

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему:

**«ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗОВНІШНІ РИНКИ»**
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: студент II курсу,
групи ДМП-МС23мг+МС23(2)мг
спеціальності: 076 «Підприємництво та торгівля»
(ОП «Митна справа»)

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____/ Вікторія ДУБРОВКІНА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____/ Анна ЧЕРНЯЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____/ Вікторія ОВЧИННИКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри _____/Вікторія ЧОБИТОК
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____/Марина ГНЄЗДІЛОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____/ Ірина БЛУДОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Кафедра маркетингу та торговельного підприємництва
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Освітньо-професійна програма «Митна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
Вікторія ЧОБИТОК

(підпис)

«14» жовтня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти

здобувачці ДУБРОВКІНІЙ Вікторії Юріївні

1. Тема: «Обґрунтування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки» затверджена наказом по навчально-науковому інституту № 4801-5/3704 від «21» листопада 2023 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «25» листопада 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Митний кодекс України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, національні стандарти України, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити): теоретичне обґрунтування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки, аналіз обґрунтування бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки, розробка бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки.
5. Перелік графічного матеріалу (презентаційний матеріал):

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
	не передбачено			

7. Дата видачі завдання: «14» жовтня 2024 р.

Керівник:

(підпис)

Анна ЧЕРНЯЄВА

Завдання прийняла до виконання:

(підпис)

Вікторія ДУБРОВКІНА

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	14.10.2024 р.	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	21.10.2024 р.	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	28.10.2024 р.	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	11.11.2024 р.	
5	Завершення вступу та висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	18.11.2024 р.	
6	Перевірка на антиплагіат	21.11.2024 р.	
7	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	25.11.2024 р.	

Здобувачка:

(підпис)

Вікторія ДУБРОВКІНА

Нормоконтроль:

Марина ГНЄЗДІЛОВА

АНОТАЦІЯ

Обґрунтування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки – Рукопис. – Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія», Харків, 2024.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та практичним аспектам розробки бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки. Розглянуто сучасні тенденції та виклики глобалізації, проаналізовано ключові фактори успішної міжнародної експансії, такі як аналіз ринків, конкурентне середовище, маркетингова стратегія, фінансові аспекти та управління ризиками. Наведено детальний алгоритм розробки бізнес-плану, який включає в себе визначення цілей, розробку стратегії, оцінку ризиків та розрахунок фінансових показників.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для розробки ефективних бізнес-планів виходу на зовнішні ринки, підвищення їхньої конкурентоспроможності та розширення географії діяльності.

Ключові слова: бізнес-план, зовнішні ринки, міжнародна експансія, аналіз ринку, маркетинг, фінансовий аналіз, управління ризиками.

ANNOTATION

Justification of a business plan for a company's entry into foreign markets – Manuscript. – Master's qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and trade”. – Educational and research institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy", Kharkiv, 2024.

The master's qualification work is devoted to the theoretical substantiation and practical aspects of developing a business plan for a company's entry into foreign markets. Modern trends and challenges of globalization are considered, key factors of successful international expansion are analyzed, such as market analysis, competitive environment, marketing strategy, financial aspects, and risk management. A detailed algorithm for developing a business plan is presented, which includes setting goals, developing a strategy, assessing risks, and calculating financial indicators.

The results of the study can be used by enterprises to develop effective business plans for entering foreign markets, increase their competitiveness, and expand their geographic scope.

Keywords: business plan, foreign markets, international expansion, market analysis, marketing, financial analysis, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	9
1.1. Сутність процесу бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки	9
1.2. Основні мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки	15
1.3. Методи бізнес-планування для різних стратегій виходу на зовнішні ринки	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	31
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	31
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»	43
2.3. Оцінка потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	55
3.1. Формування моделей бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки	55
3.2. Стратегія формування бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки	60
3.3. Механізм бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Глобалізація економічних, фінансових, політичних і соціальних відносин призвела до появи глобального ринку, який не має національних кордонів. Створення підприємств зі змішаним капіталом, залучення іноземних кредитів та інвестицій, розширення сфери діяльності транснаціональних корпорацій призвели до необхідності єдиного розуміння та представлення інформації про зовнішньоекономічні операції підприємств.

Інтернаціоналізація для українських підприємств є стратегічно важливим процесом, особливо у контексті інтеграції з Європейським Союзом, збільшення експортного потенціалу та пошуку нових можливостей для розвитку. Підприємства, які активно працюють на міжнародних ринках, сприяють модернізації економіки України та її позиціонуванню як конкурентоспроможного гравця на світовій арені. Обґрунтування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки забезпечує успішну реалізацію стратегії інтернаціоналізації, сприяє зростанню доходів і підвищенню стійкості бізнесу, що визначає актуальність даної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування бізнес-плану виходу підприємства на зовнішні ринки. Основна увага приділяється розробці бізнес-плану як ключового інструменту для ефективного виходу на нові ринки з урахуванням специфіки зовнішнього середовища. Основна увага приділяється розробці бізнес-плану як ключового інструменту для ефективного виходу на нові ринки з урахуванням специфіки зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети слід виконати наступні завдання:

- визначити сутність процесу бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки;
- дослідити основні мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки;

- навести основні методи оцінки бізнес-планування для різних стратегій виходу на зовнішні ринки;
- охарактеризувати та проаналізувати діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»;
- оцінити потенціал ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки;
- сформувати моделі бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки;
- розробити стратегію та механізм формування бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки.

Об’єктом кваліфікаційної роботи виступає процес обґрунтування бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

Предмет кваліфікаційної роботи – зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

При написанні кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: аналіз літератури - систематичний огляд фахових статей, книг, звітів, стандартів та інших джерел у сфері бізнес-планування; системний аналіз - оцінка потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки; порівняльний та математичний методи - для більш детального аналізу отриманих даних.

Бізнес-планування – це стратегічний інструмент, який допомагає підприємству визначити свої цілі, розробити план дій для їх досягнення та оцінити потенційні ризики. Тому дослідження даної теми повинно здійснюватися на основі найбільш актуальних аспектів теорії та практики менеджменту. Забезпечення ефективного бізнес-планування міжнародної діяльності має бути пріоритетним завданням кожного підприємства, незалежно від форми власності, типу підпорядкування чи розміру. Оскільки тема бізнес-планування міжнародною діяльністю є актуальною, дослідженням даної тематики займалися багато зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як, Алексєєва М. М., Бражник О. С., Вероніна Н. І., Габа М. І., Дроздова Г.

М., Лосєва Х. Г., Марич М. Г., Мельник Т.М., Міхеєва О.Г., Мальський М., Москалик Р., Попов А.А., Покропивний С. Ф., Хопчан М. І., Ясинський В. В. та інші.

Незважаючи на численні наукові дослідження, присвячені різним аспектам управління персоналом в системі корпоративного управління, слід зазначити, що через складність та багатогранність цієї проблематики теоретичні та методологічні питання є недостатньо опрацьованими і потребують подальшої наукової розробки. Враховуючи, наскільки є динамічним є економічне середовище, тематика бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки потребує подальшого дослідження.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в тому, що одержані результати дозволяють розробити нову модель бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка враховує політику сучасних умов господарювання.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 9 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел складається з 74 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність процесу бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки

Вихід українського підприємства на зовнішні ринки – це сміливий крок, який вимагає ретельного планування та глибокого розуміння міжнародного бізнесу. Це не просто розширення географії продажів, а й проникнення в нові культури, економічні системи та конкурентні середовища. Такий крок відкриває перед підприємством безмежні можливості для зростання, диверсифікації доходів та підвищення стійкості до внутрішніх економічних потрясінь. Проте, цей шлях сповнений викликів, таких як адаптація продукції до вимог іноземних споживачів, подолання мовних та культурних бар'єрів, а також налагодження ефективних логістичних ланцюгів.

Теоретичне обґрунтування бізнес-плану виходу на зовнішні ринки базується на аналізі ключових економічних, маркетингових і фінансових аспектів діяльності підприємства. Це передбачає вивчення конкурентного середовища, визначення цільових ринків, оцінку ризиків і розробку стратегій адаптації продукції або послуг до потреб міжнародних споживачів. Успішна реалізація такого плану потребує використання передових методів досліджень, врахування економічних тенденцій і вміння прогнозувати динаміку розвитку галузі.

Бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки є важливим стратегічним процесом, який визначає можливості для його розширення, зростання та інтеграції у глобальну економіку. Цей процес охоплює детальне дослідження зовнішнього середовища, аналіз потенційних ринків, конкурентів і споживачів, а також розробку ефективної стратегії для адаптації продуктів або послуг до вимог міжнародних клієнтів. Успіх такого виходу залежить від

якісної підготовки, яка враховує ризики, правові особливості цільових ринків та фінансові можливості підприємства.

Бізнес-план повинен чітко розмежовувати наявні та необхідні фінансові ресурси, а також фінансові внески вітчизняних та іноземних інвесторів. Форми внесків вітчизняних та іноземних інвесторів можуть бути різними: грошові внески в національній або іноземній валюті; майнові внески у вигляді поставок обладнання, матеріалів, товарів; банківські кредити; передача права на використання винаходів, патентів, ноу-хау; навчання працівників; забезпечення ринку та умов для експортування продукції за кордон та інше.

[2]

Бізнес-планування – це фундаментальний процес для будь-якого підприємства, незалежно від його масштабів та сфери діяльності. Він передбачає створення детального документа, який описує всі аспекти майбутньої діяльності компанії, від визначення цілей до розробки стратегій їх досягнення.

Сутність бізнес-планування полягає у структурованому підході до аналізу ринку, оцінці ресурсів, розробці стратегій та фінансовому прогнозуванні. Це своєрідна «дорожня карта», яка допомагає підприємцю чітко визначити напрямок руху, оцінити потенційні ризики та розробити план дій для їх мінімізації. Бізнес-план не є статичним документом – він має регулярно оновлюватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов компанії.

Процес бізнес-планування відіграє центральну роль у забезпеченні стабільного та ефективного розвитку компанії. На рис. 1.1. наведені основні завдання процесу бізнес-планування. Його першим завданням є ідентифікація слабких місць стратегічного планування ще до початку реалізації проєктів. Проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє виявити потенційні ризики та недоліки, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. Завдяки цьому компанія може своєчасно внести корективи

в план, мінімізувати ризики та створити систему моніторингу, яка забезпечить своєчасну реакцію на зміни.



Рис. 1.1. Завдання процесу бізнес-планування

Джерело: [3]

Наступним важливим аспектом бізнес-планування є оцінювання ресурсного потенціалу та технічних можливостей компанії. Проведення аудиту наявних ресурсів, визначення потреби в інвестиціях та складання фінансового плану створюють базу для раціонального використання ресурсів і забезпечують готовність до реалізації амбітних проєктів. Паралельно з цим аналізуються фінансова ефективність та дохідність стратегій, що дає змогу оцінити окупність інвестицій та порівняти можливі альтернативи. Такий підхід дозволяє компанії впроваджувати максимально вигідні шляхи розвитку, враховуючи можливі ризики.

Останній важливий аспект бізнес-планування – це забезпечення чіткої координації дій усіх підрозділів компанії та їх здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Планування дій кожного підрозділу, створення ефективної системи комунікації та координації сприяють синхронності дій, що дозволяє уникнути організаційних збоїв. Крім того, розробка процедур для оперативного реагування на зміни та створення резервів для непередбачуваних ситуацій забезпечують гнучкість компанії. У результаті бізнес отримує можливість не тільки реагувати на виклики, але й використовувати їх для зміцнення своїх позицій на ринку.

Процес бізнес-планування можна умовно розділити на три основні етапи: підготовка, складання та перевірка. (табл. 1.1) На етапі підготовки формується загальне бачення бізнесу, визначаються цілі та завдання. На етапі складання відбувається деталізація бізнес-ідеї, розробляються маркетингові та фінансові плани. На заключному етапі проводиться комплексна перевірка бізнес-плану на логічність та повноту.

Таблиця 1.1.

Етапи процесу бізнес-планування

Етап підготовки	Етап складання		Етап перевірки
Визначення мети, цілей і завдань	Маркетингове обґрунтування	Загальна інформація про проект	Перевірка складових бізнес-плану; внесення уточнень
		Аналіз ринку та конкурентів	
		Стратегічний аналіз	
Рекомендації щодо маркетингової стратегії			
Пошук необхідної інформації	Фінансове обґрунтування	Збір та аналіз вихідних фінансових даних	
Визначення цільових споживачів		Підготовка фінансової моделі	
		Розрахунок необхідних показників	
		Створення графічних моделей	

Джерело: [9]

Бізнес-планування є окремим, інтегрованим етапом розробки бізнес-плану, за яким слідує етап безпосередньої реалізації. Беручи до уваги принцип безперервності, заснований на процесному підході, рекомендується розробляти бізнес-план у такі етапи:

1) організаційна фаза, на якій створюється команда для розробки бізнес-плану та встановлюються відповідні терміни;

2) концептуальна фаза, яка передбачає визначення проблем, що мають бути вирішені шляхом розробки бізнес-плану, визначення важливості та ролі досягнутих результатів для розвитку підприємства;

3) аналітичний, який передбачає збір та аналіз нормативних даних, а нормативно-правової, виробничої, фінансової, комерційної та іншої, метою яких є оцінка параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому передбачається реалізація бізнес-плану;

4) розробницький, який полягає у формулюванні бізнес-плану - визначенні мети, цілей і завдань, пропозиції конкретних заходів та обґрунтуванні його доцільності, виправданості та ефективності;

5) обговорення, тобто представлення бізнес-плану зацікавленим сторонам та з'ясування їхньої думки щодо основних елементів бізнес-плану;

6) доопрацювання бізнес-плану з урахуванням зауважень і пропозицій замовників, кредиторів та інших впливових зацікавлених сторін;

7) доопрацювання та затвердження бізнес-плану. [9]

Процес розробки бізнес-плану є комплексною та багатоетапною процедурою, яка вимагає системного підходу та залучення різних спеціалістів. Як випливає з представленого тексту, бізнес-планування не обмежується лише створенням документа, а є безперервним процесом, який включає в себе організаційну підготовку, глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формулювання цілей і завдань, розробку конкретних заходів, обговорення з зацікавленими сторонами та подальшу доопрацювання.

Такий детальний підхід до бізнес-планування дозволяє забезпечити його високу якість, релевантність і ефективність. Завдяки чітко визначеним етапам і процедурам, підприємство отримує детальний план дій, який допомагає уникнути багатьох помилок, оптимізувати ресурси та підвищити шанси на успіх. Крім того, процес розробки бізнес-плану стимулює командну роботу, сприяє обміну ідеями та дозволяє виявити потенційні ризики на ранніх етапах. Таким чином, бізнес-планування є невід'ємною частиною стратегічного

управління будь-яким підприємством і є інструментом для досягнення поставлених цілей.

Вихід на зовнішні ринки є стратегічним рішенням для багатьох підприємств, яке відкриває нові можливості для зростання та розвитку. Для успішної реалізації такої стратегії необхідне ретельне планування, яке охоплює всі аспекти діяльності компанії. Бізнес-планування в контексті міжнародної експансії набуває особливого значення, оскільки воно дозволяє оцінити ризики, розробити ефективну стратегію та забезпечити успішну адаптацію до умов зовнішнього ринку. Цей процес включає в себе низку взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2), які спрямовані на:

- 1) Визначення основних напрямків діяльності на зовнішньому ринку: Вибір конкретних продуктів або послуг, які будуть пропонуватися на новому ринку, з урахуванням потреб і особливостей споживачів.
- 2) Встановлення секторального місця підприємства: Визначення ніші, яку підприємство займатиме на новому ринку, а також аналіз конкурентного середовища.
- 3) Формулювання місії, цілей та стратегії: Розробка чіткої місії компанії на зовнішньому ринку, визначення довгострокових і короткострокових цілей та розробка стратегії їх досягнення.
- 4) Визначення конкурентного профілю: Аналіз сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами, а також визначення унікальної пропозиції цінності для клієнтів.
- 5) Оцінка фінансової спроможності: Аналіз фінансових ресурсів компанії та розрахунок необхідних інвестицій для виходу на новий ринок.
- 6) Розробка організаційного забезпечення: Створення ефективної організаційної структури, яка забезпечить управління міжнародною діяльністю.
- 7) Визначення відповідальних осіб: Розподіл відповідальності між співробітниками за реалізацію різних етапів проекту.

8) Оцінка ризиків: Ідентифікація можливих ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації.



Рис. 1.2. Етапи процесу бізнес-планування виходу підприємства на зовнішні ринки

Таким чином, бізнес-планування є необхідною умовою успішної міжнародної експансії. Воно дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати ризики та досягти поставлених цілей.

1.2. Основні мотиви виходу підприємства на зовнішні ринки

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки вихід підприємств на зовнішні ринки стає не лише перспективою, а й необхідністю

для їхнього сталого розвитку. Зовнішньоекономічна діяльність відкриває перед компаніями нові можливості для збільшення обсягів продажів, доступу до інноваційних технологій, розширення ринкових часток і диверсифікації ризиків. Однак, такий крок супроводжується суттєвими викликами, що вимагають ретельного планування та підготовки. Як показує практика, цей шлях рідко буває прямим і швидким. Зазвичай, підприємства проходять кілька етапів, поступово нарощуючи свою присутність на світовому ринку.

