

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

***”Конкурентні стратегії розвитку міжнародних мереж роздрібної торгівлі”***

***( на матеріалах ТОВ “Епіцентр К”, м. Київ )***

Студента 2 курсу, 1мз групи,  
спеціальності 051

“Економіка”, спеціалізації  
“Міжнародна економіка”

\_\_\_\_\_

підпис

Смаги-Зеленцова  
Дмитра Олеговича

Науковий керівник  
к.е.н., ст. викладач

\_\_\_\_\_

підпис

Самсонова Лілія  
Валеріївна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., професор

\_\_\_\_\_

підпис

Кудирко Людмила  
Петрівна

**Київ 2020**

## АНОТАЦІЯ

**Смага-Зеленцов Д.О. Конкурентні стратегії розвитку міжнародних мереж роздрібної торгівлі. На основі підприємства “Епіцентр К”** – *Рукопис.*

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня магістра за фахом 051. – Спеціалізація “Міжнародна економіка”. – КНТЕУ. – Київ, 2020.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню міжнародної діяльності мереж роздрібної торгівлі будівельних матеріалів ТОВ “Епіцентр К” та на цій основі розробці конкурентною стратегії розвитку мережі роздрібної торгівлі будівельних матеріалів.

Аналізуються особливості міжнародних мереж роздрібної торгівлі будівельних матеріалів їх сутність. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К”.

На основі проведеного дослідження міжнародного ринку та фінансової діяльності ТОВ “Епіцентр К” було обрано приймаючу країну у контексті розширення на міжнародний ринок. Під час дослідження основних напрямів розширення мережі ТОВ “Епіцентр К” на європейський ринок було розроблено відповідні пропозиції та здійснено прогностичну оцінку ефективності цих заходів.

**Ключові слова:** мережева структура, мережа роздрібної торгівлі, конкурентоспроможність, міжнародний ринок, інтернаціоналізація роздрібних фірм.

## SUMMARY

**Smaga-Zelentsov D. O. Competitive strategies for the development of international retail networks. Based on the company "Epicenter K". – Manuscript.**

Graduation qualification work for the master's degree in the specialty 051. – Specialization "International Economics". – KNUTE. – Kyiv, 2020.

The final qualifying work is devoted to the study of international activities of retail chains of building materials LLC "Epicenter K" and on this basis the development of a competitive strategy for the development of the retail network of building materials.

Features of the international networks of retail trade of building materials, their essence are analyzed. The analysis of the financial and economic activity of LLC "Epicenter K" is carried out.

Based on the study of the international market and financial activities of LLC "Epicenter K", the host country was selected in the context of expansion into the international market. During the study of the main directions of expansion of the network of LLC "Epicenter K" to the European market, appropriate proposals were developed and a forecast assessment of the effectiveness of these measures was made.

**Keywords:** network structure, retail network, competitiveness, international market, internationalization of retail firms.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	8
1.1. Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності міжнародних мереж роздрібноЇ торгівлі.....	8
1.2. Аналіз міжнародного ринку будівельно-господарських товарів.....	14
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЕПІЦЕНТР К” .....	26
2.1. Оцінка екзогенних та ендогенних чинників впливу на розвиток торгівельної мережі ТОВ "Епіцентр К".....	26
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Епіцентр К" на внутрішньому та зовнішньому ринках.....	30
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	43
3.1. Розробка концептуальних основ стратегії поширення торговельної мережі ТОВ "Епіцентр К" на європейський ринок.....	43
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ "Епіцентр К".....	49
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

В Україні ще не завершився процес становлення управління зовнішньоекономічною політикою підприємства, його перебудови на ринковій основі, тому багато аспектів організації управління зовнішньоекономічною політикою підприємства, що склалися в минулі періоди, вимагають переформатування з урахуванням тих змін, що відбулися в економіці країни.

Слід також зазначити, що особливості інтернаціоналізації вітчизняних підприємств, а також тенденції світової економіки щодо глобалізації та інтернаціоналізації не відбуваються в економіці України належним чином.

Так, саме і в організації і управлінні зовнішньоекономічною політикою підприємства в Україні залишається ще багато невирішених проблем.

Структура зовнішньоторговельного обороту досі має переважно сировинний характер, нераціональним є імпорт, недостатньо ефективно функціонують спільні підприємства з іноземним капіталом. Вирішення вимагають також питання створення стабільної правової бази, сприятливого інвестиційного клімату, підвищення якості експортної продукції, формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною політикою на рівні підприємства та деякі інші.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності, який нерозривно пов'язаний з зовнішньоекономічною політикою на підприємстві, проводиться з метою оцінки власних можливостей на ринку, розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку.

*Актуальність теми* зумовлена необхідністю знаходження шляхів розширення діяльності ТОВ "Епіцентр К" за межами національної економіки.

*Аналіз рівня розробленості теми* – містить стислий огляд основних публікацій за темою дослідження із посиланнями на праці конкретних вітчизняних та закордонних науковців та формулюванням висновків щодо необхідності подальших досліджень за обраним напрямом.

*Метою роботи* є розробка концептуальних основ стратегії розширення діяльності та прогнозування її ефективності для ТОВ "Епіцентр К".

*Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації конкурентної стратегії розвитку міжнародних роздрібних мереж.*

*Предметом дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій розробки конкурентної стратегії ТОВ "ЕПЦЕНТР К" при виході торговельної мережі на ринки Європи.*

*Методи дослідження - під час виконання роботи використовувалися такі методи дослідження: У першому розділі – теоретичні та класифікація; у другому розділі – аналіз та порівняння; у третьому розділі – теоретичний та аналіз.*

*Завдання дослідження:*

- дослідити теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності міжнародних мереж роздрібною торгівлі;
- здійснити аналіз міжнародного ринку будівельно-господарських товарів;
- оцінити екзогенні та ендогенні чинники впливу на розвиток торговельної мережі ТОВ "ЕПЦЕНТР К";
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ "ЕПЦЕНТР К" на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розробити концептуальні основи стратегії поширення торговельної мережі ТОВ "ЕПЦЕНТР К" на європейський ринок;
- розробити прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів для ТОВ "ЕПЦЕНТР К".

Апробацію роботи здійснено в науковій статті Смага-Зеленцов Дмитро Олегович. Концептуальні засади стратегії розвитку міжнародних мереж роздрібною торгівлі/ Смага-Зеленцов Дмитро Олегович // Світова економіка/World Economy: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навчання./ відп. ред. Г.В, Дугінець. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – Ч.2. - 188 с., с. 143-148.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи: основний текст роботи викладений на 55 сторінках, робота містить 3 розділи, 14 таблиць, 1 рисунок, 13 формул, 13 додатків. Список використаних джерел складатиметься з 38 пунктів.

## РОЗДІЛ 1

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ МЕРЕЖ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

#### 1.1. Теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності міжнародних мереж роздрібною торгівлі

Поширення глобалізації в сучасній світовій економіці призвело до поглиблення інтеграційних процесів і посилення інтернаціоналізації економічного життя, що призвело до інтенсифікації використання різних форм міжфірмової співпраці. Такі форми, поряд з формуванням нових мереж зв'язку і розвитком сучасних технологій, в тому числі менеджменту, значно розширили можливості взаємодії між компаніями, що призвело до інтересу до мережевих форм їх взаємодії і розвитку мережевого підходу. Практична необхідність переходу до мережевої взаємодії бізнес-структур як особливої форми організації діяльності обумовлена тим, що їх виробничо-господарська діяльність носить комплексний характер і вимагає пошуку нових методів управління та адаптації до змін навколишнього середовища. Традиційні інструменти управління не завжди ефективні в сьогоднішній глобалізованій економіці, особливо всередині країни. Це вимагає розробки і впровадження нових методів і елементів управління без копіювання застарілих методів один за іншим. Ви можете пропустити деякі фази розробки елементів управління і скористатися значним тимчасовим лагом. Зокрема, це стосується переходу на сучасні методи управління мережевими формами взаємодії різних бізнес-структур.

Тема міжфірмової взаємодії, розвитку і управління мережевими структурами в сучасних вітчизняних та зарубіжних дослідженнях досить врахована. Зокрема, є посилання у роботах таких вчених, як Р. Патюрель, К. Кук, Й. Йохансон, М. Кастельс, Р. Майлз, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Зуб, Е. Уткін, Р. Фатхутдінов, О. Віханський, Г. Клейнер, А. Земляков, Р. Пожидаєв, О. Юлдашева, В. Катенев, С. Полонський, А. Гриценко, І. Беседіна, В. Андрусіва. Незважаючи на велику кількість наукових робіт і розрізнений інтерес до даної теми, вони залишаються невирішеними і потребують додаткових досліджень за особливостями управління мережевими структурами і їх формам взаємодії на різних етапах розвитку.



Інтерес до формування мереж та створення мережевих форм взаємодії пов'язаний з якісними змінами і трансформаціями бізнес-структур в зв'язку з процесами глобалізації та інтернаціоналізації. У міру зростання компанії і зміни масштабу її діяльності з регіонального на міжрегіональний, а потім на міжнародний і глобальний, її організаційна структура стає мережевою. Крім того, все більшого значення набувають розвиток і застосування різних форм співпраці між вітчизняними та зарубіжними компаніями і їх подальший розвиток для мережевого підходу до управління їх взаємодією. Розвиток таких функцій взаємодії і управління безпосередньо впливає на корпоративну стратегію і формування відповідних мереж.

У науковій літературі термін “мережа” визначається як відношення між учасниками, агентами, підрозділами та відділами компанії [1]. Однак типи мереж дуже різні. Р. Майлз і Ч. Сноу розрізняють внутрішні, стабільні та динамічні мережі [2], М. Кастельс - мережі, засновані на взаємодії ТНК, великих, середніх і малих компаній [14] А. Ламанов ієрархичну і горизонтальну моделі. [16], Р. Патюрель - проти великих компаній і заснований на взаємодії аналогічних компаній [21].

Однак, на відміну від мережі, дослідники неоднозначно ставляться до мережевої структура та мережізації (процесу створення мереж). Зокрема, В.Б. Акулов і М.Н. Рудаков стверджують, що поява мережевих структур закономірно пов'язано з реінжинірингом бізнес-процесів, використанням технологій реінжинірингу для еволюційної реструктуризації компаній і виникненням віртуальних організацій [1].

Той факт, що мережева організація є віртуальною, констатує Б. Мільнер і виділяє наступні особливості [18]:

- переривчаста робота елементів;

- Реалізація комунікаційних та управлінських заходів на основі інтегрованих і локальних систем і телекомунікацій;

- Взаємодія з усіма партнерами та іншими зацікавленими організаціями на основі сукупності договорів, договорів і взаємної власності на майно;

- Створення тимчасових об'єднань організацій з сусідніх територій;

часткова інтеграція з материнською компанією і збереження власності до тих пір, поки це вигідно;

Контрактні відносини співробітників для управління на всіх рівнях.

Також існує два основних підходи до розгляду мережевих структур в залежності від рівня співпраці - всередині компанії і міжфірмового:

Мережева структура ідентифікується з організаційною структурою компанії та розглядається як мережева організація і компанія з гнучкою і адаптивною мережевою організаційною структурою.

Мережева структура відноситься до певної системи контактів або відносин між структурними елементами мережі, які представляють собою різні бізнес-структури.

В цілому структуру мережі можна інтерпретувати як форму організації економічної діяльності, заснованої на мережевій взаємодії її учасників і на поєднанні їх економічних інтересів, ресурсів, навичок і їх потенціалу для отримання додаткового прибутку і підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок підвищення гнучкості, адаптованості та використання всього потенціалу мережі.

На думку Р. Патюреля [21], створення і поширення мережевих структур, тобто мереж, є методом стратегічного управління, при якому мережу з її вузлами і зв'язками формується для досягнення цілей, потреб і очікувань партнерів.

Тобто створення мереж - це фактично завдання вертикальної ієрархії бюрократичної організації, створення незалежних робочих груп замість функціональних структур, перехід до горизонтальної структурі організації і заміна переважно адміністративних відносин. [1].

Розвиток мереж і поширення мережевих структур вимагає адекватного підходу до їх управління, який повинен враховувати ступінь співробітництва та інші фактори. Згідно з цим рівнем мережу може призводити до двох організаційним моделям:

Мережева структура великої компанії, яка об'єднується і взаємодіє з невеликими компаніями, які виконують різні конкретні завдання від їх імені. У цій

моделі мережа є ієрархічною, і велика компанія є основним споживачем при виробництві продуктів і послуг і займає домінуюче становище. Ця позиція дозволяє йому вибрати партнерів відповідно до їх інтересів, залежно від їх гнучкості, їх здатності адаптуватися до мінливого середовища, умов співпраці і якості їх продукції. Однак невеликі компанії залежать від великого партнера, що може значно обмежити їх свободу ринку.

Як правило, модель формується і діє в рамках певного виду діяльності або регіону, що дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність товарів і послуг, вироблених мережевими компаніями. Управління корпоративною взаємодією в рамках такої моделі на основі рівноправного партнерства і спільних економічних інтересів стимулює інноваційні процеси, підвищує їх стійкість і економічну безпеку, спрощує управлінські завдання їх розвитку.

Перша модель мережевої структури відображає досить стабільну модель взаємодії великих і малих компаній, засновану на використанні і поєднанні контрактної системи з внутрішньою ієрархією. Основними формами економічного співробітництва є франчайзинг, лізинг, субпідряд, аутсорсинг, фінансування ризиків та інші.

Друга модель - це, по суті, мережа, учасники якої пов'язані одними і тими ж юридичними угодами або контрактами.

Крім того, мережева форма організації пропонує всій групі учасників мережі і кожному учаснику окрему підвищену гнучкість і можливість швидко оптимально або майже оптимально виконувати завдання [7, с. 72].

В цілому подібні структури дозволяють підвищити ефективність взаємодії компаній в цілому, одночасно підвищуючи конкурентоспроможність товарів і послуг. Виникають можливості для розробки і використання інновацій, зниження адміністративних витрат і т. д. Крім того, форма мережевої взаємодії може породжувати нові додаткові форми бізнесу, засновані на використанні специфіки мережі і внутрішніх відносин. Їх головна перевага в тому, що вони не статичні, але їх можна комбінувати по-різному. Це, в свою чергу, є найбільш важливим синергетичним ефектом всіх компаній мережі.

Також варто звернутися до визначення мети мережевої організації Тимофєєвою Г.В. Семеновою Е.М., яка, на її думку, полягає в закріпленні позитивних зовнішніх ефектів і створення умов для їх відтворення в ширшому масштабі [8, с.85]. Позитивні зовнішні ефекти мережевої структури:

прискорення - здатність учасника мережі взаємодіяти з іншими контрагентами, домагатися мультиплікативного ефекту на всю мережу за рахунок синергетичних ефектів і при цьому відчувати мережевий ефект;

стандартизація - об'єднуючи суб'єктів, можна розробити єдині вимоги і підходи для оцінки впливу їх використання.

інтерналізація - це перетворення зовнішніх витрат у внутрішні витрати в результаті злиття компаній, що виробляють певні товари.

комп'ютеризація - можливість швидкого навчання мережевої організації є важливим фактором у максимальному використанні і поширенні позитивних ефектів.

На думку Й. Рюегг-Штюрма та Л. Ахтенхагена, введення мережевих форм дає чотири важливих переваги [9, с. 71]:

відмова від формальних процедур “фільтрації” інформації від різних помилок і новаторських пропозицій;

вибудовуючи тісні відносини із здатністю швидко спілкуватися, ви можете негайно інтерпретувати і обробляти важливі події компанії разом.

