

# Пріоритети кредитної діяльності комерційних банків у кризовий період

У статті обґрунтовано пріоритетні завдання комерційних банків у розрізі необхідності відновлення кредитування економіки України та недопущення чергового витку кризи в банківській системі. Акцентовано увагу на реструктуризації зовнішньої кредитної заборгованості, оновленні кредитних портфелів банків і поліпшенні якості існуючих.

**Ключові слова:** проблемна заборгованість, інноваційна пакетна реструктуризація заборгованості, кредитний портфель, страхування.

В статье обоснованы приоритетные задачи коммерческих банков в разрезе необходимости возобновления кредитования экономики Украины и недопущения очередного витка кризиса в банковской системе. Акцентируется внимание на реструктуризации внешней кредитной задолженности, обновлении кредитных портфелей банков и улучшении качества существующих.

**Ключевые слова:** проблемная задолженность, инновационная пакетная реструктуризация задолженности, кредитный портфель, страхование.

In article priority tasks of commercial banks in a cut of necessity of restoration of crediting of economy of Ukraine and a non-admission of the next coil of crisis in bank system are proved. The attention to re-structurings of external credit debts, updating of credit portfolios of banks and improvement of quality of the existing is focused.

**Keywords:** bad debts, innovative batch debt restructuring, loan portfolio, insurance.

**Постановка проблеми.** Дія наслідків світової фінансової кризи суттєво позначилася на особливостях вітчизняного банківського кредитування, тому актуальним є визначення пріоритетних напрямів його розвитку з метою відновлення кредитування економіки України та недопущення чергового витку кризи в банківській системі.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблемам розвитку банківського кредитного ринку присвячено праці провідних вітчизняних науковців, серед яких В. Валентинов, Т. Ковальчук, О. Онищенко, К. Паливода, І. Пучковська та інші. Серед вчених інших країн, у працях котрих приділяється значна увага пріоритетним напрямам кредитування економіки, слід зазначити Б. Батлера, І. Бернарда, Д. Ван Хуза, Р. Страйка та інших. Разом із тим більшість питань практичного спрямування розвитку банківського кредитування залишаються розглянутими не в повній мірі.

**Метою статті** є обґрунтування пріоритетних завдань банківського кредитування в кризовий період.

**Виклад основного матеріалу.** У докризовий період Україна поступово наближалася до західних стандартів іпотечного кредитування, причому за неціновими факторами цього рівня було практично досягнуто. Так, на початку 2008 року найбільший іпотечний банк Великої Британії HSBC пропонував своїм клієнтам, які купують будинок уперше, ануїтетний кредит за наступних умов: термін кредитування – десять років; ставка – 6,5% у фунтах стерлінгів; комісія за надання кредиту – 499 фунтів стерлінгів; первинний внесок – від 3% вартості житла; сума кредиту – до 250 тис. фунтів стерлінгів. У США ставки в доларах на іпотечні продукти одного з найбільших американських банків Bank of America коливалися на рівні 6–7% за кредитами терміном на 15–30 років [5]. Українські комерційні банки в цей період пропонували іпотечні кредити з первинний внеском, близьким до нуля, без штрафів за дострокове погашення, з терміном кредитування 15–30 років, проте процентні ставки коливалися в межах 10–17%.

Стосовно особливостей банківських кредитних продуктів слід зазначити, що майже всі відсоткові ставки є плаваючими, особливо за довгими кредитами у гривнях, оскільки при зміні кон'юнктури ринку банк у більшості випадків має право відкоригувати ставку. Якщо позичальник не згодний з такими змінами, йому пропонують або достроково розрахуватися за кредитом, або звернутися до суду. Іпотечні продукти з плаваючою процентною ставкою, як правило, пропонують банки зі стовідсотковим іноземним капіталом, оскільки материнські структури фінансують їх за допомогою інструментів міжбанківського кредитного ринку. Так, СЕБ Банк спирається на лондонську ставку міжбанківського ринку LIBOR. Зменшуючи рівень процентних ризиків, дочірні банки автоматично роблять плаваючу проценту ставку основою плати за кредит, перекладаючи, таким чином, процентні ризики на позичальників. «Райфайзенбанк Аваль» дотримується оригінальної стратегії ціноутворення: бере за основу ставку FIDR. Зазначимо, що фінансово-кредитні інститути, що пропонують іпотечні продукти за плаваючими ставками, мають конкурентні переваги порівняно інститутами, що декларують фіксовані ставки.

