

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: _____ « Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки» _____

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМН-5-5

Шидлун Олександра Миколаївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Тюха Ірина Володимирівна

(підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Шидлун Олександри Миколаївни

1. Тема роботи «Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки»

керівник роботи: Тюха І.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади формування стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» та стратегії виходу на міжнародні ринки

Розділ 3. Формування та реалізації стратегії виходу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринки Скандинавії

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 18 рисунках та 16 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	01.11.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.11.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.12.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Олександра ШИДЛУН

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина ТЮХА

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У дослідженні розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки. Обґрунтовано значення інтернаціоналізації як засобу забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації.

Визначено сутність і класифікацію стратегій виходу на зовнішні ринки, які включають експорт, спільні підприємства, франчайзинг, ліцензування, створення дочірніх компаній та інші форми. Акцентовано увагу на необхідності адаптації обраної стратегії до особливостей цільового ринку, масштабів підприємства та галузевої специфіки.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» запропоновано стратегію виходу на ринки Скандинавії, зокрема Швеції, Данії та Норвегії. Виконано оцінку ринкових умов, купівельної спроможності та споживчих уподобань у цих країнах. Застосовано інструменти стратегічного аналізу для обґрунтування доцільності експорту журавлиного соусу як нішевого продукту з високим потенціалом попиту.

Розроблено комплексну програму реалізації стратегії, яка включає адаптацію продукції, маркетингові заходи, створення логістичної інфраструктури та управління ризиками. Проведено розрахунок економічної ефективності проекту, результати якого свідчать про його рентабельність та швидку окупність.

Дослідження є корисним для підприємств, які планують вихід на міжнародні ринки, а також для фахівців із зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного менеджменту.

Випускна робота складена на 93 сторінках (без урахування додатків), містить 18 таблиць, 16 рисунків.

Ключові слова: стратегія виходу, міжнародні ринки, інтернаціоналізація, конкурентоспроможність, експорт.

ANNOTATION

The study examines the theoretical, methodological, and practical aspects of the development and implementation of strategies for enterprises entering international markets. The importance of internationalization as a means of ensuring enterprise competitiveness in the context of globalization is substantiated.

The essence and classification of entry strategies into foreign markets are defined, including export, joint ventures, franchising, licensing, establishing subsidiaries, and other forms. Emphasis is placed on the necessity of adapting the chosen strategy to the specific characteristics of the target market, the scale of the enterprise, and the industry specifics.

Based on the analysis of the activities of LLC "Firm OLIS LTD," a strategy for entering the Scandinavian markets, particularly Sweden, Denmark, and Norway, is proposed. Market conditions, purchasing power, and consumer preferences in these countries have been assessed. Strategic analysis tools were applied to substantiate the feasibility of exporting cranberry sauce as a niche product with high demand potential.

A comprehensive program for implementing the strategy has been developed, including product adaptation, marketing activities, the creation of logistical infrastructure, and risk management. An economic efficiency assessment of the project has been conducted, the results of which demonstrate its profitability and quick payback period.

The research is beneficial for enterprises planning to enter international markets, as well as for specialists in foreign economic activities and strategic management.

The graduation thesis comprises 93 pages (excluding appendices), includes 18 tables, and 16 figures.

Keywords: entry strategy, international markets, internationalization, competitiveness, export.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	11
1.1. Сутність та класифікація стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.....	11
1.2. Теоретичні основи формування стратегії інтернаціоналізації підприємства.....	21
1.3. Методичні підходи до вибору та обґрунтування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	38
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД» ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	44
2.1. Аналіз ринку соусів	44
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»	54
2.3. Особливості стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.....	61
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД» НА РИНКИ СКАНДИНАВІЇ.....	72
3.1. Програма діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» щодо формування стратегії виходу на ринки Скандинавських країн.....	72
3.2. Обґрунтування доцільності вибору країни та оптимальної стратегії виходу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринки Скандинавії та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	78
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	89
Висновки до розділу 3.....	93
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки інтернаціоналізація бізнесу стає одним із ключових інструментів розвитку підприємств. Міжнародні ринки надають можливості для значного розширення масштабів діяльності, збільшення обсягів продажів, диверсифікації джерел доходів та зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від локального ринку. Проте процес виходу на міжнародний ринок вимагає ретельного планування, аналізу зовнішнього середовища та вибору ефективної стратегії.

Значення формування стратегій виходу на міжнародні ринки постійно зростає через посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни в економічних умовах, зростання вимог споживачів і необхідність адаптації до міжнародних стандартів. Для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, розширення географії своєї діяльності є важливим кроком. Водночас вхід на міжнародний ринок пов'язаний із численними викликами: економічними, культурними, політичними та правовими бар'єрами, які потребують адекватного врахування в рамках стратегічного планування.

Питання інтернаціоналізації бізнесу особливо актуальне для українських підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції в умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції та відкриття нових перспектив на глобальних ринках. Успішна інтеграція у міжнародну економіку дозволяє підвищити ефективність діяльності, освоїти передові технології, залучити іноземні інвестиції та розширити доступ до ресурсів.

Особливого значення тема набуває для підприємств харчової промисловості, таких як ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД», які прагнуть інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання та задовольнити попит на якісну продукцію на нових ринках. Харчова промисловість є одним із найперспективніших секторів економіки, оскільки забезпечує базові потреби населення та

залишається стабільною навіть у періоди економічної кризи. Тому вивчення процесу формування та реалізації стратегії виходу підприємств цієї галузі на міжнародний ринок є надзвичайно важливим.

Відтак, актуальність дослідження обумовлена потребою в теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні стратегій виходу українських підприємств на міжнародні ринки, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпеченню сталого розвитку та розширенню економічних перспектив.

В останні роки українські науковці активно досліджують питання інтернаціоналізації бізнесу. Зокрема, у статті Маковецької І. М., Байдіна М. В. та Лисаченко О. В. розглянуто умови діяльності на міжнародних ринках для українських підприємств та розроблено стратегії виходу на зарубіжні ринки в сучасних умовах Олійник Т. та Соколова К. аналізують особливості стратегічного планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій Шуміло О. С., Заїка О. В. та Гарбузов О. С. досліджують вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, акцентуючи увагу на різних формах інтернаціоналізації, таких як експорт, спільне підприємництво та пряме інвестування

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, питання вибору та реалізації ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки для українських підприємств потребує подальшого дослідження. Зокрема, актуальним є аналіз сучасних методичних підходів до обґрунтування стратегій інтернаціоналізації, враховуючи специфіку української економіки та динамічні зміни світового ринку.

Таким чином, дослідження теоретичних та методичних засад формування стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки є своєчасним та необхідним для забезпечення успішної інтеграції українських компаній у глобальний економічний простір.

Метою кваліфікаційної роботи полягає у визначенні ключових аспектів формування та реалізації стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки, зокрема обґрунтуванні оптимальних рішень на прикладі конкретного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати сутність стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки та здійснити їх класифікацію;
- дослідити теоретичні основи формування стратегії інтернаціоналізації підприємств;
- розглянути методичні підходи до вибору та обґрунтування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- провести аналіз ринку соусів для визначення його перспективності та умов розвитку;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» з акцентом на готовність підприємства до виходу на зовнішні ринки;
- оцінити особливості стратегічного аналізу для визначення потенціалу ринку та виявлення можливостей і ризиків для ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»;
- розробити програму діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» для формування стратегії виходу на ринки Скандинавських країн;
- обґрунтувати доцільність вибору цільової країни, оптимальної стратегії виходу підприємства на ринки Скандинавії та оцінити її вплив на основні показники діяльності;
- розробити управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи до формування стратегії інтернаціоналізації підприємств, а також практика впровадження стратегії виходу на міжнародні ринки.

Сферою застосування є підприємство ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД».

У процесі дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу для теоретичного обґрунтування стратегії виходу на міжнародні ринки, порівняльний аналіз для вибору ринку та стратегії проникнення, економіко-математичне моделювання для оцінки впливу обраної стратегії на результати діяльності підприємства, графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

У процесі дослідження використовувалися нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств харчової промисловості, фінансова та управлінська звітність, матеріали періодичних видань, аналітичні звіти, наукові публікації та ресурси Інтернету.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Сутність та класифікація стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки

Досягнення зрілості національного ринку дає підприємствам можливість розглядати вихід на іноземні ринки, що мають привабливий потенціал для зростання, а також зберігають відносно низький рівень конкурентного тиску. Високорозвинені промислові країни давно зрозуміли, що міжнародна експансія в певних напрямках може бути вигідною, оскільки обладнання, яке вичерпало свій ресурс на внутрішньому ринку, ще може бути корисним для використання в менш розвинених країнах, де витрати на вихід на нові ринки знижуються. Такі можливості відкриваються при наявності кількох ключових чинників та умов[47, с.4]:

- іноземні покупці часто менш вимогливі і використовують продукцію в менш технологічно складних або навіть застарілих галузях;
- іноземні конкуренти можуть бути слабшими, з обмеженими можливостями та використанням старіших виробничих технологій;
- застосування стратегій, орієнтованих на вихід на міжнародні ринки, є доцільним, коли досвід, репутація та продукція підприємства легко адаптуються до нових умов на зарубіжному ринку.

Додатково, серед основних причин для виходу на зовнішні ринки можна виділити кілька важливих чинників:

- відносна насиченість внутрішнього ринку, що створює можливість для пошуку нових бізнес-можливостей за кордоном;
- наявність невикористаних виробничих потужностей, які можна залучити для експансії на нові ринки;

- сприятлива комерційна ситуація на міжнародних ринках, яка сприяє ефективному виходу компанії за кордон;
- можливість ліквідації сезонності попиту на товари шляхом виходу на інші ринки з різними сезонними потребами;
- можливість продовження життєвого циклу товару шляхом його адаптації для іноземного ринку;
- зміни у купівельній спроможності споживачів та коливання обмінного курсу національної валюти, що можуть створити додаткові переваги для експорту товарів на нові ринки.

Вихід на міжнародні ринки (рис. 1.1) є важливим етапом для підприємств, які прагнуть до розширення та розвитку. Цей процес переслідує не лише економічні цілі, такі як збільшення частки ринку, обсягів збуту та прибутку, але й комунікаційні, включаючи підвищення усвідомленості про бренд та формування попиту за кордоном. Вихід на зовнішні ринки дозволяє компанії створити позитивний імідж на міжнародній арені, що в свою чергу сприяє її довгостроковому успіху. Стратегія виходу на міжнародні ринки повинна бути комплексною і включати кілька етапів, кожен з яких має вирішувати конкретні завдання[16, с. 122].

1-й етап – Визначення мотивів виходу на зовнішні ринки
Першим кроком є чітке визначення причин, з яких підприємство повинно розглянути вихід на зовнішні ринки. Це може включати різноманітні фактори, такі як: насиченість внутрішнього ринку, можливість розширення бізнесу за кордоном, наявність невикористаних виробничих потужностей, вигідні умови для експорту через сприятливу кон'юнктуру на зарубіжних ринках, ліквідація сезонності попиту на товар, збільшення життєвого циклу товару на нових ринках.

2-й етап – Аналіз потенціалу підприємства
Другий етап передбачає оцінку наявного потенціалу підприємства для виходу на зовнішні ринки. Це включає оцінку наявних ресурсів, таких як: фінансові

та трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР та маркетингові можливості, транспортно-логістичні можливості.

