

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Розробка плану виведення продукту організації на зовнішній ринок»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Мехдізаде Юсіф Агшин огли

Керівник Івашина О.Ф., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Мехдізаде Ю.А. огли Розробка плану виведення продукту організації на зовнішній ринок.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних підходів та розробка практичних заходів щодо розробки плану виведення продукції підприємства на зовнішній ринок.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання: дослідити теоретичні основи планування виходу організацій на зовнішній ринок; проаналізувати особливості управління процесом планування виходу продукції підприємства; оцінити вплив воєнних дій на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств та можливостей її подальшої активізації; охарактеризувати систему управління та асортимент продукції організації; здійснити аналіз поточного стану експорту продукції підприємства та його ефективності; розробити конкретний план виведення продукції організації на новий ринок в умовах війни, а саме ринок Туреччини.

Об'єктом дослідження є процес планування виведення продукту підприємства на зовнішній ринок. Предметом дослідження виступають методи та інструменти розробки плану виведення продукції організації на зовнішній ринок.

Дослідження проведено на матеріалах діяльності одного з найбільших виробників металевих виробів в Україні - ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС».

Робота виконана відповідно до встановлених вимог, складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 51 сторінці, містить 12 таблиць та 1 рисунок, одну сторінку додатків. Список бібліографічних посилань налічує 38 джерел.

Ключові слова: зовнішній ринок, стратегія, стратегічний план, ризики, конкурентні переваги.

ANNOTATION

Mekhdizade Iusif. Development of a plan for the introduction of the organization's product to the foreign market.

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The objective of the qualification work is to study theoretical approaches and develop practical measures to develop a plan for bringing the company's products to the foreign market.

In accordance with this goal, the following tasks have been formulated: to study the theoretical foundations of planning the entry of organisations into the foreign market; to analyse the peculiarities of managing the process of planning the entry of enterprise products; to assess the impact of military operations on the foreign economic activity of Ukrainian enterprises and the possibilities for its further intensification; to characterise the management system and product range of the organisation; to analyse the current state of exports of enterprise products and its efficiency; to develop a specific plan for the entry of enterprise products into the foreign market.

The object of the study is the process of planning the introduction of an enterprise's product to the foreign market. The subject of the study is the methods and tools for developing a plan for bringing an organisation's products to the foreign market.

The study was conducted on the basis of the activities of one of the largest producers of metal products in Ukraine - 'DNIPROMETIZ TAS' LLC.

The work is executed in accordance with the established requirements, consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is set out on 51 pages, contains 12 tables and 1 figure, and one page of appendices. The list of bibliographic references includes 38 sources.

Keywords: foreign market, strategy, strategic plan, risks, competitive advantages.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	3
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК</u>	6
<u>1.1. Загальні теоретичні підходи до планування виходу організації на зовнішній ринок</u>	6
<u>1.2. Управління процесом планування виведення продукту організації на зовнішній ринок</u>	14
<u>1.3. Вплив війни на процеси планування виведення продукту організації на зовнішній ринок</u>	21
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК</u>	26
<u>2.1. Характеристика системи управління та товарного асортименту ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»</u>	26
<u>2.2. Аналіз поточного стану експорту продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» та його ефективності</u>	33
<u>2.3. Формування планів виведення продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на зовнішній ринок в умовах війни</u>	38
<u>ВИСНОВКИ</u>	44
<u>СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ</u>	47
<u>ДОДАТКИ</u>	52
<u>Додаток А</u>	53

ВСТУП

В умовах глобалізації та інтеграційних процесів ефективного планування виходу підприємств на зовнішні ринки набуває все більшої ваги. Сучасний міжнародний ринок характеризується високою конкуренцією, швидкою динамікою змін у технологіях, попиті та ринкових умовах. Тому успішне виведення продукту організації на зовнішній ринок потребує глибокого аналізу середовища, стратегічного бачення та високого рівня адаптивності. Особливої актуальності набуває проблема розробки обґрунтованого плану виходу продукції на зовнішній ринок в умовах зростання ризиків та невизначеності, спричинених як глобальними економічними процесами, так і регіональними факторами, такими як збройні конфлікти. В умовах сучасних викликів для економіки України особливого значення набуває розширення експортного потенціалу вітчизняних підприємств шляхом освоєння нових ринків збуту.

Актуальність дослідження також зумовлена тим, що вітчизняним компаніям потрібно не лише виходити на нові ринки, а й адаптуватися до специфіки регулювання, поведінки споживачів та інституційного середовища зарубіжних країн. При цьому розробка стратегічного плану виходу на зовнішній ринок вимагає комплексного підходу, що базується на синтезі сучасних теоретичних моделей міжнародного менеджменту, стратегічного планування та маркетингу. Тому дослідження процесу планування виведення продукції на зовнішні ринки є надзвичайно важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності українських підприємств.

Дослідженням питань виходу підприємств на зовнішні ринки займалися численні вітчизняні та зарубіжні науковці. Теоретичні основи планування зовнішньоекономічної діяльності висвітлені у працях Івашківа І., Маркіної І., Зорія Р., Можевенко Т., Куліша Д., Олійник Т. та Соколової К., Кухленка О., Ларіної Т., Кравчика Ю., Аверіхіної Т. Значну увагу інноваційному підходу до планування виходу на зовнішні ринки приділили

Оберемчук В., Саміло Т., а питання впливу воєнного стану на процеси стратегічного планування досліджували Красовська Ю., Чернобай Л., Янковой Р., Полковниченко С. Дослідження маркетингових стратегій та рекламної підтримки в умовах виходу на нові ринки представлені в роботах Разінькової М., Титаренка Л., Ткача Д., Штундер І., Чебан А.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних підходів та розробка практичних заходів щодо розробки плану виведення продукції підприємства на зовнішній ринок.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання:

- ~ дослідити теоретичні основи планування виходу організацій на зовнішній ринок;
- ~ проаналізувати особливості управління процесом планування виходу продукції підприємства;
- ~ оцінити вплив воєнних дій на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств та можливостей її подальшої активізації;
- ~ охарактеризувати систему управління та асортимент продукції організації;
- ~ здійснити аналіз поточного стану експорту продукції підприємства та його ефективності;
- ~ розробити конкретний план виведення продукції організації на новий ринок в умовах війни, а саме ринок Туреччини.

Дослідження проведено на матеріалах діяльності одного з найбільших виробників металевих виробів в Україні - ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС».

Об'єктом дослідження є процес планування виведення продукту підприємства на зовнішній ринок.

Предметом дослідження виступають методи та інструменти розробки плану виведення продукції організації на зовнішній ринок.

У процесі написання роботи застосовувалися наступні наукові методи: аналіз і синтез – для визначення змісту та структури процесів планування виходу на зовнішні ринки; системний підхід – для комплексного вивчення

зовнішньоекономічної діяльності підприємства; методи порівняльного аналізу – для оцінки ефективності експортної діяльності; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз; методи прогнозування – для розробки перспективного плану виходу на новий ринок.

Робота виконана відповідно до встановлених вимог, складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 51 сторінці, містить 12 таблиць та 1 рисунок, одну сторінку додатків. Список бібліографічних посилань налічує 38 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ВИВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Загальні теоретичні підходи до планування виходу організації на зовнішній ринок

У світлі глобалізаційних процесів, які супроводжуються посиленням інтеграційних зв'язків, вихід підприємств та організацій на зовнішні ринки набуває особливого значення. Процес виходу організації на зовнішній ринок розглядається багатьма науковцями як стратегічно важливий етап розширення діяльності. Так, Івашків І. визначає вихід на міжнародні ринки як системну багатоступеневу процедуру, що включає аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, виявлення сприятливих можливостей зовнішнього середовища та формування відповідної стратегії [7, с. 223]. Такий підхід автора дозволяє структурувати процес прийняття рішень, однак у сучасних умовах динамічного середовища він має певні обмеження щодо застосування. Передусім, це стосується адаптивності стратегічних рішень, що є критичним фактором у середовищі, де темпи змін перевищують здатність класичних систем планування реагувати на них.

Маркіна І. у своїй статті пропонує визначати способи виходу організації на зовнішні ринки за ступенем контролю та рівнем інвестування:

1) Вихід з передачею повноважень – передача повноважень з ведення зовнішньоекономічної діяльності без інвестування, коли організація фактично делегує функції посередникам (експортерам, дилерам, агентам).

2) Вихід із збереженням контролю – ведення зовнішньоекономічної діяльності власними силами без прямих інвестицій (наприклад, прямий експорт).

3) Інвестування з втратою контролю – інвестиції у закордонні

підприємства з частковою або повною втратою контролю (наприклад, портфельні інвестиції).

4) Прямі інвестиції із збереженням контролю – створення філій, дочірніх підприємств за кордоном, де материнська компанія зберігає повний контроль [19, с. 151-153].

Дана класифікація відрізняється від існуючих традиційних підходів та дозволяє оцінити співвідношення між рівнем контролю над діяльністю та ступенем фінансової залученості організації до процесу виходу на міжнародні ринки. Також дана класифікація вирізняється прикладною орієнтацією, що полегшує вибір форми міжнародної діяльності для організації. Проте в сучасних умовах цифровізації та глобальної мобільності капіталу така чітка та жорстка класифікація втрачає свої контури, оскільки на практиці організації часто вдаються до комбінування кількох способів для досягнення стратегічних цілей.

Зорій Р. обґрунтовує функціональний підхід до виходу організації на зовнішній ринок, акцентуючи увагу на плануванні, організації, мотивації та контролі [6, с. 55-56]. Цей підхід є традиційним у контексті управлінської логіки, однак недостатньо враховує виклики сучасної глобалізації: багатополюсність світової економіки, нестабільність фінансових ринків, стрімкий розвиток технологій.

Особливу увагу заслуговує позиція Можевенко Т., яка розглядає диверсифікацію продукції як ключову умову підвищення стійкості організації до зовнішніх шоків [21, с. 64-65]. Її висновки є надзвичайно актуальними для сьогодення, однак слід визнати, що диверсифікація сама по собі без орієнтації на інноваційність і технологічне оновлення продукції не гарантує успіху на висококонкурентних ринках.

