

**СУЧАСНІ РЕАЛІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО  
РОЗВИТКУ  
РЕГІОНІВ,  
ГАЛУЗЕЙ,  
ПІДПРИЄМСТВ,  
БІЗНЕСУ**

**МОНОГРАФІЯ**

Дніпро  
Пороги  
2020

УДК 336.012.23  
С 89

*Рекомендовано вченою радою  
Національної металургійної академії України  
(протокол № 5 від 01.10.2020 р.)*

*Рецензенти:*

**Бондарчук М.К.** - д-р. екон. наук, проф., Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Маслак О.І.** д-р. екон. наук, проф., Кременчуцький національний  
університет імені Михайла Остроградського

**Чириченко Ю.В.** – д-р. екон. наук, проф., Університет митної справи та  
фінансів

#### **Головні редактори**

Савчук Л.М. – к.е.н., професор,

Бандоріна Л.М. - к.е.н., доцент

Національна металургійна академія України

#### **Колектив авторів**

**С 89 Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу:** монографія. Том 1 /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2020. – 504с.

ISBN 978-617-518-390-8

ISBN 978-617-518-391-5

Монографія виконана в межах тем дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» державний реєстраційний номер 0107U001146 та «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» державний реєстраційний номер 0116U006782 і розрахована на широке коло вітчизняних фахівців, науковців. Представлено результати досліджень щодо сучасного стану та тенденцій фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу.

*Матеріали монографії подано в авторській редакції.*

*При повному або частковому відтворенні матеріалів даної монографії  
посилання на видання обов'язкове.*

*Представлені у виданні наукові доробки та висловлені думки  
належать авторам.*

ISBN 978-617-518-390-8

ISBN 978-617-518-391-5

© Колектив авторів, 2020

13. Рябчик А.В., Сліпуха Т.І. Теоретичні засади формування інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств агропромислового комплексу. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2017. Вип. 260. - С. 306-315
14. Костюченко А.М. Історичні форми маркетингу та маркетингових комунікацій, *Вісник Дніпровського університету*. 2011. Вип. 5 (3). С.43—49.

© Кузьменко О.В., Коц В.В., 2020

### **8.3. Особливості оцінки ефективності стратегії виходу компаній на зарубіжні ринки**

Проблема розробки ефективного механізму управління компаніям не є новою для вітчизняної економічної науки та практики. Однак, через історичні особливості розвитку української економіки в управлінській практиці поки переважають підходи до прийняття рішень, що склалися в аналізі господарської діяльності. Ці підходи ігнорують бачення компанії як відкритої соціально-економічної системи і менш ефективні в порівнянні з прийнятими і світі концепціями управління, які ґрунтуються не тільки на загальноприйнятих і кількісно вимірюваних індикаторах, а й враховують якісну інформацію, що визначає імідж компанії і його конкурентні переваги. Для того, щоб забезпечити успішне функціонування протягом тривалого періоду часу компанії повинні не тільки оцінювати поточну ситуацію, а й визначати свої спроможності діяти на ринку в майбутньому, вміти обирати правильні цілі розвитку, тобто управляти своєю ефективністю. За таких умов дослідження в галузі управління ефективністю діяльності компанії є актуальними в сучасних умовах господарювання в Україні.

Виходячи з того, що метою розроблення стратегії зовнішньоторговельної діяльності компанії є визначення і встановлення конкретних завдань щодо обслуговування ринків кінцевої продукції в різних країнах світу, можна назвати такі причини необхідності розроблення стратегії зовнішньоторговельної діяльності компанії, як: об'єктивна необхідність експорту (імпорту) сировини і матеріалів на виробничі компанії; необхідність експорту (імпорту) комплектуючих на компанії, що здійснюють збирання

готових виробів; необхідність експорту (імпорту) готової продукції іноземним компаніям, які здійснюють оптову закупівлю, і окремим споживачам.

Різноманітними аспектами оцінки й управління ефективністю діяльності компаній, реалізації стратегій виходу компанії на зарубіжні ринки займалися такі учені-економісти, як Л. Мельник, І. Бойчик, А. Шеремет, Е. Негашев, С. Покропивний, Й. Шумпетер, Ф. Флешер, Дж.К. Лафта та багато інших [1-7]. На жаль, накопичений переважно за кордоном досвід не завжди може бути застосований у сучасних українських умовах. Досі залишаються недостатньо висвітленими питання ефективності реалізації початкового етапу стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки з точки зору проектного характеру зазначених стратегій, що часто не враховується під час розробки самих зовнішньоторговельних стратегій.

