

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ ПАПЕРОВИХ
КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ВИРОБІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Студента 2 року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Антонишина Сергія Богдановича

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Длігач Андрій Олександрович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент Антонишин Сергій Богданович

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол №2.

В.о. завідувача кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 85 сторінки, 18 таблиць, 23 рисунків, список літератури з 84 найменувань.

НАЗВА ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ - Стратегія виходу вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейський ринок.

Об'єктом дослідження виступає ринкова діяльність вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейському ринку.

Предметом дослідження є формування стратегії виходу вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейський ринок.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейський ринок .

За результатами дослідження сформульоване обґрунтування необхідності та доцільності виходу ТОВ «Піонер Україна» на зовнішні ринки та формуванні відповідної аналітичної бази, а також у розробці стратегії виходу даного підприємства на конкретний зовнішній ринок.

Одержані результати можуть бути використані для розробки стратегії підприємства паперово – канцелярської промисловості щодо виходу на зовнішні ринки, що ґрунтуються на результатах дослідження теоретичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, аналізу та оцінки зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, розробки напрямів експортної діяльності та обґрунтування рішення щодо вибору зовнішніх ринків для реалізації своєї продукції.

Рік виконання дипломної роботи 2023

Рік захисту дипломної роботи 2023

ABSTRACT

The thesis consists of 85 pages, 18 tables, 23 figures, and a list of 84 references.

TITLE OF THE DIPLOMATIC WORK - Strategy of Ukrainian producers of paper stationery to enter the European market.

The object of research is the market activity of domestic producers of paper stationery in the European market.

The subject of the study is the formation of a strategy for domestic producers of paper stationery to enter the European market.

The purpose of the thesis is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for the formation of a strategy for the entry of domestic producers of paper stationery into the European market .

Based on the results of the study, the necessity and expediency of entering the foreign markets of LLC "Pioneer Ukraine" and the formation of an appropriate analytical base, as well as the development of a strategy for the entry of this enterprise into a specific foreign market are formulated.

The obtained results can be used to develop a strategy for the paper and stationery industry enterprise to enter foreign markets, based on the results of the study of theoretical aspects of the formation of a strategy for the enterprise to enter the foreign market, analysis and evaluation of the foreign economic potential of the enterprise, development of export activities and justification of the decision to choose foreign markets for the sale of its products.

Year of completion of the thesis 2023

Year of thesis defense 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	8
1.1. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок	8
1.2. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	20
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА».....	32
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства	32
2.2. Тенденції розвитку паперово-канцелярської галузі в Україні та світі.....	39
2.3. Напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»	51
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	62
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»	62
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Піонер Україна»	68
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	77

ВСТУП

Актуальність дослідження. Вихід промислового підприємства на новий зовнішній ринок є стратегічно складним і важливим завданням, яке потребує ретельного підходу до обґрунтування необхідності її вирішення. Тому перед прийняттям рішення про вихід на зовнішній ринок підприємству слід з'ясувати два основні питання: визначити причини (мотиви), що підштовхнули підприємство до прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок, та обґрунтувати пріоритетність вирішення цієї проблеми не на внутрішньому, а на зовнішньому ринку. Особливо з урахуванням того, що інтенсивність конкуренції, що посилилася, як на ринку окремих країн, так і на загальносвітовому ринку стала вимагати від суб'єктів господарювання адекватної реакції. Виходячи з вищесказаного, було сформульовано мету, завдання та методи проведення даного дослідження.

Ступінь розробленості теми. Проблеми вибору стратегії виходу промислового підприємства на зовнішні ринки останні десятиліття стало приділятися значну увагу вченими різних країн. Однією з головних причин такої уваги стали темпи процесів глобалізації та інтернаціоналізації. Інтенсивність конкуренції, що посилилася поряд з цим, як на ринку окремих країн, так і на загальносвітовому ринку стала вимагати від господарюючих суб'єктів адекватної реакції. Проблемам вибору та аналізу стратегій виходу на зовнішні ринки присвячували свої роботи зарубіжні та вітчизняні дослідники: Длігач А.О, Старостіна А.О, Каніщенко О.Л, Ансофф Х. І., Аріелі Дж., Довгаль О. А., Іщук Ю. А., Йохна М. А., Кістерський Л. Л., Кордонська О. І., МакДоннелл Е. Дж. Та інші.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейський ринок.

Відповідно до заданої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- систематизувати типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- виокремити теоретичні основи стратегічного управління підприємством;
- надати загальну характеристику господарської діяльності підприємства;
- з'ясувати тенденції розвитку паперово-канцелярської галузі в Україні та світі;
- охарактеризувати напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів для ТОВ «Піонер Україна».

Об'єктом дослідження є ринкова діяльність вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейському ринку.

Предметом є формування стратегії виходу вітчизняних виробників паперових канцелярських виробів на європейський ринок.

В процесі дослідження використано методи порівняльного й системного аналізу та синтезу, наукових узагальнень, історичний метод застосований при дослідженні сутності типів стратегій виходу на зовнішній ринок (п. 1.1, 1.2); методи поєднання історичного та логічного, використані під час аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Піонер Україна» (п. 2.1, 2.2 та 2.3), прикладні методи (складання таблиць, графіків), спеціальні методи економічного аналізу (горизонтальний, вертикальний і коефіцієнтний аналіз, SWOT-аналіз), метод економіко-математичного моделювання (для вибору найбільш привабливих напрямків експортної діяльності), абстрактно-логічний метод (для формулювання висновків за результатами проведених досліджень).

Теоретичну та методологічну основи дослідження склали ідеї та положення, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, огляди періодичних видань з проблеми дослідження, положення сучасного стратегічного аналізу. У роботі використано статистичну інформацію

Державної служби статистики України, Євростату, Statista, Forecast, результати опитування бізнесу Advanter Group, міжнародні рейтинги Doing Business, Corruption Perceptions Index, Global competitiveness index.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці науково-прикладних положень з розробки стратегії підприємства паперово – канцелярської промисловості щодо виходу на зовнішні ринки, що ґрунтуються на результатах дослідження теоретичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, аналізу та оцінки зовнішньоекономічного потенціалу підприємства, розробки напрямів експортної діяльності та обґрунтування рішення щодо вибору зовнішніх ринків для реалізації своєї продукції.

Практична цінність результатів, отриманих під час проведення даного дослідження, полягає як в обґрунтуванні необхідності та доцільності виходу ТОВ «Піонер Україна» на зовнішні ринки та формуванні відповідної аналітичної бази, а також у розробці стратегії виходу даного підприємства на конкретний зовнішній ринок.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 88 сторінках, ілюстрована 23 рисунками та 18 таблицями, в списку використаних джерел 84 найменування.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

У другому розділі проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Піонер Україна».

У третьому розділі розроблено стратегії виходу ТОВ «Піонер Україна» на зовнішній ринок, зокрема розраховано ефективність експортної діяльності від прямого, непрямого та спільного експорту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Типи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок

Від правильності розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок залежить, наскільки результативним буде цей крок підприємства та чи допоможе він зміцнити позиції підприємства на світовій арені. Дуже важливо, щоб між стратегічними рішеннями, що приймаються підприємством, та ресурсами, з якими воно працює, був тісний взаємозв'язок. У разі її відсутності може виникнути прогалина між тим, що компанія хоче зробити, і тим, що вона робить.

Перед тим як розпочинати формування стратегії для виходу на зовнішній ринок, необхідно провести оцінку існуючої стратегії підприємства, оскільки без чіткого уявлення про те, які стратегії застосовує підприємство і в якому стані воно знаходиться, неможливо спланувати майбутнє. Зацікавленість науковців і менеджерів у питаннях стратегії, процесів та змісту їх реалізації виникла на початку 1960-х років. Робота А. Чандлера "Стратегія та структура" була однією з перших наукових праць, що почала цей напрямок досліджень. Гарвардська школа розробила одну з перших стратегічних моделей, відому як SWOD, як реакцію на ідеї А. Чандлера[3, с.36]. І. Ансофф сприяв розвитку стратегічного менеджменту, а М. Портер та Р. Паскаль досліджували аналітичні аспекти стратегічного розвитку підприємств[66]. Вивчення успіху японських компаній, зокрема у працях Р. Паскаля та А. Атоса, також сильно вплинуло на розвиток стратегічного підходу до діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств підлягає впливу теорії стратегій. Дослідження вітчизняних авторів [5;14;16], які зосереджені на міжнародній торгівлі та інших аспектах зовнішньоекономічної діяльності, підкреслюють значення стратегічного управління в цій галузі.

За результатами аналізу публікацій вищезгаданих вчених, основні типи стратегій виходження на зарубіжний ринок можуть бути класифіковані як зображено на рис. 1.1. Промислове підприємство визначає свою позицію на конкретному зовнішньому ринку, обравши певну стратегію (рис.1.1). Наприклад, стратегія лідерства передбачає домінування на ринку, розробку нових технологій та продуктів без урахування потенційних ризиків.

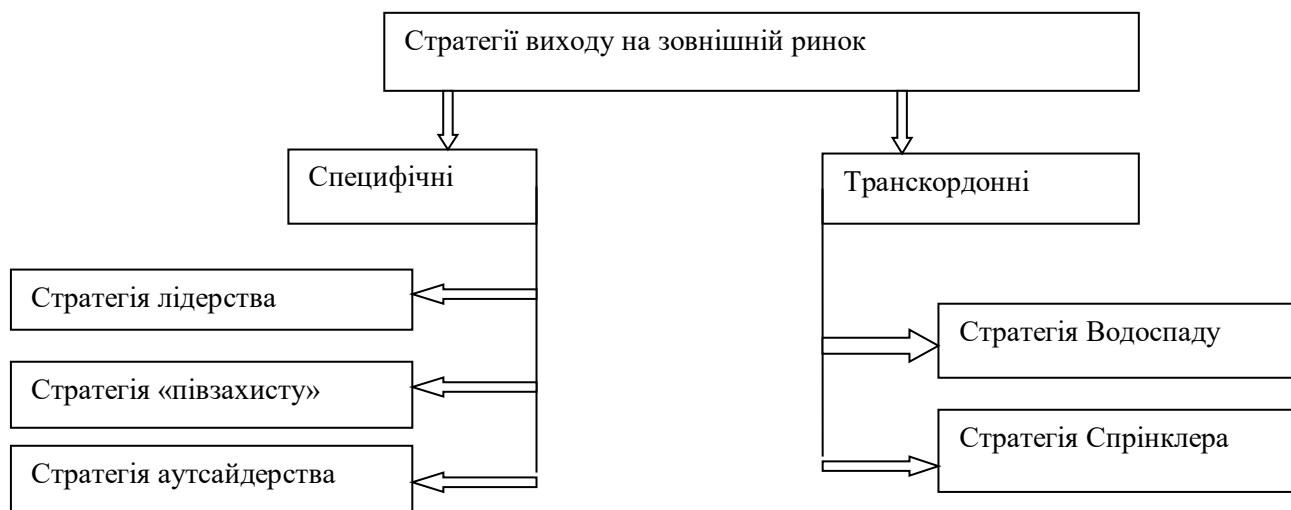


Рис.1.1. Типологія стратегій виходу зовнішній ринок

Джерело: складено за [4]

Стратегія «півзахисту»: підприємство рухається за лідером, використовуючи його як таран, пробиваючий ринкові бар'єри. Незважаючи на підлегле становище, така стратегія все ж таки вимагає великих витрат на адаптацію виробництва слідом за номенклатурною динамікою лідера, тим більше якщо він залишає свої плани в таємниці;

Стратегія аутсайдерства: підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу товарів, а не намагається вирватися вперед. Зазвичай підприємство приймає добре відпрацьовані низьковитратні технології та оперує на освоєних ринках збуту, виробляючи з невеликими витратами та невисокою рентабельністю апробовану продукцію.

Транскордонні стратегії (рис.1.1) визначають порядок виходу промислового підприємства зовнішні ринки. Відмінною ознакою стратегії водоспаду є послідовний вихід на ринки (рис. 1.2). Вона застосовується для

продуктів з тривалим життєвим циклом та товарів, які перебувають у стадії зрілості (стратегія аутсайдерства). Її недоліками є: тривалий період імплементації; поінформованість конкурентів про вихід підприємства ринку, як наслідок – створення ними різноманітних економічних бар'єрів; втрата можливості використати стратегію лідерства.

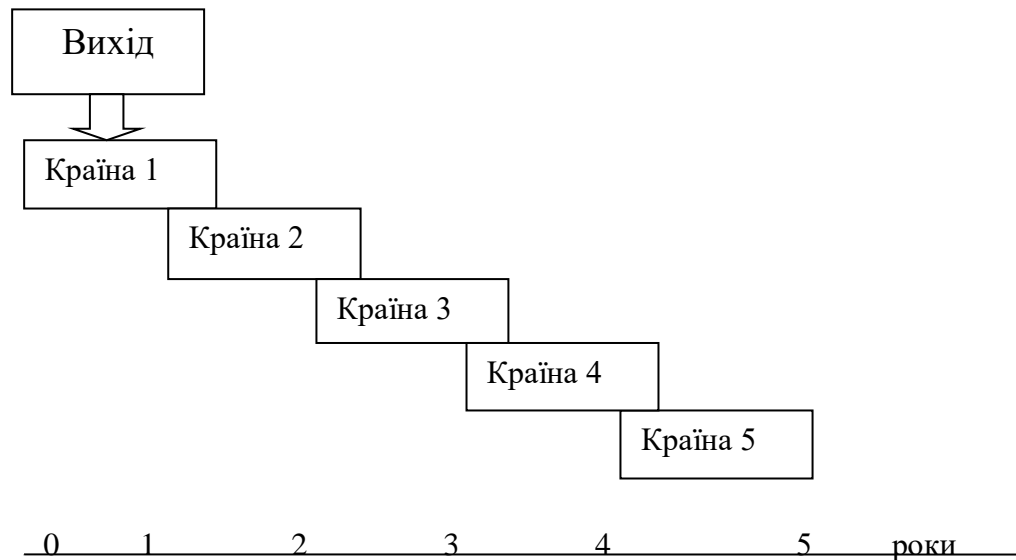


Рис.1.2. Стратегія виходу підприємства зовнішній ринок «Водоспад»

Джерело : складено за [14]

З іншого боку, стратегія водоспаду пропонує тривалий проміжок часу у тому, щоб вивчити ринок і внести корективи до комплексу маркетингу задоволення конкретних потреб кожного ринку. Менеджери, при цьому, можуть застосовувати свій досвід роботи та передавати управлінські та технічні навички, розробки з одного ринку на інший.

У стратегії Спрінклера(диверсифікації/розпилування) вихід компанії на окремі ринки здійснюються одночасно (рис.1.3).

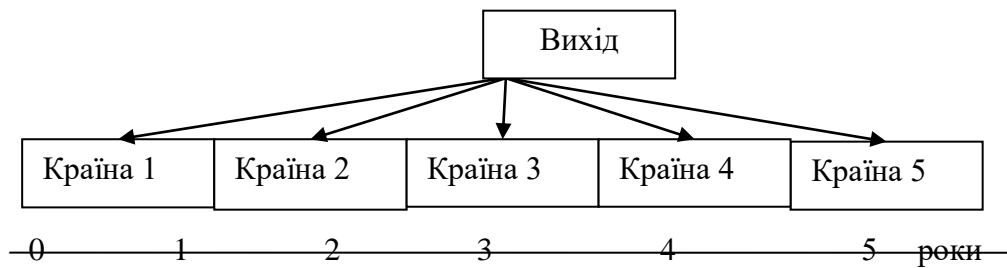


Рис.1.3.Стратегія Спрінклера

Джерело : складено за [17]

Ця стратегія застосовується для товарів з коротким життєвим циклом, а також для товарів на стадії впровадження та розвитку. Її недоліками виступає потреба у значному обсязі ресурсів, які необхідні для виходу на зовнішній ринок, і навіть присутності ризику невдачі, що з обмеженістю знань і досвіду ведення бізнесу там.

Водночас слід зазначити такі переваги: реалізація продукції за короткий період часу на великій кількості цільових ринків, причому є можливість застосування цінової стратегії скіммінгу з метою отримання максимального прибутку; здатність пристосовуватися до ринку з конкуренцією, що постійно зростає; відсутня необхідність адаптації стандартизованої продукції до місцевих потреб.

Окремо слід виділити наявність про «стратегій подолання бар'єрів входу зовнішній ринок». Стратегія подолання бар'єрів входу зовнішній ринок визначається з урахуванням рівня бар'єрності зовнішнього ринку України та внутрішніх можливостей підприємства з подолання сукупності існуючих бар'єрів.

Оскільки зовнішні ринки відрізняються як природою походження бар'єрів, так і носіями та висотою бар'єрів входу, то формуються різні стратегії та поведінка підприємств у поводженні з бар'єрами входу на ринок. Тому з урахуванням проведеного аналізу можна сформувати портфель стратегій подолання бар'єрів зовнішнього ринку. Стратегічними альтернативами подолання бар'єрів входу зовнішній ринок є (рис.1.4).

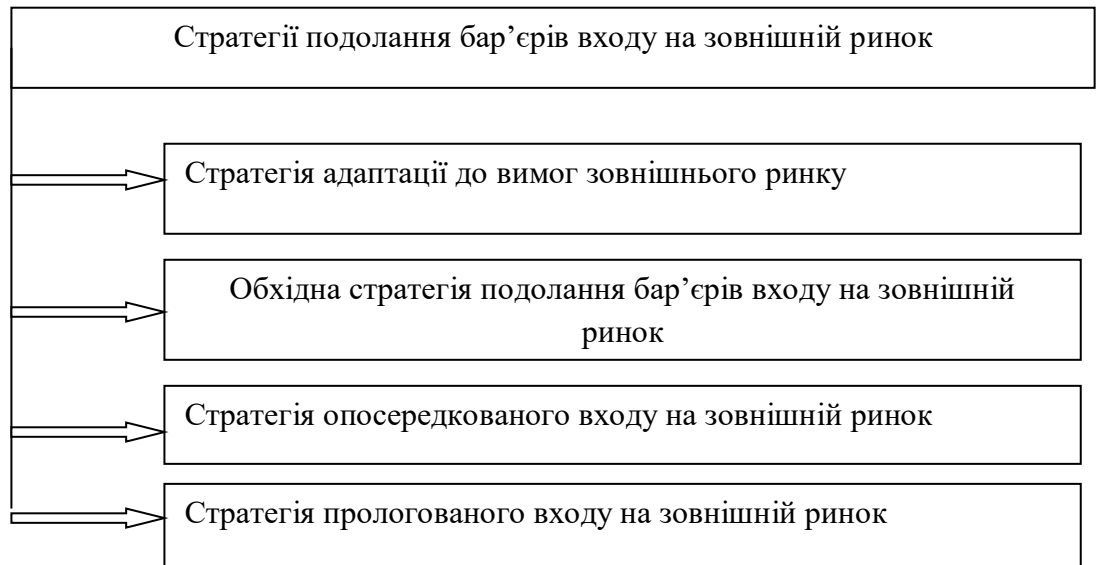


Рис.1.4. Типологія стратегій подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Джерело: складено за [11]

Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку є сукупністю дій, пов'язаних з формуванням плану виконання вимог, які є передумовою входження на відповідний зовнішній ринок, зокрема вимог до суб'єкта майбутньої угоди в частини виконання адміністративних процедур та способів організації входу предмета правочину (продукції, інвестиції) на зовнішній ринок.