корисність мережевих організацій, яка проявляється в усуненні системних засобів захисту від організаційних інновацій, допомагає вирішувати конфлікти за допомогою відкритих переговорних процесів, а не за допомогою вказівок зверху.

Компанія може організувати діяльність, організувавши рівень ієрархії для всіх членам команди.

Крім того, одним з головних переваг мережевої організації є її самовідтворення. Отже, Т.А. Стюарт стверджує, що мережева компанія може організовуватися, тому що люди групуються навколо проектів, які необхідно реалізувати [27]. Метелева розділяє ту ж думку. підкреслював, що “основними

характеристиками мережевих структур є їх самовідтворення і відсутність сильної залежності від особистісного складу учасників” [7, с. 71].

Крім уже згаданих переваг, мережеві структури мають ряд привілеій [24]:

вони втілюють елітарний принцип підвищення компетентності.

мережі виключають дублювання компетенцій та виробничих потужностей персоналу;

не обтяжені політичними організаційними одиницями.

однак, крім існуючих переваг, мережеві структури також мають недоліки, в тому числі:

відсутність регулюючої функції організаційної структури;

складність надання еквівалентної інформації всім учасникам мережі має фундаментальне значення з огляду на існуючу сьогодні асиметрії інформації.

висока залежність від персоналу і “особистого” ризику;

високий ступінь складності взаємин, яка визначається різноманітністю учасників мережі;

значна залежність від доступних ресурсів і ринку.

У свою чергу Р. Патюрель відстоює позицію, згідно з якою мережа пропонує нові конкурентні переваги. За допомогою стратегічного управління мережею можна знизити витрати і збільшити прибуток, щоб забезпечити швидку реакцію компанії на мінливу ситуацію [5, с. 77].

Слід зазначити, що управління мережевими структурами передбачає послідовне вдосконалення і адаптацію інструментів управління в залежності від стадії їх формування, розвитку, адміністративного рівня, на якому здійснюється операція, і специфіки учасників. Зокрема, на етапі створення мережевої структури основним завданням менеджменту є зниження і оптимізація витрат учасників мережі, диверсифікація діяльності, розширення та консолідація сегмента ринку, а також створення і збільшення пропускну здатності мережі до досягнення підвищення конкурентоспроможності. Важлива роль повинна бути відведена розробці та впровадженню інноваційних інструментів управління.

У міру зростання мережевої структури основні управлінські завдання супроводжуються проектуванням оптимальної структури з урахуванням розширення компанії і забезпечення стабільності та ефективності певних сфер діяльності компанії. Основне завдання - спланувати діяльність і спрогнозувати майбутні умови роботи і розвиток мережі.

Проектування мережі вимагає від керівництва впровадження відповідних процедур для проектування вертикальних і горизонтальних мережевих з'єднань і розробки ефективних форм взаємодії між компаніями або відділами всередині мережевої структури.

Слід підкреслити, що розробка і впровадження даного підходу до управління мережевими структурами і формами мережевої взаємодії дозволяє розробити єдину стратегію їх розвитку та організації процесу управління.

Тому при розробці методів і підходів до управління мережевими структурами і мережевих форм взаємодії між бізнес-структурами необхідно визначати мережі в системі управління. Розвиток сучасних інструментів управління показує, що компанія не обмежується декількома базовими стратегіями розвитку, які можна застосовувати одночасно, як передбачалося до недавнього часу. Створення мережевої структури великої компанії, незалежно від використовуваних форм взаємодії, має забезпечити її високоефективний сталий розвиток і стимулювати економічне зростання всіх учасників мережі.

## **1.2. Аналіз міжнародного ринку будівельно-господарських товарів**

Дослідження ринку благоустрою будинків включає поглиблене охоплення галузі, з оцінками та прогнозом щодо доходу в млрд. грн.

Розмір ринку глобального благоустрою будинку був розрахований на основі розміру ринку самообслуговування “Зроби сам” та “Зроби для мене” та його частки у світовій галузі. Ми також розглянули глобальний ринок реконструкції, щоб оцінити загальний розмір ринку.

За даними Європейської федерації виробників саморобних виробів, у 2017 році обсяг ринку самообслуговування “зроби сам” склав понад 18 266,20 млрд. грн.

Розмір глобального ринку благоустрою житла був визначений на основі частки Північної Америки, і кожен регіон аналізується окремо. Відповідно до Північноамериканської асоціації роздрібного обладнання, у 2017 році продажі будинків у США оцінили понад 10 397,68 млрд. грн.

Для підрахунку розміру глобального ринку був використаний підхід знизу вгору, при якому розраховано і підсумовано розмір ринку благоустрою житла в країні для підсумку регіональної частки.

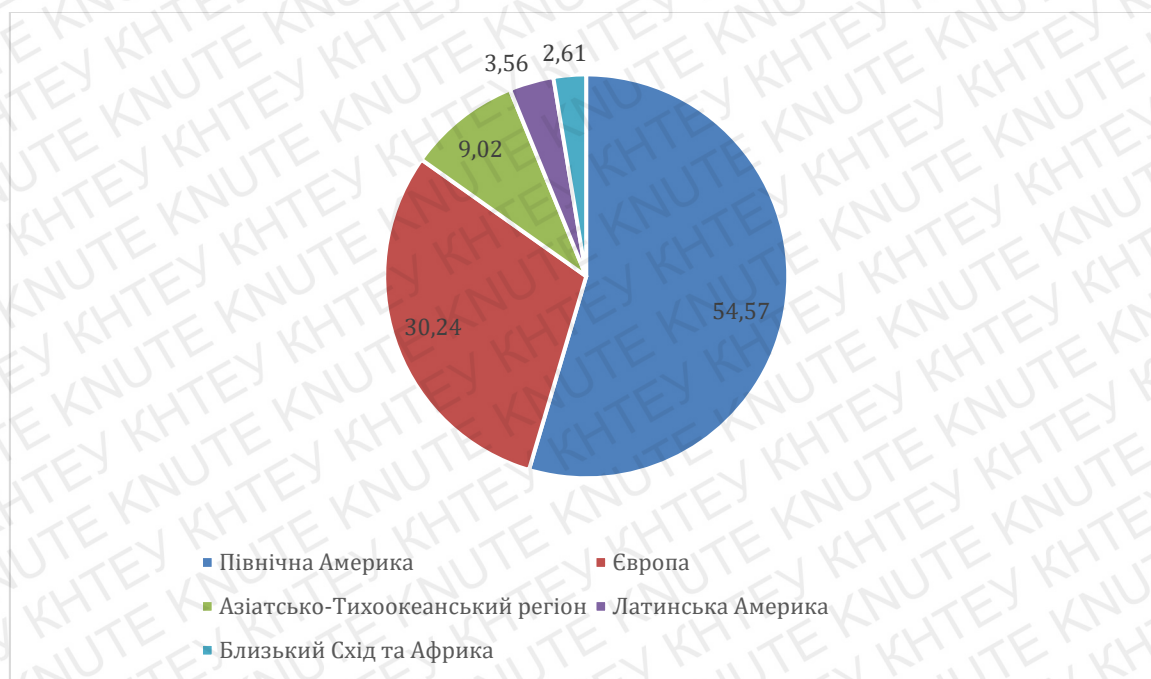


Рис. 1.1 Загальний ринок благоустрою будинків за регіонами, (% частки доходу ринку благоустрою) 2019 рік (Джерело: розроблено автором за даними [37])

Частка регіонального ринку була розрахована шляхом аналізу сфери застосування, оцінки присутності компанії, розширення діяльності, випуску продуктів, злиття, партнерських відносин у кожному регіоні, що було підтверджено за допомогою первинних відгуків

Північноамериканський ринок благоустрою будинків становив приблизно 13190,44 млрд. грн у 2019 році. Частка ринку домобудівництва в Північній Америці становила приблизно 54,57% від загального обсягу ринку благоустрою будинку.

Європейський ринок благоустрою будинків становив приблизно 7309,01 млрд. грн у 2019 році. Частка європейського ринку благоустрою будинків становила приблизно 30,24% світового ринку благоустрою будинків.

Азіатсько-Тихоокеанський ринок благоустрою будинків становив приблизно 2 180,42 млрд. грн у 2019 році. Частка ринку благоустрою будинків у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні становила приблизно 9,02% світового ринку благоустрою житла.

Ринок благоустрою будинків у Латинській Америці становив приблизно 861,04 млрд. грн у 2019 році. Частка ринку благоустрою будинків у Латинській Америці становила приблизно 3,56% світового ринку благоустрою будинків.

Близький Схід та Африка Ринок благоустрою будинків становив приблизно 630,04 млрд. грн у 2019 році. Частка ринку домобудівництва на Близький Схід та Африка становила приблизно 2,61% світового ринку благоустрою будинків.

Оцінювання здійснювалося на основі даних міжнародної статистики в гривневому еквіваленті з метою подальшого порівняння з ринком України.

*Таблиця 1.1*

Промисловість домашнього господарства, 2019

Фактор галузі	Опис
Розмір ринку	24 170,95 млрд. грн.
Структура у %	Зроби сам - 38,32% “Зроби для мене” - 61,68%



Тенденції кінцевого використання 2019	Покращення та доповнення кухні - 12,60% Покращення та доповнення ванни - 9,03% Оновлення системи - 15,01% Заміна зовнішніх приміщень - 18,80% Заміна внутрішніх приміщень - 10,64% Покращення майна - 14,45% Ремонт стихійних лих - 6,57% Інші доповнення та зміни приміщення - 12,89%
Регіональні тенденції 2019	Північна Америка -54,57% Європа - 30,24% Азіатсько-тихоокеанський регіон- 9,02% Латинська Америка - 3,56% Близький Схід та Африка - 2,61%

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Швидка урбанізація, що супроводжується збільшенням наявних доходів в країнах, що розвиваються, стимулює світовий ринок благоустрою житла. Зростання рівня соціалізації, включаючи домашні вечірки та сімейні збори, підтримує попит на послуги з облаштування будинку. Промисловість будівельних матеріалів спостерігає за збільшенням інновацій у дизайні та продуктах з різноманітними варіантами кольорів та обробки, щоб задовольнити зростаючий попит на благоустрій будинку.

Доступність технологічно просунутих продуктів, що супроводжуються проникненням в магазини електронної комерції, що пропонують великі знижки, збільшує частку галузі. Також позитивні наслідки мають такі фактори, як нижчі ставки позик разом із податковими пільгами, наданими урядом щодо перетворення місця проживання в енергоефективних будинках.

Таблиця 1.2

Сукупна вартість глобального ринку товарів та послуг з благоустрою житла  
в 2015 – 2019 рр, млрд. грн

Рік	2015	2016	2017	2018	2019
Сукупна вартість	19 170,43	20 357,82	21 618,75	22 903,84	24 170,95

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Зростання розміру ринку глобального покращення житла зумовлене швидкою урбанізацією, що супроводжується збільшенням наявних доходів в країнах, що розвиваються. Зростання споживчих витрат на зовнішні приміщення[12], такі як вікна та двері, сайдинги та покрівлі через пошкодження внаслідок кліматичних змін або бажання встановити нові конструкції, сприяє прогресу на ринку. Крім того, зростає попит на технологічно просунуті продукти, такі як екологічні засоби для миття посуду, системи змінного струму, бездротові системи освітлення та розумні змішувачі. Тоді як ключові тенденції кухонь, що привертають широку увагу, включають наявність розумних кухонь, гранітних альтернатив, ефективних рішень для зберігання та матових варіантів обробки.

Збільшення кількості катастроф та серйозні перепади температур є серед інших факторів, що зумовлюють інвестиції в благоустрій будинку. Такі країни, як Японія, Китай та США, спостерігають більшу частоту катастроф. Також позитивні наслідки мають такі фактори, як нижчі ставки позик разом із податковими пільгами, наданими урядом щодо перетворення місця проживання в енергоефективних будинках. Крім того, ціни на землю суттєво зростали, що відкрило шлях для реконструкції та розширення існуючих будинків.

Таблиця 1.3

Показники світового ринку товарів та послуг з благоустрою житла світового ринку за форматами, 2015 – 2019 рр, млрд. грн

Тип формату	2015	2016	2017	2018	2019
“Зроби сам”	7 071,17	7 754,43	8 250,99	8 758,78	9 261,8
“Зроби для мене”	12 099,25	12 603,39	13367,76	14 145,06	14 909,15
Всього	19 170,43	20 357,82	21 618,75	22 903,84	24 170,95

*Джерело: розроблено автором за даними [37]*

Розвинуті економіки домінують на світовому ринку благоустрою будинків від “Зроби сам” завдяки наявності навичок, необхідних для монтажу, та необхідності економії витрат. Проникнення каналів онлайн-продажів у сегменті будівельної продукції прискорило розвиток ринку. Низькі витрати на робочу силу та відсутність технічного ноу-хау серед споживачів щодо встановлення товарів для дому є одними з ключових факторів, що стимулюють частку сегмента. Крім того, збільшення наявних доходів сімей середнього класу в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні збільшує попит на послуги “Зроби для мене”. Проникнення відомих брендів в країни, що розвиваються, пропонуючи тим самим передові продукти, підтримує розвиток ринку. Це стимулюватиме ринок товарів та послуг з благоустрою життя в країнах що розвиваються за форматами “Зроби для мене” та “Зроби сам”. Дане проникнення стимулюватиме виникнення власних брендів, що також стимулюватиме ринок.

Таблиця 1.4

Динаміка структури ринку товарів та послуг для благоустрою житла за кінцевим використанням в 2015 – 2019 рр, млрд. грн.

Кінцеве використання	2015	2016	2017	2018	2019
Покращення та доповнення кухні	2 293,11	2 436,43	2 633,14	2 838,29	3 046,24
Покращення та доповнення ванни	1 728,26	1 835,05	1 950,27	2 068,30	2 183,51
Оновлення системи	2 815,80	2 992,85	3 200,80	3 414,37	3 627,95
Зовнішні заміни	3 692,58	3 923,02	4 133,78	4 341,73	4 544,07
Внутрішні заміни	2 113,26	2 245,34	2 354,93	2 464,53	2 571,32
Покращення власності	2 737,12	2 908,54	3 099,63	3 296,35	3 493,06
Ремонт стихійних лих	1 301,12	1 382,61	1 452,87	1 523,12	1 587,75
Інші доповнення та зміни приміщень	2 481,39	2 635,95	2 793,32	2 956,31	3 116,49
Всього	19 170,43	20 357,82	21 618,75	22 903,84	24 170,95

Джерело: розроблено автором за даними [37]

Такі технологічні досягнення, як пропозиція продуктів із підвищеним рівнем безпеки, спонукають до розширення галузі. Ключові аспекти, що підтримують частку сегмента, включають інновації в продуктах, пов'язаних з технологією Wi-Fi

та автоматизацією, такими як бездротові світлодіодні лампи. Крім того, зростаючий середній вік будинків збільшив попит на внутрішні водопровідні труби, сантехнічні прилади, електропроводку та прилади, такі як кондиціонер, опалювальне обладнання, водонагрівачі та посудомийні машини.

Таблиця 1.5

Динаміка структури ринку товарів та послуг для благоустрою житла за регіонами в 2015 – 2019 рр, млрд. грн.