Найбільша кількість невдач у розширенні зовнішньоекономічної діяльності українських компаній відноситься до початкових стадій процесу виходу на зарубіжні ринки. Багато національних компаній випускають продукцію достатньо конкурентоспроможну порівняно з асортиментом продуктів, що присутні на зарубіжних ринках. Проте освоєння нового ринку тільки частково пов'язано саме з продуктом. Більшість проблемних питань відноситься до підготовки та реалізації процесу виходу компанії на новий ринок, який носить проектний характер. Проектний зміст процесу виходу на зарубіжний ринок ставить певні вимоги до організації, проведення розрахунків, аналізу та управління ефективністю такого проекту.

На початковому етапі досліджується маркетингова складова проекту. При цьому розробляється програма проекту, надається детальний опис продукту, оцінюються нові ринки збуту з використанням набору традиційних та сучасних маркетингових технологій, вивчаються особливості запитів іноземних клієнтів, просування продукції на зарубіжні ринки з урахуванням передумов, місцевих традицій і бар'єрів, усі аспекти міжнародної конкуренції, розробляється стратегія маркетингу [8, с. 340]. Метою цієї частини проекту є доказ можливості продажу продукту визначеної кількості, у задані терміни та за запланованою ціною.

Відправним моментом є визначення такого обсягу продажів, за яким компанія не буде втрачати кошти, пов'язані з організацією нового процесу, а також з формуванням та зростанням лояльності покупців до нового учасника ринку і його продукту. В першу чергу мова йде про визначення мінімальної партії продукції при виході

компанії на новий ринок. Ключовим у даному випадку є з'ясування кількісних характеристик мінімальної партії та термінів її реалізації. Тільки після досягнення цих параметрів, причому обох одночасно, може йти мова про доходи компанії. Такий обсяг продажів називають точкою беззбитковості. Вона, як загальновідомо, визначається як співвідношення постійних витрат до різниці між ціною одиниці продукту та змінними витратами в одиниці продукту, і розраховується у вартісному та натуральному вираженні.

Управління процесом виходу компанії на новий ринок має кілька важливих аспектів, які впливають на результативність і успішність проекту. Першим з них є необхідність стабілізації початково заданої ціни продукту на весь період проведення продажів в обсязі точки беззбитковості.

Оскільки освоєння нового ринку не дозволяє точно визначити поведінку покупців, особливо на початковому етапі реалізації проекту, іноді виникає необхідність у зміні рівня ціни. Це стає серйозною проблемою, оскільки зменшення ціни навіть у незначному розмірі призводить, згідно з розрахунком точки беззбитковості, до збільшення обсягу продажів. Тобто якщо з будь-яких причин продукція продається довше, чим очікувалось, і це призводить до необхідності зниження ціни, то обсяг точки беззбитковості зростає.

Це у свою чергу порушує термін початку отримання компанією доходів від даного проекту, оскільки доведеться продати більшу партію продукції. Відбувається це тому, що сумарні постійні витрати являються постійними до певного моменту, тобто враховуються за різний проміжок часу. Саме за цей час вони повинні бути «погашені» питомим маржинальним доходом. Тобто постійні витрати повинні бути отримані за певний період часу і їхня сума повинна бути постійною за цей період. Різниця між ціною одиниці продукту та змінними витратами в одиниці продукту представляє собою питомий маржинальний дохід, а саме суму постійних витрат та прибутку в одиниці продукції. При цьому змінні витрати в одиниці продукту за визначений період (як і постійні витрати) також повинні бути постійними. Отже, при дотриманні всіх зазначених умов буде отриманий мінімальний розмір партії продукції, після реалізації якої за конкретний період часу буде подоланий «збитковий» період та почнеться зростання прибутковості проекту.

Другий важливий момент в управлінні проектом, який обов'язково повинен бути врахований до початку його реалізації, полягає в наступному. Справа в тому, що постійні витрати на

початку здійснення проекту мають не постійний, а динамічний характер. Це пов'язано саме з процесом виходу компаній на зарубіжний ринок, оскільки необхідні значні витрати, пов'язані з організацією «місця присутності» компанії на новому ринку.

Наприклад, потрібні витрати на оформлення відповідної дозвільної документації, налагодження логістичних зв'язків, оренду або придбання нерухомості, наймання працівників, витрати на різні види та інструменти маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Динаміка цих витрат проходить кілька етапів. На початку проектного періоду вони будуть стрімко зростати, потім їх ріст сповільниться, далі почнеться період зменшення і тільки після цього вони будуть носити відносно постійний характер. Цей аспект динамічних змін обов'язково повинен бути врахований при визначенні мінімальної партії продукції для зарубіжного ринку. Крім цього, саме труднощі такого врахування постійних витрат являються основною причиною не достатньо коректного розрахунку точки беззбитковості.

