

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Особливості процесу виходу ТОВ «Крок ГТ» на зовнішній ринок»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0739-зед-з \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Кузнєцова Ю. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор економічних наук, доцент  
Томарева-Паталахова В. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування \_\_\_\_\_ і \_\_\_\_\_  
менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту  
 Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Кузнєцова Юлія Олексіївна

1. Тема роботи «Особливості процесу виходу ТОВ «Крок ГТ» на зовнішній ринок»

керівник роботи: Томарева-Паталахова В. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № \_\_\_\_\_ 664-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Томарева-Паталахова В. В.		
2	Томарева-Паталахова В. В.		
3	Томарева-Паталахова В. В.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Ю. О. Кузнецова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

В. В. Томарева-Паталахова

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

С. В. Маркова

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 16 рис., 15 табл., 1 додатків, 50 джерел.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів оцінки передумов виходу підприємства на зовнішні ринок.

Об'єкт дослідження: товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Крок ГТ».

Мета роботи – надати оцінку передумовам виходу ТОВ «Крок ГТ» та міжнародний ринок та сформулювати основні напрями вдосконалення управління діяльністю підприємства.

Методи дослідження: описовий, аналітичний, моделювання.

Специфіка роботи – у детальному аналізі конкурентних переваг підприємства, як основи виходу на зовнішній ринок.

Під час написання роботи було проведено аналіз основних тенденцій діяльності підприємства важкої промисловості України; проведений аналіз ринку та оцінка стратегії формування переваг на промисловому підприємстві ТОВ «Крок ГТ». Проаналізовано умови виникнення конкурентоспроможності на базі підприємства суб'єкта ЗЕД; проаналізовано економіко-організаційні характеристики підприємства ТОВ «Крок ГТ». А також запропоновано шляхи вдосконалення стратегії формування конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «Крок ГТ».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо активізації використання конкурентних переваг підприємства, які можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Крок ГТ».

**ЗОВНІШНІЙ РИНОК, ПЕРЕДУМОВИ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ,  
ПЕРСОНАЛ, ПРОМИСЛОВІСТЬ, СТРАТЕГІЯ**

## ABSTRACT

Master's thesis: 70 p., 16 fig., 15 tab., 1 supplements, 50 sources.

Subject of the research: a set of theoretical and practical assessment aspects of background for entry into the external market.

Object of the research: Limited Liability Company «Krok GT».

Purpose of the research — to provide assessment of background for the entry of LLC «Krok GT» into the international market and formulate the main directions of improving the management of the company.

Methods of the research: descriptive, analytical, modeling.

Specificity of the research — the detailed analysis of the company's competitive advantages as the basis for the entry into the external markets.

While writing the thesis it have been conducted analysis of the main trends of the leading enterprises in the heavy industry of Ukraine; it have been conducted market analysis and assessment of the strategy for advantages generation in the industrial enterprise LLC «Krok GT». It have been analyzed the conditions of competitiveness based on the enterprise – the entity engaged in foreign economic activities; it have been analyzed economic and organizational characteristics of the enterprise LLC «Krok GT». And also it have been suggested the ways to improve the strategies of creating the competitive advantages in the enterprise LLC «Krok GT».

The practical significance of the obtained results is in the development of proposals as to enhancement of the enterprise competitive advantages, which can be used in the activities of LLC «Krok GT».

EXTERNAL MARKET, BACKGROUND, COMPETITIVE  
ADVANTAGES, STAFF, INDUSTRY, STRATEGY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
АВСТРАСТ .....	5
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК .....	11
1.1 Сутність категорії «стратегія» та її види .....	11
1.2 Класифікація стратегій.....	15
1.3 Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок.....	16
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК .....	19
2.1 Сучасні тенденції розвитку вітчизняного та міжнародного ринків кабельної промисловості.....	19
2.2 Економічна-організаційна характеристика ТОВ «Крок ГТ».....	27
2.3 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища ТОВ «Крок ГТ».....	36
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК .....	43
3.1 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Крок ГТ» .....	43
3.2 Ефективність здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності на ТОВ «Крок ГТ» як передумова реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	61
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	64
ДОДАТОК А .....	70

## ВСТУП

Важливою умовою зміцнення економічних відносин між Україною та Європейським Союзом є оцінка існуючих та майбутніх українських законів із громадою. Приймаючи рішення про інвестиції у конкретний сектор, іноземні інвестори враховують питання конкурентних переваг для інвестиційних цілей у складних секторах. Важливо, щоб він був високо конкурентоспроможним на кожному етапі. Тому на теоретико-практичному рівні важливо оцінити конкурентоспроможність та ефективність, від вибору країни-реципієнта до визначення конкретного інвестиційного проекту. Дані фактори значно підвищують загальний інтерес та ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обмірковувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Виробниче підприємство на зовнішньому ринку - це якісне явище для української економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів, що господарюють, повинний сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарчих відносин, до формування економіки відкритого типу [1].

Ринкова стратегія фірми передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування ухвалення оптимального рішення. Прагнення дістати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукує фірми виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність фактора невизначеності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність і ін.), підприємство прагне нарощувати своя присутність на світовому ринку. Відчувши на собі недоліки перших, скоріше спонтанних і імпульсивних дій, підприємство починає застосовувати стратегічне планування. Планування стратегії фірми покликано насамперед попередити несприятливу дію зовнішніх факторів. Найбільш важливою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі

орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, фірма зменшує можливість непередбаченої дії основних факторів, що діють на світовому ринку.

Висока складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і зростає кількість елементів (за рахунок зовнішніх), що оточують підприємство, робить стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій політиці і передбаченні ходу зовнішньоекономічної діяльності фірми зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона проводить свою комерційну діяльність. Таким чином, вироблення й оптимізація стратегії фірми - це процес сканування світового ринку, визначення глобальних і локальних цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір кращих сегментів (ніш). Ця діяльність у більшій мері дозволить досягти обране цілей: приведення експортного потенціалу фірми у відповідність з цими цілями, вибір кращих партнерів по експортно-імпорتنим операціям з метою запобігання неефективних міжнародних ринкових транзакцій.

Стрижнем міжнародного підприємництва є інтернаціональний обмін продукцією і послугами. На ефективність міжнародного підприємництва впливають рівень міжнародного поділу праці, розвиненість і стабільність міжнародної торгівлі, динаміка міжнародної міграції робочої сили, стійкість міжнародних валютно-фінансових і кредитних відносин, рівень міжнародної економічної інтеграції.

Ціль роботи – розвиток стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Відповідно до поставленої мети в роботі потрібно виконати наступні задачі:

1. Вивчити і систематизувати теоретичні основи розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.
2. Проаналізувати фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства з врахуванням аспектів зовнішньоекономічної діяльності.
3. Розробити стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок.



Об'єкт дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Крок ГТ».

Методичною і теоретичною основою для написання роботи послужили різні законодавчі акти і праці відомих вчених в області міжнародного маркетингу, менеджменту й аналізу господарської діяльності підприємства.

Проблемами виходу підприємства на зовнішній ринок займаються такі відомі вчені, як Азоєв Г.Л., Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Голубков Є.П., Маджаро С., Новицький В.Є., Оборська С.В. і інш.

Методи дослідження – теоретичні дослідження, метод логічної дедукції, аналіз економічних і соціальних досліджень і статистичних даних, творча інтуїція, кількісний і якісний аналіз.

Практична значимість цієї роботи полягає в цьому, що вихід будь-якої фірми на зовнішній ринок інших країн не тільки збільшує дохід виробничого підприємства, але й посилює імідж України у міжнародному середовищі.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок, перелік посилань включає 50 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ РОЗУМІННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

### 1.1 Сутність категорії «стратегія» та її види

Процес розвитку, становлення та формування ефективного підприємства тісно пов'язаний з розробкою стратегії. В сучасних умовах використання поняття «стратегія» набуває особливої актуальності (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Теоретичне розуміння категорії «стратегія»

Автор	Зміст
М. Мескон, М. Альберт і	стратегія як поетапний деталізований план, який

Стратегія в більшості допомагає підприємству досягти наміченого, але не

гарантує його, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких важко передбачити. Тому вона не може вберегти від нестабільності, нестійкості, спаду, невдач і краху [16].

Стратегія – це процес визначення довгострокових цілей, тоді як інструментами реалізації стратегії є вибір перспективних напрямів розвитку, адаптація цілей підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі [1].

Стратегія в більшості допомагає підприємству досягти наміченого, але не гарантує його, адже в конкурентному середовищі взаємодіє багато факторів, зміст і спрямування впливу яких важко передбачити. Зауважимо, що стратегія не повинна бути ідеальним документом, якій повинен надати топ-менеджменту відповіді на всі питання (рис. 1.1)

Рис. 1.1 – Стратегія не повинна відповідати зазначеним твердженням

Для підприємств стратегію формується на основних 4 організаційних рівнях [7, с.73]:



Рис. 1.2 – «Піраміда стратегій» Томпсона та Стрікленда

Отже, Томпсон і Стрікленд розглядають стратегію як інструмент досягнення поставлених довгострокових цілей, визначеними засобами з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, можна віднести ті, що визначені на рис.1.3:



Рис. 1.3 – Чинники, які впливають на вибір стратегії

Аналіз рис. 1.3 свідчить, що перелік чинників, які мають вплив на вибір стратегії є значним і може бути доповнений.

Виділяють 4 етапи формування та реалізації стратегії підприємства (рис.1.4):

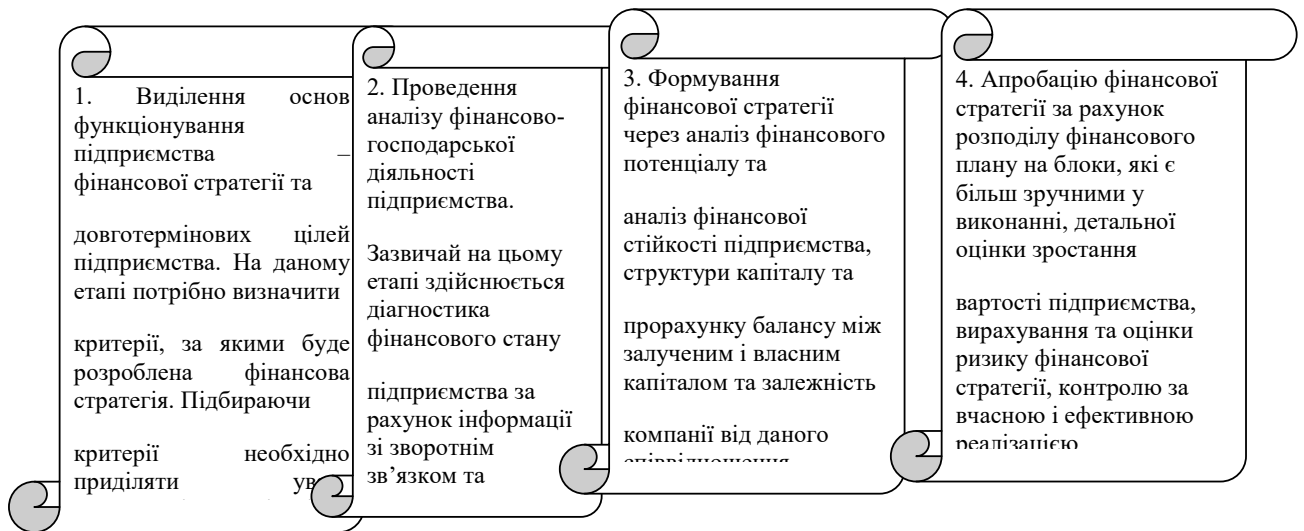


Рис. 1.4 – Принципи розробки стратегії

Ж. Крисько розглядає ринкову стійкість підприємства як здатність підприємства до тривалого здійснення діяльності на своїх основних ринках.

[18]

Рис. 1.5 – Етапи стратегічного аналізу

Обрання стратегії та її реалізації – це постійний процес, який ніколи не припиняється, який потрібно постійно вдосконалювати.

## 1.2 Класифікація стратегій

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Як свідчить аналіз праць науковців, існує досить багато класифікацій стратегії підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак [11]. Так, варто зазначити, що майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання.