На початковому етапі, який можна назвати етапом пробного експорту, підприємство здійснює перші спроби продати свою продукцію за кордон. Це зазвичай відбувається випадково або через окремі запити іноземних партнерів. Характерною рисою цього етапу є відсутність систематичного підходу до експорту, орієнтація на стандартні продукти та відсутність глибокого аналізу зовнішніх ринків.

З розвитком експортної діяльності підприємство переходить на етап екстенсивного експорту. На цьому етапі охоплюється більша кількість ринків, але без детального аналізу їх особливостей. Асортимент експортних товарів залишається обмеженим і традиційним для підприємства.

Етап інтенсивного експорту характеризується більш цілеспрямованим підходом до виходу на зовнішні ринки. Підприємство починає спеціалізуватися на найбільш прибутковіших продуктах для кожного ринку, активно використовує маркетингові інструменти та розвиває свою дистрибуційну мережу за кордоном.

Етап експортного маркетингу передбачає більш глибоку інтеграцію підприємства у світову економіку. Продукція адаптується до вимог конкретних ринків, встановлюються міцні партнерські відносини з іноземними контрагентами, а маркетингові комунікації набувають міжнародного характеру.

Етап міжнародного маркетингу є найвищим рівнем інтернаціоналізації бізнесу. На цьому етапі закордонні ринки відіграють домінуючу роль у

формуванні маркетингової стратегії підприємства. Компанія розробляє єдину глобальну маркетингову концепцію, яка враховує особливості різних регіонів.

Останній етап – глобальний маркетинг – характеризується повною інтеграцією підприємства в світову економіку. Компанія перестає орієнтуватися на внутрішній ринок і зосереджується на задоволенні потреб глобального споживача. [12]

Шлях підприємства від пробних експортних операцій до глобального маркетингу є еволюційним процесом, який вимагає значних ресурсів, часу та зусиль. Кожен наступний етап характеризується більш високим рівнем інтеграції в світову економіку та більш глибоким розумінням потреб і особливостей зовнішніх ринків. Успіх на міжнародному ринку залежить від багатьох факторів, таких як якість продукції, маркетингова стратегія, адаптація до місцевих умов та здатність до постійного навчання і розвитку.

Вихід підприємств на міжнародні ринки зазвичай передбачає з'ясування двох основних питань: мотиви, чому фірми виходять на зовнішні ринки, та фактори, що визначають вибір способу виходу. Ф. Котлер виділяє такі мотиви виходу компаній на зовнішні ринки: забезпечення зовнішніх ринків з можливістю досягнення більших обсягів продажу; економія витрат за рахунок збільшення обсягів продажу; зниження ризику за рахунок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компаній, що постачають продукцію через національні кордони. Таким чином, міжнародна експансія є стратегічним кроком, спрямованим на забезпечення довгострокового зростання та стабільності бізнесу.

В. Алексунін доповнює дослідження Ф. Котлера, надаючи додаткові аргументи на користь міжнародної експансії компаній. Серед мотивів виходу підприємств на міжнародний ринок В. Алексунін називає: можливість подовження життєвого циклу товару (що дуже важливо з огляду на сучасну тенденцію його скорочення); підвищення престижу підприємства, пов'язаного з виходом на зовнішні ринки (особливо ринки розвинутих країн), намаганням наблизитися до споживача, скоротити витрати та отримати здатність більш

гнучко реагувати на зміни ринку; створення сприятливих умов для проникнення на нові зовнішні ринки. Підприємства виходять на міжнародні ринки не тільки з метою збільшення прибутку, але й для досягнення більш довгострокових стратегічних цілей, таких як зміцнення позицій на світовому ринку, підвищення конкурентоспроможності та адаптація до змін зовнішнього середовища. [14]

Аналіз досліджень Ф. Котлера та В. Алексуніна дозволяє зробити висновок, що мотиви виходу підприємств на міжнародні ринки є багатограними та охоплюють широкий спектр економічних і стратегічних факторів. Компанії прагнуть до міжнародної експансії, щоб збільшити обсяги продажів, знизити витрати, зменшити ризики, продовжити життєвий цикл продукту, підвищити престиж та конкурентоспроможність. Крім того, вихід на нові ринки дозволяє компаніям бути ближче до споживачів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Таким чином, міжнародна експансія є стратегічним кроком, який дозволяє підприємствам забезпечити довгострокове зростання та стабільність бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

Вихід підприємств на зовнішні ринки є стратегічним рішенням, яке визначається багатьма факторами. Як видно з наведеної схеми на рис. 1.3, мотиви поділяються на дві великі групи: спонукальні мотиви, які стимулюють до експансії, та мотиви, що викликають сумніви, які можуть стримувати це рішення. Кожна група має свої специфічні чинники, які необхідно враховувати в процесі ухвалення рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Спонукальні мотиви базуються на бажанні підприємства розширити свої можливості, подолати обмеження внутрішнього ринку та скористатися перевагами зовнішньої діяльності. Одним із основних стимулів є обмеженість внутрішнього ринку, зокрема його насиченість, конкуренція та високі витрати. У таких умовах вихід на зовнішній ринок дозволяє компанії знайти нові джерела доходу, диверсифікувати діяльність і знизити залежність від внутрішніх економічних коливань.

Ще одним важливим фактором є можливість зменшення витрат виробництва. Використання дешевшої робочої сили за кордоном, оптимізація податкових платежів або вигідніші умови для організації виробництва сприяють економії ресурсів і підвищенню ефективності бізнесу.

Також важливою причиною є продовження життєвого циклу товару. Якщо на внутрішньому ринку попит на певний продукт знижується, його експорт до інших країн може відкрити нові перспективи та продовжити період прибутковості.

Державні програми підтримки експорту також сприяють виходу на зовнішні ринки, особливо для малого і середнього бізнесу, який часто стикається з труднощами доступу до міжнародної торгівлі.

Попри очевидні переваги ЗЕД, існують і ризики, які можуть стримувати підприємства. Одним із найбільших викликів є низький рівень прибутковості зовнішньої діяльності через нестабільність політичної або економічної ситуації в країні-імпортері. Зовнішні ринки часто супроводжуються високими витратами на адаптацію товару до вимог місцевих стандартів і споживчих вподобань, що може значно знизити рентабельність.

Ще одним стримувальним фактором є високі витрати на проникнення і закріплення на ринку. Рекламні кампанії, створення розгалуженої мережі дистрибуції та налагодження логістики вимагають значних фінансових ресурсів і часу. Крім того, бар'єри, створені урядами країн-імпортерів, як-от нетарифні обмеження чи політика протекціонізму, можуть суттєво ускладнити експорт і зробити його економічно не вигідним.

Вихід на зовнішні ринки завжди потребує ретельного аналізу мотивів та ризиків. Підприємства повинні оцінювати не лише потенційні вигоди, але й витрати та виклики, пов'язані з адаптацією до нових умов. Грамотно зважені рішення, підкріплені якісним маркетинговим дослідженням та підтримкою з боку державних програм, допоможуть зменшити ризики та забезпечити успішну інтеграцію на міжнародний ринок.

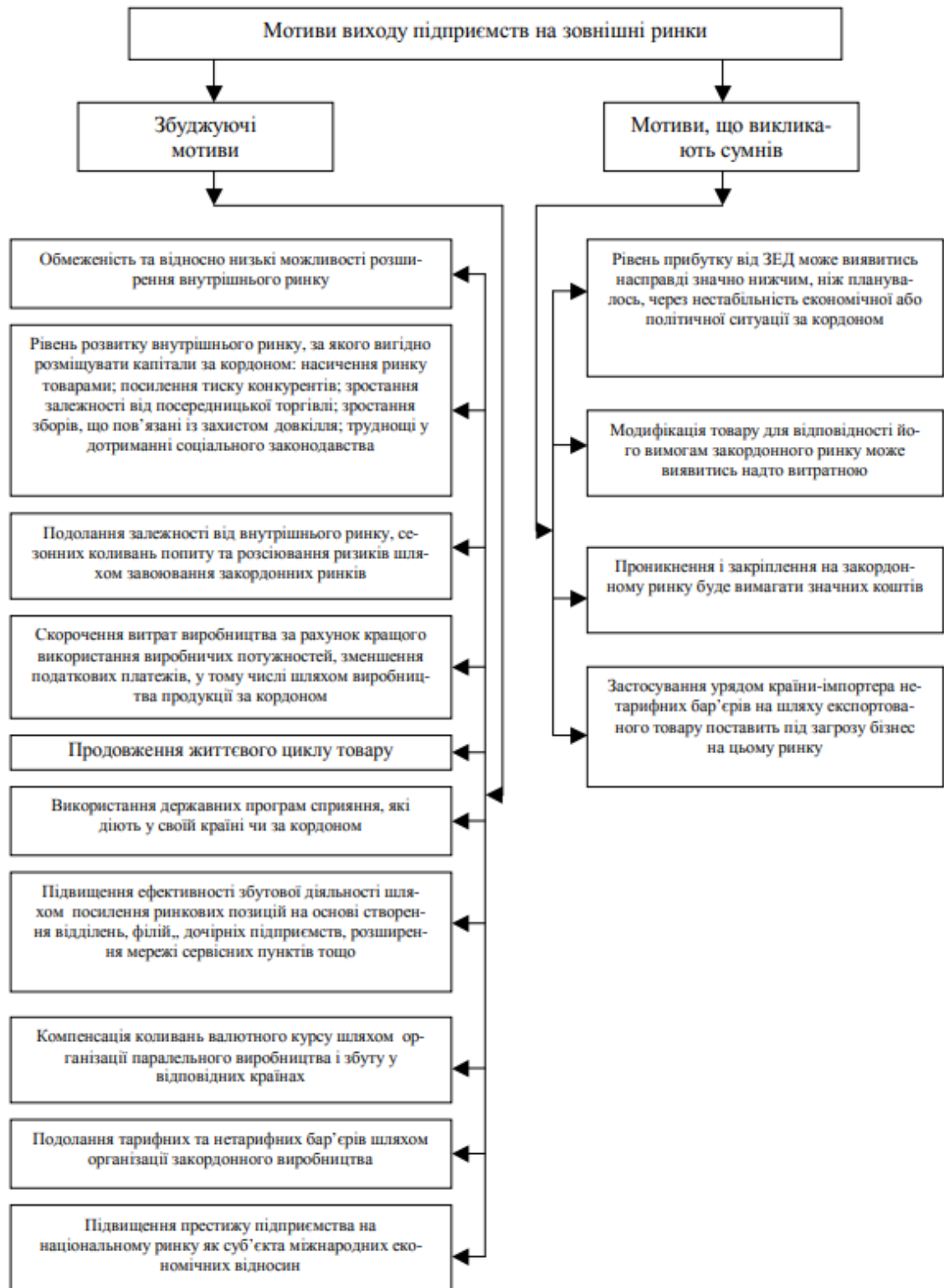


Рис. 1.3. Елементи мотиваційного механізму виходу підприємств на зовнішні ринки
Джерело: [15]

Таким чином, мотиви виходу на зовнішні ринки є складним комплексом чинників, які поєднують у собі як стимули для розвитку, так і загрози. Успіх

підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін та ефективно використовувати можливості для зростання.

1.3. Методи бізнес-планування для різних стратегій виходу на зовнішні ринки

Розробка бізнес-плану відображає здатність підприємства до гнучкого управління та інноваційного підходу до вирішення проблем. Теоретичний фундамент допомагає краще зрозуміти механізми міжнародної торгівлі та інвестицій, що сприяє побудові довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, бізнес-план виходу на зовнішні ринки стає стратегічним документом, який формує основу для ефективного використання ресурсів та досягнення стабільного зростання в умовах глобального економічного простору.

Методи бізнес-планування можуть значно відрізнятися залежно від обраної стратегії виходу на зовнішні ринки. Різні стратегії виходу передбачають різний рівень інтернаціоналізації, різні ризики та виклики, а отже, потребують різних підходів до планування.

Перш ніж розробляти конкретні заходи щодо виходу на зовнішні ринки, компанії повинні провести детальний аналіз зовнішнього середовища. Таблиця пропонує широкий спектр методів для цього, включаючи PEST-аналіз, SWOT-аналіз, матрицю «5x5» М. Х. Мескона та інші. Ці методи дозволяють оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії на новому ринку. Зокрема, PEST-аналіз допомагає виявити загальні тренди та тенденції, які можуть вплинути на бізнес, тоді як SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії в контексті зовнішнього середовища.

Після проведення аналізу зовнішнього середовища компанія може переходити до стратегічного аналізу. Методи, представлені в таблиці, такі як SNW-підхід, ланцюжок цінностей Портера та матриця Ансоффа, дозволяють визначити конкурентні переваги компанії, оцінити її ресурси та можливості, а

також розробити стратегію розвитку. Портфельний аналіз, який використовує такі інструменти як матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) та матриця Маккінсі, дозволяє оцінити портфель бізнес-одиниць компанії та визначити, які з них мають найбільший потенціал для розвитку на зовнішніх ринках.

Для успішного виходу на зовнішні ринки важливо провести детальний маркетинговий аналіз. Методи сегментації ринку, побудова сітки сегментації та прогнозування попиту дозволяють визначити цільові сегменти та розробити ефективну маркетингову стратегію. Аналіз стратегічних проблем, який використовує такі методи як метод «PDS» та побудова «дерева проблем», допомагає виявити потенційні проблеми та розробити заходи для їх вирішення.

Таблиця 1.2.

Методи бізнес-планування

Етап бізнес-планування	Метод	Опис методу	Мета застосування
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Виявлення загальних трендів і тенденцій, які можуть вплинути на бізнес
	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Оцінка конкурентних переваг і ризиків
	Матриця "5x5" М. Х. Мескона	Матриця для оцінки взаємозв'язку між факторами зовнішнього середовища та їх впливу на компанію	Деталізований аналіз взаємодії факторів

Продовження табл.1.2.

Стратегічний аналіз	SNW-підхід	Аналіз сильних сторін, слабких сторін і нових можливостей	Визначення конкурентних переваг
	Ланцюжок цінностей Портера	Аналіз створення вартості на всіх етапах виробничого процесу	Оптимізація процесів і зниження витрат
	Матриця Ансоффа	Матриця для визначення стратегій росту (проникнення, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація)	Вибір оптимальної стратегії росту
	Портфельний аналіз (БКГ, Маккінсі)	Оцінка портфеля бізнес-одиниць компанії	Визначення пріоритетних напрямків розвитку
Маркетинговий аналіз	Сегментація ринку	Розподіл ринку на сегменти за різними критеріями	Визначення цільових сегментів
	Побудова сітки сегментації	Візуалізація сегментів ринку і їх характеристик	Вибір найбільш привабливих сегментів
	Прогнозування попиту	Оцінка потенційного обсягу продажів	Планування виробництва і маркетингових активностей
Аналіз стратегічних проблем	Метод "PDS"	Систематичний аналіз проблем і розробка рішень	Виявлення і усунення бар'єрів для досягнення цілей
	Дерево проблем	Візуалізація причинно-наслідкових зв'язків між проблемами	Систематизація проблем і пошук коренів

Методи бізнес-планування, представлені в таблиці, надають компаніям широкий спектр інструментів для розробки ефективних стратегій виходу на зовнішні ринки. Вибір конкретних методів залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, її галузь діяльності, а також специфіка цільового ринку.

Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок залежить від мети компанії, масштабу її бізнесу, характеру продукції та мети контролю за продажами. Також враховується потенційний обсяг продажів, витрати та інвестиції, пов'язані з організацією товароруху, наявність кваліфікованого персоналу (продавців) та інші умови.



Рис. 1.4. Стратегії виходу на зовнішній ринок

Джерело:[21]

Стратегія внутрішнього виробництва передбачає організацію експорту продукції з країни базування підприємства. Експорт, у свою чергу, поділяється на:

– *Прямий експорт.* Використання експортного відділу, власних торгових представників чи відкриття представництв дозволяє підприємству

безпосередньо контролювати зовнішні ринки. Ця форма забезпечує тісніший контакт з кінцевими споживачами, але потребує значних ресурсів та інвестицій.

– *Непрямий експорт.* Використання комерційних посередників, експортних франшиз або передачі повноважень дозволяє знизити ризики й витрати, але може призвести до втрати контролю над брендом і процесом продажів. Вибір між прямим і непрямим експортом залежить від ресурсів компанії, її досвіду роботи на міжнародних ринках та бажання контролювати дистрибуцію продукції.

Зарубіжне виробництво передбачає створення виробничих потужностей або співпрацю за межами країни базування. Зарубіжне виробництво включає спільне підприємництво та пряме інвестування. Спільне підприємництво передбачає ліцензування, виробництво або управління за контрактом, створення підприємств спільного володіння дозволяють підприємству поділити ризики та інвестиції з місцевими партнерами. Це дає доступ до локальних знань і мереж, але водночас може створювати конфлікти між партнерами. Пряме інвестування дозволяє швидше адаптувати продукцію до вимог ринку, але збільшує фінансові ризики через політичну чи економічну нестабільність у країні. Відкриття складальних чи виробничих підрозділів забезпечує максимальний контроль над діяльністю, але вимагає значних інвестицій і глибокого знання локального ринку.