Реалізація стратегії адаптації до зовнішнього ринку відбувається у напрямку пристосування предмета угоди та процедур виходу на зовнішній ринок як до офіційних вимог, так і до традицій ринку. Зміст стратегії адаптації до зовнішнього ринку розкривається через систему атрибутивних ознак (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Атрибутивні ознаки стратегії адаптації до вимог зовнішнього ринку

Атрибутивна ознака стратегії	Сутність ознаки
Ціль	Використання комплексу організаційних та економічних заходів щодо адаптації продукції до сукупності вимог усіх суб'єктів зовнішнього ринку (країни-імпортера, імпортера, споживача, конкурентів тощо)

Завдання	Погодження стратегічних цілей підприємства з суспільними потребами та зміною зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства; забезпечення адаптації стратегічних цілей підприємства до зміни довкілля з мінімальними витратами в найкоротші терміни
Передумови застосування	У системі бар'єрів входження ринку присутні виключно бар'єри, які долаються чи приймаються експортером. У частині бар'єрів, що долаються країною експортера та країною імпортера, процедури подолання бар'єрів є офіційно визнаними та узгодженими.
Умови застосування	Результативність виходу зовнішній ринок за умови переважання додаткового доходу над витратами на подолання бар'єру входу
Функції стратегічного управління	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу зовнішній ринок. Організація процесів подолання бар'єрів. Контроль рівня бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації стратегії адаптації.
Способи реалізації	Прямий експорт на цільовий зовнішній ринок

Джерело: складено за [19]

Адаптивна стратегія подолання бар'єрів входу зовнішній ринок реалізується завдяки комплексу функціональних стратегій підтримки експорту промислової продукції (рис.1.5). Так, адаптація продукції до вимог зовнішнього ринку відбувається на рівні виробництва у вигляді формування та реалізації виробничої стратегії пристосування до вимог попиту кожного конкретного зовнішнього ринку.

Маркетинговою стратегією підтримки входу підприємства на зовнішній ринок є стратегія недиференційованого маркетингу, в основі якої лежить єдиний комплекс маркетингу, спрямований на задоволення суспільних потреб споживачів, які розглядаються як сукупність споживачів.

Серед сукупності логістичних стратегій підтримкою адаптивної стратегії подолання бар'єрів входу ринку є стратегія оптимізації загальних логістичних витрат, мета якої полягає у скороченні загальних логістичних витрат шляхом вибору оптимального логістичного рішення кожної з логістичних функцій.



Рис.1.5. Функціональні стратегії підтримки адаптивної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Джерело: складено за [22]

Стратегія низьких цін формує конкурентні переваги промислової продукції на висококонкурентних ринках та ринках з низькою купівельною спроможністю споживачів. Інвестиційна стратегія підтримки стратегії подолання бар'єрів входу зовнішній ринок полягає у реалізації інвестиційних програм країни імпортера. Так, африканські країни на підтримку реалізації національної політики товарного наповнення внутрішніх ринків та розвитку національного виробництва активно залучають іноземних інвесторів до участі в інвестиційних проектах за умов державно-приватного партнерства.

Обхідна стратегія входу зовнішній ринок є сукупність дій щодо реалізації стратегічних цілей входу підприємства на високобар'єрні зовнішні ринки шляхом входження через транзитні ринки.

Обхідна стратегія може бути реалізована у різний спосіб. Так, можливе використання виробничої кооперації з промисловими підприємствами транзитної країни шляхом прямого інвестування у створення виробничих потужностей у країні цільового ринку або способом комбінованого використання вищезгаданих можливостей. При реалізації методу виробничої

кооперації національний виробник промислової продукції здійснює постачання напівфабрикатів на виробничі потужності цільового ринку, де відбувається їх доопрацювання зі зміною коду товарної номенклатури та подальшим продажем на даному ринку.

Різниця в рівнях бар'єрності ринку для входу напівфабрикатів та входу готової продукції формує економічну ефективність реалізації цього способу обхідної стратегії. Привабливим способом реалізації обхідної стратегії є інвестування у виробничі потужності підприємства цільового ринку, зокрема поглинання шляхом придбання контрольних пакетів акцій, злиття іноземного виробника з національним виробником промислової продукції з перетворенням останнього на структурний підрозділ об'єднаного підприємства, реалізація інвестиційного проекту з будівництва нового підприємства.

Обхідна стратегія подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок характеризується сукупністю атрибутивних ознак, що є її ідентифікаторами серед існуючих стратегічних альтернатив (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Атрибутивні ознаки обхідної стратегії подолання бар'єрів
входу на зовнішній ринок

Ознака стратегії	Сутність ознаки
Ціль	Використання можливостей входження на цільовий ринок через транзитні ринки
Завдання	Погодження стратегічних цілей з висотою бар'єрів входу та внутрішніми можливостями їх подолання, вибір транзитного ринку з мінімальними витратами та найкоротшим терміном входу
Передумови застосування	У системі бар'єрів входження на цільовий ринок присутні бар'єри заборонного характеру
Умови застосування	Сумарні витрати на вхід на транзитний та цільовий ринки покриваються додатковими доходами від експорту
Функції стратегічного управління	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу на транзитний зовнішній ринок Організація процесів подолання бар'єрів. Контролює рівень бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації обхідної стратегії.
Способи реалізації	Виробнича кооперація із підприємствами транзитного ринку. Інвестування у створення виробничих потужностей у цільовій країні.

Джерело: складено за [29]

Комплекс стратегій підтримки реалізації обхідної стратегії подолання бар'єрів входу зовнішній ринок формується з урахуванням впровадження стратегії виробничої кооперації з підприємствами країни імпорту (рис.1.6).



Рис.1.6. Функціональні стратегії підтримки обхідної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Джерело: складено за [30]

Значним потенціалом підтримки для реалізації обхідної стратегії подолання бар'єрів входу на ринок має інвестиційна стратегія, яка формується як комплекс стратегічних цілей будівництва підприємства в країні імпорту, поглинання підприємств чи організація представництва біля країни імпорту.

Логістична стратегія інтеграції та кооперації учасників ланцюга поставок базується на стратегічному партнерстві та інтеграційній взаємодії у процесі виконання логістичних функцій на всіх зовнішніх ринках (транзитному та цільовому).

Стратегія опосередкованого входу зовнішній ринок є сукупність дій з побудови багатоканальних логістичних ланцюгів розподілу продукції з участю міжнародних та національних посередників. Зважаючи на те, що на більшості зовнішніх ринків функціонують олігополістичні торгові компанії, цей спосіб проникнення на зовнішній ринок іноді залишається єдиною можливістю входу.

Бурхливий розвиток опосередкованої торгівлі призвів до становлення різноманітності посередників з різними обсягами прав і зобов'язань щодо подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок.

Доцільність реалізації стратегії опосередкованого входу на зовнішній ринок є виправданою в умовах існування високих бар'єрів входу на відповідний ринок і за відсутності у експортера організаційно-економічних можливостей їх подолання, олігопольного або монопольного стану компаній з розподілу продукції на відповідному зовнішньому ринку, зовнішнього ринку тощо. Атрибутивні ознаки цієї стратегії представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Атрибутивні ознаки опосередкованої стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Атрибутивна ознака стратегії	Сутність ознаки
Ціль	Використання міжнародних та місцевих посередників відповідного ринку для входження на цільовий високо бар'єрний ринок
Завдання	Вибір виду посередництва, що забезпечує найвищу ефективність при вході на зовнішній ринок
Передумови застосування	Високі бар'єри входу на зовнішній ринок, високі витрати на подолання бар'єрів входу
Умови застосування	Витрати подолання бар'єрів входу відповідний ринок перевищують величину втраченої вигоди від залучення посередників
Функції стратегічного управління	Пошук посередників та організація співпраці з ними. Аналіз результативності реалізації опосередкованої стратегії
Способи реалізації	Опосередкований експорт

Джерело: складено за [35]

Стратегія опосередкованого входу на зовнішній ринок має свої недоліки, зокрема, відсутність контролю над процесом реалізації продукції, змінами вимог споживачів та іміджем виробника на зовнішньому ринку. Крім того, прибуток експортера може зменшитись через комісійну винагороду посередника.

Опосередкована стратегія входу на зовнішній ринок вимагає використання комплексу функціональних стратегій (рис.1.7), серед яких варто звернути увагу на стратегію обмеженої спеціалізації виробничого процесу. Ця стратегія передбачає спеціалізацію виробничого процесу на виготовленні продукції підвищеної якості для певного сегменту ринку.

Стратегія логістичного аутсорсингу виходить з вибору оптимальної кількості посередників у ланцюгах розподілу продукції. Ускладнений недиференційований маркетинг має місце, коли підприємство акцентує увагу на функціональності продукції та можливості задовольняти попит усіх категорій споживачів.

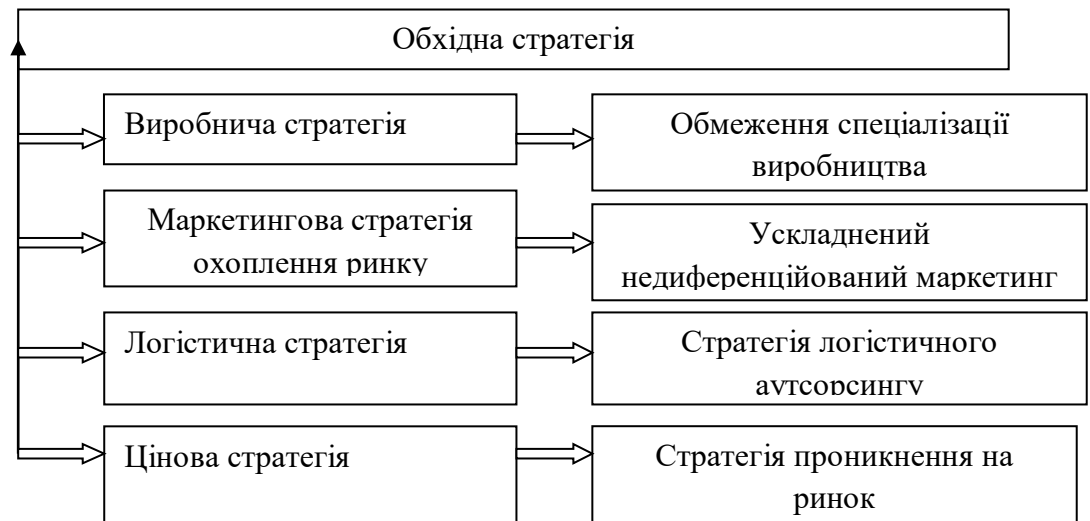


Рис.1.7. Функціональні стратегії підтримки опосередкованої стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Джерело: складено за [37]

Стратегія ціноутворення є основою стратегії проникнення на ринок, яка допомагає швидко створити попит, забезпечити свою частку ринку і здобути перевагу над можливими конкурентами. Модель дій стратегії пролонгованого входу на зовнішній ринок є логічним узагальненням, що передбачає підготовку виробництва та продукції до майбутнього входу на зовнішній ринок. Підготовка виробництва включає в себе дії, пов'язані з технологічними вимогами цільового ринку. Підготовка продукції передбачає комплекс заходів,

спрямованих на дотримання якісних характеристик продукції, упакування та маркування, вимог місцевих споживачів зовнішнього ринку.

Аналіз стратегій входу підприємства на зовнішній ринок дозволяє визначити послідовність їх реалізації в залежності від рівня бар'єрності зовнішнього ринку та внутрішніх можливостей підприємства щодо подолання бар'єрів входу. (див. рис. 1.8)

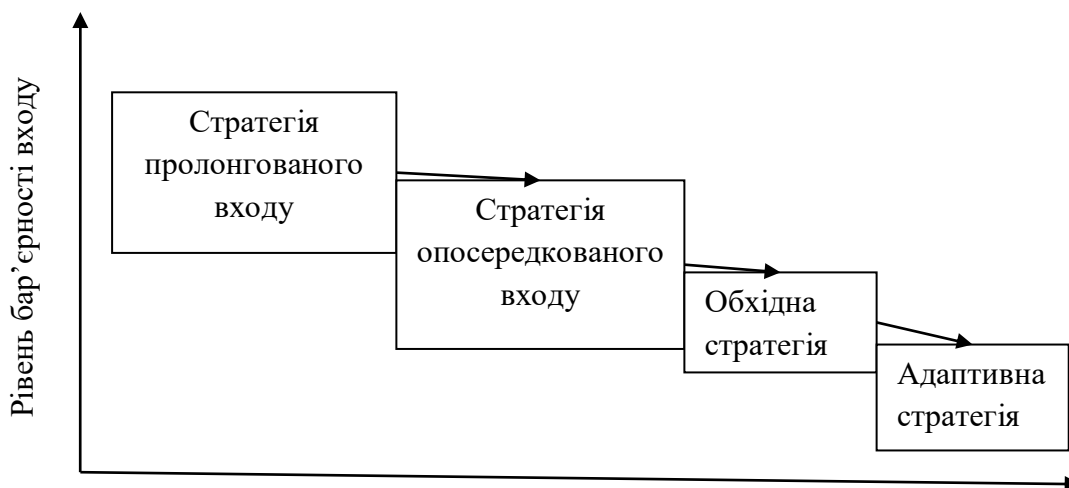


Рис.1.8. Каскад тимчасової періодизації стратегій входу підприємства на зовнішній ринок залежно від рівня його бар'єрності

Джерело: складено за [48]

Умови на зовнішньому ринку для імпорту промислової продукції є високо бар'єрними, і відсутність досвіду у подоланні цих бар'єрів означає, що оптимальною стратегією є використання опосередкованого входу. Ця стратегія дозволяє скористатися можливостями міжнародних посередницьких компаній.

Набуття досвіду подолання бар'єрів входу зовнішній ринок дозволяє підприємству реалізувати обхідну стратегію входу зовнішній ринок як спосіб входу на цільової зовнішній ринок через ринки третіх країн.

Залежно від рівня бар'єрності ринку, можлива реалізація такої стратегії паралельно зі стратегією опосередкованого входу на зовнішній ринок. Невисокий рівень бар'єрів входу разом із невисокими витратами з їхньої подолання дозволяє реалізувати підприємству адаптивну стратегію.

Інформаційним джерелом ідентифікації стратегій подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок можуть бути офіційні статистичні дані щодо суб'єктів експорту продукції, дані фінансової звітності, у тому числі наявність відмінностей у показниках доходу операційної діяльності та чистого доходу, наявність торгових структур у складі холдингів, створених за участю промислових підприємств або наявність статусу пов'язаних осіб між промисловим та торговим підприємством.

Отже, сформовані стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок дозволяють вибирати промисловими підприємствами той тип стратегічної поведінки, який найбільшою мірою відповідає рівню бар'єрності зовнішнього ринку та внутрішнім можливостям підприємств із подолання сукупності наявних бар'єрів.

1.2. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що зазнає впливу глобалізації, все більше промислових підприємств прагне розвиватися шляхом виходу на зовнішні ринки. Для того, щоб бути конкурентоспроможним на такому ринку, підприємство повинно сформувати стратегію, яка враховує його внутрішні можливості та ринкові умови. Проте, перед формуванням стратегії виходу на зовнішній ринок, підприємству необхідно вирішити два основні питання: причини та способи виходу.

У зв'язку з цим, у фахівців різних країн все більше привертає увагу проблема конкретизації чинників, що спонукають промислові підприємства до інтернаціоналізації їхньої діяльності, і в економічній літературі прийнято виділяти три групи таких причин (мотивів). Перша група таких мотивів пов'язані з мотивами зростання компанії. Так, у дослідженні особливостей експортної діяльності іноземних підприємств [72], було показано, що підприємства, власники яких декларували намір розширити свій бізнес, у два

рази частіше займалися експортною діяльністю, ніж подібні за розміром та сферою бізнесу підприємства, але без такого наміру. До таких самих висновків щодо мотивів розширення підприємства міста і отримання прибутку як стимулів інтернаціоналізації діяльності дійшли й науковці, вивчали діяльність іноземних компаній [74]. Додатково вони наголошували й на інших стимулах, пов'язаних із розширенням бізнесу, – збільшення розміру ринку, міцна ринкова позиція, спроби знизити залежність від існуючих ринків.

Інша група мотивів для інтернаціоналізації пов'язана з інтелектуальними активами. Наявність цих активів може «штовхати» компанії на зовнішні ринки, а також залучити підприємства у пошуку таких активів. Чинники, такі як досвід міжнародного бізнесу у керівників підприємств та інші компетенції менеджменту, можуть «виштовхнути» компанії на зовнішні ринки.

Дослідження досвіду іноземних фірм [65, с.69] свідчить про те, що на зовнішні ринки фірму штовхають такі мотиви, як науково-дослідні роботи фірми, унікальний товар або технологія фірми, інноваційні можливості, а також такі ресурси як накопичений досвід, розмір та інші специфічні ресурси фірми.

Третя група мотивів інтернаціоналізації пов'язані з виробничими (ланцюжка поставок) і соціальними мережевими мотивами. Дослідження бізнесу іноземних фірм [57, с.57] продемонструвало, що важливу роль в інтернаціоналізації бізнесу відіграють соціальні зв'язки керівників фірм, які спираються на їх іммігрантське походження, та дають можливість встановити міцні зв'язки з країною їхнього походження. Не менш значущою для інтернаціоналізації є і участь компанії в мережах зі створення продукції, в рамках яких підприємство постачає продукцію по всьому світу.

Сучасний розвиток світової економіки, який обумовлений глобалізацією, сприяє більш активному виходу промислових підприємств на зовнішні ринки. Сьогодні промислові підприємства мають певні мотиви, зокрема очікують збільшення своєї частки на ринку України та розширення масштабів діяльності, що може забезпечити посилення конкурентних переваг підприємства.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) промислового підприємства безпосередньо залежить від правильної та організованої довгострокової стратегії виходу на зовнішні ринки. Сучасний бізнес вимагає нових підходів до стратегічного управління, оскільки зовнішнє середовище стає все складнішим. Серед характеристик, які впливають на ЗЕД, можна виділити:

- збільшення кількості та різноманітності факторів зовнішнього середовища;
- швидкість змін у зовнішньому оточенні;
- взаємопов'язаність та некерованість факторів зовнішнього середовища;
- турбулентність змін у зовнішньому середовищі, яка супроводжується високим рівнем невизначеності та непередбачуваності.

Підприємства, що здійснюють ЗЕД, повинні постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, яке стрімко посилюється, і враховувати багатовимірну конкуренцію, інноваційні та інтеграційні процеси у світовому масштабі.- турбулентність довкілля. Зміни у зовнішньому середовищі відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності[50, с.94].

Для ефективної розробки стратегії та тактики необхідно правильно спланувати та організувати процес освоєння іноземних ринків, а також розглянути кілька етапів з вирішення конкретних завдань.

Згідно з Ю. А. Іщуком [25, с. 48], стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства означає процес управління на основі чотирьох методичних підходів (функціонального, ситуаційного, ризикового та системного), що враховують національні особливості бізнесу та спрямовані на розробку та реалізацію зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві з урахуванням вимог зовнішнього середовища, з метою забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі, що потребує своєчасної реалізації інновацій.

Для успішної роботи на зовнішніх ринках, керівники повинні розуміти специфіку міжнародного бізнесу та використовувати функціональний, ситуаційний, системний та ризиковий підходи до стратегічного управління.

Наприклад, функціональний підхід допомагає побудувати курс розвитку підприємства та належним чином організувати діяльність його підрозділів. Крім того, кожна країна та народ має свої психологічні, соціальні та інші особливості, до яких належать, перш за все, цінності, переконання, звички, традиції та звичаї, які впливають на бізнес. Знання цих систем цінностей може значно підвищити ефективність управління [28, с. 69].

Під час стратегічного управління ЗЕД, використання ситуаційного підходу дає необхідну інформацію про зовнішні фактори впливу. Проте, цей підхід не забезпечує можливості виділити найбільш значущі фактори, які можуть становити загрозу для підприємства. Для досягнення стратегічного бачення необхідно мати чіткий курс розвитку та системність виконуваних операцій.

Ситуаційний підхід до стратегічного управління ЗЕД повинен доповнюватися функціональним підходом, при якому функції управління реалізуються з урахуванням ситуаційних чинників, що виникають на ринку. У такому випадку, керівництво повинно забезпечити управління в умовах безперервних змін зовнішнього середовища, шляхом розробки та реалізації стратегії змін[30, с.98].

Реалізація стратегії змін повинна бути спрямована на успішну адаптацію підприємства до нових умов довкілля та забезпечення стійкого розвитку, а не досягнення певного запланованого результату.