На основі узагальнення сучасних підходів до питання виходу організації на зовнішній ринок, нами здійснено спробу їх систематизувати та класифікувати, результати чого представлено у табл. 1.1.

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до виходу організації на
зовнішній ринок

Основна концепція	Сильні сторони	Обмеження
Стратегічний підхід (Івашків І.)	Комплексність бачення, довгострокова перспектива	Відсутність фокусу на інноваціях
Функціональний підхід (Зорій Р.)	Інтеграція в менеджмент, поетапність процесу	Недостатній облік цифровізації
Класифікаційний підхід (Маркіна І.)	Простота вибору моделі виходу	Ігнорування гнучкості ринку
Диверсифікація продукції (Можевенко Т.)	Підвищення стійкості	Потреба в інноваційній диверсифікації

(складено автором на основі джерел [6], [7], [19], [21])

Як видно з таблиці, кожен підхід має як свої переваги, так і обмеження, що свідчить про відсутність універсальної методики виходу організацій на зовнішні ринки в сучасних умовах. Слід зазначити, що більшість класичних моделей розглядають зовнішньоекономічну експансію як лінійний процес, не враховуючи нові виклики: прискорену цифровізацію, геополітичну нестабільність, мінливість кон'юнктури ринку та потребу в інноваційних бізнес-моделях. Таким чином, сучасні виклики вимагають переосмислення традиційних моделей виходу на зовнішні ринки, особливо з урахуванням інноваційних і цифрових трансформацій.

Ключовим етапом успішного виходу на зовнішні ринки є планування зовнішньоекономічної діяльності. Планування є ключовим інструментом управління зовнішньоекономічною діяльністю організації. На основі вивчення літературних джерел, ми можемо відзначити різноманітність підходів до структури й змісту планування при виході на зовнішній ринок.

Куліш Д. стверджує, що планування зовнішньоекономічної діяльності

повинно бути гнучким та багатовимірним, враховуючи специфіку кожної галузі діяльності організації [9, с. 212-214]. Автор акцентує на важливості інтеграції глобального мислення, проактивного пошуку можливостей та орієнтації на клієнта. Олійник Т. та Соколова К. обґрунтовують необхідність врахування інноваційних чинників при плануванні виходу на міжнародні ринки, що дозволяє організаціям підвищувати конкурентоспроможність за рахунок технологічних переваг [23, с. 132-133]. Кухленко О. наголошує на необхідності створення ефективної організаційної структури для планування зовнішньоекономічної діяльності, що включає відділи зовнішньоекономічних зв'язків або спеціалізовані підрозділи у вигляді зовнішньоекономічних компаній [17, с. 38-40]. Ларіна Т. розглядає планування зовнішньоекономічної діяльності через призму глобалізаційних процесів, акцентуючи увагу на необхідності чіткого визначення виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних блоків [18, с. 148-149]. Кравчик Ю. вважає планування зовнішньоекономічної діяльності фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, наголошуючи на важливості його стратегічного характеру [15 с. 79]. Аверіхіна Т. пропонує семиетапну модель планування: від початкового аналізу до контролю й коригування стратегії [1, с. 18-19].

У таблиці 1.2 нами здійснено узагальнення та систематизацію сучасних підходів до визначення місця та ролі планування при виході на зовнішній ринок.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз підходів до питання планування при виході на
зовнішній ринок

Автори	Основна ідея	Сильні сторони	Критичні зауваження
1	2	3	4
Куліш Д.	Глобальний підхід	Орієнтація на стратегічні цілі	Низька оперативність адаптації

1	2	3	4
Олійник Т., Соколова К.	Інноваційна орієнтація	Підвищення конкурентоспроможності	Високі витрати на реалізацію
Кухленко О.	Організаційна структура	Системність, чіткість процесу	Ригідність організації
Ларіна Т.	Інтеграція блоків планування	Комплексність	Уповільнення прийняття рішень
Кравчик Ю.	Планування для конкурентоспроможності	Оперативність	Невизначеність механізмів адаптації
Аверіхіна Т.	Семиетапна модель	Глибина аналізу	Недостатня гнучкість стратегії

(складено автором на основі джерел [1], [9], [15], [17], [18], [23])

У роботі Куліша Д. обґрунтовується необхідність глобального підходу до планування, що передбачає адаптацію стратегії до специфіки ринків та потребу в системному мисленні [9, с. 215]. Цінність його підходу полягає у визнанні багатофакторності процесу виходу. Однак автор недостатньо враховує виклики швидкоплинності ринкових умов, що знижує ефективність розроблених стратегій у довгостроковій перспективі.

Олійник Т. та Соколова К. вказують на важливість інтеграції інновацій у стратегічне планування, підкреслюючи роль технологій у забезпеченні конкурентоспроможності організації [23, с. 134]. Цей підхід відповідає вимогам сучасності, однак варто зазначити, що його реалізація потребує значних інвестиційних витрат, що обмежує можливості невеликих організацій при виході на зовнішні ринки.

Кухленко О. висуває тезу про необхідність побудови спеціальних організаційних структур для ефективного планування зовнішньоекономічної діяльності: відділ зовнішньоекономічних зв'язків, як спеціалізований підрозділ, який інтегрований в організаційну структуру організації, або зовнішньоекономічна фірма – окрема бізнес-структура, створена для спеціалізованого здійснення зовнішньоторговельних операцій [17, с. 39]. Такий підхід безумовно підвищує системність процесу, але у сучасних умовах гнучкість організації часто стає важливішою за жорстку структурованість.

Ларіна Т. розглядає планування зовнішньоекономічної діяльності як багатокомпонентний процес, що потребує системного підходу, де всі елементи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства та обґрунтовує концепцію інтеграції планування за трьома блоками: виробничо-господарським, організаційно-економічним і комерційним [18, с. 148]. Автор звертає увагу на важливість процесу вибору зарубіжного партнера, наголошуючи на необхідності врахування репутації організації, її фінансового стану, науково-технічного потенціалу та платоспроможності. Під час планування організація має прогнозувати можливі ризики і шукати шляхи їх мінімізації. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління зовнішньоекономічної діяльності, однак такий поділ може утруднювати оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Кравчик Ю. підкреслює зв'язок планування зовнішньоекономічної діяльності з підвищенням конкурентоспроможності підприємств [15, с. 80]. Він пропонує орієнтуватися на стратегії гнучкої адаптації, що є сильним аргументом, однак проблема оперативного коригування стратегій у його підході висвітлена недостатньо.

Аверіхіна Т. пропонує семиетапну модель планування зовнішньоекономічної діяльності (Визначення передумов, Аналіз чинників, що впливають на ЗЕД, Аналіз державного регулювання ЗЕД, Дослідження

можливостей підприємства, Формування стратегічних альтернатив, Реалізація, Контроль), що охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти [1, с. 19]. Семиетапна модель Аверіхіної Т. характеризується послідовністю й системністю, що забезпечує структуроване управління процесом виходу на зовнішні ринки. Однак зауважимо, що модель переважно орієнтована на класичні методи стратегічного планування й меншою мірою враховує специфіку сучасного бізнес-середовища: динаміку технологічних змін, вплив цифровізації та необхідність оперативної адаптації стратегій до змін зовнішніх умов.

У сучасних умовах розвитку світової економіки інноваційний вектор стає критичним компонентом процесу планування при виході організації на зовнішній ринок. Саме через інтеграцію інновацій організації здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати конкурентні переваги та забезпечувати сталий розвиток.

Олійник Т. І. та Соколова К. О. підкреслюють, що планування виходу організацій на міжнародні ринки має обов'язково враховувати інноваційні рішення та новітні технології. На їхню думку, це дозволяє досягати таких цілей: створення конкурентних переваг; розширення глобальної присутності; підвищення стійкості підприємств в умовах глобальної економічної динаміки. Ключовими елементами інноваційних стратегій, на думку дослідників, є:

- ~ цифрові технології – для оптимізації бізнес-процесів і виходу на нові ринки;
- ~ створення глобальних екосистем – для обміну знаннями, ресурсами, технологіями;
- ~ розробка глобального бренду – для підвищення впізнаваності продукції;
- ~ локалізація продукту – адаптація товарів до вимог локальних ринків;
- ~ відкриті інноваційні процеси – залучення зовнішніх і внутрішніх

ресурсів до інноваційної діяльності;

~ подолання торговельних бар'єрів – через впровадження новітніх логістичних рішень [23, с. 132-133].

Інноваційний підхід дозволяє організаціям не лише конкурувати, але й адаптуватися до мінливого середовища, що є особливо важливим в умовах цифровізації та глобалізації. Безперечно, інтеграція інновацій підвищує конкурентоспроможність організації на зовнішньому ринку. Однак варто враховувати високі фінансові витрати на впровадження новітніх технологій та ризики, пов'язані з їх швидким моральним старінням. Це робить інноваційне планування доцільним переважно для організацій, що володіють достатнім ресурсним потенціалом.

Оберемчук В. Ф. та Саміло Т. О. зосереджують увагу на плануванні виведення на ринок інноваційного продукту, підкреслюючи, що успішне виведення нового продукту можливе лише за умови активного впровадження інновацій: технологічних; продуктових; маркетингових. Під інновацією вони розуміють процес якісної чи кількісної зміни, який забезпечує технічний, економічний, екологічний або соціальний ефект. Основні етапи планування інноваційного продукту, запропоновані авторами, є наступними:

- ~ Аналіз можливостей: PESTLE, SWOT, ринковий аналіз.
- ~ Тестування зразків: випробування продукту в лабораторних умовах.
- ~ Оцінка ефективності: вартісний аналіз проєкту.
- ~ Ідентифікація ризиків: аналіз чутливості, визначення ключових ризиків.
- ~ Планування обсягів випуску: визначення цільового ринку та прогнозування попиту.
- ~ Планування маркетингових комунікацій: вибір каналів реклами.
- ~ Контроль виконання плану: аналіз результатів та корекція стратегії [22, с. 83-85].