Представлені стратегії свідчать, що підприємства мають широкий спектр можливостей для виходу на зовнішній ринок. Вибір стратегії залежить від розмірів компанії, її ресурсів, конкурентного середовища та цілей. Прямий експорт і пряме інвестування дозволяють зберігати високий рівень контролю, але пов'язані з більшими витратами. Натомість непрямий експорт чи ліцензування знижують ризики, але обмежують вплив компанії на ринок. Спільні підприємства та контрактне виробництво стають популярними через здатність ділити ризики й використовувати локальні знання.

Вихід на зовнішній ринок – це стратегічний крок, який потребує аналізу ризиків і ретельного планування. Успішний вибір стратегії може значно підвищити конкурентоспроможність компанії, сприяти її сталому розвитку та міжнародному визнанню.

Для ефективного виходу підприємств на зовнішній ринок необхідно ретельно обрати стратегію виходу та підкріпити її відповідними методами бізнес-планування. Представлені схеми дозволяють узгодити стратегії виходу (внутрішнє виробництво чи зарубіжне виробництво) із конкретними методами аналізу та планування, що допомагають підвищити шанси на успіх. Нижче наведено запропоновані методи бізнес-планування для кожної з основних стратегій.

Прямий експорт передбачає активну участь компанії у всіх етапах експортної діяльності, від пошуку клієнтів до доставки товару. Для успішної реалізації такої стратегії необхідно ретельно спланувати всі аспекти бізнесу. Ключовими методами бізнес-планування в цьому випадку є:

- *PEST-аналіз*. Цей метод дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на експортну діяльність. Аналізуючи політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію в країні-імпортері, компанія може виявити потенційні ризики та можливості. Наприклад, високі митні тарифи можуть значно ускладнити експорт, тоді як стабільна економічна ситуація сприятиме зростанню продажів.

- *SWOT-аналіз*. За допомогою цього методу компанія оцінює свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані з експортом. Визначивши свої конкурентні переваги, компанія може розробити більш ефективну маркетингову стратегію. Наприклад, висока якість продукції може стати ключовою конкурентною перевагою, тоді як недостатній досвід у міжнародній торгівлі може бути слабкою стороною.

- *Сегментація ринку*. Цей метод дозволяє поділити зовнішній ринок на сегменти за різними критеріями (географічними, демографічними,

психографічними тощо). Це дозволяє компанії краще зрозуміти потреби споживачів і розробити більш таргетні маркетингові пропозиції.

Непрямий експорт передбачає залучення посередників для реалізації продукції на зовнішньому ринку. Цей метод може бути більш простим для компаній, які не мають досвіду в міжнародній торгівлі. Однак, при виборі партнерів необхідно бути дуже обережним, оскільки від цього залежить успіх експортної діяльності. Для мінімізації ризиків рекомендується використовувати такі методи:

- *Аналіз стратегічних проб.* Цей метод дозволяє ідентифікувати потенційні проблеми, які можуть виникнути в процесі експорту. Наприклад, компанія може зіткнутися з проблемами в логістиці або у відносинах з партнерами.

- *Портфельний аналіз.* Цей метод дозволяє оцінити потенціал різних продуктів для експорту. За допомогою портфельного аналізу компанія може визначити, які продукти мають найбільші перспективи на зовнішньому ринку.

Застосування цих методів бізнес-планування дозволить компанії розробити ефективну стратегію експорту і мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на зовнішній ринок.

Спільне підприємництво, ліцензування чи виробництво за контрактом передбачає співпрацю з партнерами в іншій країні. Для успішної реалізації таких стратегій необхідно ретельно проаналізувати всі аспекти партнерських відносин та врахувати специфіку зовнішнього середовища. Ключовими методами бізнес-планування в цьому випадку є:

- *Матриця 5×5 М. Х. Маккіні.* Цей метод дозволяє оцінити взаємодію внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність співпраці. Порівняння компетенцій партнерів допоможе визначити сильні та слабкі сторони спільного проекту.

- *SWOT-аналіз.* За допомогою цього методу можна оцінити сильні сторони спільного проекту, а також виявити потенційні ризики та можливості.

Наприклад, спільне підприємство може мати доступ до нових ринків, але водночас може зіткнутися з культурними відмінностями або різними підходами до ведення бізнесу.

- *Аналіз зовнішнього середовища.* Цей метод дозволяє оцінити регуляторне середовище, правові рамки для партнерства та політичні ризики в країні-партнері. Це допоможе уникнути несподіванок та мінімізувати правові ризики.

Пряме інвестування передбачає відкриття власних виробничих або складальних підприємств за кордоном. Для успішної реалізації прямого інвестування необхідно ретельно спланувати всі етапи проекту. Ключовими методами бізнес-планування в цьому випадку є:

- *Ланцюжок цінності Портера.* Цей метод дозволяє проаналізувати всі етапи виробничого процесу, від закупівлі сировини до продажу готової продукції. Це допоможе оптимізувати логістику та знизити витрати.

- *Матриця Ансоффа.* Цей метод дозволяє визначити стратегію росту компанії на новому ринку. Компанія може вибрати між розширенням існуючого ринку, диверсифікацією продукції або розвитком нових бізнес-напрямків.

- *Метод «PDS».* Цей метод дозволяє виявити потенційні проблеми, які можуть виникнути при виході на новий ринок, та розробити превентивні заходи для їх вирішення.

Такий підхід дозволяє компанії отримати більший контроль над виробничим процесом, але вимагає значних інвестицій.

Для малого та середнього бізнесу найбільш доцільним є початок експортної діяльності з використанням непрямого експорту через посередників. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати та ризики, пов'язані з освоєнням нового ринку.

Великий бізнес має більше ресурсів і можливостей для реалізації більш амбітних проектів на міжнародних ринках. Для таких компаній доцільним є пряме інвестування або створення спільних підприємств. Ці стратегії

дозволяють компанії отримати максимальний контроль над виробничими процесами та забезпечити високу прибутковість.

Таблиця 1.3.

Методи бізнес-планування для різних стратегій виходу на зовнішні ринки

Тип стратегії	Методи бізнес-планування	Короткий опис
Внутрішнє виробництво: Експорт		
Прямий експорт	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на експорт.
	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін компанії, аналіз можливостей і загроз на зовнішньому ринку.
	Сегментація ринку	Дослідження потреб споживачів, створення профілю цільового клієнта.
Непрямий експорт	Аналіз стратегічних проб	Ідентифікація проблем у логістичних ланцюгах, партнерських відносинах та їх вирішення.
	Портфельний аналіз (БКГ, Маккінзі)	Вибір продуктів із найбільшим потенціалом для зовнішніх ринків.
Зарубіжне виробництво		
Спільне підприємництво	Матриця 5×5 М. Х. Маккіні	Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вплинути на ефективність співпраці (порівняння компетенцій партнерів, ризику).
	SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін проекту, можливостей і ризиків.
	Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення правових, регуляторних і економічних умов у країні партнерів.
Пряме інвестування	Ланцюжок цінності Портера	Оцінка всіх етапів виробництва для оптимізації витрат і підвищення ефективності.
	Матриця Ансоффа	Вибір між розширенням ринку, диверсифікацією або розвитком нових напрямків у зарубіжних країнах.
	Метод "PDS"	Виявлення потенційних проблем при виході на новий ринок і розробка превентивних заходів для їх вирішення.

Інноваційні компанії зазвичай мають унікальні продукти або технології, які користуються високим попитом на міжнародних ринках. Для таких компаній доцільним є ліцензування або управління за контрактом. Ці стратегії дозволяють швидко вивести продукт на ринок з мінімальними інвестиціями.

Вибір стратегії та методів для виходу на міжнародні ринки є індивідуальним для кожної компанії і залежить від її специфіки та цілей. Однак, незалежно від обраної стратегії, ретельний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії є ключовим фактором успіху. Застосування таких методів аналізу, як PEST, SWOT, ланцюжок цінності Портера, матриця 5×5 М. Х. Маккіні, матриця Ансоффа та SWN-підхід, дозволить компанії прийняти обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на міжнародний ринок.

Перед прийняттям рішення про вихід на міжнародний ринок необхідно провести детальний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема від розміру компанії, її ресурсів, специфіки продукту чи послуги, а також від особливостей цільового ринку. Для кожної стратегії існують свої специфічні методи аналізу, які дозволяють отримати необхідну інформацію для прийняття рішень. Міжнародні ринки є динамічними і постійно змінюються. Тому компанія повинна бути готова адаптувати свою стратегію до нових умов. Співпраця з місцевими партнерами може значно полегшити вихід на новий ринок і знизити ризики

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Сучасний світовий ринок пропонує підприємствам безпрецедентні можливості для розширення діяльності, водночас кидаючи виклик адаптації до динамічних умов глобалізації. Вихід на зовнішні ринки є стратегічним рішенням, що дозволяє підприємствам отримати доступ до нових клієнтів, посилити конкурентні позиції та підвищити рентабельність бізнесу. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», яке має багаторічний досвід у своїй галузі, інтеграція в міжнародний економічний простір відкриває перспективи розвитку та зміцнення бренду на глобальному рівні.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», засноване 2 листопада 2015 року в місті Харків, є прикладом динамічного розвитку та адаптації до умов ринку. Підприємство починало свою діяльність у сфері заготівлі металобрухту, що, на перший погляд, могло здатися вузькою та малоінноваційною нішею. Проте стратегічне мислення керівництва та здатність до масштабування стали основними рушіями подальшого успіху.

Через деякий час після заснування компанія придбала державне підприємство площею 0,96 га, що дозволило значно розширити її виробничий потенціал. Це рішення стало вирішальним етапом у розвитку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». На новій базі підприємство освоїло кілька різних напрямків діяльності: виробництво олії, столярних виробів, перемотування електродвигунів та ливарну справу. Таке різноманіття послуг допомогло підприємству не лише розширити свою клієнтську базу, але й розвинути внутрішню експертизу в кількох технологічних процесах.

Попри успіхи, діяльність, пов'язана із заготівлею металобрухту, з часом стала нерентабельною, що змусило компанію шукати нові шляхи розвитку. У

цей момент ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» здійснило стратегічний перехід до обробки деревини. Було модернізовано виробництво: побудовано сушку власної конструкції, кран-балку, закуплено стрічкову пилораму та верстат для повздовжньої обрізки деревини. Завдяки цим оновленням підприємство освоїло виготовлення різної дерев'яної продукції.

Наступним амбітним кроком стало створення бізнес-плану для виробництва євробруса, що вимагало збільшення виробничих потужностей. У 2016 році компанія побудувала нові цехи загальною площею 1300 кв. м і придбала сучасне обладнання в кредит. Це дало можливість значно підвищити продуктивність і якість продукції.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» володіє значними активами, які забезпечують стабільність та ефективність його діяльності у деревообробній галузі. Компанія використовує як власне майно, так і орендовані ресурси, що дає змогу ефективно організовувати виробничі процеси, розширювати асортимент продукції та швидко реагувати на змінні ринкові умови.

До власних активів підприємства належать нерухомість, транспорт, офісне обладнання, інтелектуальна власність та частина виробничого обладнання. Основою виробничої діяльності є приміщення загальною площею 1300 кв. м, розташовані в Харкові. Ці приміщення забезпечують достатній простір для розміщення обладнання та здійснення технологічних процесів. Автопарк компанії включає два легкових автомобілі для виконання адміністративно-службових завдань і три вантажні мікроавтобуси, які використовуються для транспортування сировини або готової продукції. Особливою перевагою є наявність власної сушильної установки, яка є інтелектуальною власністю підприємства та дозволяє застосовувати унікальні технологічні рішення. Виробниче обладнання компанії охоплює ручні інструменти, 5 фрезерних верстатів, вертикальну та стрічкову пилораму, а також шліфувальний верстат. Ці інструменти та машини є ключовими для виконання основних операцій з обробки деревини. Адміністративна частина

компанії оснащена сучасною офісною технікою, що забезпечує високий рівень управлінської та організаційної роботи.

Для розширення виробничих можливостей та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» орендує додаткове обладнання. Зокрема, у користуванні підприємства знаходяться шипорізний верстат, три торцювальних верстати, преси для повздовжнього та звичайного склеювання, а також два чотиристоронні верстати. Це обладнання дозволяє підприємству виконувати більш складні та масштабні замовлення. Сушильна камера «KATRES», орендована компанією, є важливим елементом технологічного процесу, оскільки гарантує якісне сушіння деревини. Для оптимізації логістики та внутрішньовиробничих операцій компанія використовує автонавантажувач, що значно спрощує переміщення матеріалів та завантаження транспорту.

Підприємство має значний потенціал розвитку завдяки збалансованому використанню власних та орендованих активів, сучасним технологіям і виробничим потужностям. Поєднання інноваційних рішень і гнучкості у використанні ресурсів дозволяє ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» ефективно працювати в умовах змінного ринкового середовища та задовольняти зростаючі вимоги клієнтів.

Місія компанії включає не лише отримання прибутку та забезпечення стабільності для власників і співробітників, але й участь у вирішенні соціально-економічних завдань. Підприємство створює нові робочі місця, сприяє розвитку місцевої економіки, бере участь у благодійних ініціативах, виконує державні замовлення та дотримується принципів законності в посередницькій діяльності. Основою такої політики є прагнення до сталого розвитку, забезпечення інтересів колективу та внесок у загальне благополуччя громади.

Відповідно до Статуту, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» здійснює широкий спектр діяльності, спрямованої на задоволення потреб клієнтів і розвиток підприємства в різних напрямках. Основними видами діяльності є:

- Закупівля, переробка та реалізація сировини – підприємство займається постачанням, обробкою та продажем матеріалів, що становлять основу виробничих процесів.

- Виробництво будівельних матеріалів та їх реалізація – компанія створює якісні матеріали, які відповідають сучасним стандартам у будівництві.

- Закупівля, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції – підприємство працює з товарами рослинного та тваринного походження, а також продуктами народного споживання.

- Ремонтно-будівельні роботи – компанія надає послуги з ремонту та будівництва в різних галузях економіки.

- Транспортно-експедиційні послуги – включають вантажні та пасажирські перевезення як на території України, так і за її межами, виконуючи замовлення як для підприємств, так і для населення.

- Оптова та роздрібна торгівля – компанія реалізує продукти харчування, харчові добавки, алкогольні та тютюнові вироби, промислову продукцію, будівельні матеріали, а також обладнання для машинобудування.

Таким чином, підприємство має багатофункціональну структуру, що дозволяє успішно працювати у декількох секторах економіки, адаптуючись до вимог ринку та потреб клієнтів.

Асортимент продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є досить широким (рис. 2.1). Причиною цього є більш ефективне використання сировини (при виробництві формованих виробів), задоволення різноманітних потреб клієнтів та збільшення прибутку. До переліку асортименту продукції входять:

- столярні вироби (вікна, двері);
- буковий клеєний щит - 470×512 мм;
- роздільні дошки за умовами замовника;
- дошки для виготовлення тіста за умовами замовника;
- дитячі стільці згідно контракту;

- меблі під замовлення;
- оздоблення витяжки;
- погонажні вироби: плінтус – товщина до 16 мм, ширина до 90 мм, довжина 2000мм, і 3000 мм, (6000 мм) за умовами замовника; штапик – до 12×14мм, довжина - до 3000 мм за умовами замовника; вагонка – товщина до 16мм, ширина – до 90 мм, довжина – 2000 мм, і 3000 мм, (6000 мм) за умовами замовника; оздоблювальні рейки – за умовами замовника; фальш-брус - 72×68 мм, довжина за умовами замовника; дошка для підлоги – товщина до 42 мм, ширина – до 120 мм, довжина – 2000 мм, і 3000 мм, (6000 мм) за умовами замовника; наличник - товщина до 16 мм, ширина – до 90 мм, довжина – 2000 мм., і 3000 мм, (6000 мм) за умовами замовника.

Таблиця 2.1.

Асортимент товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», грн.

№ з\п	Найменування	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Столярні вироби (вікна, двері.)	325689	240526	260531
2.	Буковий клеєний щит - 470×512 мм	250636	203725	213485
3.	Дитячі стільці згідно контракту	152639	132056	169874
4.	Меблі під замовлення	400236	423693	583963
5.	Погонажні вироби	501432,5	647950	985632
6.	Інша продукція	232947,5	329590	440295
	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780

Загальний обсяг товарної продукції компанії демонструє стійкий ріст протягом аналізованого періоду. Це свідчить про збільшення попиту на продукцію компанії та її успішне функціонування на ринку. На рис. 2.1. динаміка асортименту товарної продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр.

Спостерігається найбільш значне зростання продажів погонажних виробів. Це може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей

компанії, виходом на нові ринки або збільшенням попиту на будівельні матеріали.