Таблиця 1.2 – Види стратегій

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна

А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегії підприємств вичерпною та дещо переважаною для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження [12]. Саме тому в табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

### 1.3 Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок

Інтерес та мотиви виходу фірми на зовнішній ринок, як правило, розглядають на трьох рівнях (рис. 1.6):

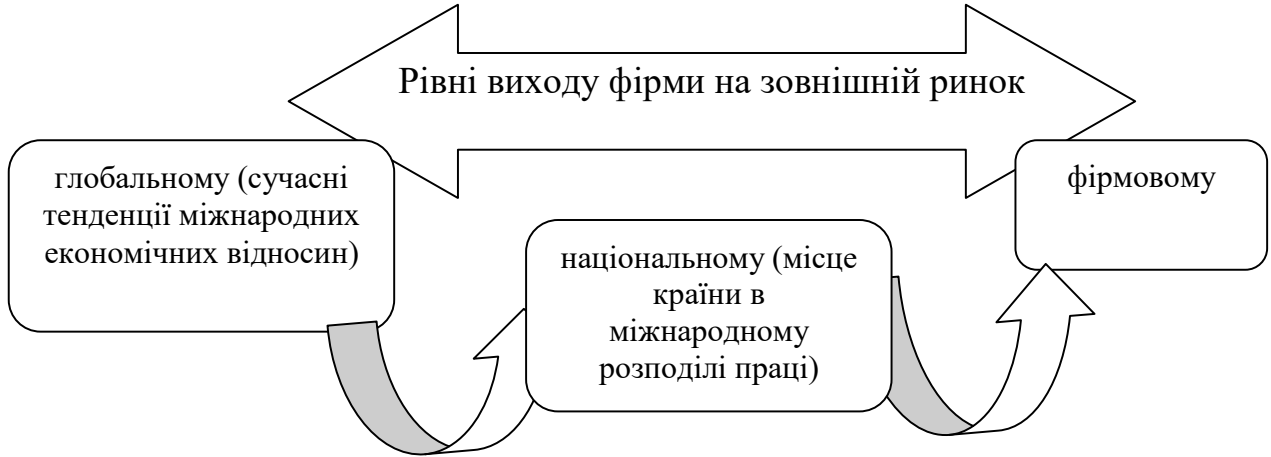
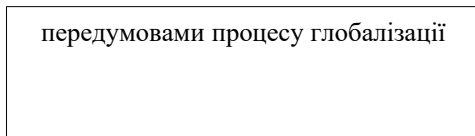


Рис. 1.6 – Рівні виходу фірми на зовнішній ринок

На глобальному рівні передумовами процесу глобалізації виступають фактори, які зазначені на рис. 1.7:



міжнародна спеціалізація виробництва і торгівля товарами та послугами  
об'єднання сукупностей технологічно сполучених вип  
 Рис.1.7 – Передумовами процесу глобалізації

Передумови виходу на міжнародний ринок на національному рівні можна розглянути на рис. 1.8.

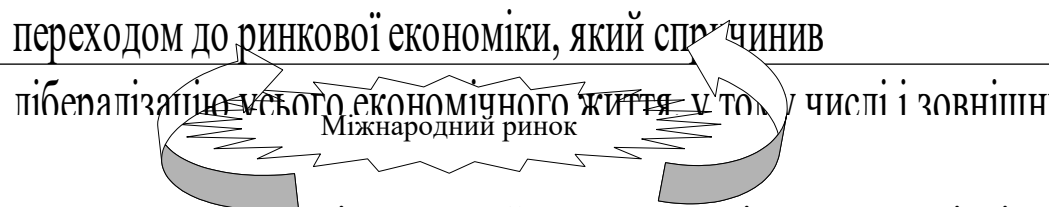


Рис. 1.8 – Передумови виходу на міжнародний ринок на національному рівні

На основі маркетингових досліджень, оцінки та вибору іноземних ринків, розробляється товарна, цінова, збутова та інші види політик, тобто елементи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму. Міжнародна маркетингова стратегія – це сукупність принципів та базових рішень, пріоритетних цілей і напрямків діяльності, що визначають характер тактичних маркетингових рішень та дій фірми на зовнішніх ринках [31; 18].

Для розробки маркетингової стратегії фірми необхідно послідовно реалізувати конкретні стратегічні рішення (рис. 1.5) [31; 18]:

При плануванні маркетингової стратегії необхідно також враховувати ряд факторів, які на неї впливають.

В першу чергу при зовнішньоторговому обороті необхідно враховувати макроекономічні показники та характеристики держави, такі, як грошово-кредитна політика держави, рівень податкових платежів та митного регулювання, зовнішньоекономічна політика, рівень інфляції, обсяг платоспроможного попиту. При виході на зовнішній ринок також слід враховувати діяльність різних міжнародних організацій, дію міждержавних договорів. Також треба брати до уваги характеристики конкретного товару, його структуру та тип конкуренції, особливостей продажу [31; 15].



### Рис. 1.9 – Послідовність стратегічних рішень

Не менш важливим при розробці маркетингової стратегії виходу на зовнішній ринок є облік витрат на виробництво та реалізацію товару. Це необхідно, тому що при проведенні будь-якої стратегії на будь-якому ринку фірма в кінці своєї діяльності повинна одержати прибуток, ефективна реалізація стратегії не можлива без огляду величини та структури витрат на виробництво [18].

Таким чином, основною метою виходу компанії на міжнародний ринок є максимізація прибутку за рахунок збільшення продажів продукції та послуг на міжнародному ринку та забезпечення довгострокових успішних продажів, що призводить до вищої прибутковості та ефективності бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

#### 2.1 Сучасні тенденції розвитку вітчизняного та міжнародного ринків кабельної промисловості

Продукція електротехнічної промисловості і кабельна промисловість зокрема, надзвичайно важлива для електрифікації всіх сфер народного господарства. Крім того, без неї неможлива автоматизація та механізація виробничих процесів та прискорення темпів науково-технічного прогресу [19]. Електротехнічна промисловість є однією з найбільш розвинутих промислових галузей в Україні, є основою науково-технічного розвитку економіки країни, важливою складовою технології в усіх галузях виробництва, передумовою зростання обсягів виробництва в галузях народного господарства та підвищення конкурентноспроможності продукції. Дослідження стану та перспектив розвитку вітчизняної електротехнічної галузі показують, що існує тенденція до збільшення попиту на продукцію цієї галузі. Однак, існують певні проблеми її розвитку, тому необхідно створювати в Україні правові та економічні умови для ефективного розвитку даної галузі виробництва [16]. Крім того у світовому господарстві гостро постає питання економії природних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій та вирішення екологічних проблем по збереженню довкілля. Це вимагає ретельного підходу до створення продукції електротехнічної галузі на засадах економного підходу до витрат енергоресурсів [28].

Кабельною промисловістю, оскільки кабельно-провідникова продукція відіграє важливу роль у розвитку сучасної економіки. В сучасних умовах практично неможливо відшукати сферу діяльності (як в економіці, так і в побуті), в якій не застосовується кабельна продукція (від проводів для

підключення побутової техніки до монтажу зовнішніх і внутрішніх силових і інших мереж). Потреба в цій продукції суттєво зросла з настанням, так званої, епохи інформаційного суспільства. Ця тенденція спостерігається і в Україні. Продукція підприємств кабельної промисловості застосовується в різних сферах народного господарства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Застосування продукції підприємств кабельної промисловості

Галузь економіки	Напрямки застосування кабельної промисловості
Зв'язок	- для забезпечення зв'язку між населеними пунктами

Споживачами кабельної продукції є найбільші оператори зв'язку – «Укртелеком», МТС, «Київстар», «Білайн», «Інтертелеком», а також група компаній «Вега», атомні електростанції, залізниця, «Укренерго», «Укртранснафта», «Укртатнафта», «Нафтогаз», «Криворіжсталь», «Нафтогаз», «Запорізька АЕС», «Київський Метрополітен», «Донк», «Радіан», «Оризон-Навігація», «Трансекспо», «КАПРО», Компанія «Велтон.Телеком.Сервіс», «Союз», «Оптіма Связь Строй», «Молдтелеком», «Связьінвест», «Далекосхідна компанія електрозв'язку», «Уралсвязьінформ», «Азтелеком», «United Telecom of Georgia» та інші [23].

Як відзначають експерти компанії Pro-Consulting [24], до кризи кабельним заводам було зручно співпрацювати з оптовиками, які працювали за передоплатою і займалися логістикою. Однак зараз підприємства перебудувалися, і стали самостійно виходити на кінцевого споживача. Основними замовниками є промислові підприємства та будівельно-монтажні організації, які, за винятком періоду підготовки до Євро-2012, знизили обсяги закупівель, непрямым свідченням чого стало відносне скорочення реалізації даної продукції торік на 25% до 4,5 млрд грн. Потенціалом для збільшення обсягів збуту кабельно-провідникової продукції є заплановане будівництво об'єктів торговельної нерухомості [20].

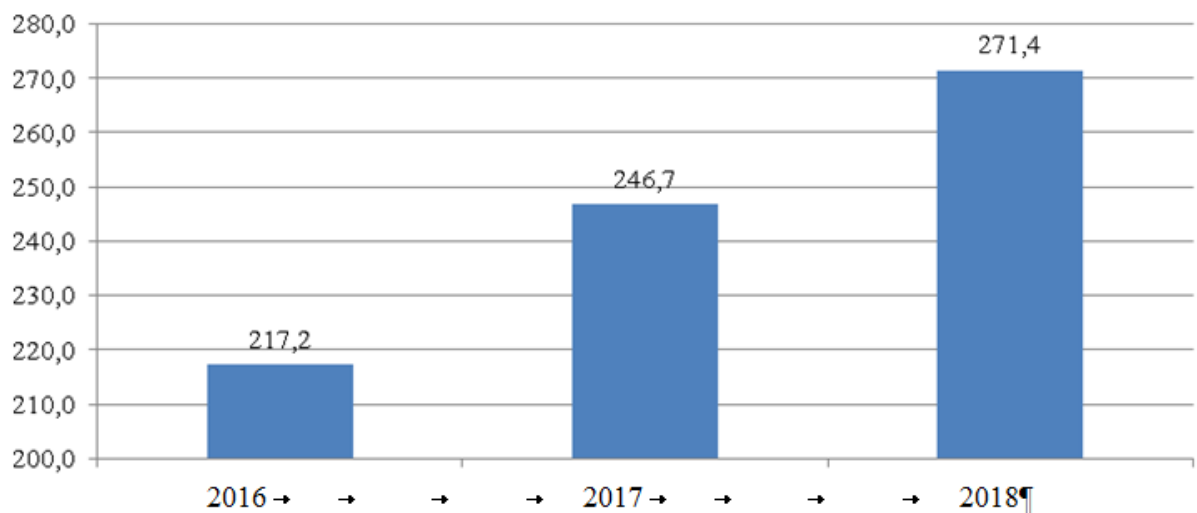


Рис. 2.1 – Обсяг силових кабелів 2016-2018 рр., тис. т. [22]

В Україні кабельне виробництво розвивалося нерівномірно. Середньорічний темп зниження обсягів випуску силових кабелів на напругу понад 1 кВ в натуральному вираженні в км за 2016-2018 рр. становить 19,2%. Однак у тоннах обсяг випуску демонструє позитивний темп приросту - 10,7%.

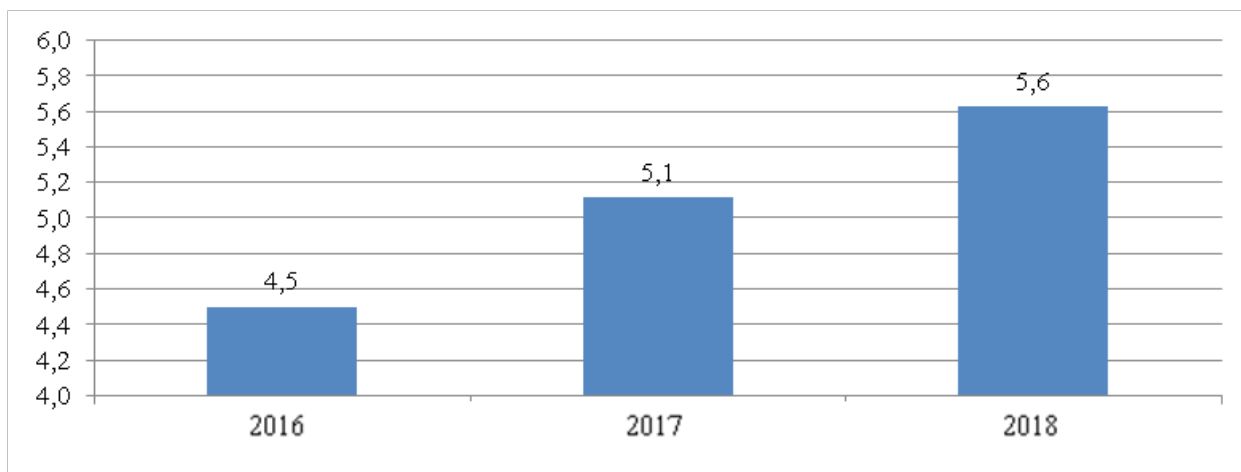


Рис. 2.2 – Обсяг вітчизняного ринку кабелю, млн. грн.