Регіон	2015	2016	2017	2018	2019
Північна Америка	10 553,93	11 207,86	11 867,13	12 535,67	13 190,44
Європа	5 725,75	6 080,68	6 483,94	6 897,60	7 309,01
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	1 718,99	1 825,50	1 942,40	2 062,11	2 180,42
Латинська Америка	664,89	706,20	756,78	808,77	861,04
Близький Схід та Африка	506,11	537,59	568,78	599,97	630,04
Всього	19 170,43	20 357,82	21 618,75	22 903,84	24 170,95

Джерело: розроблено автором за даними [37]

Високі витрати споживачів на житлову діяльність, таку як заміна покрівлі та зовнішній вигляд будинків, збільшує частку галузі. Розширення бізнесу сприятиме технологічним досягненням, спрямованим на підвищення енергоефективності, чудові конструкції та підвищену довговічність у поєднанні з необхідністю підвищення безпеки будинку. [2] Міленіали купують старі та недорогі будинки та

реконструюють їхні вимоги. Крім того, серед інших факторів, які позитивно впливають на ринок, є мінімальні відсоткові ставки за позиками та сильне бажання покращити інтер'єр будинків. Крім того, висока інтенсивність стихійних лих спричиняє попит на послуги з ремонту будинків. [37]

Бум цін на житло в населених містах внаслідок швидкої урбанізації та внутрішньої міграції збільшить попит на послуги з догляду за будинком. Перехід від власності на будинок до оренди через зміну місця роботи та доступність може позитивно вплинути на розвиток бізнесу. Зростання доступності варіантів дизайну разом із проникненням всесвітньо відомих брендів у категорію товарів для дому сприятиме зростанню ринку.

Світовий ринок благоустрою житла в основному сегментований на проектне та кінцеве використання. [18]

Постійний розвиток ключових технологічних досягнень у кількох проектах з благоустрою житла, а також значні інвестиції у НДДКР провідними фірмами завдяки появі великих програмних рішень стимулюватимуть частку ринку. Швидкий сплеск світового населення разом із процвітаючим сектором нерухомості в економіках, що розвиваються, включаючи Південну Африку, Індію та Мексику, стануть ключовим стимулом для зростання бізнесу протягом прогнозованого періоду. Крім того, значний попит, що породжується вдосконаленням кухні та ванни по всьому світу внаслідок зміщення вподобань споживачів у бік різноманітних дизайнів та поєднань кольорів, ще більше посилить загальну сегментацію галузі.

Індустрія благоустрою житла в основному передбачає кілька видів діяльності, включаючи переобладнання, зміну, вдосконалення, модернізацію, ремонт та заміну певної будівельної конструкції. Крім того, ця галузь включає безліч дисциплін, таких як архітектура, техніка побудови конструкцій та впровадження передових технологій; отже, весь ринок в основному пов'язаний з історичним передумовою прогресу в цих сферах. Основними кінцевими видами використання є поліпшення кухні, поліпшення ванни, модернізація системи, заміна зовнішніх [13] конструкцій та покращення власності. Основними проектами,

пов'язаними з ринком благоустрою житла, займалися кваліфіковані робітники та ремісники. Сегмент кінцевого використання ринку благоустрою житла значно еволюціонував протягом певного періоду завдяки постійним інноваціям у ремонтній діяльності, вдосконаленим рішенням та швидким технологічним прогресам у галузі. [35]

Ланцюжок створення вартості в галузі благоустрою будинків багатогранний і включає різні організації які часто є некоординованими та мають суперечливі інтереси. Ці організації включають підрядників, архітекторів, монтажників та постачальників, а також виробників сировини та постачальників обладнання та енергії. Всупереч іншим ланцюгам створення вартості, тип та кількість суб'єктів, які беруть участь у цій галузі, різняться в одному проекті.

Потенціал зростання позначає можливість отримання доходу, яку пропонує сегмент, а здатність захоплення означає потенціал нового учасника захопити частку ринку, беручи до уваги інтенсивність конкуренції. Розмір бульбашки являє собою поточний дохід. [34]

Ринок благоустрою будинків від “Зроби для мене” склав 61,68% частки галузі в 2019 році.

## **Висновки до розділу 1**

В результаті дослідження були сформульовані наступні висновки:

Традиційні інструменти управління не завжди ефективні в сьогodнішній глобалізованій економіці, особливо всередині країни. Це вимагає розробки і впровадження нових методів і елементів управління без копіювання старих методів один за іншим.

Перша модель мережевої структури відображає досить стабільну модель взаємодії великих і малих компаній, засновану на використанні і поєднанні контрактної системи з внутрішньою ієрархією. Основними формами економічного співробітництва є франчайзинг, лізинг, субпідряд, аутсорсинг, фінансування ризиків та інші.

Друга модель - це, по суті, мережа, члени якої пов'язані одними і тими ж юридичними угодами або контрактами.

Мережева форма організації пропонує всій групі учасників мережі і кожному учаснику індивідуально велику гнучкість і можливість оптимального або майже оптимального виконання завдань. [21]

Управління мережевими структурами дозволяє послідовно покращувати і адаптувати інструменти управління в залежності від етапу їх створення, розвитку, рівня управління, на якому виконується робота, і специфіки учасників. На етапі створення мережевої структури основним завданням менеджменту є зниження і оптимізація витрат учасників мережі, диверсифікація діяльності, розширення та консолідація сегмента ринку, а також створення і збільшення пропускної здатності мережі з метою підвищення конкурентоспроможності. [12] Важлива роль повинна бути відведена розробці та впровадженню інноваційних інструментів управління.

В цілому такі структури дозволяють підвищити ефективність взаємодії компаній в цілому при одночасному підвищенні конкурентоспроможності товарів і послуг. Виникають можливості для розробки і використання інновацій, зниження адміністративних витрат і т. д. Через створення мереж можуть виникати нові додаткові форми бізнесу, які засновані на використанні специфіки мережі і внутрішніх відносин. Їх головна перевага в тому, що вони не статичні, але їх можна комбінувати по-різному. [19]

Розвиток сучасних інструментів управління показує, що компанія не обмежується декількома базовими стратегіями розвитку, які можна застосовувати одночасно, як передбачалося до недавнього часу. Створення мережевої структури великої компанії, незалежно від використовуваних форм взаємодії, має забезпечити її високоефективне сталий розвиток і стимулювати економічне зростання всіх учасників мережі.

У 2019 ринок товарів для будинку в Північній Америці склав приблизно 13 190,440 млрд грн. Частка домобудівництва ринку в Північній Америці становила близько 54,57% від загального обсягу ринку.



Обсяг європейського ринку посуду склав 7 309,01 млрд. грн в 2019 році. Частка європейського ринку товарів для будинку на світовому ринку товарів для будинку склала близько 30,24%.

У 2019 обсяг ринку товарів для дому в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні склав близько 2 180,42 млрд грн. Частка ринку товарів для дому в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні становить приблизно 9,02% світового ринку товарів для будинку. [16]

Ринок товарів для будинку в Латинській Америці в 2019 році склав близько 861,04 млрд. грн. На частку латиноамериканської меблів припадало близько 3,56% світового ринку. [15]

Близький Схід і Африка. Ринок посуду становив близько 630,04 млрд. грн . У 2019 частка ринку меблів для дому на Близькому Сході і в Африці склала близько 2,61% від світового ринку меблів для дому.

Швидка урбанізація, супроводжувана збільшенням доходу на країнах, що розвиваються, є рушійною силою глобального ринку поліпшення житла. Зростання соціалізації, включаючи домашні вечірки і сімейні зібрання, підтримує попит на послуги з благоустрою будинку. У галузі спостерігається зростання дизайну та інновацій в продуктах з різними кольорами і варіантами обробки, щоб задовольнити зростаючий попит на поліпшення будинку. [28]

Доступність технологічно просунутих продуктів в поєднанні з проникненням в магазини електронної комерції пропонує великі знижки і збільшує частку галузі. Крім того, такі фактори, як низькі кредитні ставки і державні податкові пільги для перетворення житлових будинків в енергоефективні будинки, мають позитивний вплив.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ “ЕПІЦЕНТР К”**

### **2.1. Оцінка екзогенних та ендогенних чинників впливу на розвиток торгівельної мережі ТОВ "Епіцентр К"**

Компанія “Епіцентр К” – це національна мережа сучасних будівельних гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів та європейськими стандартами обслуговування. ТОВ “Епіцентр К” було зареєстровано 27 серпня 2003 року, юридична адреса: 04128, м. Київ, вул. Берковецька, буд. 6-К.

Мережа гіпермаркетів “Епіцентр К” динамічно розвивається, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії “Покупець завжди правий!”. Компанія має на меті створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України, заощаджуючи їхній час, за допомогою зручних технологій обслуговування та повного спектра товарів і послуг. Стабільний розвиток та вдосконалення, підвищення рівня сервісу, розширення асортименту товарів та послуг для максимального задоволення потреб споживачів – націленість діяльності компанії. Основне правило обслуговування клієнтів – “Покупець завжди правий!” як запорука успішної діяльності “Епіцентр К” [24].

Стратегія торговельної мережі – бути лідером на ринку роздрібною торгівлі формату “від і до” в Україні. Розвиток та поширення мережі гіпермаркетів в усі обласні центри та великі міста в Україні, представлення широкого вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування споживачів. [27]

Структура гіпермаркету “Епіцентр К” складається з торгових відділів гіпермаркету “Епіцентр К” та неторгових відділів гіпермаркету “Епіцентр К”. Дана організаційна структура має лінійно-функціональний вид. Недоліком даної структури є високий рівень централізації з головного офісу, що говорить про відсутність прийняття самостійних рішень з питань замовлення поставок та невчасне постачання товарів за певними цінами, також високий рівень бюрократизації, тобто прийняття рішення займає велику кількість часу.

Конкретніше розглянемо структуру торгового відділу. Головним управляючим в відділі є начальник відділу, який координує роботу всього підрозділу, ставить завдання для кожного працівника та перевіряє їх виконання, взаємодіє з іншими відділами та безпосередньо звітує перед директором підприємства. Наступною ланкою торгового відділу є завідувач секцією, дана особа виконує роль заступника начальника, володіє достатньою інформацією про продукцію всіх відділів, займається замовленням товарів. Старший продавець даній особі підпорядковуються продавці відділу, він вирішує питання згідно зі своїми повноваженнями, здійснює операції повернення та обміну товару, займається збором товарів на доставку. Продавець-консультує клієнтів з приводу властивостей та характеристик товарів, слідкує за наявністю товарів на полицях та правильністю цінників, слідкує за чистотою робочого місця. На підприємстві “Епіцентр К” існує відділ АСУ, що слідкує за безпекою інформаційної системи. На підприємстві використовують такий програмний продукт – Potamus [27]. До цієї інформаційної системи під’єднанні всі персональні комп’ютери на підприємстві по локальній мережі, а також існує зв’язок з іншими гіпермаркетами “Епіцентр К”. Заходи обережності, які застосовуються для попередження збоїв інформаційної системи: реєстрація користувачів в системі Potamus, а також присвоєння паролів для кожного співробітника та комп’ютера.

“Епіцентр К” надає наступні види послуг: безготівковий розрахунок; паркінг – зручна паркова для машин; кафе; комплектація; тюнінг дверей; тонування фарб; доставка товару, за вказаною адресою; послуги банку. Представництво банку надає можливість здійснити обмін валют та цілий ряд інших банківських розрахунково-касових операцій; виготовлення ключів; безкоштовне завантаження, придбаних товарів; форматно-розкрійна дільниця пропонує такі види послуг: різка пиломатеріалів за розмірами, вказаними замовником, врізання мийок, плит в стільниці, крокування ДСП та стільниць кромкою ПВХ, підрізання дверних полотен за потрібним розміром, врізання в дверні полотна МДФ фурнітури, проріз пазів для встановлення на дверне полотно навісної системи, встановлення меблевих навісів; оверлок килимових покриттів, придбавши килимові покриття, є

можливість скористатись послугою оверлок прямо у відділі.

Також розглянемо підприємство ТОВ “Епіцентр К” використовуючи PEST та SWOT аналіз.

Таблиця 2.1

SWOT – аналіз підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1 Відомий бренд 2 Ефективна робота маркетингового відділу 3 Висока кваліфікація персоналу. 4 Доступність необхідних комунікацій 5 Утилізація та переробка відходів	1 Сильна конкуренція; 2 Стандартні методи просування продукції
<b>Ринкові можливості</b>	<b>Ринкові загрози</b>
1 Можливість використання новітніх технологій, обладнання; 2 Вихід на нові ринки; 3 Можливе ослаблення позиції конкурентів;	1 Насиченість ринку; 2 Подорожчання сировини; 3 Бажання покупців працювати з великим відстроченням платежу - ризик інфляційних втрат; 4 Тиск з боку вітчизняних та зарубіжних виробників – конкурентів 5 Підвищення виплат по відсоткам кредиту, у зв'язку з подорожчанням валюти

Джерело: розроблено автором за даними [36]

За допомогою матриці SWOT можна побачити, що підприємство ТОВ “Епіцентр-К” має багато можливостей для того, щоб подолати загрози за

допомогою сильних сторін компанії: відомість бренду та ефективна робота маркетингового відділу допоможуть у стрімкому зменшенні продажів при насиченості ринку. Проте завадити можливості до виходу на нові ринки зможуть такі слабкі сторони підприємства, як: стандартні методи просування продукції та сильна конкуренція. Ці взаємозв'язки необхідно враховувати, при формуванні стратегії підприємства та працювати щодо їх мінімального впливу.

Таблиця 2.2

## PEST – аналіз підприємства ТОВ “Епіцентр-К”

<b>Політика</b>	<b>Економіка</b>
1 Новації в законодавстві погіршують правове поле діяльності підприємців	1 Підтримка місцевих виробників 2 Диверсифікація цін 3 Нестабільна економічна ситуація в країні 4 Найбільший на ринку України “гравець” у своїй сфері
<b>Соціум</b>	<b>Технології</b>
1 Відома компанія 2 Орієнтування на споживача	1 Налаштована логістика для споживачів та всередині підприємства 2 Інтернет магазин 3 Інвестування в іноваційні технології

*Джерело: розроблено автором за даними [36]*

Проаналізуємо трудові ресурси ТОВ “Епіцентр К”, що наведені в таблиці А.1 додатку Б [34-35]. Проведений аналіз свідчить, що за період 2017-2019 рр. на ТОВ “Епіцентр К” зростає річна продуктивність праці працівників, що призвело до збільшення обсягу товарообороту в цілому. Так, порівняно з 2018 р. товарооборот

у 2019 р. зріс на 305100 тис. грн., що склало 47,7 % і становив 953231 тис.грн., збільшилася середньооблікова чисельність на 12 осіб, (123,1%) і склала 164 особи. Відповідно показник продуктивності праці зріс на 62 тис. грн., або на 24,88 %. Відмічається зростання середньорічної заробітної плати. Так у 2018 р. вона становила 4,66 тис. грн. У 2019 р. середньорічна заробітна плата підвищилась на 4,79 тис. грн. – майже в два рази і становила 9,45 тис.грн. Зарплатовіддача у 2019 р. зменшилася на 20 тис.грн. Досвід досліджень і останні результати розвитку дозволили створити широку гаму електродвигунів і насосів. За 2019 р. підприємством вироблено продукції на суму 73 млн. грн, що склало 60% до рівня 2018 р. Виробничі потужності були завантажені на 58%.

Підприємство реалізує інвестиційні проекти, реалізація яких дозволить знизити собівартість продукції, досягти якості продукції, що відповідає світовим стандартам, збільшити частку ринку збуту. В даний час підприємство контролює 25 % ринку. У 2019 р. ТОВ “Епіцентр К” спрямовано коштів на розвиток виробництва 72 тис. грн. Продукцію, виготовлену на високопродуктивному обладнанні, що відрізняє надійність, зручність технічного обслуговування і підвищена точність роботи виробів, що випускаються [15]. Способи здійснення продажів відображені в таблиці А.2 , додаток Б. Продаж продукції на ТОВ “Епіцентр К” здійснюється в основному напряму – 49,7 %, майже рівна частка припадає на продажі через власну і дилерську мережу [14].