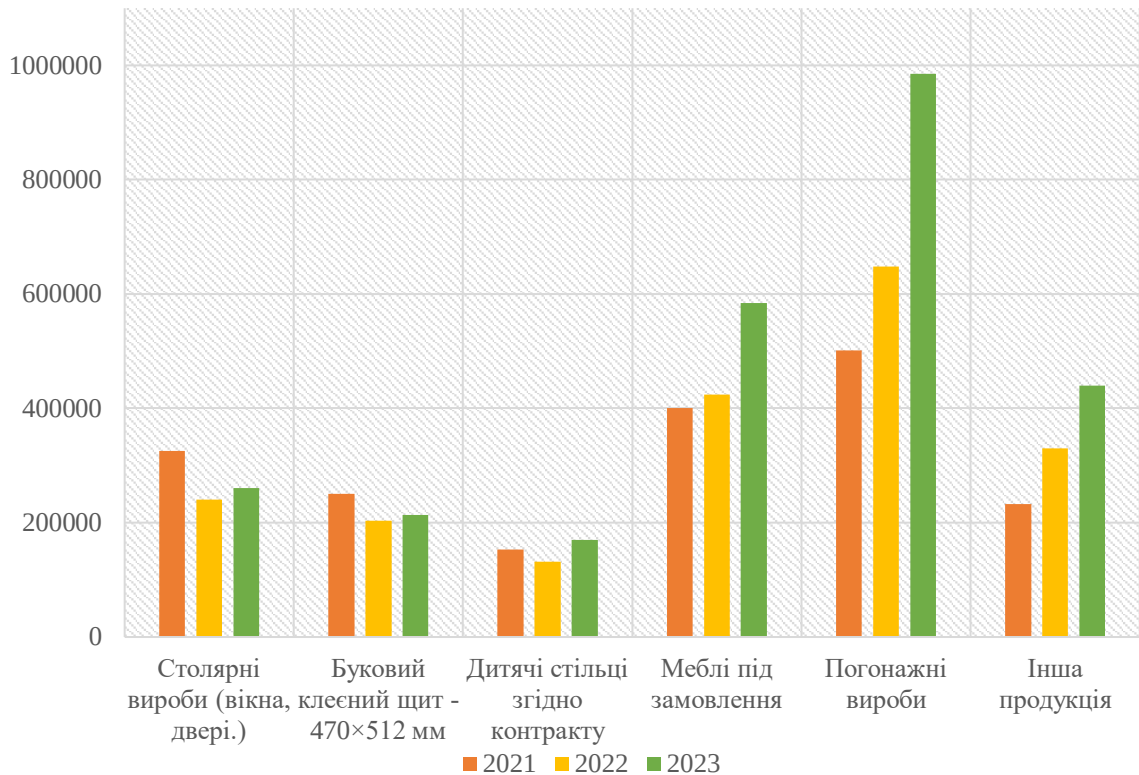


Рис. 2.1. Асортимент продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» 2021-2023 рр., грн

Сегмент «Меблі під замовлення» також демонструє стабільне зростання, що свідчить про індивідуальний підхід компанії до задоволення потреб клієнтів та зростання популярності індивідуальних дизайнерських рішень в інтер'єрі.

Ключовим інструментом для аналізу фінансово-економічного стану підприємства, оцінки його ефективності, стабільності та потенціалу зростання є його техніко-економічні показники. Використання таких показників є необхідним не лише для внутрішнього управління, але й для зовнішніх зацікавлених сторін, таких як інвестори, кредитори та партнери.

Економічні показники допомагають менеджерам аналізувати поточну ситуацію, виявляти проблеми та знаходити способи їх вирішення. Наприклад, низька рентабельність може спонукати до оптимізації витрат або зміни цінової політики. Інформація про ліквідність і платоспроможність дозволяє оцінити,

чи може підприємство виконувати свої фінансові зобов'язання, що критично важливо для довіри інвесторів і кредиторів. Позитивні фінансові показники роблять підприємство привабливим для інвесторів, які шукають стабільний та прибутковий бізнес. Показники, такі як ROI чи чистий прибуток, є ключовими при прийнятті інвестиційних рішень. Аналіз економічних показників дозволяє підприємству оцінити своє місце на ринку, визначити свої сильні та слабкі сторони відносно конкурентів. Постійний моніторинг економічних показників дає змогу вчасно виявляти негативні тенденції й реагувати на них. Крім того, прогнозування на основі цих даних дозволяє підприємству планувати свої дії на майбутнє. Економічні показники часто використовуються для складання фінансової звітності, яка є обов'язковою для підприємств у багатьох країнах.

У табл. 2.2. наведені основні Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2.

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Кількісні				
№ п/п	Найменування показника	Роки		
		2021	2022	2023
1	Обсяг товарної продукції, грн.	1863580	1977540	2653780
2	Обсяг реалізованої продукції, грн.	1796384	1867681	2437220
3	Собівартість товарної продукції, грн.	405258	435821	524920
4	Балансовий прибуток, грн.	1985693	2145680	2437220
5	Прибуток від реалізації, грн.	1905896	1867681	2437220
6	Середньорічна вартість основних фондів, грн.	2230450	2460280	2604610
7	Чисельність ПВП, осіб	120	104	94
8	Річний фонд зарплати, грн.	1261000	1358200	1569500

Якісні				
1	Рентабельність виробництва (загальна)	1.14	1.01	1.27
2	Рентабельність виробництва (розрахункова), %	1.28	1.36	1.54
3	Рентабельність товарної продукції, %	1.19	1.36	1.24
4	Рентабельність реалізованої продукції, %	1.18	1.26	1.43
5	Рентабельність окремих видів продукції, %	0,85	0.87	0.93
6	Рентабельність основних фондів, %	1.14	1.16	1.15
7	- фондвіддача - фондомісткість	1.36 0.75	1.24 0.84	0.98 1.01
8	Зарплатомісткість, грн.	8500	9700	10463

Протягом трьох років спостерігається зростання обсягів товарної продукції: з 1 863 580 грн у 2021 році до 2 653 780 грн у 2023 році. Аналогічно, обсяг реалізованої продукції також збільшився з 1 796 384 грн до 2 437 220 грн. Це свідчить про стабільне зростання виробничих і збутових можливостей підприємства. На рис. 2.2. графічно наведено динаміку обсягу реалізованої продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр.

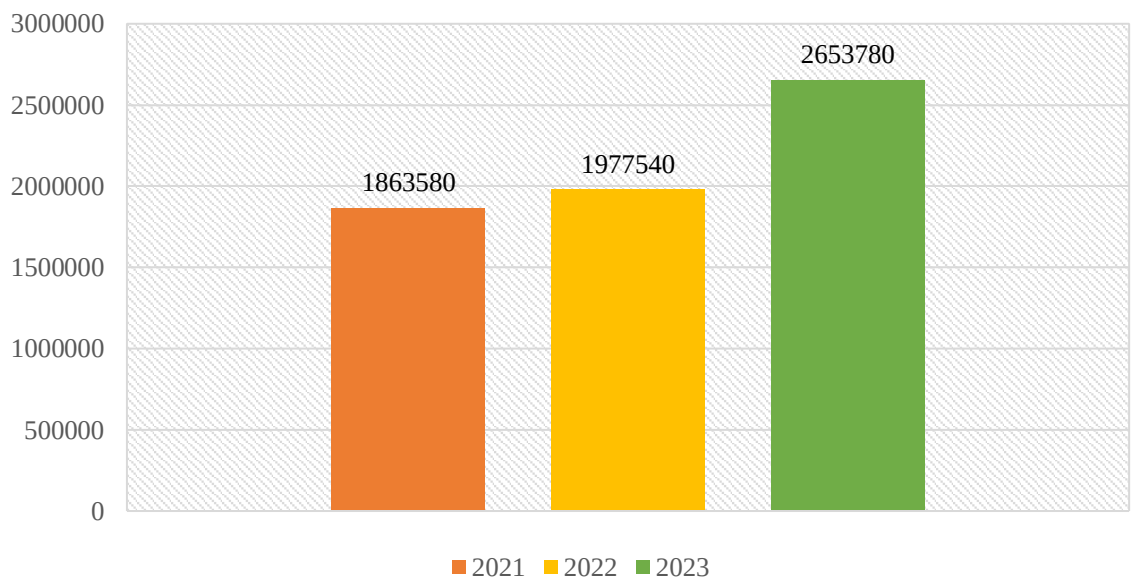


Рис. 2.2. Обсяг реалізованої продукції 2021-2023 рр.

Така динаміка є позитивним сигналом, оскільки демонструє здатність компанії нарощувати виробництво та ефективно реалізовувати продукцію на ринку. Це може бути наслідком зростання попиту на продукцію або вдосконалення внутрішніх процесів підприємства.

Собівартість товарної продукції за період зросла з 405 258 грн у 2021 році до 524 920 грн у 2023 році. Хоча це збільшення вказує на певні витрати, балансовий прибуток також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 1 863 053 грн до 2 437 220 грн. На рис. 2.3. графічно наведено динаміку собівартості реалізованої продукції ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр.

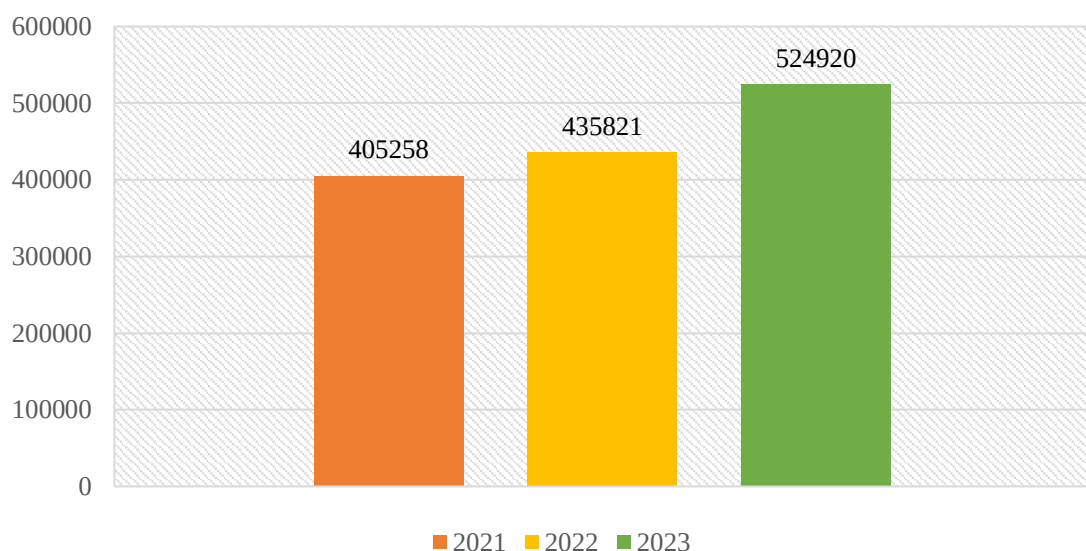


Рис. 2.3. Собівартість реалізованої продукції 2021-2023 рр.

Зростання собівартості може бути пов'язане із підвищенням витрат на сировину чи енергоносії, проте стабільне зростання прибутків свідчить про здатність підприємства компенсувати ці витрати завдяки ефективному управлінню ціноутворенням або оптимізації процесів.

Прибуток від реалізації також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись з 1 985 796 грн у 2021 році до 2 437 220 грн у 2023 році. Паралельно зростає середньорічна вартість основних фондів — з 2 230 450 грн

до 2 604 610 грн. На рис. 2.4. графічно наведено динаміку прибутку від реалізації ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр.

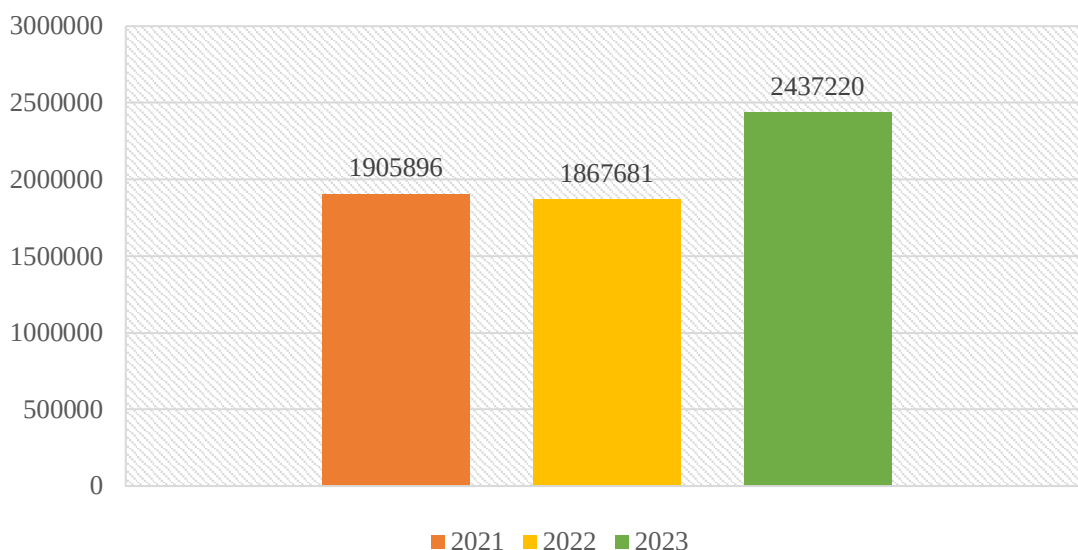


Рис. 2.4. Прибуток від реалізації 2021-2023 рр.

Зростання прибутку від реалізації свідчить про ефективність комерційної діяльності підприємства. Інвестиції в основні фонди можуть бути спрямовані на модернізацію виробництва, що забезпечує зростання ефективності.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» демонструє стабільне зростання ключових фінансових і економічних показників протягом 2021-2023 років. Збільшення обсягів продукції, прибутків і основних фондів свідчить про активний розвиток компанії та її здатність адаптуватися до ринкових умов.

Чисельність працівників зменшилася з 120 осіб у 2021 році до 104 осіб у 2023 році, тоді як річний фонд зарплати збільшився з 1 261 000 грн до 1 569 500 грн. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та, можливо, зростання середнього рівня зарплат.

Зменшення чисельності працівників за одночасного збільшення зарплатного фонду може бути ознакою автоматизації процесів чи оптимізації трудових ресурсів, що дозволяє підприємству знижувати витрати без втрати ефективності.

Інструменти, за допомогою яких можна оцінити, наскільки ефективно працює бізнес, як швидко він реагує на зміни на ринку і як швидко зростає, називаються показниками ефективності. У табл. 2.3. наведено показники оцінювання ділової активності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в період з 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3.

Показники оцінювання ділової активності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№ п/п	Показник	Роки		
		2021	2022	2023
1.	Період одного обороту обігових коштів (днів)	98,50	104,78	85,49
2.	Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів)	5,82	7,45	6,65
3.	Період одного обороту запасів (днів)	61,86	48,31	54,11
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотів)	127,78	212,66	147,22
5.	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	2,82	1,69	2,45
6.	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	105,27	111,02	92,09

Період одного обороту оборотних коштів знизився з 98,50 днів у 2021 році до 85,49 днів у 2023 році. Це свідчить про прискорення оборотності оборотних коштів, що є позитивним явищем, оскільки компанія швидше перетворює свої активи на грошові кошти. Однак, спостерігається певне сповільнення в 2022 році.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє зростання з 5,82 оборотів у 2021 році до 6,65 оборотів у 2023 році. Це означає, що компанія ефективніше використовує свої запаси, швидше продаючи їх.

Логічно, що період одного обороту запасів зменшується зі зростанням коефіцієнта оборотності запасів, що свідчить про скорочення часу, протягом якого товар перебуває на складі.

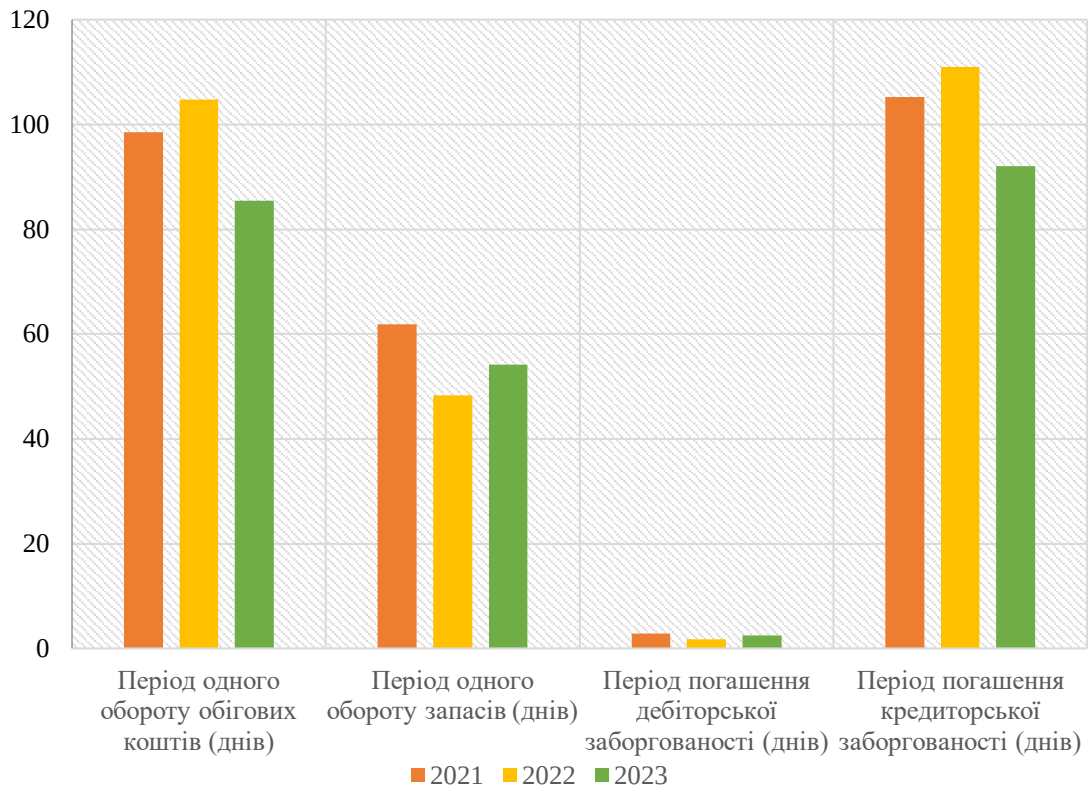


Рис. 2.5. Показники оцінювання ділової активності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», дні

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: Цей показник спочатку зростає значно (з 127,78 до 212,66), а потім дещо знижується. Це свідчить про значні коливання в управлінні дебіторською заборгованістю. Можливо, в 2022 році компанія активніше надавала відстрочку платежів своїм клієнтам, що призвело до зростання дебіторської заборгованості, а в 2023 році ситуація дещо стабілізувалася.