Основними конкурентами по виробництву кабелів на території СНД є близько 20 кабельних заводів, у першу чергу – Самарська кабельна компанія, «Електрокабель», «Невакабель» і «Саранськкабель». В силу того, що основні постачальники сировини та матеріалів кабельної промисловості є іноземні країни ціни на 80 % матеріалів формуються на світовому ринку [25]. Основні постачальники міді та матеріалів для вітчизняних підприємств представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Постачальники міді та матеріалів у світі

№ Назва постачальників	Країна постачальників
1 IPT (Innovative Pultrusions Technologie)	Австрія

До найвідоміших виробників сучасного устаткування для кабельної промисловості відносяться: Nokia, NEXTRON (Фінляндія), SKET,

ThyssenKrupp, Niehoff Gruppe, Troester (Німеччина), Caballe (Іспанія), Gruno, Di Angelo Industry (Італія), Swisscab, Mallefer (Швейцарія), Synchra (США), MAG (Австрія), PROTON, Trafalgar (Великобританія).

Кабельну продукцію залежно від конструкції поділяють на кабелі, проводи й шнури. Кабель - одна або більше ізольованих жил (провідників), ув'язнених, як правило, в металеву або неметалеву оболонку, поверх якої залежно від умов прокладання та експлуатації може бути відповідний захисний покрив, в який входить броня [25]. Цей сегмент кабельно-провідникової продукції включає широкий спектр виробів :

### Рис.2.3 – Асортимент кабельної продукції

Кабельно-провідникову продукцію класифікують і за іншими параметрами, наприклад:

- за матеріалом оболонки: з гуми, негорючої гуми, полівінілхлоридного пластикату;
- за формою - круглі, плоскі;
- за типом захисного покриву - зі свинцю, алюмінію, сталеві стрічки (гофрованої);

- за кількістю жив - одно-, дво-, три-, чотири-, п'ятижильних і багатожильні. До того ж жили можуть бути монолітними і багатодротовими;
- за ступенем помехозащищенности КПП підрозділяється на екрановані і неекрановані вироби [33].

Український ринок кабельно-провідникової продукції сьогодні представлений: виробниками КПП, фірмами, що реалізують кабельно-провідникову продукцію та споживачами цієї продукції - енергетичні, комунікаційні, нафтогазові, будівельні та інші компанії [23].

Ряд підприємств виготовляють продукцію, що відповідає вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001.

До основних ризиків в діяльності підприємств кабельної промисловості сьогодні відносяться:

- посилення кризових явищ в економіці України;
- різка зміна курсів валют;

Рис.2.4 – Основні ризики в діяльності підприємств кабельної промисловості

Про високий рівень ризику в галузі свідчить падіння обсягів виробництва продукції в динаміці останніх років. Обсяги продукції підприємств кабельної промисловості України наведені в табл. 2.3.

Найбільше скоротилось виробництво провідників електричних на напругу більше 1000 В – на 67,7 %, обсяг виробництва провідників

електричних на напругу не більше 1000 В становить у 2018 році 61,8 % від показника 2016 року. Таке положення свідчить про наявність суттєвих проблем в галузі та про негативні тенденції на ринку кабельної продукції [38]. Зростання попиту на кабельно-провідникову продукцію супроводжується входженням на ринок іноземних компаній з продукцією з високим рівнем конкурентоспроможності.

Таблиця 2.3 – Обсяги виробництва продукції кабельної промисловості України

Види кабельної продукції	2016 р	2017 р	2018
--------------------------	--------	--------	------

Сучасні тенденції підтверджують існування значних ризиків на підприємствах кабельної промисловості особливо за умови виходу на зовнішні ринки. Більшість проблем є об'єктивними та обумовлені специфікою галузі (застосування іноземної сировини і матеріалів, висока собівартість продукції, відсутність державної підтримки вітчизняного виробника, посилення конкурентної боротьби в галузі). Однак частина проблем може і повинна вирішуватись на рівні підприємства, враховуючи ті виклики, які сьогодні постають перед більшістю вітчизняних підприємств.

На нашу думку, до основних напрямків ефективного розвитку підприємств кабельної промисловості відносяться:



Рис. 2.5 – Основні напрямки ефективного розвитку підприємств  
кабельної промисловості

Враховуючи особливості національного бізнесу, багато виробників КПП, для того щоб утриматися на плаву в умовах ринку з його мінливою кон'юнктурою, відмовляються від практикувалася в радянські часи вузької спеціалізації і намагаються освоїти випуск якомога більшої кількості продукції для різних секторів економіки.

За оцінкою фахівців, у великих містах, де намітилася тенденція розвитку будівельної галузі, є попит на силові кабелі - 6 і 10 кВ. Значним попитом користуються і інші силові кабелі, проте основним критерієм тут виступає вартість, яка завдяки значної конкуренції виробників утримує її на прийнятному для споживачів рівні [29].

Стабільний попит залишається на продукцію проводів марок ПВ і ПВС для будівельних і господарських цілей. А в західних регіонах України - на самонесучі проводи марки СИП.

Розглядаючи попит на КПП за матеріалом струмопровідних жил, то поки зберігається пропорція в застосуванні - 50% відводиться мідним кабелів і проводів і 50% - алюмінієвим. Торік, це співвідношення було на користь

алюмінієвої кабельно-провідникової продукції (70%). Фахівці прогнозують, що через 3-4 роки буде зворотна пропорція, тобто 60-70% займають мідна КПП. Фахівці пояснюють цей факт підвищенням культури споживання, а також прагненням мати більш надійну електромережу. Мідний кабель у порівнянні з алюмінієвим, витримує великі навантаження, не окислюється на повітрі, має більш тривалий термін експлуатації і т.д.

Завдяки широкій номенклатурі кабельно-провідникової продукції, сезонність на ринку реалізації КПП особливо не проглядається. Правда, невеликий підйом спостерігається в квітні-жовтні, в період активізації ремонтно-будівельних робіт.

## 2.2 Економічна-організаційна характеристика ТОВ «Крок ГТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Крок ГТ» - провідний виробник в Україні кабельно-провідникової продукції. У перелік продукції, вироблюваною фірмою, входять: настановні дроти, силові і контрольні кабелі, броньовані кабелі, неізолювані і ізолювані дроти для ліній електропередачі, шнури, телефонні дроти і кабелі, кабелі для нафтовантажних і водовантажних насосів, сигнально-блокувальні кабелі, вибухові дроти і інша продукція (Додаток А).

ТОВ «Крок ГТ» - сучасне підприємство з повним циклом виробництва продукції, високим рівнем технології, механізації й автоматизації процесів. Багаторічний виробничий досвід і високий професіоналізм персоналу дозволяє робити високоякісні вироби, постійно вдосконалюючи технологічні процеси й розширюючи асортимент продукції, виходячи з потреб замовників.

Пріоритетними напрямками роботи у ТОВ «Крок ГТ» визначені: забезпечення гарантованого рівня якості продукції, постійне вдосконалювання технології й процесів, розвиток підприємства з урахуванням інтересів споживачів, акціонерів, держави й суспільства в цілому.

### Номенклатура продукції визначена на рис. 2.6:

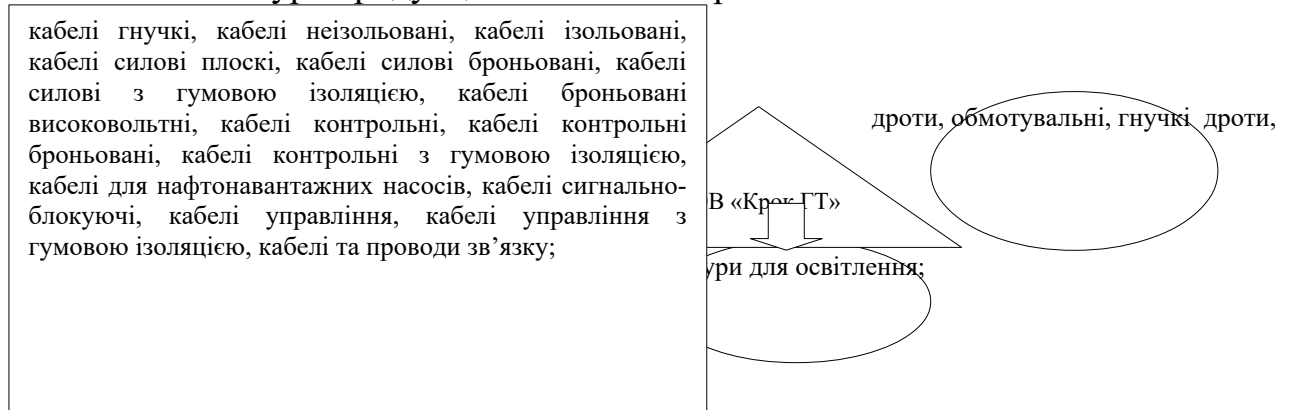


Рис.2.6 – Номенклатура продукції

Головним конкурентом товариства з випуску неізолюваних проводів є ПАТ «Запорізький кабельний завод», особливо на місцевому ринку, з випуску обмотувальних дротів - ТОВ «Техпровід», ТОВ «Катех-Електро», фірма «Акватон». Конкурентом з виробництва проводів з склоізоляцією є ПАТ «Південкабель» [30].

Незважаючи на стрімке зростання цін на сировину та зростання собівартості продукції підприємство на протязі довгих років продовжує збільшувати свої об'єми виробництва та реалізації. Обсяги експортної продукції також збільшуються, у 2017 році експорт займав лише 17,5 % від загального об'єму реалізації, то в 2018 рік обсяги експорту склали 23,6 % від реалізованої продукції. Дану тенденція відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основна номенклатура ТОВ «КРОК-ГТ»

Підприємств о	Виробництво кабельної продукції в перерахунку на масу міді, тис тон				Загальна реалізація, млн. грн.				Експорт, млн. грн.			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Крок ГТ	14,7	17	17,9	16,7	97,3	125,5	125,3	121,6	17,2	24,3	23,9	28,8

З ростом об'єму виробництва та реалізації продукції зростає й прибуток підприємства. У 2017 році прибуток підприємства склав 25 388 143 грн., у

2018 році – 33 040 385 грн., у 2016 році – 29 067 094 грн., а у 2017 році – 30 297 831 грн.

Організація ЗЕД — дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'єктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. [36]

Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Структура управління на ТОВ «Крок ГТ» розділяється на організаційно-виробничу та організаційну структуру. До першої відносяться виробничі підрозділи (цехи, участки, відділи). До іншої відносяться органи, служби та апарат управління: дирекція, відділ маркетингу, відділ технічного контролю, планово-економічний відділ, юридичний відділ, відділ ЗЕД та бухгалтерія. Структура управління ЗЕД відображає побудову системи управління в сфері зовнішньоекономічних зв'язків, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД.

Організаційна структура управління ЗЕД ТОВ «Крок ГТ» як складова частина внутріфірмового управління визначається загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД. ТОВ «Крок ГТ» сповідає експортоорієнтовану стратегію. Тобто імпорт, що постачається на ТОВ «Крок ГТ» відноситься або до сировини, необхідної для виробництва (алюміній, мідь і т.д.), або це є різного роду обладнання. Таким чином, імпорт не ставить прибутку для підприємства. Ланки ланцюга «середовище — стратегія — структура» взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування фірми [35].

Організаційна структура управління ЗЕД ТОВ «Крок ГТ» має наступну організаційну структуру:

Рис. 2.7 – Організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «Крок ГТ»

Організацією експортної діяльності на ТОВ «Крок ГТ» займається розглянутий вище відділ зовнішньоекономічної діяльності, що виконує усі функції, пов'язані з експортом продукції. ТОВ «Крок ГТ» реалізує свою продукцію до країн колишнього СНД. Партнерами з експорту ТОВ «Крок ГТ» є:

- Молдова – “HEWHEAT ENERIGICAL COMPANY LTD”, ПИК “REMun. Chisinau” АО (м. Кишеньов), Торговий Будинок “MOLDCABLU” SRL (м. Кишеньов), АО “SOFICOM GRUP” (м. Кишеньов), АТ „Компанія Електрике ” (м. Кишеньов), АО “RETELELE ELECTRICE DE DISTRIBUTIE NORD” ;

- Грузія – LTD “ ABL-ENERGO ”, ТОВ „ ЕЛЕКТРОМОНТАЖ СЕРВІС ” (м.Сенаки) ;

- Азербайджан – “CONTO” LLC, „Управління Енергетики Нахчиван” (м. Нахчиван);

- Литва – ЛАВ „ ЕКОВАПА” (м. Вільнус) ;

- Естонія – ОУ “ZENMERI” (м. Талін ).