## **2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "Епіцентр К" на внутрішньому та зовнішньому ринках**

Компанія “Епіцентр К” належить до підприємств торгівлі, а саме торгівлі непродовольчими товарами, спеціалізується на торгівлі будматеріалами та супутніми товарами для дому та саду [26]. Компанія функціонує на ринку конкуренції, її головними конкурентами є будівельні супермаркети “Олді”, “Леруа Мерлен” а також велика кількість дрібних магазинів. Інтенсивність конкуренції в галузі торгівлі будівельними товарами є середньою. Кожне підприємство в даній

галузі має свою специфічну місію, а також цінову, маркетингову та асортиментну політику [14].

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К” представлені в таблиці А.3. Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства, можна казати про деякий загальний спад, особливо в 2018 р., тим не менш, в 2019 р. показники підприємства, знову збільшуються. [14]

Так виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг досліджуваного підприємства знизилася майже на 30 % у 2018 р. порівняно з 2017 р., у 2019 р. цей показник збільшився на 23,15 % порівняно з попереднім роком. Собівартість проданих товарів, робіт, послуг має зворотну тенденцію: в 2018 р. темп зростання її питомої ваги у виручці склав 109,81% до попереднього року, в 2019 р. - 91,34 % до 2018 р. В абсолютному вираженні він залишає менше 60 % в 2017 і 2019 рр., і 63,97 % в 2018 р. Розглянута динаміка зміни виручки і собівартості проданої продукції може бути обумовлена зниженням попиту на продукцію ТОВ “Епіцентр К” в 2018 р. і політикою стримування відпускних цін, які знизили виручку. Частка матеріальних витрат у собівартості в 2018 р. зросла на 78 % і займала майже всю виручку (≈96 %), а в 2019 р. – скоротилася майже на 30 % і склала 66,9 %. При цьому показник матеріаловіддачі реалізованої продукції спочатку скоротився на майже 1/2 у 2018 р., а в 2019 р. ріс великим темпом – на 57 % і перевищив рівень 2017 р.. В результаті зміни виручки і собівартості валовий прибуток, що визначається як різниця між виручкою від реалізації і собівартістю реалізації, робіт, послуг у 2018 р. знизився майже на 40 %, а в 2019 р. збільшилася на 42,07 % порівняно з попереднім роком, тим не менш, не вийшовши на докризовий рівень. Комерційні витрати протягом досліджуваного періоду трохи зменшувалися (у 2018 р. – на 3637 тис.грн., в 2019 р. – на 351 тис.грн.). Управлінські витрати знизилися в 2018 р. на 36474 тис.грн. в порівнянні з 2017 р., а в 2019 р. збільшилися на 22333 тис.грн. в порівнянні з минулим роком. При цьому прибуток (збиток) від продажу, визначається як різниця між виручкою від реалізації і сумою управлінських і комерційних витрат, у 2018 р. різко скоротилася (практично на 60 %), а в 2019 р. зросла на 101,46 % порівняно з попереднім роком, але рівня 2017 р. також не

досягла. Інші доходи і витрати за 3 роки мали тенденцію до зростання, а відсотки до сплати за весь період мали тенденцію до зменшення. Прибуток до оподаткування, який визначається як різниця між сумою прибутку від продажів та іншими доходів і витратами а також процентами до отримання та сплати, значно скоротилася у 2018 р., і проявила різке зростання в 2019 р. порівняно з попереднім роком. У підсумку чистий прибуток, тобто та сума прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після сплати всіх податків, економічних санкцій та інших відрахувань, демонструє різкий спад в 2018 р. (склала лише 7,5 % до рівня попереднього року) і різке зростання в 2019 р. (в 1,2 рази порівняно з 2018 р.). [14]

Сукупні активи підприємства в цілому за досліджуваний період збільшилися: у 2018 р. – тільки на 0,27 %, в 2019 р. – на 9,38 %. При цьому частка основних засобів в активах спочатку трохи зросла (на 4,4 % в 2018 р.), а потім різко скоротилася на 12,6 % в 2019 р. У той же час фондвіддача, яка розраховується як відношення вартості реалізованої продукції до середньорічної вартості основних засобів, скоротилася, відповідно, в 2018 р. на 1/3 %, в 2019 році – на 28,84 % порівняно з 2018 р. Фондомісткість, відповідно, спочатку збільшилася, а потім – знизилася.

За досліджуваний період вартість оборотних активів спочатку трохи скоротилася, а потім збільшилася на 3,4 % і 22 % відповідно у 2018 і 2019 рр. Звідси термін обороту, відповідно, збільшився спочатку на 36,8 %. У 2019 р. спостерігається зменшення терміну оборотності оборотних засобів на 1 % порівняно з попереднім роком, але все ж залишається досить великою –  $\approx 324$  дня (близько 1 року). Це обумовлено, по-перше, характером виробництва і розмірами продукції. По-друге, оборотні кошти в середині досліджуваного періоду стали повільніше здійснювати кругообіг, отже, вони стали менш ефективно використовуватися. [27]

Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду часу постійно знижувалася (у межах 10 % на рік), при цьому середньомісячна заробітна плата зменшилася у 2018 р.  $\approx$  на 20 %, а в 2019 р. виросла на 36 % в порівнянні з попереднім роком і перевищила рівень 2017 р. Продуктивність праці



в ТОВ “Епіцентр К” за 2018 р. скоротилася також на 22 % у зв’язку зі зниженням зарплати. У 2019 р. – зросла на 31 % порівняно з попереднім роком, майже також, як і оплата праці. Це свідчить про зниження в середині досліджуваного періоду ефективності використання трудових ресурсів у зв’язку з кризою і поступовий вихід з нього [14].

Ефективність діяльності ТОВ “Епіцентр К” визначається показниками рентабельності та норми прибутку. Норма чистого прибутку ТОВ “Епіцентр К” в 2018 р. дуже мала (практично не перевищує 1 %). Вона зменшилася в 10 разів по відношенню до 2017 р. Проте вже в 2019 р. показник знову збільшився в 9,9 рази і становив 10,14 % в абсолютному вираженні, що вище рівня 2017 р. Рівень рентабельності продукції, обчислюваний як відношення прибутку від реалізації до собівартості реалізації, має ту ж тенденцію. Через рентабельність продукції розкривається ефективність поточних витрат. У 2018 р. темп зростання даного показника склав 53,59 % по відношенню до попереднього; у 2019 р. рентабельність продукції зросла на 79,09 % відносно 2018 р.у, але в абсолютному вираженні це на 1% менше рівня 2017 р. [14] Через рентабельність продажів розкривається ефективність комерційної діяльності, вона має схожу тенденцію: зниження в 2018 р.і на 41 % і збільшення в 2019 р. на 64 %. За результатами проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що рентабельність активів у 2018 р. у порівнянні з попереднім роком знизилася досить значно (тільки 7,43 % від рівня 2017 р.), у 2019 р. цей показник зріс на 11,2 рази порівняно з попереднім роком. Головна роль у зниженні рентабельності активів належить фактору зміни чистого прибутку [14].

Таким чином, динаміка показників результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К” свідчить про нерівномірний розвиток підприємства: за основними показниками діяльності підприємства спостерігається різкий спад в 2018 р. і стрибок у 2019 р. порівняно з попереднім роком [13]. В активах ТОВ “Епіцентр К” більше 60 % становить оборотний капітал. При цьому протягом досліджуваного періоду його частка збільшилася (з 63,9 % на кінець 2017 р. до 68,9 % на кінець 2019 р.). До кінця досліджуваного періоду збільшилася частка дебіторської заборгованості в сукупних активах на 10 % абсолютному вираженні

(вона росла за всі 3 роки), що свідчить про погіршення фінансової ситуації на підприємстві, погіршення платіжної дисципліни покупців і те, що суспільство йде їм назустріч відстрочки платежів, щоб не втрачати клієнтів. [22] Останнє підтверджує і зростання відношення дебіторської заборгованості до кредиторської  $\approx$  в 3 рази за весь період, тобто за своїми боргами суспільство продовжує відповідати своєчасно. [20]

Фінансова стійкість характеризується співвідношенням власного і позикового капіталу. Основна питома вага в джерелах формування активів ТОВ “Епіцентр К” займає позиковий капітал, а частка власного коливається в межах 40-45 %. Це свідчить про те, що підприємство не може повністю фінансувати потреби виробництва самостійно без залучення кредитів та інших позик. Таким чином, коефіцієнт автономії незначно менше, ніж його граничне допустиме значення – 50 %. Основа позикового капіталу – короткострокові пасиви, при цьому їх частка дещо зменшилася за рахунок зростання величини позик і кредитів. Отже, із зменшенням коефіцієнта автономії, ТОВ “Епіцентр К” стає менш фінансово стійким, знижується стабільність і підвищується залежність від кредиторів [14].

Платоспроможність підприємства означає можливість погашення ним у строк і в повному обсязі своїх боргових зобов'язань. Основний показник, що відображає це співвідношення – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами визначається як різниця між власним капіталом і позаоборотними активами, поділена на суму оборотних активів). [28] Значення коефіцієнта не повинно бути менше 0,1 і за досліджуваний період воно не відповідало нормативу тільки в 2017 р., але при цьому постійно підвищувався (у 2018 р. на 0,06, а у 2019 - на 1,2).

На платоспроможність ТОВ “Епіцентр К” впливає фінансова дисципліна, стан розрахунків з дебіторами і кредиторами, особливо – дебіторської заборгованості. Як говорилося вище, погіршується фінансова дисципліна з боку дебіторів, а отже, знижується платоспроможність (ліквідність) ТОВ “Епіцентр К”.

Про це ж свідчить і коефіцієнт поточної ліквідності, який хоча і перевищує нормативне значення тільки в 2019 р., але ненабагато (0,64), а за попередні роки не

досягав нормативу (1,35 і 1,96 відповідно). При цьому коефіцієнт зростав навіть у післякризовий 2018 р., що говорить про покращення структури капіталу (підвищення частки оборотних коштів). Покриття поточних зобов'язань сукупними активами виглядає значно більше добре, цей коефіцієнт також підвищується протягом періоду спочатку на 50 % в 2018 р., а потім на 20 % і він значно більше нормативу в 4-7 разів [14].

Що стосується конкурентів, то на внутрішньому та зовнішньому ринку є багато малих та середніх підприємств, які направлені за конкретною спеціалізацією. Виділимо по одному з них та проведемо аналіз с підприємством ТОВ “Епіцентр К”.

Таблиця 2.3

## Основні конкуренти ТОВ “Епіцентр К”

Показники	ТОВ “Епіцентр К”	ТОВ “Олко”	ТОВ “Бріко Депот”
Основна діяльність	Продаж будівельних матеріалів, , с/г товарів, автотоварів, сантехніки, радіотехніки тощо	Продаж будівельних товарів, меблів, декору для дому, обладнання для будівництва	Продаж сільськогосподарських товарів та обладнання
Рівень цін	Середній	Високий	Від низького до середнього
Репутація	Надійна, вчасне виконання зобов'язань	Надійна, висока якість обслуговування	Надійна, проте є продукція з низькою якістю

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Підприємства обрані для порівняння пронумеровано: підприємство ТОВ “Епіцентр К” під номером 1, ТОВ “Олко” – 2 і ТОВ “Бріко Депот” – 3 Відносні величини розраховуємо шляхом співвідношення показників

з еталонним значенням, з відкритих ресупсів далі визначимо показники рейтингової оцінки по кожному з аналізованих підприємств і за результатами розрахунків визначимо найбільш конкурентоспроможне підприємство.

Рейтингова оцінка рівня конкурентоспроможності розраховується по формулі (2.1):

$$R_{ij} = \sqrt{\sum(1 - Z_{ij})^2} \quad (2.1)$$

де  $R_{ij}$  – рейтингова оцінка рівня конкурентоспроможності  $i$ -го підприємства;  
 $Z_{ij}$  – відносне значення  $j$ -го показника конкурентоспроможності  $i$ -го підприємства.

Результати розрахунків відносних величин показників діяльності підприємств наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Відносні величини показників діяльності підприємств- конкурентів

Показники	2015			2016			2017			2018			2019		
	Номер підприємства														
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Виручка від реалізації продукції	1,00	0,53	0,57	1,00	0,49	0,52	1,00	0,56	0,59	1,00	0,51	0,55	1,00	0,43	0,37
Середньооблікова чисельність працівників	1,00	0,46	0,45	1,00	0,44	0,43	1,00	0,48	0,47	1,00	0,46	0,45	1,00	0,45	0,46
Продуктивність праці	0,76	0,89	1,00	0,78	0,86	1,00	0,80	0,93	1,00	0,82	0,90	1,00	1,00	0,96	0,79
Рівень цін	0,83	1,00	0,71	1,00	1,00	0,83	0,87	1,00	0,75	1,00	1,00	0,87	1,00	0,77	0,77
Рівень витрат	1,91	1,00	1,12	2,05	1,00	1,12	2,00	1,00	1,18	2,15	1,00	1,18	2,77	1,00	1,10
Рентабельність виробництва	1,00	0,61	0,78	1,00	0,71	0,77	1,00	0,64	0,81	1,00	0,74	0,81	0,96	1,00	0,87

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Результати розрахунків рейтингової оцінки ( $R_{ij}$ ) наведено в таблиці 2.5. Детальний аналіз проведено за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.5

Рейтингова оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств

№ підприємства	Значення показника за роками		
	2017	2018	2019
1	1,035	0,767	1,774
2	0,752	0,870	0,815
3	0,766	0,770	0,894

Джерело: розроблено автором за даними [36]

Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, значення рейтингової оцінки якого мінімальне, у порівнянні з конкурентами. З даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у 2017 р. найбільш конкурентоспроможним було підприємство № 2 (ТОВ “Олко”), таку ж позицію воно зайняло і в 2019 р. Проте у 2018 р. ТОВ “Епіцентр К” вдалося зайняти лідируючу позицію і випередити конкурентів за результатами діяльності. [17]

Визначити найбільш конкурентоспроможне підприємство можна також за допомогою таксометричного методу. Таблицю з відносними величинами стандартизуємо, що дозволить виключити наявну значимість показників, яка виникає за рахунок їх різної варіації. Для цього знайшли середньоарифметичне значення показника по кожному підприємству і середньоквадратичне відхилення по кожному показнику, а також пронормували вихідні дані за формулою (2.2):

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}}{\sqrt{G_i}} \quad (2.2)$$

де  $Z_{ij}$  – значення  $i$ -го стандартизованого показники  $j$ -го підприємства;

$X_{ij}$  – значення  $i$ -го показники  $j$ -го підприємства;

$G_i$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -го показника.

Побудуємо матрицю стандартизованих показників та визначимо параметри еталонного підприємства за кожен аналізований період. В таблиці 2.6 наведена матриця стандартизованих показників.

Таблиця 2.6

Матриця стандартизованих показників

Показники	Номер підприємства			Еталонне значення
	1	2	3	
Виручка від реалізації продукції	0,31	0,19	0,40	0,40
Середньооблікова чисельність працівників	-0,81	-1,34	-0,22	-0,22
Продуктивність праці	1,43	1,53	1,29	1,53
Рівень цін	-1,19	-0,77	0,22	0,22
Рівень витрат	-0,81	-0,57	0,31	0,31
Рентабельність виробництва	1,06	0,96	-2,00	1,06

Джерело: розроблено автором за даними [36]

На основі даних матриці стандартизованих показників розрахуємо відстань параметрів кожного підприємства від параметрів еталонного за формулою (2.3):

(2.3)

$$c_j = \sqrt{(z_{ij} - z_{i0})^2}$$

де  $C_j$  – відстань до еталонного підприємства;

$Z_{i0}$  – параметри еталонного підприємства.