У регіональних відділеннях комерційних банків позичальник іноді змушений перерахувати певний відсоток комісії від запитуваної суми як оплату за розгляд кредитної заявки. Потім клієнту повідомляють про те, що за рішенням кредитного комітету банк може видати кредит, але за вищою ставкою, ніж базова. Позичальник у такому разі змушений погодитися з таким рішенням. Одноразові комісії іноді здобувають вигадливі форми. Так, наприклад, у банку «Форум» комісія (1,5%), стягнута при видачі кредиту, так і називається «комісія за надання кредиту». В УкрСиббанку позика вида-

ється без комісії, однак при її одержанні потрібно сплатити 2% за переведення коштів у готівку, при цьому гроші не видають клієнту особисто, а перераховують на спеціально відкритий рахунок. Потім починають діяти стандартні тарифи на розрахунково-касове обслуговування. Досить часто банки пропонують іпотечні продукти, що передбачають не лише щомісячне нарахування відсотків, а й щомісячну комісію. Так, у Надра Банку її нараховують у розмірі 0,35% від залишку заборгованості за кредитом; у Агробанку при ставці 12% річних в іноземній валюті і стандартному графіку погашення – 0,3% від суми наданого кредиту. У Кредобанку віддають перевагу фіксованій сумі комісії за обслуговування кредиту – 60 грн. на місяць [5].

Слід зауважити, що щомісячні комісії банків виявити складно. Для цього кредитний менеджер має надати графік погашення кредиту, де сума комісії за кожен місяць зазвичай вказується окремим стовпчиком.

Страховання при одержанні кредиту є обов'язковим. Однак страхова комісія, стягнута при оформленні кредиту, забезпечує страховий захист лише на рік, а застава має бути застрахована протягом усього терміну позики. Страховий тариф нараховується на повну вартість застави, а не на суму залишку за кредитом. Крім того, протягом терміну дії кредитної угоди об'єкт іпотеки зазвичай змінює вартість, тому страховик може вимагати проведення його переоцінки. Отже, якщо, за інформацією банку, тариф становить 0,4%, це означає, що за десять років позичальникові доведеться заплатити страховій компанії не менше 4% оціночної вартості житла.

У рамках іпотечного страхування здійснюється також страхування цивільно-правової відповідальності учасників процесу житлового кредитування і страхування цінних паперів (закладних) на вторинному ринку іпотечного кредитування. Страхування цивільно-правової відповідальності учасників процесу іпотечного кредитування передбачає страхування відповідальності за виконання зобов'язань за укладеними угодами: кредитною угодою; угодою будівництва житла; угодою оцінки житла; угодою купівлі-продажу житла тощо. Страхування на вторинному ринку іпотечного кредитування при реалізації цінних паперів (закладних) є видом страхування фінансових ризиків і може передбачати страхування на випадок: невиконання позичальником своїх зобов'язань; неповернення кредиту; неплатежу.

Багато функцій співробітників страхової компанії виконують кредитні менеджери банків. Страхові компанії, що беруть на себе ризики з об'єкта іпотеки, обмежують їх, приймаючи на себе відповідальність лише за цілісність купленого позичальником житла. У випадку пожежі чи затоплення такі страхові компанії можуть не компенсувати клієнту його втрати. Більшість банків пропонують позичальникам ризикове страхування життя або страхування від нещасних випадків. Даний вид страхування не є обов'язковим при одержанні іпотечної позики, проте його активно нав'язують банки з іноземним капіталом. Страховий тариф нараховується

на суму кредиту. Як правило, банки не вимагають наявності страховки протягом усього терміну кредитування, обмежуючись першими роками, на які доводиться пік виплат (при стандартному графіку погашення). Деякі фінансово-кредитні інститути застосовують титульні страховки, за якими страхують ризик втрати права власності на житло (при визнанні угоди купівлі-продажу недійсною), але рішення про обов'язковість титульного страхування приймається індивідуально. В результаті загальна сума щорічних страхових платежів може становити до 2% від обсягу наданого кредиту. Проте, на наш погляд, не варто сприймати страхування як додаткові зайві витрати, оскільки це частина іпотечного продукту, що мінімізує ризики позичальника.