В реальній практичній діяльності компанії виходять на зарубіжний ринок не з одним, а з декількома продуктами. Кожен з них має свою ціну і відрізняється змінними витратами, а отже має свій унікальний внесок у покриття постійних витрат. Для цього заздалегідь повинна бути визначена частка кожного продукту в обсязі продажів. Сума всіх часток повинна складати 100%. Протягом терміну досягнення мінімальної партії продажів (тобто точки беззбитковості) зазначені частки також повинні бути постійними.

При цьому заздалегідь повинен бути розрахований і рівень доходу в обсязі продажів за кожним продуктом та в цілому за всіма продуктами, що пропонуються до продажу. Проте останнє значення визначається не як сума рівнів доходу від обсягу продажів за кожним продуктом, а як самостійна величина за всією партією продукції, що входить в обсяг точки беззбитковості.

Коли всі вихідні дані визначені та підібрані їх співвідношення виходячи із внутрішнього економічного стану компанії і ситуації на новому ринку, розраховується обсяг точки беззбитковості у вартісному вираженні для всіх продуктів. Потім ця величина корегується на долю кожного продукту в обсязі продажів, і в результаті розраховується обсяг точки беззбитковості у вартісному вираженні за кожним продуктом. Якщо ціна кожного продукту в партії відома, відповідно отримують обсяг точки беззбитковості за кожним продуктом у кількісному вираженні.

Отже, успіх зазначеного процесу потребує обробки значної кількості інформації, що постійно змінюється, а також врахування його клієнтоорієнтованості. Це призводить до необхідності використання сучасних інформаційних технологій, зокрема, таких як ERP-система (Enterprise Resource Planning) та CRM-система (Customer Relationship Management).

ERP-система (планування ресурсів компанії) зберігає, обробляє і веде єдину базу даних компанії, синхронізує діяльність усіх підрозділів, створює єдиний інформаційний простір для всіх співробітників компанії, а також контролює її ресурси [9].

На рівні технологій CRM – це набір додатків, інтегрованих в корпоративне інформаційне середовище компанії, який дозволяє автоматизувати відповідні бізнес-процеси у маркетингу, продажах і обслуговуванні [9]. Така технологія зазвичай істотно розширює функціонал ERP-системи, що, своєю чергою, збільшує потенціал компанії до ведення ефективної діяльності [10, с. 301].

CRM-система дозволяє візуалізувати отриманні дані від особистого спілкування з клієнтами, що полегшує роботу персоналу компанії, дозволяє досягти збільшення продажів серед існуючих клієнтів, розширити кількість угод з новими покупцями, зменшити витрати на маркетингові заходи, допомагає у прийнятті управлінських рішень [10, с. 302].

Використовуючи ці системи стає можливим не тільки розраховувати, але й гнучко управляти процесом виходу компанії на зарубіжний ринок.

Таким чином проектний характер процесу виходу компанії на зарубіжний ринок має ряд суттєвих особливостей, врахування яких дає можливість українським компаніям досягти успіху протягом найбільш складного початкового періоду освоєння нового ринку, а саме:

збір, обробка та вибір оптимального співвідношення великої кількості різних даних;

наявність динамічної зміни розміру постійних витрат до початку продажів;

постійний характер змінних витрат протягом усього розрахункового періоду;

постійний розмір ціни продукції протягом усього розрахункового періоду;

постійна величина співвідношення продуктів у змішаних партіях;

наявність гнучкого управління відповідності розрахункових і фактичних величин у процесі реалізації проекту;

наявність та використання інформаційних технологій типу: ERP-системи, за допомогою якої здійснюється планування та контроль ресурсів компанії, та CRM-системи, яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси у продажах, маркетингу і обслуговуванні.

Отже, враховуючи особливості та стримуючі чинники розвитку зовнішньоекономічної діяльності, сучасні українські компанії успішно виходять на зарубіжні ринки, диверсифікують власне виробництво, отримують прибутки та задовольняють потреби споживачів.

Важливішою кінцевою метою діяльності компанії є збільшення розміру чистого прибутку. Чистий прибуток показує економічний результат діяльності компанії. Проте показником успішності її діяльності у всіх сферах, як внутрішній, так і зовнішній, є не сам розмір прибутку, а її величина, яка припадає на одиницю витрачених на її отримання ресурсів. При цьому під внутрішньою діяльністю розуміють внутрішньовиробничу діяльність компанії, а під зовнішньою – її функціонування як на національному, так на зарубіжному ринках. Усі ресурси відображаються у загальному вигляді в активах компанії.