Методика ризикового підходу включає оцінку ймовірності негативних впливів середовища на підприємство під час роботи на зовнішньому ринку. Це допомагає виокремити найбільш значущі чинники, які можуть загрожувати діяльності підприємства. Однак такий підхід не враховує всіх можливих факторів, як це робиться при ситуаційному підході, а лише найбільш значущі з точки зору ризику. Крім того, він не забезпечує чіткого плану розвитку зовнішньоекономічної стратегії підприємства. У контрасті до цього, системний підхід передбачає взаємозв'язок між всіма підрозділами підприємства під час

формування стратегії, врахування ризиків та системність управління функціями.

Системний підхід, на думку авторів [32;35], є об'єднанням наступних процесів при розробці зовнішньоекономічної стратегії: процесу осмислення; формального процесу; аналітичного процесу; процесу передбачення; ментального процесу; процесу, що розвивається; процесу ведення переговорів; колективного процесу; реактивного процесу; процесу трансформації

Використання системного підходу дозволить забезпечити взаємозв'язок та взаємодію всіх підрозділів підприємства у процесі вирішення задач, враховуючи нерозривний зв'язок між функціями управління. Завдяки системному підходу менеджери зможуть врахувати повний перелік факторів у комплексі. Відмінності від функціонального підходу полягатимуть у тому, що системний підхід дозволяє зберегти значимість ситуаційних та ризикових факторів, але при цьому немає чіткого розуміння функціональних завдань, як у функціональному підході.

У зв'язку з цим стратегічне управління ЗЕД підприємства, на думку авторів, є процесом управління підприємством на основі синтезу чотирьох підходів (функціонального, ситуаційного, ризикового та системного), що враховує національні особливості здійснення бізнесу, спрямований на розробку та реалізацію зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві при своєчасному здійсненні інновацій, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, з метою забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі[36, с.58].

Отже, при здійсненні функцій управління важливо враховувати ситуаційні особливості, які виникають при бізнесі в країні. При цьому потрібно описувати можливі ризики для підприємства, які можуть виникнути в зовнішньому ринку, та оцінювати ймовірність їх виникнення. Ці дії потрібно здійснювати системно.

Стратегічне управління передбачає розроблення менеджерами підприємства набору дій та рішень, що ведуть до створення специфічних

стратегій. Процес розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок включає ряд етапів (рис.1.9).



Рис.1.9.Етапи розробки стратегії виходу промислового підприємства на зовнішні ринки

Джерело: складено за [42]

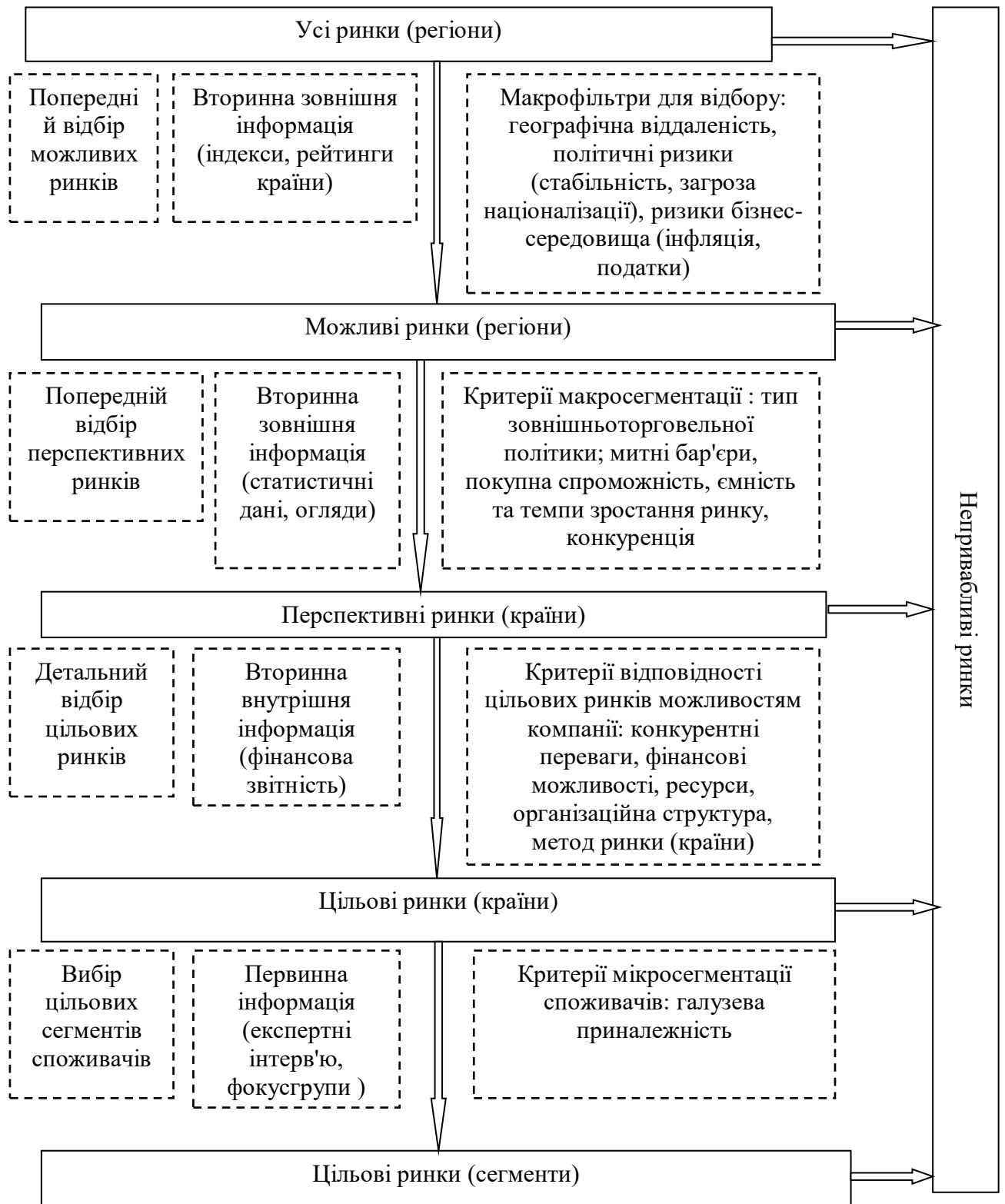


Рис.1.10. Структурно-логічна схема прийняття стратегічних рішень щодо вибору зовнішніх та сегментів

Джерело: складено за [44]

Умови глобалізації світової економіки створюють певні переваги для підприємства, яке використовує стратегічне управління ЗЕД. Ці переваги включають:

- зменшення ризиків негативного впливу змін міжнародного середовища;
- готовність до непередбачуваних змін зовнішнього оточення;
- стимулювання менеджерів до реалізації управлінських рішень в довгостроковій перспективі;
- забезпечення координації дій та підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- чітке формалізовання повноважень та відповідальності працівників[40].

На третьому та четвертому етапах розробки стратегії необхідно провести детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, відповідно, з метою вибору цільового ринку (або ринків) на п'ятому етапі, як показано на структурно-логічній схемі на рис.1.10.

На попередньому етапі відбираються потенційні ринки за допомогою макрофільтрів. Основна мета цього етапу - скоротити кількість можливих країн для подальшого аналізу. На першому етапі відбувається відбір ринків (країн) відповідно до зовнішніх критеріїв відбору (макроорієнтованих критеріїв), таких як політичні ризики, ризики бізнес-середовища та географічна віддаленість.

На цьому етапі особливу увагу слід приділити створенню системи моніторингу міжнародних індексів та рейтингів країн, таких як рейтинг економічної свободи (американський дослідницький центр Heritage Foundation та газета «Wall Street Journal»), рейтинг корумпованості країн (міжнародне агентство «Transparency International»), рейтинг якості ділового середовища, індекс політичного ризику BERI Political Risk Index (PRI), індекс ризиків ділового середовища Business Environment Risk Index (BERI) та ін.[45, с.32]

Прийняття рішення щодо концентрації ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків або диверсифікації ресурсів на багато різних ринків повинно враховувати багато факторів, деякі з яких перераховані в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори, що визначають географічну диверсифікацію підприємства

Група факторів	Фактори, що сприяють концентрації країн	Чинники, що сприяють диверсифікації по країнах
Чинники, що стосуються підприємства	Усвідомлення низького ступеня ризику управління. Вміння обирати «найкращі» ринки	Усвідомлення високого ступеня ризику управління. Недостатній обсяг знань про ринках
Чинники, що стосуються товару	Продукт, що має необмежену сферу застосування. Продукт, що купується повторно. Середина життєвого циклу товару. Продукт, що вимагає адаптації до різних ринків.	Продукт, що має обмежену сферу застосування. Продукт, який повторно не купується. Ранній або пізній етап життєвого циклу товару. Стандартний продукт, що не вимагає адаптації до різних ринків.
Фактори щодо ринку	Великі ринки, які не перенасичені конкуренцією. Зрілі ринки. Ключові ринки поділені між багатьма конкурентами. Високі темпи зростання кожного ринку. Висока лояльність споживачів. Тривалий період відтворення продукту конкурентами.	Великі ринки насичені конкуренцією. Нові ринки або ринки на етапі спаду життєвого циклу товару. Ключові ринки поділені між декількома сильними конкурентами. Низькі темпи зростання кожного ринку. Низька лояльність споживачів. Короткий період відтворення продукту конкурентами.
Маркетингові фактори	Високі витрати на обробку замовлень для додаткових ринків. Високі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Засоби комунікації вимагають адаптації для різних ринків.	Низькі комунікаційні витрати для додаткових ринків. Високі витрати на обробку Низькі для додаткових ринків. Низькі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Стандартизовані засоби комунікації на різних ринках.

Джерело: складено за [55]

Під час попереднього відбору потенційних ринків важливо оцінити привабливість країн, які пройшли до наступного етапу, за критеріями, такими як тип зовнішньоторговельної політики, митні бар'єри, купівельна спроможність споживачів, обсяги та темпи зростання ринку, конкурентна

ситуація та галузева структура промисловості. Відбір цільових ринків передбачає оцінювання адекватності ресурсів та конкурентних переваг компанії. На цьому етапі необхідно прийняти стратегічне рішення про географічну концентрацію ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків або диверсифікацію ресурсів на великій кількості різних ринків. Однак не кожне підприємство може собі дозволити охопити велику кількість країн одночасно.

Після відбору привабливих країн, застосовуючи стандартні методи, варто провести сегментацію споживачів в кожній країні за критеріями галузевої приналежності, платоспроможності споживачів та структури їхнього закупівельного центру.

Після вибору зарубіжного ринку чи ринків, що відповідають потенціалу підприємства та його конкурентним перевагам, необхідно вирішити питання про стратегію виходу на ці ринки, розглядаючи стратегічні альтернативи, які були визначені на попередньому етапі. Прийняттям такого рішення завершується процес розробки стратегії, а починається етап її реалізації та подальшого коригування.

Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки починається з формулювання місії підприємства, де визначаються його мета, пріоритетні цінності та напрямки діяльності. На основі цієї місії на наступному етапі розробки стратегії визначаються пріоритети, цілі та напрямки діяльності, проводиться аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища, формулюються стратегічні та тактичні завдання, складаються оперативні плани, а також розробляється загальна схема управління діяльністю підприємства[56, с.47].

Стратегія дозволяє зосередитися на головних проблемах та відкинути другорядні, визначити та скоординувати дії щодо реалізації місії та основних цілей фірми, знайти шляхи перетворення на новий стан та використання необхідних ресурсів для цього.

Для досягнення стратегічного успіху на зовнішньому ринку в умовах інноваційного розвитку економіки, менеджерам необхідно систематично здійснювати описані вище дії. Вони повинні:

- приймати управлінські рішення своєчасно, використовуючи функції планування, мотивації, організації та контролю;
- реагувати на зовнішні впливи та адаптуватися до непередбачуваних змін у міжнародному середовищі;
- мають враховувати можливі ризики, що можуть виникнути в процесі міжнародного бізнесу
- дотримуватися комплексного підходу до розробки зовнішньоекономічної стратегії, у тому числі різних процесів, таких як: осмислення, формальний процес, аналітичний процес, процес передбачення, ментальний процес, переговорний процес, колективний процес, реактивний процес та процес трансформації.

Зважаючи на вищезазначене, підприємство, яке має за мету займатися бізнесом на міжнародному ринку, зможе забезпечити собі високу конкурентну позицію у майбутньому.

Тому при здійсненні управлінських функцій необхідно бути готовим до ситуаційних викликів, які можуть виникати в країні, де здійснюється бізнес. У випадку появи ризикових ситуацій на зовнішніх ринках, рекомендується супроводжувати ризикові складові, тобто описувати можливий ризик для підприємства, який може виникнути при певній події в країні, та оцінювати ймовірність виникнення цієї ризикової ситуації.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами дослідження теоретичних аспектів розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок можна зробити наступні висновки.

Визначено, що сформовані стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок дозволяють вибирати промисловими підприємствами той тип стратегічної поведінки, який найбільшою мірою відповідає рівню бар'єрності зовнішнього ринку та внутрішнім можливостям підприємств із подолання сукупності наявних бар'єрів. Від правильності розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок залежить, наскільки результативним буде цей крок підприємства та чи допоможе він зміцнити позиції підприємства на світовій арені. Дуже важливо, щоб між стратегічними рішеннями, що приймаються підприємством, та ресурсами, з якими воно працює, був тісний взаємозв'язок. У разі її відсутності може виникнути прогалина між тим, що компанія хоче зробити, і тим, що вона робить.

Під час управління підприємством необхідно враховувати ситуаційні особливості в країні, де здійснюється бізнес. Якщо виникає якась ситуація на зовнішньому ринку, необхідно оцінювати ймовірність її впливу на підприємство та описувати можливий ризик. Перед відбором ринків для бізнесу використовують макрофільтри, щоб зменшити ризики, пов'язані з політичними факторами, бізнес-середовищем (наприклад, конвертованість валюти, інфляція, обмеження експорту тощо) та географічною віддаленістю країни.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПІОНЕР УКРАЇНА» (далі – ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА») є приватним підприємством, що створене у 2015 році і розташовано у м. Києві.

Предметом діяльності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» неспеціалізована оптова торгівля, зокрема і товарами власного виробництва: паперовим канцелярським приладдям, феєрверками, іграми та іграшками.

Загальна інформація про досліджуване підприємство наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА»

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПІОНЕР УКРАЇНА"
Скорочена назва	ТОВ "ПІОНЕР УКРАЇНА"
ЕГРПОУ	39808511
Адреса	Україна, 02002, місто Київ, вулиця Євгена Сверстюка, будинок 52-В, квартира 41
Дата реєстрації	28.05.2015
Номер реєстрації	10671020000022056
Найменування органу реєстрації	Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація
Види діяльності Основні:	46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові:	17.23 - Виробництво паперового канцелярського приладдя 20.51 – Виробництво вибухових речовин 47.19 - Інші види роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах 32.40 - Виробництво ігор та іграшок
Керівник	Михайленко Дмитро Миколайович

Джерело: складено за інформацією підприємства

Власниками ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» є громадяни України: Божок Ігор Петрович та Божок Олена Григорівна.

Головний офіс підприємства розташовано у м.Києві, вул.Євгена Сверстюка, виробничі потужності знаходяться у м.Бровари.

На виробництві встановлено сучасне обладнання італійського та бельгійського виробництва.

На рис.2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА».

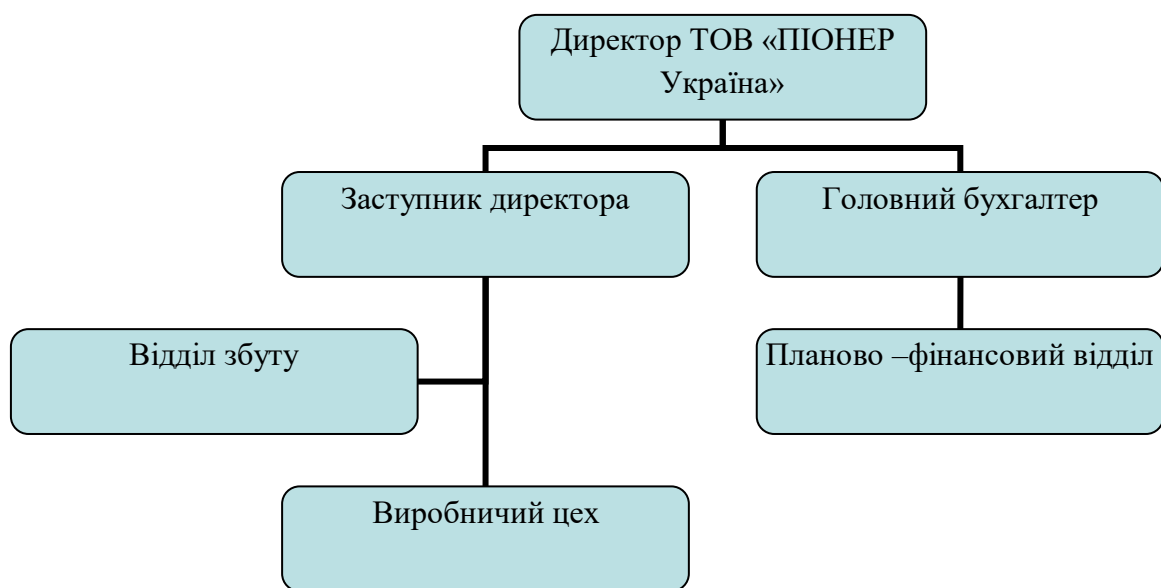


Рис.2.1.Організаційна структура ТОВ «ПІОНЕР Україна»

Джерело: складено за даними підприємства

Керівництво підприємством здійснює директор, якому підпорядковані головний бухгалтер та заступник. Директор здійснює загальне управління, підписує необхідні документи, представляє підприємство на різних заходах, затверджує плани діяльності.

Головний бухгалтер ТОВ «ПІОНЕР Україна» підпорядковується директору і відповідальний за фінансову політику та виконання фінансових зобов'язань підприємства. У підпорядкуванні головного бухгалтера

знаходиться планово – фінансовий відділ, який розробляє фінансові документи та звітність, нараховує заробітну плату, податки, формує калькуляцію продукції, тощо.

Заступник директора відповідальний за організацію виробництва та реалізацію продукції, у його підпорядкуванні знаходиться відділ збуту та виробничий цех.

Дизайн продукції розробляється у відділі збуту та затверджується директором.

В табл.2.2 проаналізуємо основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» за 2019 – 2021 роки.

Таблиця 2.2

Основні техніко–економічні показники діяльності ТОВ «ПІОНЕР
УКРАЇНА», тис.грн.

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміна 2021 року/2019 року	
				Абсол.,+-	Відн.%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації	77728	72494	110764	33036	42,50
Собівартість реалізації	59570	61321	97534	37964	63,73
Валовий прибуток	18158	11173	13230	-4928	-27,14
Чистий прибуток	1240	380	903	-337	-27,17
Основні засоби	10180	9036	28968	18788	184,56
Середньорічна залишкова вартість основних засобів	7430	9608	19002	11572	155,74
Оборотні активи	4982	10881	16090	11108	222,96
Середньорічна вартість оборотних активів	5516	7931	13485	7969	144,47
Середньорічна вартість готової продукції	44	52	71	27	61,36
Поточна заборгованість	8356	6312	12541	4185	50,08
Чисельність персоналу, осіб	208	191	191	-17	-8,17
Продуктивність праці, тис.грн.	373,7	379,5	580	206,3	55,20
Розмір фонду оплати праці	28463	23883	30896	2433	8,55
Фондовіддача основних засобів	10,46	7,54	5,83	-4,63	-44,26

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Зміна 2021 року/2019 року	
				Абсол.,+-	Відн.%
1	2	3	4	5	6
Фондоозброєність	35,72	50,3	99,48	63,46	177,66
Знос основних засобів,%	56,9	63,5	39,0	-17,9	-31,45

Джерело: узагальнено за даними підприємства

Аналізуючи динаміку основних техніко –економічних показників ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» за 2019 -2021 роки відмітимо наступні позитивні тенденції:

- значне збільшення обсягу чистого доходу, особливо у 2021 році незважаючи на пандемію, загалом на 42,5%;
- суттєве збільшення основних засобів у 2021 році, загалом на 184,56% за останні три роки;
- збільшення оборотних активів на 222,96%, і що важливо, приріст оборотних активів переважає приріст поточних зобов'язань;
- збільшення продуктивності праці незважаючи на зменшення чисельності персоналу –на 55,2%;
- зменшення зносу основних засобів на 17,9п.п., що пов'язано зі значним оновленням основних засобів у 2021 році.