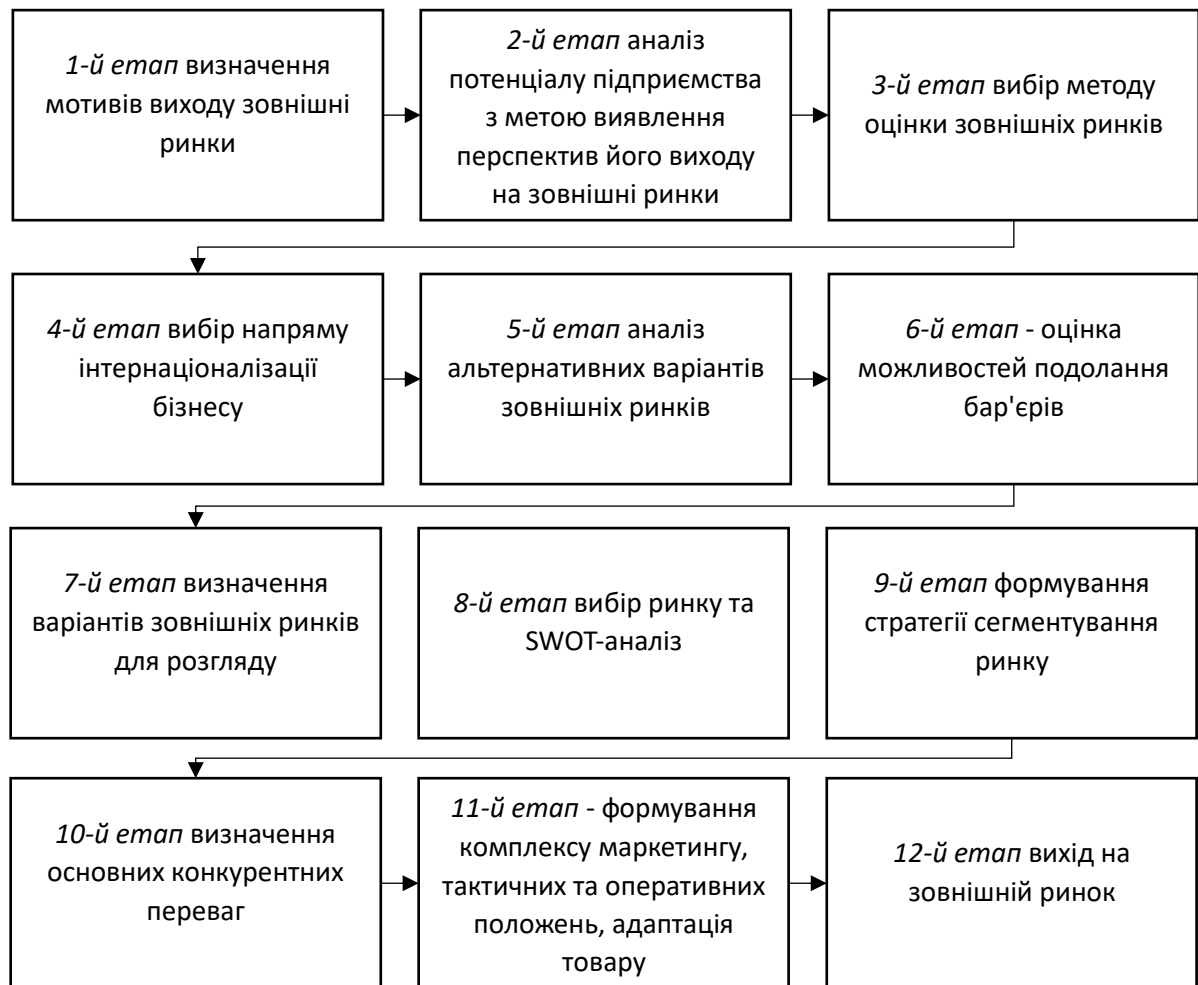


Рис. 1.1 Схема виходу підприємств на зовнішній ринок

Джерело: складено на основі [34, с. 4]

3-й етап – Вибір методу оцінки зовнішніх ринків
 На цьому етапі важливо визначити методіку оцінки потенційних зовнішніх ринків. Вибір нового ринку є складним управлінським рішенням, яке має довгострокові наслідки для підприємства. Оцінка зовнішніх ринків повинна враховувати: кон'юнктуру світового ринку, проблеми з доступом на ринок, оцінку бар'єрів для виходу, таких як законодавчі, інституційні, географічні обмеження.

4-й етап – Вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу
 На цьому етапі підприємство повинно вибрати напрямок, у якому буде

здійснювати свою інтернаціоналізацію. Це можуть бути такі напрямки, як: прямий експорт, створення спільних підприємств, ліцензування чи франчайзинг.

5-й етап – Аналіз альтернативних варіантів зовнішніх ринків
Після вибору напрямку інтернаціоналізації, підприємство повинно провести аналіз альтернативних ринків для оцінки їхньої привабливості та перспективності. Оцінюються такі фактори, як: передумови для освоєння ринку, бар'єри входу (економічні, політичні, культурні), ступінь розвитку інфраструктури та можливості для адаптації продукту.

6-й етап – Оцінка можливостей подолання бар'єрів
На цьому етапі керівництво підприємства повинно з'ясувати, чи можна подолати виявлені бар'єри для входу на ринок. Оцінюється: чи є ресурси для подолання юридичних і технічних бар'єрів, як підприємство може адаптувати свою продукцію до вимог зовнішнього ринку.

7-й етап – Визначення варіантів зовнішніх ринків для розгляду
На основі попереднього аналізу, керівництво повинно вибрати ринки, які найбільше підходять для виходу. Варіанти повинні бути оцінені з точки зору: бар'єри виходу, які можуть бути непереборними, бар'єри, які можна подолати за наявності достатніх ресурсів, термін окупності витрат на вихід на ринок.

8-й етап – Вибір ринку та SWOT-аналіз
Остаточний вибір ринку для виходу має бути обґрунтований SWOT-аналізом, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на обраному ринку.

9-й етап – Формування стратегії сегментування ринку
Для успішного виходу на новий ринок підприємство повинно чітко визначити, хто є його цільовими споживачами. Це може включати сегментацію за такими критеріями: соціально-демографічні характеристики, географічні особливості, поведінкові характеристики.

10-й етап – Визначення основних конкурентних переваг
Для того щоб успішно конкурувати на міжнародному ринку, підприємству

потрібно визначити свої конкурентні переваги, які забезпечать йому лідерство серед інших гравців на ринку.

11-й етап – Формування комплексу маркетингу
Формування маркетингового комплексу включає вибір продукту, цінової політики, каналів збуту та рекламних стратегій, що дозволить підприємству ефективно просувати свою продукцію на новому ринку.

Адаптація товару передбачає коригування характеристик продукції відповідно до умов конкретного ринку та переваг споживачів на ньому. Крім того, важливо враховувати релігійні переконання та існуючі обмеження, які можуть бути специфічними для окремих країн. Зазвичай підприємства аналізують кілька рівнів адаптації товару. Наприклад, компанія може адаптувати певну модель продукту для ринку Західної Європи чи США, а також для ринку Китаю чи його окремих провінцій[16, с. 122].

12-й етап — вихід на міжнародний ринок. На основі аналізу ринкової кон'юнктури підприємство обирає найбільш підходящу стратегію для виходу на бажані ринки. Торговельна стратегія визначає набір заходів, які застосовує організація для досягнення поставлених цілей у певний період часу. Ці заходи визначаються відповідно до торговельної політики підприємства.

У процесі виходу на міжнародні ринки підприємство має здійснити оцінку різних ресурсів та можливостей. Це включає вивчення фінансових ресурсів, забезпечення трудовими ресурсами, наявність виробничих потужностей та можливості НДДКР. Крім того, необхідно оцінити транспортно-логістичні можливості, маркетингові можливості та товарну політику, зокрема адаптацію товарів до умов зовнішнього ринку. Всі ці фактори допомагають підприємству вирішити, чи готове воно до виходу на зовнішні ринки та які стратегії найкраще підходять для досягнення успіху(табл. 1.1).

Основними варіантами виходу на міжнародні ринки є експорт, кооперація та інтеграція. Експорт може бути активним, коли підприємство

самостійно виводить свої товари за кордон, або пасивним, коли іноземні покупці проявляють інтерес до імпорту товару.

Таблиця 1.1

Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Оцінка структури, складу та джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості альтернативних джерел залучення капіталу. 3. Оцінка фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Оцінка забезпечення підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.
Виробничі потужності	1. Оцінка забезпечення підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності товару вимогам споживачів.
НДДКР	1. Оцінка відповідності товарів світовим стандартам якості. 2. Оцінка рівня технічного оснащення НДДКР. 3. Аналіз інноваційної складової при розробці нових товарів.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потенціалу складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємства. 3. Оцінка зв'язків транспортного парку підприємства.
Маркетингові можливості	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на зарубіжних ринках. 3. Оцінка ефективності зв'язків на зовнішньому ринку.
Товарна політика	1. Адаптація товару до умов зовнішнього ринку. 2. Стандартизація товару для міжнародних ринків. 3. Оцінка коректності акцентів у зовнішній політиці підприємства.

Джерело: складено на основі [34, с. 5]

У рамках експорту можна застосовувати прямий метод, де товар вивозиться через торгових представників чи місцевих агентів, або непрямий метод, коли продаж здійснюється через експортно-торговельні підприємства в країні. Для спеціалізованих підприємств може бути використаний спільний експорт, коли компанії об'єднуються для постачання товарів на міжнародні ринки. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок показані на рис.1.2.

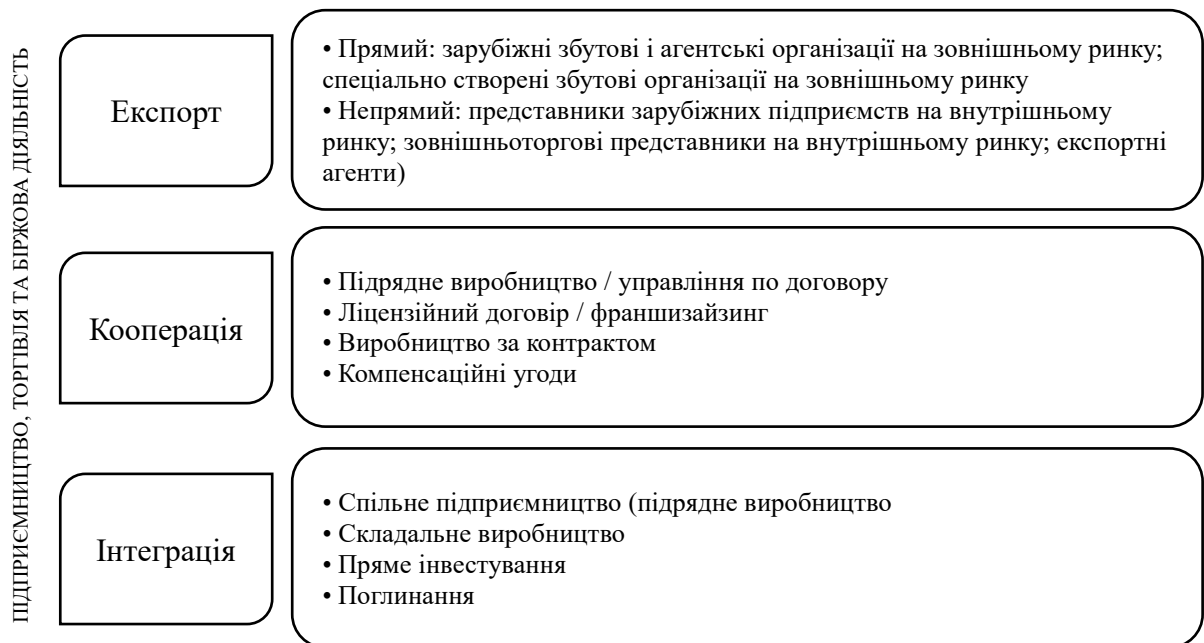


Рис. 1.2. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Джерело: розроблено на основі [34, с. 6]

Підсумовуючи основні можливості експорту, можна виокремити кілька ключових переваг для підприємств. Перш за все, експорт дозволяє значно розширити ринки збуту та диверсифікувати їх, що зменшує ризики для компанії. Відповідно, підприємство має змогу оптимізувати використання своїх виробничих потужностей, що в свою чергу дозволяє нарощувати виробничий потенціал. Експорт також надає можливість продовжити життєвий цикл товарів, які вже застаріли на внутрішньому ринку, і збільшити конкурентоспроможність компанії за рахунок виходу на нові ринки[35, с. 13].

Ліцензійні операції є ще однією важливою формою міжнародної кооперації, що дозволяє передавати права на використання певних технологій чи винаходів за певну винагороду. Прикладом успішного застосування такої стратегії є компанія Microsoft, яка активно використовує мережні ліцензійні угоди. Серед переваг ліцензійних угод можна назвати мінімальні ризики та простоту виходу на ринок. Однак є й недоліки, зокрема поява нових конкурентів, відсутність повного контролю за поширенням та розподіл прибутку між ліцензіаром і ліцензіатом.

Франчайзинг є ще однією популярною формою виходу на зовнішні ринки, яка передбачає допомогу підприємствам у розвитку бізнесу під брендом франчайзера. Зазначеним способом активно користується мережа Макдональдс, де значна частина підприємств працює за франчайзинговою моделлю. Франчайзинг має численні вигоди для франчайзера, зокрема низькі витрати на розвиток та розширення ринку збуту. Однак він також має й недоліки, такі як відсутність повного контролю за діяльністю франчайзі та необхідність витрат на розвиток мережі.

Виробництво за контрактом дозволяє підприємствам виходити на міжнародний ринок без створення власного виробництва, що знижує капіталовкладення. Виробничий контракт дозволяє зберегти контроль над ринком та збутом з боку замовника, а також контроль за виробництвом з боку підприємства-виробника. Однак є й недоліки, такі як труднощі у пошуку надійного партнера, можливість перетворення партнера на конкурента та проблеми з контролем якості виробництва[21, с. 26].

Компенсаційні угоди, за своєю суттю, є бартерними операціями, які можуть включати оплату через поставки готової продукції, клірингові угоди, торгівлю з блокованих рахунків або зустрічну торгівлю. Використання таких угод має низку переваг як для імпортера, так і для експортера. Для імпортера це можливість імпорту продукції без витрат валюти, що дозволяє зекономити кошти, а для експортера – це шанс проникнути на закриті ринки та отримати додаткові вигоди. Спільне підприємство є ще однією формою співпраці, що передбачає об'єднання підприємств з різних країн для створення місцевих підприємств, де кожна зі сторін бере участь в управлінні. Прикладом такого співробітництва є італо-французький автомобільний концерн «Фіат Сітроен». Спільне підприємство сприяє розвитку двосторонніх та багатосторонніх відносин серед країн-учасниць[21, с. 26].

Особливу увагу заслуговує контрактне спільне підприємство, де сторони співпрацюють для реалізації конкретного проекту, не зливаючи капітали, а лише спільно несучи ризики і розподіляючи прибутки. Переваги

спільних підприємств включають допомогу в адаптації на зовнішньому ринку, отримання податкових пільг, швидкий розвиток технологій, а також розподіл зовнішніх ризиків між партнерами. Однак існують й недоліки, зокрема відсутність єдиної думки щодо важливих питань, таких як інвестиції або маркетинг. Іншим важливим методом є підрядне виробництво, що передбачає укладення контракту з зарубіжними підприємствами на виробництво продукції. Важливою перевагою цього методу є низький рівень ризику та можливість співпраці з місцевими виробниками, хоча є і проблеми з контролем якості та зниженням потенційного прибутку[21, с. 26].