Загалом ТОВ „Крок” закупило кабельно-проводникової продукції на суму 528 581,06 грн., а саме: дроти ізольовані - СІП на суму 199 621,95 грн., дроти установочні - ПВЗ на суму 234 368,24 грн. та кабелі сигнальні

блокіровочні – СБПу на суму 58 270,2 грн. та СБВГ на суму 36 320,67 грн. (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Вартість закордонного контракту ТОВ «Крок ГТ»

Вид кабелю чи дротів	Вартість контракту	км	Вартість контракту	Вартість контракту
-------------------------	-----------------------	----	-----------------------	-----------------------

ТОВ „Крок ГТ” експортує деякі види своєї продукції до Республіки Молдова. Загалом за 2018 рік до Молдови було експортовано кабелів та дротів на суму 12 770 951 грн. Лідуючу позицію по об’єму експортованої продукції до Молдови займає ПИК “RE mun. Chisinau” АО (м. Кишеньов). У 2017 році ПИК “RE mun. Chisinau” АО закупило у ТОВ „ КРОК-ГТ” кабельно-проводникової продукції на суму 6 620 579,24 грн. а саме: дроти коаксіальний - АВКВ на суму 650 189,62 грн., АВКПсшУ на суму 262 594,59 грн. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Вартість контракту з ПИК “RE mun. Chisinau” АО (м. Кишеньов)

Вид кабелю чи дротів	Вартість контракту	км	Вартість контракту
-------------------------	-----------------------	----	-----------------------

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
А 400	78 400,77	17,832	395 923,90	22 203
АПВ 95	132 243,71	97,865	667 830,76	6 824
АПВ 120	93 021,07	54,923	469 756,42	8 553
ВВП 10	107 580,93	78,362	543 283,74	6 933
ВВП 16	113 691,92	54,900	574 144,20	10 458
ВВП 35	185 482,96	43,943	936 688,98	21 316
КГ 2*4	103 388,25	73,807	522 110,71	7 074
КГН 2*25	145 604,82	16,923	735 304,35	43 450
Усього	1 311 005,79	—	6 620 579,24	—

Другим партнером по об'єму експортованої продукції на території Молдови є Торговий Будинок “MOLDCABLU” SRL (м. Кишеньов), який співпрацює з ТОВ «Крок ГТ» на умовах постачання FCA (Запоріжжя). Даний Торговий Будинок експортує кабелі двох видів : силові з мідною жилою – ВВГ на 1,0 кВ, ВВГ-LS на 1,0 кВ та силові гнучкі – КГ, КГН. У 2006 році було експортовано кабельно-проводникової продукції на суму 2 922 009,61 грн., а саме: кабелі силові з мідною жилою ВВГ на суму 992 008,77 грн., ВВГ-LS – 286 713 грн., кабелі силові гнучкі КГ на суму 725 991,17 грн., КГН – 917 296,67 грн. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Вартість контракту

Вид кабелю	Вартість контракту	км	Вартість контракту
------------	--------------------	----	--------------------

АТ „Компанія Електрике” (м. Кишеньов) співпрацює з ТОВ «Крок ГТ» на протязі 5 років та є одним з головних покупців кабелів силових АВВГ на 6 кВ з алюмінієвою жилою та дротів та кабелів для рухомого складу – ППСРВМ на 660 В, ППСРВМ на 1500 В. У 2017 році було закуплено АТ

„Компанія Електрике” кабелів силових АВВГ на 6 кВ з алюмінієвою жилою на суму 493 752 грн., у 2005 році ця цифра зросла до 541 714 грн., а у 2018 склала -782 829,42, кабелів для рухомого составу ППСРВМ на суму 1 055 471,7 грн.

Таблиця 2.8 – Вартість контракту

Вид кабелю	Вартість контракту	км	Вартість контракту
------------	--------------------	----	--------------------

ТОВ «Крок ГТ» продало у 2019 році до Азербайджану кабельно-проводникової продукції на суму 516 994 грн. „Управління Енергетики Нахчіван” (м. Нахчіван) співпрацює на умовах постачання DDU (ст. Кишли) та придбало дроти установочні - АПВ на суму 170 514,56 грн. та кабелі силові 6 кВ з алюмінієвою жилою – АВВГ на суму 236 632,32 грн. (табл.2.9)

Таблиця 2.9 – Вартість контракту

Вид кабелю чи дроту	Вартість контракту у дол. США	км	Вартість контракту у грн.	Вартість 1 км. у грн.
АПВ	33 765,25	135,760	170 514,56	1 256
АВВГ	30 464,20	3,401	153 844,23	45 235
АВВГ	16 393,68	1,087	82 788,09	76 162
Усього	80 623,14	—	407 146,88	—



Найбільшу кількість своєї продукції підприємство експортує до країн СНГ та головним партнером є ТОВ «МЕГАЛАЙТ», яке у 2019 році придбало кабельно-проводникової продукції на суму 10 234 114,57 грн.

Таблиця 2.10 – Експортна діяльність ТОВ «Крок ГТ» з ТОВ «МЕГАЛАЙТ»

Вид кабелю чи провідника	Вартість контракту	км	Вартість контракту	Вартість контракту
-----------------------------	-----------------------	----	-----------------------	-----------------------

Розрахуємо валютну ефективність експорту дротів СІП-2А-У до ТОВ „МЕГАЛАЙТ” згідно з формулою 1.3.1

$$K_{\text{валютн. експ.}} = \frac{3606,53 \cdot 26,609 + 2892,07 \cdot 20,545 + 4763,36 \cdot 13,669}{13685,2 + 10788,71 + 16842,39} = \frac{220484,08}{41316,3} = 15,33$$

Значення валютної ефективності експорту порівнюються з базовим показником, яким є відповідний валютний курс. У разі перевищення коефіцієнтом валютного курсу - експорт вважається ефективним. У 2018 році валютний курс рівняв 12,05, а валютна ефективність експорту дротів СІП-2А-У до ТОВ „МЕГАЛАЙТ” дорівнює 15,33, що свідчить про ефективність експортних операцій.

Розрахуємо прибуток у валюті від експорту СІП-2А-У

$$P_{\text{експ}} = ((3606,53 - 2709,94) \cdot 27,609 + (2892,07 - 2136,37) \cdot 20,545 + (4763,36 - 3335,12) \cdot 13,669) = 59802,41$$

Таким чином ТОВ «Крок ГТ» отримало прибуток від експортних операцій з дротами СІП-2А-У у розмірі 59 802,41 дол. США.

Другою країною по об'єму експортованої продукції є Молдова, де найголовнішим партнером є ПИК “RE mun. Chisinau” АО (м. Кишеньов). У

2019 році це підприємство закупило продукції на суму 6 620 579,24 грн., де кількість дротів ВВП склало суму 2 054 116,84 грн.

Таблиця 2.11 - Розрахуємо валютну ефективність експорту дротів ВВП до ПИК "RE mun. Chisinau" АО

Вид кабелю	Вартість контракту	км	Вартість контракту
	$1372,87 \cdot 78,362 + 2070,89 \cdot 54,9 + 4220,99 \cdot 43,943$		$406755,65$
	$5522,13 + 7983,63 + 16656,32$		$30162,08$
$K_{\text{Валют.еф.}}$			$= 13,48$

Зрівнюючи даний показник з валютним курсом 2018 року, можна зробити висновок, що експорт даного виду дроту до Молдови є вигідним та ефективним, адже коефіцієнт дорівнює 13,48, що перевищує валютний курс.

Розрахуємо прибуток у валюті від експорту дротів ВВП

$$P_{\text{exp}} = ((1372,87 - 1093,49) \cdot 78,362 + (2070,89 - 1580,91) \cdot 54,9 + (4220,99 - 3298,28) \cdot 43,943) = 89338,54$$

ТОВ «Крок ГТ» отримало прибуток від експорту дротів виду ВВП до Молдови 89338,54 дол. США.

Розглянувши теоретичні основи організації експортних операцій, як основних факторів виходу на зовнішній ринок та застосовувані на ТОВ «КРОК-ГТ» засоби їх здійснення, був розроблений комплекс заходів щодо поліпшення організації і підвищенню ефективності експортної діяльності.

Основними напрямками розвитку для ТОВ «Крок ГТ» є заходи визначені на рис. 2.8:

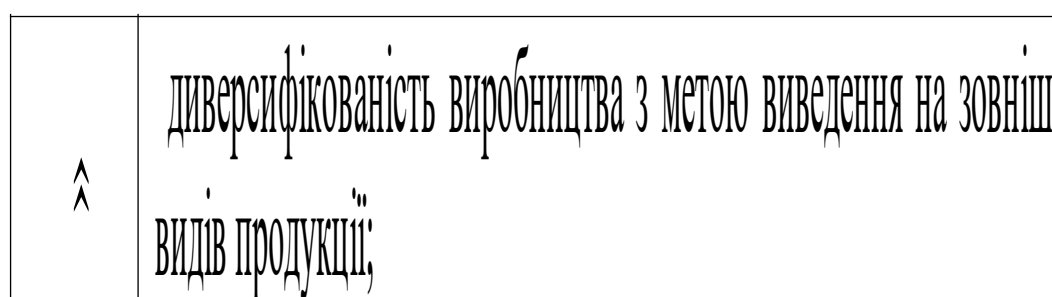


Рис. 2.8 – Основними напрямками розвитку для ТОВ «Крок ГТ»

Експортна діяльність ТОВ «Крок ГТ» займає вагомe місце в реалізації кабельно-проводникової продукції підприємства [39]. При виконанні підприємством комплексу заходів, щодо поліпшення організації та підвищення ефективності експортних операцій може здобути більшу частку на світовому ринку кабельно-проводникової продукції .

### 2.3 Аналіз внутрішнього конкурентного середовища ТОВ «Крок ГТ»

Вибір посередників – постачальників, експедиторів, перевізників тощо, є найбільш поширеним завданням для більшості функціональних областей логістики. Очевидно, що за наявності конкуренції у всіх ланках логістичної системи спостерігається багатоваріантність, що виражається як у великій кількості посередників, які можуть виконувати відповідні операції, так і в

наявності альтернативних варіантів рішень, сформованих з різних ланок логістичної системи.

Алгоритм вибору постачальника, на думку Головань О.О. [33], може бути представлений у вигляді, наведеному рисунку 2.2.

Розглянемо етапи вибору постачальника:

1. Вибір показників (критеріїв) для оцінки постачальника. Такими показниками можуть бути: якість продукції, відповідність продукції стандартам, ціна продукції, надійність постачальника (ймовірність дотримання терміну), фінансове положення, термін виконання замовлення, репутація та ін.

2. Групування показників.

Всі показники (критерії) розділені на три групи: кількісні, якісні, релейні («так»/»ні»), що дозволяє використовувати різні підходи при їх визначенні та розрахунку інтегральних оцінок для постачальників.

3. Ранжирування кількісних та якісних критеріїв.

Ранжирування критеріїв здійснюється для вибору залежності, за якою розраховуються вагові коефіцієнти. Одним зі способів ранжирування є метод парних порівнянь, при проведенні якого заповнюється матриця  $I_{kj}$ . Елементи матриці можуть бути визначені за формулою [33]:

$$\begin{cases} I_{kj}=1, & \text{якщо } X_k = X_j, \\ I_{kj}=0, & \text{якщо } X_k < X_j, \\ I_{kj}=2, & \text{якщо } X_k > X_j. \end{cases} \quad (2.1)$$

Знаки рівності, «менше» і «більше» відповідають рівнозначності критеріїв, меншої та більшої значимості одного критерію в порівнянні з іншим відповідно.

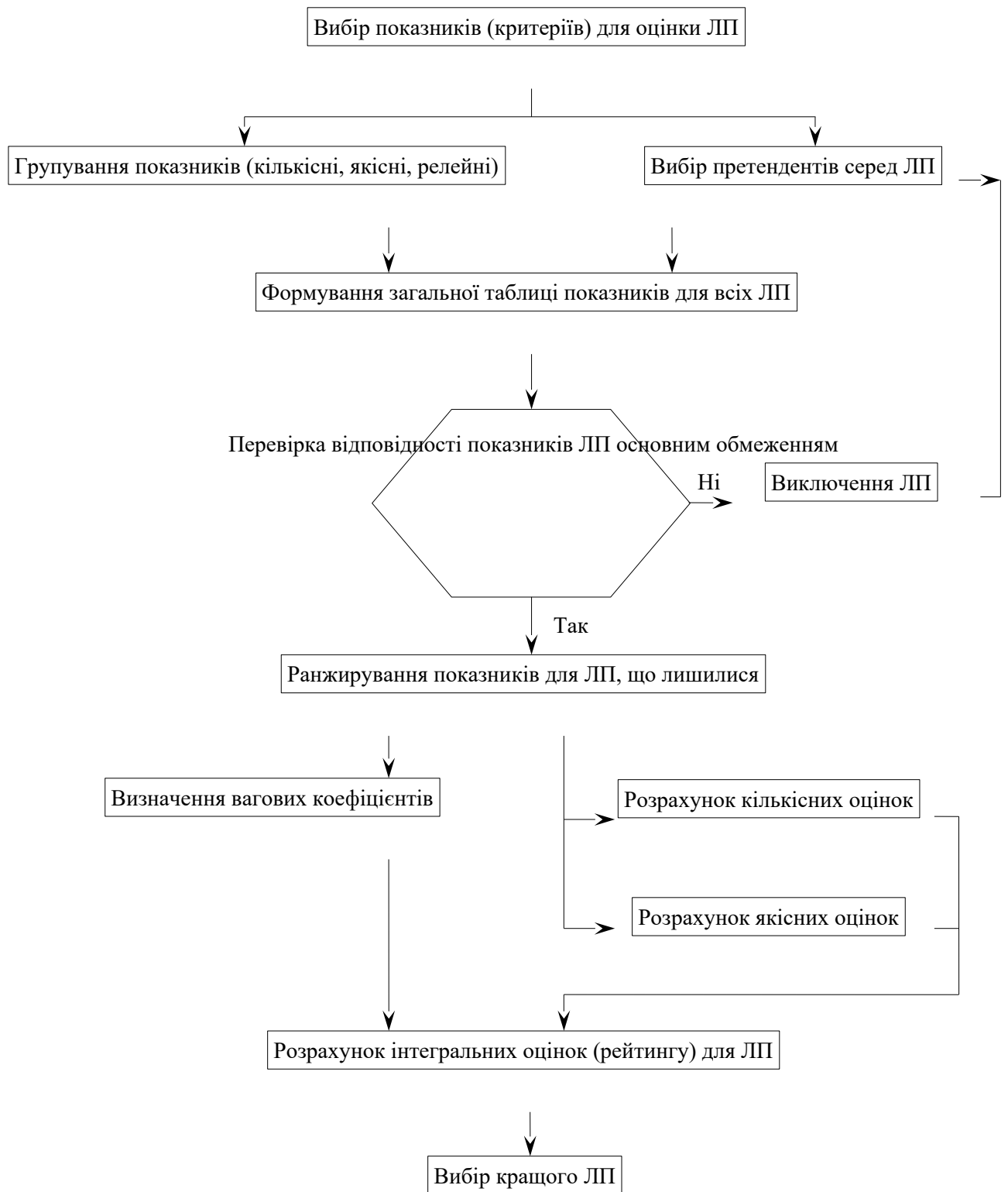


Рис. 2.9 – Алгоритм вибору логістичних постачальників (ЛП) [34, с. 29]

4. Визначення вагових коефіцієнтів з урахуванням рангів критеріїв. За результатами ранжирування вибирається залежність для розрахунку вагових

коефіцієнтів  $w_i$ , що враховують ступінь впливу показників на інтегральну оцінку.