З негативних тенденцій діяльності досліджуваного підприємства відмітимо наступне:

- збільшення собівартості реалізації перевищує приріст виручки;
- у 2021 році отримано на 27,17% менше чистого прибутку ніж у 2019 році.

Наглядно динаміку основних техніко –економічних показників зобразимо на рис.2.2.

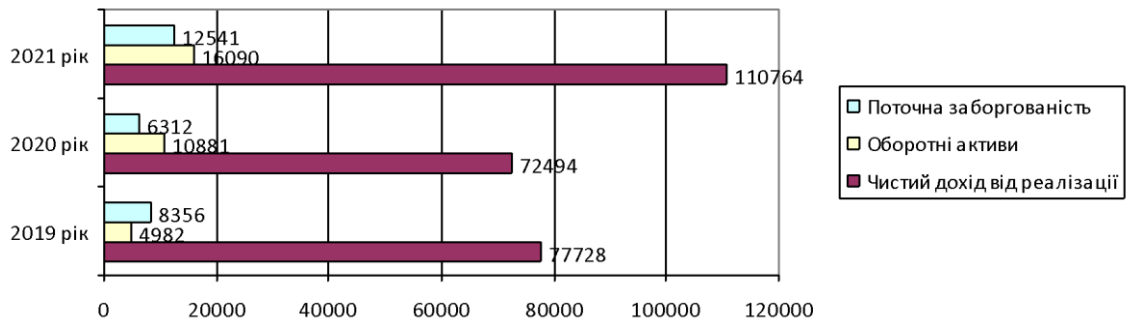


Рис.2.2. Динаміка основних техніко –економічних показників ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» за 2019- 2021 роки, тис.грн.

Джерело: звітність підприємства

Як бачимо на рис.2.2, за аналізований період суттєво збільшився обсяг реалізації та оборотні активи переважають поточні зобов'язання.

В табл..2.3 проаналізуємо ліквідність та платоспроможність підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» за 2019-2021 роки

Показники	норматив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Приріст 2021/2019р Абс,+/-
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0-2,5	0,59	1,72	1,28	0,69
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,2	0,34	0,49	0,29
Коефіцієнт термінової ліквідності	Більше 1	0,48	1,29	0,96	0,48
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0.5	0,47	0,7	0,73	0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	<0.5	0,53	0,3	0,27	-0,26
Коефіцієнт фінансування (або фінансового ризику)	<1.0 зменшення	1,12	0,43	0,37	-0,75
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,68	0,42	0,22	0,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, 25 збільшення	-0,45	0,31	0,11	0,56

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи показники ліквідності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» відмітимо, що абсолютна ліквідність підприємства значно перевищує норматив, і хоча поточна та загальна ліквідність ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» трохи менше

нормативу у 2021 році, все ж ТОВ «ПОНЕР УКРАЇНА» є ліквідним підприємством, має достатній обсяг власного оборотного капіталу у 2020 та 2021 роках, за аналізований збільшився обсяг власного оборотного капіталу, що зменшило коефіцієнт фінансового ризику та знизило залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Важливими показниками господарської діяльності є показники ділової активності, які ми проаналізуємо в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ділової активності ТОВ «ПОНЕР УКРАЇНА» за 2019-2021 роки

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Приріст 2021/2019 р абс,+/-
Коефіцієнт оборотності				
Активів	4,9	3,46	2,4	-2,5
Оборотних активів	15,6	6,66	6,88	-8,72
Дебіторської заборгованості	33,89	12,8	19,43	-14,46
Кредиторської заборгованості	9,3	11,48	8,83	-0,47
Запасів	82,95	26,47	27,21	-55,74
Термін обороту				
Активів	75	105	152	77
Оборотних активів	23	55	53	30
Запасів	4	14	13	9
Термін погашення, дні				
Дебіторської заборгованості	11	28	19	8
Кредиторської заборгованості	39	32	41	2
Тривалість операційного циклу	15	42	32	17

Джерело: розраховано за даними підприємства

Після аналізування даних з таблиці 2.4 можна зробити висновок, що ділова активність ТОВ "ПОНЕР УКРАЇНА" за досліджуваний період погіршувалась. У порівнянні з 2019 роком, у 2021 році термін обороту оборотних активів збільшився на 30 днів, запасів - на 9 днів, а дебіторська заборгованість - на 8 днів. Загалом, тривалість операційного циклу ТОВ "ПОНЕР УКРАЇНА" збільшилась з 15 днів у 2019 році до 32 днів у 2021 році.

В таблиці 2.5 проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «ПОНЕР УКРАЇНА» за 2019-2021 роки.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» за 2019-
2021 роки, %

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Приріст 2021/ 2019 р Абс,+/-
Рентабельність продажів	1,59	0,52	0,81	-0,78
Рентабельність продукції	23,36	15,41	11,94	-11,42
Рентабельність операційної діяльності	1,85	0,59	0,64	-1,21
Рентабельність сукупного капіталу	7,84	1,81	1,96	-5,88
Рентабельність власного капіталу	16,64	2,59	2,69	-13,95
Рентабельність інвестованого капіталу	14,84	6,02	7,2	-7,64
Рентабельність оборотного капіталу	24,89	3,49	5,61	-19,28

Джерело: узагальнено за даними підприємства

За результатами розрахунків, які відображені в табл. 2.5, можна зробити висновок про те, що прибутковість ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» зменшується упродовж аналізованого періоду. Рентабельність продукції значно зменшилась, з 23,36% у 2019 році до 11,94% у 2021 році, рентабельність власного капіталу зменшилась на 13,95 п.п., до 2,69% у 2021 році, а рентабельність оборотного капіталу зменшилась на 19,28 п.п., до 5,61% у 2021 році.

Отже, у 2019 році господарська діяльність ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» була ефективною, оскільки поточні зобов'язання переважали над джерелами фінансування, а оборотний капітал був фінансований за рахунок зовнішнього фінансування. У 2019 році також було отримано найвищий чистий прибуток, а тривалість операційного циклу становила всього 15 днів. Проте у 2020 та 2021 роках ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» використовувало консервативну політику управління оборотними активами, що призвело до зменшення фінансового ризику та залежності від зовнішнього фінансування. З іншого боку, обсяг чистого прибутку зменшився, період операційного циклу збільшився до 42 днів у 2020 році, що відповідно призвело до зниження рентабельності.

2.2.Тенденції розвитку паперово-канцелярської галузі в Україні та світі

Канцелярські товари та витратні матеріали для офісу належать до обладнання та витратних матеріалів, які щодня використовуються в офісах організаціями та приватними особами.

Всупереч побоюванням і прогнозам, ринок канцтоварів не залишився стертим з лиця економіки. Гаджетизація і цифрові формати змінили вид діловодства, але не позбавили його без традиційних канцтоварів. Про це свідчить статистика. В середньому за рік у світі реалізується близько 170 млн.ручок, до речі, 80% з них є китайським імпортом[81].

Ринок канцелярських товарів можна розділити на два сектори - товари для діловодства та освіти, обидва з яких мають попит серед споживачів. Проте, продавці та виробники канцтоварів націлені на збільшення продажів у секторі товарів для діловодства, оскільки сектор товарів для освіти є більш залежним від демографічних тенденцій, що може привести до зниження продажів у цьому секторі.

За статистикою, протягом 25 років населення України зменшилося на 8 мільйонів осіб, а кількість дітей знизилася майже вдвічі. Зараз кількість дітей становить близько 7,6 мільйонів. Скорочення населення України вплинуло на число жінок та чоловіків, при цьому співвідношення статей має вплив на перспективи народжуваності. Крім того, анексія Криму та конфлікт на Донбасі також мали вплив на чисельність населення[84].

Демографи рекомендують, щоб кожна родина мала не менше двох дітей для збереження населення. Однак тенденція до багатодітності вже не є актуальною, адже з'явилася мода Child Free. Тим не менш, народження дітей продовжується, тому ринок канцелярських товарів не вимре. Проте, демографічні тенденції потрібно враховувати при розробці корпоративних стратегій. Оскільки сектор товарів для освіти є вразливим, то основна увага спрямована на сектор товарів для діловодства.

Багато компаній та маркетингових агентств займаються виробництвом та продажем таких товарів, а продажі є рівномірними протягом року. Але попит на товари для діловодства залежить від добробуту бізнесу, тому підприємства державного сектору зазвичай не є великими клієнтами. Основні прибутки забезпечують банки, але їх кількість за останній час істотно скоротилася на 23% [82].

Варто відзначити, що з часів незалежності ринок канцтоварів довгий час був стихійним. За часів 90-х років значна кількість цієї продукції була низької якості та не відповідала світовим стандартам, що може бути шкідливим для здоров'я. Однак з настанням нового тисячоліття кількість низькоякісних товарів почала зменшуватися поступово. З 2000-го року канцелярський ринок став набувати організовану форму, чому сприяли законодавчі регулювання. Тимчасовий підйом подавився на світовій кризі. 2013-ий рік став поворотним також для ринку канцтоварів.

В табл. 2.6 проаналізуємо тенденції ринку канцтоварів в Україні.

Таблиця 2.6

Динаміка обсягів продажу канцтоварів на ринку України протягом 2015-2021 рр.

Роки	Оптовий продаж		Роздрібний продаж		Частка продажу канцтоварів, що вироблені на території України, підприємствами роздрібної торгівлі
	млн грн	% до попереднього року	млн грн	% до попереднього року	
2015	1175,8		1309,3		53,7
2016	1698,7	144,5	1431,9	109,4	55,2
2017	2119,5	124,8	1405,7	98,2	50,4
2018	2875,5	135,7	1706,2	121,4	51,2
2019	3374,2	117,3	1750,2	102,6	55,0
2020	3207,4	95,1	2141,5	122,4	55,2
2021	3365,4	104,9	2567,1	119,8	56,7

Джерело: складено та розраховано авторами за [12]

При оцінці ситуації на ринку канцелярських товарів в Україні, слід звернути увагу на наступні показники:

1. Розмір ринку канцелярських товарів України оцінюється у широкому діапазоні від 250 до 350 мільйонів USD. Існує деякий розкид цих цифр, який, здається, пов'язаний з наявністю "сірих" схем імпорту, включаючи ручки, дираколи, зошити, швидкозшивачі та інші канцелярські товари.
2. Частка імпорту з усього канцелярського ринку України складає 45%, і тут не відбулося імпортозаміщення, як у багатьох інших галузях економіки, де завдяки зниженню курсу гривні та зростанню цін на імпортну продукцію, українські виробники почали витісняти іноземні товари з ринку. Однак, навіть з низьким курсом гривні, виробники канцелярських товарів не можуть конкурувати з китайською продукцією.

Попит на імпортні товари зменшився, тоді як товари вітчизняного виробництва стали більш актуальними. Їх частка на ринку поступово збільшується, зараз це пояснюється більше демпінговими цінами, ніж якістю продукції. Китайські виробники є головними конкурентами для українських виробників за демпінгом. Показовими стали події зі шкільними зошитами. Близько 18,5% цієї продукції не відповідає вимогам до якості: приблизно 28,5% паперової продукції зовсім не володіє відповідною документацією. Крім проблем також з'явилися нові напрямки для розвитку.

Одним з існуючих трендів стало створення ВТМ, що випускають канцтовари. Деякі виробники канцелярської продукції доповнили свій асортимент аксесуарами та меблями для офісів. Ринок канцелярських товарів також ставки на еко-продукцію. Україна зараз має лише 5% екологічно чистої канцелярської продукції. Недостатня кількість еко-продуктів пов'язана не тільки з їх високою вартістю, але також з обмеженими виробничими потужностями.

У країні працює лише 17 переробних підприємств макулатури, і збільшення їх кількості може суттєво змінити ситуацію на ринку. Проте, наразі

ринок канцелярських товарів має незмінні характеристики, такі як високі витрати та низька маржинальність, що призводить до високої конкуренції.

В табл.2.7 наведено основні вітчизняні торгові марки, які утримують більше 50% ринку.

Компанія «Імпорт-офіс Україна» запатентувала бренд Вигомах вже у 2003 році, тому складно уявити, щоб хоч одна ручка чи зошит не належали до цього бренду. Вигомах спеціалізується на виробництві широкого асортименту канцелярських товарів, кожен з яких виготовляється з великою відповідальністю. Товари Вигомах виробляються в Україні, Європі та Азії з сировини, що проходить кілька етапів перевірки, щоб задовольнити потреби клієнтів та зробити їх задоволеними з продукцією.

Виробники добре розуміють, що для клієнта важливо балансувати між ціною та якістю, тому Вигомах піклується про комфорт та зручність клієнтів, щоб зібрати всю необхідну канцелярію для роботи чи навчання від одного виробника, а не кількох[64].

Таблиця 2.7

Основні українські виробники канцелярських виробів в Україні

Бренд	Продукція
Вигомах	Папір, товари для офісу, письмове приладдя, аксесуари для презентацій, папки та архіви, витратні матеріали, товари для школи та творчості
Foliant	Щоденники, візитниці, папка, футляр, обкладинки на документи, папка, альбоми для фотографій
Economix	Паперова продукція, пишучі приналежності, папки та системи архівації, настільні приналежності, офісні дрібниці, товари для школи та творчості
Zibi	Рюкзаки та пенали, пишучі приналежності (ручки, олівці, фломастери, крейда), товари для творчості (наклейки, фарби, пластилін, картон і папір, альбоми, аксесуари), дрібна канцелярія для школи, будинку або роботи (гумки, папки для зошитів, точила і лінійки, ножиці).

Джерело: складено за [64]

Компанія Foliant спеціалізується на виробництві блокнотів та щоденників з натуральної шкіри. Вибір канцелярських аксесуарів може відображати статус

людини, особливо для ділових людей. Шкіряний щоденник не тільки відображає статус власника, але й може бути вкладенням у майбутнє, оскільки натуральний матеріал довший час прослужить та надійніше зберігатиме записи. Крім того, Foliant звертає увагу на унікальність кожної людини, тому їхню продукцію випускають обмеженими партіями, щоб зменшити ймовірність зустрічі зі співвласником такого ж щоденника. Компанія також пропонує гідну заміну для тих, хто не використовує речі з натуральної шкіри, а саме щоденники зі шкірозамінника.

При виборі канцелярських товарів бажано уникати складнощів і не витрачати багато часу на перегляд різних магазинів та товарів. Компанія Economix спрощує життя своїм клієнтам, пропонуючи повний асортимент канцелярських товарів для школи, роботи та творчості. Незважаючи на широкий вибір, якість продукції завжди залишається на високому рівні, завдяки контролю якості матеріалів та процесу виробництва.

Бренд Zibi знаменитий своєю любов'ю до дитячої творчості, і саме на цьому фокусується виготовлення їхньої канцелярії для школярів. Висока якість продукції заслужила повагу та любов клієнтів.

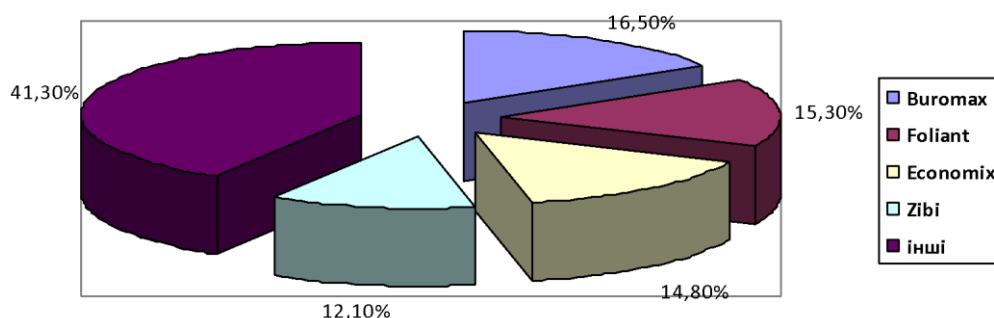


Рис.2.3. Структура основних учасників ринку канцелярських виробів в Україні, %

Джерело: [64]

У категорії канцелярських товарів для школи, зошити мають більше пропозиції, ніж попиту. Ручки є найпопулярнішим канцелярським товаром,

складаючи 70% обігу в категорії інструментів для письма, тоді як маркери і коректори займають 30%. Друге місце за популярністю належить шкільним зошитам, блокнотам та альбомам для малювання. Купуючи альбоми для малювання, покупці звертають увагу на якість продукції. Більшу частину популярних канцелярських товарів імпортують з Китаю, з постачаннями з Польщі та Росії, які помітно знизилися за останні 3 роки. Одночасно, експорт українських канцелярських товарів зростає, а країни колишнього СНД та Прибалтики є основними покупцями. Приблизно 5% вітчизняних зошитів експортуються.

Таблиця 2.8

Ключові фактори успіху виробників на ринку канцелярських товарів
України

Характеристики галузі	Ключові фактори успіху в галузі
Посилення нецінової конкуренції	Належний рівень технічного оснащення виробництва, використання сучасного обладнання для пропозиції якісних канцтоварів, висока кваліфікація персоналу, розроблення та просування брендів, пропозиція товарів із сучасним та оригінальним дизайном, що підкреслює індивідуальність їх власників і сприяє поліпшенню їх настрою у процесі використання товарів, використання нових кольорів в оформленні товарів
Диференціація товарів за якістю та ціною для споживачів з різним рівнем доходу	Обґрунтований вибір цільових сегментів, широкий товарний асортимент, правильне позиціонування різних товарів, можливість зменшити ціну товару за рахунок ефекту масштабу
Зміни в самій структурі та характеристиках попиту	Забезпечення високого рівня сервісу посередників та інших організацій споживачів, комплексний підхід для задоволення їх потреб і гнучкість у реагуванні на них
Формування широкої збутової мережі, зміни у ефективності різних методів просування товарів	Використання як традиційних, так і новітніх каналів розподілу та просування товарів (через пошту та Інтернет), формування синергічного ефекту через оптимізацію транспортування товарів, укрупнення їх гуртових поставок
Зменшення рентабельності виробництва	Оптимізація завантаження виробничих потужностей
Організаційні зміни	Постійне дослідження змін споживчого попиту та пропозиції конкурентів, оперативне реагування на запити клієнтів, налагоджені контакти з клієнтами та постачальниками, використання сучасних інформаційних технологій, вигідне місце розташування виробничих потужностей

Джерело:[34]

Українські виробники канцелярських товарів мають вищі ціни порівняно з китайськими виробниками, але вони також пропонують вищу якість товарів та більш привабливий дизайн, що не завжди сприяє їх конкурентоспроможності (згідно з таблицею 2.8). Виробники канцелярських товарів відрізняються високою якістю товарів, привабливим дизайном, здатністю до інновацій та відносно широким асортиментом товарів.

Однією з основних тенденцій на ринку канцелярських товарів є постійна зміна дизайну. Сучасні виробники використовують ергономічні форми замість прямих кутів та використовують яскраві металізовані та флуоресцентні кольори замість традиційних сірих та чорних.

Простежуючи тенденції попиту, варто відзначити, що підвищення продажів припадає на кінець липня-серпень і знижується до кінця вересня. Нова хвиля затребуваності піднімається в грудні. Правда, тоді підвищеним попитом користуються не ручки і зошити, а предмети для творчості. В кінці квітня-початку травня збільшуються покупки товарів для творчості.