Таким чином, у докризовий період акценти банківського кредитування робилися на подальше вдосконалення іпотечних продуктів за рахунок пом'якшення умов дострокового погашення, зменшення комісій, зниження мінімального первинного внеску до 5% без надання додаткової застави, однак у наступні роки ситуація на ринку іпотечного кредитування значно погіршилася, що спровокувало зміщення зазначених акцентів у бік активізації роботи з проблемною заборгованістю, методами реструктуризації кредитів та якістю кредитних портфелів банків.

Протягом 2009–2010 років вітчизняна банківська система накопичила значний обсяг проблемної заборгованості, обсяги якої, за даними НБУ, становлять близько 12% від кредитного портфелю. Реальні ж обсяги проблемної заборгованості, за різними експертними оцінками, становлять від 35 до 55% сукупного кредитного портфелю. Більша частина негативно класифікованих кредитів припала на великі та найбільші банки, які до 2008 року значно наростили портфель роздрібного кредитування. Все це знайшло своє відображення у звітах МВФ та міжнародних рейтингових агентцій, які неодноразово протягом 2010 року нарікали на низьку якість кредитних портфелів українських банків.

У зв'язку з цим НБУ у другому півріччі 2010 року активно втручався в процес покращення фінансових показників українських банків. Спочатку, у вересні, регулятор видав відповідну постанову (№424) [4], а вже наприкінці року всім банкам було розіслано відповідний офіційний лист у зв'язку з тим, що робота зі списання проблемної заборгованості «здійснюється банками вкрай незадовільно». Однак неоднозначне тлумачення положень новоприйнятого Податкового кодексу стосовно оподаткування списань проблемної заборгованості та рекомендаційний характер листа НБУ мали наслідком збереження низької активності банків щодо розчищення балансів шляхом списань. Основними способами позбавлення від проблемної заборгованості і надалі залишаються продаж застав та передача колекторським компаніям (обсяг ринку останніх в 2010 році становив 9–10 млрд. грн.).

Важливим кроком НБУ у напрямі покращення балансів вітчизняних банків стало введення в дію з 1 січня 2011 року постанови №593 [3], згідно з якою банки мають право

формувати резерви під проблемні кредити без урахування реструктуризованих позик, обслуговування яких відбувається своєчасно протягом півріччя. Зазначене дозволить вивільнити заморожені в резервах кошти і покращити кредитний портфель багатьом банкам. Насамперед це великі фінансові установи, які в 2010 році відновили активність у кредитуванні корпоративного сектору економіки.

З початку 2011 року комерційні банки України значно активізували роботу з портфелями проблемної заборгованості, визначивши як пріоритетні завдання до кінця 2012 року повністю очистити баланси від проблемних кредитів, що нагромадилися під впливом світової фінансової кризи. В першому кварталі 2011 року запроваджено в дію інноваційні для українського ринку пакетні програми реструктуризації, в рамках яких реструктуризуються борги груп клієнтів за єдиними сценаріями. Таке рішення спрощує й прискорює роботу з проблемними кредитними портфелями. Інноваційні сценарії поширюються на клієнтів, які за станом на 01.02.2011 мали заборгованість, прострочену більш ніж на 60 днів. Основні сценарії інноваційної пакетної реструктуризації наведені у таблиці.

У 2011 році з'явилися чіткі ознаки поновлення роздрібно-го кредитування. Ставки та інші умови за основними кредитними продуктами для фізичних осіб – споживчі кредити, автокредити, кредитні карти, у деяких випадках навіть іпотека – знизилися до рівня, достатнього, щоб стимулювати попит, і продовжують знижуватися, хоча і більш помірними темпами в порівнянні з 2010 роком. Одночасно на ринку банківських продуктів і послуг позначилися інші позитивні тенденції. Так, переважна більшість банків сьогодні набагато більш консервативно підходить до оцінки платоспроможності потенційних позичальників. Клієнти, у свою чергу, більш виважено ставляться до власних фінансових зобов'язань. Усе більш важливу роль на ринку відіграє кредитна історія позичальника, яка поступово стає необхідним (хоча і не достатнім) фактором прийняття позитивного кредитного рішення. Разом із тим більшість банків прискорюють процеси, пов'язані з підвищенням якості кредитних портфелів. Одним з основних інструментів «оздоровлення» балансу, як і раніше, є реструктуризація при одночасній активізації співробітництва з колекторськими компаніями.