Рівень конкурентоспроможності розраховується за формулою (2.4):

(2.4)

$$K_j = \frac{C_j}{C_0}$$

де  $K_j$  – рівень конкурентоспроможності підприємства;

$C_0$  – максимальна відстань до еталонного підприємства.

Остаточний висновок про найбільш конкурентоспроможне підприємство робиться за значенням модифікованого показника: чим ближче його значення до 1, тим більш конкурентоспроможне підприємство.

Результати розрахунків за таксометричним методом за 2017 р. подані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності таксометричним методом за 2017 р.

№ підприємств а	Показники			
	Відстань від параметрів еталонного підприємства $C_j$	Максимальна відстань до еталонного підприємства, $C_0$	Рівень конкурентоспроможності, $K_j$	Модифікований показник конкурентоспроможності
1	1,90	3,07	0,62	0,38
2	1,75		0,57	0,43
3	3,07		1,00	0,00

Джерело: розроблено автором за даними [36]

У 2017 р. найбільш конкурентоспроможним виявилось підприємство № 2 (ТОВ “Олко”), найгіршу позицію займає ТОВ “Бріко Депот”, досліджуване нами підприємство ТОВ “Епіцентр К” знаходиться на другому місці.

Результати розрахунків за таксометричним методом за 2018 р. подані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка конкурентоспроможності таксометричним методом за 2018 р.

№ підприємства	Показники			
	Відстань від параметрів еталонного підприємства $C_j$	Максимальна відстань до еталонного підприємства, $C_0$	Рівень конкурентоспроможності, $K_j$	Модифікований показник конкурентоспроможності
1	2,75	3,94	0,70	0,30
2	3,63		0,92	0,08
3	3,66		0,93	0,07

Джерело: розроблено автором за даними [36]

У 2017р. Лідером стає ТОВ “Епіцентр К”, на другому місці ТОВ “Олко”, на останньому – ТОВ “Бріко Депот”.

Результати розрахунків за таксометричним методом за 2019 р. подані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентоспроможності таксометричним методом за 2019 р.

№ підприємства	Показники			
	Відстань від параметрів еталонного підприємства $C_j$	Максимальна відстань до еталонного підприємства, $C_0$	Рівень конкурентоспроможності, $K_j$	Модифікований показник конкурентоспроможності
1	0,65	0,78	0,83	0,17
2	0,76		0,97	0,03
3	0,52		0,66	0,34

Джерело: розроблено автором за даними [36]



У 2019р. підприємство ТОВ “Бріко Депот” найбільш конкурентоспроможне, за ним слідує ТОВ “Олко”, останнє місце займає ТОВ “Епіцентр К”.

## **Висновки до розділу 2**

Заходи обережності, які застосовуються для попередження збоїв інформаційної системи: реєстрація користувачів в системі Potamus, а також присвоєння паролів для кожного співробітника та комп’ютера.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К” за період з 2017 р. по 2019 р. дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство досить важко пережило період кризи 2017-2018 рр. В 2018 р. у зв’язку зі зниженням активності на ринках скорочувалися виручка і прибуток, зростала частка витрат та матеріаломісткість. Підприємство було змушене скорочувати чисельність працюючих і знижувати заробітну плату. Однак до кінця досліджуваного періоду в 2019 р. спостерігається зростання більшості показників. ТОВ “Епіцентр К”, повертається стабільність роботи. Це забезпечено і тим, що підприємство прагнуло зберегти покупців і йшло на стримування відпускних цін, а також зростання дебіторської заборгованості та її співвідношення з кредиторською. У зв’язку з чим, незважаючи на зростання показників у 2019 р., ТОВ “Епіцентр К” перебуває в небезпечному становищі фінансової стійкості/незалежності та ліквідності.

- підприємство забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами, продуктивність праці яких зростає, що свідчить про ефективне використання робочої сили;
- обсяг продукції зростає швидше, ніж вартість основних засобів, про це свідчать показники ефективності використання основних засобів – фондівіддача, фондомісткість і фондоозброєність. Основні засоби характеризуються великим ступенем зносу і потребують оновлення;
- у підприємства не вистачає власних оборотних коштів, до того ж

ефективність наявних у розпорядженні підприємства оборотних коштів за основними показниками знижується;

– прибуток і рентабельність у порівнянні з першим аналізованим 2017 р. зменшились, а витрати при цьому зростали, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства;

– фінансовий стан підприємства некритичний, проте показники фінансової стійкості далекі від нормативних, тому слід вжити заходів для підвищення їх значень. Низька фінансова стійкість приводить до проблем в веденні поточної діяльності, втрату незалежності та зниження ефективності діяльності підприємства;

– на підприємстві ТОВ “Епіцентр К” приділяється достатньої уваги маркетинговим дослідженням та впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, а також залученню інвестицій для розвитку підприємства.

Згідно з результатами застосованих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємство ТОВ “Епіцентр К” займає проміжну позицію за більшістю показників, проте йому необхідно розробити стратегію для виходу в лідери. Для цього у підприємства є зовнішні можливості. До того ж йому слід звернути увагу на такі слабкі сторони: маркетингові дослідження, фінанси, науково-дослідні роботи.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

**3.1. Розробка концептуальних основ стратегії поширення торговельної мережі ТОВ "Епіцентр К" на європейський ринок**

Існують численні стратегії розширення, які використовуються для спроби отримати присутність на різних міжнародних ринках. Ці стратегії можуть відрізнятися залежно від безлічі причин, включаючи країну походження компанії, країну, в яку вона розширюється, особливості галузі, управлінські практики, культурні відмінності та багато інших. Хоча рівні успіху чи невдачі часто різняться в кожному конкретному випадку, вивчаючи конкретні стратегії розширення, часто виявляються ключові відмінності між успішним та невдалим розширенням. [17]

Одним з напрямків стратегічного розвитку підприємств корпоративного типу сьогодні є диверсифікація. Зосередження уваги на даному виді стратегії зумовлено тим, що підприємствам важко застосувати стратегічні методи розвитку підприємств через складні умови господарювання, брак ресурсів для запровадження нових методів діяльності й управління та інновацій, не зовсім цивілізовані форми конкурентної боротьби, відсутність стабільного правового поля і ряд інших важливих невирішених на даний момент проблем [2].

Займатися диверсифікацією торговельні підприємства змушує ряд причин, серед яких однією з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також піти з ринків, що стагнують, й отримати фінансові вигоди від роботи на нових для себе територіях за сучасними напрямками бізнесу.

Останні два чинники — стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові напрями діяльності — є головними причинами диверсифікації діяльності українських підприємств торгівлі.

Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства на даний момент або отримати прибуток, розмір якого перевищує результат від діяльності у сферах, де є присутність підприємства. Щоб повноцінно проаналізувати стратегії у

різних випадках, потрібно чітко розуміти різні фактори, що призводять до успішних чи невдалих результатів розвитку компаній. Основними факторами є терміни входу, вибір ринку, режим входу та сприйнятливість споживачів.

Терміни вступу - це момент, коли фірма вирішить розширитись на міжнародному рівні, внаслідок віри, що вона може взяти на себе ризик розширення.

В контексті розширення терміни входу стосуються двох різних аспектів, першим є етап життєвого циклу конкретної галузі в якому він опиняється, а другий - швидкість процесу розширення фірм. На данному етапі життєвого циклу ТОВ “Епіцентр К” вже є найбільшим “гравцем” на ринку України та готова до розширення не тільки на її території, а й переходити на міжнародний ринок. Потім, коли фірма прогресує через процес інтернаціоналізації, швидкість, з якою вона розширюється, пов'язана з мінімізацією ризиків, пов'язаних з міжнародними операціями. Ця швидкість розширення найчастіше поділяється на два: швидке (раніше) і повільне (пізніше) розширення. [23]

Завдяки виявленню п'яти змінних, які найбільше впливають на величину ризику інтернаціоналізації фірми, модель може сформувати основу для аналізу окремих випадків. Ці п'ять змінних, пов'язаних з ризиком, - це знання, ресурси, тенденція до інновацій щодо продуктів та процесів, міміка та ситуаційна невизначеність. Застосування цих змінних виражає величину ризику, пов'язаного з розширенням, що, в свою чергу, сприяє рішенням ранніх та пізніх розширень.

Більш ранні терміни входу, як правило, призводять до вибору фірми та режиму входу на ринок більш консервативний, хоча пізніші терміни входу дозволяють компаніям більше часу збирати інформацію. [24]

Зараз ТОВ “Епіцентр К” вже має ресурсну базу та інвестиційну діяльність в інновації та все ще керується законсервативною моделлю тому більш ранній термін входу на ринок є оптимальним.

Дивлячись на інтернаціоналізацію роздрібних фірм, трьома основними елементами вибору ринку є культурна близькість, географічна близькість та розвиток ринку роздрібної торгівлі. Через роки ці три елементи і змогли визначити тенденції в межах міжнародної експансії. Було встановлено, що роздрібні торговці

мають тенденцію до розширення з більших внутрішніх ринків на менші та менш розвинені зовнішні ринки. Це часто є результатом насичення конкуренції на виснажених ринках і, навпаки, менш конкурентоспроможного зовнішнього ринку.

Окрім розміру ринку та розвитку, “культурна близькість”, є одним з найважливіших факторів вибору ринку. Культурні відмінності між рідною країною фірми та потенційною приймаючою країною можуть призвести до великих помилок та помилок, пов'язаних із розширенням. Ця ідея поділу між двома ринками відома як “психічна дистанція”.

На даний момент найбільшу культурну та географічну близькість Україна має з Польщею, що дозволить уникнути проблем культурних відмінностей при побудові зв'язків із споживачами та дасть змогу мати зручні логістичні рішення.

Психічну відстань можна визначити багатьма способами, але центральна ідея залишається тією ж. Одне визначення – “сукупність факторів, що перешкоджають надходженню інформації з та на ринок”), а інше – “відстань між внутрішнім ринком та зовнішнім ринком, що є результатом сприйняття як культурного та ділові відмінності “.

Хоча культурна дистанція застосовується до широких культур в цілому, це поняття психічної дистанції часто зарезервоване для оцінок поглядів менеджерів у межах конкретної фірми. Ключові аспекти цієї відстані між культурами - це розбіжності в мові, діловій практиці та культурних нормах. Незважаючи на цей очевидний бар'єр для розширення різних культур, визначте парадокс у дослідженні психічної дистанції. Загальна думка, що фірми будуть краще працювати на ринках, подібних до власних, але в деяких випадках це сприйняте знайомство (із закордонним ринком) може призвести до необережності та невдачі. На відміну від цих ринків, якщо фірма планує діяти у фізично чи культурно віддаленій країні, керівництво буде працювати більше, щоб забезпечити відповідну стратегію розширення.[25]

Вирішивши розширитись на міжнародному рівні та обравши зовнішній ринок, на якому це робити, керівництво фірми повинно визначити відповідний режим входу, за яким вони хочуть структурувати свої закордонні операції.

Три найпоширеніші варіанти - дочірня компанія, що належить до повного володіння (придбання або інвестиція в "зелені поля"), спільне підприємство або режим вступу на контракт (ліцензування або франчайзинг). Аналізуючи ці три стратегічні режими входу, було виявлено ряд конструкцій, які зазвичай пов'язані з рівнем контролю кожного режиму входу.

При висококонтрольованому режимі входу, що належить повністю, компанії мають високу кількість ресурсів, що передбачає розгортання активів, без яких неможливо легко перерозподілити без понесення значних затрат. Такі активи складають бар'єри на шляху виходу, що обмежують стратегічну гнучкість і тим самим збільшують ризики діяльності підприємств.

Інші ризики, пов'язані з сильно контрольованими режимами входу, включають екологічні, політичні та економічні ризики. Незважаючи на ці ризики, наявність висококонтрольованого режиму входу дозволяє компанії мати менші ризиків розширення, більш високі корпоративні знання про місцеві ринки та, зрештою, більш високу віддачу.

Маючи досить широку ресурсну та фінансову базу для ТОВ "Епіцентр К" варіант висококонтрольованого режиму входу на ринок Польщі є оптимальним оскільки він має менше ризиків розширення. Що дозволить засвоїтися на конкурентному ринку.

У минулому більшість досліджень було завершено щодо дій та рішень, що беруть участь у процесі інтернаціоналізації, таких як обговорені вище, терміни вступу, вибір ринку та режим входу. Хоча більшість досліджень зосереджуються в основному на перших трьох факторах, сприйнятливість споживачів стає все більш поширеною темою досліджень.

Сприйнятливість споживачів визначається як "готовність особи або групи прийняти роздрібну торгівлю, що базується на інших ринках, що працюють на внутрішньому ринку індивіда або групи".

Приєм фірми впливає з особливостей самої фірми, включаючи тип продукції, яку вона пропонує, а також характеристики країни перебування,

включаючи соціальні чи економічні фактори. Маючи диверсифіковану продукцію та цінову політику ТОВ “Епіцентр К” знайти підхід до споживача.

Як результат, розширення фірм викликає спроби забезпечити позитивний рівень сприйнятливості споживачів на потенційних ринках, тим часом намагаючись зменшити ризик розширення. Зрештою, саме так споживачі отримують іноземну компанію спочатку та / або понаднормово, що призводить до успіху чи невдачі підприємства. Визначені відповідні терміни входу, стратегію розширення та вибір ринку та режим входу призведуть до найвищого можливого рівня сприйнятливості споживачів.

Успіх або невдача цих стратегічних змінних визначає рівень сприйнятливості споживачів, що в цій моделі не є кінцевим результатом, але насправді є прелюдією до загальної ефективності операції. Цю змінну сприйнятливості споживачів можна розглядати як незалежну та залежну змінну, через що вона лежить між процесом і кінцевим результатом. Хоча це часто залежить від успіху змінних процесів входу, приймаючі споживачі періодично приймають роздрібну торгівлю, якщо початкові проблеми виправлені через зміни в операціях.

Нарешті, наприкінці стратегії керівники вирішують, чи залишатись на ринку, часто з різним ступенем зростання чи спаду операцій, або взагалі вийти.

Підприємствам, що орієнтовані на міжнародні ринки, слід враховувати вплив динамічної світової економіки та проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємництва з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків. Глобалізація означає встановлення безпосереднього зв'язку національної економіки та світового господарства, їх глибокий взаємовплив, що означає необхідність ретельного врахування даних особливостей у розгляді можливостей проникнення підприємств на міжнародні ринки. За таких умов для проникнення підприємств на міжнародні ринки особливої актуальності набувають питання оцінювання їх привабливості, яке вимагає врахування особливостей міжнародного середовища підприємництва.

Під час оцінювання привабливості ринку потрібно розглядати сукупність багатьох показників розвитку даного ринку. Враховуючи наднаціональний

характер світогосподарського простору, ми пропонуємо для розгляду поняття привабливості міжнародного товарного ринку ввести багаторівневу систему показників:

- привабливість ринку на мегарівні – світовому рівні;
- привабливість ринку на макрорівні – рівні країни;
- привабливість ринку на мезорівні – рівні окремої галузі.