У цьому сегменті попит покупців відповідає орієнтирам на інших ринках. Так, покупці товарів для діловодства вимагають унікальності та оригінальності, тоді як школярі більш орієнтовані на модні тенденції. Великим попитом користуються зошити, блокноти, альбоми та щоденники із зображенням зірок шоу-бізнесу, а також популярних персонажів з мультфільмів і молодіжних серіалів. На Заході через пару тижнів після релізу нового мультфільму в продаж виходить безліч канцелярської продукції з головним персонажами. Українські виробники поки що не мають достатньої мобільності. Коли люди обирають зошити, то надають перевагу товарам з глянцевиими обкладинками, оскільки вони мають більш привабливий вигляд та довше зберігаються в хорошому стані. У секторах товарів для діловодства та освіти з'являється тенденція до престижності продукції. Хоча кількість споживачів, які мають такі вимоги, поки не є великою, проте їх число повільно зростає.

Усього виділяють три основні сегменти світового ринку паперово – канцелярської галузі:

Сегмент товарів із Південно-Східної Азії (переважно Китай та Тайвань). Як правило, до продукції з цього географічного регіону не пред'являються надто високі критерії за якістю та ціною.

Східноєвропейські країни (Чехія, Польща, Угорщина). Канцелярські товари, виготовлені у цих країнах, належать до середнього класу. Їх відрізняє досить висока якість. Водночас ціна на цю канцелярію залишається порівняно низькою. Канцтовари російських виробників також входять у цей географічний сегмент.

Виробники із Західної Європи та Японії випускають «елітне» канцелярське приладдя. Це - найбільш якісна та найдорожча категорія товарів[83].

Крім циклічного характеру галузі, ще однією помітною тенденцією є пильна увага виробників до технологічних розробок та удосконалень продуктів як запобіжний засіб зростаючої загрози з боку Інтернету та цифровізації. Майбутнє розширення ринку, ймовірно, сприятиме зростання бізнесу, збільшення прибутку для онлайн-платформ і зростання попиту на індивідуальні продукти. На ринок також впливають "зелені" ініціативи та зростання використання підприємствами канцелярських товарів, придатних для вторинної переробки, причому ця тенденція помітніша в розвинених країнах. Ця тенденція спонукає постачальників пропонувати канцелярські товари, виготовлені із матеріалів, придатних для вторинної переробки.

Такі компанії, як Amazon.com, Staples та Office Depot почали пропонувати екологічно чисті продукти, включаючи фірмові бланки та офісний папір. Зростаюча популярність онлайн-платформи готова підтримати ринок канцелярських товарів. Завдяки своїм численним перевагам електронна комерція спонукає різних постачальників виходити в Інтернет, не вкладаючи кошти в персонал та фізичну інфраструктуру, охоплюючи при цьому ширшу клієнтську базу. Онлайн-канал, ймовірно, також виграє від впровадження

автоматизованих пунктів виставлення рахунків чи оформлення замовлень поряд із збільшенням інвестицій у маркетингову та рекламну діяльність із боку роздрібних продавців.

В умовах кризи COVID-19 світовий ринок канцелярських товарів та витратних матеріалів, що оцінюється в 155,6 млрд доларів США в 2022 році, за прогнозами, досягне переглянутого розміру в 173,5 млрд доларів США до 2026 року, збільшившись у середньому на 2,5 % за аналізований період. Один із сегментів, проаналізованих у звіті, - витратні матеріали для комп'ютерів та принтерів, який, за прогнозами, зросте на 3,4% у річному обчисленні та досягне 49,4 млрд доларів США до кінця аналізованого періоду. Після детального аналізу наслідків пандемії та її економічної кризи для бізнесу, зріст у сегменті паперових виробів було скориговано до нового середньорічного показника в 1,9% наступних 7 років. [81]. Нині цей сегмент припадає 28,6% світового ринку канцелярських товарів хороших і витратних матеріалів. Зниження споживання товарів на паперовій основі через зростаючу ІТ-інтеграцію та автоматизацію відкриває величезні можливості для зростання ринку витратних матеріалів для комп'ютерів і принтерів. Крім того, очікується, що перехід споживачів, що триває, від триколірних картриджів до картриджів з чорнилом через їх високу якість друку стимулюватиме попит на витратні матеріали для друку.

Ринок США оцінюється в 37 мільярдів доларів у 2022 році, тоді як Китай, за прогнозами, досягне 32,1 мільярда доларів до 2026 року[83].

Ринок канцелярських товарів та витратних матеріалів у США оцінюється в 37 мільярдів доларів США у 2022 році(рис.2.4). Нині частку країни припадає 24,32% світового ринку. Китай, друга за величиною економіка у світі, за прогнозами, досягне передбачуваного обсягу ринку в 32,1 млрд. доларів США в 2026 році з відставанням в середньому на 3,4% за аналізований період. Серед інших географічних ринків, що заслуговують на увагу, - Японія і Канада, за кожним прогнозом зростання складе 1,7% і 2,3% відповідно за аналізований період. У Європі прогнозується, що Німеччина зросте приблизно на 2% у

річному обчисленні, тоді як решта європейського ринку досягне 33,2 млрд доларів США до кінця аналізованого періоду[82].

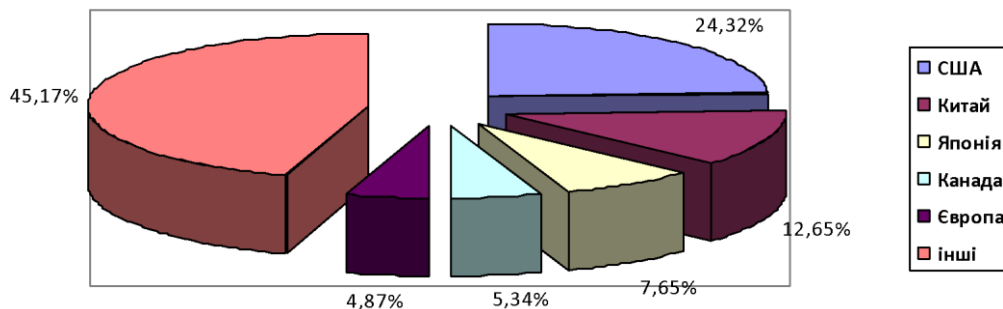


Рис.2.4. Структура світового ринку канцелярських виробів, %

Джерело: [83]

Розвинені ринки, особливо США та Європа, були традиційними ринками канцелярських товарів та витратних матеріалів. Зростання на цих ринках було обумовлено сформованим офісним та корпоративним сектором. Креативні маркетингові та рекламні зусилля також, ймовірно, підтримуватимуть зростання інструментів ринку канцелярських товарів на цих розвинених ринках. Швидко зростаючі країни, що розвиваються, такі як Китай та Індія, активізація діяльності з розвитку бізнесу та подальше збільшення числа офісних установ стимулюють продаж канцелярських товарів у регіонах, що розвиваються.

Сегмент канцелярських товарів та поштового приладдя до 2026 року досягне 37,7 мільярда доларів[81].

Канцелярські товари та поштове приладдя включають такі продукти, як поштові конверти, конверти з м'якою підкладкою та конверти на паперовій основі. Домашні офіси перетворилися на потужний сегмент канцелярських товарів для кінцевого використання, завдяки чому товари на паперовій основі, а також папір для принтерів, барвники та поштове приладдя користуються підвищеним попитом. У глобальному сегменті канцелярських товарів/поштового приладдя США, Канада, Японія, Китай та Європа забезпечуватимуть прогнозований середньорічний дохід у 2,4% для цього

сегменту. Сукупний обсяг цих регіональних ринків, на які припадає 12,1 млрд. доларів США, досягне прогнозованого розміру в 14,4 млрд. доларів США до кінця 2027 року. В цьому кластері Китай збереже свою позицію як один із найшвидше зростаючих ринків у регіоні. За прогнозами, ринок в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, очолюваний країнами, такими як Австралія, Індія та Південна Корея, зросте до 2,4 млрд доларів США до 2026 року, тоді як Латинська Америка буде зростати на 3% щорічно протягом аналізованого періоду[83].

Світовий попит на канцелярські товари залишається низьким, оскільки ноутбуки, настільні комп'ютери та смартфони замінили традиційні канцелярські товари, такі як ручки, олівці та блокноти у різних умовах. Тим не менш, перспективи продажів на ринку канцелярських товарів відповідно до Fact.MR - постачальник маркетингових досліджень та конкурентної розвідки - за прогнозами, перевищує 30 мільярдів доларів США з темпом зростання 4% у 2021-2031 роках. У 2021 році Азія та Північна Америка разом узяті захопили 60-62% частки ринку канцелярських товарів, і, за прогнозами, вони продовжать домінувати найближчими роками.

Зростання схильність до вищої освіти стимулює попит на різні види канцелярських товарів. Крім того, стимулюючі ініціативи уряду останніми роками сприяли розвитку сектора освіти, що, як очікується, спрямує ринок у позитивне русло. Очікується, що зростання залишиться особливо концентрованим у країнах, що розвиваються, особливо в Азії. Такі країни, як Індія та Китай, активно інвестують у програми початкової, середньої та вищої освіти, щоб задовольнити потреби постійно зростаючого тисячолітнього населення.

Попит на канцелярські товари, ймовірно, залишиться значно підвищеним у корпоративному секторі. Постійно зростаючі масштаби бізнесу юридичних вимагають ведення записів про співробітників, оборот, прибуток і інші важливі аспекти. Отже, попит на такі товари, як папки та папки, ручки, олівці, маркери, степлери та папір для документування вищезазначених аспектів, ймовірно,

збережеться найближчими роками. Проте зростаюча залежність від цифрових записів перевершує ручне ведення записів, що може обмежити використання канцелярських товарів.

Індивідуальний дизайн та персоналізований друк скоротили розрив між виробниками та споживачами, що, ймовірно, відкриє нові можливості для розширення ринку. Крім того, очікується, що комплексні маркетингові стратегії та кампанії бренду також стимулюватимуть зростання ринку. Наприклад, ліцензійна співпраця з численними дитячими телеканалами спонукає виробників друкувати найпопулярніших персонажів мультфільмів на канцелярських товарах.

Відомими виробниками канцелярських товарів та канцелярських товарів у китайській промисловості є Shanghai M & G Stationery Inc., Shenzhen Comix Stationery Co., Ltd., Huamao Group Co., Ltd., Deli Group Co., Ltd. та Lotus Stationery Co., Ltd.[81].

Незважаючи на те, що на ринках відбувається оцифрування, папір є одним з найчастіше використовуваних канцелярських товарів, який знаходить своє застосування у пресі. Крім того, поява різних центрів навчання призвела до різкого зростання використання паперу найближчим часом. Поінформованість навколишнього середовища про біорозкладальність і небезпеки для здоров'я, що викликаються пластиковими пакувальними матеріалами, призвела до переходу на паперову продукцію. Більш того, доступність свіжоприготовлених продуктів харчування в таких франшизах, як McDonald's та food trucks, також призвела до зростання попиту на паперові пакети.

Впізнаваність бренду серед споживачів є одним із ключових факторів зростання світового ринку шкільного канцелярського приладдя. Зростаюча популярність омніканальної роздрібної торгівлі стане одним із факторів, що стимулюють зростання ринку шкільних канцелярських товарів протягом наступних кількох років. Крім того, перенесення виробничих потужностей у

країни з економікою, що формується, і зростаючий попит на екологічно чисті шкільні канцелярські товари призведуть до істотної зміни споживчих настроїв.

Крім того, ключові гравці ринку канцелярських товарів все більше уваги приділяють розробці інноваційних продуктів, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Виробники розширюють випуск стійких та екологічно чистих варіантів олійних фарб, олівців та ручок для малювання, акварелі та пензлів. До факторів, які стимулюватимуть ринок, також належать підвищення глобального рівня грамотності, зростання витрат на освіту та дизайнерські інновації.

Отже, розширення корпоративного ринку, збільшення кількості офісів та зростання чисельності працюючого населення є основними факторами, що стимулюють попит на ряд канцелярських товарів для офісу, таких як маркери, папки, папки, щоденники, папки, органайзери та письмові принадлежности. Кількість нових стартапів та корпоративних офісів – потенційна можливість отримання доходу для учасників ринку. Спільна робота також отримує визнання у кількох країнах завдяки гнучкому робочому середовищу та економії з погляду експлуатаційних витрат. Сегмент гнучких робочих місць виявляється привабливим для провідних компаній та стартапів, надаючи постачальникам канцелярських товарів можливості для зростання. Зростання також пов'язане з економічними змінами, циклічними/сезонними тенденціями, технологічними інноваціями, змінами способу життя, а також демографічними змінами.

2.3. Напрями розвитку експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»

Україна обрала курс євроінтеграції після 2014 року, що зумовлено військовою агресією РФ, відповідно відбулась переорієнтація зовнішньоекономічних і торгівельних відносин з країн СНД на європейські країни.

Досліджуване підприємство ТОВ «ПІОНЕР Україна» поки не експортує продукцію на зовнішній ринок, і частка його, як виробника на вітчизняному ринку канцелярських виробів поки мізерна.

Пропонуємо розглянути як перспективний ринок для експортної діяльності – Норвегію, яка є членом Європейської економічної зони.

Норвегія є однією з найбільш розвинених країн у світі та в Європі. У її економічному розвитку (а також інших скандинавських країн) головну роль відіграє концепція держави загального добробуту, яка передбачає ключову роль держави у регулюванні економіки та забезпеченні соціального благополуччя громадян.

Великі інвестиції в людський капітал та соціальний захист забезпечуються державою за рахунок високих податкових надходжень до бюджету. Це, разом з національними культурними особливостями, дозволило країнам розвинути інноваційні економіки.

Згідно з класифікацією Світового банку, Норвегія відноситься до групи країн з високим рівнем доходу.

Таблиця 2.9

Рейтинги Норвегії у Doing Business за 2017 -2021 роки

Рейтинги по категоріям	2017	2018	2019	2020	2021
Реєстрація підприємства	18	21	19	22	25
Отримання дозволу на будівництво	40	43	21	22	22
Найм робочої сили	18	12	23	19	44
Реєстрація власності	14	14	14	13	15
Кредитування	70	75	77	85	94
Захист прав інвестора	7	9	10	15	21
Оподаткування	28	26	28	30	34
Міжнародна торгівля	22	22	22	22	22
Забезпечення виконання контрактів	6	4	8	3	3
Ліквідація підприємства	5	6	6	5	5

Джерело: [75]

У 2021 році загальний індекс легкості ведення бізнесу Норвегії склав 82,92 бали проти 82,3 бали у 2018 році. За результатами 2021 року Норвегія займала 9 місце в рейтингу. Найбільш несприятливими для Норвегії є кредитування та найм робочої сили, а сприятливими факторами є: умови

виконання контрактів, ліквідація підприємства. За останні п'ять років умови ведення бізнесу в Норвегії поліпшилися.

Місце Норвегії за рейтингом «Corruption Perceptions Index» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Місце Норвегії за рейтингом «Corruption Perceptions Index»

Рейтинг	2017	2018	2019	2020	2021
Норвегія	87	85	85	84	84

Джерело: [75]

У 2021 році Норвегія займала 7 місце. Індекс корупції в Норвегії залишився без змін і склав 84 інд. п. в 2021 році. Максимальний рівень сягав 91 інд. п.у 2000 році, а мінімальний 79 інд. п.у 2008 році. За рейтингом рівня корупції Норвегія належить до переліку країн з низьким рівнем корупції, що значно приваблює інвесторів до даної країни.

На рис.2.5 наведено динаміка ВВП на душу населення Норвегії та середнє по Євросоюзу за 2017 -2021 роки.

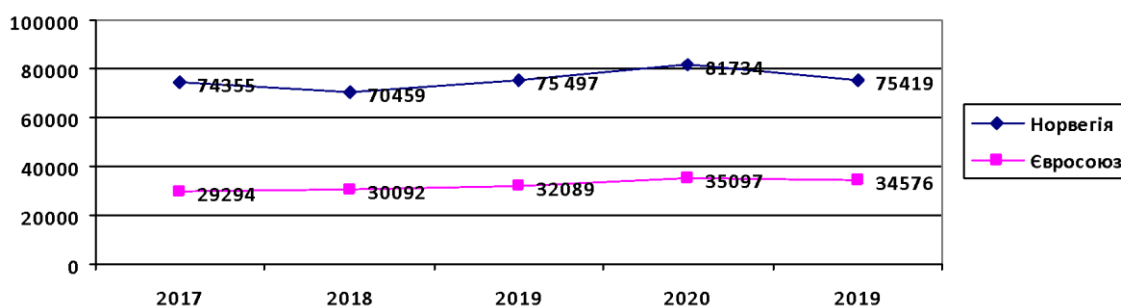


Рис.2.5. Динаміка ВВП на душу населення Норвегії та середнього по Євросоюзу у поточних цінах, дол.

Джерело: [73]

За обсягом ВВП на душу населення Норвегія займає 4 місце в Європі. Слід зазначити, що ВВП на душу населення Норвегії складає 218% від за середньоєвропейського рівня ВВП на душу населення на кінець 2021 року.

Головними джерелами економічного розвитку Норвегії є промисловість та високорозвинений сектор державних послуг, зокрема охорона здоров'я, освіта та соціальний захист. Нафтовидобувний сектор становить основу промисловості, яка в свою чергу приносить більше половини валової доданої вартості країни.

У 2021 році питома вага промисловості склала 29,5%, при цьому більшість внеску вносить видобувний сектор, зокрема нафтогазовий. Незважаючи на це, питома вага промисловості в економіці постійно зменшується.

Низька питома вага промислової галузі в економіці Норвегії пояснюється повільним зростанням обробної промисловості та швидким зростанням сектору послуг, зокрема, у сфері соціальної сфери. Витрати на соціальну сферу значно зросли від 2000 до 2021 року і становлять значну частку доданої вартості. У порівнянні з іншими країнами Скандинавії та Європейським Союзом, Норвегія витрачає більше на охорону здоров'я, освіту та соціальний захист.

Також сільське господарство, лісівництво та рибальство мають значну питому вагу у економіці, особливо через високі обсяги вилову риби. Основні товарні експортні продукти - мінеральні палива і нафтопродукти, а також рибні ресурси, які зростають у важливості.

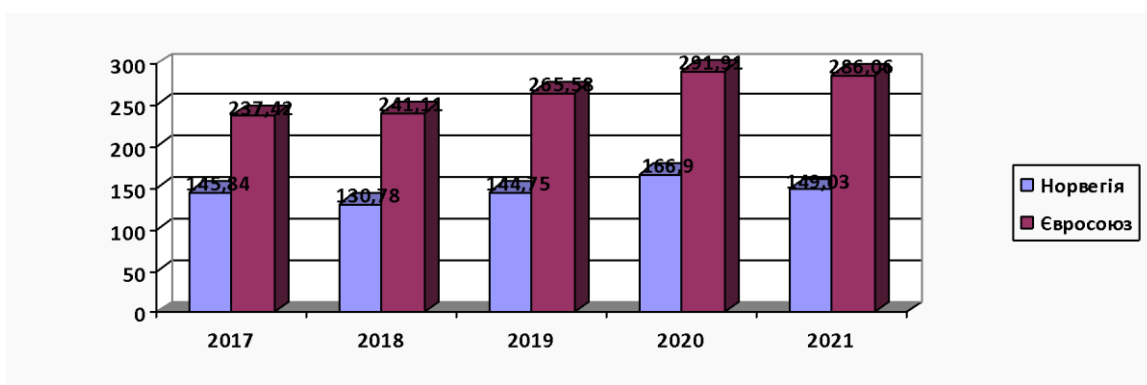


Рис.2.6. Динаміка експорту Норвегії та середнього показника по Євросоюзу, млрд. дол. США

Джерело: [75]

Як бачимо з рис.2.6 обсяг експорту Норвегії значно нижче ніж середній показник по Європейському союзу і на кінець 2021 року склав лише 53,2% від середнього показника ЄС.