При лінійній або близькій до неї залежності вагові коефіцієнти розраховуються за формулою [33]:

$$w_i = \frac{2(N-i+1)}{N(N+1)}, \quad (2.2)$$

де  $N$  – кількість показників, що враховуються;

$i=1, 2, \dots, N$  – ранг.

При нелінійній залежності вагові коефіцієнти можуть бути визначені за формулою:

$$w_i = \Delta_x \exp(-x_i), \quad (2.3)$$

де  $x_i$  – середина  $i$ -го інтервалу,  $i=1, 2, \dots, N$ ;

$\Delta_x$  – інтервал, що розраховується з урахуванням кількості показників та розмаху значень  $x$ .

5. Вибір претендентів серед постачальників.

6. Формування загальної таблиці показників для всіх постачальників.

7. Перевірка відповідності показників всіх постачальників основним обмеженням і виключення окремих постачальників внаслідок невідповідності цим обмеженням.

8. Розрахунок кількісних оцінок постачальників.

Обробка кількісних показників передбачає наступні етапи:

- побудова таблиці, у горизонтальних рядках якої вказуються показники, у стовпцях – значення аналізованих постачальників по кожному показнику  $A_{ij}$ ;

- для кожного параметра визначається еталонне значення –

максимальне або мінімальне залежно від впливу показника на загальну оцінку;

- якщо як еталонне обране найбільше значення  $A_{i\max}$ , то всі значення даного рядка діляться на нього і у таблицю вноситься  $a_{ij} = A_{ij} / A_{i\max}$  ;

- якщо як еталонне обране найменше значення  $A_{i\min}$ , то еталонне значення ділиться на інші значення даного рядка і у таблицю вносяться

$$a_{ij} = A_{i\min} / A_{ij} .$$

### 9. Розрахунок якісних оцінок.

Для одержання оцінок якісних показників пропонується використовувати функцію бажаності, значення якої розраховуються за формулою [33]:

$$z_i = \exp(-\exp(-y_i)) , \quad (2.4)$$

де  $z_i$  – значення функції бажаності;

$y_i$  – значення  $i$ -го параметра на кодованій шкалі.

Середні та граничні значення функції бажаності наведені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12 – Оцінка якості та відповідні стандартні оцінки на шкалі бажаності [45]

Оцінка якості	Оцінка на шкалі бажаності	
	діапазон	середнє значення
Відмінно	0,950-1,00	0,975
Дуже добре	0,875-0,950	0,913
Добре	0,690-0,875	0,782
Задовільно	0,367-0,690	0,530
Погано	0,066-0,367	0,285
Дуже погано	0,0007-0,066	0,033

Використання функції бажаності (2.4) дозволяє звести якісні оцінки показників до кількісних, при цьому ті й інші знаходяться в інтервалі 0-1. З метою уніфікації якісні оцінки можуть бути нормовані щодо максимальних значень по рядках.

#### 10. Розрахунок інтегральних оцінок і рейтингу постачальника.

Інтегральна оцінка являє собою суму оцінок кількісних і якісних показників роботи постачальника із урахуванням ваги критерію. Розрахунок інтегрального показника  $A_j$  для кожного  $j$ -го постачальника здійснюється за формулою [33]:

$$A_j = \sum_{i=1}^n w_i a_{ij} \quad (2.5)$$

11. Обирається кращий постачальник на підставі критерію оптимізації  $A_j \rightarrow \max$ .

Підприємство виробник працює з чотирма постачальниками міді АЗОЦМ (Україна) Норильській нікель (Росія) Aurubis (Германія) Jiangxi Copper Corp (Китай). Для оцінки постачальників горілки обрано показники, які разом з оцінками наведені у табл. 2.13. На основі визначення інтегральної зваженої оцінки обрати найбільш привабливих постачальників.

Таблиця 2.13 – Показники та оцінки постачальників у категорії «мідь»

Показники	АЗОЦМ	Норильській нікель	Aurubis
-----------	-------	-----------------------	---------

\* Найнижча ціна за 10 кг.



\*\* Імовірність постачання у визначені терміни необхідної кількості.

Визначивши вагові коефіцієнти для кожного показника і нормуючи оцінки постачальників по кожному з них відносно еталонних значень, одержуємо зведену таблицю для визначення зважених рейтингових оцінок постачальників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Зведена таблиця для визначення рейтингових оцінок

Показники	Важливість	Термін
-----------	------------	--------

$$\text{Рейтинг}_{\text{АЗОЦМ (Україна)}} = 0,25*0,95+0,22*0,8+0,19*0,98+0,14*0,25+0,11*0,9+0,09*0,7 = 0,797;$$

$$\text{Рейтинг}_{\text{Норильській нікель (Росія)}} =$$

$$0,25*0,83+0,22*1,0+0,19*0,94+0,14*1,0+0,11*1,0+0,09*1,0 = 0,946;$$

$$\text{Рейтинг}_{\text{Aurubis (Германія)}} = 0,25*0,87+0,22*1,0+0,19*0,89+0,14*0,5+0,11*0,9+0,09*0,9 = 0,857;$$

$$\text{Рейтинг}_{\text{Jiangxi Copper Corp (Китай)}} = 0,25*1,0+0,22*0,9+0,19*1,0+0,14*0,5+0,11*1,0+0,09*0,9 = 0,899.$$

Як можна бачити, дві компанії – Норильській нікель (СНД) і АЗОЦМ (Україна) – набрали найбільшу кількість балів, і тому саме їх можна

розглядати як основних постачальників горілчаних напоїв для кафе. Приймаючи рішення щодо вибору постачальників можна керуватися правилом Парето: на невелику кількість основних постачальників (20%) покладається забезпечення основної частки замовлень кафе (80%).

Отже, основними напрямками економічного розвитку для ТОВ «КРОК-ГТ» у першу чергу є: підвищення конкурентноздатності товарів, вироблених на ТОВ „КРОК-ГТ” і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред'являють до товарів більш високі вимоги; диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції.

Також це значить, що інсталлятори і кінцеві користувачі можуть бути упевнені, що мережа, побудована з використанням LAN-кабелів виробництва ТОВ «КРОК-ГТ» і з використанням компонентів, сертифікованих в незалежних лабораторіях 3P і UL, відповідають специфікаціям відповідних категорій, а також забезпечують продуктивність, що гарантується [35]. Крім того, було проведено окреме тестування кабелів категорії 7 виробництва в розширеному частотному діапазоні до 1000 МГц відповідно до вимог на категорію 7А згідно проекту стандарту ISO/IEC 11801:2006. Кабель успішно витримав дане випробування і був отриманий сертифікат відповідності «Attestation of Conformity».

## РОЗДІЛ 3

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

#### 3.1 Аналіз зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «Крок ГТ»

У сучасних умовах розвитку ринку, компаніям, що укоренилися в ньому, і тим, що тільки виходять на ринок, доводиться усе складніше. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, надлишком подібних товарів і послуг, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Тобто компаніям необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, - здійснювати стратегічне управління.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Розглянемо сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози компанії ПАТ «Крок ГТ » (табл. 3.1-3.2).

Стосовно сильних сторін, за роки свого існування компанія «Крок ГТ» перетворилася з маленької фірми в процвітаючу компанію, яка знаходиться поряд зі світовими лідерами і не поступається їм.

Таблиця 3. 2– Сильні та слабкі сторони ТОВ «Крок ГТ»

- Ъ Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Істотний досвід компанії в роботі на світовому ринку	1. Некоректна робота з персоналом
2. Широкий асортимент продукції, що охоплює всі сегменти кабельного ринку (кабелі, дроти, кабелі силові тощо)	2. Складність прогнозування цін на сировину
3. Підготовка оптимальних працівників	3. Труднощі з дистрибуцією продукції
4. Власні наукові центри та лабораторії - інноваційний характер діяльності	4. Недостатньо яскрава і недостатньо кидається в очі упаковка
5. Високий рівень інформованості споживачів про бренд (участь у виставках, сайт з повним каталогом продукції тощо)	5. Недостатньо широка популярність в Україні
6. Позитивний образ компанії (Екознак, матеріали, схвалений Європейським стандартом)	
7. Бюджет формується на основі деталізованих планів (обсягів по регіонах, підгрупами і фасуванням, витрати за статтями і відділам, інвестиції з найменувань і напрямками)	

Сталося це завдяки кропіткій роботі над усіма аспектами розробки, виробництва і продажу продукції, що має на увазі під собою постійне вивчення ринку і потреб споживачів. Це призводить до того, що компанія краще планує асортимент, продажу, приймає вірні і засновані на багаторічному досвіді рішення [39].

ТОВ «Крок ГТ» не спеціалізується на виробництві певного продукту , а постійно розширює асортимент , захоплюючи все нові сегменти ринку , що дозволяє максимізувати прибуток і ефективно конкурувати. Більше того, асортимент розширюється і за допомогою інноваційних відкриттів наукового відділу і лабораторій , що також сприяє розширенню асортименту вже існуючої продукції . При покупці кабелю споживачі в першу чергу звертають увагу на: якість товару, співвідношення ціна-якість, торгову марку. А при виборі фарби найбільше звертають увагу на її довговічність, екологічність, твердість [42].

Так як продукція вже відрізняється якістю, то співвідношення низька ціна-якість-популярність могло б бути безпрограшним з точки зору популярності у покупців.

Таблиця 3.2 – Ринкові можливості та загрози ТОВ «Крок ГТ»

Ринкові можливості (O)	Загрози (P)
1. Привабливість інвестицій в преміум-	1. Клієнти мережевих д

Якщо казати про можливості, на мій погляд, оскільки в цілому рівень життя населення зростає, продажу продукції преміум-класу також збільшуються. Крім того преміум-сегмент на світовому ринку кабельних матеріалів виріс на 13 % і є всі підстави вважати, що в основному тенденція збережеться і для вітчизняного ринку. Можна очікувати, що незабаром буде зроблена значна частка інвестицій саме в цей сегмент.

Середній сегмент зберігає рекордні показники. Навіть у період кризи продукція економ-класу зберігає відносну стабільність з продажу.

Сьогодні здоровий спосіб життя, турбота про довкілля стають все більш і більш популярними. Для одних людей це питання турботи про майбутні покоління, для інших просто любов до навколишнього світу, для більшості залишилися це, як мінімум, модна тенденція, який необхідно дотримуватися, тому створювати екологічні кабелю доводиться не тільки тому, що цього вимагають закони, а й тому, що це цілком вигідно. У Росії подібна тенденція не настільки яскраво виражена, але проте має місце бути, тому ці варто скористатися [44].

Для створення екологічних видів кабелю доводиться проводити багато наукових досліджень, тестувань, а для цього необхідні гроші. Крім того сировину для кабелю, що не мають запаху і не виділяють летких речовин, коштує дорожче.

З цих двох причин собівартість продукції зростає, отже, збільшується і ціна. Споживач же може відмовитися від покупки подібного кабелю, віддаючи перевагу більш дешеву.