Розглядаючи привабливість міжнародного товарного ринку на мегарівні, слід враховувати глобальний характер світогосподарського простору та оцінювати глобально-економічні чинники: стан розвитку світової економіки, міжнародних факторних ринків, рівень транснаціоналізації та регіональної інтеграції, фактори наднаціонального, міждержавного регулювання міжнародних економічних відносин. Розглядаючи привабливість міжнародного товарного ринку на макрорівні, передусім, слід вести мову про зовнішнє середовище міжнародного ринку, ступінь привабливості для підприємства країни в цілому, факторів її ринкового середовища за такими групами чинників, як політико-правові, економічні, соціокультурні, науково-технічні, демографічні, природно-географічні фактори. Привабливість міжнародного товарного ринку слід розглядати за окремим переліком показників і на мезорівні – рівні окремої галузі, оскільки висока привабливість підприємницького середовища країни та позитивна динаміка її ринкових факторів ще не означатиме достатнього рівня розвитку та привабливості галузевого ринку даної країни. До системи показників привабливості міжнародного товарного ринку на мезорівні можна включити такі показники, як ємність галузевого ринку, темп зростання галузевого ринку, тривалість життєвого циклу товару на ринку, технологічні вимоги, рівень конкуренції, вхідні та вихідні бар'єри на ринку, сезонні та циклічні коливання.

Привабливість міжнародного ринку являє собою ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств при виході на міжнародні ринки. Ми пропонуємо застосувати поняття ринкової доступності, яке являє собою набір сприятливих для діяльності



підприємства чинників міжнародних ринків. Тобто всі ті фактори зовнішнього середовища підприємства, які можуть являти собою фактори можливостей, ми називаємо чинниками ринкової доступності.

Етапи процесу проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків наведено у додатку Б.1.

### **3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ "Епіцентр К"**

Розглянемо детальніше кожен з етапів проведення даного аналізу.

Етап 1. Визначення економічного інтересу підприємства. Проникаючи на міжнародний ринок, підприємство виходить насамперед із власного економічного інтересу. Щоб вибрати пріоритетні країни для розширення міжнародної присутності підприємства на ринку, слід здійснити аналіз ступеня його інтернаціоналізації, який значною мірою визначає ступінь орієнтованості підприємства на здійснення міжнародної діяльності. Додаток Б.2

Отже, проаналізувавши цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стадію його інтернаціоналізації, портфель ринків і країн, на яких воно представлене, можна робити певні висновки щодо майбутніх вигод, яких досягатиме підприємство у процесі подальшої міжнародної діяльності.

Етап 2. Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків. На даному етапі слід аналізувати глобальні тенденції розвитку певного товарного ринку, рушійні сили галузі, основні регіони розвитку галузі, специфіку розвитку галузі, яка розглядається, у різних регіонах. Метою проведення даного аналізу є виявлення попереднього переліку пріоритетних країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому детальному розгляду.

Даний етап передбачає проведення аналізу сильних і слабких сторін підприємства та наявності ресурсів, необхідних для здійснення його міжнародної діяльності з метою попереднього визначення можливих напрямів спрямування зусиль. Підприємству слід оцінювати можливості постачання продукту,

можливості підприємства щодо маркетингового супроводу. Для цього аналізують результати господарської діяльності підприємства; конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні можливості підприємства. Проведення даного аналізу слід проводити за допомогою опитувань працівників підприємства. Тому поряд з тим, що оцінювання наведеного переліку показників здійснюється на основі об'єктивних результатів діяльності підприємства, слід зважати на недолік даного аналізу – суб'єктивність оцінок, які не мають чітких обґрунтувань та певних кількісних меж. У більшості випадків працівники мають схильність до переоцінювання можливостей власного підприємства та недооцінювання можливих ризиків діяльності. [10]

Етап 3. Дослідження ринкової доступності цільових ринків. На даному етапі досліджують попередньо відібрані цільові ринки. Розглянемо можливості проведення аналізу факторів ринкової доступності за сформованим переліком показників. У додатку Б.3 представлені джерела інформації для оцінювання показника ринкової доступності. Для аналізу ринкової доступності ми пропонуємо розглядати чинники, які складають інформаційну систему ринкової доступності погляду їх впливу на діяльність підприємства на зовнішньому ринку – потенційних ринкових загроз чи можливостей – та аналізувати окремо загальний рівень потенційних ринкових загроз і потенційних ринкових можливостей у разі проникнення на даний ринок.[9]

Як показано у додатку Б.3, чинники ринкової доступності можна поділити на кількісні та якісні. Інформацію щодо кількісних факторів можна отримати з офіційних статистичних джерел, національної статистики, зовнішньоторговельної статистики. Інформацію щодо якісних чинників отримати складніше, вони потребують ретельного аналізу кон'юнктурної інформації, вторинних джерел.

На наш погляд, найефективнішим засобом оцінки якісних факторів є експертні опитування та отримання узагальненої їх бальної оцінки. Таке оцінювання проводиться для кожної країни, яка відібрана для аналізу. У додатку Б.4 наведено форму оцінювання факторів згідно з даною схемою.

Так, загальний показник, який характеризує вплив конкретного чинника, буде

результатом урахування даних трьох факторів – вагомості вкладу фактора у загальний показник, імовірності реалізації та бальної оцінки його впливу і буде розраховуватися за формулами:

$$F_3(i) = \alpha(i) \cdot h(i) \cdot b(i), i = 1 \dots n, \quad (3.1)$$

$$F_m(i) = \alpha(i) \cdot h(i) \cdot b(i), i = 1 \dots n, \quad (3.2)$$

де  $F_3(i)$ ,  $(F_m(i))$  – загальна оцінка впливу  $i$ -го чинника ринкової загрози (можливості);

$\alpha(i)$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го фактора;

$h(i)$  – імовірність реалізації  $i$ -го фактора;

$b(i)$  – ступінь прояву  $i$ -го фактора;

$n$  – кількість факторів.

Сума отриманих загальних оцінок впливу  $i$ -их факторів складатиме загальний показник потенційних ринкових загроз або можливостей –  $I_3$  або  $I_m$ :

$$I_3 = \sum_{i=1}^n F_3(i) \quad (3.3)$$

$$I_m = \sum_{i=1}^n F_m(i) \quad (3.4)$$

де  $I_3$  – загальний показник потенційних ринкових загроз;

$I_m$  – загальний показник потенційних ринкових можливостей.

Як експертів для оцінювання ринкової доступності доцільно використовувати керівників різних підрозділів підприємства та сторонніх спеціалістів, які є фахівцями у даній галузі.

Для зіставлення отриманих бальних оцінок ринкових загроз та можливостей проникнення підприємства на міжнародні ринки ми пропонуємо розраховувати

інтегрований показник ринкової доступності, який показуватиме ступінь переваги ринкових можливостей над загрозами і характеризуватиме ступінь перспективності ринку для підприємства:

$$I_{\text{дост}} = \frac{I_M}{I_3} \quad (3.5)$$

де  $I_{\text{дост}}$  – інтегрований показник ринкової доступності.

У разі збільшення даного індексу можемо говорити про поліпшення співвідношення ринкових загроз та можливостей, а тому збільшення привабливості ринку для підприємства.

Як один із варіантів визначення оптимального критерію даного співвідношення візьмемо співвідношення Парето – 80 % : 20 %. Тобто, наносячи даний показник на матрицю, можна вважати, що в разі перевищення ринковими можливостями ринкових загроз у 4 рази ринкова доступність вважається високою.

На нашу думку, така методика дає можливості для всебічного аналізу широкого кола показників, які характеризують не лише певний товарний ринок, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються у досліджуваних країнах і визначатимуть успіх підприємства на цьому ринку.

Етап 4. Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках. У випадку, якщо підприємство оцінює можливість реалізації його економічного інтересу на зовнішніх ринках, йому необхідно здійснювати пошук інформації для проведення цього аналізу.

У додатку Б.5 наведено інформацію, необхідну для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів підприємства, та джерела її отримання. Інформація, на основі якої ми пропонуємо здійснювати аналіз можливості реалізації економічного інтересу підприємства, може бути як якісною, так і кількісною. Кількісну інформацію для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів можна отримати з вторинних джерел або проводячи первинні дослідження. У разі проведення оцінювання можливостей реалізації якісних інтересів на зовнішніх ринках слід застосовувати метод експертного опитування,

який дозволяє перевести якісну інформацію в кількісну.

Однак при цьому отримані дані будуть вимірюватися різними шкалами, що викликає труднощі її узагальнення і зіставлення. У такій ситуації постає необхідність у нормуванні показників можливості реалізації економічного інтересу, тобто переходу до однієї системи координат. У нашому випадку вважаємо за доцільне застосовувати вимірювання за допомогою, наприклад, 10-бальної шкали.[8]

Спираючись на методику нормування атрибутів, ми вважаємо слушним застосовувати подані нижче формули для нормування значень можливості реалізації економічного інтересу. За умови, що монотонне зростання кількісного значення економічного інтересу підприємства на певному ринку викликає збільшення привабливості цього ринку для підприємства, пропонуємо скористатися формулою (3.6):

(3.6)

$$p_{ji}^{\text{норм}} = \frac{p_{ji}^{\text{прогноз}}}{p_{ji}^{\text{бажане}}} \times 10, 1 \geq i \leq n$$

де  $p_{ji}^{\text{норм}}$  – нормований показник реалізації часткового інтересу  $i$  підприємства на ринку  $j$ ;

$p_{ji}^{\text{бажане}}$  – бажане значення часткового інтересу  $i$  підприємства на ринку  $j$ ;

$p_{ji}^{\text{прогноз}}$  – прогнозоване значення часткового інтересу  $i$  підприємства на ринку  $j$ ;

$n$  – чисельність часткових економічних інтересів підприємства. У випадку, коли збільшення можливості реалізації економічного інтересу досягається за монотонного зменшення значень його характеристик, слід використати наступну формулу:

(3.7)

$$p_{ji}^{\text{норм}} = \frac{p_{ji}^{\text{бажане}}}{p_{ji}^{\text{прогноз}}} \times 10, 1 \geq i \leq n$$

У разі, якщо прогнозоване значення часткового інтересу  $i$  підприємства на ринку  $j$  є більшим за бажане значення часткового інтересу  $i$  підприємства на ринку  $j$ , за нормоване значення береться максимальне, тобто 10:

(3.8)

$$p_{ji}^{\text{прогноз}} \geq p_{ji}^{\text{бажане}}, 1 \leq i \leq n, p_{ji}^{\text{норм}} = 10$$

Наприклад, економічним інтересом фірми є збільшення норми прибутковості на одиницю продукції на 5 %. Одним із шляхів реалізації даного економічного інтересу фірми є зниження собівартості продукції. Підприємство розглядає два можливі варіанти реалізації даного економічного інтересу за рахунок проникнення на ринки країн  $X$  та  $Y$ . Припустимо, що вартість робочої сили на ринках країн менша, ніж на національному ринку, інші складові собівартості продукції залишаться незмінними. Визначимо нормоване значення можливості реалізації економічного інтересу підприємства на ринках країн  $X$  та  $Y$  за даними, поданими у додатку. Б.6.

За даними, наведеними у додатку Б.6, працюючи на внутрішньому ринку, структуру собівартості продукції підприємства складає вартість робочої сили – 5 ум. од., вартість сировини – 3 ум. од. та інші витрати – 2 ум. од. При цьому з нормою прибутковості у 20 % ціна одиниці продукції становить 12 ум. од. У разі проникнення на ринок країни  $X$  підприємство може користуватися

перевагами зниженої вартості робочої сили у 3 ум. од., за рахунок чого може збільшити норму прибутковості на одиницю продукції до 33,3 %, тобто на 13,3 %. Отже, підприємство може повністю реалізувати власний економічний інтерес, і нормоване значення можливості його реалізації становитиме  $p^{\text{норм}} = 10$

У разі проникнення на ринок країни  $Y$  вартість робочої сили становить 4,3 ум. од., що дає змогу збільшити норму прибутковості на одиницю продукції до 22,5 %, тобто на 2,5 %. Отже, нормоване значення можливості реалізації економічного інтересу становитиме:  $p_{ji}^{\text{норм}} = \frac{2,5}{5} * 10 = 5$

У випадку нормування якісної інформації слід застосовувати ті самі формули (3.6–3.8).

Сукупний економічний інтерес підприємство може реалізувати за рахунок реалізації часткових інтересів. Для розрахунку інтегрованого показника можливості реалізації сукупного економічного інтересу підприємства крім нормованого значення можливості реалізації економічного інтересу підприємства слід враховувати ймовірність реалізації часткового інтересу та коефіцієнт його вагомості у сукупному інтересі підприємства. Тож інтегрований показник реалізації сукупного інтересу підприємства на ринку можна розрахувати за формулою:

(3.9)

$$I_j^i = \sum_i h_{ji} \times a_{ji} \times p_{ji}^H, 1 \leq i \leq n$$

де  $h_{ji}$  – ймовірність реалізації часткового економічного інтересу  $i$

на ринку  $j$ ,  $0 < h_{ji} \leq 1$ ;

$a_{ji}$  – коефіцієнт вагомості часткового економічного інтересу  $i$

на ринку  $j$ ;

$$0 < a_{ji} \leq 1, \sum_i a_{ji} = 1$$

Етап 5. Побудова матриці “ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства”. Метою даного етапу є зведення характеристик ”ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства” у матрицю розподілу ринків за ступенем їх привабливості для здійснення міжнародної підприємницької діяльності підприємства (рис.Б.9).

Відповідно дана матриця має дві осі: ринкова доступність і можливість реалізації економічного інтересу підприємства. Доступність ринку може бути високою чи низькою залежно від середовища, яке створюється на ринку; можливість реалізації економічного інтересу – низькою, середньою чи високою залежно від інтересів підприємства та відповідності середовища ринку можливостям їх реалізації.

Для нанесення значень ринків на даній матриці ми пропонуємо використовувати інтегровані показники ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу фірми, які слід відкладати по осях. Як було описано вище, ринкову доступність вважаємо високою в разі перевищення

ринковими можливостями ринкових загроз у 4 рази. Тобто в разі нанесення значень на вісь “ринкова доступність” при значенні  $I^{\text{дост}}$  від 0 до 4 ринкову доступність вважаємо низькою, у випадку, якщо значення  $I^{\text{дост}}$  перевищує 4 – високою. У проведенні оцінювання можливостей реалізації економічних інтересів підприємства для нормування їх значень було обрано вимірювання за допомогою 10-бальної шкали. Так, для нанесення значення індексу на матрицю слід використовувати такі позначення: якщо отримане значення

$I^{\text{інтерес}}$  належить інтервалу від 0 до 3,33, можливість реалізації економічного інтересу є низькою, від 3,34 до 6,67 – середньою, від 6,68 до 10,00 – високою.

Аналізуючи отримані нанесені значення ринків країн на матрицю, можливо



прийняти рішення щодо ступеня їх привабливості для підприємства та обґрунтувати їх стратегію проникнення підприємства на дані ринки. Так, ми маємо 6 стратегічних квадрантів на отриманій матриці.

Ринки, які потрапили у квадранти № 1 і № 4 є непривабливими для підприємства, оскільки на них підприємство не може реалізувати власного економічного інтересу. Тобто навіть за високої доступності ринку для підприємства (№ 4) йому не варто проникати на ринки даних країн. Це, з одного боку, відповідає визначенню конкурентоспроможності підприємства. Однак, з іншого боку, наша методика включає дослідження ширшого за конкурентоспроможність показника – можливість реалізації економічного інтересу підприємства. Так, підприємство може бути конкурентоспроможним на певних ринках, і водночас ці ринки не будуть привабливими для нього, оскільки не відповідатимуть його зовнішньоекономічним цілям і вигодам, які має на увазі підприємство, виходячи на міжнародні ринки.