Такий підхід авторів є досить комплексним і орієнтованим на результат. Водночас, обмеженням є те, що модель не приділяє достатньої

уваги питанням швидкої адаптації продукту до мінливих споживчих запитів і потенційним технологічним ризикам, пов'язаним з процесом інновацій.

Отже, нами узагальнено основні сучасні підходи до питання управління процесом виходу організації на зовнішній ринок, а також визначено важливість та місце планування у цьому процесі. Сучасні концепції підходів до такого планування є доволі диференційованими, що свідчить про складність такого процесу з одного боку, та необхідності врахування великої кількості аспектів функціонування організації на зовнішніх ринках – з іншого.

1.2. Управління процесом планування виведення продукту організації на зовнішній ринок

Управління процесом планування виведення продукту організації на зовнішній ринок є однією з ключових функцій стратегічного менеджменту в умовах глобалізованої економіки. Сучасні дослідження демонструють, що ефективне планування забезпечує не лише вихід на нові ринки, а й довгострокову конкурентоспроможність організації, підвищуючи її адаптивність до змін середовища.

Наукове обґрунтування стратегічного планування при виході на зовнішні ринки базується на класичних теоріях міжнародного бізнесу та сучасних підходах стратегічного менеджменту. Соколовська В. В. наголошує, що стратегія виходу повинна враховувати комплекс факторів: економічне, демографічне, політико-правове та соціокультурне середовище приймаючої країни, що створює передумови для раціонального вибору стратегії та мінімізації ризиків [29]. Водночас Шталь Т. В. пропонує алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії, який включає етапи аналізу зовнішнього середовища, оцінки власного потенціалу, вибору цільового ринку та розроблення адаптивної стратегії просування. Авторка

підкреслює необхідність інтеграції стратегічного та маркетингового підходів для забезпечення цілісності процесу планування [36, с. 347]. Проведений аналіз цих підходів вказує на їхню високу методологічну обґрунтованість. Проте недоліком є недостатня увага до динаміки цифровізації ринків та застосування Big Data у плануванні, що сьогодні є важливим чинником конкурентоспроможності.

Титаренко Л. М. та співавтори зазначають, що застосування інтернет-технологій, зокрема віртуальної реальності та розширеної реальності, дозволяє суттєво знизити витрати на просування та збут продукції на нових ринках. Автори підкреслюють важливість використання віртуальних світів як маркетингової платформи для взаємодії зі споживачами [30, с. 153]. Водночас Ткач Д. К. підкреслює важливість оцінювання результативності маркетингових стратегій через кількісні та якісні індикатори, серед яких ключову роль відіграє показник прибутковості маркетингових інвестицій (ROMI) [31, с. 102-104]. Оцінюючи дані підходи, можна зазначити їх прогресивність та відповідність сучасним вимогам ринку. Проте їх практична імплементація потребує значних ресурсних вкладень та високої готовності організацій до цифрової трансформації.

Разінькова М. Ю. наголошує на важливості формування дієвого механізму маркетингових комунікацій як одного з інструментів планування виходу на зовнішній ринок. Вона пропонує комплексний підхід, який охоплює традиційні та нетрадиційні інструменти комунікацій, включно з бренд-менеджментом і бренд-білдінгом [27, с. 103-104]. Особливу увагу маркетинговій стратегії приділяють і Штундер І. О., що акцентує на управлінні процесами просування продукції через комплекс комунікаційних заходів, з урахуванням високої конкуренції та специфіки локальних ринків [37, с. 150-151]. Важливо відзначити, що хоча ці підходи акцентують увагу на важливості інтеграції маркетингових інструментів, вони недостатньо враховують потребу в персоналізованих маркетингових кампаніях, орієнтованих на вузькі ринкові ніші.

Тюха І. В. пропонує чітку методику формування товарної політики при виході на зовнішні ринки, акцентуючи на адаптації товарного асортименту до вимог нових ринків і застосуванні стратегічного підходу до управління життєвим циклом товару (табл. 1.3) [33, с. 784-785].

Таблиця 1.3

Основні напрямки управління товарною політикою
при виході на зовнішній ринок

Етап	Завдання
Адаптація	Модифікація товару під вимоги локального ринку
Сертифікація	Відповідність товару міжнародним стандартам
Брендинг	Формування позитивного іміджу бренду
Логістика	Забезпечення ефективного постачання продукції

(складено автором на основі джерел [33])

У статті Тюха І. В. розглядає товарну політику, що спрямована на формування конкурентоспроможного асортименту продукції та забезпечення відповідності товарів потребам споживачів цільових ринків, як важливу складову стратегічного управління організацією у процесі її виходу на зовнішні ринки. Формування товарної політики має базуватися на довгостроковій генеральній стратегії організації з урахуванням стратегічних цілей, знання потреб ринку і оцінки власних ресурсів. Автор наполягає на необхідності інтеграції товарної політики в загальну стратегію підприємства, що передбачає розробку:

- ~ стратегій охоплення ринків і ринкових сегментів,
- ~ стратегій виходу на нові ринки,
- ~ стратегій товарного асортименту,
- ~ стратегій керування брендом і марочним капіталом [33, с. 785].

Особливої уваги заслуговує запропонований стратегічний підхід до формування товарної політики, який передбачає:

- ~ оптимізацію асортименту відповідно до життєвого циклу продукції;

- ~ адаптацію продукції до вимог іноземних ринків;
- ~ ефективне управління товаром і брендом;
- ~ розробку нових товарів і стратегічне позиціонування їх на міжнародних ринках;
- ~ виведення товарів, що втратили конкурентоспроможність, з виробничої програми [33, с. 386].

Окремо автор зазначає, що процес виходу підприємства на зовнішній ринок є тривалим і багатоступеневим. Етапи еволюції виходу організації на зовнішній ринок представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Етапи еволюції виходу організації на зовнішній ринок

Узагальнений рівень	Етап	Характеристика етапу
Початковий (експортний)	Епізодичний експорт	Окремі експортні поставки без системного планування і стратегії.
	Регулярний експорт	Постійні експортні операції з певними ринками, без активної маркетингової діяльності.
	Інтенсивний експорт	Розширення обсягів експорту, формування стабільних партнерських зв'язків.
Маркетинговий	Експортний маркетинг	Використання маркетингових підходів до стимулювання експорту та просування товарів.
	Міжнародний маркетинг	Розробка окремих маркетингових стратегій для різних зарубіжних ринків.
Стратегічний	Глобальний маркетинг	Формування єдиної глобальної маркетингової стратегії для інтеграції на світовий ринок.

(складено автором на основі джерел [33])

Перші три етапи формують початковий рівень виходу на зовнішній

ринок, що характеризується періодом становлення експортної діяльності без активної ринкової політики. Наступні два етапи об'єднані в маркетинговий рівень, де підприємство переходить до свідомого застосування маркетингових стратегій на міжнародних ринках. Останній етап – стратегічний рівень, який передбачає повноцінну інтеграцію в глобальну економічну систему через єдину маркетингову стратегію.

Підхід Тюхи І. В. вирізняється системністю і глибокою проробкою логіки розвитку товарної політики на етапі виходу на міжнародні ринки. Позитивними аспектами запропонованої концепції є: інтегрований підхід до планування товарної політики як частини загальної стратегії організації; акцент на стратегічний характер рішень, що відповідає сучасним вимогам управління в умовах глобальної конкуренції; можливість адаптувати політику залежно від рівня залучення організації на міжнародних ринках.

Чебан А. С. акцентує увагу на необхідності формування чіткої рекламної стратегії при виході на нові ринки, та розкриває її сутність як одного з ключових елементів маркетингової політики організації, що виходить на зовнішній ринок. Авторка акцентує увагу на важливості формування цілісної, комплексної стратегії просування продукції, орієнтованої на довгострокове утримання позицій організації в умовах зростаючої конкуренції. Особливо важливим є запропонований п'ятиетапний підхід до формування рекламної стратегії:

1. Визначення цільової аудиторії.
2. Формулювання рекламних цілей.
3. Вибір засобів розповсюдження реклами.
4. Розробка рекламного бюджету.
5. Контроль ефективності рекламної кампанії [34, с. 5-6].

Критично оцінюючи підхід автора, варто зазначити його відповідність сучасним трендам глобалізації ринків, однак необхідно доповнити модель використанням цифрових платформ і соціальних медіа для підвищення ефективності рекламних кампаній.

Чернобай Л. І. та співавтори наголошують на специфіці планування виходу на зовнішні ринки малих і середніх організацій, підкреслюючи важливість вибору стратегії експорту, ліцензування або спільного підприємництва залежно від ресурсного потенціалу компанії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегії виходу малих та середніх організацій на зовнішні ринки

Форма виходу	Опис	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	Самостійне постачання продукції за кордон	Контроль, вища маржа	Високі витрати, ризики
Непрямий експорт	Продаж через посередників	Низькі витрати, простота	Менший контроль, менші доходи
Ліцензування	Надання права на виробництво або збут	Швидкий доступ до ринку	Ризик втрати контролю над якістю
Контрактне виробництво	Використання виробничих потужностей іноземних партнерів	Зниження витрат	Залежність від якості партнерів
Управління за контрактом	Передача управління підприємством	Оптимізація витрат	Втрата контролю
Спільне підприємство	Спільна власність із закордонним партнером	Доступ до місцевих знань	Поділ контролю, складність управління
Пряме інвестування	Створення власних виробничих або збутових потужностей	Повний контроль	Високі витрати, високі ризики

(складено автором на основі джерел [35])

На рис. 1.1 представлено схему прийняття управлінських при виході організації на зовнішній ринок.