Період погашення кредиторської заборгованості також демонструє певне коливання, але загалом має тенденцію до зниження. Це свідчить про те, що компанія стала швидше розраховуватися зі своїми кредиторами.

Загалом, аналіз даних свідчить про позитивну динаміку в управлінні оборотними активами ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Компанія ефективніше

використовує свої запаси, швидше перетворює їх на грошові кошти та поступово покращує свою платіжну дисципліну.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Аналіз обґрунтування цього бізнес-плану дозволяє оцінити глибину проробки таких питань, як вибір цільових ринків, конкурентне середовище, адаптація продуктів та послуг до нових реалій, маркетингова стратегія, а також фінансові прогнози. Важливо розуміти, наскільки детально проаналізовані культурні, економічні та політичні особливості країн, на які планується вихід. Адже успіх на міжнародному ринку залежить не тільки від якісної продукції, але й від здатності компанії адаптуватися до місцевих умов та будувати довгострокові партнерські відносини.

Організація внутрішнього розпорядку ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» базується на централізованій системі управління. Керівництво самостійно формує графік роботи, забезпечуючи ефективну організацію виробничих процесів. Робочий день починається о 7:45, а виробництво розпочинається о 8:00. Обідня перерва триває пів години, з 12:00 до 12:30. Централізований підхід до управління свідчить про чіткий розподіл відповідальності та контроль над усіма ключовими процесами.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» дотримується принципу поєднання стратегічного підходу з гнучкістю, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток і високу ефективність роботи у всіх напрямках своєї діяльності. Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» представляє функціональний підхід до управління підприємством. Вона чітко поділяє обов'язки між підрозділами, забезпечуючи скоординованість дій та ефективне досягнення бізнес-цілей. Основою управління є Директор, який керує всіма процесами та приймає стратегічні рішення. Він відіграє ключову роль у

забезпеченні узгодженої роботи підрозділів та адаптації компанії до змін на ринку.

Бухгалтерія займається управлінням фінансовими потоками підприємства. Цей підрозділ забезпечує правильність фінансового обліку, складання звітності та контроль за використанням ресурсів. Важливим аспектом її роботи є дотримання законодавчих вимог та своєчасне подання податкової документації, що знижує ризики фінансових санкцій. Окрім традиційних функцій, бухгалтерія також здійснює аналітичну підтримку керівництва, надаючи дані для прийняття управлінських рішень. Звітність щодо прибутків, витрат та бюджетів допомагає виявляти слабкі місця у фінансовій діяльності та забезпечувати стабільність бізнесу.

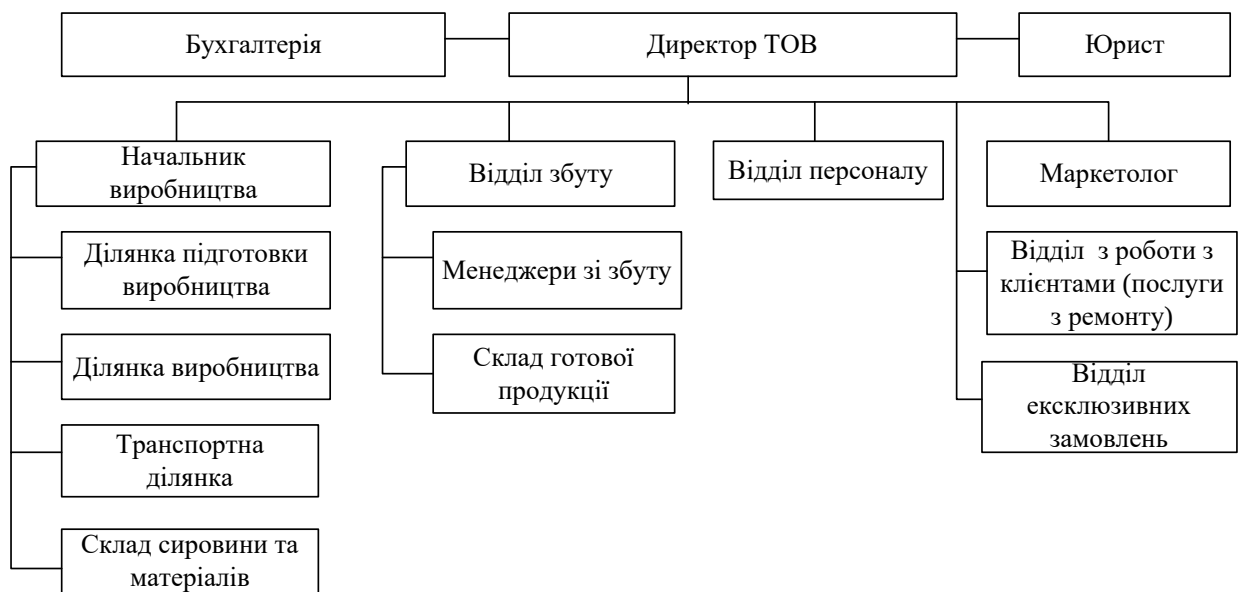


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Юридичний відділ відповідає за правову підтримку діяльності підприємства. Він забезпечує розробку та перевірку договорів, консулює з правових питань і запобігає можливим юридичним конфліктам. Завдяки цьому компанія має гарантії правової захищеності у відносинах із партнерами, клієнтами та державними органами. Юрист також бере участь у вирішенні

спірних питань, захищаючи інтереси компанії в судах або переговорах. Таким чином, юридичний відділ є невід'ємною складовою для підтримання репутації компанії та мінімізації правових ризиків.

Начальник виробництва керує усіма виробничими процесами, забезпечуючи їхню ефективність та відповідність стандартам. Виробничий блок включає кілька ділянок: підготовку виробництва, основне виробництво, транспортний підрозділ та склад сировини і матеріалів. Кожна з цих ділянок відіграє важливу роль у створенні кінцевого продукту. Розподіл виробничих функцій дозволяє оптимізувати процеси та уникнути затримок. Наприклад, ділянка підготовки забезпечує своєчасну готовність матеріалів для основного виробництва, а транспортна ділянка гарантує швидку доставку. Така структурованість сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.

Відділ збуту є центром взаємодії між компанією та її клієнтами. Менеджери із збуту відповідають за продаж продукції, встановлюючи зв'язок із клієнтами та створюючи стабільні канали реалізації. Вони також проводять переговори та укладають угоди, що є ключовим для забезпечення стабільних доходів компанії. Додатковим компонентом є склад готової продукції, який забезпечує зберігання та логістику товарів. Завдяки його ефективній роботі скорочуються витрати на доставку, а клієнти отримують продукцію вчасно, що позитивно впливає на їхнє задоволення.

Відділ персоналу займається управлінням людськими ресурсами компанії. Він відповідає за рекрутинг нових працівників, їх навчання та розвиток. Метою цього відділу є створення високопрофесійної команди, яка забезпечить виконання стратегічних завдань підприємства. Крім цього, відділ персоналу підтримує корпоративну культуру та мотивацію працівників. Організація тренінгів, моніторинг задоволеності роботою і вирішення конфліктів допомагають створити сприятливе робоче середовище, що стимулює продуктивність.

Маркетинговий блок є ключовим для просування продукції та послуг на ринку. Маркетолог аналізує ринок, розробляє стратегії реклами та слідкує за

трендами. Завдяки цьому компанія здатна залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Клієнтський сервіс, який включає відділ роботи з клієнтами та відділ ексклюзивних замовлень, орієнтований на забезпечення якісного обслуговування. Він допомагає у вирішенні індивідуальних потреб клієнтів, підвищуючи їхню лояльність і формуючи позитивний імідж компанії.

Внутрішнє середовище підприємства визначається його організаційною структурою, ресурсами, системою управління та взаємодією між підрозділами. Аналізуючи структуру ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», можна зробити висновок, що компанія дотримується функціонального підходу до управління, де чітко визначені ролі та відповідальність кожного підрозділу. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та досягати поставлених цілей.

Попри наявність багатьох сильних сторін, внутрішнє середовище компанії має простір для вдосконалення. Одним із викликів може бути необхідність посилення взаємодії між підрозділами, що забезпечить більш скоординоване виконання завдань. Крім того, впровадження цифрових інструментів управління, таких як CRM-системи та платформи для автоматизації процесів, дозволить знизити навантаження на працівників і покращити ефективність.

Також важливо розглянути можливість інтеграції сучасних методів навчання персоналу, таких як онлайн-курси чи тренінги, які допоможуть швидко адаптувати працівників до змін. Інвестиції у вдосконалення системи управління персоналом матимуть довгостроковий позитивний ефект на продуктивність компанії.

Аналіз кваліфікаційної та вікової структури персоналу є невід'ємною частиною загального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Аналіз кваліфікації дозволяє зрозуміти, чи має компанія достатньо кваліфікованих фахівців для виконання поставлених завдань. Віковий аналіз допомагає оцінити досвід та потенціал для розвитку персоналу. Окрім того,

він може виявити дисбаланси в структурі персоналу, наприклад, дефіцит фахівців певної кваліфікації або надмірну кількість працівників старшого віку. У табл. 2.3 наведені кваліфікаційна та вікова структури персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Таблиця 2.3.

Соціально-професійна структура ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

	2021	2022	2023
Кваліфікаційна структура персоналу			
Вища освіта	60	68	75
Середньо-спеціальна	60	36	19
Разом	120	104	94
Вікова структура персоналу			
від 18 до 39 років	23	30	20
від 40 до 54 років	40	26	31
від 55 і старше	57	48	43
Разом	120	104	94

Наведена таблиця містить дані про кваліфікаційну та вікову структуру персоналу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» за 2021-2023 рр. Ці дані дозволяють провести попередній аналіз внутрішнього середовища компанії, зокрема, оцінити рівень кваліфікації працівників, їхній досвід та потенціал для розвитку.

Спостерігається стійка тенденція до збільшення частки працівників з вищою освітою. Це свідчить про те, що компанія інвестує в розвиток людського капіталу та прагне залучати висококваліфікованих фахівців. Одночасно відбувається зменшення частки працівників із середньо-спеціальною освітою. Цей факт може бути пов'язаний з автоматизацією процесів, підвищенням вимог до кваліфікації персоналу та загальною тенденцією до зростання рівня освіти в суспільстві.

Дані свідчать про загальну тенденцію до старіння персоналу компанії. Частка працівників віком від 55 років і старше поступово зростає. Одночасно спостерігається зменшення частки молодих фахівців віком від 18 до 39 років.

Це може свідчити про відтік молодих кадрів, труднощі з залученням молоді або про інші внутрішні проблеми компанії.

Для того, щоб виявити внутрішні ресурси та потенціал для розвитку, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства, слід використовувати SWOT-аналіз. У табл. 2.4 наведено SWOT-аналіз для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції – Зростання прибутковості – Зростання фондопродуктивності	– Зменшення чисельності працівників – Зростання фондомісткості – Незначне зниження рентабельності окремих видів продукції.
Можливості	Загрози
– Розширення асортименту продукції – Вихід на нові ринки – Інновації	– Підвищення конкуренції – Зміна споживчих переваг – Економічна нестабільність

Стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції свідчить про постійний попит на продукцію підприємства та ефективність його діяльності. Позитивна динаміка балансового прибутку та прибутку від реалізації вказує на ефективну фінансову діяльність компанії. Збільшення обсягу випущеної продукції при відносно стабільній вартості основних фондів свідчить про ефективне використання виробничих потужностей.

Зменшення чисельності працівників може свідчити про скорочення виробничих потужностей або про проблеми з утриманням кадрів. Незважаючи на зростання фондопродуктивності, спостерігається тенденція до збільшення фондомісткості, що може вказувати на необхідність модернізації обладнання або оптимізації виробничих процесів. Незначне зниження

рентабельності окремих видів продукції може бути пов'язано з підвищенням конкуренції на ринку або з проблемами зі збутом окремих видів продукції.

Збільшення обсягів виробництва та реалізації відкриває можливості для розширення асортименту продукції та завоювання нових ринків. Стабільні фінансові показники дозволяють компанії розглянути можливість виходу на нові ринки, як внутрішні, так і зовнішні. Впровадження нових технологій та розробка нових продуктів може забезпечити компанії конкурентну перевагу.

Збільшення кількості конкурентів може призвести до зниження цін на продукцію та зменшення прибутковості. Зміна смаків споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію компанії. Економічні кризи та інфляція можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Внутрішнє середовище ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» характеризується добре структурованою організацією, ефективним управлінням виробничими процесами та орієнтацією на розвиток персоналу. Завдяки чітко визначеним функціям підрозділів компанія демонструє здатність підтримувати високий рівень операційної діяльності.

2.3. Оцінка потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки

З часом стратегія ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» знову зазнала змін. Відмовившись від виробництва євробруса, компанія зосередилася на обробці бука та виготовленні корпусів для щіток. Цей перехід дозволив підприємству знайти свою унікальну нішу на ринку. Пізніше асортимент продукції значно розширився: були освоєні виготовлення дошки для підлоги, плінтусів, оздоблювальних рейок, вагонки, столярних виробів, клеєних щитів, дитячих стільців, а також меблів.

Особливо важливим етапом у розвитку підприємства стало визнання на державному та міжнародному рівнях. Продукція ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

отримала попит за межами України. Компанія активно співпрацює з австрійською фірмою «Goltz» і веде переговори з іншими зарубіжними партнерами. Ця співпраця є підтвердженням високої якості продукції та довіри до бренду.

На основі проведеного попереднього SWOT-аналізу, який виявив як сильні сторони компанії, так і потенційні загрози та можливості, можна перейти до більш детальної оцінки потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки. Вихід на зовнішні ринки - це стратегічне рішення, яке вимагає ретельного аналізу і підготовки. На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має певний потенціал для успішної міжнародної експансії. Однак, для досягнення успіху необхідно провести додаткові дослідження, розробити детальний план виходу на зовнішні ринки і забезпечити необхідні ресурси.

Для проведення PEST-аналізу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» важливо врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори зовнішнього середовища. Основою для цього аналізу стане гіпотетичний SWOT-аналіз, де виділяються сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози. PEST-аналіз призначений для стратегічного планування, ідентифікації та оцінки факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність компанії зараз і в майбутньому. Основна роль PEST-аналізу полягає в тому, щоб передбачити зміни у важливих факторах зовнішнього середовища, які можуть вплинути на результати діяльності компанії в майбутньому.

Вихід на зовнішні ринки є стратегічним кроком для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність, збільшити доходи та здобути конкурентні переваги на міжнародному рівні. Для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», аналіз потенціалу виходу на зовнішні ринки вимагає врахування як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії. Виходячи з PEST-аналізу та SWOT-аналізу, можна виділити основні можливості та загрози, які допоможуть оцінити здатність підприємства

виходити на нові ринки. Однією з можливостей для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є підтримка держави промислових підприємств, зокрема у вигляді податкових пільг або фінансування програм модернізації. Якщо підприємство скористається такими можливостями, воно зможе знизити витрати на модернізацію своїх потужностей та збільшити виробничу ефективність. Це дозволить знизити собівартість продукції і зробити її більш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.6.

PEST-аналіз ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Політичні фактори	Економічні фактори
– Стабільна державна підтримка промислових підприємств, таких як податкові пільги для виробництва; – Програми фінансування чи гранти для модернізації виробничих потужностей у контексті сталого розвитку; – Нестабільність законодавства: часті зміни в податкових чи митних ставках можуть вплинути на собівартість продукції; – Висока корупція в регіоні, яка може ускладнювати розширення чи отримання необхідних дозволів.	– Зростання ринку промислової продукції або попиту на ремонтні послуги, особливо для B2B-клієнтів; – Можливості експорту продукції за умови вигідного курсу національної валюти та підтримки з боку уряду; – Інфляція або нестабільність валютного курсу, що впливає на закупівлю сировини; – Високі ціни на енергоресурси, які можуть підвищувати витрати виробництва.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
– Розвиток культури індивідуалізації, яка стимулює попит на ексклюзивні замовлення та послуги; – Зростаюча зацікавленість клієнтів у послугах ремонту та переробки, що може залучити нові сегменти споживачів; – Проблеми з набором кваліфікованого персоналу через відтік кадрів до інших галузей чи за кордон;	– Впровадження автоматизації на виробництві, що дозволить зменшити витрати на робочу силу та підвищити якість продукції; – Використання цифрових технологій для управління клієнтськими замовленнями (CRM-системи, ERP); – Висока вартість інноваційного обладнання та технологій, що може ускладнити модернізацію виробництва;

Однак, існують і політичні загрози, зокрема нестабільність законодавства та корупція, що можуть створити бар'єри для міжнародних операцій. Зміни в податкових ставках або митних тарифах можуть значно ускладнити експорт товарів або послуг, а отже, знизити привабливість виходу на нові ринки. Для успішного виходу на міжнародний рівень ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» необхідно постійно моніторити політичні зміни та адаптувати свої стратегії до вимог зовнішніх регуляторів.