Таблиця 3.3 – SWOT – аналіз ТОВ «Крок ГТ»

Зовнішні фактори Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Можливості (O)</p> <p>1.Привабливість інвестицій в преміум-сегмент, великий потенціал кабелю для інтер'єру, високі показники середнього сегмента</p> <p>2. Ослаблення конкурентів</p> <p>3. Турбота про здоров'я людини та екології дуже вітається споживачем</p> <p>4. Зростання деяких сегментів ринку, що є потенційними клієнтами компанії</p> <p>5. Інновації</p>	<p>Стратегічно опції SO:</p> <p>1. Розробка нового екологічного кабелю і фарб на основі нанотехнологій S4O3O5</p> <p>2. Інвестиції в прибуткові сегменти з мінімальним ризиком S2S3S6S7O1</p> <p>3. Збільшення обсягів виробленої продукції, націленої на зростаючого потенційного клієнта S1S5O2O4</p>	<p>Стратегічно опції WO:</p> <p>1. Створення необхідних умов праці для працівників W1O3</p> <p>2. Скористатися зростанням середнього сегмента ринку і ослабленням конкурентів для популяризації брендів W5O1O2O4</p> <p>2. Оптимізація витрат і ефективності роботи компанії у кризовий період W2W3O2</p>

## ..Продовження таблиці 3.3

Загрози (Т)	Стратегічні опції	Стратегічні опції WT:
1. Клієнти мережевих форматів 2. Застій в сегменті універсального кабелю 3. Активна рекламна діяльність конкурентів. Розробка власних колеровочних систем ключовими гравцями ринку. 4. Строгі закони, що стосуються екологічного кабелю, через які збільшується собівартість продукції.	СТ:  1. Орієнтація на спеціалізовані кабелі S2T2 2. Проведення агресивної рекламної кампанії для залучення нових клієнтів S5S6T3 3. Розробка найменших за собівартістю нових продуктів S4T4	1. Налагодити систему дистрибуції за допомогою мережевих компаній і роздрібних точок продажу W3T1 2. Стабілізувати канали постачання високоякісної сировини, відповідного всім екологічним нормам W2T4 3. Перейняти досвід конкурентів, направити свої сили на посилення маркетингового відділу W4O3

Також, на сьогоднішній день, існує дуже багато фірм-конкурентів, котрі проводять активну рекламну діяльність своєї продукції. Очевидно, що це є загрозою для «Крок ГТ» в Україні з точки зору завоювання споживача, тому що люди вибирають, як правило, те, що є найкращим. Отже, проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного планування, оскільки його методика - ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі.

Стратегічні опції SO-це стратегії, розроблені з урахуванням сильних сторін і можливостей. Вони найбільш оптимістичні з усіх можливих стратегічних опцій.

1) Розробка нових екологічного кабелю на основі нанотехнологій.

Сьогодні, коли не тільки вводяться жорсткі закони про екологічність, але і споживачем високо цінується якісна продукція без запаху, що не виділяє летких речовин, можна і варто спрямовувати гроші на розробку та введення у виробництво подібних матеріалів. Також майбутнє стоїть за кабелем на основі нанотехнологій, які зможуть мати надзвичайні властивості. Подібну стратегічну опцію легше буде реалізувати, тому що має місце наступна сильна сторона: «наукові центри та лабораторії». Маючи

можливість розробляти фарби у власних лабораторіях, компанія «Крок ГТ» витрачає меншу кількість грошей на дослідження, дозволяючи таким чином знизити собівартість фарби, отже, та її ціну. Це дозволить збільшити попит, а тому і прибуток. Крім того власні наукові центри дозволяють створювати унікальний продукт або, як мінімум, якийсь час бути єдиним виробником, якщо випередити інші компанії [44]. У цьому випадку у виробництві нової продукції буде дуже незначна конкуренція.

2) Інвестиції в прибуткові сегменти з мінімальним ризиком.

Як вже було сказано, інвестиції в середній і преміум -сегмент, а також вкрай привабливі. Таку можливість можна використовувати за допомогою ряду сильних сторін [44] :

- Широкий асортимент продукції..
- Позитивний образ компанії.
- Бюджет формується на основі деталізованих планів (рис. 3.1).

Рис. 3.1 – Основні характеристики складання бюджету

3) Збільшення обсягів виробленої продукції, націленої на зростаючого потенційного клієнта



Як відомо, в умовах кризи відбувся великий занепад у конкурентів, особливо у тих, основний обсяг яких поставлявся у великі будівельні організації. У той же час зараз відбувається відновлення будівельної галузі, яка є потенційним клієнтом компанії. Очевидно, що подібною можливістю треба скористатися. Адже попит є, а виробників, здатних його задовольнити, не так багато [45].

Для використання цієї можливості необхідно небагато: збільшувати обсяги виробництва промислової фарби. Збути ці обсяги допоможуть такі позитивні якості компанії, як суттєвий досвід у роботі на північному і східноєвропейському ринку, високий рівень інформованості споживачів про бренд і позитивний образ компанії. Продукція затребувана, а споживач впевнений в якості продукції, тому навряд чи виникнути проблеми зі збутом.

Стратегічні опції ST - це стратегії, спрямовані на боротьбу із загрозами за допомогою сильних сторін компанії.

1) Орієнтація на спеціалізовані фарби.

Зараз відбувається застій в сегменті універсальних фарб, які крім усього іншого теж є продукцією ПАТ «Крок ГТ ». З цього випливає, що варто поступово перебудовувати виробництво з універсального кабелю на інший продукт. Так як компанія має широкий асортимент, можна переорієнтуватися на один з продуктів, які вже виробляє «Крок ГТ» і який ще й є затребуваним. Замість універсального кабелю споживач все частіше і частіше віддає перевагу спеціалізовані. Перевагою компанії є те, що вже є база для розвитку, спеціалізований кабель не будуть чимось радикально новим, не знадобиться здійснювати інвестиції в розробки. Виробництво можна поступово перебудовувати на виробництво саме цієї продукції. Таким чином, незначні понесені витрати будуть покриті прибутком з продажів затребуваною сьогодні спеціалізований кабель

2) Проведення агресивної рекламної кампанії для залучення нових клієнтів.

Конкуренти «Крок ГТ» проводять активну рекламну діяльність, що може призвести до втрати компанією певної частки ринку через втрату клієнтів. На споживача досить просто вплинути рядом маркетингових ходів, тому необхідно постійно давати рекламу по телебаченню, радіо, на рекламних щитах, проводити різні акції, пропонувати знижки. «Крок ГТ» теж слід провести рекламну кампанію, причому досить активну, задіявши максимальну кількість всіляких засобів масової інформації. Цьому також сприятиме ряд сильних сторін компанії таких, як її позитивний образ, суттєвий досвід у роботі на ринку України, високий рівень інформованості споживачів про бренд, так як споживач вже цілком впевнений в якості продукції «Крок ГТ», і йому лише треба нагадати про це [23].

### 3) Розробка найменших за собівартістю нових продуктів.

Закони, що регулюють кількість виділених фарбами літаючих речовин, стають все більш і більш жорстокими. Сировина для екологічного продукту і його виробництво коштують дорожче, тому собівартість зростає. В результаті, виростає і ціна, а споживач може відмовитися від покупки дорогої фарби. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити технологію виробництва більш дешевого по собівартості продукту, але при цьому і відповідного вимогам нормативних актів [48]. Це завдання значно полегшується завдяки наявності власних наукових центрів і лабораторій у компанії «Крок ГТ». По-перше, розробка обійдеться компанії дешевше, а, по-друге, якщо тримати технологію в секреті, «Крок ГТ» зможе якийсь час бути виробником найдешевшої екологічної кабель на ринку, що є однією з найважливіших конкурентних переваг.

Стратегічні опції ВО спрямовані на мінімізацію слабких сторін і одночасно на максимізацію можливостей зовнішнього середовища компанії.

1) Можливість скористатися зростанням середнього сегмента ринку і ослабленням конкурентів для популяризації брендів.

На даний момент бренди Zip-Guard, Last n Last і Zip-Strip, що належать компанії “, не так широко відомі серед покупців. Для максимізації прибутку

необхідно звернути увагу на популяризації брендів і пошук самого вигідного співвідношення ціна - якість. На даний момент відбулося значне ослаблення конкурентів, що дає додатковий час маркетинговому відділу на вивчення споживчої думки та удосконалення вітчизняних брендів [48].

Зростання середнього сегмента ринку, до яких і відносяться перераховані компанії, так само дозволяє збільшити популярність, масштаб продажів і, відповідно, прибуток.

2) Оптимізація витрат і ефективності роботи компанії в кризовий період.

Компанія “Крок ГТ” зіткнулася з двома досить складними проблемами: дистрибуція товару та отримання необхідної сировини. Як було описано вище, керівництву ще не вдалося адаптувати один до одного два абсолютно різних підходи до дистрибуції товару, а саме робота безпосередньо з кінцевою роздробною торгівлею і співпраця з дистриб’юторами - оптовиками. Так само досить складно побудувати стабільні, взаємовигідні відносини з постачальниками, так як на ринку сировини України діють здебільшого компанії - монополісти, які можуть диктувати умови, вигідні тільки одній стороні [40].

Дані проблеми можна вирішити, скориставшись сьогоdnішнім ослабленням конкурентів. Якщо “Крок ГТ” стане головним і наймасштабнішим покупцем у постачальників сировини на ринку, то налагодити взаємовигідні відносини буде набагато легше. Це ж стосується труднощів з дистрибуцією - компанії потрібен час, щоб налагодити ланцюжок продажів і прийти до кращого шляху дистрибуції товару.

Стратегічні опції WT являють собою найменш сприятливі, оскільки вони направлені одночасно на мінімізацію загроз і слабких сторін. В принципі, нижчевикладені стратегічні опції в основному орієнтовані на уникнення загроз.

1) Налагодити систему дистрибуції за допомогою мережевих компаній і роздрібних точок продажу.

На сьогоднішній день значну роль у продажу продукції будь-якої галузі грають мережеві магазини. Наприклад, покупець, зайнятий ремонтом свого будинку, йде в будівельний гіпермаркет і розглядає всі необхідні матеріали самих різних фірм і різної цінової категорії. Компанії “ Крок ГТ ” у вищій мірі необхідно представляти всю свою продукцію в мережевих магазинах, оскільки продукція охоплює і середній, і високий сегменти [41].

2) Перейняти досвід конкурентів, направити свої сили на посилення маркетингового відділу.

З огляду на те, що ринок лакофарбової продукції заповнений величезною кількістю компаній, боротьба йде за кожного покупця. Рекламні кампанії і навіть агітації є важливими стадіями продажу продукції. Як вже помічалось раніше, сучасні покупці воліють мережеві магазини і навіть гіпермаркети. Там на величезних площах представлена продукція різноманітних виробників. Маркетологам давно відомо, що яскрава упаковка і кричущі заголовки привертають увагу будь-якій аудиторії. Для успішного продажу необхідно зробити упаковку товару, що буде максимально запам'ятовуватися і залучати погляд. У даному аспекті дуже корисно перейняти досвід конкурентів і одночасно звернути увагу на їхні мінуси, щоб створити щось ще більш привабливе для покупця.[49]

3) Стабілізувати канали постачання високоякісної сировини, відповідної всім екологічним нормам.

Посилюються закони, спрямовані на контроль над кількістю шкідливих хімікатів, що викидаються в повітряний і водний простір, а порушення норм може призвести до судових розглядів. Компаніям вигідно ще перед запуском виробництва простежити за безпекою і екологічністю всього процесу і кінцевого продукту. Для того, щоб отримати екологічний продукт, необхідно використовувати відповідну сировину. Так як приймаються нові закони, а особливо спритні підприємці входять на ринок з широким пропозицією екологічно безпечної сировини, ТОВ «Крок ГТ» має шанс опинитися в числі

перших, хто укладе контракт з даними фірмами, а відповідно отримає перевагу.

3.2 Ефективність здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності на ТОВ «Крок ГТ» як передумова реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Згідно поглядів Р. Фатхутдинова [19, с. 378], який у підручнику «Иновационный менеджмент» зазначає, що ефективність діяльності підприємства виражається через систему оціночних показників, а умови ринкової економіки унеможливають існування єдиної уніфікованої системи показників, кожен суб'єкт самостійно обирає перелік показників. На нашу думку, на визначення доцільності та ефективності потрібного проекту та на перелік показників для розрахунку ефективності інвестиційної діяльності впливають чинники, які визначені табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Чинники, що впливають на управлінські рішення щодо здійснення інвестиційної діяльності

Чинники, що впливають на вибір методу розрахунку	- власні погляди суб'єкта, які базуються на інвестиційного проекту (вид ефекту);
--	--

Методи оцінювання ефективності найчастіше використовують розрахунок показників чистого дисконтованого доходу, індексу рентабельності, строку окупності та внутрішньої нори доходності.

На рис. 3.2 подана послідовність рішень кінцева мета яких – оцінка ефективності від інноваційно-інвестиційної діяльності. Одним із найважливіших етапів цього переліку є визначення економічної ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності.