У Норвегії спостерігається позитивний баланс міжнародної торгівлі. Швеція є головним постачальником імпортованих товарів до країни, які складають 12,1% всього імпорту в 2021 році. Навіть якщо Норвегія є великим виробником паливних продуктів, то все ж таки головним товаром імпорту з Швеції є перероблені нафтопродукти, а не сира нафта.

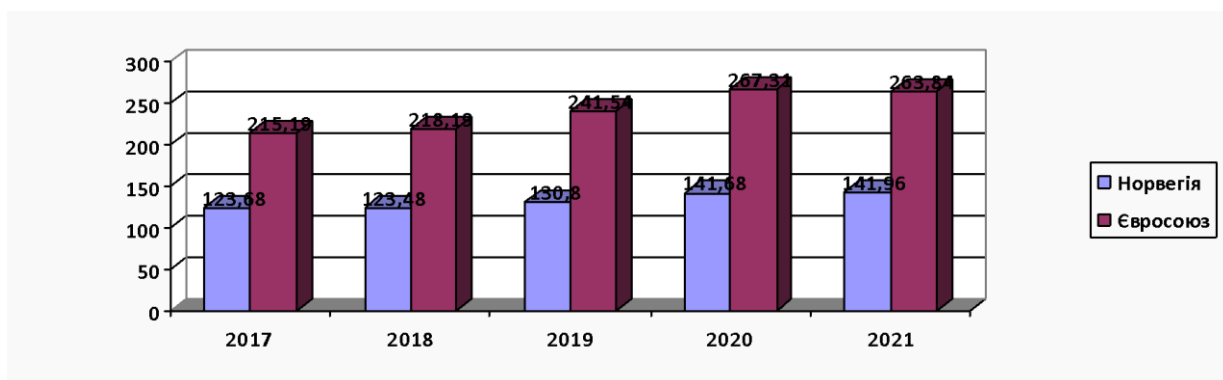


Рис.2.7. Динаміка імпорту Норвегії та в середньому по Євросоюзу, млрд. дол. США

Джерело: [75]

Обсяг імпорту Норвегії є значно нижче середнього показника по Євросоюзу і на кінець 2021 року склав 53,6%.

Більшу частину ВВП Норвегії забезпечує енергетичний сектор, і країна є високо експортно орієнтованою. Незважаючи на це, Норвегія успішно уникнула деяких проблем, які часто виникають у країнах, що спеціалізуються на нафтовидобуванні. Для досягнення цього було створено Національний фонд добробуту, кошти з якого допомогли Норвегії подолати рецесії та забезпечують її економічне зростання. Проте, країна все ще залежить від світових цін на енергоносії, що може стати фактором ризику для її економічного зростання.

У 2021 році норвезький ринок канцелярських товарів нарешті піднявся, досягнувши 342,4 млн. євро після чотирьох років падіння. Загалом споживання відчутно скоротилося. У 2016 році споживання канцелярських товарів

досягло 367,9 млн. євро; однак з 2017 по 2021 рік споживання не вдалося відновити(рис.2,8).

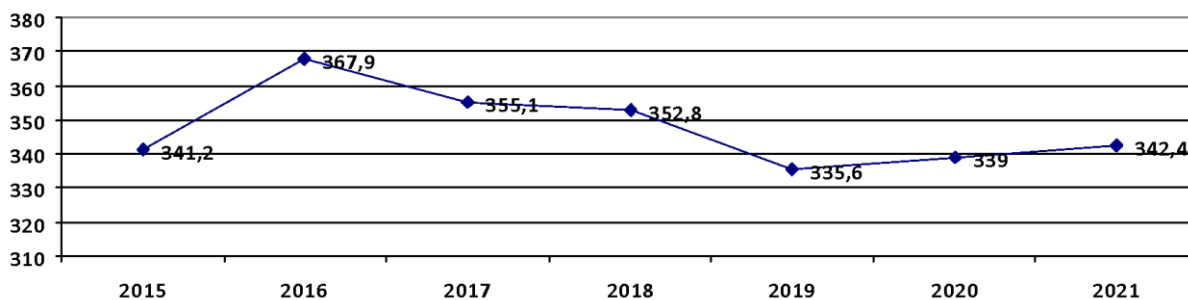


Рис.2.8.Споживання канцелярських виробів у Норвегії, млн.. євро

Джерело: [76]

У вартісному вираженні виробництво канцелярських товарів у 2021 році стрімко зросло до 165,5 млн. євро за експортною ціною. Загалом виробництво помітно зросло. Темпи зростання виявилися найшвидшими у 2016 році – на 69%. В результаті виробництво досягло пікового рівня в 172,0 млн. євро. З 2017 по 2021 рік зростання виробництва залишалося на нижчому показнику.

У 2021 році закордонні поставки канцелярських товарів зросли на 51%, збільшуючи третій рік поспіль після п'яти років спаду. Проте протягом 2016-2021 років експорт різко скоротився. Темпи зростання були найвиразнішими у 2020 році, коли експорт зріс на 84% порівняно з попереднім роком. Експорт досяг піку у 2013 році; проте з 2014 по 2021 роки експорт був дещо нижчим[78].

У вартісному вираженні експорт канцелярських товарів у 2021 році впав до 67,0 млн. євро. Однак загалом експорт зафіксував різке падіння. Найбільше зростання було зафіксовано у 2020 році – 79%. Експорт досяг піку в 109,5 млн. євро у 2012 році; проте з 2013 по 2021 рік експорту не вдалося відновити темпи.

З 2012 по 2021 рік середньорічний темп зростання обсягів до Швеції склав -12,7%. Експорт до основних напрямків показав такі середньорічні темпи зростання експорту: Німеччина (+3,2% на рік) і Данія (-11,4% на рік)[78].

У вартісному вираженні Швеція залишається ключовим зовнішнім ринком для експорту канцелярських товарів з Норвегії, що становить 77% від загального експорту. Другу позицію в рейтингу зайняла Німеччина, частка якої в загальному експорті склала 4,6%. За нею йшла Данія з часткою 3,2%(рис.2.9).

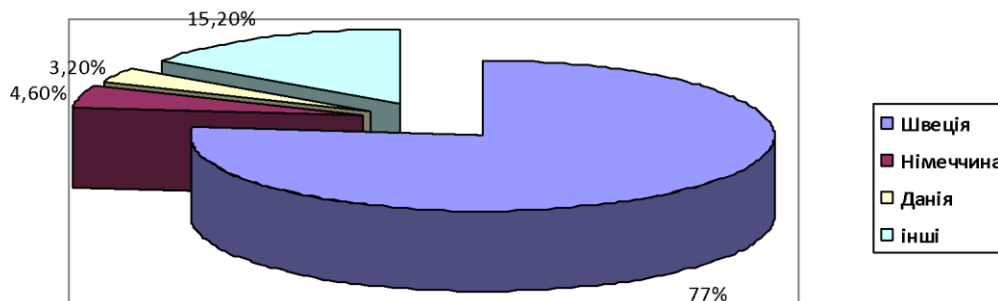


Рис.2.9. Географічна структура експорту канцелярських товарів Норвегії,
%

Джерело: [76]

З 2012 по 2021 рік середньорічний темп зростання вартості для Швеції склав -9,5%. Експорт до основних напрямків показав такі середньорічні темпи зростання експорту: Німеччина (-11,4% на рік) і Данія (-8,4% на рік).

У 2021 році середня експортна ціна канцтоварів знизилась на -38,2% порівняно з попереднім роком. Проте в цілому експортна ціна продемонструвала помірне зростання. Темпи зростання були найвиразнішими у 2014 році, коли середня експортна ціна зросла на 124%. Експортна ціна досягла максимуму в 2019 році; проте з 2020 по 2021 рік експортні ціни були дещо нижчими.

Були значні відмінності в середніх цінах на основних експортних ринках. У 2021 році країною з найвищою ціною була Данія, тоді як середня ціна експорту до Німеччини була однією з найнижчих.

З 2012 по 2021 рік найбільш помітні темпи зростання цін були зафіксовані для поставок до Сьєрра-Леоне (+78,2%), тоді як ціни на інші основні напрямки зростали помірніше.

У 2021 році кількість канцелярських товарів, імпортованих до Норвегії, скоротилася, зменшившись на -14,6% порівняно з показником попереднього року. Загалом імпорт показав глибокий спад. Найпомітніші темпи зростання були зафіксовані у 2020 році, коли імпорт зріс на 8,3%. За досліджуваний період імпорт досяг максимуму в Х тонн у 2014 році; проте з 2015 по 2021 рік імпорту не вдалося відновити темпи.

У вартісному вираженні імпорт канцелярських товарів у 2021 році дещо знизився. Загалом імпорт різко знизився. Темпи зростання були найвиразнішими у 2017 році – на 2,6% порівняно з попереднім роком. Імпорт досяг свого піку у 2012 році; проте з 2013 по 2021 рік імпорт був дещо нижчим.

Китай, Німеччина і Австрія (були основними постачальниками канцелярських товарів до Норвегії, разом склавши 64% загального імпорту. За цими країнами йшли Польща, Швеція, Франція, Сполучені Штати, Індія, Естонія та Данія, на які разом припадало ще 26%(рис.2.10).

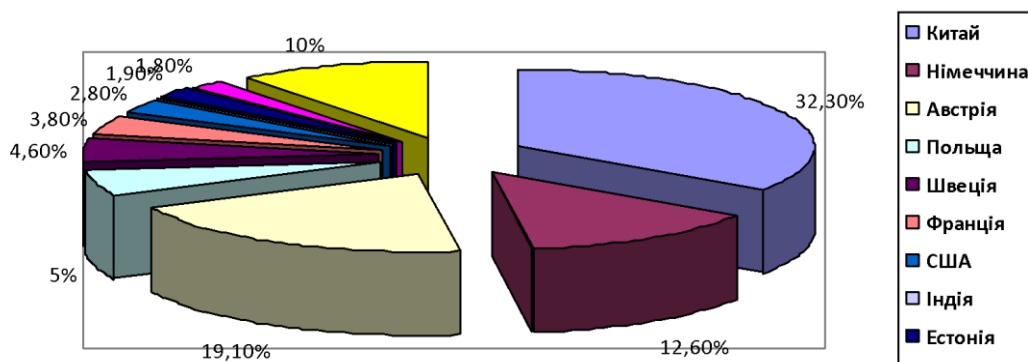


Рис.2.10.Географічна структура імпорту канцелярських виробів у Норвегії,%

Джерело: [76]

З 2012 по 2021 рік найбільш помітних темпів зростання закупівель серед основних постачальників досягли Сполучені Штати (із CAGR +8,9%), тоді як імпорт для інших лідерів мав неоднозначну тенденцію.

У 2021 році середня ціна імпорту канцелярських товарів склала зросла на 13% порівняно з попереднім роком. Загалом імпортна ціна, однак, зафіксувала відносно рівну тенденцію. Імпортна ціна досягла максимуму в 2013 році; проте

з 2014 по 2021 рік імпорتنі ціни залишалися на нижчому рівні. Існували значні відмінності в середніх цінах між основними країнами-постачальниками. У 2021 році країною з найвищою ціною були Сполучені Штати, тоді як ціна в Австрії була однією з найнижчих. З 2012 по 2021 рік найбільшого зростання цін досягла Данія (+6,0%), тоді як ціни інших великих постачальників зростали помірно.

За прогнозом Statista[76] на ринку паперово –канцелярських виробів Норвегії:

Очікується, що дохід у сегменті хобі та канцелярських товарів у 2023 році досягне 453,60 млн євро.

Очікується, що річний темп зростання доходу (CAGR 2023-2027) становитиме 14,95%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку 792,10 млн євро до 2027 року.

З прогнозованим обсягом ринку в 170 900,00 млн євро в 2023 році найбільший дохід буде отримано в Китаї.

Очікується, що кількість користувачів у сегменті Hobby & Stationery до 2027 року становитиме 2,44 млн користувачів.

У 2023 році проникнення користувачів становитиме 33,3%, а до 2027 року, як очікується, досягне 43,2%.

Очікується, що середній дохід на користувача (ARPU) становитиме 248,50 євро.

Отже, Норвегія в останні десятиліття показала приклад раціонального використання природних багатств і нафтових доходів. Країні вдалося отримати значний масив технологій в нафтогазовій сфері в обмін на доступ іноземних компаній до видобутку. Крім того, завдяки нафтогазовим доходами в Норвегії був створений найбільший в світі Національний фонд добробуту. У 2019 року країна вийшла на одне з перших місць в світі за рівнем ВВП за ПКС на душу населення: значення показника склало 66,1 тис. дол. / чол. і зайняла 1-е місце в світі за індексом людського розвитку. Високий рівень життя в країні забезпечувався ефективною системою управління державними видатками на

соціальну політику і низьким рівнем корупції. Крім того, Норвегія стала одним з провідних донорів, які сприяють економічному прогресу менш розвинених країн світу.

Норвезьку економіку можна віднести до змішаного типу, оскільки в ній поєднуються елементи ринку і державної власності. Частка ринкової економіки складає 31%. Держава тримає під своїм контролем важливі галузі - нафта, гідроенергетику, виробництво алюмінію, надання телекомунікаційних послуг населенню. Також уряд має більше 31% акцій в приватних компаніях і володіє найбільшим банком Норвегії. При цьому ніякої монополії державного управління в економіці не спостерігається. Рівень життя населення, ВВП, дохідна частина бюджету країни ростуть щороку, що позитивно позначається на економічному стані Норвегії та фінансово-інвестиційному кліматі.

Таким чином, ринок канцелярських виробів у Норвегії є перспективним для експортної діяльності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА», адже у Норвегії попит на канцелярські вироби не задовольняється власним виробництвом та не покривається імпортом. Також досить привабливим є економічним стан Норвегії, яка вирізняється серед інших країн низьким рівнем корупції, та не втручанням держави.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» зробимо наступні висновки.

У 2019 році господарська діяльність ТОВ "ПІОНЕР УКРАЇНА" була ефективною, оскільки поточні зобов'язання були покриті за рахунок джерел фінансування, а оборотний капітал був забезпечений за рахунок зовнішнього фінансування. Крім того, компанія отримала найвищий чистий прибуток та мала короткий операційний цикл тривалістю лише 15 днів. Однак у 2020 та 2021 роках компанія застосовувала консервативну політику управління оборотними активами, що призвело до зменшення фінансового ризику та

залежності від зовнішнього фінансування. Тим не менш, це також призвело до зниження обсягу чистого прибутку та збільшення періоду операційного циклу до 42 днів у 2020 році, що зменшило рентабельність компанії.

З'ясовано, що розширення корпоративного ринку, збільшення кількості офісів та зростання чисельності працюючого населення є основними факторами, що стимулюють попит на ряд канцелярських товарів для офісу, таких як маркери, папки, папки, щоденники, папки, органайзери та письмові принадлежности. Кількість нових стартапів та корпоративних офісів – потенційна можливість отримання доходу для учасників ринку. Спільна робота також отримує визнання у кількох країнах завдяки гнучкому робочому середовищу та економії з погляду експлуатаційних витрат. Сегмент гнучких робочих місць виявляється привабливим для провідних компаній та стартапів, надаючи постачальникам канцелярських товарів можливості для зростання. Зростання також пов'язане з економічними змінами, циклічними/сезонними тенденціями, технологічними інноваціями, змінами способу життя, а також демографічними змінами.

Виявлено, що ринок канцелярських виробів у Норвегії є перспективним для експортної діяльності ТОВ «ПОНЕР УКРАЇНА», адже у Норвегії попит на канцелярські вироби не задовольняється власним виробництвом та не покривається імпортом. Також досить привабливим є економічним стан Норвегії, яка вирізняється серед інших країн низьким рівнем корупції, та не втручанням держави. У 2019 року країна вийшла на одне з перших місць в світі за рівнем ВВП за ПКС на душу населення: значення показника склало 66,1 тис. дол. / чол. і зайняла 1-е місце в світі за індексом людського розвитку. Високий рівень життя в країні забезпечувався ефективною системою управління державними видатками на соціальну політику і низьким рівнем корупції. Крім того, Норвегія стала одним з провідних донорів, які сприяють економічному прогресу менш розвинених країн світу.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ПІОНЕР УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1.Пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності ТОВ «Піонер Україна»

У загальному вигляді процес планування і організації міжнародної діяльності складається з послідовної реалізації наступних етапів: проведення аналізу міжнародного ринку і потреб споживачів, розробки стратегії ведення міжнародної діяльності, і подальшої деталізації стратегії в ході розробки кінцевого продукту або послуги для міжнародного ринку [40]. При цьому, необхідно враховувати відмінності міжнародного ринку, як об'єкта дослідження, пов'язані в першу чергу з тим, що міжнародний ринок є ринком покупця, тобто пропозиція товарів і послуг випереджає попит [42]. Маркетинг міжнародних ринків вимагає від господарюючого суб'єкта більшої активності, більш глибокого використання маркетингових методів, ніж на вітчизняному ринку, який у багатьох сегментах все ще низько конкурентним.

Серед головних викликів, які заважають бізнесу розвивати експортний напрям, — відсутність знань, досвіду та кадрів, невідповідність продукції/послуг вимогам зовнішніх ринків, а також відсутність експертизи в міжнародних продажах(рис.3.1).

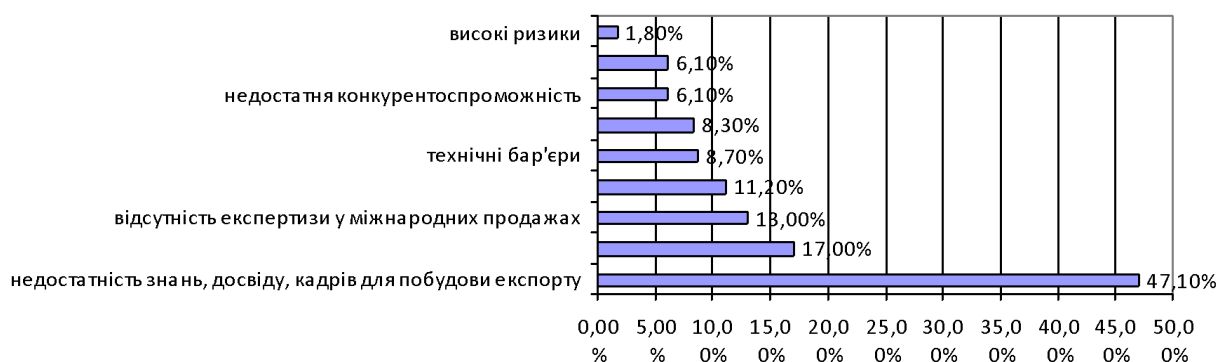


Рис.3.1.Перешкоди бізнесу для експорту з України

Джерело: [58]

Серед основних проблем, з якими стикаються компанії при експорті, — складнощі з пошуком замовлень, фінансові і логістичні проблеми(рис.3.2). При цьому значна частина представників бізнесу також зазначає про недостатню поінформованість про зовнішні ринки, низький рівень володіння іноземними мовами та недостатню експертизу в міжнародному маркетингу і продажах.

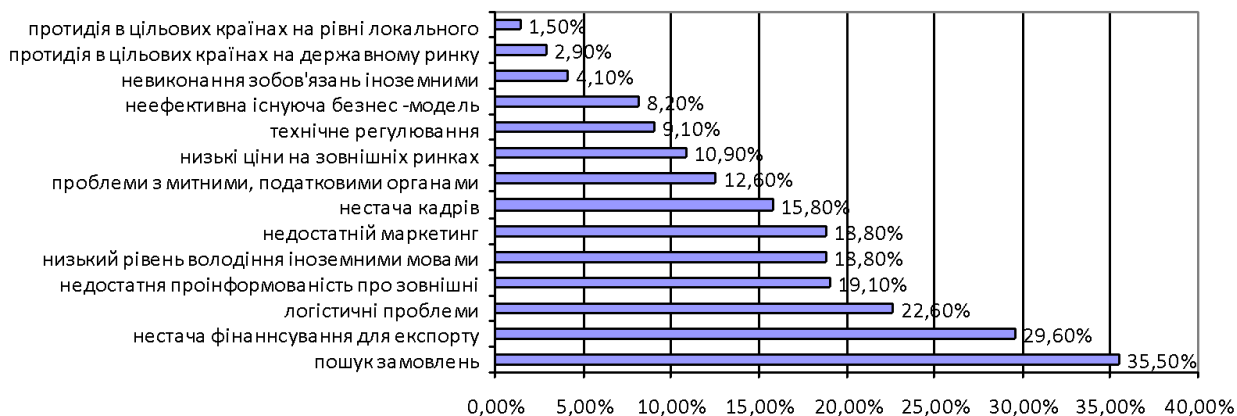


Рис.3.2.Проблеми експорту з України для вітчизняних виробників

Джерело: [58]

Таким чином, при виході на міжнародний ринок, підвищиться потреба господарюючого суб'єкта в оперативному отриманні ринкової інформації, її швидкому аналізі та розробці коригувальних заходів для ринкової стратегії.