Складальне виробництво в зарубіжних філіях передбачає переведення частини виробничих процесів за кордон, зокрема монтаж кінцевого продукту з деталей, що дозволяє знизити витрати на готову продукцію, а також обходити торгові бар'єри країни-імпортера. Пряме інвестування, яке включає створення нових підприємств чи підрозділів за кордоном, дозволяє оптимізувати виробничі процеси в залежності від специфіки ринку. Три основні типи інвестицій: маркетингові, зниження витрат та доступ до корисних копалин.

Стратегічні альянси між компаніями, як об'єднання Рено та Ніссан, дозволяють зміцнювати конкурентні позиції через низькі витрати, використання дешевших ресурсів та підтримку контролю над виробництвом та маркетингом. Однак цей метод також має свої мінуси, серед яких складність стабільного розвитку та певна залежність від партнера. Схема організації взаємозв'язків підприємств при різних формах експорту показана на рис. 1.3.

Поглинання є однією з основних стратегій виходу на міжнародний ринок, що включає придбання підприємства для встановлення повного контролю за його діяльністю. Цей метод користується популярністю завдяки швидкому доступу до ринку, але часто вимагає великих капіталовкладень, оскільки підприємства часто купуються за ціною, що перевищує ринкову вартість. Окрім цього, важливо враховувати специфіку законодавства кожної країни: наприклад, в Китаї існують обмеження на володіння іноземцями місцевими підприємствами, а в США іноземці можуть володіти лише

обмеженою часткою акцій у деяких галузях, таких як авіація чи медіа. Поглинання є вигідною стратегією для отримання економії на обсягах, однак варто зазначити, що в 40–60% випадків така стратегія не забезпечує очікуваного зростання ринкової вартості. Міжнародні поглинання дозволяють отримати доступ до нових ринків, технологій, брендів і клієнтських баз, проте також можуть виникати ризики через культурні відмінності та складність інтеграції[34, с. 7].

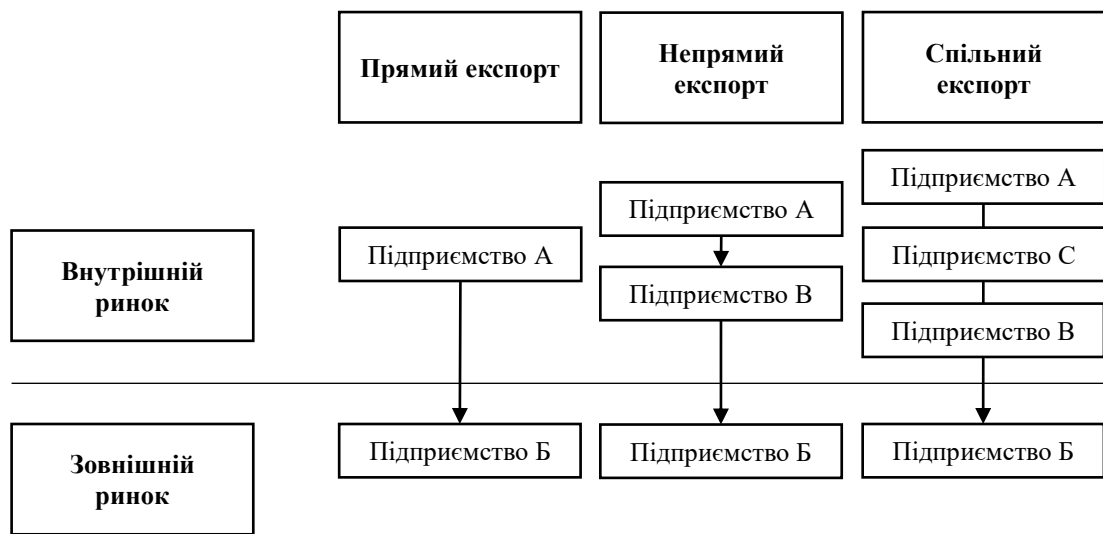


Рис. 1.3. Схема організації взаємозв'язків підприємств при різних формах експорту

Джерело: розроблено авторами на основі [34, с. 7]

При виборі стратегії виходу на зовнішній ринок важливо враховувати певні критерії, такі як рівень капіталовкладень, швидкість виходу на ринок, ступінь контролю та управління, а також рівень ризиків. Стратегії, такі як непрямий експорт, прямий експорт, кооперація, інтеграція, кожна з яких має свої характеристики, допомагають підприємствам адаптувати свою діяльність до умов нового ринку. Непрямий експорт характеризується низьким рівнем інвестицій і ризиків, але також має обмежений контроль і можливості для підприємства. Прямий експорт, в свою чергу, вимагає більших капіталовкладень, але дає більше можливостей для контролю та управління

процесами. Стратегії кооперації і інтеграції, що включають створення спільних підприємств або інвестування в нові виробничі потужності, дозволяють забезпечити більший доступ до ресурсів і ринку, проте супроводжуються вищими ризиками та капіталовкладеннями[21, с. 26].

Незалежно від вибору стратегії, підприємство має прагнути до досягнення головних цілей — максимізації вигоди, розвитку бізнесу, покращення ділових відносин, налагодження партнерських зв'язків та створення позитивної репутації на міжнародному ринку. Вибір правильної стратегії та її адаптація до умов нового ринку може значно вплинути на успіх підприємства на зовнішньому ринку. Важливо пам'ятати, що кожен варіант стратегії має свої переваги та недоліки, тому потрібно ретельно аналізувати можливості та ресурси, щоб забезпечити успішний вихід і подальший розвиток на міжнародній арені[21, с. 26].

1.2. Теоретичні основи формування стратегії інтернаціоналізації підприємства

Сучасні тенденції розвитку світової економіки демонструють стрімке посилення глобалізаційних процесів, у межах яких національні економіки поступово інтегруються в єдиний глобальний економічний простір. Унаслідок цього у багатьох аспектах стираються межі між ринковими просторами. Це явище з одного боку сприяє спрощенню доступу до міжнародних ринків, а з іншого створює нові виклики та ускладнює функціонування підприємств. Такі зміни формують передумови для появи нових економічних категорій, які дозволяють всебічно розкрити сутність і особливості сучасних світових економічних процесів[7, с. 122]. Сучасні теорії і моделі інтернаціоналізації наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні теорії і моделі інтернаціоналізації

Група теорій	Моделі, що розроблені в межах теорій	Подання процесу інтернаціоналізації
Стадійні теорії	<ul style="list-style-type: none"> - Модель Упсальського типу - Модель інноваційно-адаптаційного циклу - Модель поступового освоєння ринку - Модель вибору цільового ринку - Модель участі у зовнішньоекономічній діяльності - Модель освоєння зарубіжних ринків 	Інтернаціоналізація описується як поетапний і послідовний процес
Умовні теорії	Умовна модель інтернаціоналізації	Інтернаціоналізація тлумачиться як набір дій підприємства, що зумовлені внутрішніми та зовнішніми факторами
Мережеві теорії	Модель мережевої взаємодії	Інтернаціоналізація розглядається як діяльність підприємства, яка залежить від особливостей взаємодії між економічними суб'єктами
Теорії транзакційних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Модель стратегічних альтернатив - Портфельні моделі - Моделі конкурентної переваги - Еклектична парадигма Даннінга 	Інтернаціоналізація описується як прагнення фірми мінімізувати витрати

Джерело: [23, с. 18-20]

Питання про доцільність застосування теорій інтернаціоналізації в умовах сучасної України набуває особливої актуальності. З одного боку, елементи кожної з цих теорій можуть бути використані для пояснення процесів інтернаціоналізації українських підприємств. З іншого боку, умови функціонування вітчизняних компаній суттєво відрізняються від тих, які враховувалися при розробці цих теорій у контексті зарубіжних підприємств. Таким чином, практична значимість теорій інтернаціоналізації залежить від їх здатності відображати реалії української економіки [6, с. 79].

Аналіз сучасних підходів до інтернаціоналізації показав, що терміни "інтернаціоналізація" та "глобалізація" часто використовуються як синоніми. Проте багато дослідників вказують на суттєві відмінності між цими поняттями. Зокрема, британський учений Л. Склер наголошує, що необхідно чітко розмежовувати ці терміни. Інтернаціоналізація, за його словами, пов'язана з діяльністю в рамках національних держав, тоді як глобалізація описує формування системи відносин, що виходять за межі національних держав і базуються на нових глобальних структурах. Таким чином, інтернаціоналізація охоплює переважно міждержавні економічні та політичні відносини, тоді як глобалізація включає ширше коло суб'єктів і процесів, таких як транснаціональні корпорації та міжнародні організації[45].

Цю думку поділяють і британські дослідники П. Хірст і Г. Томсон, які розглядають "інтернаціональну" економіку як таку, що базується на взаємодії національних економік, у той час як глобальна економіка характеризується інтеграцією цих економік у нові глобальні структури. У цьому контексті національні економіки залишаються ключовими елементами міжнародної системи, але поступово включаються в глобальні економічні процеси[44]

Інший науковець, П. Дікен, так само розділяє поняття "інтернаціоналізація" та "глобалізація". За його підходом, інтернаціоналізація – це розширення економічної діяльності через національні кордони, що має переважно кількісний характер. Глобалізація ж є якісним процесом, який включає не лише розширення економічної діяльності, але й її функціональну інтеграцію між країнами[46].

Таким чином, українським підприємствам важливо адаптувати ці теорії до власних реалій, враховуючи специфіку національної економіки, що перебуває на етапі трансформації та інтеграції в глобальний економічний простір.

Дослідники розмежовують поняття інтернаціоналізації та глобалізації за їх масштабами та сутністю. Інтернаціоналізація зосереджується на міжнародних взаємозв'язках, тоді як глобалізація охоплює взаємозв'язки на

глобальному рівні. Однак швидкість розвитку глобальних процесів у різних сферах економіки варіюється, що ускладнює однозначне пояснення цих категорій. Деякі сектори залишаються далекими від глобальних масштабів, що підкреслює необхідність точнішого визначення[6, с. 79].

Досить цікавим є визначення Ю. Шишкова, який вважає, що глобалізація є новою якістю інтернаціоналізації, яка досягає свого максимуму в ширину, тоді як інтеграція є найвищим рівнем її розвитку в глибину. Такий підхід розділяє ці процеси на два напрями: інтернаціоналізація як поширення та інтеграція як поглиблення.

Корпорація ІВМ визначає глобалізацію як процес створення, виробництва та маркетингу продуктів для світового ринку. Вона об'єднує два аспекти: інтернаціоналізацію (усунення бар'єрів мови та культури) та локалізацію (адаптація продукту до специфіки конкретної місцевості). Французький економіст Дж.-М. Сіроен зазначає, що основою глобалізації є інтеграція, яка змінює роль держави, «розмиває» національні кордони та сприяє соціально-економічній конвергенції країн. Ці аспекти суттєво впливають на інтернаціоналізацію, хоч і не входять безпосередньо до її визначення[45, с. 682]

Таким чином, поняття «глобалізація» і «інтернаціоналізація» можуть бути синонімами лише в контексті міжнародних відносин між країнами з високим рівнем міжнародного обміну. Водночас глобалізація має ширше значення, включаючи створення відкритої економіки, універсалізацію досвіду та стирання територіальних меж.

Інтернаціоналізація, за енциклопедичними визначеннями, є технологічним способом використання капіталу через встановлення стійких виробничих зв'язків між підприємствами різних країн. Вона перетворює національний виробничий процес на частину міжнародної системи. Дослідження Йохансона, Маттссона та Вальне акцентують на ролі взаємозв'язків компанії зі своїми клієнтами, постачальниками та урядами, що зміцнюються в процесі інтернаціоналізації. Цей процес сприяє отриманню

експериментальних знань без необхідності повторювати ті самі бізнес-ситуації[46, с. 305].

Сучасні дослідження підкреслюють, що інтернаціоналізація бізнесу охоплює не лише перенесення діяльності за кордон, але й пристосування до нових умов. Вона є результатом як стратегічних планів, так і реакції на мінливі потреби міжнародного ринку. Для ефективної інтернаціоналізації компаніям слід дотримуватись принципів, які забезпечують успішне управління цим процесом, таких як адаптивність, стратегічне прогнозування та інтеграція ресурсів. Принципи управління процесом інтернаціоналізації бізнесу показані на рисунку 1.4.

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ	
Принцип відкритості системи	Передбачає здатність компанії багатовекторно взаємодіяти з навколишнім середовищем.
Принцип організаційної ефективності	Інтернаціоналізація бізнесу має базуватися на відповідній організаційній структурі, яка гарантує ефективну діяльність міжнародних компаній.
Принцип функціональної визначеності	Підкреслює важливість розробки та закріплення конкретних функцій для окремих бізнес-структур, що є частиною інтернаціональної компанії.
Принцип скоординованості дій елементів системи	Координація передбачає добровільне узгодження окремих аспектів економічної та фінансової діяльності між усіма підрозділами інтернаціональної компанії.
Принцип гармонізації	Гармонізація передбачає, з одного боку, збереження контролю з боку головного (національного) підприємства над фінансово-економічними процесами, а з іншого — необхідність функціонування відповідно до міжнародних правил ведення бізнесу.
Принцип уніфікації	Уніфікація проводиться на найвищих етапах фінансово-економічної інтернаціоналізації бізнес-структур і охоплює такі сфери, як фінанси, виробництво, управління, кадрову політику, маркетинг та інші аспекти діяльності компанії.