Квадранти № 2 і № 3 – характеризуються середнім або високим показником можливості реалізації економічного інтересу, однак низькою ринковою доступністю. Тобто країни, які потрапили у дані квадранти, є привабливими для підприємства з погляду вигід, які підприємство прагне отримати, проте характеризуються небезпечним співвідношенням ринкових загроз і можливостей. У даному разі, вибираючи форми проникнення підприємства на міжнародні ринки, слід враховувати, що, розробляючи стратегію, слід намагатися уникнути ринкових загроз і мінімізувати ризики у проникненні на міжнародні ринки. Серед таких варіантів може бути реалізація стратегії прямого чи непрямого експорту.

Квадранти № 5, № 6 – найпривабливіша зона для підприємства, оскільки воно має середні та високу можливості реалізації економічного інтересу, і характеризуються оптимальним співвідношенням ринкових загроз та можливостей. Для квадранта № 6 перспективною реалізацією стратегії прямого інвестування.

Проілюструємо процес побудови матриці на основі ТОВ “Епіцентр К”, яке оцінює можливість виходу на ринок Польщі. У Додатках. Б.7 та Б8 наведено результати проведення експертного оцінювання факторів ринкових загроз і

ринкових можливостей проникнення підприємства на ринок Польщі для визначення інтегрованого показника ринкової доступності.

Згідно з даними таблиці, за формулами (3.3) і (3.4) отримано загальний показник потенційних ринкових можливостей у разі проникнення підприємства на ринок Польщі  $I_m = 6,84$ , та загальний показник потенційних ринкових загроз  $I_z = 4,60$ . Таким чином, інтегрований показник ринкової доступності даного ринку за формулою (3.5) становитиме 1,49, що свідчить про переважання ринкових можливостей над ринковими загрозами в разі проникнення на даний ринок у 1,49 разу.

Після отриманих інтегрованих показників ринкової доступності слід провести розрахунки інтегрованих показників можливості реалізації економічного інтересу підприємства на ринку Польщі. Виходячи з наведеної інформації стосовно ринків країн, які розглядаються, та згідно з методикою розрахунку, запропонованою вище, розглянемо можливість реалізації економічного інтересу підприємства – збільшення обсягів реалізації на 3 мільйони гривень за рахунок проникнення на ринок Польщі. Даний економічний інтерес підприємство може реалізувати за рахунок реалізації часткових інтересів: високої ємності ринку, яка погашається за рахунок імпорту; позитивної динаміки ринку; низького рівня інтенсивності конкуренції на ринку; високої конкурентоспроможності продукту.

Виходячи з аналізу даних щодо ємності та динаміки ринку Польщі і оцінки рівня інтенсивності конкуренції, проведемо оцінку можливості реалізації економічного інтересу підприємства (табл. Б.10).

### **Висновки до розділу 3**

Навколишнє середовище, в якому компанія опиняється, як внутрішньо, так і зовні, впливає на величину ризику, яку компанія готова взяти на себе, щоб збільшити прибуток та масштаби свого бізнесу.

Саме така оцінка ризику та передбачається прийняття ризику призводить до фактичного розширення. Опинившись у процесі розширення, три основні змінні мають явний вплив один на одного.

При висококонтрольованому режимі входу, що належить повністю, компанії мають високу кількість ресурсів, що передбачає "розгортання активів, без яких неможливо легко перерозподілити без понесення значних затрат. Такі активи складають бар'єри на шляху виходу, що обмежують стратегічну гнучкість і тим самим збільшують ризики діяльності підприємств.

Інші ризики, пов'язані з сильно контрольованими режимами входу, включають екологічні, політичні та економічні ризики. Незважаючи на ці ризики, наявність висококонтрольованого режиму входу дозволяє компанії мати менші ризиків розширення, більш високі корпоративні знання про місцеві ринки та, зрештою, більш високу віддачу.

Маючи досить широку ресурсну та фінансову базу для ТОВ "Епіцентр К" варіант висококонтрольованого режиму входу на ринок Польщі є оптимальним оскільки він має менше ризиків розширення. Що дозволить засвоїтися на конкурентному ринку.

У разі нанесення отриманих результатів інтегрованих показників ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу підприємства на матрицю "ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства" ринок Польщі потрапить у квадрант № 2, який характеризується низьким рівнем ринкової доступності середнім рівнем можливості реалізації економічного інтересу підприємства. Тому, вибираючи стратегію проникнення підприємства на даний ринок, слід обирати такі форми проникнення, які б давали змогу уникнути ринкових загроз і мінімізувати ризики. Співвідношення ринкових загроз і можливостей не є оптимальним, тому підприємство може застосовувати стратегії прямого або непрямого експорту. Враховуючи специфіку ринку, який характеризується значною інноваційною спрямованістю, перспективними можуть бути напрями власного виробництва меблів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Традиційні інструменти управління не завжди ефективні в сьогоднішній глобалізованій економіці, особливо всередині країни. Це вимагає розробки і впровадження нових методів і елементів управління без копіювання старих методів один за іншим.

Мережева форма організації пропонує всій групі учасників мережі і кожному учаснику індивідуально велику гнучкість і можливість оптимального або майже оптимального виконання завдань.

Управління мережевими структурами дозволяє послідовно покращувати і адаптувати інструменти управління в залежності від етапу їх створення, розвитку, рівня управління, на якому виконується робота, і специфіки учасників. На етапі створення мережевої структури основним завданням менеджменту є зниження і оптимізація витрат учасників мережі, диверсифікація діяльності, розширення та консолідація сегмента ринку, а також створення і збільшення пропускної здатності мережі з метою підвищення конкурентоспроможності. Важлива роль повинна бути відведена розробці та впровадженню інноваційних інструментів управління.

Швидка урбанізація, супроводжувана збільшенням доходу на країнах, що розвиваються, є рушійною силою глобального ринку поліпшення житла. Зростання соціалізації, включаючи домашні вечірки і сімейні зібрання, підтримує попит на послуги з благоустрою будинку.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К” за період з 2017 р. по 2019 р. дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване підприємство досить важко пережило період кризи 2017-2018 рр. В 2018 р. у зв’язку зі зниженням активності на ринках скорочувалися виручка і прибуток, зростала частка витрат та матеріаломісткість. Підприємство було змушене скорочувати чисельність працюючих і знижувати заробітну плату. Однак до кінця досліджуваного періоду в 2019 р. спостерігається зростання більшості показників. ТОВ “Епіцентр К”, повертається стабільність роботи. Це забезпечено і тим, що підприємство прагнуло зберегти покупців і йшло на стримування відпускних цін, а також зростання дебіторської заборгованості та її співвідношення з кредиторською.

У зв'язку з чим, незважаючи на зростання показників у 2019 р., ТОВ “Епіцентр К” перебуває в небезпечному становищі фінансової стійкості/незалежності та ліквідності.

– підприємство забезпечене кваліфікованими трудовими ресурсами, продуктивність праці яких зростає, що свідчить про ефективне використання робочої сили;

– обсяг продукції зростає швидше, ніж вартість основних засобів, про це свідчать показники ефективності використання основних засобів – фондівіддача, фондомісткість і фондоозброєність. Основні засоби характеризуються великим ступенем зносу і потребують оновлення;

– у підприємства не вистачає власних оборотних коштів, до того ж ефективність наявних у розпорядженні підприємства оборотних коштів за основними показниками знижується;

– прибуток і рентабельність у порівнянні з першим аналізованим 2017 р. зменшились, а витрати при цьому зростали, що свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства;

– фінансовий стан підприємства не критичний, проте показники фінансової стійкості далекі від нормативних, тому слід вжити заходів для підвищення їх значень. Низька фінансова стійкість приводить до проблем в веденні поточної діяльності, втрату незалежності та зниження ефективності діяльності підприємства;

– на підприємстві ТОВ “Епіцентр К” приділяється достатньої уваги маркетинговим дослідженням та впровадженням досягнень науково-технічного прогресу, а також залученню інвестицій для розвитку підприємства.

Згідно з результатами застосованих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємство ТОВ “Епіцентр К” займає проміжну позицію за більшістю показників, проте йому необхідно розробити стратегію для виходу в лідери. Для цього у підприємства є зовнішні можливості. До того ж йому слід звернути увагу на такі слабкі сторони: маркетингові дослідження, фінанси, науково-дослідні роботи.

Зараз ТОВ “Епіцентр К” вже має ресурсну базу та інвестиційну діяльність в інновації та все ще керується законсервативною моделлю тому більш ранній термін входу на ринок є оптимальним.

На данному етапі життєвого циклу ТОВ “Епіцентр К” вже є найбільшим “гравцем” на ринку України та готова до розширення не тільки на її території, а й переходити на міжнародний ринок.

Зараз ТОВ “Епіцентр К” вже має ресурсну базу та інвестиційну діяльність в інновації та все ще керується законсервативною моделлю тому більш ранній термін входу на ринок є оптимальним.

Після отриманих інтегрованих показників ринкової доступності слід провели розрахунки інтегрованих показників можливості реалізації економічного інтересу підприємства на ринку Польщі. З отриманих результатів ринок Польщі потрапить у квадрант № 2, який характеризується низьким рівнем ринкової доступності середнім рівнем можливості реалізації економічного інтересу підприємства. Тому, вибираючи стратегію проникнення підприємства на даний ринок, слід обирати такі форми проникнення, які б давали змогу уникнути ринкових загроз і мінімізувати ризики. Співвідношення ринкових загроз і можливостей не є оптимальним, тому підприємство може застосовувати стратегії прямого або непрямого експорту. Враховуючи специфіку ринку, який характеризується значною інноваційною спрямованістю, перспективними можуть бути напрями власного виробництва меблів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 1. Агєєв Є. Я. Зовнішньоекономічна діяльність: основи, маркетинг, менеджмент, облік, ефективність / Є. Я. Агєєв, В. І Чепінога. – Харків, 2006. – 480с.
2. Безпарточний М. Г. Формування системи управління змінами торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції “Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності”. 12-15 лютого 2012 року. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – С. 12-14.
3. Бергер І. Н. Побудова та розміщення роздрібної торговельної мережі / І. Н. Бергер, В. К. Задорожний, М. А. Огородник. - К.: КТЕІ, 1974. - 234 с.
4. Безпарточний М. Г. Оптимізація кадрової політики торговельних підприємств / М. Г. Безпарточний // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: Збірник наукових праць. Економіка. Випуск 1 (57). – Рівне: НУВГП, 2012. – С. 22-28.
5. Височин І. В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / І. В. Височин. – К.: КНТЕУ, 2012. – 543 с
6. Вінніченко І. І. Сутнісна характеристика розвитку підприємства соціально економічної системи / І. І. Вінніченко // Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 5. – С. 8-13.
7. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Вічевич А. М. – Львів: “Афіна”, 2014. – 140 с.
8. Воронкова А. Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2008. – 512 с.
9. Головачук Т. І. Методичні підходи до управління продуктивністю праці у роздрібній торгівлі / Т. І. Головачук, Л. В. Гут // Науковий вісник Чернігівського національного технологічного університету. – 2013. – № 2 (18). – С. 89-94.
10. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання / О. П. Гребельник. – К.: “Центр учбової літератури”, 2008. – 432 с.

11. Дубовик Т. В. Маркетингова комунікаційна діяльність підприємства роздрібної торгівлі в соціальних мережах / Т. В. Дубовик // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 5. – С. 161-168.
12. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент / Дахно І.І. навч. посіб. – К.: “ЦУЛ”, 2012. – 568 с.
13. Зав'ялов П. Проблеми міжнародної конкурентоспроможності товаровиробників та шляхи їх вирішення / П. Зав'ялов // Маркетинг. - 2008. - № 10. - С. 45-49.
14. Колесніков А. П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств / А. П. Колесніков // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3(41). – С. 97-100.
15. Корсак В. І. Вплив глобалізаційних процесів на становлення регіональних роздрібних мереж / В. І. Корсак // Регіональна економіка. – 2012. – № 3. – С. 191-196.
16. Лепейко Т. І. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства / Т. І. Лепейко, О. В. Мазоренко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць: у 5 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Вип. 232, Т. V. – С. 1226-1231.
17. Металеві Є.Р. Розробка теоретико-методологічних положень мережевого підходу / Є.Р. Металеві // Проблеми теорії і практики управління, 2008. - № 3. - С.69-72
18. Мільнер Б. Уроки бюрократичної системи управління / Б. Мільнер // Питання економіки, 1999. - № 1. - С. 86.
19. Основи міжнародної торгівлі: навчальний посібник / за ред. Ю. Г.Козака, Н. С. Логвинової; 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ: “Центр навчальної літератури”, 2005. – 656 с.
20. Пазуха М. Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення): Навчально-методичний посібник / М. Д. Пазуха. – К.: “Центр учбової літератури”, 2008. – 230 с.



21. Патюрель Р. Створення мережевих організаційних структур / Р. Патюрель // Проблеми теорії і практики управління, 1997. - № 3. - С. 76-81.
22. Пікуш Т. А. Організаційно-економічна характеристика сутності торговельних мереж / Т. А. Пікуш // Актуальні проблеми економіки: теорія і практика. – К. : Європ. ун-т, 2005. – Вип. 1. – С. 243-246.
23. П'ятницька Г. Т. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами / Г. Т. П'ятницька // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 103-113.
24. Райсс М. Межі "безмежних" підприємств: перспективи мережевих організацій
25. Радчук Т. Ключові тенденції розвитку форматів роздрібної торгівлі в Україні та Європі / Т. Радчук // Напої. Технології та інновації. - 2014. - № 5. - С. 56-59.19. Власова Н. О. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку : монографія / Н. О. Власова, О. В. Колчкова ; Харківський державний університет харчування та торгівлі. – Х., 2012. – 255 с.
26. Рюегг-Штюрм Й. Мережеві організаційно-управлінські форми - мода чи необхідність? / Й. Рюегг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Проблеми теорії і практики управління, 2000. - № 6. - С. 68-72.
27. Савчук А. М. Складові інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу підприємств торгівлі / А. М. Савчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 7/8. – С. 66-71.
28. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України / О. О. Тараненко // Економічний простір. – 2012. – № 64. – С. 126-131.
29. Тюріна Н. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посібник] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 408 с.
30. Удяньська Г. М. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі [Електронний ресурс] / Г. М. Удяньська, С. В. Чернобровкіна // Вісник національного технічного університету "ХПІ". Серія "Технічний прогрес та ефективність виробництва". - 2014. - № 64. - С. 172-176. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>

31. Федоренко В. Г. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія / В. Г. Федоренко, Л. І. Федулова. – Київ: ДКС центр, 2014. – 345 с.
32. Боб Ю. В. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні / Боб Ю. В., Недбалюк О. П. URL: <http://intkonf.org/bobvuv-nedbalvuk-op-sut-i-perspektivi-rozvitku-zovnishnoekonomichnoyi-divalnosti-ukravini/>
33. Державний статистичний щорічник України / Державна служба статистики України //www.ukrstat.gov.ua.
34. Мережева економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
35. Ринок роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс] // Inventure Media Group. - 2014. - Режим доступу: <https://inventure.com.ua>.
36. Сайт Епіцентр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://epicentrk.ua/ua/info/about/>
37. Home Improvement Market [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gminsights.com/industry-analysis/home-improvement-market>
38. Miles R.E. Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail / R.E. Miles, C.C. Snow. - New York, 1994.