Слід зазначити, що «оздоровлення» банківських балансів іноді зводиться до приховування проблемних і реструктури-

зованих кредитів. Деякі способи приховати проблемну заборгованість загрожують комерційним банкам втратою можливості збільшення власної частки іпотечного ринку.

Сучасні комерційні банки застосовують різні стратегії оптимізації свого балансу, маніпулюючи цифрами щодо обсягів проблемної заборгованості. Аналіз практики вітчизняних комерційних банків дозволяє виокремити три стратегії свідомого викривлення звітності щодо проблемної заборгованості, основою реалізації яких є кредитна політика і фінансовий стан банку.

Згідно з першою стратегією, якої дотримуються переважно великі банки з метою впливу на акціонерів, штучно підтримується рівень проблемності активів, і відповідно збільшується «непрацюючий» капітал у резервах. Банк отримує можливість довести акціонерам необхідність збільшення статутного капіталу. Завищення резервів дозволяє топ-менеджменту, відповідальному за продажі та обсяги бізнесу, виправдати перед акціонерами невиконання бізнес-планів. Таким чином, збільшення резервів призводить до граничного значення нормативів, насамперед нормативу достатності капіталу Н1, що дозволяє довести акціонерам неможливість подальшого нарощування обсягів бізнесу без поповнення капіталу.

Крім того, дана стратегія дозволяє комерційним банкам суттєво знизити вартість залучення ресурсів. Зазначимо, що за 2008–2010 роки НБУ п'ять разів знижував ставку рефінансування – з 12 до 7,75% [2], а доступність ресурсів за рахунок вливання коштів в економіку істотно збільшилася. Проте одночасно з цим ставки за кредитами для населення залишаються без зміни, і за рахунок розриву вартості залучення і розміщення коштів банки отримують надприбутки, намагаючись зберегти таку можливість у подальшому. Для цього збільшують обсяги резервування, штучно погіршуючи категорію якості позик.

Друга стратегія реалізується банками, які активно співпрацюють із колекторськими компаніями. В організаційній структурі таких банків досить сильну позицію займає блок, що відповідає за супровід заборгованості, в тому числі проблемної. Створюється спеціалізована інфраструктура, система підтримки та обслуговування кредитів, система роботи із судовими органами і органами виконавчого провадження. В такій ситуації топ-менеджмент, що відповідає за супровід заборгованості, зацікавлений у більшому обсязі

**Основні сценарії інноваційної пакетної реструктуризації комерційних банків України [1]**

	<b>Кредит під заставу авто</b>	<b>Кредит під заставу іпотеки</b>	<b>Кредит без застави</b>
Конвертація у UAH	Ставка в валюті + 2% на рік	Ставка в валюті + 1% на рік	Ставка в валюті + 2% на рік
Зниження % ставки	На 1 рік: USD – до 10%, UAH – до 15%	На 2 роки: USD – до 10%, UAH – до 15%	На 1 рік: USD – до 10%, UAH – до 15%
Пролонгація кредиту	Максимальний термін – 8 років	Максимальний термін – 25 років	–
Добровільний продаж застави	Мінімальна % ставка на залишок заборгованості: 2% на рік	Мінімальна % ставка на залишок заборгованості: 1% на рік	–
Переуступка боргу	Збереження умов реструктуризації, що пропонуються	Збереження умов реструктуризації, що пропонуються	–

проблемної заборгованості, що дозволяє утримувати та розширювати наявний штат співробітників, показувати більші обсяги бізнесу по роботі із проблемними активами і надає можливість лобювати власні інтереси. Таким чином, дії таких банків припускають штучне погіршення якості кредитного портфеля.

На наш погляд, дану стратегію не можна однозначно характеризувати як негативне явище. З одного боку, непрацюючий капітал негативно позначається на податкових надходженнях, з іншого – формування надрезервів сприяє підвищенню надійності банківської системи, оскільки резерви компенсують ризики активних операцій. А в міру стабілізації економіки резерви так чи інакше вивільнюються, що призводить до збільшення бази оподаткування і поповнення бюджету.