З економічної точки зору, компанія має ряд можливостей для експансії на зовнішні ринки. Зростання попиту на промислову продукцію та ремонтні послуги може стати основою для пошуку нових клієнтів, особливо в B2B-сегменті. Крім того, вигідний валютний курс і державна підтримка можуть створити сприятливі умови для експорту, що дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» скористатися конкурентними перевагами на нових ринках.

Однак є й економічні загрози, зокрема інфляція, коливання валютних курсів та високі ціни на енергоресурси. Ці фактори можуть знизити рентабельність експорту, а також підвищити витрати на виробництво. Щоб мінімізувати ці ризики, компанії необхідно забезпечити оптимізацію витрат, диверсифікацію постачальників та впровадження більш енергоефективних технологій.

Соціальні тенденції також мають великий вплив на потенціал виходу на зовнішні ринки. Розвиток культури індивідуалізації та зростаючий попит на ексклюзивні замовлення можуть стати важливими можливостями для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП». Виходячи на зовнішні ринки, компанія може орієнтуватися на специфічні потреби клієнтів, пропонуючи індивідуально налаштовані продукти або послуги, що підвищить її конкурентоспроможність.

З іншого боку, існує загроза відтоку кваліфікованих кадрів, що може ускладнити процес експансії на нові ринки. Відсутність належної кваліфікації або досвіду працівників може бути перепорою для створення нових міжнародних бізнес-партнерств. Крім того, високі вимоги до якості продукції з боку міжнародних клієнтів ставлять перед компанією завдання значних

інвестицій у розвиток виробничих процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має позитивну динаміку у розвитку людського капіталу, що проявляється у зростанні частки працівників з вищою освітою. Однак, існують певні ризики, пов'язані зі старінням персоналу та зменшенням частки молодих фахівців. Для збереження конкурентоспроможності компанії необхідно вжити заходів щодо залучення молодих кадрів, розробки програм навчання та розвитку персоналу, а також створення умов для ефективної передачі знань і досвіду від старших поколінь до молодих.

Технологічні фактори є одним із ключових аспектів для виходу на зовнішні ринки. Впровадження автоматизації на виробництві та цифрових технологій, таких як CRM та ERP системи, може значно підвищити ефективність управління, полегшити вихід на міжнародні ринки та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів. Це дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» зменшити витрати, підвищити якість продукції та покращити взаємодію з клієнтами.

Проте, існує й ризик, пов'язаний з високими витратами на інноваційне обладнання та технології, а також швидкими темпами технологічного прогресу, що можуть призвести до того, що наявне обладнання компанії стане застарілим. Щоб уникнути цих загроз, необхідно постійно інвестувати в модернізацію і впровадження нових технологій, що дозволить підтримувати конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Оцінка потенціалу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» для виходу на зовнішні ринки потребує аналізу різних аспектів діяльності компанії, зокрема рентабельності. Рентабельність є ключовим показником, який визначає здатність компанії ефективно використовувати ресурси для отримання прибутку, що особливо важливо при виході на конкурентні зовнішні ринки.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

№ п/п	Показник	Формула для розрахунку	Роки		
			2021	2022	2023
1	Рентабельність капіталу (активів)	Чистий прибуток / Активи	0,03	0,03	0,01
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	0,48	0,46	0,01
3	Рентабельність реалізації	Чистий прибуток / Виручка	0,01	0,01	0,00
4	Рентабельність реалізованої продукції	Прибуток від операційної діяльності / Виручка	0,01	0,01	0,01
5	Період окупності капіталу	Активи / Чистий прибуток	29,95	31,17	108,15

У 2021-2023 роках простежується загальна тенденція до зниження рівня рентабельності. Зокрема:

1. Рентабельність капіталу (активів) залишається низькою, знизившись з 0,03 у 2021-2022 роках до 0,01 у 2023 році, що свідчить про зменшення прибутковості використання активів.
2. Рентабельність власного капіталу впала з 0,48 у 2021 році до 0,01 у 2023 році, що може бути наслідком зниження чистого прибутку або зростання власного капіталу.
3. Рентабельність реалізації та рентабельність реалізованої продукції залишилися стабільно низькими на рівні 0,01 або 0,00, що вказує на слабку ефективність продажів.
4. Період окупності капіталу суттєво збільшився з 29,95 у 2021 році до 108,15 у 2023 році, що може свідчити про уповільнення віддачі на інвестиції.

Аналіз даних вказує на необхідність перегляду підходів до управління активами та ефективності використання власного капіталу. Рекомендовано зосередитися на підвищенні операційної ефективності, оптимізації витрат та вдосконаленні маркетингових стратегій для покращення результатів діяльності.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ВИХОДУ ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Формування моделей бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції на світових ринках вихід компаній на зовнішні ринки стає не лише можливістю для розвитку, але й необхідністю для виживання та зростання бізнесу. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», як перспективний гравець на українському ринку, має потенціал для успішного масштабування своєї діяльності за межами країни. Розробка бізнес-плану для виходу на міжнародний ринок є стратегічно важливим кроком, який дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити довгострокове зростання компанії.

Інформація про показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» є важливою для формування моделей бізнес-планування з виходу на зовнішні ринки, оскільки вона дозволяє оцінити поточний стан підприємства та його здатність масштабувати свою діяльність. У табл. 3.1. наведені деякі показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в 2021-2023 роках.

Таблиця 3.1.

Показники діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» в 2021-2023 роках

Рік	Використання виробничих потужностей	Перероблено сировини і матеріалів	Прибуток від виробництва та послуг	Рентабельність
2021	33,1 %	21,0	66,9	0,49
2022	53,7 %	34,1	399,4	0,96
2023	45,1 %	23,7	105,0	0,20

На основі аналізу показників діяльності ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» у 2021–2023 роках можна зробити наступні висновки:

1. Використання виробничих потужностей демонструє позитивну динаміку у 2022 році, досягнувши 53,7% порівняно з 33,1% у 2021 році. Проте у 2023 році цей показник знизився до 45,1%, що може свідчити про зменшення попиту або оптимізацію виробничих процесів.

2. Переробка сировини і матеріалів мала зростання у 2022 році (34,1 тис.), але значно зменшилась у 2023 році (23,7 тис.), що може бути пов'язано з обмеженням доступу до ресурсів чи зміною стратегій виробництва.

3. Прибуток від виробництва та послуг суттєво зріс у 2022 році до 399,4 тис., що є свідченням ефективного управління продажами чи збільшення попиту на продукцію. Однак у 2023 році прибуток впав до 105,0 тис., що потребує додаткового аналізу причин цього зниження.

4. Рентабельність зросла у 2022 році до 0,96, але в 2023 році зменшилася до 0,20, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів для генерування прибутку.

Загалом аналіз даних свідчить про наявність сильного зростання в 2022 році, проте у 2023 році простежується тенденція до зниження показників ефективності. Компанії рекомендовано звернути увагу на оптимізацію виробничих процесів, підвищення попиту на продукцію та покращення стратегії управління ресурсами для стабілізації діяльності.

Прогноз темпів зростання використання виробничих потужностей ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на період 2024–2029 років дає змогу оцінити динаміку розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до потреб ринку (табл. 3.2).

На основі представлених даних можна зробити такі висновки:

Темпи використання виробничих потужностей: У 2024 році передбачається завантаженість виробничих потужностей на рівні 33,1%, що вказує на можливість збільшення обсягів виробництва. Проте темпи росту є негативними (-15,7%), що може бути пов'язано зі зниженням попиту чи перехідним періодом у стратегії.

Таблиця 3.2.

Прогноз темпів зростання використання виробничих потужностей ТОВ
«ПРАВЕКС ГРУП»

Рік	I кв тис. одиниць продукції	II квартал тис.одиниць продукції	III квартал тис.одиниць продукції	IV II квартал тис.одиниць продукції.	Всього тис.одиниць продукції	% використання потужностей	Темпи росту, %
2024	3,0	7,0	8,0	3,0	21,0	33,1 %	-15,7 %
2025	6,5	8,6	10,0	9,0	34,1	53,7 %	+ 20,60 %
2026	3,0	6,0	7,7	8,0	23,7	45,1%	- 8,60 %
2027	3,5	7,8	11,7	11,2	34,2	53,85 %	+ 18,75 %
2028	6,5	10,5	12,5	11,5	41,0	64,56 %	+ 10,71 %
2029	10,4	12,0	15,5	13,5	51,4	80,94 %	+ 16,38 %

Позитивна динаміка зростання: У 2025 році очікується значне зростання до 53,7% використання потужностей (+20,6%), що свідчить про збільшення попиту та ефективніше використання ресурсів. Ця позитивна тенденція продовжиться у 2027 та 2028 роках, коли показник досягне 64,56%.

Вихід на максимальну ефективність: До 2029 року прогнозується завантаження виробничих потужностей на рівні 80,94%, що є ознакою високої ефективності. Темпи зростання в цьому році становлять +16,38%, що вказує на поступове наближення до оптимального використання ресурсів.

Стратегічне значення прогнозу: Зростання виробничих потужностей свідчить про підготовку компанії до збільшення обсягів виробництва, що є важливим елементом при плануванні виходу на зовнішні ринки. Поступове нарощування обсягів дозволить знизити ризики перевантаження системи та забезпечити стабільність постачання.

Формування ефективної моделі бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки є складним процесом, який залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Ці фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні. (рис. 3.1.)

Внутрішні фактори відображають стан компанії та її готовність до міжнародної експансії. Це можуть бути специфіка продукту або послуги,

фінансові ресурси, досвід міжнародної діяльності, організаційна структура та корпоративна культура. Наприклад, компанія з високим технологічним рівнем продукту може швидше адаптуватися до вимог міжнародного ринку, тоді як компанія з обмеженими фінансовими ресурсами може обрати більш консервативну стратегію виходу.

Зовнішні фактори відображають умови, в яких компанія діятиме на зовнішніх ринках. Це політична та економічна ситуація в країні, культурні особливості, рівень конкуренції та технологічний розвиток. Наприклад, вихід на ринок з високим рівнем конкуренції потребуватиме більш детального аналізу конкурентів і розробки унікальної пропозиції, тоді як вихід на ринок з низьким рівнем розвитку може вимагати значних інвестицій у розвиток інфраструктури.



Рис. 3.1. Фактори впливу формування моделей бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки

Розуміння взаємодії цих факторів є ключовим для розробки ефективної моделі бізнес-планування. Компанії необхідно провести детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб визначити свої сильні сторони,

слабкості, можливості та загрози. На основі цього аналізу можна розробити стратегію виходу на зовнішні ринки та скласти детальний план дій.

Вихід на зовнішні ринки є стратегічним викликом для будь-якої компанії, і ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» не є винятком. Одним із ключових етапів підготовки до експансії є розробка ефективних моделей бізнес-планування. Ці моделі мають враховувати аналіз потенціалу компанії, особливості зовнішнього середовища, а також адаптацію бізнес-процесів до умов нових ринків. На першому етапі формування плану важливо провести комплексний аналіз зовнішніх ринків за допомогою ПЕСТ-аналізу, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Це дозволить компанії обрати найперспективніший ринок для виходу та мінімізувати потенційні ризики.

Наступним важливим кроком є розробка ресурсно-орієнтованої моделі. Ця модель має базуватися на аудиті внутрішніх ресурсів компанії, включаючи фінансові, технічні, кадрові та інноваційні можливості. Важливо оцінити, чи відповідають виробничі потужності міжнародним стандартам, а також визначити необхідність модернізації або інвестицій. Особлива увага має бути приділена розробці логістичної стратегії, яка забезпечить ефективний процес експорту продукції та своєчасне постачання. Крім того, фінансова модель має враховувати можливі коливання валютних курсів, податкові ставки та інші економічні чинники, що впливають на рентабельність.

Третім етапом є створення гнучкої операційної моделі, яка дозволить ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» швидко адаптуватися до змін на зовнішньому ринку. Це передбачає координацію роботи всіх підрозділів компанії, інтеграцію сучасних технологій, таких як CRM-системи для управління клієнтськими замовленнями, і впровадження автоматизованих процесів у виробництві. Крім того, стратегія має враховувати культурні та соціальні особливості цільового ринку, що дозволить краще відповідати потребам клієнтів. У результаті побудова бізнес-плану, який об'єднує чіткий аналіз, раціональне використання ресурсів та адаптивність до змін, стане ключем до успішного

виходу компанії на міжнародний рівень. На рис. 3.2. зображена схема процесу розробки бізнес-плану для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки.

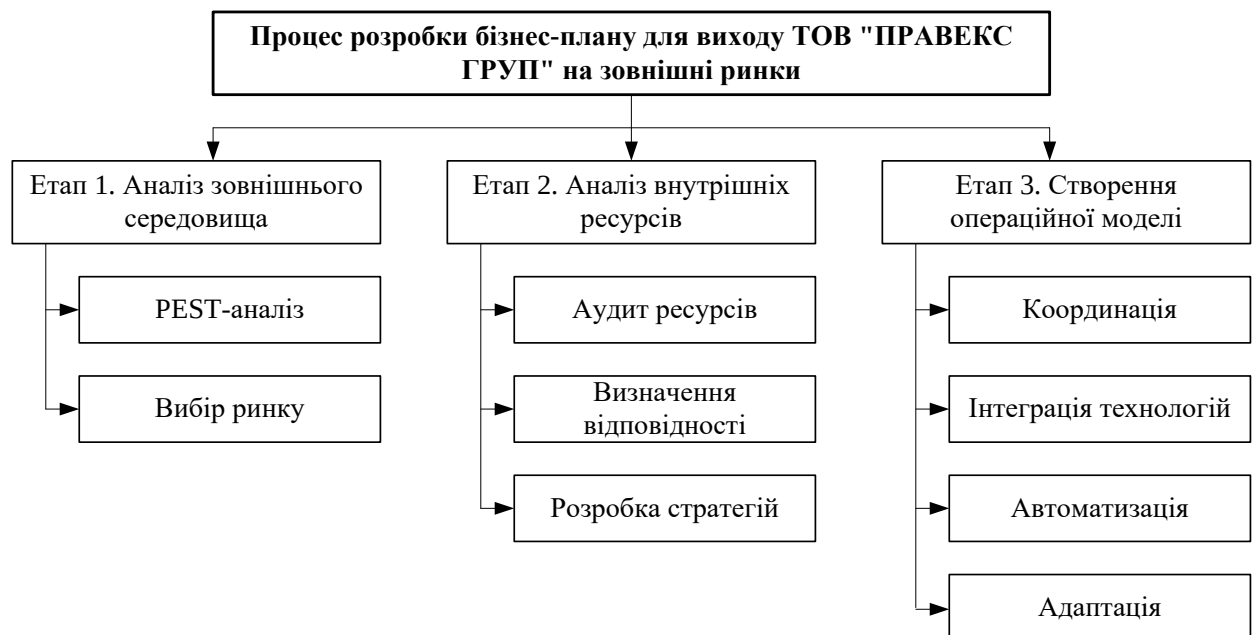


Рис. 3.2. Схема процесу розробки бізнес-плану для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

Одним із найбільш ефективних маркетингових підходів, які сприяють зростанню продажів і залученню нових клієнтів, є участь у ярмарках, виставках та продажах у спеціалізованих чи сувенірних магазинах. Проте в сучасних умовах розвитку технологій найефективнішим каналом збуту й просування продукції є мережа Інтернет. Завдяки швидкому прогресу інформаційних технологій стали доступними такі бізнес-інструменти, як електронна комерція, ІТ-аутсорсинг, краудсорсинг і CRM-системи. [51]

3.2. Стратегія формування бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

Планування виходу на зовнішні ринки вимагає комплексного підходу, що охоплює аналіз конкурентного середовища, визначення цільових

сегментів, розробку маркетингової стратегії, а також оцінку фінансових і логістичних аспектів. У цьому контексті ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має врахувати специфіку міжнародного бізнесу, культурні особливості споживачів та регуляторні норми цільових країн. Систематизований підхід до розробки бізнес-плану дозволить компанії забезпечити ефективну адаптацію до нових умов і здобути конкурентні переваги.

Для того щоб розробити стратегію ефективного виходу підприємства на зовнішній ринок, необхідно провести всебічне дослідження та аналіз численних факторів. На рис. 3.3 наведені схема основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства.