Рис. 1.4. Принципи управління процесом інтернаціоналізації бізнесу

Джерело: [33, с. 89]

Залежно від галузі, специфіки діяльності та географічного розташування компанії, методи та засоби визначення найбільш ефективних підходів до інтернаціоналізації значно варіюються. Водночас, існують загальні підходи до управління цими процесами, які можна класифікувати за трьома основними методами: динамічним, економічним і функціональним.

Динамічний метод передбачає, що процеси інтернаціоналізації бізнесу залежать від стадії розвитку компанії. На кожному етапі, від локального ринку до міжнародного масштабу, підприємство стикається з різними викликами та завданнями, які потребують адаптивного підходу. Економічний метод базується на лібералізації економічних відносин, як внутрішніх, так і зовнішніх. Цей підхід пояснює утворення багатонаціональних компаній прагненням до зниження трансакційних витрат і максимізації економічної вигоди від міжнародної діяльності[7, с. 122].

Функціональний метод зосереджений на процесах взаємодії між економічними суб'єктами. Він враховує координацію дій між різними учасниками ринку, такими як постачальники, клієнти, партнери та державні органи, що є ключовими елементами успішної інтернаціоналізації.

Кожен із зазначених методів використовує широкий спектр інструментів. Серед них[39, с. 79]:

- факторний аналіз для визначення основних впливів на міжнародну діяльність;
- прийняття управлінських рішень на основі аналізу ієрархій;
- етичні та корпоративні кодекси, які сприяють формуванню позитивного іміджу компанії на міжнародних ринках;
- мотиваційні інструменти для залучення персоналу та партнерів;
- інноваційні підходи, такі як нейромережеве програмування, для автоматизації бізнес-процесів.

Застосування такого інструментарію дозволяє реалізовувати основні функції управління: від стратегічного планування та організації поточної

діяльності до моніторингу й корекції результатів. Це забезпечує активізацію потенціалу підприємства, зокрема в контексті виходу на міжнародний ринок, і дозволяє адаптувати діяльність до змінних умов глобального середовища.

Різноманітність зовнішнього середовища, в якому здійснюється підприємницька діяльність, значно ускладнює процес стратегічного управління. Це обумовлено наявністю численних факторів, які впливають на ухвалення рішень, пов'язаних із розвитком бізнесу, особливо на міжнародному рівні. Основні мотиви, що спонукають підприємства до обрання стратегії інтернаціоналізації, можна поділити на кілька груп. Перша група включає ринкові причини, які виникають через глобалізацію ринків і конкуренції. Вона охоплює необхідність супроводжувати клієнтів, які самі виходять на міжнародні ринки, бажання обійти обмеження на внутрішньому ринку та скористатися перевагами культурних, адміністративних, географічних і податкових особливостей інших країн. Сюди ж належать економічні чинники, такі як доступ до дешевших трудових ресурсів або капіталу.

Друга група причин пов'язана з використанням стратегічних можливостей фірми. Сюди входять розширення ринків, зокрема географічне, забезпечення стабільних конкурентних позицій, ефективне використання ресурсів, недоступних у власній країні, та підвищення корпоративних знань через доступ до джерел інновацій в інших країнах.

Третя група факторів пов'язана з економічними вигодами. Вона включає ефект економії на масштабах виробництва завдяки доступу до ринків із схожими споживчими уподобаннями, а також переваги від пропозиції стандартного продукту в різних країнах. Відомий американський теоретик менеджменту П. Коттер (1980) визначив два ключові види чинників, які впливають на рішення щодо розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Перший – це "фактори виштовхування", які виникають через труднощі ведення бізнесу на внутрішньому ринку, наприклад, через низькі ціни на продукцію або обмеження, встановлені державним регулюванням (зокрема, антимонопольні закони). Другий – це "фактори втягування", що передбачають наявність

сприятливих умов за кордоном, таких як пільгове оподаткування або нижча вартість ресурсів. Ці фактори створюють привабливі можливості для розвитку бізнесу за межами внутрішнього ринку, сприяючи прийняттю рішення про інтернаціоналізацію. Модель Дж. Даннінга, відома також як концепція OLI (ownership, location, internalization), демонструє вибір стратегії входження підприємства на зарубіжний ринок, базуючись на трьох ключових групах детермінуючих факторів. Ця модель є фундаментальним інструментом аналізу у міжнародному бізнесі[5, с. 23].

1. Переваги володіння (Ownership advantages): Це унікальні ресурси або компетенції компанії, які дозволяють їй успішно конкурувати на міжнародних ринках. До них належать технологічні інновації, сильний бренд, патенти, організаційні знання та інші нематеріальні активи. Ці переваги створюють базу для зростання конкурентоспроможності компанії за кордоном.

2. Переваги дислокації (Location advantages): Це переваги, які пов'язані з обраним місцем для ведення бізнесу. Сюди відносяться доступ до природних ресурсів, дешевша робоча сила, сприятливе оподаткування, економія на транспорті, вигідне географічне положення, близькість до споживачів і партнерів, а також політико-правова стабільність у країні дислокації.

3. Переваги інтернаціоналізації (Internalization advantages): Ці переваги стосуються ефективності управління та контролю бізнес-процесів у межах самої компанії. Наприклад, замість передання технології або ноу-хау за ліцензією іншій компанії, підприємство може вирішити самотійно виходити на ринок, аби зберегти контроль над якістю, конфіденційністю, а також уникнути трансакційних витрат.

Рисунок 1.5 ілюструє, як ці три групи факторів взаємодіють і визначають вибір стратегії входження підприємства на міжнародний ринок. Модель Дж. Даннінга допомагає підприємствам оцінити свої конкурентні переваги, визначити оптимальну стратегію інтернаціоналізації (експорт, ліцензування,

спільні підприємства чи прямі іноземні інвестиції) та ефективно адаптуватися до умов зарубіжного середовища.

Модель охоплює три ключові передумови, які лежать в основі прийняття рішення підприємцем щодо здійснення інтернаціоналізації[5, с. 23]:

1. Переваги власності (Ownership advantages, O): Це відповідає питанню "чому" слід обирати пряме іноземне інвестування. Основою є переваги, що виникають завдяки володінню нематеріальними активами, такими як знання, патенти, ноу-хау або репутація бренду. Ці активи надають підприємству конкурентну перевагу над іншими учасниками ринку.

2. Переваги інтернаціоналізації (Internalization advantages, I): Відповідають на питання "як" здійснювати пряме іноземне інвестування. Сюди належить вигода від самостійного використання нематеріальних активів, яка часто є більш ефективною, ніж їх передача незалежному зарубіжному партнеру. Це пов'язано з уникненням ризиків, таких як невиконання умов контракту або створення конкуренції з боку партнера, що отримав доступ до переданих активів.

3. Переваги місцезнаходження (Location advantages, L): Ці переваги відповідають питанню "куди" здійснювати інвестування. Вони полягають у можливості використовувати специфічні переваги певного географічного розташування за кордоном, такі як доступ до дешевшої робочої сили, природних ресурсів, сприятливого регулювання чи розвиненої інфраструктури.

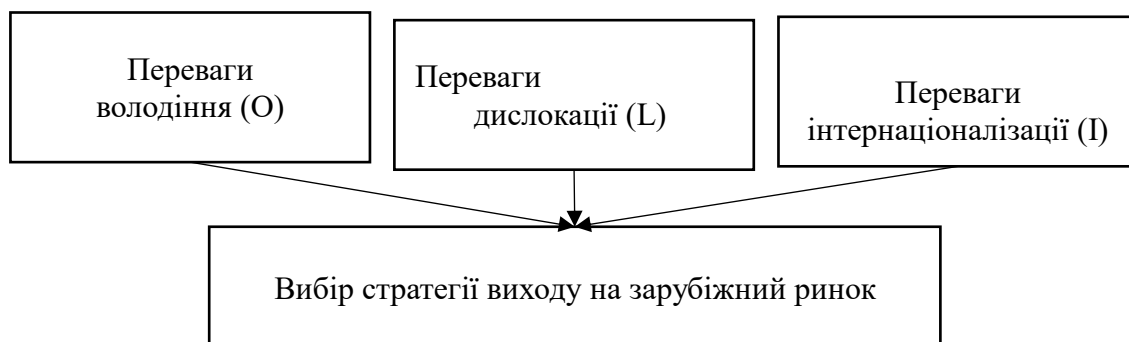


Рис. 1.5. Модель Дж. Даннінга

Джерело: [33, с. 90]

Впровадження стратегії інтернаціоналізації передбачає поетапний підхід. Основними етапами цього процесу є: початковий (експортний), етап локальної ринкової експансії (міжнародний) і транснаціональний етап. Кожен із них має свої специфічні характеристики, які впливають на вибір інструментів та способів реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Етапи інтернаціоналізації діяльності підприємства:

1. Експортний етап: Вибір стратегії залежить від частки експорту в загальному обсязі продажів. Невисокий експорт стимулює вихід на міжнародні ринки, а відсутність імпорتنих бар'єрів спрощує цей процес. Зростаючий місцевий попит сприяє розширенню виробництва, тоді як конкуренція стимулює підвищення якості продукції та оптимізацію процесів. Ключовими критеріями є економічні вигоди, продовження попиту та переваги масового виробництва. Для реалізації необхідні достатні виробничі потужності, висококваліфіковані менеджери та ефективний маркетинг.

2. Міжнародний етап: Зумовлений різними умовами національних ринків, високою конкуренцією, наявністю імпорتنих бар'єрів і доступністю дешевих ресурсів. Стратегічними критеріями є доступ до інновацій, продовження життєвого циклу технологій та забезпечення конкурентних переваг. Реалізація передбачає наявність значних фінансових ресурсів, компетенцій для роботи за кордоном, обізнаність у бізнес-середовищах інших країн та кваліфікований управлінський персонал.

3. Транснаціональний етап: Орієнтований на глобальне масштабування та конкуренцію з міжнародними компаніями. Основними критеріями є переваги масового виробництва, економія на масштабах і дослідженнях. Для реалізації потрібні стандартизовані продукти, виробничі ресурси, адаптивна організаційна структура, чіткий розподіл відповідальності та значні витрати на координацію та контроль.

Ретельне планування та поступова реалізація на кожному з цих етапів дозволяють підприємству ефективно адаптуватися до міжнародного середовища та досягти поставлених цілей. Процес формування стратегії

інтернаціоналізації передбачає врахування різноманітних умов і чинників, що впливають на прийняття рішень. Для кожної фірми вибір етапу інтернаціоналізації залежить від стратегічних цілей, критеріїв та умов, які забезпечують ефективну діяльність на кожному етапі. Зміна організаційної структури підприємства є невід'ємною частиною реалізації етапів інтернаціоналізації. На початковій стадії можлива функціональна структура з міжнародним відділом. Подальший розвиток веде до формування продуктової чи географічної дивізійної структури. Орієнтація на глобальні ринки вимагає впровадження матричної структури з численними міжнародними підрозділами. Модель EPRG Г. Перлмуттера акцентує на чотирьох типах орієнтацій: етноцентричній, поліцентричній, регіоцентричній та геоцентричній. Кожна з них відображає різні підходи до управління міжнародною діяльністю залежно від досвіду та цілей підприємства.

Формування стратегії інтернаціоналізації включає такі питання[33, с. 90]:

- вибір ринків для реалізації продукції;
- конфігурація ланцюга створення вартості;
- адаптація товарів до вимог національних ринків.

Основними критеріями вибору стратегії є:

- оцінка вигод від зовнішньоекономічної діяльності, наявність ресурсів для роботи на міжнародних ринках.
- аналіз політико-правового середовища обраних країн, захист інтересів компанії через уряди своїх країн.
- компетенції управлінського персоналу, гнучкість бізнес-процесів, адаптивність організаційної структури.

Ключовим етапом є вибір ринку, країни та способу виходу на нього, що базується на глибокому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Для цього застосовуються такі методи:

1. Сканування середовища: систематичне оцінювання умов ринків, використання PEST-аналізу для порівняння країн за економічними, політичними, культурними та інфраструктурними параметрами.

2. Сітка параметрів: ранжування країн за критеріями, що визначають прийнятні умови для бізнесу.

Ці інструменти допомагають підприємствам обирати оптимальні стратегії виходу на нові ринки та забезпечувати їхню конкурентоспроможність на міжнародній арені. Таким чином, організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації бізнесу є універсальною структурою, яка поєднує теоретичні засади з практичними інструментами для ефективного управління процесами міжнародного розвитку підприємства. Ця концепція представлена графічно для більшої наочності. Таким чином, розв'язання актуальної наукової проблеми, пов'язаної з активізацією розвитку бізнесу на засадах інтернаціоналізації, можливе за умови створення ефективного організаційно-економічного механізму. Такий механізм сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств шляхом покращення якості продукції, послуг та робіт, а також оптимізації ефективності їхньої господарської діяльності[13, с. 115].