Таким чином, показником ефективності, який охоплює всі сфери діяльності компанії виступає показник ROI (Return of Investment) (в перекладі повернення від інвестицій). Він показує рентабельність всіх коштів, вкладених у дане виробництво. Тобто цей показник характеризує окупність від вкладень компанії. Можна зазначити, що це окупність усіх інвестованих коштів компанії в усі сфери її діяльності за певний період часу.

$$ROI = \frac{ЧП}{A}, \quad (1)$$

де ROI – повернення від інвестицій;

ЧП – чистий прибуток;

A – активи.

Незначне перетворення даної формули доводить, що ROI дійсно характеризує ефективність внутрішньої та зовнішньої діяльності компанії. Так, першим кроком можна помножити і розділити показники цієї формули на одну й ту саму величину – виручку від реалізації продукції (B):

$$\frac{ЧП}{A} \times \frac{B}{B} \quad (2)$$

Оскільки другий співмножник дорівнює одиниці ці, можна сказати, що теж формула ROI:

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times \frac{\text{В}}{\text{В}} = \text{ROI} \quad (3)$$

Отже, ця формула може бути представлена у наступному вигляді:

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{А}} \quad (4)$$

І вона також представляє ROI:

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times \frac{\text{В}}{\text{А}} = \text{ROI} \quad (5)$$

Оскільки зростання ефективності діяльності компанії характеризується збільшенням ROI, можна припустити, що цей результат буде досягнутий шляхом збільшення кожного зі співмножників, тобто:

$$\uparrow \text{ROI} = \uparrow \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \times \uparrow \frac{\text{В}}{\text{А}} \quad (6)$$

Перший співмножник в даній моделі представляє собою рентабельність продажів і показує, скільки прибутку доводиться на кожну гривню випущеної продукції.

$$R_{\text{е продажів}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \quad (7)$$

Виручка від реалізації продукції в укрупненому вигляді представляє собою суму витрат у вигляді собівартості та прибутку. Значення показника виручки від реалізації говорить про активність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринку. Обов'язкові платежі з прибутку можна у певному сенсі вважати також витратами компанії. Тоді:

$$R_{\text{е продажів}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{С} + \text{ЧП}}, \quad (8)$$

де С – собівартість

Позитивним вважається зростання рентабельності продажів:

$$R_{\text{е продажів}} = \uparrow \frac{\text{ЧП}}{\text{С} + \text{ЧП}} \quad (9)$$

Оскільки чистий прибуток знаходиться і в числівнику, і в знаменнику цього показника, то таке зростання можливо лише при зниженні собівартості:

$$\uparrow R_{\text{е продажів}} = \frac{\text{ЧП}}{\uparrow C + \text{ЧП}} \quad (10)$$

Собівартість продукції, її величина та динаміка змін залежать від ефективності діяльності компанії (виробничої, маркетингової, управлінської), тобто практично повністю від внутрішнього менеджменту. Мова йде не тільки про всі етапи створення продукції, а й про якість всіх стадій внутрішнього менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю. Іншими словами, перший співмножник в моделі ROI, а саме – рентабельність продажів та її зростання являється відображенням ефективності внутрішньої діяльності компанії.

Другий співмножник – це віддача від активів. У знаменнику знаходяться всі кошти, які за даний період часу були інвестовані в її діяльність, а в числівнику – скільки було продано продукції за цей же період. Він показує, скільки продано продукції на кожную гривню, вкладену в діяльність компанії. Як відомо, розмір та динаміка активів компанії залежать від стратегії та напрямку її розвитку. Оскільки активи формуються з початку діяльності, а потім виробляється та реалізується продукція, то зростання показника віддачі від активів ( $B_{\text{від активів}}$ ) залежить в основному від збільшення обсягу продажів:

$$\uparrow B_{\text{від активів}} = \uparrow \frac{B}{A}, \quad (11)$$

де основним напрямком росту є збільшення обсягу продажів.

Реалізація продукції відбувається на зовнішньому відносно до компанії ринку: національному або зарубіжному. Відповідають за успіх цієї діяльності підрозділи маркетингу, логістики, збуту, зовнішньоекономічної діяльності. Тобто збільшення цього показника залежить від ефективності зовнішньої відносно до компанії діяльності. Таким чином, показник ROI в цілому і кожна з його складових характеризують успішну діяльність компанії як в цілому, так і її внутрішньої та зарубіжної діяльності.