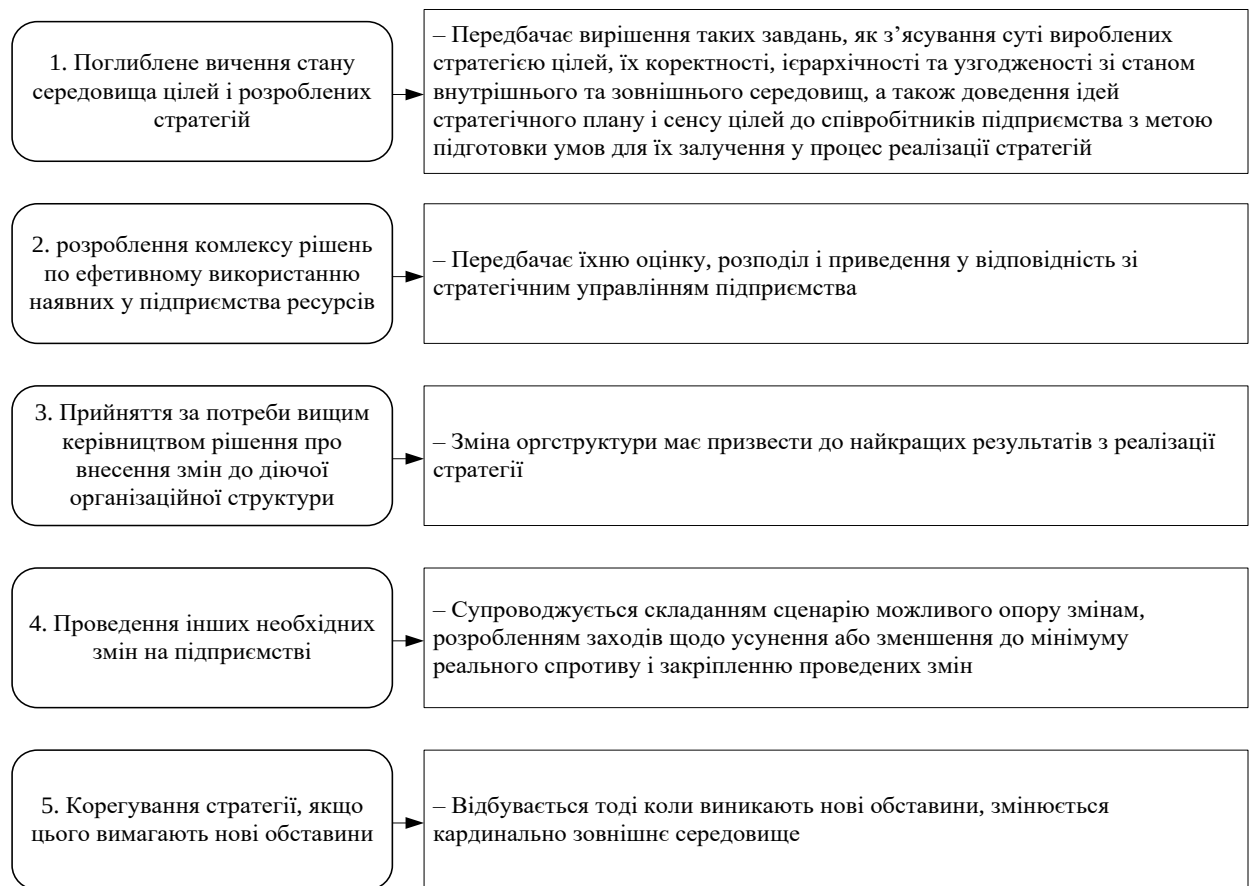


Рис. 3.3. Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства

Джерело: [52]

Розуміння основних етапів формування бізнес-стратегії є критично важливим для успішного виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки.

Ці знання дозволяють компанії розробити чіткий план дій, який враховуватиме всі аспекти міжнародної діяльності та допоможе досягти поставлених цілей.

Формування стратегії виходу на зовнішні ринки – це складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу і залучення різних функціональних підрозділів компанії. Ретельний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробка чітких цілей і завдань, а також гнучкість і готовність до адаптації до змін є ключовими факторами успіху на міжнародному ринку. На рис. 3.4 наведена схема формування стратегії для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки.

Наведена схема наочно демонструє багатогранність процесу формування стратегії виходу компанії на міжнародний ринок. Це не просто рішення про розширення географії діяльності, а скоріше результат ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх цього кроку.

Визначення місії організації є фундаментом для будь-якої стратегії. Зміст існування фірми, її призначення та роль на ринку визначають напрямки розвитку і дозволяють сформулювати чіткі цілі.

Формулювання цілей та задач конкретизує загальну місію компанії. Кількісні та якісні цілі, стратегічні та тактичні завдання надають стратегії вимірюваність і дозволяють оцінити ефективність її реалізації.

Аналіз зовнішнього середовища включає оцінку як мікросередовища (безпосереднє оточення компанії: постачальники, конкуренти, споживачі), так і макросередовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні та інші фактори). Глибоке розуміння зовнішнього середовища дозволяє компанії ідентифікувати можливості та загрози, що можуть вплинути на її діяльність на зовнішніх ринках.

Аналіз внутрішньої структури середовища спрямований на оцінку ресурсів компанії, її сильних і слабких сторін. Кадровий потенціал, фінансові ресурси, організаційна структура, маркетинг – всі ці фактори впливають на здатність компанії конкурувати на міжнародному ринку.

Розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії – це творчий етап, який вимагає від компанії гнучкості та готовності до експериментів. Розглядаються різні варіанти виходу на зовнішні ринки, оцінюються їхні переваги і недоліки, і вибирається оптимальна стратегія, що відповідає цілям компанії і умовам зовнішнього середовища.

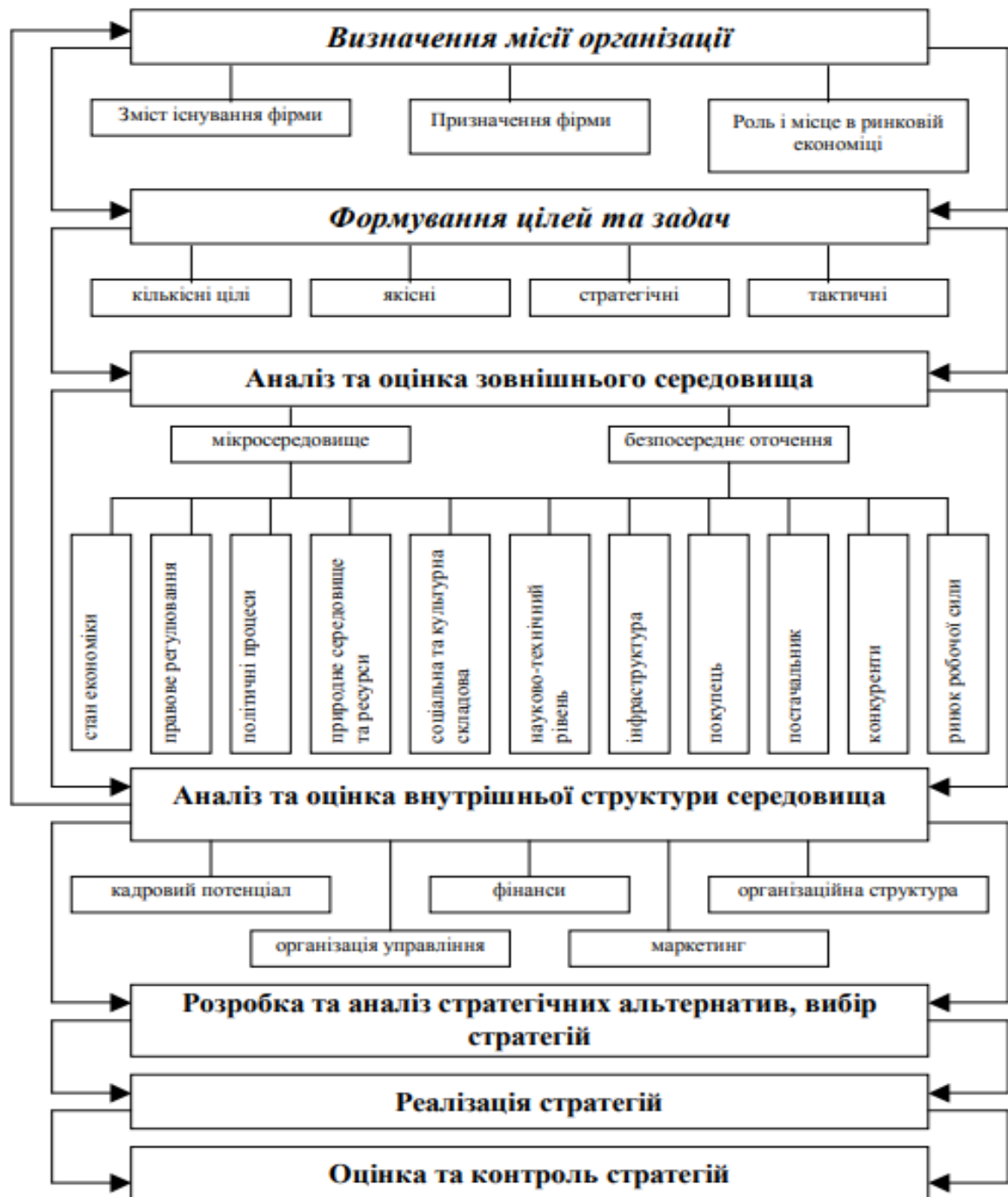


Рис. 3.4. Формування стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП»

Реалізація стратегії – це найтриваліший і найскладніший етап. Він передбачає координацію зусиль всіх підрозділів компанії, впровадження нових процесів і інструментів, управління змінами. Оцінка та контроль стратегії дозволяють відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей і вносити необхідні корективи в стратегію.

Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є ключовим елементом міжнародної діяльності. У цьому процесі важливе місце посідає формування бізнес-стратегії, яке включає кілька основних етапів. Кожен з них сприяє ретельному аналізу ситуації, визначенню напрямів розвитку та забезпеченню конкурентоспроможності компанії на міжнародній арені.

3.3. Механізм бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

Вихід на зовнішні ринки є стратегічним кроком для будь-якого підприємства, який вимагає ретельного планування та аналізу. ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП», бажаючи розширити свою діяльність за межі вітчизняного ринку, повинна розробити детальний бізнес-план, який враховуватиме всі нюанси міжнародної діяльності.

Механізм бізнес-планування для виходу компанії на зовнішні ринки – це структурований процес, який передбачає проведення глибокого аналізу, розробку стратегії та створення детального плану дій. Основні завдання цього процесу полягають у наступному(рис. 3.5):

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:
 - Оцінка ресурсів компанії;
 - Аналіз продуктового портфеля;
 - Дослідження цільових ринків;
 - SWOT-аналіз.
2. Формулювання стратегічних цілей:
 - Визначення довгострокових і короткострокових цілей;

- Створення SMART-цілей.
- 3. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок:
 - Вибір стратегії проникнення на ринок;
 - Визначення конкурентної переваги;
 - Розробка маркетингової стратегії.
- 4. Створення бізнес-плану:
 - Оцінка ризиків;
 - Складання фінансового плану;
 - Розробка операційного плану;
 - Розробка плану маркетингу;
 - Складання організаційного плану.
- 5. Реалізація та контроль:
 - Створення команди проекту;
 - Розподіл відповідальності;
 - Моніторинг виконання плану;
 - Внесення коректив.

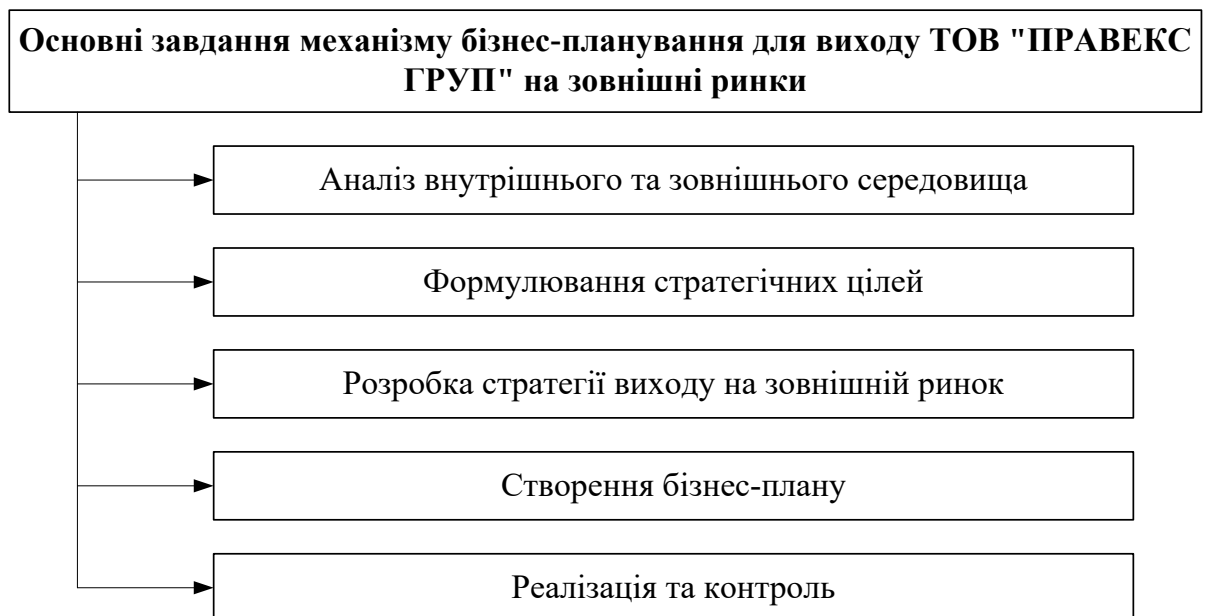


Рис. 3.5. Основні завдання механізму бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки

Формування бізнес-стратегії – це фундаментальний процес для будь-якого підприємства, особливо коли мова йде про вихід на нові ринки. Цей процес передбачає комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку цілей, стратегій і тактик, а також контроль за їх реалізацією.

У контексті виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки, інтеграція основних етапів формування бізнес-стратегії з механізмом бізнес-планування дозволить компанії розробити чіткий план дій, який забезпечить успішну експансію.

Процес бізнес-планування для виходу на зовнішні ринки є комплексним і багатограним. Він включає в себе не лише фінансові розрахунки та маркетингові стратегії, а й глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також розробку ефективних механізмів управління проектом. Саме тому, створення якісного бізнес-плану – це інвестиція в майбутній успіх компанії на міжнародному ринку. Далі ми детальніше розглянемо основні етапи цього процесу та їхню важливість для ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП».

Основні етапи формування бізнес-стратегії підприємства доповнюють і деталізують механізм бізнес-планування для виходу ТОВ "ПРАВЕКС ГРУП" на зовнішні ринки. Розглянемо, як ці два підходи взаємопов'язані:

1. Поглиблене вивчення стану середовища цілей і розроблених стратегій прямо корелюється з аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища в механізмі бізнес-планування. Компанія повинна детально вивчити свої сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, а також характеристики цільового ринку.

2. Розроблення комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів пов'язано з оцінкою ресурсів компанії та розробкою фінансового плану в бізнес-плані. Необхідно визначити, якими ресурсами володіє компанія, як їх можна ефективно використовувати для досягнення поставлених цілей на новому ринку.

3. Прийняття за потреби вищим керівництвом рішення про внесення змін до організаційної структури є важливим етапом реалізації стратегії. В рамках бізнес-планування компанія повинна розробити організаційну структуру, яка забезпечить ефективну роботу на новому ринку.

4. Проведення інших необхідних змін на підприємстві передбачає розробку плану змін, який включає в себе не тільки організаційні зміни, але й зміни в культурі компанії, процесах, системах управління.

5. Корегування стратегій, якщо цього вимагають нові обставини є невід'ємною частиною будь-якого стратегічного планування. Компанія повинна бути готова до адаптації своєї стратегії до змін зовнішнього середовища.

Інтеграція основних етапів формування бізнес-стратегії з механізмом бізнес-планування є ключовим фактором успішного виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки. Цей підхід дозволить компанії розробити чіткий план дій, який забезпечить ефективну реалізацію стратегії і досягнення поставлених цілей.

Інтеграція цих етапів з механізмом бізнес-планування для виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки дозволить:

- *Розробити детальний і реалістичний план дій.* Бізнес-план буде містити конкретні кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси.
- *Зменшити ризики.* Завдяки детальному аналізу та прогнозування, компанія зможе передбачити потенційні ризики і розробити заходи щодо їх мінімізації.
- *Оптимізувати використання ресурсів.* Ресурси компанії будуть спрямовані на досягнення стратегічних цілей.
- *Підвищити конкурентоспроможність.* Компанія зможе розробити унікальну пропозицію для зовнішнього ринку.
- *Забезпечити гнучкість.* Бізнес-план буде регулярно оновлюватися з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Таким чином, розробка детального і гнучкого бізнес-плану є стратегічною інвестицією в майбутнє компанії. Він не тільки забезпечить успішний вихід на зовнішні ринки, але й дозволить компанії досягти стійкого зростання та розвитку в довгостроковій перспективі. Таблиця 3.1. наочно демонструє, як кожен етап формування бізнес-стратегії пов'язаний з відповідними аспектами бізнес-планування. Вона також підкреслює ключові переваги такої інтеграції для компанії.