Стратегія експорту та імпорту товарів до інших країн зазвичай використовується як початковий етап для розширення присутності на світовому ринку. Вона сприяє зниженню ризиків і зменшує необхідність значних фінансових вкладень, дозволяючи уникнути великих інвестицій на іноземних ринках. Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", експорт товарів визначається як продаж українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності товарів іноземним суб'єктам господарювання (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення через митний кордон України, включаючи операції реекспорту.

У міжнародній торговельній практиці застосовуються два основні підходи до експортно-імпортних операцій: прямий (direct) експорт та імпорт, а також непрямий (indirect) експорт та імпорт (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характерні особливості видів експортно-імпоротної стратегії

Тип стратегії	Сутність	Умови застосування	Переваги
Прямий	Постачання товарів виробниками напряму іноземному споживачеві або закупівля у нього відповідних товарів	<ul style="list-style-type: none"> - При довгострокових контрактах на продаж і закупівлю промислової сировини - Для експорту великогабаритного та дорогого устаткування - Для продажу стандартного устаткування через закордонні філії - Для закупівлі сільськогосподарської продукції у фермерів - Для здійснення угод, що залучають державні закупівлі або продажі 	Тісні зв'язки з контрагентами, краще розуміння ринкової кон'юнктури, швидка адаптація виробничих процесів до потреб споживачів
Непрямий	Продаж або закупівля товарів через торговельних посередників	<ul style="list-style-type: none"> - Для реалізації стандартного промислового обладнання - Для продажу споживчих товарів - Для напівготової продукції - На важкодоступних або маловідомих ринках - Для просування нових товарів - У разі відсутності власної збутової мережі - За умов домінування великих торговельно-посередницьких компаній 	Використання досвіду, ділових зв'язків, мережі обслуговування та знань ринку, які мають посередники

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 115]

Для сучасного етапу розвитку бізнесу характерним є зростання значення прямого експорту та імпорту. Мультинаціональна стратегія базується на організації діяльності, спрямованої на створення вартості в межах окремих національних ринків. Вона передбачає адаптацію товарів і послуг відповідно до локальних умов та організацію діяльності через юридично незалежні компанії в цільових країнах. Ця стратегія фокусується на залученні місцевих постачальників і врахуванні специфіки національного попиту, культури та традицій. Глобальна стратегія, навпаки, орієнтується на стандартизацію товарів і послуг, що дозволяє досягти економії за рахунок масштабів

виробництва. У цьому випадку основні виробничі процеси концентруються в обмеженій кількості країн.

На практиці компанії рідко використовують одну з базових стратегій у чистому вигляді. Більшість мультинаціональних підприємств прагнуть адаптувати свої товари до локальних потреб, зберігаючи баланс між стандартизацією та локалізацією. Такий підхід дозволяє одночасно врахувати специфіку місцевих ринків і отримати переваги від масштабів виробництва. Для досягнення цього балансу компанії часто змушені проводити реорганізацію внутрішніх структур. І. Ансофф виділяє кілька видів стратегій міжнародного розвитку залежно від ступеня адаптації до локальних умов:

1. Глобальна стандартна стратегія – застосовується до всіх бізнес-одиниць диверсифікованих компаній, зокрема в галузях, які виробляють базову продукцію (наприклад, електроенергія).

2. Стратегія з мінімальними змінами – передбачає незначну адаптацію продукту або маркетингових підходів (зміна упаковки, спеціалізована реклама).

3. Комбінована стратегія – передбачає розробку індивідуальних стратегій для основних ринків і застосування стандартних підходів на менш важливих напрямках.

4. Модульна стратегія – орієнтована на створення конкурентоспроможного продукту для глобального ринку з адаптацією окремих складових під місцеві потреби.

5. Спеціальні стратегії – розробляються для кожного окремого напрямку стратегічної діяльності.

Міжнародні стратегії також класифікують за кількістю ринків, послідовністю їх освоєння, рівнем привабливості, підготовленістю підприємства до інтернаціоналізації тощо (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій інтернаціоналізації

Ознака	Вид стратегії	Сутність	Передумови успіху
1	2	3	4
Кількість закордонних ринків і сегментів ринку	Стратегія концентрації	Орієнтація на один або кілька ключових ринків	Стабільний попит і достатній обсяг ринку
	Стратегія диверсифікації	Розширення діяльності на різні ринки та сегменти	Великі ресурси та глибоке знання ринків
Ступінь привабливості ринків	Стратегія зростання	Активне входження на перспективні ринки для досягнення лідерства	Висока ринкова привабливість і конкурентоспроможність
	Стратегія консолідації	Утримання лідерських позицій для акумуляції ресурсів	Стабільний ринок і достатня конкурентоспроможність
	Стратегія створення позиції	Розширення частки ринку на нових перспективних ринках	Високий стратегічний потенціал
	Стратегія відступу	Вихід із нерентабельних ринків	Низькі бар'єри виходу
Послідовність входження на ринки	Стратегія "водоспаду"	Поступове освоєння ринків	Великі капіталовкладення та тривалий час
	Стратегія "поливної машини"	Однотимчасне освоєння багатьох ринків	Висока кваліфікація персоналу і значні ресурси
	Комбінована стратегія	Початковий вихід на один ринок із подальшим розширенням	Досвід роботи на іноземних ринках
Рівень підготовки до інтернаціоналізації	Стратегія консолідації експортних ринків	Перегляд структури ринків	Достатній стратегічний потенціал
	Диверсифікація діяльності	Експансія на багатьох ринках	Позиція лідера на ринках
	Стратегія поступового входження	Освоєння ринкових ніш	Глибоке знання ринку
	Стратегія експансії	Використання різних форм інтернаціоналізації	Низькі бар'єри входу та кваліфікований менеджмент
	Стратегія альянсів	Співпраця з більш конкурентоспроможними партнерами	Досвід у міжнародних операціях та ефективність довгострокового планування

Джерело: [19]

Однією з головних стратегічних проблем у процесі інтернаціоналізації є вибір моделі розміщення виробництва. Локальне виробництво орієнтується на задоволення потреб окремих ринків, глобальна мережа передбачає регіональну спеціалізацію для групи країн, а централізоване виробництво обслуговує глобальний ринок із одного центру. Кожен варіант має свої особливості, включаючи фінансові виклики, такі як потреба в значних інвестиціях, валютні ризики та податкові питання.

Стратегічні альянси можуть допомогти подолати ці труднощі завдяки співпраці з партнерами, що забезпечує доступ до нових ринків, технологій та економії масштабу. Однією з форм такої співпраці є аутсорсинг, коли зовнішнім виконавцям передаються функції, що не є ключовими для підприємства. Інша форма, ауттаскинг, фокусується на дорученні окремих завдань, зокрема технічних чи експериментальних, що дозволяє оптимізувати ресурси. Обидва підходи сприяють ефективнішій реалізації стратегії інтернаціоналізації, залишаючи підприємству можливість концентруватися на своїх основних компетенціях[25, с. 100].

Ауттаскинг значно підвищує гнучкість використання ресурсів, оптимізує витрати та скорочує час реалізації проєктів. Вибір стратегії зовнішньоекономічної діяльності та способу виходу на зарубіжний ринок залежить від внутрішніх особливостей компанії. За швидкістю освоєння нових ринків виділяють такі моделі: поступове проникнення ("втягування"), стрімкий вихід ("вскакування") та інтеграція у глобальний ринок ("приєднання")[25, с. 100].

"Втягування" є тривалим процесом, що дозволяє підприємствам отримувати поступовий досвід і мінімізувати ризики, особливо в традиційних галузях. "Вскакування" характерне для компаній, орієнтованих на інновації, які швидко стають глобальними гравцями завдяки унікальним продуктам або технологіям. "Приєднання" передбачає інтеграцію у міжнародні ланцюги вартості через партнерства, участь у кластерах або використання цифрових платформ.

Розвиток глобальних компаній може приймати різні форми. Наприклад, пайові партнерства дозволяють об'єднувати ресурси для створення нових продуктів, тоді як вертикальна інтеграція передбачає об'єднання компаній для повного контролю над виробництвом. Електронні ринки стають основою для взаємодії компаній з кінцевими споживачами через цифрові платформи[20, с. 22].

Успішна інтернаціоналізація базується на оцінці ринкових можливостей, конкурентних переваг та результатах досліджень. Проте вона потребує адаптації компанії до нових умов, фундаментальних змін у стратегії управління та аналізу внутрішнього середовища. Інтернаціоналізація – це поступовий процес, який вимагає ретельного вивчення особливостей зовнішніх ринків та ефективного стимулювання персоналу й партнерів.

Формування конкретної форми інтернаціоналізації підприємства залежить від багатьох чинників. Серед них: здатність створювати унікальні продукти, забезпечувати високоякісні послуги, конкурентоспроможні ціни та застосування інноваційних маркетингових підходів. Основними мотивами ведення зовнішньоекономічної діяльності є орієнтація на попит за кордоном, доступ до сучасних технологій, залучення іноземних інвестицій, імпортозаміщення, підвищення кваліфікації персоналу та отримання іноземної валюти. Інтернаціоналізація також дозволяє перевірити конкурентоспроможність української продукції та стимулює інновації в розробці товарів і технологій.

За даними аналітиків BCG, існує шість моделей глобалізації компаній із країн, що розвиваються[25, с. 102]:

1. Експорт внутрішніх брендів і продуктових ліній: сильні позиції на локальному ринку стають основою для виходу на міжнародний.
2. Маркетинг інноваційних технологічних рішень: використання наукових і інженерних талантів для створення конкурентних переваг.
3. Лідерство в глобальних товарних категоріях: спеціалізація та масштабне виробництво для забезпечення ефективності та інновацій.

4. Доступ до природних ресурсів: орієнтація на здобуття дешевих, але якісних ресурсів.
5. Експорт бізнес-моделей: перенесення успішних локальних практик на глобальний рівень.
6. Інтеграція до міжнародних ринків для забезпечення ресурсів: спрямована на доступ до необхідних ресурсів, а не на безпосередній прибуток.

Для України пріоритетними завданнями є створення сприятливого бізнес-середовища, демонополізація, боротьба з корупцією, а також спрощення процедур торгівлі та підтримка інтеграційних зв'язків між регіонами. Ефективна стратегія зовнішньоекономічної діяльності базується на довгостроковому аналізі глобальних потоків товарів, капіталу, інформації та людей. Необхідно враховувати культурні, політичні, економічні та географічні особливості цільових ринків, їх зв'язок із внутрішніми та зовнішніми регіонами, а також перспективи для співпраці. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність для українських підприємств стає перспективним інструментом розвитку, який потребує глибокого розуміння міжнародного середовища, стратегічного аналізу та адаптації до нових умов.

1.3. Методичні підходи до вибору та обґрунтування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок є важливим етапом для підприємства, який вимагає ретельного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Існує кілька методичних підходів, які допомагають підприємствам вибрати найбільш ефективну стратегію виходу, зокрема[1, с. 213]:

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні (S) і слабкі (W) сторони підприємства, а також можливості (O) і загрози (T) на ринку. Використовуючи цей метод, можна визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. Це дозволяє підприємству зробити

обґрунтований вибір стратегії, орієнтуючись на свої сильні сторони та намагаючись мінімізувати слабкості, використовуючи зовнішні можливості та усуваючи загрози.

BCG-матриця (матриця Бостонської консалтингової групи) оцінює продукти або бізнес-одиниці підприємства на основі двох критеріїв: частки на ринку та темпів росту ринку. Вона допомагає визначити, які продукти чи бізнес-одиниці підприємства мають потенціал для розвитку на зовнішніх ринках, а які варто згорнути або інвестувати в них менше. У контексті вибору стратегії виходу це допомагає визначити, на які ринки варто виходити з тими продуктами, які займають лідируючі позиції або мають потенціал до зростання.

PESTEL-аналіз фокусується на зовнішніх факторах, що можуть впливати на бізнес: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові умови. Цей метод дозволяє оцінити, наскільки сприятливі умови для виходу на зовнішні ринки з точки зору макросередовища. Наприклад, для деяких країн можуть бути значні політичні або економічні ризики, що зробить їх непридатними для стратегічного розвитку.

Матриця Ансофа допомагає визначити напрямки зростання для підприємства, використовуючи чотири стратегії: проникнення на ринок, розвиток продукту, розвиток ринку і диверсифікація. Вибір конкретної стратегії залежить від того, наскільки підприємство готове ризикувати, та від того, наскільки наявні продукти або послуги відповідають вимогам зовнішнього ринку.

Фінансовий аналіз оцінює можливості підприємства на зовнішньому ринку з точки зору витрат, доходів та рентабельності. За допомогою фінансового аналізу підприємство може оцінити витрати на вихід на новий ринок, можливі доходи, а також рентабельність. Це дозволяє вибрати стратегію, яка не лише вигідна з точки зору ринку, але й фінансово виправдана.

Сценарний аналіз дозволяє підприємству оцінити можливі варіанти розвитку подій на зовнішньому ринку, враховуючи різні зовнішні фактори, такі

як зміна валютних курсів, політичні ризики, конкуренція та інші. Це дає змогу створити кілька сценаріїв і вибрати стратегію, яка дозволяє адаптуватися до різних ситуацій.