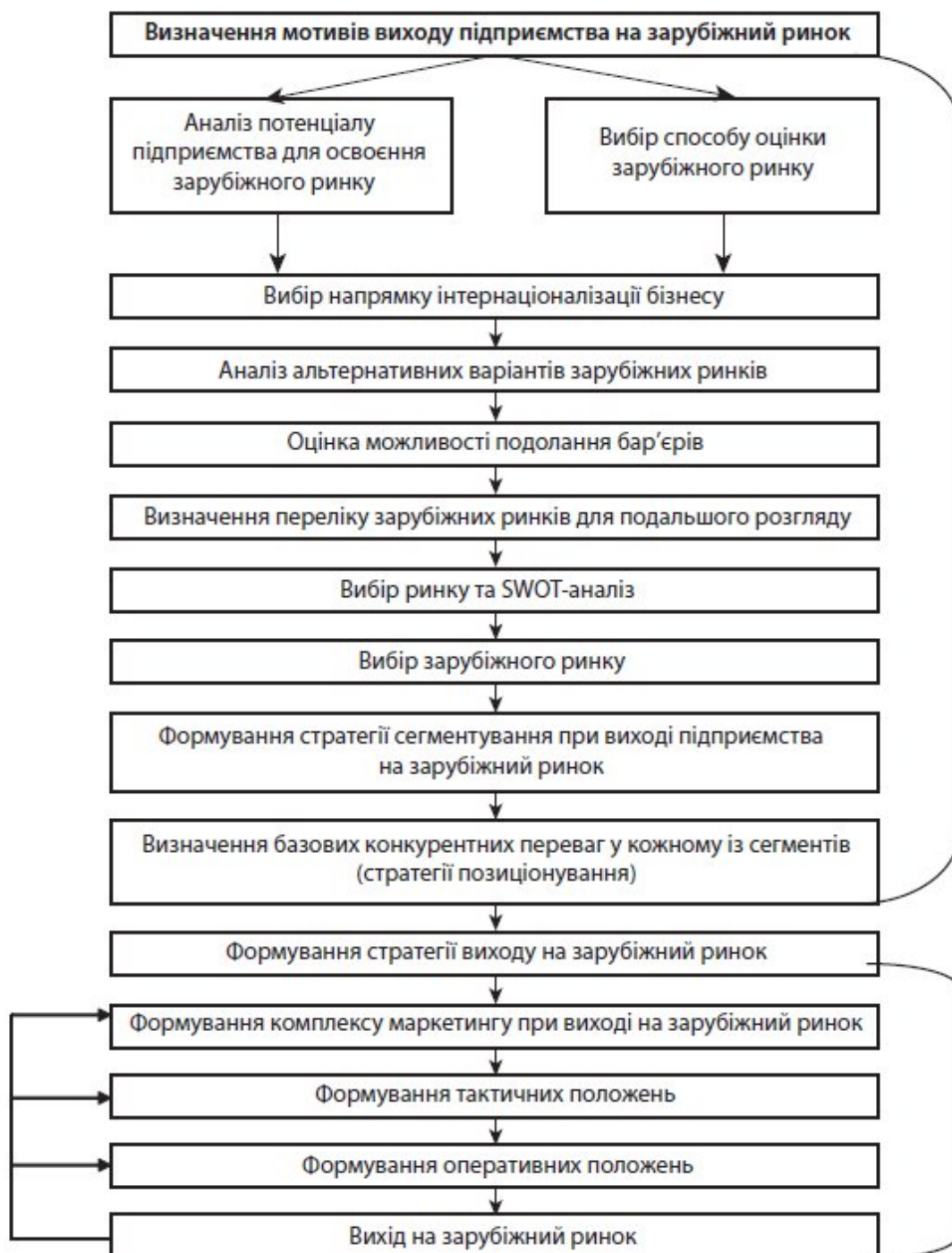


Рис. 1.1. Основні управлінські рішення при виведенні продукту організації на зовнішній ринок (Джерело [36, с. 349])

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ефективне управління процесом планування виведення продукту на зовнішній ринок вимагає комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, інноваційні технології, маркетингові комунікації та глибоке розуміння

специфіки цільових ринків. Критичний аналіз сучасних підходів засвідчив, що попри значний науковий прогрес, існує потреба в подальшій інтеграції цифрових інструментів, аналітики великих даних та адаптивних моделей управління ризикам

1.3. Вплив війни на процеси планування виведення продукту організації на зовнішній ринок

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні визначаються зростанням складнощів у процесах планування виведення продукту організацій на зовнішні ринки, що зумовлено впливом війни та супутніх кризових явищ. Війна не тільки змінила ринкове середовище, але й суттєво трансформувала підходи до планування зовнішньоекономічної діяльності організацій.

Як підкреслює Красовська Ю. В., одним із найважливіших викликів є руйнування критичної інфраструктури, що обслуговувала експортні операції: зокрема, обмеження функціонування морських портів та пошкодження транспортних шляхів. Це вимагає від підприємств та організацій пошуку нових логістичних маршрутів і переорієнтації на західні кордони України, що ускладнює та здорожчує експортну діяльність [16, с. 120].

Ще одним важливим фактором є політичні ризики. Підвищення невизначеності в політичній сфері та ризиків для інвесторів негативно позначилися на привабливості України для міжнародних партнерів. У роботі Чернобай Л. І., Зорія Р. І., Солтиса Р. А. та Огірка Б. М. наголошено, що саме малі та середні організації в умовах війни стають особливо вразливі до змін регуляторного середовища та валютних обмежень, які запроваджуються державою для стабілізації макроекономічної ситуації [35, с. 144].

У зв'язку із цими обставинами істотно зросли витрати на організацію зовнішньоекономічної діяльності, зменшилися обсяги фінансування експортних проєктів і значно скоротилася кількість доступних ринків збуту.

Крім того, війна спричинила суттєвий дефіцит трудових ресурсів через мобілізацію та міграцію населення, що, своєю чергою, посилює кадрові проблеми компаній та підвищує їх залежність від автоматизації бізнес-процесів.

У науковій літературі визначено кілька ключових аспектів трансформації процесу планування виведення продукту на зовнішні ринки в умовах війни:

1. Адаптація логістичних ланцюгів: підприємства змушені шукати альтернативні маршрути поставок через сухопутні кордони та активно співпрацювати із логістичними партнерами в країнах ЄС [16, с. 118].

2. Підвищення рівня стратегічного планування: в умовах зростання непередбачуваності значно зросла роль сценарного планування і розробки багатоваріантних стратегій [35, с. 145].

3. Переорієнтація на нові ринки: значна частина підприємств активізувала діяльність на ринках ЄС, Північної Америки та Азії, що пов'язано з прагненням знизити залежність від традиційних ринків збуту [16, с. 119].

4. Використання цифрових каналів: актуалізується застосування e-commerce платформ, цифрових маркетплейсів, що дозволяє частково компенсувати втрати фізичної інфраструктури [35, с. 144].

Особливої уваги заслуговує твердження Полковниченка С., який зазначає, що у війні різко зросла роль гнучкості стратегії виходу на зовнішні ринки. Серед актуальних вимог – диверсифікація товарних потоків, розширення асортименту продукції, врахування змін у споживчих перевагах країн-партнерів [25, с. 31-93]. Янковой Р. наголошує, що воєнні дії змінюють саме середовище формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності. Зростання ризиків, непередбачуваність умов господарювання, ускладнення доступу до іноземних ринків та зростання витрат на логістику вимагають від підприємств оперативного коригування стратегічних планів і переходу від традиційних до сценарних моделей планування [38, с. 256-257].

У табл. 1.6 нами узагальнено загальні впливи війни на процеси планування виходу організації на зовнішній ринок.

Таблиця 1.6

Вплив війни на процес планування виходу на зовнішні ринки

Впливовий чинник	Сутність впливу	Напрямок адаптації
Руйнування інфраструктури	Втрата логістичних потужностей	Альтернативні маршрути через ЄС
Політичні ризики	Ускладнення міжнародної співпраці, відтік інвесторів	Пошук нових партнерських ринків
Валютне регулювання	Ліміти та контроль за валютними операціями	Прискорення фінансових розрахунків
Експортні обмеження	Ліцензування, квотування експорту	Диверсифікація ринків та товарів
Дефіцит трудових ресурсів	Зменшення доступності кваліфікованої робочої сили	Автоматизація виробничих процесів
Динаміка попиту	Зміни у споживчих перевагах	Адаптація продуктової політики

(складено автором на основі джерел [16], [25], [35], [38])

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі основні напрями трансформації процесу планування виведення продукту на зовнішній ринок в умовах війни:

1. Адаптація логістичних стратегій. Втрата портової інфраструктури змушує підприємства переорієнтовувати логістичні потоки на західні сухопутні переходи та шукати нові маршрути доставлення продукції.
2. Переосмислення партнерських стратегій. Необхідність врахування геополітичних та безпекових чинників при виборі ділових партнерів ускладнює процес пошуку нових ринків збуту та налагодження співпраці.
3. Інтенсифікація інформаційного забезпечення планування. Швидкі

зміни у нормативно-правовій базі та кон'юнктурі ринку вимагають постійного моніторингу, аналітики та оперативного реагування на нові виклики.

4. Фінансова адаптація. Введення валютних обмежень, зменшення доступу до фінансових ресурсів та потреба у швидкому обороті коштів обумовлюють необхідність перегляду фінансових моделей планування.

5. Трудові ресурси. Втрата значної частини кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію змушує підприємства адаптувати процеси до умов дефіциту трудових ресурсів, в тому числі через автоматизацію та цифровізацію.

Як підкреслює Євтушенко К. В., в умовах війни підприємств організації повинні переходити від жорстко детермінованих стратегій до гнучких моделей управління, що передбачають багатоваріантне планування і постійне коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі [10, с. 125]. Попри необхідність оперативного реагування на виклики війни, більшість українських компаній досі обмежуються тактичними рішеннями, спрямованими на короткострокову адаптацію. Однак, без інтеграції сценарного та адаптивного планування перспективи сталого розвитку для компаній залишаються доволі обмеженими. Слід також зауважити, що недостатня увага до розвитку цифрових каналів збуту, особливо серед малих і середніх компаній, стримує можливості для виходу на нові ринки в умовах обмеженого фізичного доступу.