Таблиця 3.1.

Інтеграція етапів формування бізнес-стратегії та бізнес-планування

№	Етап формування бізнес-стратегії	Взаємозв'язок з бізнес-плануванням	Переваги інтеграції
1	Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, SWOT-аналіз	Дозволяє точно визначити сильні сторони компанії, загрози та можливості на зовнішньому ринку.
2	Розроблення комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів	Оцінка ресурсів компанії, розробка фінансового плану	Забезпечує оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.
3	Прийняття за потреби вищим керівництвом рішення про внесення змін до організаційної структури	Розробка організаційної структури, що відповідає вимогам зовнішнього ринку	Сприяє ефективній роботі компанії на новому ринку.
4	Проведення інших необхідних змін на підприємстві	Розробка плану змін, включаючи зміни в культурі, процесах, системах управління	Забезпечує адаптацію компанії до нових умов.
5	Корегування стратегій	Регулярний моніторинг зовнішнього середовища та внесення змін до плану	Забезпечує гнучкість та адаптивність бізнес-плану.

Таблиця чітко демонструє тісний взаємозв'язок між процесом формування бізнес-стратегії та розробкою бізнес-плану для виходу на зовнішні ринки. Кожен етап формування стратегії має своє відображення в

бізнес-плануванні, забезпечуючи комплексний і систематичний підхід до міжнародної експансії.

Поглиблений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, який є невід'ємною частиною формування стратегії, дозволяє компанії точно визначити свої сильні сторони, загрози та можливості на новому ринку. Ця інформація є основою для розробки ефективних стратегій і тактик. Розробка комплексу рішень щодо використання ресурсів та оптимізація організаційної структури безпосередньо впливають на фінансовий план і забезпечують ефективне використання коштів.

Інтеграція цих двох підходів надає компанії низку переваг. По-перше, це дозволяє розробити детальний і реалістичний план дій, який враховує всі аспекти діяльності компанії на новому ринку. По-друге, такий підхід сприяє зниженню ризиків, оскільки компанія має змогу передбачити потенційні труднощі та розробити заходи щодо їх мінімізації. По-третє, інтеграція забезпечує гнучкість бізнес-плану, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Вихід ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на міжнародний ринок потребує комплексного та стратегічного підходу. Поєднання процесів формування бізнес-стратегії та розробки детального бізнес-плану є ключем до успіху. Такий підхід передбачає глибокий аналіз як внутрішніх ресурсів компанії, так і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Це дозволяє не лише визначити сильні сторони та потенційні загрози, але й розробити чіткий план дій, який враховує всі аспекти діяльності компанії на новому ринку.

Створення детального бізнес-плану забезпечує компанію дорожньою картою для досягнення поставлених цілей. Він дозволяє не тільки визначити конкретні кроки та відповідальних за їх виконання, але й розподілити ресурси та передбачити потенційні ризики. Гнучкість такого плану дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкового середовища та оперативно вносити необхідні корективи.

ВИСНОВКИ

Бізнес-план виходу на зовнішні ринки є дорожньою картою, яка допомагає підприємству успішно подолати ці перешкоди. Він є детальним документом, що містить аналіз потенційних ринків, оцінку конкурентоспроможності продукції чи послуг, розробку маркетингової стратегії, фінансові прогнози та план реалізації. Саме завдяки всебічному аналізу та чітко визначеним цілям бізнес-план дозволяє підприємству мінімізувати ризики та оптимізувати ресурси, спрямовані на досягнення успіху на нових ринках.

Головною сутністю бізнес-планування є формування чіткого й реалістичного бачення майбутнього розвитку компанії за межами внутрішнього ринку. Цей процес сприяє не лише досягненню конкретних бізнес-цілей, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені. Завдяки ефективному бізнес-плануванню компанія може оптимізувати ресурси, мінімізувати ризики і забезпечити стійке зростання в умовах мінливого глобального середовища.

Процес бізнес-планування дозволяє підприємцю не тільки залучити інвестиції, але й мобілізувати внутрішні ресурси компанії на досягнення поставлених цілей. Він сприяє розвитку підприємницької культури, стимулює творче мислення та допомагає приймати обґрунтовані рішення. Крім того, бізнес-план є важливим інструментом для контролю та оцінки ефективності діяльності компанії. Завдяки регулярному порівнянню планових показників з фактичними, підприємець може своєчасно виявити відхилення та вжити необхідних коригувальних заходів.

Одним з ключових завдань бізнес-планування є залучення інвестицій. Детально розроблений і обґрунтований бізнес-план є переконливим аргументом для інвесторів, оскільки демонструє потенціал проекту та ризики, пов'язані з його реалізацією. Крім того, бізнес-план допомагає підприємцю

структурувати свою думку, чітко визначити цілі та розробити план дій для їх досягнення.

Вибір стратегії зарубіжного виробництва залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, фінансові можливості, особливості продукції та цільового ринку. Для успішної реалізації будь-якої стратегії необхідно ретельно спланувати всі етапи проекту та врахувати специфіку зовнішнього середовища. Застосування зазначених методів бізнес-планування допоможе компанії мінімізувати ризики та досягти поставлених цілей.

Проведений аналіз бізнес-плану виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, компанія демонструє амбітну стратегію міжнародної експансії, яка базується на глибокому розумінні ринкових тенденцій та сильних сторонах власного бізнесу. План детально описує потенційні ринки, цільову аудиторію, конкурентне середовище та стратегію проникнення. Проте, для успішної реалізації плану необхідно детальніше пропрацювати ряд аспектів, таких як фінансове моделювання, ризик-менеджмент та стратегія маркетингу.

По-друге, бізнес-план містить детальний аналіз сильних і слабких сторін компанії, що дозволяє оцінити її готовність до виходу на нові ринки. Однак, для більш об'єктивної оцінки потенціалу компанії необхідно провести додаткові дослідження, зокрема, оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів, а також рівень готовності персоналу до роботи на міжнародних ринках. Загалом, бізнес-план виходу ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» на зовнішні ринки є перспективним документом, який потребує подальшого доопрацювання та адаптації до конкретних умов реалізації.

Ураховуючи PEST-аналіз та SWOT-аналіз, ТОВ «ПРАВЕКС ГРУП» має значний потенціал для виходу на зовнішні ринки. Політична підтримка та можливості для модернізації виробничих потужностей створюють сприятливі умови для експансії. Економічні ризики, зокрема коливання валютних курсів та інфляція, можуть вимагати додаткових стратегій для забезпечення фінансової стабільності.

Соціальні фактори та технологічні можливості вказують на важливість орієнтації на індивідуальні потреби клієнтів та постійних інвестицій у модернізацію. Однак, для успішної експансії необхідно враховувати й можливі загрози, такі як нестабільність кадрів і висока конкуренція на зовнішніх ринках. Компанія повинна орієнтуватися на інновації та якість, щоб зміцнити свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити стабільне зростання в умовах глобалізації.

Вихід на зовнішні ринки є складним і багатогранним процесом, який вимагає від компанії ретельного планування та систематичного підходу. Формування бізнес-стратегії є ключовим етапом цього процесу. Як показано в аналізі, стратегія виходу на зовнішні ринки повинна базуватися на глибокому розумінні як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішнього середовища.

Процес формування стратегії включає в себе кілька етапів, кожен з яких має важливе значення для успіху компанії на міжнародному ринку. Від визначення місії організації та формулювання чітких цілей до аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та розробки стратегічних альтернатив - кожен етап вимагає ретельного опрацювання. Здатність компанії адаптуватися до змін, бути гнучкою та інноваційною є ключовими факторами успіху на глобальному ринку.

Вихід на міжнародний ринок є стратегічним кроком, який вимагає від підприємства ретельного планування та комплексного підходу. Аналіз обґрунтування бізнес-плану демонструє, що успіх такої ініціативи залежить від багатьох факторів, серед яких ключовими є детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробка чіткої стратегії та створення детального бізнес-плану.

Інтеграція процесів формування бізнес-стратегії та розробки бізнес-плану забезпечує синергетичний ефект. Стратегія визначає напрямки розвитку компанії, а бізнес-план конкретизує ці напрямки, надаючи детальний план дій. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на новий

ринок, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити ефективну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Успішна реалізація бізнес-плану виходу на зовнішні ринки потребує постійного моніторингу та контролю. Компанія повинна бути готова до оперативних змін та коригувань стратегії з урахуванням нових даних та обставин. Важливо також створити ефективну систему управління проектом, яка забезпечить координацію дій всіх учасників процесу. Таким чином, обґрунтований бізнес-план є інвестицією в майбутнє компанії, яка дозволяє досягти стійкого зростання та розвитку на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дар'їн Д. С. Бізнес-планування розширення міжнародної діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий*, 159 с.

http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb6_161.pdf#page=159

2. Гуторов О. І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проекту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. 2020. С. 200-214

3. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*, (12), 2016. С. 78-81.

4. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес інформ*, (9), 2015. С. 394-402.

5. Євтушенко В., Шуба Т., Подлипян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (33). 2021.

6. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. 2018.

URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19064/1/%D0%96%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%20%D0%92.%D0%92.%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%281%29.pdf>

7. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. С. 38-46.

8. Васильєва С. І., Кочевих І. С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки // *Молодий вчений*. 2014. №. 5 (1). С. 73-75.

9. Гнип, Д. В., Хринюк, О. С. Бізнес-планування як метод підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва, (24). 2019. С. 135-144.
10. Кондратюк, О. М., & Пшеничний, В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. С. 90-94.
11. Пекна, Г. Б., & Білокур, Г. Б. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (49), 2018. С. 196-203.
12. Гвоздецька І. В. Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №. 6. С. 153-155.
13. Болдовська К. П. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. №. 3 (2). С. 37-40.
14. Сапрун Г. Г. Дослідження особливостей та мотивації виходу торговельного підприємства на світові ринки. 2016.
15. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. 2007.
16. Ковтун, Е. О., Денисевич, Є. С., Зайцева, Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*, (4). 2017. С. 669-673.
17. Полковниченко, С. О., Єльчищева, І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. С. 89-98.
18. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*, (10). 2010.
19. Бебко, М. С.; Дзеніс, О. О. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. 2024.

20. Ларіна Я., Діченко А., & Сидоров М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 332(4), 2024. С. 101-108.
21. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. І В Тюха. Ефективна економіка №9.. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>
22. Budzishevsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // *Economic and Philosophical newspaper*. – 2012. – № 46. – Р. 7.
23. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства / О.Ю. Амосов // *Економіка та управління підприємством*. 2011. №3. С. 79–84.
24. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. №7(85). С. 71–76.
25. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишневська // *Економіка АПК*. 2008. № 12. С. 32-37.
26. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання :навч. посібник / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. К.: Центр навчальної літератури, 2004. С. 31.
27. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк, В.П. Соловійов // *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 1. С. 102-111.
28. Гранатуров В. М. Удосконалення визначень у сфері конкурентоспроможності / В. М. Гранатуров, В. М. Осипов // *Економіка промисловості*. 2005. №3 (29). С.143–151.
29. Гросул В. А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (1). С. 201–205.

30. Гуткевич С. О. Дослідження факторів інвестування / С. О. Гуткевич // Актуальні питання економіки : теорія і практика / С. О. Гуткевич ; гол. ред. – д.е.н. В. Є. Новицький. К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2011. Вип. 1. С. 5–8.
31. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах // Науковий віник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). С. 287-291.
32. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. №2(6). С. 106-114.
33. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. С. 300
34. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління // Донецький національний технічний університет. 2012. №3 (29). С. 101-103.
35. Касіч-Пилипенко Т.М., Дячко Т.А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства // Бізнес-Інформ. 2011. № 4. С. 147–150.
36. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник для студ. вузів /Г.Г. Кірейцев. - 2-ге вид., перероб. та доп. - К.: ЦУЛ, 2002. С. 496
37. Кіріченко О.П. Основні завдання та напрями вдосконалення організації праці на машинобудівному підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. Випуск 18. Ч. 1. С.121-125.
38. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. С. 352
39. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. №3 (130). С. 212-218.

40. Михайлюк О.В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства // Наукові праці МАУП. 2014. № 1(40). С. 187-192.
41. Міщирікова А. К. Стратегічне планування на підприємстві. Управління розвитком. 2014. № 13. С. 60–62.
42. Ресурси та ресурсне забезпечення підприємств: теоретичні аспекти/ Н. О. Власова, В. Ю. Андросов// Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2012. Вип. 1(1). С. 250-257.
43. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Семенюк // Галицький економічний вісник. 2010. № 1(26). С. 84-92.
44. Sobolieva-Tereshchenko O., Antonova V. Efficiency evaluation marketing activities in the context of customer loyalty programs. Efektyvna ekonomika. 2019. No. 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.52>
45. Sumets A. M. To assess the effectiveness of marketing activities in the enterprise», Marketynh y reklama, vol. 7-8. 2010. PP.91-96.\
46. Assel' H. Marketynh : pryntsypy y stratehyia[Marketing: principles and strategy]. 1999.
47. Lenskold J. D. Marketing ROI : The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. McGraw-Hill, 2003. 256 p.
48. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 368-373.
49. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. 2012. С. 147–149
50. Морохова В. О., Соловей О. М. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства //Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент 2013. №. 10. С. 169-177.
51. Мякуш О., Мельник Ю. Сучасні підходи до формування бізнес-плану виходу компанії на зарубіжний ринок хендмейд-продукції //Innovational Processes of Economic, Social and Cultural Development: Domestic and Foreign Experiences. С. 81.

52. Чобіток В.І. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств/ В.І. Чобіток // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія «Економіка». 2010. Випуск 172. С. 314-320.

53. Швець В. П. Методологічні особливості прогнозування витрат виробництва : зарубіжний досвід // Вісник Технологічного університету Поділля. - Т. 2. Економічні науки. 2004. № 3. С. 183-187.

54. Шепітко Галина Федорівна. Контролінг: Посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / Галина Федорівна Шепітко. К. : Видавництво Європейського університету, 2004. – 136с.

55. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.

56. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на під-приємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. 2018. № 1. С. 67-71.

57. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк// Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 102-111.

58. Гранатуров В. М. Удосконалення визначень у сфері конкурентоспроможності / В. М. Гранатуров, В. М. Осипов // Економіка промисловості. 2018. №3 (29). С.143–151.

59. Заїка С. О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування / С.О. Заїка // Науковий вісник Херсонського державного університету. «Економічні науки». 2015. Вип. 13. Ч. 1. С. 84-87.

60. Зеленько Г.І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства / Г.І. Зеленько, Л.Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. 2012. Т. 133: Економічні науки. С. 65-70.

61. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М. С. Крочак // Науковий вісник

Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 1 (7). С. 85-90.

62. Левицький В. В. Інноваційний розвиток як елемент стратегічного забезпечення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства / В. В. Левицький, І. Ю. Суханова // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 26. С. 89-94.

63. Мягких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації / І. М. М'яких // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №1(91). – С. 136–142.

64. Новицький В.Є. Економічні ресурси цивілізаційного розвитку: Навч. посібник / В.Є. Новицький – К.: НАУ, 2017. – 268 с.

65. Токмакова І.В. Організаційно-ресурсне забезпечення інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту України / І. В. Токмакова, А. М. Зубов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017 – Вип. 59. – С. 208–215.

66. Чечетов М. В., Кудіна (Кожина О.М .) Стратегічне управління ресурсним забезпеченням розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 36. наук, праць. Харків: УкрДАЗТу, 2016. – №13. – С. 131-138.

67. Геєць В.М. Перехідна економіка / В. М. Геєць. К.: Вища школа, 2003. 591 с.

68. Головатюк В.М. Вимірювання інноваційного потенціалу в контексті формування стратегії розвитку підприємства / В.М. Головатюк// Механізм регулювання економіки. 2019. № 1. С. 102-111.

69. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. – 2017. – Вип. 2 (55). – Т. 22. – С. 99-103.

70. Корольков, В. В., Бабенко, Д. О., & Бабенко, Д. А. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. 2020.
71. Продіус О. І., Лобінцева В. В.. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. 2020. С. 57-65.
72. Редьква О. З., Галушак О. Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. 2007. №. 5. С. 29-31.
73. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Наукове видання / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с.
74. Власова В., Тарновська І., Недоля Д. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища //Економіка та суспільство. 2022. №. 42.
75. Касич, А. О., Бурба, О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство 2017. С. 130-134.
76. Гевко О. Б Стратегічне управління : навчальний посібник / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
77. Дайнека М. Стратегія управління підприємством в умовах кризи [Електронний ресурс] : [стаття] / М. Дайнека, І. Силадій. Також доступно: <http://www.vmurol.com.ua/.pdf>.
78. Budzishevsky S. Labor and other resource sin the process of cost formation // Economic and Philosophical newspaper. – 2012. – № 46. – Р. 7.
79. Helfat С., Peteraf М. The dynamic resource-based view: capability life cycles // Strategic Management Journal. 2003. – № 24. – Р. 997.
80. Павлюк, Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень. *Економічні науки. Серія Регіональна економіка*, 2020, 17 (67). С 160-168.

ДОДАТКИ