При здійсненні компанією процесів виходу на зарубіжні ринки особливо важливим є необхідність визначення так званих «внутрішніх запасів ефективності» для реалізації нових стратегій розвитку зовнішньоторговельної діяльності. Відповідно до розглянутої методики проведемо аналіз виявлення дійсно

потенційних внутрішніх можливостей трьох умовних компаній за два роки, результати якого дозволять виявити, чи спроможні компанії в подальшому успішно розвиватися (табл. 1, 2, 3).

Таблиця 1

Результати господарської діяльності Компанії А

№ з/п	Показники	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
			перше півріччя	друге півріччя	перше півріччя	друге півріччя
1.	Чистий прибуток	тис. грн.	2070	3747	4013	6455
2.	Обсяг реалізації	тис. грн.	3494	4062	4792	8030
3.	Активи компанії	тис. грн.	37056	65740	68010	107495

Таблиця 2

Результати господарської діяльності Компанії Б

№ з/п	Показники	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
			перше півріччя	друге півріччя	перше півріччя	друге півріччя
1.	Чистий прибуток	тис. грн.	1986	2120	2870	3990
2.	Обсяг реалізації	тис. грн.	3120	3895	4654	6920
3.	Активи компанії	тис. грн.	35170	59270	66900	92930

Таблиця 3

Результати господарської діяльності Компанії В

№ з/п	Показники	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
			перше півріччя	друге півріччя	перше півріччя	друге півріччя
1.	Чистий прибуток	тис. грн.	7315	8144	10213	12096
2.	Обсяг реалізації	тис. грн.	28615	32354	49615	72112
3.	Активи компанії	тис. грн.	81800	189251	226913	261760

Компанія А згідно даних таблиці 1 мала тенденцію зростання основних показників господарської діяльності за досліджуваний період. Так, чистий прибуток зріс з 2070 до 6455 тис. грн., тобто в 3,1 рази; обсяг реалізації збільшився з 3494 до 8030 тис. грн., тобто в

2,3 рази; активи також збільшилися з 37056 до 107495 тис. грн., або в 2,9 разів.

Результати діяльності Компанії Б, представлені в таблиці 2, показують, що абсолютне значення показників прибутку, виручки від реалізації та активів також демонструють тенденцію до зростання. Так, за досліджуваній період прибуток збільшився в 1,98 разів (з 1986 до 12096 тис. грн.); обсяг реалізації продукції збільшився в 2,18 разів (з 3120 до 6920 тис. грн.); вартість активів зросла в 2,64 рази (з 35170 до 92930 тис. грн.).

Виходячи з результатів діяльності Компанії В, що представлені в таблиці 3, можна відмітити, що вона успішно функціонувала протягом досліджуваного періоду. Так, прибуток компанії постійно зростає: з 7315 до 12096 тис. грн., тобто в 1,65 разів. При цьому обсяг продажів зростає: з 28615 до 72112 тис. грн., тобто в 2,52 рази. Такі значні результати було отримано завдяки додатковим вкладенням у процес функціонування компанії. Дійсно, розмір активів компанії збільшився з 81800 до 216760 тис. грн., тобто в 3,2 рази.

Таким чином, за абсолютними значеннями показників господарської діяльності усі три компанії показують позитивний вектор розвитку, являються успішними, а їхня діяльність – ефективною. Проте для практичного доказу цих висновків доцільно провести більш глибокий аналіз потенційних можливостей зростання ефективності досліджуваних компаній для виходу на зарубіжні ринки.

Результати більш детального аналізу господарської діяльності Компанії А, представлені у таблиці 4, свідчать про наступне.

Таблиця 4

Аналіз господарської діяльності Компанії А

№ з/п	Показники	Методика розрахунку (табл. 1)	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
				перше півріччя	друге півріччя	перше півріччя	друге півріччя
1.	Рентабельність продажів	<u>п.1</u> п.2	<u>грн.</u> грн.	0,592	0,922	0,837	0,804
2.	Віддача від активів	<u>п.2</u> п.3	<u>грн.</u> грн.	0,094	0,062	0,070	0,075
3.	ROI	<u>п.1</u> п.3	%	5,5	5,7	5,8	6,0

Перший показник – рентабельність продажів – показує питому вагу прибутку у вартісній одиниці продажів. У Компанії А цей показник протягом досліджуваного періоду змінювався. Так, на початку дослідження на кожні 1000 грн. виручку доводилось 592 грн. прибутку. У другому періоді цей показник збільшився до 922 грн., що свідчить про значну економію собівартості продукції. Проте такий рівень рентабельності продажів утримати довго достатньо складно, про що свідчать дані наступних періодів: у третьому періоді вона склала 837 грн., а в четвертому – 804 грн. на кожному тисячу гривень реалізованої продукції. В цілому, не дивлячись на внутрішні коливання цього показника, його значення збільшилось в 1,4 рази.