Третій стратегії віддають перевагу здебільшого регіональні банки, які активно обертають стягнення на закладене майно і ставлять нерухомість на баланс, що призводить до збільшення капіталізації банку. При цьому нерухомість ураховується на балансі за сумою залишку заборгованості, тобто, як правило, по завищеній вартості. Як варіант, банк може формувати закритий пайовий інвестиційний фонд нерухомості, що додатково дозволяє оптимізувати оподаткування нерухомого майна. Реалізація даної стратегії призводить до ліквідації проблемного активу з балансу банку, поліпшення нормативних показників, але залишаються проблеми, пов'язані зі зростанням видатків на супровід, утримання, охорону та реалізацію нерухомості, оскільки управління нерухомістю не є профільним для комерційних банків бізнесом. Враховуючи завищену вартість, за якою нерухомість прийнята на баланс банку, реалізація житлових приміщень за заниженими цінами в умовах ринкової стагнації має наслідком збитки від таких операцій.

### Висновки

Зазначимо, що реструктуризація заборгованості означає визнання факту наявності у позичальника проблем і фіксацію збільшення ризиків неповернення коштів, що свідчить про необхідність збільшення резервів. На наш погляд, відмова банків впроваджувати відкриті програми реструктуризації здебільшого обумовлена саме небажанням розкривати реальні обсяги проблемної заборгованості в іпотечних портфелях. Деякі кредитні організації розробляють власні програми прихованої реструктуризації, які дозволяють не відображати в бухгалтерській звітності тимчасове скорочення фінансового навантаження на позичальника, не показувати зростання ризиків за позицію, а отже, не збільшувати резерв за нею. Так, наприклад, банки змінюють графік погашення заборгованості без відповідного оформлення офіційної заяви на реструктуризацію, або видають новий кредит із графіком у відповідності до фактичної платоспроможності позичальника на обслуговування раніше виданого іпотечного кредиту, з погашенням якого виникли проблеми. Така

схема дозволяє створювати мінімальні резерви за новими позиками, оскільки вони не характеризуються як проблемні.

Проведення банками прихованої реструктуризації призводить до викривлення офіційної звітності за реструктурованими позиками. За статистикою НБУ, зменшення загального обсягу кредитування супроводжувалося зростанням обсягів незабезпечених позик, що підтверджує популярність проведення реструктуризації забезпечених позик шляхом перекредитування.

До запровадження програм реструктуризації єдиною можливістю банків повернути кошти за наданим іпотечним кредитом у випадку дефолту позичальника було стягнення закладеного майна. Однак стягнення є надзвичайно складною процедурою, витратною для банку і болісною для позичальника. До того ж динаміка цін на ринку нерухомості далеко не завжди дозволяє повністю погасити заборгованість позичальника перед банком за рахунок стягнення майна.

У сучасних умовах активно розвивається комплексне іпотечне страхування. Сьогодні, оформлюючи іпотечний кредит, клієнти банків в обов'язковому порядку укладають договір комплексного іпотечного страхування, що включає страхування життя, що певною мірою знижує ризики позичальників, але повністю не гарантує захищеність від різних позататних ситуацій, здатних вплинути на їх платоспроможність.

У зв'язку з цим комерційні банки пропонують реструктуризацію кредиту. Практика свідчить, що найбільш затребуваними є страхові продукти, інтегровані в банківські продукти: клієнтові зручніше придбати єдиний пакет, ніж два продукти окремо, причому в такому разі нерідко є можливість заощадити кошти.

Пропонувати клієнтам інтегровані продукти вигідно і для банків, і для страхових компаній. Перші отримують можливість уникнути значної частини ризиків, отримувати додатковий прибуток (за рахунок комісійної винагороди від страховиків), а також стимулювати продажі кредитних продуктів. Для страхових компаній банки стають перспективним каналом збуту, здатним забезпечувати значні збори, навіть у тому випадку, якщо реалізуються лише класичні кредитно-страхові продукти.