Розглядаючи поставлене нами завдання ухвалення господарюючим суб'єктом рішення про вихід на міжнародний ринок і організації міжнародної діяльності, нами було проведено дослідження рекомендацій щодо проведення оцінки доцільності та організації міжнародної діяльності [22,26,35]. За результатами дослідження ми з'ясували, що в сучасній літературі досить докладно викладено порядок проведення маркетингових досліджень і планування міжнародної діяльності. Але разом з тим, на наш погляд, пропонувані рекомендації не містять ряду важливих елементів, що забезпечують в перспективі сталий розвиток міжнародної діяльності ТОВ «Піонер Україна».

Тому пропонується розглянути алгоритм процесу планування та організації механізму прийняття рішень у міжнародній діяльності, який на нашу думку включає необхідні елементи (див. рис. 3.3).

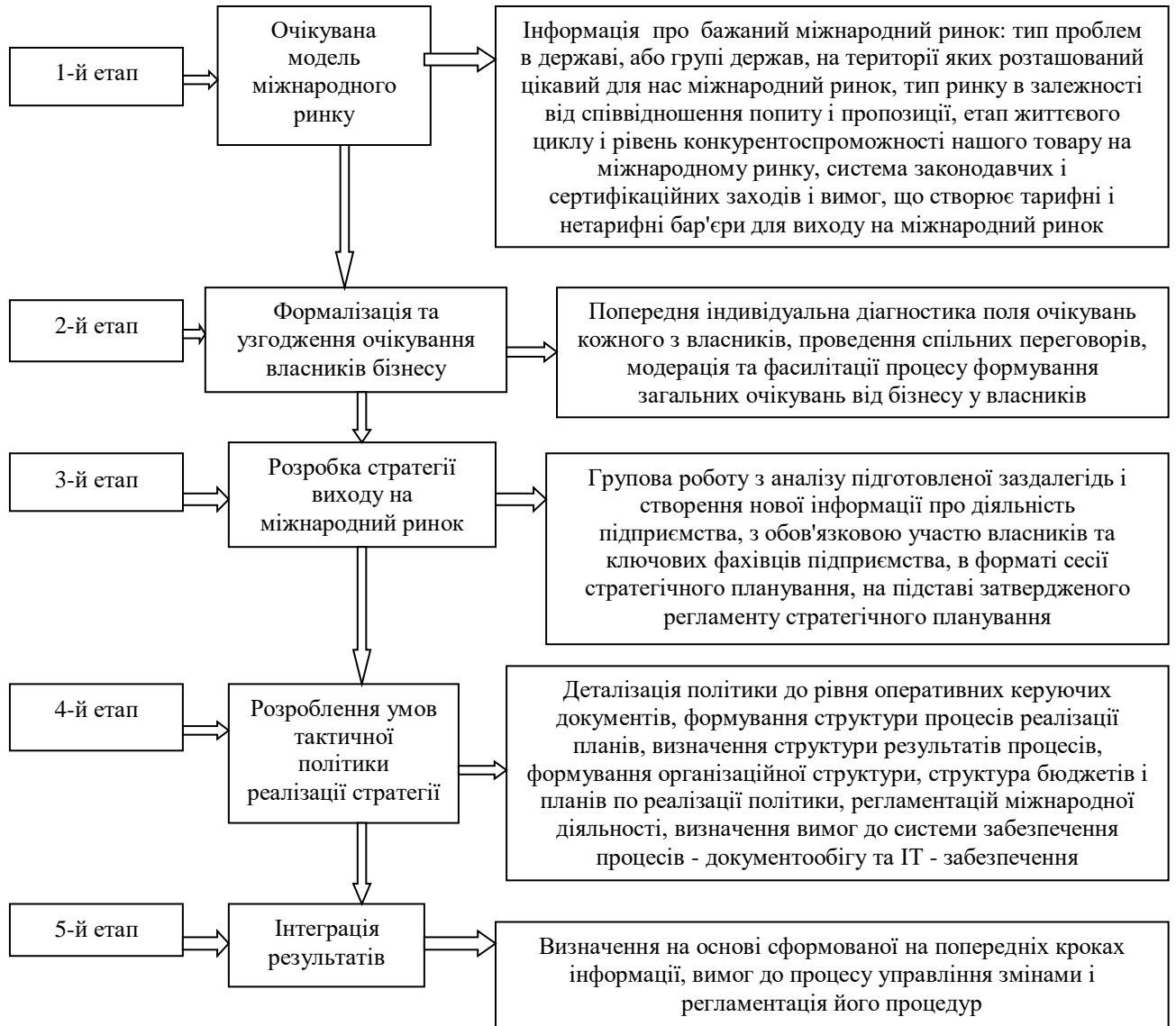


Рис.3.3.Механізм прийняття рішень у міжнародній діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

На першому етапі даного алгоритму ми створимо модель очікувань міжнародного ринку, що включає взаємопов'язані критерії для прийняття рішень про вибір ринку, вимоги до продукту та його просування, а також національні та регіональні аспекти тощо.

Методи міжнародного маркетингу будуть використані як інструмент для цього етапу, оскільки вони дозволяють більш повно враховувати особливості міжнародних ринків. Ці методи дають наступні дані: тип проблем в державі або групі держав, де знаходиться міжнародний ринок, тип ринку в залежності від співвідношення попиту і пропозиції, етап життєвого циклу та рівень конкурентоспроможності нашого товару на міжнародному ринку, система законодавчих і сертифікаційних заходів та вимог, які можуть створювати тарифні та нетарифні бар'єри для виходу на міжнародний ринок. Деякі з цих аспектів були досліджені в попередньому розділі.

Отримання лише одноразової інформації не є достатнім для повного розв'язання завдання організації та забезпечення сталого розвитку міжнародної діяльності. Щоб уникнути ризику прийняття неадекватних рішень на основі застарілої інформації, ми запроваджуємо блок комплексного і чітко спрямованого збору, обробки та аналізу даних про поточні умови на міжнародному ринку.

Паралельно з цим ми формалізуємо та узгоджуємо очікування власників інвесторів, для яких господарюючий суб'єкт є інструментом реалізації власних цілей. Інструменти, які ми пропонуємо використовувати, включають попередню індивідуальну діагностику очікувань кожного з власників, проведення спільних переговорів, модерацію та фасилітацію процесу формування загальних очікувань від бізнесу у власників.

Результатом цього етапу є узгоджені очікування власників, які однаково розуміються і прийняті ними цілі і напрямки міжнародного розвитку, єдині і прийняті всіма власниками критерії вимірів і суб'єктивної оцінки рівня досягнення їх особистих цілей за рахунок міжнародної діяльності. Це становить

основу для реалізації третього кроку нашого алгоритму розробки стратегії і політики за напрямками діяльності ТОВ "Піонер Україна".

Для розробки стратегії та політики з міжнародної діяльності ТОВ "Піонер Україна" використовуються наступні інструменти: груповий аналіз попередньо підготовленої та нової інформації про діяльність компанії з обов'язковою участю власників та ключових фахівців підприємства у форматі сесії стратегічного планування згідно з затвердженим регламентом.

Отримані результати фіксуються у вигляді наступних документів: стратегія розвитку міжнародної діяльності, маркетингова політика, збутова політика, виробнича політика, фінансова політика, політика в області персоналу, політика в галузі відтворення ресурсів і механізмів, політика в галузі управління інформаційними ресурсами.

Четвертий крок в алгоритмі комплексної організації міжнародної діяльності полягає у виробленні згодних умов для тактичних дій щодо реалізації стратегії та політики за напрямками.

Для реалізації політики розширення міжнародного ринку, було використано наступні інструменти і результати: деталізація політики до оперативних документів, створення структури процесів реалізації планів та результатів, формування організаційної структури, структури бюджетів та планів, регулювання міжнародної діяльності та встановлення вимог до системи документообігу та ІТ-забезпечення.

На п'ятому етапі алгоритму, найбільш важливим елементом є визначення вимог до процесу управління змінами та регулювання процедур. Метою цього процесу є інтеграція результатів та процесів управління на всіх попередніх етапах. Це дозволяє оперативний інформаційний взаємозв'язок та можливість коригування між блоками маркетингу, управління очікуваннями та вимог до технології виробництва та реалізації продукту на міжнародному ринку.

Запропоновані елементи алгоритму забезпечують комплексний підхід до організації міжнародної діяльності та допомагають досягти проміжних цілей,

встановлених для розширення міжнародного ринку компанією "Піонер Україна".

Зазначимо три види експорту під час ведення бізнесу в інших країнах:

1.Прямий експорт. При цьому способі компанія всю відповідальність за просування бере на себе, тому що на цільовому ринку співпрацюватиме безпосередньо з місцевими дистриб'юторами та іншими посередниками.

2.Непрямий експорт. У цьому випадку компанія укладає договір на реалізацію продукту за кордон із компанією-посередником з вітчизняного ринку. Залежно від досвіду, майбутньому представнику відомі шляхи для подальшого продажу, включаючи ділові зв'язки з іноземними дилерами.

3. Спільний експорт. При спільному експорті компанія знаходить партнерів на внутрішньому ринку в особі компаній, які займаються діяльністю такою самою, як і досліджувана організація. Цей спосіб добре підходить для бізнесу з невеликими фінансовими можливостями. Спільна кооперація з іншими фірмами дозволить вирішити питання щодо недостатньої кількості коштів для експорту. Для одне з підприємств для спільного експорту пропонуємо компанію Вuromax.

Отже, удосконалення механізму прийняття рішень у міжнародній діяльності полягає у взаємному розвитку підсистем управління міжнародної діяльності, який дозволяє більш ефективно використовувати конкурентні переваги підприємства і більш гнучко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища. Організаційною складовою удосконалення механізму є побудова взаємозв'язків і створення необхідних структур, які відповідають за функціонування механізму міжнародної діяльності, економічна складова визначає необхідні ресурси для роботи всієї системи і їх ефективне використання. Для експорту продукції ТОВ «Піонер –Україна» пропонуємо три напрями: прямий, непрямий або спільний з компанією Вuromax.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Піонер Україна»

Як було нами визначено у попередньому пункті роботи, удосконалення механізму прийняття рішень у міжнародній діяльності зумовить створення необхідних структур, проте можливим є використання трьох варіантів зовнішньоекономічної діяльності.

1. Спільний експорт з компанією Вuromax, яка працює на ринку канцтоварів з 2003 року, має досвід експортної діяльності і власні офіси за кордоном, у тому числі і у Норвегії. Завдання ТОВ «Піонер –Україна» домовитись про співпрацю, доставити необхідний товар з документами до складу компанії Вuromax, всі витрати по реалізації товару несе партнер.

2. Непрямий експорт полягає у укладенні контракту на співпрацю щодо надання посередницьких послуг з реалізації продукції, наприклад з Biella Group (Швейцарія), яка торгує канцелярськими товарами і у Норвегії, звісно, продукція буде надана трохи дешевше ніж компанії Вuromax, так як Biella Group є посередником, і відповідно несе більші витрати.

3. Прямий експорт який полягає у тому, що ТОВ «Піонер –Україна» виходить на пряму співпрацю з місцевими дистриб'юторами, щодо реалізації власної продукції, відповідно всі логістичні витрати збільшують вартість продукції.

За одиницю розрахунку приймемо 1 кг продукції.

Розрахунок показників проведемо для трьох варіантів експорту (табл. 3.1).

Найменша ціна продукції ТОВ «Піонер –Україна» для оптового посередника Biella Group. Найвища ціна по прямому експорту.

Характеристика різних варіантів експорту продукції ТОВ «Піонер Україна» та відповідні базові значення показників ефективності

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів експорту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
1 Відпускна ціна 1кг продукції з ПДВ	319,00	266,2	1463,00
2. Роздрібна ціна (торг.надбавка 15%)	366,85	306,13	1682,45
3. Ставка ПДВ до оптової ціни:			
- у сумі	29,00	24,20	133,00
4. Оптова ціна 1кг продукції без ПДВ	290,00	242,00	1330,00
5. Повна собівартість 1 кг продукції	253,36	210,83	1159,08
6. Прибуток на 1кг продукції:			
- у сумі	36,64	31,17	170,92
- в% до собівартості (рентабельність)	14,5	14,8	14,75
7. Податок на прибуток:			
- у сумі	7,33	6,23	34,20
8. Чистий прибуток на 1кг продукції	29,31	24,94	136,72

Джерело: складено автором

Ми проведемо аналіз різних варіантів експортної діяльності в залежності від різних сценаріїв економічного середовища. В цьому випадку можливі три сценарії: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний.

У песимістичному сценарії всі параметри, що впливають на надходження від експорту, досягають свого найгіршого рівня, що призводить до збільшення витрат на експорт.

У оптимістичному сценарії всі параметри досягають найкращих можливих значень, що призводить до зменшення витрат на експорт.

У найбільш імовірному сценарії всі параметри залишаються на базовому рівні, тобто зберігаються тенденції, що були на момент проведення аналізу економічного середовища.

Таблиця 3.2 містить значення ймовірностей для кожного з сценаріїв та відсоткові зміни надходжень та витрат в порівнянні з базовим значенням.

Прийmemo ймовірність песимістичного варіанту 0,22, найбільш ймовірного 0,5 та оптимістичного 0,28. За різними варіантами економічного середовища можуть змінитись як витрати так і надходження(табл.3.2).

Вихідні дані за різними сценаріями розвитку

Розрахункові дані	Характеристики сценаріїв розвитку економічного середовища		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
імовірність	0,22	0,50	0,28
зміна витрат	+30%		-13%
зміна надходжень	-50%		+40%

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 містить розрахунки доходів, витрат та прибутків від реалізації проекту, з урахуванням песимістичних, найбільш імовірних та оптимістичних прогнозів для всіх варіантів, виражених в обліковій одиниці за 1 кілограм продукції.

Таблиця 3.3

Характеристика різних варіантів за умови настання різних сценаріїв

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів експорту		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Надходження від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій	-31,9	-26,62	-146,3
Найбільш імовірний сценарій	145	121	665
Оптимістичний сценарій	113,68	94,86	521,36
Витрати на реалізацію проекту			
Песимістичний сценарій	72,46	60,30	331,50
Найбільш імовірний сценарій	126,68	105,42	579,54
Оптимістичний сценарій	61,72	51,36	282,35
Прибуток від реалізації проекту			
Песимістичний сценарій	-40,56	-33,68	-185,19
Найбільш імовірний сценарій	18,32	15,59	85,46
Оптимістичний сценарій	51,96	43,51	239,01

Джерело: складено автором

Далі складемо матрицю можливих прибутків від експорту. Прибуток від експорту розрахуємо як надходження від експорту за мінусом витрат(табл.3.4).

Таблиця 3.4

Матриця можливих прибутків від експорту

Варіант експорту	Прибуток від експорту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-40,56	18,32	51,96
Варіант 2	-33,68	15,59	43,51
Варіант 3	-185,19	85,46	239,01

Джерело: побудовано автором

Давайте створимо матрицю втрат (упущеної вигоди) від експорту шляхом знаходження максимального прибутку для кожного сценарію розвитку економічного середовища, а потім обчислення максимально можливих втрат для кожного варіанту даного результату. Це здійснюється шляхом віднімання доходу відповідного варіанту експорту від максимального прибутку для сценарію (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця можливих витрат від експорту

Варіант експорту	Втрати від експорту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	72,46	126,68	61,72
Варіант 2	60,3	105,42	51,36
Варіант 3	331,5	579,54	282,35

Джерело: побудовано автором

Ми використовуємо матриці для обрання найоптимальнішого варіанту експорту, що приведе до кращого результату незалежно від розвитку економічної ситуації. При виборі оптимального варіанту експорту враховуємо наступні критерії:

Критерій максимаксу, який базується на найбільш сприятливому сценарії та висловлює оптимістичну оцінку ситуації.

A_i	P_1	P_2	P_3	$\max(a_{ij})$
A_1	-40.56	18.32	51.96	51.96

A ₂	-33.68	15.59	43.51	43.51
A ₃	-185.19	85.46	239.01	239.01

Вибираємо із (51.96; 43.51; 239.01) максимальний елемент $\max = 239.01$

Висновок: вибираємо варіант N=3.

Критерій Байєса полягає в прийнятті оптимальної стратегії A_i, де максимізується середній виграш а або мінімізується середній ризик r.

Рахуємо значення $\sum(a_{ij}p_j)$:

$$\sum(a_{1,j}p_j) = (-40.56)*0.33 + 18.32*0.33 + 51.96*0.33 = 9.8076$$

$$\sum(a_{2,j}p_j) = (-33.68)*0.33 + 15.59*0.33 + 43.51*0.33 = 8.3886$$

$$\sum(a_{3,j}p_j) = (-185.19)*0.33 + 85.46*0.33 + 239.01*0.33 = 45.9624$$

A _i	П ₁	П ₂	П ₃	$\sum(a_{ij}p_j)$
A ₁	-13.3848	6.0456	17.1468	9.8076
A ₂	-11.1144	5.1447	14.3583	8.3886
A ₃	-61.1127	28.2018	78.8733	45.9624
p _j	0.33	0.33	0.33	

Вибираємо із (9.8076; 8.3886; 45.9624) максимальний елемент $\max = 45.96$

Висновок: вибираємо варіант N=3.

Критерій Вальда. За критерієм Вальда за оптимальну приймається чиста стратегія, що у найгірших умовах гарантує максимальний виграш, тобто:

$$a = \max (\min a_{ij})$$

Критерій Вальда спрямований на заохочення до планування в умовах найгірших можливих випадків, тобто він орієнтований на те, щоб забезпечити максимальний виграш в найбільш несприятливих умовах природи. Цей

критерій передбачає песимістичну оцінку ситуації, яка допомагає підготуватись до можливих ризиків і запобігти можливим негативним наслідкам.

A _i	П ₁	П ₂	П ₃	min (a _{ij})
A ₁	-40.56	18.32	51.96	-40.56
A ₂	-33.68	15.59	43.51	-33.68
A ₃	-185.19	85.46	239.01	-185.19

Вибираємо із (-40.56; -33.68; -185.19) максимальний елемент $\max = -33.68$

Висновок: вибираємо варіант N=2.

Критерій Севіджа. Критерій Севіджа рекомендує вибирати оптимальну стратегію так, щоб вона мінімізувала максимальний ризик в найгірших умовах. Цей критерій орієнтований на захист від можливих негативних наслідків і відображає песимістичну оцінку ситуації.

$$a = \min (\max r_{ij})$$

Метод Севіджа спрямований на мінімізацію ризику при виборі оптимальної стратегії в умовах найбільш негативного економічного середовища. Матриця ризиків використовується для визначення різних можливих результатів, що виникають в результаті прийнятих стратегій. Максимальний виграш у кожному стовпці ($b_j = \max(a_{ij})$) відображає ступінь прийнятливості кожного стану економічного середовища.