Що стосується обсягів продажів, що доводяться на одиницю вкладених коштів (табл. 4), то цей показник також змінювався від 94 грн. на 1000 грн. активів у першому періоді до 75 грн. на 1000 грн. активів – у четвертому. В цілому за досліджуваний період він знизився на 20%.

Однак, якщо врахувати вплив обох цих факторів на кінцевий результат діяльності компанії, який виражається показником ROI, можна побачити загальне зростання активності компанії: ROI збільшився з 5,5% до 6% (табл. 4). Динаміка збільшення цього показника була стабільною: якщо у початковому періоді прибуток складав 55 грн. з кожної 1000 грн. вкладень у розвиток компанії, то в останньому досліджуваному періоді ця величина склала 60 грн. на 1000 грн. вкладень. Такого результату Компанія А досягла за рахунок позитивних процесів управління собівартістю продукції та організації торговельної діяльності. Вона має запас необхідної внутрішньої ефективності для стратегічного розвитку зовнішньоторговельної діяльності. Отже Компанія А має реальні можливості виконати всі етапи впровадження нових стратегій зовнішньоекономічної діяльності.

Надалі розглянемо результати аналізу господарської діяльності Компанії Б, представлені у таблиці 5.

Так, аналіз показників рентабельності продажів показав, що в першому досліджуваному періоді в компанії у кожній 1000 грн. реалізованої продукції було прибутку 636,5 грн. Проте у другому досліджуваному періоді в кожній 1000 грн. реалізованої продукції було прибутку 544,3 грн., тобто вже на 92,2 грн. менше. У наступному періоді ця величина дещо збільшилась (до 616,7 грн.), але все одно була нижче на 19,8 грн. в розрахунку на кожному 1000 грн. реалізованої продукції, ніж в першому аналізованому періоді. В

четвертому періоді рентабельність продажів знову знизилась на 8% до 585 грн. в розрахунку на 1000 грн. обсягу реалізації відносно першого періоду. Це свідчить про зниження ефективності внутрішньої діяльності компанії, що призвело до збільшення собівартості продукції.

Таблиця 5

Аналіз господарської діяльності Компанії Б

№ з/п	Показники	Методика розрахунку (табл. 2)	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
				перше пів-річчя	друге пів-річчя	перше пів-річчя	друге пів-річчя
1.	Рентабельність продажів	<u>п.1</u> п.2	<u>грн.</u> грн.	0,6365	0,5443	0,6167	0,5850
2.	Віддача від активів	<u>п.2</u> п.3	<u>грн.</u> грн.	0,0887	0,0657	0,0695	0,0734
3.	ROI	<u>п.1</u> п.3	%	5,65	3,58	4,29	4,29

Динаміка показника віддачі від активів Компанії Б (табл. 5) також була невтішною. У першому періоді з кожної 1000 грн. коштів, вкладених в активи, було продано продукції на 88,7 грн., у другому – на 65,7 грн., в третьому – на 69,5 грн., а в четвертому – на 73,4 грн. Тобто з другого по четвертий період спостерігалось зростання виручки відносно до розміру вкладених активів. Але значення цього показника у четвертому періоді не досягло рівня дворічної давнини – зниження склало 17,2%. Це говорить про зниження ефективності внутрішньої діяльності компанії.

Значення узагальнюючого показника ROI у Компанії Б (табл. 5) зменшилось з 5,65% до 4,29%, що свідчить про зниження внутрішнього потенціалу ефективності цієї компанії за досліджуваний період. Отже даній компанії доцільно уникати значних та довгострокових інвестицій, необхідних для стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Результати аналізу господарської діяльності Компанії В (табл. 6) дозволяють зробити висновок, що рентабельність продажів за досліджуваний період знижується не дивлячись на зростання прибутку та виручки від реалізації (табл. 3).

Значення рентабельності продажів у останньому періоді відносно першого склало 65,6%, тобто відбулося зменшення на 34,4%. Це свідчить про збільшення внутрішніх витрат на

виробництво продукції, а отже внутрішня ефективність компанії зменшується.