Таким чином, війна стала каталізатором для глибокої трансформації стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності компаній. У нових умовах планування повинно базуватися на принципах гнучкості, багатоваріантності та високої адаптивності до динамічних змін середовища. Використання цифрових інструментів, розвиток альтернативної логістики та переорієнтація на нові ринки стають ключовими передумовами збереження конкурентоспроможності українських компаній на глобальному ринку.

Отже, у першому розділі кваліфікаційної роботи нами досліджено

основні теоретичні засади планування виведення продукту організації на зовнішній ринок. Визначено сутність стратегічного планування як ключового елемента управління виходом на міжнародні ринки, розкрито структуру процесу та основні етапи розробки стратегії. Здійснено класифікацію підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності за рівнем контролю та інвестиційної участі.

У процесі аналізу акцентовано увагу на важливості інноваційних технологій та цифровізації, які стають визначальними чинниками успіху на глобальних ринках. Вивчено роль гнучких стратегічних моделей, здатних адаптуватися до динамічного середовища та мінливих умов глобальної конкуренції. Особлива увага приділена управлінським аспектам планування, включно з вибором форм виходу, адаптацією товарної політики та формуванням ефективної маркетингової стратегії.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ефективне планування виведення продукту на зовнішній ринок вимагає комплексного підходу, орієнтованого на інтеграцію інновацій, гнучкість управлінських рішень і чітке врахування особливостей цільових ринків. Сучасні умови глобалізації диктують необхідність переосмислення традиційних моделей і впровадження адаптивних стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток організації на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ
ВИВЕДЕННЯ ПРОДУКТУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК2.1. Характеристика системи управління та товарного асортименту
ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»

ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» є одним із провідних виробників металевих виробів в Україні, зокрема в сегменті холодного волочіння дроту та виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин. Підприємство орієнтоване як на внутрішній, так і на зовнішні ринки, здійснюючи поставки до понад 25 країн Європи, країн СНД і Близького Сходу. Виробничі потужності компанії зосереджені у місті Дніпро, що забезпечує вигідне географічне положення для логістичних операцій.

Основною продукцією підприємства є дріт із нелегованої сталі, що становить понад 80 % загального обсягу виробництва. Серед ключових видів продукції варто виокремити:

- ~ низьковуглецевий дріт без покриття;
- ~ низьковуглецевий дріт із цинковим покриттям;
- ~ дріт для армування залізобетонних конструкцій;
- ~ зварювальний дріт та сталева фібра, що мають перспективи

розвитку в машинобудуванні та будівництві [32].

Компанія прагне диверсифікувати свій портфель продукції, орієнтуючись на підвищення частки оцинкованого дроту та дротяних виробів спеціального призначення. Це зумовлено як внутрішніми потребами ринку, так і зміною глобального попиту.

Інформацію щодо основних показників виробництва продукції у 2022-2024 рр. представлено в табл. 2.1, де вказано фізичні та грошові виміри виготовленої продукції, а також частка у загальному виробництві.

Основні показники виробництва продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС»
у 2022-2024 рр.

Опис продуктів	2022	2023	2024	Тенденція
Дріт з нелегованої сталі				Позитивна динаміка виробництва та виручки, стабільне зростання
вага, тон	55 956	69 134	80 255	
тис. грн.	1 563 421	1 991 020	2 346 727	
частка, %	82,21	84,16	84,63	
Сітки металеві				Зниження обсягів виробництва, але зростання виручки; переорієнтація сегменту
вага, тон	6 856	5 052	4 653	
тис. грн.	186 540	140 900	192 772	
частка, %	10,43	6,15	6,95	

(складено автором самостійно на основі даних діяльності товариства [32])

У 2022-2024 роках спостерігалися суттєві зміни в обсягах виробництва і фінансових результатах основних видів продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС». Виробництво дроту з нелегованої сталі демонструвало позитивну динаміку: обсяги ваги зросли на 23,5 % у 2023 році та на 16,1 % у 2024 році порівняно з попередніми роками. Це зростання супроводжувалося збільшенням виручки на 27,4 % та 17,9 % відповідно. Позитивна динаміка свідчить про стабільний попит на основну продукцію підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

У сегменті металевих сіток ситуація є менш однозначною: у 2023 році обсяги виробництва зменшилися на 26,3 %, проте у 2024 році темпи падіння сповільнилися до 7,9 %. Попри це, виручка від реалізації металевих сіток у 2024 році зросла на 36,8 %, що свідчить про підвищення ефективності продажів або переорієнтацію на продукцію з вищою доданою вартістю.

Частка основного продукту – дроту з нелегованої сталі – зросла у загальній структурі виручки до 84,63 % у 2024 році, що підкреслює

домінуюче положення даного сегмента у виробничому портфелі підприємства.

Продукція підприємства активно застосовується у сфері будівництва, промисловому виробництві, сільському господарстві, комунальних службах, а також широко використовується в побуті домогосподарствами.

Організація не має створених філій чи представництв і не здійснює діяльності в суміжних або непрофільних галузях, які могли б чинити істотний вплив на основні операційні процеси. Організаційна структура ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» представлена класичною багаторівневою моделлю корпоративного управління, що включає:

- ~ Загальні збори акціонерів;
- ~ Наглядову раду (три особи);
- ~ Генерального директора як одноосібного виконавчого органу;
- ~ Ревізійну комісію (три особи).

Наглядова рада забезпечує стратегічний контроль і представлена досвідченими управлінцями з багаторічним стажем роботи в корпоративних структурах. Генеральний директор здійснює оперативне керівництво підприємством, відповідаючи за всі аспекти виробничої, комерційної та фінансової діяльності.

У 2023-2024 роках структура зазнала змін у складі Наглядової ради – було оновлено її персональний склад, що свідчить про прагнення підприємства до вдосконалення механізмів управління і підвищення якості контролю над діяльністю компанії. Такі зміни узгоджуються із загальносвітовими тенденціями до посилення ролі корпоративного нагляду.

Графічне відображення організаційної структури представлено у додатку А. На сьогодні організаційна структура представлена наступним чином:

1) у підпорядкуванні директора з виробництва перебуває сталевиробничий комплекс у складі:

- групи планування виробництва,

- дільниці з виробництва дроту та виробів з дроту,
- дільниці металопокриття,
- дільниці з виробництва кріплення,
- дільниці з виробництва легованого зварювального дроту;

2) у підпорядкуванні директора технічного:

- технологічна служба,
- проектно-конструкторський відділ,
- дільниця з ремонту й обслуговування устаткування,
- служба головного механіка, що складається з дільниці з виготовлення інструменту та запасних частин, ремонтної групи,
- служба головного енергетика, у складі якої відокремлено енергетичну дільницю,
- лабораторія метрології,
- центральна заводська лабораторія,
- відділ технічного контролю;

3) у підпорядкуванні заступника директора з матеріально-технічного постачання:

- управління матеріально-технічного постачання,
- центральний матеріальний склад,
- транспортна дільниця,
- відділ логістики із підпорядкованим йому складом готової продукції та напівфабрикатів;

4) у підпорядкуванні директора фінансового:

- центральна бухгалтерія,
- фінансовий відділ,
- відділ виробничої економіки та бюджетів,
- центр інформаційних технологій;

5) у підпорядкуванні заступника директора (зі збуту):

- відділ продажів;

6) у підпорядкуванні директора з управління персоналом:

- управління персоналом,
- відділ комплектації та підготовки кадрів;

7) інші посадові особи і структурні підрозділи у прямому підпорядкуванні генеральному директору:

- управління охорони праці та екології, у складі якого відокремлено лабораторію охорони навколишнього середовища, здоров'я пункт, дільницю з благоустрою,

- відділ організації виробництва та реалізації систем огороження, у складі якого відокремлено групу реалізації готової продукції,

- юридичний відділ,
- управління безпеки,
- штаб цивільного захисту,
- служба управління активами підприємства,
- адміністративно-господарський відділ, у складі якого відокремлено дільницю з обслуговування гуртожитків [32].

У таблиці 2.2 представлено динаміку загальної чисельності персоналу та витрат на оплату праці.

Таблиця 2.2

Динаміка загальної чисельності персоналу та витрат на оплату праці

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність штатних працівників (осіб)	775	702	702
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб)	22	35	41
Чисельність працівників, які працювали за цивільно-правовими договорами (осіб)	0	1	3
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (осіб)	28	29	30
Фонд оплати праці (тис. грн)	—	192 600,7	252 137,6
Фонд оплати праці штатних працівників (тис. грн)	—	185 238,8	238 155,3

(складено автором самостійно на основі даних діяльності товариства [32])

У 2022–2024 роках спостерігається стабілізація середньооблікової чисельності штатних працівників: після скорочення з 775 осіб у 2022 році до 702 осіб у 2023 році, у 2024 році цей показник залишився незмінним. Це свідчить про адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та оптимізацію кадрової структури. Водночас зросла середня чисельність позаштатних працівників і сумісників: з 22 осіб у 2022 році до 41 особи у 2024 році, що вказує на гнучкішу модель залучення персоналу для покриття виробничих потреб. Чисельність працівників, що працюють за цивільно-правовими договорами, також зросла з нульових показників у 2022 році до трьох осіб у 2024 році. Кількість працівників на умовах неповного робочого часу залишалася відносно стабільною, з невеликим зростанням із 28 до 30 осіб.

Особливу увагу привертає динаміка фонду оплати праці: у 2023 році загальний фонд становив 192 600,7 тис. грн, а у 2024 році — вже 252 137,6 тис. грн, що свідчить про зростання на понад 30 %. Фонд оплати праці штатних працівників також збільшився з 185 238,8 тис. грн до 238 155,3 тис. грн. Зростання фонду заробітної плати є результатом збільшення обсягів виробництва та розширення чисельності персоналу.