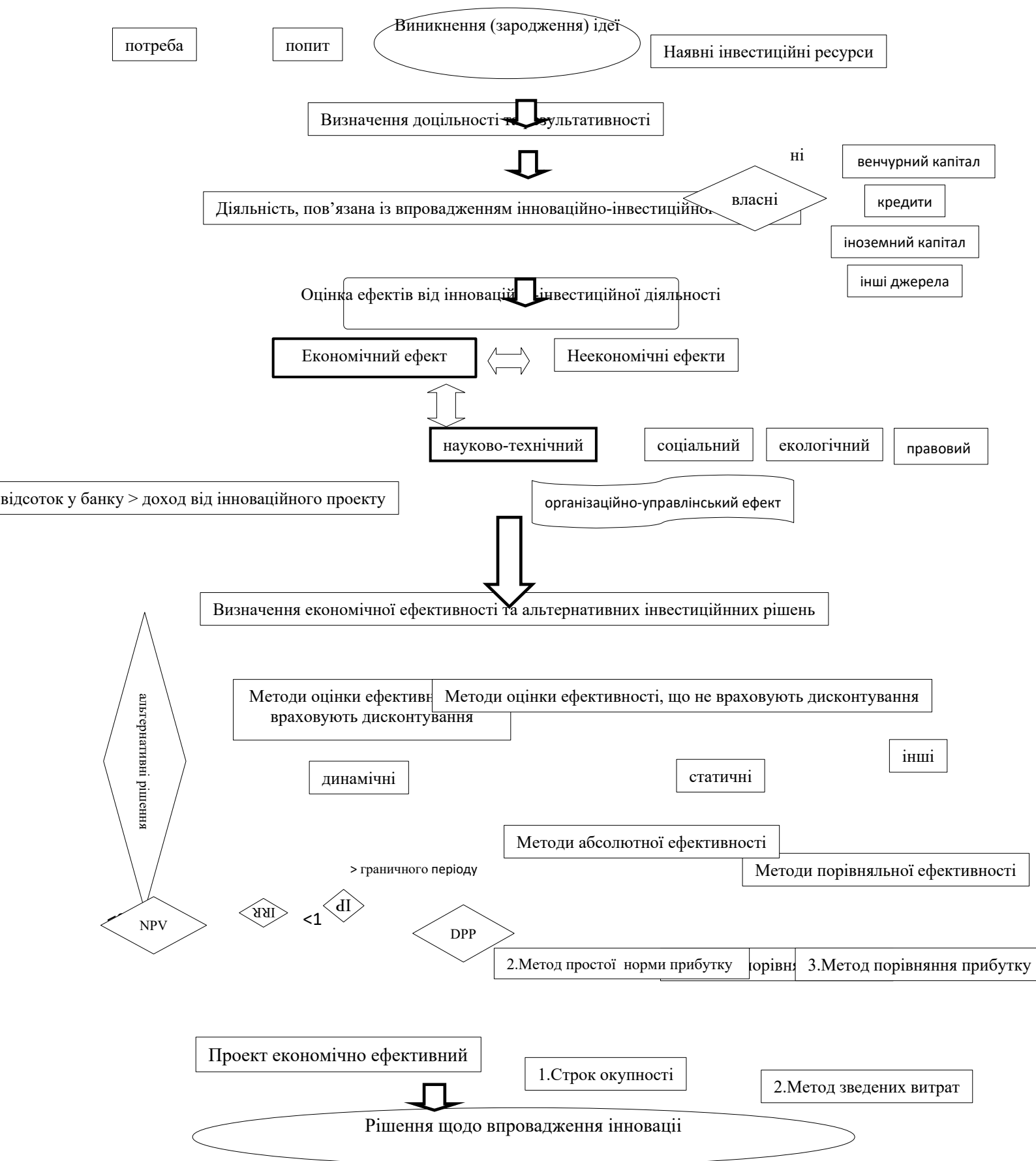


Рис. 3.2 – Методика прийняття управлінського рішення щодо реалізації інноваційно-інвестиційного проекту

Розрахуємо витрати на створення нового відділу підприємства ТОВ «Крок ГТ». Зважаючи, що витрати пов'язані із наймом фахівців у відповідній сфері діяльності та придбанням необхідної комп'ютерної техніки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Перелік витрат необхідних для впровадження інвестиційного проекту на ТОВ «Крок ГТ» у 2019 р.

Показник	Витрати за рік, грн.	Витрат
----------	-------------------------	--------

Отже, згідно табл. 3.6 калькуляція витрат на реалізацію інвестиційного проекту складе 200000 грн., період реалізації проекту – 2 роки. Зауважимо, що реалізація ІІІ щодо створення нового відділу тісно пов'язана зі збільшенням обсягу продажу трубної продукції за рахунок активізації маркетингово-збутової політики на міжнародному ринку, а, як відомо, у 2017 р. чистий прибуток ТОВ склав 433146 грн., тому у 2018 р. та 2019 р. цей показник повинен збільшитися (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Прогноз чистого прибутку ТОВ «Крок ГТ» на 2017-2019 рр.

2017 р. (фактичні)	2018 р. (прогноз)	Темп приросту, %	2019 р. (прогноз)	Т
-----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	---

Зазначимо, що збільшення чистого прибутку – одне з головних завдань стратегії розвитку компанії у керівництва. Як відомо, що кожний

інвестиційний процес пов'язаний з ризиком. У зв'язку з цим при ухваленні рішень про фінансування проекту необхідно враховувати чинник часу, тобто оцінювати витрати, виручку, прибуток від реалізації того або іншого проекту з врахуванням часових змін.

Слід враховувати також упущені можливості у витяганні доходу в результаті використання засобів, які будуть отримані в майбутньому. Це означає, що сьогоднішня цінність майбутніх доходів має бути виміряна з врахуванням цих чинників, для цього використовуємо ставку дисконтування. Даний показник розраховуємо за кумулятивним методом, що враховує такі складові як: безризикову норму прибутковості та норму прибутковості (премія за ризики макро та мікро рівнів), яка покриває несистематичні ризики, що є характерними саме для даного проекту [42, с. 33].

Безризикова ставка доходу зазвичай визначається за допомогою ставки доходу за довготерміновими державними облігаціями (обумовлено низьким ризиком неплатоспроможності та включає рівень інфляції) [43, с. 95]. Але ситуація, що склалася на українському фінансовому ринку не відображає реальний рівень доходності цінних паперів, тому нами була обрана ставка по депозитним довготерміновим валютним вкладам (долар), що для крупних та стабільних банків України – Приватбанк, Ощадбанк та Укрсоцбанк складає 5,5% [44].

Премію за ризик вкладання в дане підприємство розглянемо з урахуванням ризиків мікро та макро рівнів (табл. 3.7), оскільки, як відомо, на діяльність підприємства впливають як зовнішні (макропоказники) так і внутрішні (мікропоказники) фактори.

Премія за галузевий ризик вкладення інвестицій в ТОВ «Крок ГТ», як підприємство важкої промисловості встановлена на рівні 3% (згідно Наказу Фонду Держмайна України № 844 від 04.06.2009 [45]).

Розмір ризиків мікро рівня залежить від: розміру компанії (чим < тим вищий ризик); диверсифікації (виробнича та територіальна); диверсифікації, що залежить від клієнтів та якості управління підприємством.



Таблиця 3.7 – Рівень та фактори ризику інвестиційно-інноваційного проекту на прикладі ТОВ «Крок ГТ»

Рівень ризику	Фактори ризику	Нормативні значення
---------------	----------------	---------------------

ТОВ «Крок ГТ» належить до великих підприємств, тому ризик вкладання в таке підприємство (з урахуванням масштабу) є великим – 1,5%. Премія за ризик виробничої та територіальної диверсифікації складає 1,5%, оскільки ВАТ реалізує один вид продукції, але має виходи на зовнішній ринок. В результаті оцінки ділової активності був зроблений висновок, що фінансова структура не знаходиться на досить високому рівні. Але можна передбачити, що вона буде надалі зростати, тому премію за ризик – 1,0%. Таким чином ставка дисконтування для інноваційно-інвестиційного проекту на ТОВ «Крок ГТ» становить 14,5% (безризикова норма прибутковості – 5,5% та премія за ризик – 9%).

На основі табл. 3.9 розрахуємо основні показники ефективності інноваційно-інвестиційного проекту, а саме: чистий приведений дохід, період окупності та внутрішня норма доходності.

Визначимо чистий приведений дохід (NPV), тобто суму коштів яку отримає ТОВ після впровадження проекту у кінці 2019 року, з урахуванням ставки дисконтування (табл. 3.7).

$$NPV = -200000 + \frac{454803}{(1+0,145)^1} + \frac{468447}{(1+0,145)^2} = 554522 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Чистий дисконтований дохід представляє собою оцінку сьогоденної вартості потоку майбутніх доходів. Згідно розрахунків ця величина позитивна та складає 554522 грн. Тобто виконується необхідна умова ефективності проекту ( $NPV > 0$ ), що означає перевищення результатів над витратами (див. рис. 3.4).

Наступний показник оцінки ефективності – внутрішня норма доходності (IRR), розуміють ставку за якою чистий дисконтований дохід дорівнюється нулю.

$$NPV = -200000 + \frac{454803}{(1+2,044)^1} + \frac{468447}{(1+2,044)^2} = 0 \quad (3.2)$$

Внутрішня норма доходності проекту складає 204,4% ( $204,4\% > 14,5\%$ ), проект є ефективним. Індекс рентабельності становить (PI):

$$PI = \left( \frac{454803}{(1+0,145)^1} + \frac{468447}{(1+0,145)^2} \right) / 200000 = 4 \quad (3.3)$$

Цей показник характеризує рівень доходу на одиницю витрат, тобто сума результату проекту більша ніж інвестиційні витрати. Це означає, що наприкінці 2014 року грошові потоки перевищать грошові відтоки в 4 рази.

Період окупності дисконтований (DPP) – найпопулярніший показник оцінки ефективності серед інвесторів, показує через скільки років повернуться витрати на інвестиції.

$$PP = \frac{200000}{\frac{454803}{(1+0,145)^1} + \frac{468447}{(1+0,145)^2}} = 97 \text{ днів} \quad (3.4)$$

Період окупності дорівнює 97 днів (3 місяця). Запланований період окупності на початку проекту складав – 2 роки, згідно існуючих показників інвестицій повернуться раніше, що є позитивною характеристикою проекту. Таким чином, інноваційно-інвестиційний проект з створення нового відділу бенчмаркетингу на ТОВ «Крок ГТ» є ефективним.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У сучасних умовах стабільний розвиток національної економіки значною мірою залежить від рівня її інтегрованості у світове господарство. Однією із найпоширеніших форм цього процесу для окремої держави є її зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Актуальність теми роботи полягає в тому, що в Україні існують підприємства, продукція яких є конкурентоздатна не тільки на вітчизняному ринку, і потенціал виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту. Але, при розробці стратегії виходу на зовнішній ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі, до яких належать: митні тарифи, коливання курсу валют, ряд нетарифних бар'єрів, політична нестабільність, культурні відмінності. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обміркувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Отже, основними напрямками економічного розвитку для ТОВ «КРОК ГТ» у першу чергу є:

- підвищення конкурентноздатності товарів, вироблених на ТОВ „КРОК ГТ” і планованих на експорт; тому що конкуренція на світовому ринку більш тверда і споживачі пред'являють до товарів більш високі вимоги;
- диверсифікованість виробництва з метою виведення на зовнішні ринки нових видів продукції;
- підвищення кваліфікації персоналу, що приймає участь в організації експортних операцій, шляхом регулярного проведення навчання й атестацій, а також шляхом стимулювання і мотивація персоналу ;

- поліпшення й оптимізація процесу пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними;
- залучення контрагентів для відносин на довгостроковій основі;
- використання найбільш вигідної для експортера форми розрахунків – акредитива, при якій експортер має гарантію оплати товару;
- застосування базисних умов постачання, мінімізуючих витрати експортера на транспортування товару;
- використання ефективних систем контролю якості з метою недопущення відмовлення покупця від чи товару зниження ціни;
- здійснення постачань вчасно з метою забезпечення зобов'язань по виконанню контракту;
- розробка і реалізація комплексу маркетингу при експорті кожного виду продукції і при виході на новий ринок;
- проведення гнучкої цінової політики, тому що при експорті товарів підприємство змушене орієнтуватися не тільки на свої витрати виробництва, але і на світові ціни;
- недопущення простроченої дебіторської заборгованості та ін.

Отже, стратегічний розвиток підприємств промисловості тісно пов'язаний з реалізацією інноваційних проектів у їх діяльність з урахуванням впровадження маркетингових розробок, щодо просування продукції, особливо на міжнародний ринок. Таким чином, пропонуємо на ТОВ «Крок ГТ» впровадити інноваційний проект щодо створення відділу бенчмаркетингу. До основних цілей відділу бенчмаркінгу відносяться підвищення ефективності діяльності, прискорення процесу змін і управління ним, розширення кругозору керівників, усвідомлення досягнень світового рівня.