При виборі конкретної стратегії підприємство повинно враховувати як свої внутрішні можливості, так і зовнішні умови. Внутрішні можливості включають наявність фінансових ресурсів, технологічні можливості, управлінські ресурси та досвід на зовнішніх ринках. Зовнішні умови, у свою чергу, включають аналіз конкурентного середовища, політичних і економічних факторів, а також тенденцій розвитку ринку. Вибір стратегії має базуватися на розумінні, які зовнішні ринки найбільш сприятливі для компанії, з урахуванням її поточної позиції та здатності адаптуватися до змінних умов.

Логіка вибору стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов ринку. Розглянемо, як логіка вибору стратегії виходу на міжнародний ринок може бути застосована через кожен із методів[2, с. 63]:

При проведенні SWOT-аналізу підприємство оцінює свої внутрішні ресурси і можливості. Якщо виявляється, що підприємство має сильні фінансові, людські та технологічні ресурси, а також є можливість скористатися слабкостями конкурентів на зовнішньому ринку, то логічним вибором буде стратегія експорту або франчайзингу. Наприклад, якщо підприємство має досвід у певному секторі та має можливість адаптувати свої продукти до нових умов, це дозволяє вибрати стратегію розвитку на існуючих або нових ринках[4, с. 115].

BCG-матриця. Логіка вибору стратегії у цьому випадку базується на тому, чи є підприємство на ринку з високим темпом зростання або чи має воно високі частки на ринку. Якщо підприємство знаходиться в категорії «Зірки» (висока частка на ринку з високим темпом зростання), стратегія має бути агресивною, що дозволяє отримати ще більшу частку ринку, наприклад, через прямий експорт чи спільне підприємство. Якщо ж підприємство є в категорії «Дійні корови» (висока частка на ринку з низьким темпом зростання),

стратегія може бути більш обережною, наприклад, інвестування в ліцензування чи партнерства з місцевими компаніями.

PESTEL-аналіз. Цей метод оцінює зовнішні макрофактори, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні умови. Якщо аналіз показує, що на зовнішньому ринку є стабільні політичні умови, позитивна економічна ситуація та відкритість до іноземних інвестицій, підприємство може вибрати стратегію прямого інвестування або створення спільного підприємства. Якщо ж є високий рівень політичних і економічних ризиків (наприклад, політична нестабільність чи важка економічна ситуація), то обирається більш обережна стратегія, як-от ліцензування чи експорт через посередників.

Матриця Ансофа пропонує різні стратегії в залежності від того, чи є новим продукт для нового ринку чи старим продуктом для нового ринку. Якщо підприємство вже має наявний продукт, який добре продається на внутрішньому ринку, і хоче розширити свою діяльність на новий ринок, то стратегія виходу може бути через прямий експорт або франчайзинг. Якщо ж продукт новий для нового ринку, то може знадобитися більш агресивна стратегія, така як прямі інвестиції або створення спільного підприємства[3, с. 42].

Методи фінансового аналізу. Логіка вибору стратегії виходить з того, наскільки підприємство готове інвестувати в новий ринок. Якщо підприємство має достатньо фінансових ресурсів і готове до великих інвестицій, воно може вибрати стратегію прямого інвестування або стратегічного альянсу, що дозволяє отримати доступ до нових ринків і ресурсів. Якщо ж підприємство має обмежені фінансові ресурси, стратегія виходу може бути менш капіталомісткою, наприклад, ліцензування або використання непрямого експорту через посередників.

За допомогою сценарного аналізу підприємство прогнозує різні можливі варіанти розвитку подій на ринку. Якщо існують кілька можливих варіантів розвитку ситуації на зовнішньому ринку (наприклад, швидке зростання попиту чи економічна нестабільність), підприємство може обрати стратегію, яка буде

найефективнішою за кожного з цих сценаріїв. Це може бути як обережний вихід через експорт, так і активніший вихід через партнерства чи створення власного виробництва за кордоном, в залежності від того, що найбільше відповідає прогнозованим умовам.

Вибір стратегії виходу на міжнародний ринок має бути комплексним і обґрунтованим, з урахуванням усіх внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов, що можуть впливати на успіх на новому ринку. Логіка вибору стратегії полягає в тому, щоб найбільш ефективно використати наявні ресурси та можливості для досягнення найкращих результатів[3, с. 42].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок є складним і важливим процесом, що вимагає врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов ринку. Методичні підходи, такі як SWOT-аналіз, BCG-матриця, PESTEL-аналіз, матриця Ансофа, методи фінансового аналізу та сценарний аналіз, надають підприємствам інструменти для оцінки своїх сильних і слабких сторін, можливостей, загроз, а також для аналізу зовнішніх макрофакторів, таких як економічна ситуація, політичний клімат, рівень конкуренції та інші чинники, що можуть впливати на успішність на новому ринку.

Завдяки цим методам підприємства можуть визначити, на яких ринках їм варто діяти, яку стратегію вибрати та як мінімізувати можливі ризики. SWOT-аналіз допомагає зосередитися на внутрішніх ресурсах та зовнішніх можливостях, BCG-матриця дозволяє оцінити потенціал продуктів підприємства для розширення на нові ринки, а PESTEL-аналіз дозволяє виявити макроекономічні і політичні фактори, які можуть вплинути на вибір ринку. Матриця Ансофа дає змогу визначити напрямки розвитку на основі наявних продуктів і готовності підприємства до ризику, а фінансовий аналіз

оцінює витрати, доходи та рентабельність на новому ринку. Сценарний аналіз дозволяє прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, що дає можливість обрати найбільш ефективну стратегію виходу на ринок.

Логіка вибору стратегії виходу на міжнародний ринок полягає в тому, щоб правильно оцінити внутрішні ресурси підприємства та зовнішні умови ринку, вибираючи стратегію, яка найкраще відповідає конкретній ситуації. Це дозволяє підприємству не тільки зменшити ризики, але й максимізувати вигоди від виходу на нові ринки, використовуючи свої сильні сторони та мінімізуючи слабкості. У результаті, правильний вибір стратегії може стати основою для успішного і стабільного розвитку підприємства на міжнародному рівні.

Теоретичний аналіз показав, що процес інтернаціоналізації підприємства базується на різних концептуальних підходах, зокрема Uppsala-модель, концепції конкурентних переваг і транзакційної економії. Основні теорії підтверджують, що успішний вихід на міжнародний ринок вимагає стратегічного планування, адаптації до місцевих умов і поступового накопичення досвіду. Важливими аспектами є інтеграція підприємства у глобальні ланцюги доданої вартості та ефективна взаємодія з місцевими партнерами. Інтернаціоналізація також залежить від внутрішньої готовності компанії до адаптації та інновацій.

Вибір стратегії інтернаціоналізації потребує комплексного підходу, враховуючи фінансові, політичні та культурні чинники, що визначають доцільність вибору певного ринку для виходу. Ретельне планування та адаптація до змінних умов зовнішнього середовища дозволить досягти успіху в міжнародній торгівлі та економічному зростанні. Обґрунтування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки потребує системного підходу, що включає аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, дослідження цільових ринків та оцінку ризиків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД» ТА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2.1. Аналіз ринку соусів

До початку повномасштабної війни, протягом останніх п'яти років, спостерігалось стабільне зростання обсягів експорту соусів, продуктів для їх приготування, а також смакових добавок як у вартісному, так і в фізичному виразі.

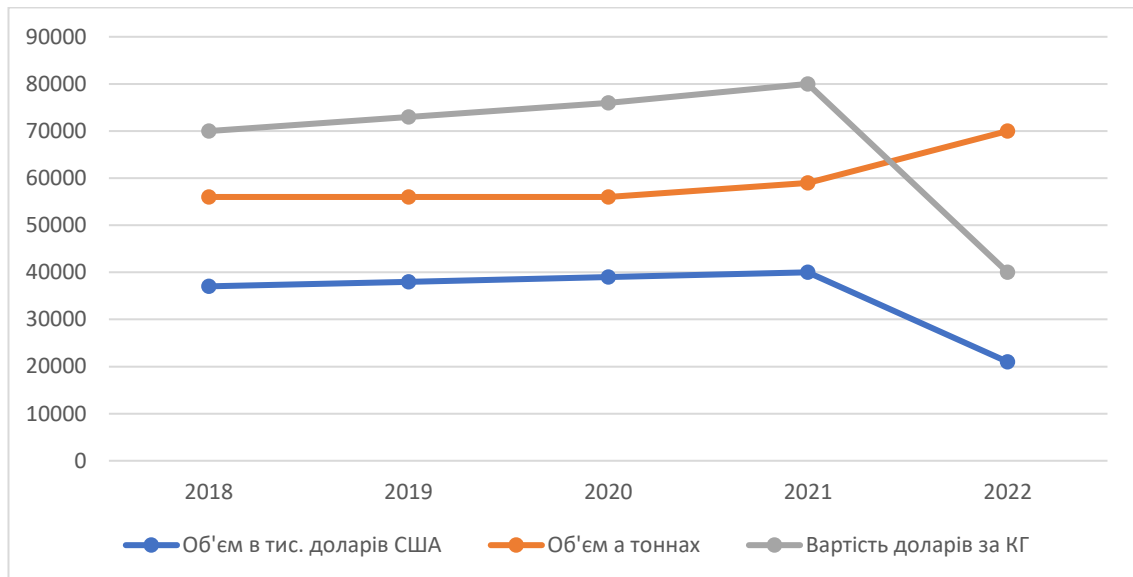


Рис. 2.1. Експорт Україною соусів та інгредієнтів для них за 2018-2022 роки

Джерело: [24]

Протягом останніх п'яти років експорт продукції (рис. 2.1) товарної групи з кодом HS/УКТ ЗЕД 2103, яка включає продукти для приготування соусів, готові соуси, змішані смакові добавки, порошок гірчиці та готову гірчицю, з України демонстрував стабільне зростання як у вартісному, так і в фізичному еквіваленті. Однак у 2022 році, з початком повномасштабної війни з росією, обсяги експорту цієї продукції скоротилися майже вдвічі: з 47 млн доларів США у 2021 році до 25 млн доларів США у 2022-му. Водночас

відбулося підвищення середньої ціни продукції з 1,3 долара США за кілограм у 2021 році до 1,6 долара США у 2022 році[24].

Одним із головних чинників зниження обсягів експорту продукції(рис. 2.2) цієї товарної групи з України стало значне зменшення поставок до білорусі, яка раніше займала вагомую частку в експортному балансі. У 2021 році експорт готових соусів, продуктів для їх приготування та смакових добавок до білорусі становив 9,2 млн доларів США, але в 2022 році цей показник скоротився до 1,3 млн доларів США. Водночас українські виробники переорієнтували частину експорту на країни Європейського Союзу, збільшивши поставки до таких країн, як Німеччина, Польща та Франція. Однак загальний обсяг експорту до ЄС у 2022 році скоротився на 2,8 млн доларів США порівняно з попереднім роком, що свідчить про комплексний вплив зовнішніх чинників на експортні показники[24].

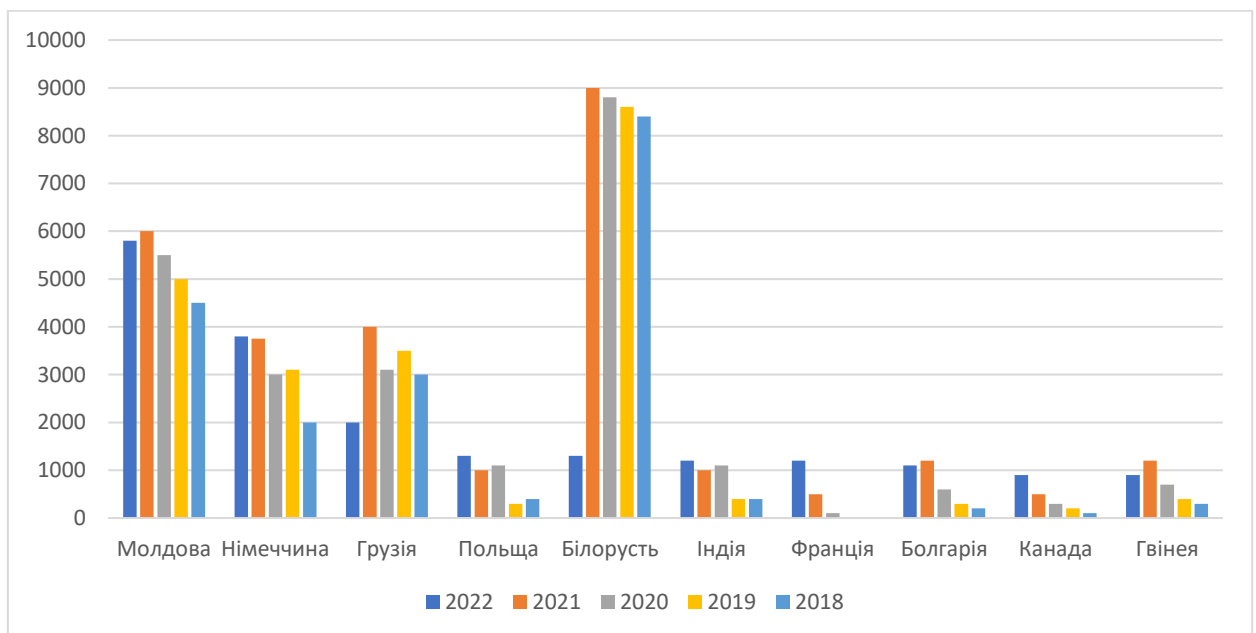


Рис. 2.2. Експорт України соусів та інгредієнтів до них протягом 2018-2022 років

Джерело: [24]

Найбільшими підкатегоріями в структурі українського експорту соусів (рис. 2.3) залишаються кетчупи, інші томатні соуси, а також категорія «інші», що включає майонез, заправки для салатів і смакові добавки. Ці приправи відрізняються від сумішей спецій (товарні позиції 0904-0910) наявністю в

їхньому складі однієї або більше ароматизувальних речовин чи інших інгредієнтів.