Загалом спостерігається поступове нарощування витрат на оплату праці, що, з одного боку, відображає інвестиції підприємства в людський капітал, а з іншого — свідчить про пристосування до нових умов ринку праці, викликаних воєнними обставинами та економічною нестабільністю.

У короткостроковій перспективі діяльність підприємства здійснюється на основі стратегічного планування з урахуванням глибокого аналізу зовнішнього середовища та оперативного реагування на зміни зовнішніх умов. Рівень технологічного розвитку підприємства стабільно зростає завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, що сприяє посиленню конкурентоспроможності продукції, розширенню виробничого асортименту та акценту на випуск високорентабельної продукції з глибоким ступенем переробки.

Ключовою стратегічною ціллю підприємства є збереження провідних позицій серед українських виробників низьковуглецевої металовиробної продукції, а також подальший розвиток і освоєння нових зовнішніх ринків, зокрема європейських.

Найбільш перспективним на сьогодні напрямом діяльності підприємства є виробництво дроту з цинковим покриттям, який використовується для виробництва різноманітних огорож. Також зростає перспективність виробництва сталевих фібри, яка використовується в будівництві. Перспективним напрямком виробництва є зварювальний дріт, який використовується у машинобудуванні та вагонобудуванні.

Реалізація політики розвитку підприємства передбачає досягнення таких основних завдань:

- ~ впровадження інноваційних виробничих технологій та введення в експлуатацію новітнього промислового обладнання з метою вдосконалення виробничих процесів;
- ~ виготовлення продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та чинним нормативним вимогам;
- ~ розширення асортименту за рахунок виробів з високим ступенем переробки та підвищеною маржинальністю;
- ~ постійне удосконалення системи менеджменту якості відповідно до стандарту ISO 9001;
- ~ залучення кваліфікованих фахівців, інвестування в безперервне підвищення кваліфікації персоналу;
- ~ неухильне дотримання вимог екологічного законодавства та стандартів охорони праці, з орієнтацією на досягнення нульового рівня виробничого травматизму.

Таким чином, нами здійснено узагальнену управлінську характеристику діяльності ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС», проаналізовано основні види продукції, організаційну структуру та чисельність персоналу.

2.2. Аналіз поточного стану експорту продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» та його ефективності

ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» є одним із найбільших в Україні виробників дроту та дротяної продукції, з широким і універсальним асортиментом. Розташування в центральній частині України дозволяє забезпечувати поставки в усі регіони країни. Компанія здійснює продажі як на внутрішньому ринку України, так і на зовнішніх ринках, охоплюючи 25 країн Європи, країн СНД та Близького Сходу. Продукція широко використовується в машинобудівній галузі, будівництві, сільському господарстві, ремонтних роботах, сфері обслуговування та інших галузях. Основними споживачами є будівельні компанії, промислові підприємства, сільськогосподарські виробники, комунальні служби та приватні домогосподарства.

Сезонні коливання попиту на продукцію компанії безпосередньо залежать від погодних умов, що сприяють будівельним роботам. Найнижча активність спостерігається взимку, тоді як максимальні обсяги реалізації припадають на весну та осінь. Водночас на експортних ринках спостерігається зниження попиту в період різдвяних свят і літніх відпусток.

Збут продукції організовано через прямі поставки споживачам та за допомогою торговельних компаній. Власних представництв компанія не має. В умовах високої конкуренції на ринку компанія не надає ексклюзивних прав дистриб'юторам і бере участь у великих тендерах самостійно або через різні торговельні мережі. На складах підтримуються запаси найбільш затребуваної продукції для оперативного виконання замовлень, а покупцям пропонується гнучка система знижок і варіативні форми оплати.

Основними постачальниками сировини є підприємства України та Молдови. Незважаючи на стабільну доступність, ціни на сировину є волатильними через коливання світових ринків і зміну валютних курсів. Основними постачальниками є ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» та

ТОВ «Метінвест-СМЦ». Серед інших постачальників – компанія «BARAMIST» (Велика Британія) для поставок цинку та вітчизняні підприємства для хімічної сировини. Важливо зазначити, що сировина (гарячекатаний круглий прокат у бунтах) складає понад 80 % собівартості готової продукції, через що виробники значною мірою залежать від цінової політики металургійних комбінатів.

Нами здійснено SWOT-аналіз діяльності підприємства, результати якого представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Широкий асортимент продукції - Центральне розташування виробництва - Індивідуальний підхід до клієнтів - Гнучка політика формування цін та умов продажу - Велика частка ринку в Україні	- Висока залежність від постачальників сировини - Відсутність власних торговельних представництв - Сировинна складова понад 80 % собівартості - Волатильність цін на сировину та валютні ризики
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Розширення на ринки Європи та Близького Сходу - Диверсифікація продуктового портфеля - Залучення нових клієнтів через гнучкість виробництва	- Цінова конкуренція на ринку - Залежність від залізничної інфраструктури - Економічна та політична нестабільність - Коливання світових ринків сировини та готової продукції

(складено автором самостійно на основі даних діяльності товариства [32])

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» має стійкі позиції на українському ринку завдяки широкому асортименту продукції, вигідному географічному розташуванню та гнучкій політиці обслуговування клієнтів. Сильними сторонами підприємства є здатність швидко реагувати на індивідуальні потреби споживачів, ефективне складування продукції та надання комплексних послуг з доставки й консультацій.

Водночас підприємство має певні слабкі сторони, серед яких значна залежність від постачальників сировини, особливо сталевих катанки, що становить понад 80 % собівартості продукції. Відсутність власних торговельних представництв обмежує можливості прямого виходу на нові ринки. Волатильність цін на сировину та валютні коливання посилюють фінансові ризики.

Серед можливостей для розвитку варто відзначити розширення присутності на зарубіжних ринках, особливо в Європі та на Близькому Сході, а також диверсифікацію продуктового портфеля й подальшу персоналізацію продукції під потреби клієнтів. Відкриття нових напрямів збуту та розширення клієнтської бази можуть суттєво підвищити ринкову стійкість підприємства.

Основними загрозами залишаються висока конкуренція на ринку металовиробів, залежність від інфраструктури вантажоперевезень, зокрема залізничного транспорту, а також глобальні економічні та політичні ризики, що впливають на ціни сировини й готової продукції. Додаткову небезпеку становлять можливі зміни регуляторної політики та запровадження торговельних обмежень.

Таким чином, для забезпечення подальшого зростання і стабільності компанії доцільно сфокусувати зусилля на диверсифікації джерел постачання сировини, зміцненні позицій на міжнародних ринках та впровадженні інноваційних підходів у виробництво і збут продукції.

Слід зазначити, що значну частину в загальному обсязі реалізації продукції товариства займає саме реалізація на експорт. У табл. 2.4 представлено узагальнену інформацію щодо обсягів реалізації всередині країни та на експорт в розрізі окремих країн.

Таблиця 2.4

Основні показники реалізації продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС», тис грн

Показник	2022	2023	2024	2023- 2022	2024- 2023
Всього доходів від реалізації	2 474 397	2 677 836	3 285 688	+203 439	+607 852
Всього реалізація на внутрішньому ринку	1 041 991	1 146 454	1 170 357	+104 463	+23 903
Всього реалізація на експорт	1 432 406	1 531 382	2 115 331	+98 976	+583 949
в тому числі:					
PL. Польща	453 147	757 681	927 141	+304 534	+169 460
DE. Німеччина	275 255	225 749	430 330	-49 506	+204 581
CZ. Чехія	95 035	46 480	126 388	-48 555	+79 908
MD. Молдова	90 173	103 237	146 804	+13 064	+43 567
SK. Словаччина	70 850	66 869	159 379	-3 981	+92 510
BE. Бельгія	66 190	59 347	24 972	-6 843	-34 375
CY. Кіпр	54 951	0	4 135	-54 951	4 135
LT. Литва	54 349	51 049	35 555	-3 300	-15 494
LV. Латвія	47 404	52 259	28 398	+4 855	-23 861
RO. Румунія	0	0	73 352	0	+73 352
NL. Нідерланди	44 878	80 919	47 468	+36 041	-33 451
HU. Угорщина	28 265	12 737	43 322	-15 528	+30 585
AT. Австрія	10 337	5 068	16 010	-5 269	+10 942
FR. Франція	8 216	7 943	7 442	-273	-501
Інші	133 356	62 044	44 635	-71 312	-17 409

(складено автором самостійно на основі даних діяльності товариства [32])

Аналіз показників реалізації продукції підприємства за 2022-2024 роки дозволяє констатувати сталу позитивну динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс з 2 474,4 млн грн у 2022 році до 3 285,7 млн грн у 2024 році. При цьому обсяги реалізації на внутрішньому ринку зросли на 12,3 %, а експортні поставки збільшилися на 47,7 %, що свідчить про стратегічну переорієнтацію підприємства на зовнішні ринки.

Вагоме місце у структурі експортних надходжень посідають поставки до Польщі, обсяг яких збільшився з 453,1 млн грн у 2022 році до 927,1 млн грн у 2024 році. Значне зростання експорту спостерігалось також до Німеччини, де обсяги продажу зросли на 56 % за аналізований період. Крім того, позитивна динаміка спостерігається у поставках до Чехії, Молдови та Словаччини, що свідчить про ефективність політики підприємства щодо розширення присутності на ринках Центральної та Східної Європи.

Аналіз регіональної структури збуту дозволяє зробити висновок про зростання концентрації експорту на декількох основних ринках. Так, на Польщу та Німеччину у 2024 році припадало понад 40 % загальних експортних поставок. Водночас обсяги реалізації в інших країнах залишаються стабільними, а сума надходжень за категорією «Інші» зменшилася, що свідчить про зосередження зусиль на ринках із високим потенціалом збуту.

Структурні зміни у портфелі експортних продажів вказують на посилення присутності підприємства на ринках Європейського Союзу, що відповідає загальносвітовим тенденціям диверсифікації поставок та пошуку нових можливостей для збуту продукції в умовах глобалізованої економіки.