Таблиця 6

Аналіз господарської діяльності Компанії В

№ з/п	Показники	Методика розрахунку (табл. 3)	Од. вим.	Перший рік		Другий рік	
				перше півріччя	друге півріччя	перше півріччя	друге півріччя
1.	Рентабельність продажів	<u>п.1</u> п.2	<u>грн.</u> грн.	0,2556	0,2517	0,2058	0,1677
2.	Віддача від активів	<u>п.2</u> п.3	<u>грн.</u> грн.	0,3500	0,1710	0,2187	0,2755
3.	ROI	<u>п.1</u> п.3	%	8,9	4,3	4,5	4,6

Як показують дані табл. 6, динаміку показника віддачі від активів Компанії В можна охарактеризувати наступним чином. В першому досліджуваному періоді компанія з кожної 1000 грн., вкладених в активи, реалізувала продукції на 350 грн. Однак у другому періоді з кожної 1000 грн. активів було реалізовано продукції на 170,9 грн., тобто в 2 рази менше. У третьому періоді значення цього показника збільшилось до 218,7 грн., тобто в 1,28 разів більше, чим в попередньому періоді. В четвертому періоді позитивна тенденція зростання цього показника зберігалася (1,3 рази), а саме його значення склало 275,5 грн. з кожної 1000 грн. коштів, вкладених в активи. Але ж в першому періоді вона складала 350 грн. Отже, починаючи з другого періоду компанія так і не змогла досягти рівня ефективності своїх вкладень порівняно з першим періодом. Віддача від активів склала 78,7% від розміру цього показника два роки назад. Це свідчить про зниження ринкової діяльності Компанії В.

Значення інтегрального показника ROI (табл. 6) показує, що в першому періоді Компанія В отримала 89 грн. прибутку з кожної 1000 грн. активів, тобто ROI склав 8,9%. У другому періоді було отримано тільки 43 грн. прибутку, в третьому – 45 грн., в четвертому – 46 грн. Зростання цього показника починаючи з другого аналізованого періоду є позитивним моментом, проте зниження ефективності склало 1,93 рази. Це відбулося внаслідок зниження ефективності як у внутрішній, так і у зовнішній діяльності.

Отже, якщо Компанія В, базуючись на позитивних результатах абсолютних показників (прибутку, виручки від

реалізації, активів) прийме рішення про вихід на зарубіжний ринок, то внутрішньої ефективності компанії може не вистачити для успішної реалізації такої стратегії. Це пояснюється тим, стратегія розвитку ЗЕД має проектний характер та потребує на початковому етапі значних додаткових ресурсів. У підсумку слід відзначити, що використання додаткового аналізу динаміки ROI дозволяє позбавити стратегічні процеси невиправданих витрат.

Таким чином, за результатами дослідження діяльності трьох успішних компаній можна зробити висновок, що лише одна з них, а саме Компанія А, має внутрішній потенціал для подолання труднощів початкового етапу виходу компанії на зарубіжний ринок.

В цілому основні висновки, отримані в процесі дослідження, полягають у наступному.

1. Початковий етап реалізації стратегії виходу компанії на зарубіжний ринок потребує від розробників особливої уваги, оскільки носить проектний характер та потребує значних витрат, які рознесені в часі.

2. Для реалізації стратегії виходу на зарубіжний ринок доцільно обирати компанію, яка має високий внутрішній запас ефективності.

3. При визначенні ємкості ринку необхідно розраховувати розмір мінімальної партії товару, як нижньої границі цієї ємкості, за допомогою показника точки безбитковості.

4. У зв'язку з необхідністю обробки великої кількості інформації про внутрішній та зовнішній ринок, яка постійно змінюється, виконання вимог клієнтоорієнтованості та гнучкості рішень, що приймаються, при розробці стратегій виходу компаній на зарубіжні ринки необхідно використовувати сучасні інформаційні технології.

#### Список джерел

1. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2012. 864 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика фінансового аналізу діяльності комерційних організацій: практичне посібник. М. : «Економіка», 2008. 371 с.
4. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
5. Шумпетер Й. Політична енциклопедія. К.: Парламентське видавництво, 2011. 790 с.

6. Flesher D., Gerhard G. Mueller: Father of International Accounting Education. Emerald Group Publishing Ltd, 2010. 220 p.
7. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие. М. : РДЛ, 1999. 320 с.
8. Кійко С. М., Козуб В. О. Особливості та технології маркетингового забезпечення експортної діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2018. №1. С. 340-344.
9. Впровадження CRM-системи. Роль технології у підвищенні ефективності бізнесу. *TQM systems* : веб-сайт. URL: <https://tqm.com.ua/likbez/article/vnedrenie-crm-sistemy-rol-crm-tehnologiy-v-povyshenii-effektivnosti-biznesa> (Дата звернення: 10.03.2020)
10. Бондаренко Л. М., Ковальова А. А. CRM-система як основа підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (14 листопада 2019 р., м. Харків). Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. С. 300-303.