При цьому посилення регуляторного тиску не дозволяє розподіляти клієнтські потоки в потрібні банкам страхові компанії за допомогою адміністративного ресурсу. Зараз єдиним інструментом з управління клієнтськими потоками може бути створення комплексних інноваційних продуктів, які дійсно цікаві для клієнтів. Причому це мають бути унікальні пропозиції, що надають можливість покриття додаткових ризиків і купівлі банківсько-страхових продуктів за зниженими цінами. Серед подібних продуктів можна виокремити страхування ризиків, пов'язаних із користуванням банківською картою, яке захищає не тільки від шахрайських операцій з картою, а й від крадіжки або пограбування після зняття готівки з картового рахунку; страхування від непередбачених витрат у подорожах, що включається до

наповнення окремих карткових продуктів. Дані продукти користуються попитом, тому доцільно припустити, що за ними майбутнє кредитно-страхового ринку. Проте впровадження таких продуктів вимагає ефективної інтеграції системи продажів і технологій банків та страхових компаній.

Таким чином, у розрізі необхідності відновлення кредитування економіки України та недопущення чергового витку кризи в банківській системі пріоритетними завданнями соціалізації вітчизняних комерційних банків є: реструктуризація зовнішньої кредитної заборгованості; планомірне виконання зобов'язань перед усіма категоріями клієнтів; залучення нових корпоративних клієнтів; формування нових кредитних портфелів і поліпшення якості існуючих; оновлення продуктивних рядів для всіх категорій клієнтів; ефективна інтеграція технологій банківського кредитування та страхового бізнесу.

#### Література

1. Офіційний сайт Асоціації українських банків // <http://aub.org.ua>
2. Офіційний сайт Національного банку України // <http://www.bank.gov.ua>
3. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до Положення про порядок формування та використання резерву для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків» №593 від 31.12.2010.
4. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Порядку формування банками резервів за кредитами і нарахованими за ними процентами та списання безнадійної заборгованості» №424 від 13.09.2010.
5. Україна фінансова – Інформаційно-аналітичний портал Українського агентства фінансового розвитку // <http://www.ufin.com.ua>

С.В. ТКАЧУК,

к.е.н., Національний університет харчових технологій

## Формування глобального портфеля товарів/ринків підприємством – суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності

*Аналізується необхідність транснаціональної сегментації зовнішніх ринків, обґрунтування стратегій розширення та проникнення на ринки з метою ефективного здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. Пропонується методика формування глобального портфеля товарів/ринків для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.*

**Ключові слова:** портфель товарів/ринків, зовнішні ринки, зовнішні сегменти, мікросегментація, зовнішньоекономічна стратегія, транснаціональна сегментація.

*Анализируется необходимость транснациональной сегментации внешних рынков, обоснование стратегий расширения и проникновения на рынки с целью эффективного осуществления предприятием внешнеэкономической деятельности. Предлагается методика формирования глобального портфеля товаров/рынков для предприятий – субъектов внешнеэкономической деятельности.*

**Ключевые слова:** портфель товаров/рынков, внешние рынки, внешние сегменты, микросегментация, внешнеэкономическая стратегия, транснациональная сегментация.

*The necessity of external markets transnational segmentation, the basing of broadening strategies and the strategies of markets penetration with the aim of effective foreign economy activity of enterprise is analyzed. The*

*method of global goods/markets portfolio forming for the enterprises which are the subjects of foreign economy activity is proposed.*

**Keywords:** global goods/markets portfolio, external markets, external segments, microsegmentation, external economy strategy, transnational segmentation.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі все більше підприємств прагнуть диверсифікувати свою діяльність не лише за товарним, а й за географічним принципом, вийти за межі національного ринку та освоїти нові сегменти. Така тенденція пояснюється інтернаціоналізацією господарського життя, появою нових форм ведення бізнесу, активізацією міжнародного руху капіталу та інвестицій, прагненням підприємств отримати додаткові прибутки та знизити ризики, утвердитися на міжнародній арені. Втім вихід на зовнішні ринки – складний та багатограний процес, який має супроводжуватися їх відбором, мікросегментацією, розробленням стратегій розширення та проникнення і завершуватися формуванням глобального портфеля товарів/ринків, що має забезпечити збалансовану зовнішньоекономічну діяльність, знизити ризики та максимізувати прибутки. В основі формування глобального портфеля товарів/ринків лежить сукупність взаємопов'язаних етапів, які має пройти підприємство, перш ніж прийняти остаточне рішення щодо виходу на ті чи інші ринки із тими чи іншими товарами. Саме від ро-