Таким чином, стратегія підприємства, спрямована на розширення експорту та закріплення позицій на ринках Європи, демонструє свою ефективність. Утім, висока концентрація експорту на окремих ринках зумовлює потребу в подальшій диверсифікації географії збуту для зменшення ризиків залежності від кон'юнктури окремих країн. Перспективними напрямками подальшого розвитку є активізація присутності

на нових ринках Європи та Азії, оптимізація логістичних процесів і підвищення адаптивності продукції до специфічних вимог локальних ринків.

2.3. Формування планів виведення продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на зовнішній ринок в умовах війни

У сучасних умовах глобалізації одним із ключових напрямів розвитку експортного потенціалу промислових підприємств є розширення присутності на нових закордонних ринках. Зважаючи на активні присутність продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на європейських ринках, нами було прийнято рішення розглянути можливість виходу підприємства на ринок Туреччини.

Туреччина є одним із провідних виробників сталі у світі та має розвинений ринок металевих виробів. Водночас внутрішній попит на високоякісний дріт і дротяні вироби стабільно зростає завдяки інтенсивному розвитку будівельної індустрії, машинобудування та аграрного сектору. За даними аналітичних джерел, темпи зростання ринку металевих виробів у Туреччині перевищують 5 % на рік. Не зважаючи на те, що внутрішній ринок в країні досить насичений локальними виробниками, такими як Kroman Çelik, Çolakoğlu Metalurji, Kardemir, близько 30 % внутрішнього ринку будівельних металовиробів Туреччини становить імпортна продукція. Високий рівень урбанізації, масштабні інфраструктурні проєкти та модернізація аграрного сектору створюють сприятливі умови для виходу на турецький ринок з якісною продукцією, сертифікованою відповідно до європейських стандартів.

ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» має розвинені виробничі потужності, досвід роботи на зовнішніх ринках та конкурентоспроможну продукцію широкого асортименту. Підприємство вже забезпечує поставки до понад 25 країн Європи і СНД, що свідчить про високу якість продукції та ефективність логістичних процесів.

Успішний вихід підприємства на новий міжнародний ринок потребує

чітко визначеної та поетапної стратегії, яка враховує особливості зовнішнього середовища та внутрішні можливості. Нами розроблено стратегічний план виходу ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на ринок Туреччини, який представлено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Стратегічний план виходу ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на ринок Туреччини

Етап	Опис дій
1. Попереднє вивчення ринку	Проведення маркетингового дослідження попиту на конкретні види продукції, аналіз конкурентів.
2. Сертифікація продукції	Отримання необхідних сертифікатів відповідності турецьким стандартам (TSE) та CE-сертифікатів.
3. Вибір способу виходу	Створення партнерської мережі через локальних дистриб'юторів; участь у будівельних та промислових виставках.
4. Пошук локального дистриб'ютора	Залучення торговельного посередника або імпортера, орієнтованого на будівельний сектор і машинобудування.
5. Логістика	Організація прямих поставок через порти Одеси та Мерсіна, оптимізація логістичних витрат.
6. Маркетинг і просування	Локалізація рекламної кампанії, участь у спеціалізованих виставках (Construction Fair Turkey, WireTech Istanbul), підключення digital-маркетингу.
7. Пілотні поставки	Перші поставки з обмеженим асортиментом для тестування ринку і збору зворотного зв'язку.
8. Створення представництва (2-3 рік)	Відкриття власного представництва/логістичного центру в Стамбулі для розширення ринку і сервісу клієнтів.

(розроблено автором самостійно)

На першому етапі передбачається проведення глибокого маркетингового дослідження для аналізу поточного стану ринку металовиробів Туреччини, його структури, рівня конкуренції, споживчих

переваг і динаміки попиту. Особлива увага приділяється ідентифікації основних конкурентів, їх ціновій політиці, а також потенційних каналів збуту. Збір та обробка цієї інформації дозволять сформувати уявлення про ринкові можливості та загрози, що слугуватиме базою для прийняття стратегічних рішень.

Одним із важливих аспектів виходу на іноземний ринок є відповідність продукції місцевим стандартам якості та безпеки. У Туреччині діють обов'язкові стандарти TSE (Türk Standardları Enstitüsü), а також визнаються європейські сертифікати відповідності (CE). Наявність необхідних сертифікатів забезпечить конкурентоспроможність продукції підприємства та дозволить уникнути юридичних і митних бар'єрів.

З огляду на високий рівень конкуренції на турецькому ринку, доцільним є вихід через партнерські мережі — укладання контрактів із локальними дистриб'юторами або торговельними компаніями, які вже мають сформовану клієнтську базу. Крім того, участь у міжнародних виставках і галузевих форумах дозволить підвищити впізнаваність бренду та налагодити прямі контакти з потенційними споживачами.

Критичним етапом є відбір і залучення надійного партнера на ринку Туреччини. Перевагу слід надавати компаніям, які спеціалізуються на постачанні будівельних матеріалів, дротяної продукції та мають розвинену логістичну інфраструктуру. Ефективна співпраця з локальним дистриб'ютором дозволить забезпечити ефективне проникнення на ринок з мінімальними витратами на створення власної збутової мережі.

Організація ефективних логістичних каналів є ключовим чинником успішного експорту. Основним напрямком поставок пропонується використання портів Чорного моря – Одеса (Україна) та Мерсін (Туреччина) як оптимальний варіант доставки морським транспортом. Важливо укласти довгострокові контракти з надійними транспортно-експедиторськими компаніями для зниження логістичних витрат та мінімізації ризиків затримок.

Для підвищення впізнаваності продукції планується розробка комплексної маркетингової стратегії, яка включатиме:

- ~ локалізацію рекламних матеріалів з урахуванням культурних особливостей ринку;
- ~ участь у спеціалізованих виставках, зокрема WireTech Istanbul, Construction Fair Turkey;
- ~ активне використання цифрових каналів просування, включаючи SEO, контекстну рекламу, соціальні мережі та бізнес-платформи (LinkedIn, Alibaba).

Стратегія передбачає акцент на якісних характеристиках продукції та індивідуальному підході до клієнтів, що дозволить виділитися на фоні стандартної продукції конкурентів.

Для мінімізації ризиків на початковому етапі пропонується здійснення тестових поставок обмеженої партії продукції з метою оцінки реакції ринку, збирання зворотного зв'язку від клієнтів та коригування товарної пропозиції. Це дозволить зменшити ризики невиправданих інвестицій і адаптувати стратегію відповідно до фактичних умов ринку.

У середньостроковій перспективі (2-3 роки) доцільним є відкриття власного представництва у Стамбулі для забезпечення безпосередньої присутності на ринку, підвищення контролю над збутовими процесами, надання якісного сервісного обслуговування клієнтів і розширення товарного асортименту відповідно до потреб ринку.

Запропонована нами деталізована стратегія виходу на ринок Туреччини враховує ключові етапи інтеграції ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» у конкурентне середовище цієї країни. Комплексний підхід, який включає глибокий аналіз ринку, адаптацію продукції до місцевих стандартів, ефективну логістику та активне маркетингове просування, забезпечує високі шанси на успішну експансію та довгострокове закріплення на новому ринку.

Для оцінки можливостей реалізації нашого стратегічного плану виведення продукції на ринок Туреччини було здійснено SWOT-аналіз такої ,

який представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз виведення продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»
на ринок Туреччини

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока якість продукції, що відповідає європейським стандартам. - Досвід експорту в країни ЄС та СНД. - Широкий асортимент дротяної продукції для різних галузей. - Гнучкість у формуванні індивідуальних замовлень. - Конкурентоспроможні ціни на продукцію. - Здатність адаптувати упаковку та партії під вимоги клієнта. - Централізоване розташування виробництва, що полегшує логістику.	- Відсутність попереднього досвіду роботи на ринку Туреччини. - Відсутність локального представництва на старті виходу. - Висока конкуренція з боку місцевих виробників металопродукції. - Чутливість до валютних ризиків і коливань цін на сировину. - Необхідність сертифікації продукції за місцевими стандартами TSE.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання будівельного та машинобудівного секторів у Туреччині. - Високий рівень урбанізації та реалізація інфраструктурних проектів. - Підвищення попиту на дротяні вироби у агросекторі. - Наявність потенційних партнерів серед локальних дистриб'юторів. - Використання морської логістики для зниження витрат на транспортування. - Підвищення імпортних потреб через нестачу внутрішньої продукції високої якості. - Лояльність турецьких споживачів до якісної європейської продукції.	- Посилення цінової конкуренції з боку турецьких та китайських виробників. - Коливання валютних курсів (турецька ліра до долара та євро). - Потенційні зміни в торговельній політиці або митних бар'єрах. - Політична нестабільність у регіоні, що може вплинути на зовнішню торгівлю. - Високі вимоги до адаптації маркетингової стратегії та локалізації контенту. - Логістичні виклики через обмежену кількість морських портів.

(розроблено автором самостійно)

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» має вагомі передумови для успішного виходу на турецький ринок

завдяки високій якості продукції, конкурентоспроможним цінам та гнучкості у задоволенні специфічних вимог клієнтів. Позитивні ринкові умови, включаючи зростання будівельного сектору, інфраструктурні проєкти та зростання агросектора в Туреччині, створюють реальні можливості для розширення експорту.

Разом із тим, підприємство стикається з низкою слабких сторін, зокрема відсутністю попереднього досвіду роботи на турецькому ринку та необхідністю проходження сертифікаційних процедур. Потенційні загрози включають високу цінову конкуренцію, валютні ризики та можливі зміни регуляторного середовища.

Для мінімізації ризиків доцільно на початковому етапі фокусуватися на роботі через локальних партнерів-дистриб'юторів, поступово розвивати власну присутність на ринку шляхом створення представництва у Стамбулі. Ефективна логістика, адаптація маркетингової стратегії до культурних особливостей ринку, активна участь у спеціалізованих виставках та професійний супровід сертифікаційних процедур дозволять суттєво знизити ризики та забезпечити успішне закріплення на новому ринку.