## ДОДАТКИ

“Додаток А.1”

Таблиця А.1

## Аналіз трудових ресурсів ТОВ “Епіцентр”

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютна зміна показника 2019 р., (+/-)	Темп росту 2019 р., %	Темп приросту 2019 р., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чисельність середньооблікова, чол.	130	137	144	152	164	12	123,1	23,1
Товарообіг, тис.грн.	555692,2	584939,1	615725,4	648132	953231	305100	147,07	47,07
Комерційний дохід, тис.грн.	68599	72210	76010	80011	122811	42799	153,49	53,49
Прибуток чистий, тис.грн.	121	127	134	141	162	20	114,37	14,37
Витрати на оплату праці, тис.грн.	10410	10958	11535	12 142	28 983	16841	238,7	138,7
Витрати обігу, тис.грн.	59536	62670	65968	69440	120521	51081	173,56	73,56
Продуктивність праці, тис.грн.	213,3	224,5	236,4	248,8	310,7	61,9	124,88	24,88
Зарплатовіддача, тис.грн.	45,77	48,18	50,71	53,38	32,89	-20,49	61,62	-38,38
Рівень комерційних доходів на одного працівника, тис.грн.	26,33	27,72	29,17	30,71	40,03	9,31	130,33	30,33
Середня заробітна плата, тис.грн.	4,00	4,21	4,43	4,66	9,45	4,79	202,67	102,67
Питома вага витрат на оплату праці:								
- у комерційному доході, %	13,01	13,70	14,42	15,18	23,6	8,42	155,51	55,51
- у витратах обігу, %	15,00	15,78	16,62	17,49	24,05	6,56	137,53	37,53

“Додаток А.2”

Таблиця А.2

## Способи здійснення продажу продукції

Способи продажу продукції	2019 рік, %
Прямі продажі	49,7
Власна торгова мережа	26,8
Продажі через дилерську мережу	23,5

“Додаток А.3”

Таблиця А.3

## Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “Епіцентр”

Показник	Од. вим.	Рік					Темп росту, %			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Виручка (нетто) від реалізації продукції (робіт, надання послуг)	тис. грн.	564418	504824	625394	441363	543517	89,44	123,88	70,57	123,15
2. Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки від реалізації продукції (робіт, послуг)	%	52,57	75,34	58,25	63,97	58,43	143,31	77,32	109,81	91,34
3. Сукупні активи	тис. грн.	587333	519236	650785	652549	713754	88,41	125,34	100,27	109,38
4. Доля основних засобів в активах	%	29,2	29,8	32,4	33,9	29,6	101,84	108,80	104,41	87,38
5. Оборотні активи	тис. грн.	375280	375032	415823	401453	489599	99,93	110,88	96,54	121,96
6. Фондовіддача (реалізованої продукції)	грн./ грн.	2,20	2,54	3	2	2,6	115,45	118,11	67,41	128,84
7. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	%	48,6	76,8	53,9	95,95	66,9	157,80	70,22	178,01	69,76
8. Матеріаловіддача (реалізованої продукції)	грн./ грн.	2,9	2,3	3,2	1,63	2,6	79,02	140,23	51,16	156,94
9. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	873	1032,5	967	875	823	118,31	93,66	90,49	94,06
10. Продуктивність праці	тис. грн./ чол.	583,6	494,3	646,7	504,4	660,4	84,69	130,83	77,99	130,93
11. Середньомісячна оплата праці одного працівника (ППП)	тис. грн.	12692	9078	14063	11 638	15 828	71,52	154,92	82,76	136
12. Валовий прибуток	тис. грн.	235999	168578	261495	159036	225947	71,43	155,12	60,82	142,07
13. Прибуток (збиток) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	96244	37202	106642	44288	89217	38,65	286,66	41,53	201,45

14. Чистий прибуток	тис. грн.	543500	48617	60222	4485	55122	8,95	123,87	7,45	1229,3
15. Норма чистого прибутку	%	8,69	8,70	9,63	1,02	10,14	100,10	110,69	10,55	998,03
16. Рентабельність продажів (обороту)	%	15,39	8,43	17,05	10,03	16,41	54,75	202,37	58,85	163,59
17. Рентабельність продукції	%	26,42	13,18	29,27	15,69	28,09	49,89	222,09	53,59	179,09
18. Рентабельність активів	%	8,35	8,53	9,25	0,69	7,72	102,18	108,44	7,43	1123,6
19. Тривалість одного обороту оборотного капіталу	дні	216,1	243,50	239,4	327,4	324,3	112,70	98,32	136,8	99,04
20. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-	0,07	0,11	0,08	0,13	0,18	151,25	73,26	162,1	137
21. Показник відношення дебіторської заборгованості до сукупних активів	-	0,24	0,26	0,27	0,31	0,37	106,86	103,69	116,8	116,6
22. Показник відношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості	-	0,51	0,84	0,57	1	1,41	163,29	67,86	175,9	140,6
23. Коефіцієнт автономії	-	0,37	0,38	0,41	0,45	0,44	102,16	108,47	108,9	98,85
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	-	1,22	1,65	1,35	1,96	2,64	135,13	82,00	144,9	134,4
25. Показник забезпеченості зобов'язань активами	-	1,91	2,07	2,12	3,19	3,84	108,37	102,24	150,4	120,5

Основні етапи процесу проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків

Етап 1 ↓	Визначення економічного інтересу підприємства Мета: здійснити аналіз ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та цілей його зовнішньоекономічної діяльності
Етап 2 ↓	Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків Мета: виявити попередній перелік привабливих країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому дослідженню
Етап 3 ↓	Дослідження ринкової доступності цільових ринків Мета: визначити інтегрований показник ринкової доступності кожного з цільових ринків
Етап 4 ↓	Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках Мета: визначити інтегрований показник можливості реалізації економічного інтересу підприємства на кожному з цільових ринків
Етап 5 ↓	Побудова матриці “ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства” Мета: розподілити ринки за ступенем їх привабливості для підприємства та обрати ефективні стратегії проникнення підприємства на даних ринках

Економічні інтереси підприємства на різних стадіях  
інтернаціоналізації його діяльності

Стадія інтернаціоналізації	Економічні інтереси підприємства
1. Початкова стадія (характеризується наявністю контактів за кордоном до моменту операцій зарубіжних дилерів і агентів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• географічне розширення діяльності</li> <li>• збільшення норми прибутковості на одиницю продукції</li> </ul>
2. Стадія розвитку (характеризується всіма видами контактів із зарубіжними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток потенціалу зарубіжних ринків</li> <li>• використання переваг “ефекту масштабу”</li> <li>• збільшення виробництва і збуту</li> </ul>
3. Стадія зростання (передбачає наявність виробничих підприємств за кордоном, що розміщені не більше ніж у 6 країнах світу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення частки ринку</li> <li>• економія за рахунок витрат на виробництво та доставку</li> </ul>
4. Багатонаціональна стадія інтернаціоналізації (передбачає створення виробничих підприємств більше ніж у 6 країнах світу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вдосконалення механізмів координації та інтеграції стратегії компанії на міжнародному рівні</li> <li>• активізація передачі та обміну знаннями і досвідом у бізнесі між підрозділами компанії, які перебувають у різних країнах, що призводить до розробки стратегії, орієнтованої на глобальний та регіональний ринки</li> </ul>



Таблиця Б.3

## Джерела інформації для оцінювання показника ринкової доступності

Характер інформації, яка підлягає аналізу	Показники аналізу ринкової доступності	Джерела інформації
Інформація щодо глобально-економічного середовища ринку	Рівень регіональної інтеграції	Законодавство країн, звіти міжнародних організацій
Інформація щодо політико-правового середовища ринку	Митні бар'єри Юридичні перешкоди Політична стабільність у країні Узгодженість системи права у країні з міжнародним правом	Законодавство країн, рейтинги інформаційних агентств, інформаційні системи, публікації маркетингових агентств
Інформація щодо економічного середовища ринку	Динаміка макроекономічних показників (ВНП країни, ВНП на душу населення, рівень інфляції) Стабільність обмінного курсу Наявність ресурсів, їх доступність і вартість Розвиток ринкової інфраструктури	Національна та зовнішньоторговельна статистика, публікації інформаційних агентств, звіти міжнародних організацій, статистичні довідники, інформаційні системи
Інформація щодо науково-технічного середовища ринку	Рівень розвитку науки та кваліфікація кадрів Технологія виробництва Патенти і права	Інформаційні системи, маркетингові агентства
Інформація щодо соціально-культурного середовища ринку	Культурний фон країни, національні стереотипи поведінки Мовні бар'єри, бар'єри невербального спілкування Культура ведення бізнесу Наявність етнічних чи релігійних конфліктів	Маркетингові агентства
Особливості розвитку ринку	Місткість ринку та його залежність від імпорту Ступені і типи інтеграції Вхідні бар'єри в галузь	Національні статистичні довідники Галузеві періодичні видання

Таблиця Б.4

Форма оцінювання чинників ринкової доступності – потенційних  
ринкових загроз і можливостей

Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$ , (0..1)	Бальна оцінка фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_z(i)$
1				
2				
n				
Загальний показник потенційних ринкових загроз, $I_z$				$\sum_i F_z(i)$
Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$ , (0..1)	Бальна оцінка фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_M(i)$
1				
2				
n				
Загальний показник потенційних ринкових можливостей, $I_M$				$\sum_i F_M(i)$

“Додаток Б.5”

Таблиця Б.5

**Інформація, необхідна для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів підприємства**

Економічний інтерес підприємства	Інформація, яка підлягає аналізу	Джерела отримання інформації	Тип отриманої інформації
1	2	3	4
а) географічне розширення діяльності підприємства	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства (завантаженість виробничих потужностей)	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація (огляд ринку)	кількісна
	Конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація, опитування споживачів, експертне опитування	Якісна, кількісна
	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції розвитку ринку)	кількісна
б) збільшення частки ринку	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції розвитку ринку)	Якісна, кількісна
	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	Конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку)	кількісна
в) збільшення норми прибутковості на одиницю продукції	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна
	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції його розвитку)	Якісна, кількісна
	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства	кількісна
	джерела зниження собівартості продукції	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація, вартість ресурсів	кількісна

Продовження таблиці Б.5

1	2	3	4
	цінова еластичність попиту	внутрішня інформація підприємства, дослідження ринкової поведінки споживачів, опитування споживачів	Якісна, кількісна
г) збільшення виробництва та збуту	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна
	конкурентне середовище на ринку (пряма конкуренція на ринку, конкуренція з боку товарів-замінників)	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції розвитку ринку, сила прихильності споживачів до товарів-замінників), експертне опитування	Якісна, кількісна
	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ньому)	Якісна, кількісна
	аналіз кривої масштабу (структура постійних витрат, змінних витрат на одиницю продукції)	проведення економіко-математичних розрахунків виходячи з аналізу витрат, які складають собівартість продукції	кількісна
е) здобуття лідерських позицій на ринку	конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація, опитування споживачів, експертне опитування	якісна, кількісна
	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства (завантаженість виробничих потужностей)	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна
	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції його розвитку)	якісна, кількісна

“Додаток Б.6”

Таблиця Б.6

Структура собівартості продукції на внутрішньому ринку,  
ринках країн X та Y

Показник	Внутрішній ринок	Країна X	Країна Y
Вартість робочої сили, ум. од.	5	3	4,3
Вартість сировини, ум. од.	3	3	3
Інші витрати, ум. од.	2	2	2
Собівартість, ум. од.	10	8	8
Норма прибутковості, %	20	33,3	2.5
Ціна, ум. од.	12	12	12

“Додаток Б.7”

Таблиця Б.7

Оцінка чинник ринкових можливостей підприємства  
на ринку Польщі

Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$ , (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(i)$ , (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_m(i)$
Політична стабільність у країні	0,17	0,9	9	1,38
Законодавство, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність	0,17	0,71	8	0,97
Динаміка ключових макроекономічних показників	0,19	0,8	8	1,22
Стабільність обмінного курсу	0,15	0,85	9	1,15
Рівень розвитку науки і кваліфікація кадрів	0,12	0,9	7	0,76
Ємність ринку, залежність ринку від імпорту	0,18	0,85	9	1,38
Загальний показник ринкових можливостей, $I_m$				6,84

“Додаток Б.8”

Таблиця Б.8

## Оцінка чинник ринкових загроз підприємства на ринку Польщі

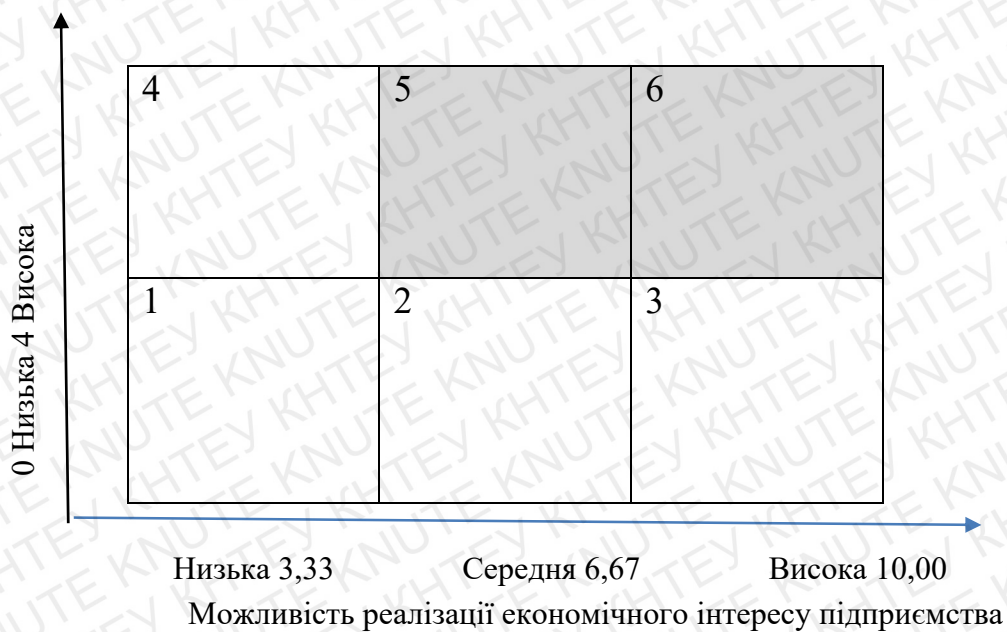
Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$ , (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_3(i)$
Рівень регіональної інтеграції	0,13	0,8	6	0,62
Митні бар'єри, юридичні перешкоди	0,12	0,6	4	0,29
Технологія виробництва, яка вимагається на ринку	0,14	0,9	5	0,63
Рівень патентно-ліцензійного захисту	0,13	0,85	7	0,77
Культурний фон країни	0,14	0,9	6	0,76
Рівень конкуренції на ринку	0,10	0,75	5	0,38
Ступені і типи інтеграції	0,14	0,6	8	0,67
Вхідні бар'єри в галузь	0,10	0,8	6	0,48
Загальний показник ринкових загроз, $I_3$				4,60

“Додаток Б.9”

Рис. Б.9.

Матриця “ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства”

Ринкова доступність





“Додаток Б.10”  
табл. Б.10

Оцінка можливості реалізації економічного інтересу підприємства на ринку Польщі

№ з/п	Частковий економічний інтерес підприємства	Імовірність реалізації часткового інтересу на ринку	Коефіцієнт вагомості часткового інтересу на ринку	Нормований показник реалізації часткового інтересу підприємства на ринку	Загальний нормований показник реалізації часткового інтересу підприємства на ринку
1	Висока емісія ринку, яка погашається за рахунок імпорту	0,8	0,3	9	2,16
2	Позитивна динаміка ринку	0,7	0,21	8	1,18
3	Низький рівень інтенсивності конкуренції на ринку	0,7	0,3	6	1,26
4	Висока конкурентоспроможність продукту	0,8	0,26	8	1,66
Інтегрований показник реалізації сукупного інтересу підприємства на ринку					6,26