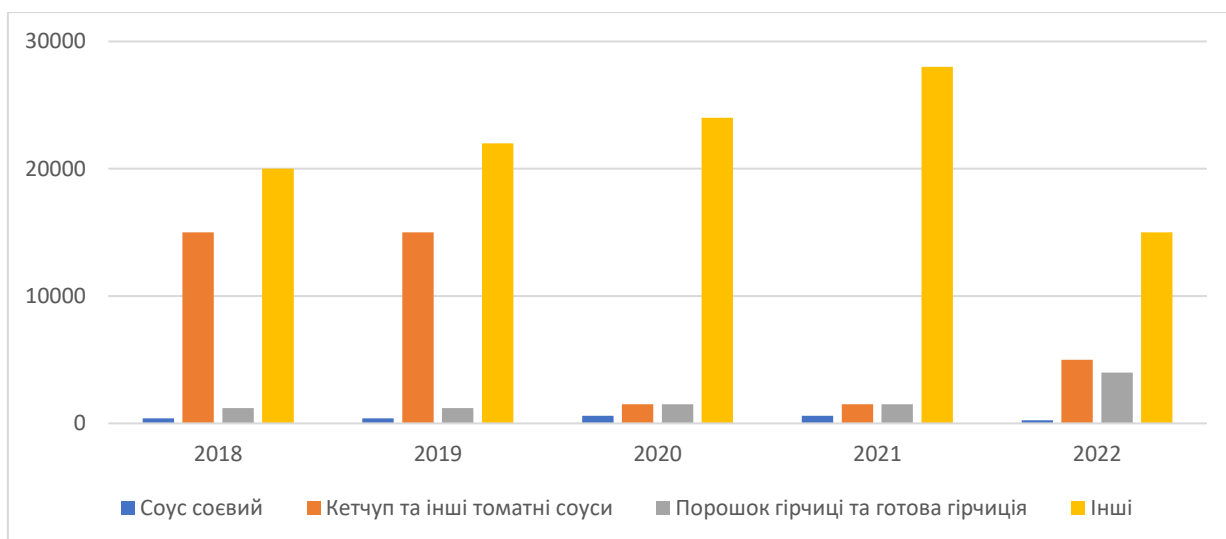


Рис. 2.3. Субкатегорії українського експорту соусів та інгредієнтів до них у 2018-2022 році

Джерело: [24]

Як свідчать дані, обсяг експорту як інших соусів, так і томатних соусів у грошовому вимірі суттєво зменшився. Водночас експорт порошку гірчиці та готової гірчиці продовжив зростати. Основною причиною скорочення експорту томатних соусів стала тимчасова окупація росією південних регіонів України та руйнування виробничих потужностей компаній, які розташовувалися поблизу зони бойових дій[24]

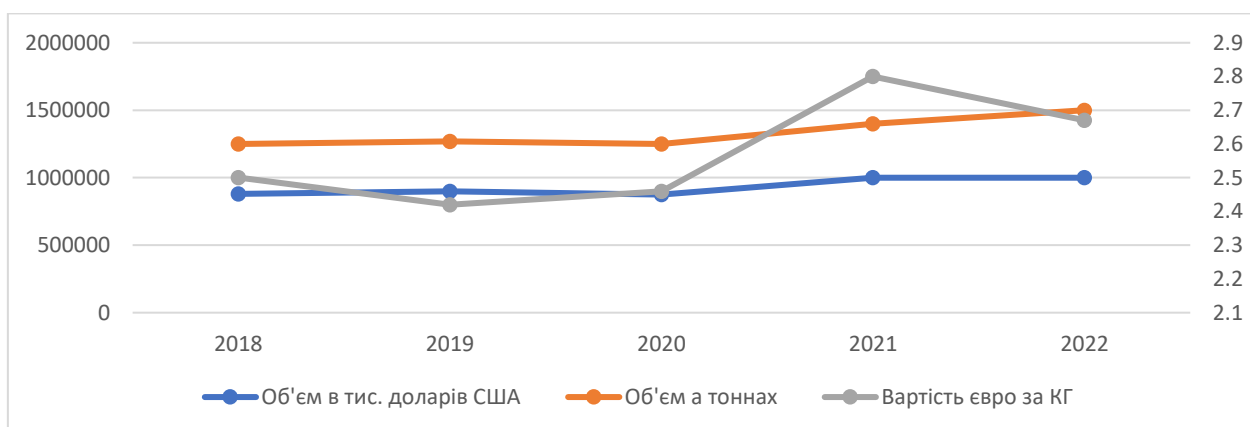


Рис. 2.4. Обсяги імпорту країнами ЄС соусів протягом 2018-2022 років з країн не членів ЄС

Джерело: [24]

У 2022 році загальний обсяг імпорту(рис. 2.4) готових соусів, продуктів для приготування соусів і смакових добавок до ЄС з країн, які не є його членами, досяг 1,1 мільярда доларів США. Найбільшими імпортерами цієї продукції стали Нідерланди, Німеччина, Франція, Ірландія та Швеція. Основну частку в імпорті за грошовим еквівалентом у всіх п'яти країнах посідає категорія «інші», до якої входять різноманітні приправи та добавки. На другій позиції за обсягами імпорту опинилася категорія «соеві соуси».

Аналіз ринку соусів в Україні за період 2023 року та перший квартал 2024 року свідчить про значні зміни, зумовлені впливом макроекономічних факторів, трансформацією споживчих вподобань і посиленням конкурентного середовища.

Одним із важливих факторів, що впливають на розвиток галузі, є зростання внутрішнього виробництва, яке спричинено підвищеним попитом на продукцію та впровадженням інноваційних технологій у виробничі процеси. Експорт соусів також демонструє позитивну динаміку, особливо у країни Європейського Союзу, де українські соуси високо оцінюються за якістю. Водночас імпорт продукції все ще залишається вагомою частиною ринку.

Цінова динаміка в секторі соусів зазнала зростання, головним чином через підвищення витрат на модернізацію обладнання та подорожчання сировини. У таких умовах виробники активно інвестують у вдосконалення процесів та оптимізацію витрат, щоб зберегти конкурентні позиції.

Виробництво та постачання соусів на внутрішній ринок продовжують збільшуватися, зумовлюючи стабільне зростання попиту. Експортні можливості також розширюються, зокрема, до країн ЄС, де українська продукція завойовує популярність завдяки високій якості та розмаїттю асортименту. Однак ускладнення міжнародної логістики, пов'язані із глобальними викликами, частково стримують повну реалізацію експортного потенціалу галузі.

Попри позитивні тенденції у виробництві, імпортна складова на ринку соусів України залишається значною. Основними постачальниками виступають країни Європейського Союзу та Азії, що свідчить про високий рівень інтеграції українського ринку до глобальних процесів(рис. 2.5).

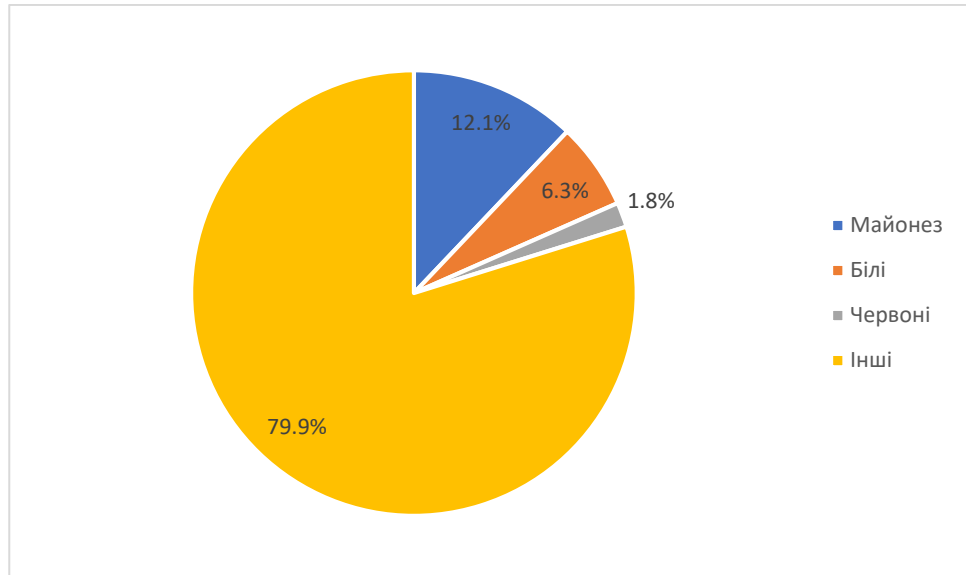


Рис. 2.5. Структура імпорту соусів в Україну у 2023 році, у натуральному вираженні

Джерело: [40, 41]

Діаграма, що відображає структуру імпорту соусів в Україну у 2023 році, показує, що основну частку імпорту становлять продукти, віднесені до категорії "інші", яка охоплює 79,9% ринку. Це свідчить про значну різноманітність імпортованих соусів, які не належать до поширених категорій, таких як майонез чи червоні соуси. Майонез займає друге місце за обсягами імпорту з часткою 12,1%, що вказує на його стабільний попит серед споживачів. Водночас червоні соуси становлять лише 6,3%, а білі – 1,8%, що може свідчити про меншу популярність цих продуктів на українському ринку або ж достатність внутрішнього виробництва для задоволення попиту. Загалом, ринок імпорту соусів характеризується значною конкуренцією та орієнтацією на унікальні продукти, які залучають споживачів своєю різноманітністю[40].

Аналіз споживчих уподобань на ринку соусів в Україні свідчить про зростаючу увагу до якості та натуральності продуктів. Сучасні споживачі дедалі частіше обирають соуси з мінімальним вмістом консервантів та штучних добавок, надаючи перевагу натуральним і органічним варіантам. Ця тенденція стимулює виробників адаптуватися до попиту, розробляючи нові рецептури та вдосконалюючи існуючі продукти. Одночасно на ринку зростає популярність підтримки вітчизняного виробництва: українські споживачі все частіше обирають продукти місцевих брендів, сприяючи їх розвитку.

Перспективи розвитку ринку соусів в Україні виглядають позитивно. У найближчі роки очікується подальше зростання обсягів виробництва та експорту, а також зміцнення позицій українських брендів. Інноваційні підходи у виробництві та підвищення якості продукції сприятимуть конкурентоспроможності українських соусів не лише на внутрішньому, але й на міжнародному ринку.

Український ринок соусів сьогодні є досить насиченим, проте досі відсутня чітка сегментація за основними категоріями. Згідно з ДСТУ 4561:2006, соуси поділяються на столові та десертні, що відповідає базовій класифікації. Професор Б. М. Маккенна виділяє такі групи: холодні (наприклад, кетчуп, гірчиця, томатні соуси), гарячі (які вживаються у підігрітому вигляді) та дресинги (салатні заправки, соуси на основі жирів). За даними маркетингових досліджень, соуси також поділяються на солодкі фруктові й гострі закусочні, серед яких виділяють білі (майонезні), червоні (на основі томатів), гірчичні та соєві.

Попит на соуси демонструє сезонну динаміку, змінюючись залежно від смакових вподобань споживачів. У зимовий період зростає популярність майонезу, тоді як у літні місяці збільшується попит на томатні соуси та кетчупи. За дослідженнями, понад 95% дорослого населення України вживають різні види соусів, серед яких майонез і кетчуп залишаються найпопулярнішими.

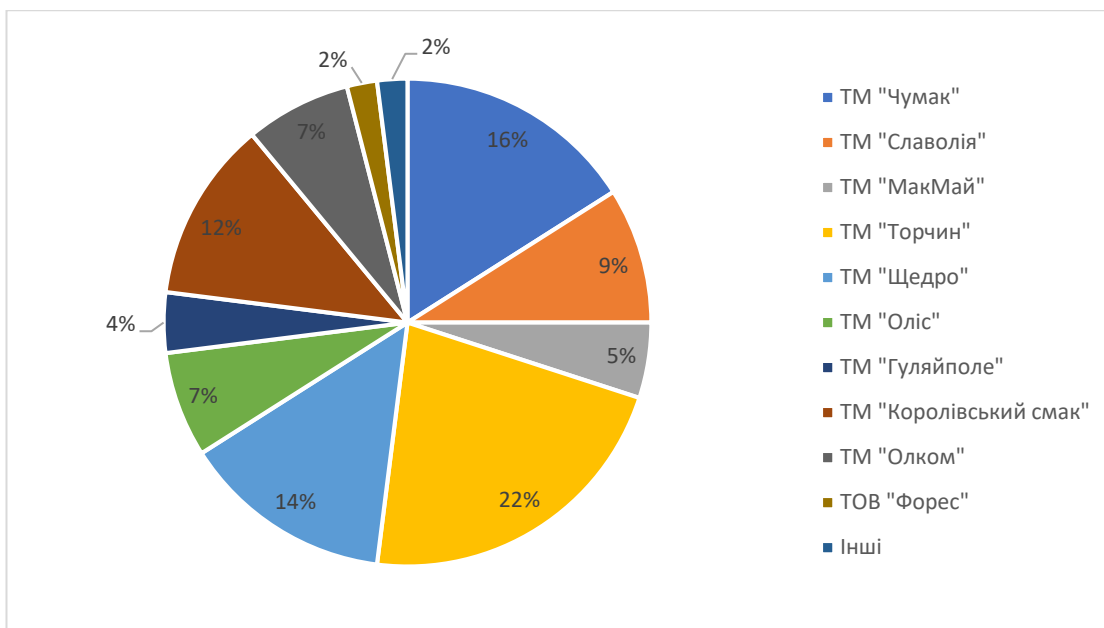


Рис. 2.6. Основні гравці ринку майонезних соусів в Україні в 2023 році

Джерело: [41]

Основними конкурентами ТОВ «Оліс ЛТД» на ринку майонезних соусів в Україні у 2023 році є:

1. ТМ «Торчин» (22%) – Лідер ринку з найбільшою часткою. Бренд належить компанії Nestlé та є добре впізнаваним серед споживачів.
2. ТМ «Чумақ» (16%) – Один із провідних гравців ринку, що має сильні позиції завдяки широкому асортименту та стабільній якості продукції.
3. ТМ «Щедро» (14%) – Відомий український виробник соусів та майонезів, що активно конкурує на ринку.
4. ТМ «Славоля» (12%) – Менш популярний, але все ж значний гравець на ринку.
5. ТМ «МакМай» (9%) – Також представлений у ринковому сегменті та має свою аудиторію.
6. Інші виробники (2%) – Сегмент, що включає дрібніші компанії.