© Бондаренко Л.М., Козуб В.О., 2020

#### **8.4. Аналіз задоволеності споживачів щодо зручності користування сайтом інтернет-магазину**

Сучасні тенденції розвитку галузей – є досить динамічними, в свою чергу, це стосується й електронної-торгівлі, яка набуває все більш особливої актуальності, оскільки в наявних складних економічних умовах вона дає змогу швидко і з відносно невеликими витратами організувати збут продукції товаровиробників, забезпечуючи тим самим їх виживання та розвиток [1].

За даними звіту eMarketer, у 2019 р. обсяг світової роздрібною Інтернет-торгівлі сягнув 15,3% від загальної роздрібною торгівлі [2]. Згідно прогнозів, враховуючи сучасні тенденції світової пандемії у 2023 р., ця частка зросте до 22,1%, тобто найближчим часом темпи зростання обсягів електронної торгівлі значною мірою випереджатимуть темпи зростання роздрібною торгівлі [3].

Потенціал розвитку Інтернет магазину складається із низки взаємопов'язаних видів робіт та заходів, які дозволяють, по-перше, збільшити цільову аудиторію магазину, по-друге, підвищити його конверсію – це відсоток реальних покупців із загальної кількості відвідувачів Інтернет магазину.

7.4.	<b>Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку</b>	425
	<i>Сардак С.Е. - д.е.н., професор, Університет митної справи та фінансів</i>	
	<i>Кучер М. М.- к.е.н., доцент, Дніпровський державний технічний університет</i>	
7.5.	<b>Концепція турпродукту-дестинації та її застосування в сучасному туropolерейтингу</b>	436
	<i>Горб К. М.- к.геогр.н., доцент, Університет митної справи та фінансів</i>	
	<b>РОЗДІЛ 8. СТАН РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ</b>	443
8.1.	<b>Теоретичні основи розвитку маркетингу в ринкових умовах</b>	443
	<i>Юрченко Н.І.- к.е.н., доцент,</i>	
	<i>Кадирус І.Г. - к.е.н., доцент,</i>	
	<i>Стельмащук О.В., Дніпровський державний аграрно-економічний університет</i>	
8.2.	<b>Розвиток концепцій маркетингу та місце в ньому інтегрованих маркетингових комунікацій</b>	453
	<i>Кузьменко О.В. - к.е.н., доцент,</i>	
	<i>Коц В.В., Університет імені Альфреда Нобеля</i>	
8.3.	<b>Особливості оцінки ефективності стратегії виходу компаній на зарубіжні ринки</b>	462
	<i>Бондаренко Л.М. - к.е.н., доцент,</i>	
	<i>Козуб В.О. - к.е.н., доцент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця</i>	
8.4.	<b>Аналіз задоволеності споживачів щодо зручності користування сайтом інтернет-магазину</b>	476
	<i>Орлова В.М. - к.т.н., доцент,</i>	
	<i>Бушмакіу О.В. , Університет імені Альфреда Нобеля</i>	
8.5.	<b>Формування процесу управління маркетингом на підприємстві</b>	485
	<i>Абрамович І Інна Ананіївна - к.е.н., доцент,</i>	
	<i>Британ К.В. ,</i>	
	<i>Зубарєв В.А. , Дніпровський державний аграрно-економічний університет</i>	

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**СУЧАСНІ РЕАЛІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ  
РЕГІОНІВ, ГАЛУЗЕЙ, ПІДПРИЄМСТВ, БІЗНЕСУ**

МОНОГРАФІЯ

Головні редактори:

Савчук Лариса Миколаївна, к.е.н., професор,  
Бандоріна Лілія Миколаївна, к.е.н., доцент  
Національна металургійна академія України

Відповідальна за випуск: Вишнякова І.В.,  
к.е.н., доцент

Підписано до друку 01.12.2020 р. Формат 60x84 1/16.  
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 29,29.  
Тираж 100 пр. Зам. № 131.

Видавництво «Пороги»,  
49000, м. Дніпро, пр-кт Дмитра Яворницького, 60.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 7 від 21.02.2000.

ISBN 978-617-518-390-8  
ISBN 978-617-518-391-5