Отже, стратегія виходу ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» на ринок Туреччини є перспективною і при належній реалізації може стати важливим етапом у зміцненні позицій компанії на міжнародному рівні та диверсифікації її експортної діяльності. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме зміцненню експортного потенціалу підприємства, диверсифікації ринків збуту та підвищенню загальної стійкості бізнес-моделі компанії в умовах глобалізованої економіки.

ВИСНОВКИ

Нами проведено комплексне дослідження теоретичних аспектів планування виходу підприємств на зовнішні ринки та виведення їх продукту. Визначено сутність та структуру процесу інтернаціоналізації діяльності підприємств, охарактеризовано основні моделі і підходи до формування стратегії виходу на зовнішні ринки за ступенем контролю та рівнем інвестування. Здійснено огляд інноваційного вектора у плануванні, що відповідає сучасним вимогам глобалізованої економіки. Проведений аналіз дозволив систематизувати наукові розробки з тематики дослідження, виявити основні тенденції у сфері планування зовнішньоекономічної діяльності та окреслити напрями подальших прикладних досліджень. Отримані результати заклали концептуальну основу для досягнення поставленої мети дослідження.

Вивчення особливостей управління процесом планування виходу продукції на зовнішні ринки зумовило висвітлення особливостей управління процесами стратегічного планування виведення продукції підприємства на міжнародні ринки. Досліджено ключові етапи розробки маркетингової, товарної та комунікаційної стратегії, розглянуто особливості формування каналів збуту та механізмів просування продукції на зарубіжних ринках. Встановлено, що успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності ефективно управляти ризиками та адаптувати планування до змін у середовищі.

В результаті аналізу впливу війни на процеси планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств виявлено, що ситуація характеризується повною трансформацією процесів планування в умовах воєнного стану. Виявлено основні ризики, пов'язані зі змінами у фінансовій сфері, логістичних ланцюгах, міжнародній торгівлі та зовнішньоекономічній політиці. Особливу увагу приділено адаптації підприємств до нових умов через впровадження гнучких стратегічних моделей. Проведене дослідження

підтвердило, що сучасні умови потребують оперативного перегляду стратегій виходу на зовнішні ринки, акцентуючи увагу на багатоваріантному плануванні та ризик-менеджменті.

В межах здійсненої комплексної характеристики ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» було проаналізовано організаційну структуру управління, чисельність персоналу, асортимент продукції, фінансово-економічні показники діяльності та структуру експортних поставок. Виявлено основні конкурентні переваги підприємства, серед яких широкий асортимент, гнучкість у задоволенні потреб клієнтів, досвід експорту до країн Європи та СНД. Отримані результати дозволили оцінити поточний стан підприємства, його потенціал для розширення зовнішньоекономічної діяльності та сформували базу для подальших практичних рекомендацій.

Аналіз основних фінансових показників ефективності діяльності підприємства, зокрема обсягів реалізації, прибутковості, рентабельності та структури собівартості продукції. Виявлено позитивні тенденції зростання обсягів реалізації продукції, особливо на експортних ринках, стабілізацію фінансових результатів, а також підвищення рентабельності активів та власного капіталу. Особливу увагу приділено динаміці експорту продукції та структурі ринків збуту, що дало змогу оцінити реальні можливості підприємства щодо виходу на нові міжнародні ринки. Проведений аналіз сприяв виконанню завдання щодо оцінки ефективності експортної діяльності підприємства та створив основу для обґрунтування напрямів її подальшого розвитку.

Розроблено практичний план виходу продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» на ринок Туреччини. Обґрунтовано вибір Туреччини як перспективного напрямку для експортної експансії, проаналізовано ринкове середовище, рівень конкуренції та потенційний попит на продукцію підприємства. Запропоновано покрокову стратегію виходу з урахуванням адаптації до місцевих стандартів, особливостей логістики та маркетингового просування. Визначено можливі ризики та заходи щодо їх мінімізації, що

дозволяє зменшити невизначеність і підвищити ймовірність успіху стратегії. Реалізація розробленого плану сприятиме досягненню мети роботи – розробці ефективного механізму виведення продукції на нові зовнішні ринки в умовах глобальної нестабільності.

Результати проведеного дослідження свідчать про повне досягнення поставленої мети – розробку обґрунтованого плану виведення продукції ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» на зовнішній ринок. Особлива увага була приділена аналізу впливу зовнішніх факторів, зокрема війни, на зовнішньоекономічну діяльність, що дозволило адаптувати запропоновану стратегію до умов підвищеної невизначеності та ризиків. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» дав змогу визначити його сильні та слабкі сторони, можливості для розвитку та загрози зовнішнього середовища. На основі проведеного аналізу та враховуючи сучасні тенденції світового ринку, було розроблено детальний план виходу продукції підприємства на перспективний ринок Туреччини.

Таким чином, результати роботи мають теоретичну і практичну значущість, оскільки розроблена стратегія може бути використана для реалізації зовнішньоекономічної експансії підприємства, що відповідає поставленій меті і сприяє зміцненню його позицій на міжнародному ринку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аверіхіна Т. В., Лисейко А. А., Посторонко Н. К. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(3). С. 18-20. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_5\(3\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_5(3)__6).
2. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Марочний принцип управління при виході компанії на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_8_16.
3. Болдовська К. П., Андрєєва Д. В., Зам'ятіна Є. Ж., Латушко М. Ю. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3(2). С. 37-40. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2017_3\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2017_3(2)__8).
4. Васильєва С. І., Кочевих І. С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2014. № 5(1). С. 73-75. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_5(1)__20).
5. Гапоненко Я. І., Швагірева В. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як основа розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4(1). С. 63-64. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_4\(1\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_4(1)__17).
6. Зорій Р. І., Чернобай Л. І., Лема Г. В., Михайлишин Л. І. Особливості виходу вітчизняних промислових підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 54-61. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2023_19(1)__8).
7. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 222-228. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_4_34.
8. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 156-162. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/

problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf.

9. Куліш Д. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств: особливості для різних сфер діяльності. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1. С. 211-222. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2023_1_18.

10. Євтушенко К. В., Смерічевська С. В. Концептуальні основи розробки маркетингових стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки: сутність та значення для відновлення української економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 4. С. 121-129. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2023_4_19.

11. Ігнатенко Т. В., Дундар Д. С. Моделі виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 112-116.

12. Ковінько О. М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(2). С. 7-11. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_5(2)_3).

13. Ковтун Е. О., Денисевич Є. С., Зайцева Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 669-673. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4_158.

14. Ковтуненко К. В., Ковальчук О. В., Живодер Д. П. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12(4). С. 9-12. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_12\(4\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_12(4)_4).

15. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-83. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_4_14.

16. Красовська Ю. В., Швець О. Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник*

Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 112-120.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2022_2_13.

17. Кухленко О. В., Прокопів В. П. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах глобалізації економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука".* 2017. № 15(2). С. 36-41.
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_15(2)__8).

18. Ларіна Т. Ф., Фурса В. А., Болотна О. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2019. № 11. С. 147-151.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_11_22.

19. Маркіна І. А., Переверзев Є. В. Теоретичні та практичні аспекти способів виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка Крима.* 2013. № 2. С. 150-154. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_2_33.

20. Мельник Т. М., Гуляєва Л. П. Запровадження комплаєнс–контролю компанії у процесі виходу на зовнішні ринки. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2024. № 1. С. 38-50.
URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2024_1_8.

21. Можевенко Т. Ю., Камнєва А. В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2020. № 6. С. 63-66. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_11.

22. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. *Бізнес Інформ.* 2020. №2, С. 81-87.
URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-2_0-pages-81_87.pdf.

23. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений.* 2024. №1 (125), С. 131–134.

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/6060/5928/>.

24. Петришин Н. Я., Кряченко І. С. Шляхи підвищення впізнаваності продукції підприємств на зовнішніх ринках. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9(1). С. 27-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_9\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_9(1)__8).

25. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 89-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_3_10.

26. Продиус Ю. І., Добровольська А. Є., Подольський В. А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 12(1). С. 9-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12\(1\)__4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_12(1)__4).

27. Разінькова М. Ю. Формування механізму маркетингових комунікацій при виході на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 102-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2021_1_16.

28. Разінькова М. Ю., Небаба Н. О. Електронний маркетинг як інструмент супроводу компанії при виході на зовнішній ринок. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2020. № 3(1). С. 88-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_3\(1\)__14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_3(1)__14).

29. Соколовська В. В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_10_9.

30. Титаренко Л. М., Добрянська В. В., Бикова К. Ю. Інноваційні підходи до формування стратегії міжнародного маркетингу компанії для виходу на зовнішні ринки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(2). С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2\(2\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)__24).

31. Ткач Д. К. Формування маркетингової стратегії виходу

українського товаровиробника на зовнішні ринки. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2021. Вип. 2. С. 100-108. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_2_13.

32. ТОВ "ДНІПРОМЕТІЗ ТАС". Офіційний сайт. URL: <https://dniprometyz.com/>.

33. Тюха І. В., Ковальська В. В. Основні напрями підвищення товарної політики підприємства при виході на зовнішні ринки. *Молодий вчений*. 2017. № 12. С. 782-786. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_12_180.

34. Чебан А. С., Аверіхіна Т. В. Формування рекламної стратегії підприємства при виході на зовнішній ринок. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7(1). С. 4-7. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7(1)_3).

35. Чернобай Л. І., Зорій Р. І., Солтис Р. А., Огірко Б. М. Особливості функціонування та виходу на зовнішні ринки малих та середніх підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 142-146. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3038/3074>.

36. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345-351. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_51.

37. Штундер І. О., Очеретяний А. С. Управління просуванням продукції на зовнішній ринок. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 2(2). С. 149-152. URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2\(2\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2(2)_34).

38. Янковой Р., Куліш Д., Яценко І. Стратегування зовнішньоекономічної діяльності в контексті виходу на зовнішні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2. С. 254-266. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2023_2_23.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС»