Основною функцією відділу маркетингу, як і всього підприємства є продаж продукції, що включає: організацію оптового продажу продукції і просування її до споживача в те місце, де вона потрібна, у той час, коли вона потрібна, у таких кількостях, у яких вона затребувана, і такої якості, що

задовольняє покупців; добір покупців і висновок договорів постачання; вибір місця збереження запасів готової продукції й організація належного її збереження; визначення системи переміщення готової продукції до місць збереження і продажі; вибір засобів і маршрутів транспортування продукції до місць продажів; організацію системи формування попиту, стимулювання збуту, реклами; проведення цілеспрямованого асортиментної політики; проведення цілеспрямованого цінової політики; формування попиту і реалізація продукції на нових ринках України й інших країн; організацію участі і проведення виставок, ярмарків, виставок-продажів і інших заходів щодо формування споживчого попиту на продукцію підприємства. Інвестиції на створення відділу дорівнюють 25 тис. дол. (200000 грн.). Чиста теперішня вартість (NVP) – 554522 грн., IRR – 204%, період окупності дорівнює 97 днів (3 місяця). Запланований період окупності на початку проекту складав – 2 роки, згідно існуючих показників інвестицій повернуться раніше, що є позитивною характеристикою проекту. Таким чином, інноваційно-інвестиційний проект на ТОВ «Крок ГТ» є ефективним

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антикризовий менеджмент [текст]: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
2. Андросова О. Ф. Стратегічні й тактичні інновації в розвиток світової авіаційної промисловості «Економіка: проблеми теорії та практики» : зб. наук. праць. Дніпро : ДНУ, 2013. Вип. 174, т. 2. С. 520–524.
3. Бугайко Д. О. Вплив процесів глобалізації на авіаційно-транспортну галузь України. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. Київ : НАУ, 2015. Вип. 9. С. 26–34.
4. Куценко А. С. Основні проблеми і радикальні шляхи вирішення антикризового управління промисловими підприємствами : монографія; Українська академія наук. Київ : Фенікс, 2016. 615 с.
5. Барах Ю. О. Складові антикризового управління підприємством *Економіка розвитку*. 2012. № 4 (64). С. 74–78.
6. Баландин К. А. Задача управления производственной мощностью крупного авиастроительного предприятия при значительном снижении спроса на выпускаемые изделия *Управление организационно-экономическими системами: моделирование взаимодействий, принятие решений* : сб. науч. статей. Самара : ИЛУ РАН, СГАУ, 2012. № 3. С. 5–9.
7. Литвиненко Л. Л. Сучасні перспективи розвитку авіаційної галузі України в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів *Актуальні питання сучасної економіки* : колективна монографія Ч. 1. Умань : Видавець «Сочінський», 2011. С. 183–189.
8. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 98–103.
9. Кобелева Т. О. Електротехнічна галузь України: сучасний стан та перспективи розвитку *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”*. Збірник наукових праць.

Тематичний випуск: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ „ХПІ, 2011. № 26. С. 34-44.

10. Великих К. О. Ефективність створення і споживання промислових виробів автореф. дис. ... канд. екон. наук:08.07.01 Харків, 2016. 19 с.

11. Бушуев П. В. К вопросу об оценке потенциала роста производства и продаж продукции электротехнической промышленности России *Аудит и финансовый анализ*. М.: Издательский дом «Компьютерный аудит», 2014. № 4. С. 191-197.

12. Белкин Г. С. Перспективные виды электротехнического оборудования *Электротехника*. 2006. № 9.: URL: <http://www.vtormet.vn.ua/info/trans/prospect.htm> (дата звернення: 20.10.2020).

13. Тулеметова А. С. Современное состояние электротехнической промышленности зарубежных стран: \www/URL: [http://www.rusnauka.com/8\\_DNI\\_2009/Economics/43557.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43557.doc.htm) (дата звернення: 20.10.2020).

14. Кобелев В. М. Сучасний стан та перспективи розвитку українського ринку електротехнічних виробів *Науковий журнал “Економіка розвитку”*. Харків: ХНЕУ, 2016. С. 72-75.

15. Куреда Н. М. Світовий ринок електротехнічної продукції та позиціонування на ньому українських підприємств URL: [http://www.confcontact.com/2007apr/EK8\\_kureda.php](http://www.confcontact.com/2007apr/EK8_kureda.php) (дата звернення: 20.10.2020).

16. Лесникова М. Электротехническая промышленность Ukrainian Market Review. 2002. № 7. С. 38-41.

17. Hattori, T., Granieri R. J, Tokyo: [s. n.], An empirical analysis of the transition to retail competition in the U.S. electricity T2001. 90 p.

18. Купреос, S. Electrical-generation scenarios for China Villigen: PSI, 2002. 174 p.

19. Uchida, M. Multilateral comparison of total factor productivity of Northeast Asian electric utilities 2018. Vol. IV. 33 p.



20. Bunditsakulchai, P. Taguchi H., Hitomi K.. Compilation of interregional energy SAM of Japan for environmental tax policy evaluation. Tokyo, 2011. Vol. IV. 33 p.
21. Пічугіна М. А. Напрями розвитку партнерських зв'язків підприємств галузі (на прикладі кабельної промисловості) *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 5, Ч. 2. С. 238-242.
22. Бойко Н. Непокабелимый рынок Строительство и Реконструкция. 2018. № 1-2. С. 21-22.
23. Нападовська І. В. Проблемні аспекти інформаційного забезпечення оцінювання підприємств кабельної промисловості України *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 3 (53). С. 68-72.
24. Коршак Р. Рынок КПП побеждает экспорт Журнал BUILD Review. 2010. № 5. URL: <http://www.biznes-tema.com/page39/124/> (дата звернення: 20.10.2020).
25. Статистичний щорічник України за 2017 рік Державний комітет статистики України. Київ: ТОВ «Август Трейд», 2018. 559 с.
26. Статистичний щорічник України за 2018 рік Державний комітет статистики України. URL: [http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk\\_Ukrainy\\_2018.pdf](http://library.oseu.edu.ua/files/StatSchorichnyk_Ukrainy_2018.pdf)
27. cCarthy, E.J. Basic Marketing / Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1964. 132 p.
28. Booms, B.H. and Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association: Chicago, IL, 1981. 47 -51 pp..
29. Borden, N.H. The Concept of the Marketing Mix, in Schwartz, G., Science in Marketing: John Wiley & Sons, New York, 1965. 386 –97 pp.
30. П Катаєв О. Резерви технічного переозброєння енергомістких підприємств гірничо-металургійного комплексу Донбасу *Економіка України*. 2012. № 2. С. 84 – 88.

31. Сучасний стан чорної металургії URL: <http://agrobiz.in.ua/suchasnyj-stan-2> (дата звернення: 20.10.2020).
32. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень – грудень 2018 року. Статистичний бюлетень / Державна служба статистики URL : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 20.10.2020).
33. Головань О.О. Оптимізація логістичних витрат закладів ресторанного господарства Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали X (Ювілейної) Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 130-річчю НУХТ. Київ : НУХТ, 2014. С. 78–81.
34. Логістика: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / О. О. Головань, С. В. Маркова. Запоріжжя, ЗНУ, 2014. 88 с. (Затверджено Вченою радою ЗНУ. Протокол № 8 від 01.04.2014 р.)
35. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. для вузов. СПб. : Питер, 2018. 303 с.
36. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монограф. / Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар О.Й., Мельник Л.І. ; За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. Стрий : ТзОВ «Укрпол», 2015. 250 с.
37. Долгошея Н.О. Організаційно-економічний механізм інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2017. № 1(55). С. 192-195. (Серія : Економічні науки).
38. Васильєва С.І. Інноваційна інфраструктура як елемент національної інноваційної системи розвитку економіки Сучасні проблеми інноваційного розвитку держави : III Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 жовтня 2008 р.: тези доповідей *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. Т.4. ДН-ськ, 2018. С. 16-20.
39. Колесніченко В.Ф. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.

наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.Ф. Колесніченко. Харків, 2016. 20 с.

40. Кукрус А. Наука: организация, планирование управления: Система и методы правового регулирования Таллин: Валгус, 1988. 256 с.

41. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» . Київ, 2017. 20 с.

42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : підруч. / С.Ф. Покропивний. Київ : КНЕУ, 2013. 608 с.

43. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник М. : ИНФРА-М, 2009. 536 с.

44. Діяльність суб'єктів господарювання. 2018. Статистичний збірник / Державна служба статистики. Київ, 2012 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2020).

45. Верескун М. В. Эффективное управление, как фактор обеспечения стратегии конкурентоспособности крупных промышленных объединений *Вестник Приазовского государственного технического университета*. 2011. - № 22. С. 56-64.

46. Колосок В. М. Использование холдинговых объединений для обеспечения стратегического развития металлургических предприятий Украины *Управлінські технології у вирішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : [монографія] / [за заг. ред. О. В. Мартякової]*. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2011.- С. 185-190.

47. Калмаев В. Г. Обоснование выбора ставки дисконтирования применительно к российским условиям URL:

48. [http://www.lib.tsu.ru/mminfo/000063105/300\(II\)/image/300\\_2\\_032\\_034.pdf](http://www.lib.tsu.ru/mminfo/000063105/300(II)/image/300_2_032_034.pdf). (дата звернення: 20.10.2020).

49. Котова М. В. Обоснование методики расчетов ставки дисконтирования в отечественной практике *Економічний простір*. 2009. № 22/1. С. 92-98.

50. Кредиты и депозиты в Украине URL: <http://www.creditdeposit.com.ua/depozity/tarifi> (дата звернення: 20.10.2020).

51. Наказ Фонду Держмайна України № 844 від 04.06.2009 р. Щодо встановлення розміру умовно безризикової складової ставки капіталізації, яка використовується для розрахунку ставки капіталізації, та інших показників. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0844224-09> (дата звернення: 20.10.2020).

## ДОДАТОК А

## 1. КАБЕЛИ СИЛОВЫЕ ДЛЯ СТАЦИОНАРНОЙ ПРОКЛАДКИ



## 2. КАБЕЛИ СИЛОВЫЕ С ИЗОЛЯЦИЕЙ ИЗ ШИТОГО ПОЛИЭТИЛЕНА



## 3. КАБЕЛИ КОНТРОЛЬНЫЕ



## 4. КАБЕЛИ СИЛОВЫЕ И КОНТРОЛЬНЫЕ, НЕ РАСПРОСТРАНЯЮЩИЕ ГОРЕНИЕ С ИЗОЛЯЦИЕЙ И ОБОЛОЧКОЙ ИЗ ПОЛИМЕРНЫХ КОМПАУНДОВ НЕ СОДЕРЖАЩИХ ГАЛОГЕНОВ 5. КАБЕЛИ СИГНАЛЬНО-БЛОКИРОВОЧНЫЕ



## 6. КАБЕЛИ И ПРОВОДА СИЛОВЫЕ ДЛЯ НЕСТАЦИОНАРНОЙ ПРОКЛАДКИ



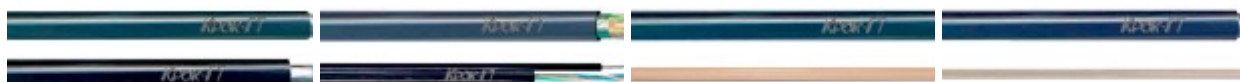
## 7. КАБЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ



## 8. КАБЕЛИ МОНТАЖНЫЕ



## 9. КАБЕЛИ И ПРОВОДА СВЯЗИ



## 10. КАБЕЛИ СВЯЗИ ТЕЛЕФОННЫЕ ШАХТНЫЕ



## 11. ПРОВОДА СИЛОВЫЕ ДЛЯ ЭЛЕКТРИЧЕСКИХ УСТАНОВОК



## 12. КАБЕЛИ СУДОВЫЕ



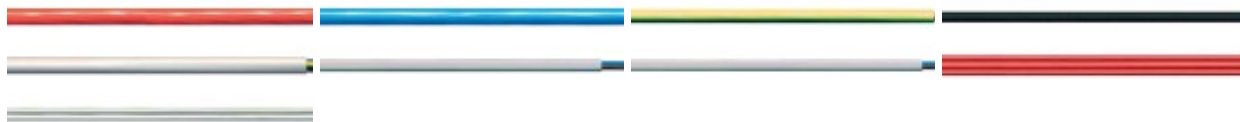
## 13. ПРОВОДА И КАБЕЛИ ДЛЯ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА



Продовження Додатку А

## 14. ПРОВОДА ДЛЯ ВОЗДУШНИХ ЛІНІЙ ПЕРЕДАЧ



**15. ПРОВОДА И ШНУРЫ РАЗЛИЧНОГО НАЗНАЧЕНИЯ****16. ПРОВОДА И ШНУРЫ С НИЗКИМ ДЫМО- И ГАЗОВЫДЕЛЕНИЕМ****17. КАБЕЛИ ДЛЯ НЕФТЕПОГРУЖНЫХ НАСОСОВ****18. ПРОВОДА ЛИФТОВЫЕ**