1. Розраховуємо 1-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{11} = -33.68 - (-40.56) = 6.88; r_{21} = -33.68 - (-33.68) = 0; r_{31} = -33.68 - (-185.19) = 151.51;$$

2. Розраховуємо 2-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{12} = 85.46 - 18.32 = 67.14; r_{22} = 85.46 - 15.59 = 69.87; r_{32} = 85.46 - 85.46 = 0;$$

3. Розраховуємо 3 стовпець матриці ризиків.

$$r_{13} = 239.01 - 51.96 = 187.05; r_{23} = 239.01 - 43.51 = 195.5; r_{33} = 239.01 - 239.01 = 0;$$

A _i	П ₁	П ₂	П ₃
A ₁	6.88	67.14	187.05
A ₂	0	69.87	195.5
A ₃	151.51	0	0

Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці.

A _i	П ₁	П ₂	П ₃	max (a _{ij})
A ₁	6.88	67.14	187.05	187.05
A ₂	0	69.87	195.5	195.5
A ₃	151.51	0	0	151.51

Вибираємо із (187.05; 195.5; 151.51) мінімальний елемент min =151.51

Висновок: вибираємо варіант N=3.

Критерій Гурвіца є критерієм песимізму – оптимізму. За оптимальну приймається та стратегія, для якої виконується співвідношення:

$$\max (s_i)$$

$$де s_i = y \min (a_{ij}) + (1-y) \max (a_{ij})$$

При $y = 1$ отримаємо критерій Вальда, при $y = 0$ отримаємо - оптимістичний критерій (максимакс).

Критерій Гурвіца враховує як можливість найгіршого, так і найкращого розвитку ситуації, що впливає на людину. Якщо наслідки помилкових рішень дуже погані, то бажання уникнути помилок збільшується, і параметр y , який визначає вагу ризику, наближається до 1.

Розраховуємо s_i .

$$s_1 = 0.5*(-40.56) + (1-0.5)*51.96 = 5.7$$

$$s_2 = 0.5*(-33.68) + (1-0.5)*43.51 = 4.915$$

$$s_3 = 0.5*(-185.19) + (1-0.5)*239.01 = 26.91$$

A_i	Π_1	Π_2	Π_3	$\min(a_{ij})$	$\max(a_{ij})$	$y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$
A_1	-40.56	18.32	51.96	-40.56	51.96	5.7
A_2	-33.68	15.59	43.51	-33.68	43.51	4.915
A_3	-185.19	85.46	239.01	-185.19	239.01	26.91

Вибираємо із (5.7; 4.915; 26.91) максимальний елемент $\max = 26.91$

Висновок: вибираємо варіант $N=3$.

Таким чином, у результаті вирішення статистичної гри за різними критеріями найчастіше рекомендувалася стратегія A_3 , тобто прямий експорт власної продукції.

Отже, найбільш ефективним для ТОВ «Піонер Україна» є прямий експорт, хоч звісно витрати на дану операцію значно вищі ніж при спільному або непрямому експорту. Проте, при прямому експорті за умови оптимального економічного середовища, вірогідність якого прийнята 0,5, прибуток складе 85,46 грн з 1 кг продукції проти 18,32 грн за 1 кг при сукупному експорті та 15,59 грн при непрямому експорті через посередника Biella Group.

Висновки до розділу 3

Отже, розробка стратегії виходу ТОВ «Піонер Україна» на зовнішній ринок полягає в наступному.

Визначено, що удосконалення механізму прийняття рішень у міжнародній діяльності полягає у взаємному розвитку підсистем управління міжнародної діяльності, який дозволяє більш ефективно використовувати конкурентні переваги підприємства і більш гнучко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища. Організаційною складовою удосконалення механізму є побудова взаємозв'язків і створення необхідних структур, які відповідають за функціонування механізму міжнародної діяльності, економічна складова визначає необхідні ресурси для роботи всієї системи і їх ефективне використання. Для експорту продукції ТОВ «Піонер –Україна» пропонуємо три напрями: прямий, непрямий або спільний з компанією Vigotax.

1. Спільний експорт з компанією Vigotax. Завдання ТОВ «Піонер – Україна» домовитись про співпрацю, доставити необхідний товар з документами до складу компанії Vigotax, всі витрати по реалізації товару несе партнер.

2. Непрямий експорт полягає у укладенні контракту на співпрацю щодо надання посередницьких послуг з реалізації продукції з Biella Group.

3. Прямий експорт який полягає у тому, що ТОВ «Піонер –Україна» виходить на пряму співпрацю з місцевими дистриб'юторами, щодо реалізації власної продукції, відповідно всі логістичні витрати збільшують вартість продукції.

При цьому, найбільш ефективним для ТОВ «Піонер Україна» є прямий експорт, хоч звісно витрати на дану операцію значно вищі ніж при спільному або непрямому експорті. Проте, при прямому експорті за умови оптимального економічного середовища, вірогідність якого прийнята 0,5, прибуток складе 85,46 грн з 1 кг продукції проти 18,32 грн за 1 кг при сукупному експорті та 15,59 грн при непрямому експорті через посередника Biella Group.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

Визначено, що сформовані стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок дозволяють вибрати промисловими підприємствами той тип стратегічної поведінки, який найбільшою мірою відповідає рівню бар'єрності зовнішнього ринку та внутрішнім можливостям підприємств із подолання сукупності наявних бар'єрів. Від правильності розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок залежить, наскільки результативним буде цей крок підприємства та чи допоможе він зміцнити позиції підприємства на світовій арені. Необхідно забезпечити тісний зв'язок між стратегічними рішеннями, які приймає підприємство, та ресурсами, з якими воно працює, щоб уникнути розриву між бажаним та фактичними діями компанії.

При реалізації функцій управління необхідно враховувати ситуаційні особливості, що виникають у країні ведення бізнесу. Також потрібно супроводжувати виникнення ризикових ситуацій на зовнішньому ринку та оцінювати ймовірність їх виникнення. Для відбору можливих ринків використовуються макрофільтри, такі як політичні ризики, ризики бізнес-середовища, географічна віддаленість країни тощо.

У 2019 році, загалом господарська діяльність ТОВ "ПІОНЕР УКРАЇНА" виявилася досить ефективною, бо поточні зобов'язання були фінансовані переважно з власних джерел, а оборотний капітал було забезпечено зовнішнім фінансуванням. Крім того, компанія отримала найвищий чистий прибуток і оперативний цикл тривав лише 15 днів. Проте, у 2020 та 2021 роках, компанія обрала більш консервативну політику управління оборотними активами, що дозволило зменшити фінансовий ризик та залежність від зовнішнього фінансування, але також спричинило зниження чистого прибутку, збільшення тривалості оперативного циклу до 42 днів у 2020 році та зниження рентабельності.

З'ясовано, що розширення корпоративного ринку, збільшення кількості офісів та зростання чисельності працюючого населення є основними факторами, що стимулюють попит на ряд канцелярських товарів для офісу, таких як маркери, папки, папки, щоденники, папки, органайзери та письмові принадлежности. Кількість нових стартапів та корпоративних офісів – потенційна можливість отримання доходу для учасників ринку. Спільна робота також отримує визнання у кількох країнах завдяки гнучкому робочому середовищу та економії з погляду експлуатаційних витрат. Сегмент гнучких робочих місць виявляється привабливим для провідних компаній та стартапів, надаючи постачальникам канцелярських товарів можливості для зростання. Зростання також пов'язане з економічними змінами, циклічними/сезонними тенденціями, технологічними інноваціями, змінами способу життя, а також демографічними змінами.

Виявлено, що ринок канцелярських виробів у Норвегії є перспективним для експортної діяльності ТОВ «ПОНЕР УКРАЇНА», адже у Норвегії попит на канцелярські вироби не задовольняється власним виробництвом та не покривається імпортом. Також досить привабливим є економічним стан Норвегії, яка вирізняється серед інших країн низьким рівнем корупції, та не втручанням держави. Норвегія в останні десятиліття показала приклад раціонального використання природних багатств і нафтових доходів. Країні вдалося отримати значний масив технологій в нафтогазовій сфері в обмін на доступ іноземних компаній до видобутку. Крім того, завдяки нафтогазовим доходами в Норвегії був створений найбільший в світі Національний фонд добробуту. У 2019 року країна вийшла на одне з перших місць в світі за рівнем ВВП за ПКС на душу населення: значення показника склало 66,1 тис. дол. / чол. і зайняла 1-е місце в світі за індексом людського розвитку. Високий рівень життя в країні забезпечувався ефективною системою управління державними видатками на соціальну політику і низьким рівнем корупції. Крім того, Норвегія стала одним з провідних донорів, які сприяють економічному прогресу менш розвинених країн світу.

Визначено, що удосконалення механізму прийняття рішень у міжнародній діяльності полягає у взаємному розвитку підсистем управління міжнародної діяльності, який дозволяє більш ефективно використовувати конкурентні переваги підприємства і більш гнучко реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища. Організаційною складовою удосконалення механізму є побудова взаємозв'язків і створення необхідних структур, які відповідають за функціонування механізму міжнародної діяльності, економічна складова визначає необхідні ресурси для роботи всієї системи і їх ефективне використання. Для експорту продукції ТОВ «Піонер –Україна» пропонуємо три напрями: прямий, непрямий або спільний з компанією Buromax.

1. Спільний експорт з компанією Buromax.

2. Непрямий експорт полягає у укладенні контракту на співпрацю щодо надання посередницьких послуг з реалізації продукції з Biella Group.

3. Прямий експорт який полягає у тому, що ТОВ «Піонер –Україна» виходить на пряму співпрацю з місцевими дистриб'юторами.

При цьому, найбільш ефективним для ТОВ «Піонер Україна» є прямий експорт, хоч звісно витрати на дану операцію значно вищі ніж при спільному або непрямому експорті. Проте, при прямому експорті за умови оптимального економічного середовища, вірогідність якого прийнята 0,5, прибуток складе 85,46 грн з 1 кг продукції проти 18,32 грн за 1 кг при сукупному експорті та 15,59 грн при непрямому експорті через посередника Biella Group.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми світового господарства і міжнародних економічних відносин: колект. монографія / О. В. Баула та ін. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 311 с.
2. Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 271 с.
3. Аріелі Д. Передбачувана ірраціональність. Приховані сили, що визначають наші рішення : Сер. «Книги Стокгольмської школи економіки». М . : Манн, Іванов і Фербер, 2010. 400 с.
4. Архієреєв С. І. Міжнародна економіка і міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 233 с.
5. Бабець І. Г. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників в умовах глобальних викликів: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 4–10.
6. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 580 с.
7. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с
8. Берегова Г. М. Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 169-175.
9. Біломістна І. І. Роль планування інноваційної діяльності у розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Фін.-кредит. діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. пр. 2016. Вип. 2. С. 141-148;
10. Болдовська К. П., Андрєєва Д. В., Зам'ятіна Є. Ж. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3(2). С. 37-40.

11. Власова К. М. Стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішні ринки. *Формування ринкових відносин в Україні* : зб. наук. пр.. 2019. № 6. С. 53-61.
12. Внутрішня торгівля // Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtorg_u.htm
13. Гавловська Н. І. Оцінювання процесів взаємодії підприємства та потенційних контрагентів у контексті забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 127-135.
14. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : колективна монографія / кол. авт. ; за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 540 с.
15. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV 13.03.2012 зі змінами та доповненнями URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
16. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування. монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
17. Дахно І. І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ. Центр учбової літератури. 2018. 355 с
18. Дергачова В. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 421 с.
19. Діамандіс П., Котлер С. Майбутнє ближче, ніж здається : як технології змінюють бізнес, промисловість і наше життя. Київ : Лабораторія, 2021. 236 с.
20. Діб А. Маркетинговий план на одну сторінку. Час знаходити нових клієнтів, заробляти більше грошей і бути унікальним / пер.з англ. М. Черник. Харків : Віват, 2020. 285, [1] с.

- 21.Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
- 22.Зеліч В. В. Структура бар'єрів входу вітчизняних фірм в міжнародний бізнес. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. № 3. С. 14-19.
- 23.Зінчук Т., Горбачева І., Ковальчук О., Куцмус Н., Усюк Т., Пивовар П., Данкевич В., Прокопчук О. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с.
- 24.Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу // Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/zd/e_iovt/arh_iovt2022.htm
- 25.Іщук Ю. А. Трансформація міжнародних товарних ринків в умовах реформування міжнародної торговельної політики : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 29 Міжнародні відносини : [спец.] 292. Вінниця, 2020. 247 арк.
- 26.Йохна М. А. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 347 с.
- 27.Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
- 28.Кістерський Л. Л. Міжнародний маркетинг і фінанси для малого і середнього бізнесу: методологія і практика : монографія. Прага : Coretex CZ SE, 2018. 449 с.
- 29.Комунікативні тренди міжнародних відносин : монографія / Є. А. Макаренко та ін. Київ : Центр вільної преси, 2016. 613, [1] с.
- 30.Конохов С. В. Ресурси і моделі вирішення глобальної продовольчої проблеми : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 29 Міжнародні відносини : [спец.] 292. Київ, 2020. 272, [3] арк.

31. Кордонська О. І. Експортоорієнтовані стратегії у глобальній економіці : монографія / ред.: Ю. І. Біленок. Львів : Бадікова Н. О., 2017. 298 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру / пер. з англ. [Олексій Сіпігін]. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
33. Кузьмін О. Є. Теоретико-прикладні аспекти бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах європейської інтеграції України. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2015. № 835. С. 3-9.
34. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Букавіна А. В. Сучасні тренди ринку канцелярських товарів в Україні та маркетингові можливості й загрози розвитку вітчизняних виробників на ньому. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С.456-462.
35. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок: перекл. з англ. під ред. В.Б. Колчанова. СПб., 2007. 800 с.
36. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення : монографія / Кендюхов О. В. та ін. ; за заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк : Східний видавничий дім, 2016. 201 с.
37. Марченко В. М., Лебедева Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 26-36.
38. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226-231;
39. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI, зі змінами та доповненнями URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>
40. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.

41. Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.
42. Міжнародний менеджмент : підруч. / С. О. Гуткевич та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. О. Гуткевич. Харків : Діса плюс, 2014. 526 с.
43. Міжнародний менеджмент: сучасні теорії та практики : навч. посіб. / Н. П. Мешко та ін. ; за заг. ред. проф. Н. П. Мешко. Дніпро : Літограф, 2018. 375 с.
44. Міжнародний стратегічний менеджмент : підручник/ А. В. Колодійчук та ін. Львів : АТБ, 2022. 184 с.
45. Національна економічна діяльність і міжнародні економічні відносини: сучасний стан та тенденції розвитку : колект. монографія / Л. Ю. Андрушко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 251 с.
46. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України: монографія / [Йохна М. А. та ін.] ; за наук. ред. проф. М. А. Йохни. - Хмельницький : ХНУ, 2013. - 347 с.
47. Полковниченко С. О., Гавриш Н. О. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного ринку канцелярських товарів. *Ефективна економіка*. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/94.pdf
48. Полякова Я. О., Баскович Д. В. Критерії вибору базових стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 80-84.
49. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622, [1] с
50. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 416, [2] с.
51. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 року №959-XII, зі змінами та доповненнями URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>;

52. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України від 23 вересня 1994 року №185/94-ВР зі змінами та доповненнями URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z018500.html
53. Про систему валютного регулювання і валютного контролю: Декрет Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1993 року №15-93 зі змінами та доповненнями URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KMD93015.html
54. Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : [монографія] / В. М. Нижник, І. В. Бабій, А. О. Климчук, М. І. Приступа, О. М. Полінкевич; ред.: В. М. Нижник. - Хмельницький : ХНУ, 2016. - 494 с.
55. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М., Шпикуляк О. Г. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
56. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни : навч. посіб. Київ : Університет "КРОК", 2019. 214 с.
57. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними / пер. з англ. Олександра Асташова. Київ : Наш формат, 2019. 150, [2] с.
58. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в листопаді 2022 року URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna-v-listopadi-2022-roku>
59. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / М. М. Андрієнко та ін.; за ред. Ареф'євої О. В. - Київ : Маслаков, 2018. - 361 с.
60. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія. Мошак С. М. та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2017. 238 с.
61. Стратегічні засади сталого розвитку підприємництва і торгівлі в сучасних умовах : колект. монографія / Белей С. І. та ін.; за заг. ред. Є. В. Скляр. Чернівці : Технодрук, 2021. 355 с.

62. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.
63. Теоретичні та практичні аспекти діяльності у сфері міжнародних відносин: вчора, сьогодні, завтра: колект. монографія / [О. Дікарев та ін.] ; за наук. ред. д-ра іст. наук, проф. Ластовського В. В. ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Каф. міжнар. відносин. - Київ : КНУКІМ, 2017. - 325 с.
64. Украинские производители канцелярии, какие они? URL: <https://office-mix.com.ua/i/ukrainskie-proizvoditeli-kancelyarii/>
65. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 275 с.
66. Ansoff H. I. Strategic management of technology. *Journal of Business Strategy*. 1987. Vol. 7 № 3, с. 28-39. <https://doi.org/10.1108/eb039162>(дата звернення 24.02.2023)
67. Ansoff H. I., McDonnell E. J. *The new corporate strategy*. New York: J. Wiley, 1988. 460 p.
68. BUROMAX URL: <https://www.import-office.com.ua/infomarks?id=2>
69. Corruption Perceptions Index URL: <http://cpi.transparency.org>
70. Dligach A.A. System-Reflexive Strategic Marketing // Mechanisms of Interaction Competitiveness and Innovations in Modern International Economic Relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: Landmark SIA, 2017. – Vol. 2. – 251 p. – [19-31 pp.]
71. Doing Business URL: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>
72. Fuentelsaz, L., Garrido, E., and Maikas, J.P. The influence of informal and formal institutions on the choice and effectiveness of entering the foreign market. *Journal of International Management*, 2020. 26 (2), 100735.
73. Global competitiveness index URL: reports.weforum.org/global-competitiveness-index

74. Goyat, Sonia, and Amandeep Nain. Strategies of entering in foreign market. *International Journal of Management Research and Reviews* 6.10 (2016): P.1382-1385.
75. Human Development Index URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr>
76. New Analysis from Global Industry Analysts Reveals Steady Growth for Office Stationery and Supplies, with the Market to Reach \$173.5 Billion Worldwide by 2026 URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/new-analysis-from-global-industry-analysts-reveals-steady-growth-for-office-stationery-and-supplies-with-the-market-to-reach-173-5-billion-worldwide-by-2026--301493543.html>
77. Norway: export value of office and stationery supplies 2021 | Statista URL: <https://www.statista.com/statistics/572751/export-value-of-office-and-stationery-supplies-from-norway/>
78. Norway's Stationery Market Report 2023 - Prices, Size, Forecast, and Companies URL: <https://www.indexbox.io/store/norway-articles-of-stationery-market-report-analysis-and-forecast-to-2020/>
79. Marketing Strategies of Companies in Internationalization Process / Kanishchenko O., Spivakovsky S., Spivakovska T., Shahira Elalfy – *Journal of Advanced Research in Law and Economics* // Quarterly, Volume IX, Issue 6(36), Fall 2018, P. 2155-2163. ISSN: 2068-696X Journal's DOI: <https://doi.org/10.14505/jarle> SCOPUS (особистий внесок Канищенко О.Л. – 3 с.).
80. Starostina A. Methodological aspects of qualifying academic papers preparation (importance of scientific problems, definitions of theme, goals, objectives, subject and object of study) // Kravchenko V. Starostina A. / *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка.* – 2013. – №9 (150). – С. 80-84 (Index Copernicus)
81. Stationery Market [2022-2028] Insights and Forecast URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/02/17/2386761/0/en/Stationery-Market-2022-2028-Insights-and-Forecast-Research-Industry-Size-Share-Growth-Rate-Demands-Trends-Key->

Players-Geographical-Segmentation-Sales-Price-Revenue-and-Gross-Margin.html

82. Stationery Market Research Reports & Stationery Industry Analysis | MarketResearch.com URL: <https://www.marketresearch.com/Consumer-Goods-c1596/Consumer-Goods-Retailing-c80/Stationery-c119/>
83. Stationery Market Size, Share, Trends & Forecast, 2021-2031 URL: <https://www.factmr.com/report/339/stationery-market>
84. Eurostat URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/>