ТОВ «Оліс ЛТД» має 7% ринку, що свідчить про його середню позицію серед конкурентів. Основний виклик – конкурувати з великими брендами за впізнаваність, якість та маркетингові можливості.

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» є одним із провідних виробників соусів в Україні, випускаючи продукцію під торговими марками «ОЛІС» та GUSTO. Компанія виробляє майонези, кетчупи, гірчицю, соуси та соняшникову олію. За даними на 2023 рік, виторг компанії становив 818 265 000 грн.

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» спеціалізується на виробництві різноманітної продукції у сфері харчової промисловості. Основними напрямками продукції є:[17]

1. Майонези – компанія пропонує широкий асортимент майонезів, включаючи класичні рецепти та варіанти зі зниженим вмістом жиру.
2. Кетчупи – виробляються різні види кетчупів: класичні, гострі, зі спеціями та овочевими добавками.
3. Гірчиця – пропонується кілька видів гірчиці, включаючи гостру та солодку.
4. Соуси – асортимент включає соуси для м'яса, риби, салатів та інших страв, а також спеціальні соуси для кулінарії.
5. Соняшникова олія – натуральна та якісна олія для приготування різноманітних страв.
6. Спеціальні продукти – компанія також випускає продукти під замовлення для ресторанів та інших закладів громадського харчування.

Продукція виробляється під торговими марками «ОЛІС» та GUSTO, що забезпечують її впізнаваність на ринку.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринку соусів в Україні демонструє, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з потужними гравцями, такими як ТМ «Торчин» (Nestle), ТМ «Чумак», ТМ «Щедро» та іншими локальними і міжнародними брендами. Основними конкурентами є компанії з широким асортиментом продукції, сильною маркетинговою підтримкою та довірою споживачів.

Ключові сильні сторони конкурентів включають інноваційні технології, високу якість продукції, широкий асортимент і орієнтацію на експорт.

Водночас слабкими сторонами багатьох конкурентів є висока ціна, низька впізнаваність на міжнародних ринках або обмежені маркетингові ресурси.

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» має можливість конкурувати завдяки фокусу на якості продукції та задоволенню потреб місцевого ринку. Проте для подальшого розвитку підприємству необхідно:

- розширювати асортимент продукції відповідно до споживчих трендів (наприклад, натуральні та органічні продукти).
- активізувати маркетингову діяльність, включаючи посилення бренду та розширення регіональної присутності.
- інвестувати в інноваційні технології для підвищення ефективності виробництва та якості продукції.
- вивчати можливості для виходу на міжнародні ринки, використовуючи конкурентні переваги, такі як якість і доступна ціна.

Загалом, для зміцнення позицій на ринку соусів ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» потрібно активно адаптуватися до змін у споживчому попиті та посилювати свою конкурентоспроможність через диференціацію продуктів і оптимізацію бізнес-процесів.

Перший етап формування стратегії виходу на міжнародні ринки полягає у попередньому відборі потенційних ринків через аналіз їх привабливості. Основними критеріями є географічна віддаленість, політичні ризики та специфіка бізнес-середовища.

Географічна віддаленість впливає на витрати транспортування, строки доставки та збереження продукції, а також визначає можливість використання певних видів транспорту. Для українських підприємств найбільш перспективними є ринки країн ближнього зарубіжжя (Грузія, Молдова, Вірменія) та найближчих європейських держав (Польща, Німеччина, Чехія). Віддалені регіони часто втрачають привабливість через значні витрати, хоча для агросектору вони залишаються актуальними (експорт до Азії, Близького Сходу, Африки).

Політичні ризики також впливають на вибір ринків. Європейський Союз залишається одним із найперспективніших напрямків завдяки покращенню відносин з Україною, підписанню Угоди про асоціацію, скасуванню мит на більшість товарів та розширенню тарифних квот. Ці заходи створили сприятливі умови для виходу українських підприємств на ринки ЄС.

Азійські ринки також пропонують значні можливості через зростання населення, розвиток інфраструктури та реекспортні можливості. Наприклад, країни ОАЕ, Катар і Ліван забезпечують доступ до ширших ринків завдяки своїм торговим мережам. Однак азійські ринки мають низку бар'єрів, включаючи високі імпорتنі мита, нетарифні обмеження, а також культурно-релігійні вимоги, як-от стандарти «халяль».

Отже, ринки Європи та Азії є перспективними для українських експортерів, але кожен із них має свої особливості, які потрібно враховувати під час вибору стратегії та адаптації продукції до вимог місцевих ринків.

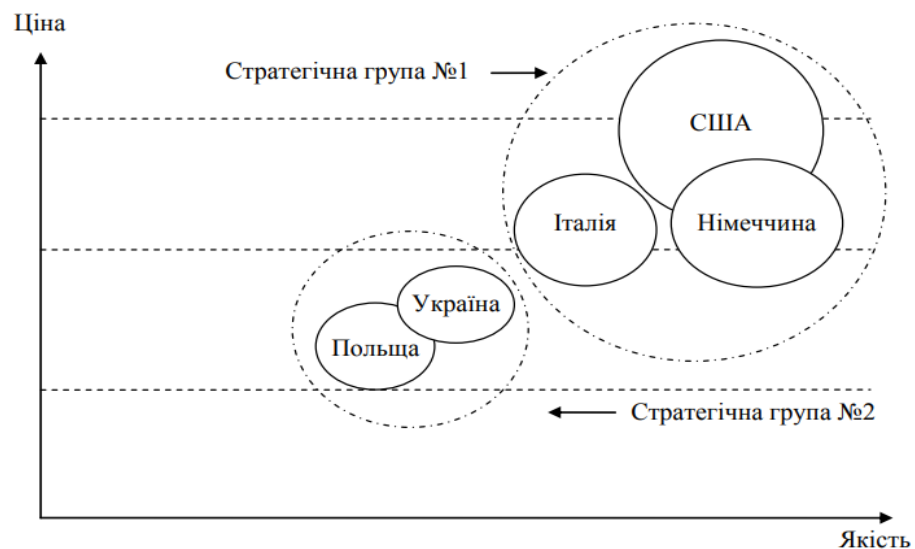


Рис. 2.7. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку соусної продукції

Джерело: зроблено автором

У 2021 році ТОВ «Фірма ОЛІС ЛТД» експортувало продукції на суму близько 9 млн доларів США, з яких понад 30% припадало на білорусь. З

початком війни в 2022 році експорт до цієї країни впав до 1,3 млн доларів США, що суттєво вплинуло на загальні показники. У 2022 році загальний обсяг експорту компанії склав 6,5 млн доларів США, що на 27,7% менше порівняно з 2021 роком. Основними ринками залишались Польща, Німеччина та Франція. У 2023 році обсяг експорту частково відновився до рівня 7,8 млн доларів США, завдяки активній диверсифікації ринків і збільшенню поставок до країн ЄС.

Середня ціна експорту соусів у 2021 році становила 1,3 долара США за кг, у 2022 році зросла до 1,6 долара за кг, а у 2023 році – до 1,8 долара за кг. Зростання цін було зумовлене збільшенням собівартості через логістичні труднощі та підвищення вартості сировини. Загальний обсяг експорту в натуральному вимірі зменшився з 7 тис. тонн у 2021 році до 4,1 тис. тонн у 2022 році і частково відновився до 4,3 тис. тонн у 2023 році. На ринку ЄС ТОВ «Фірма ОЛІС ЛТД» конкурує з глобальними брендами, такими як Heinz, Hellmann's, та локальними виробниками, які пропонують адаптовані продукти. Наприклад, у Німеччині понад 60% ринку соусів контролюють локальні виробники та приватні торгові марки.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» є одним із провідних виробників в Україні, що спеціалізується на випуску майонезів, кетчупів, гірчиці, соусів та рослинної олії під власними торговими марками «ОЛІС» і «GUSTÓ». Уся продукція компанії сертифікована відповідно до міжнародних стандартів, вирізняється високою якістю та чудовими смаковими характеристиками.

Головний офіс та виробничі потужності компанії розташовані у місті Запоріжжі за адресою: вул. Карпенка-Карого, 47.

Історія компанії почалася у 1992 році, коли перший майонез під брендом «ОЛІС» з'явився на полицях українських магазинів. На той час асортимент складався лише з кількох видів соусів. Висока довіра споживачів і

стабільний попит дозволили компанії поступово розширити асортимент продукції та збільшити обсяги виробництва.

У 2004 році було відкрито додатковий виробничий майданчик — олієпереробний завод. Це стало початком розширення асортименту, який поповнився соняшниковою олією, гірчицею, кетчупами та іншими соусами. Сьогодні компанія також активно розвиває бакалійний напрямок.

Продукція «ОЛІС» представлена в усіх великих торговельних мережах України та є добре відомою українським споживачам.

З 2013 року компанія почала експансію на міжнародний ринок. Сьогодні продукція експортується у понад 20 країн світу, зокрема в Азербайджан, Вірменію, Болгарію, Угорщину, Німеччину, Польщу, Румунію, Францію, Швецію, Китай, Катар, США та інші. Компанія також активно співпрацює з імпортерами з ОАЕ, Саудівської Аравії, Литви та Естонії, що демонструє її постійний розвиток і міжнародну популярність.

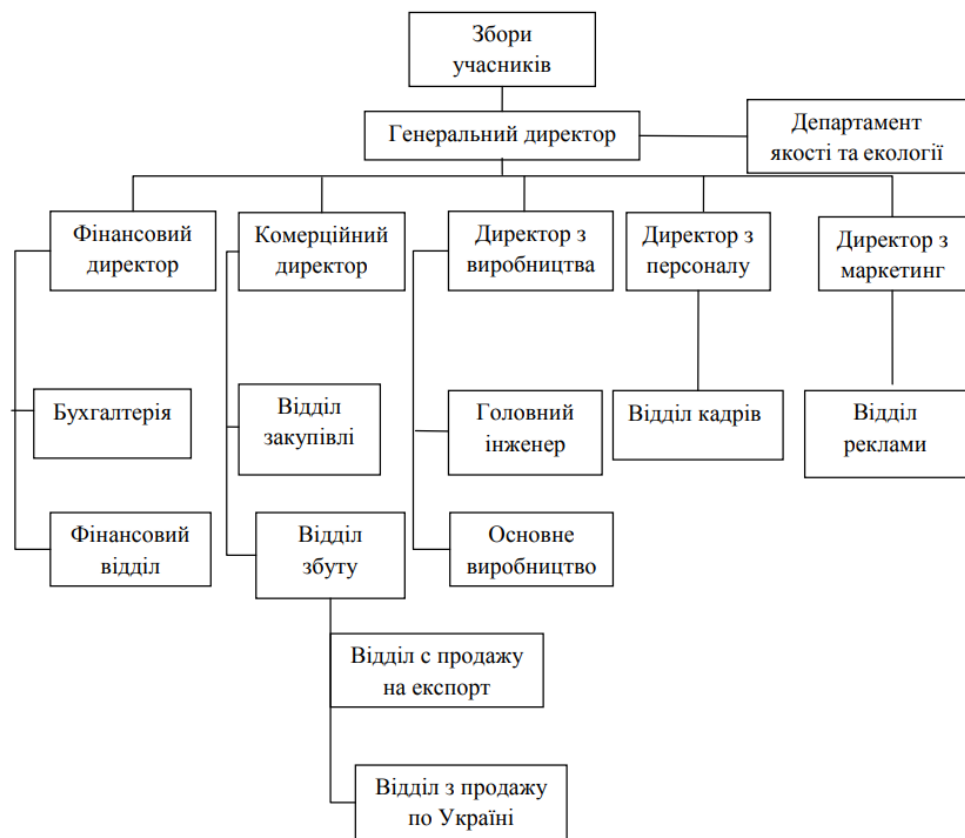


Рис. 2.8 Структура управління ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»

Джерело: складено автором на основі [17]

Основні стандарти та досягнення ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД»[17]

1. Безпека харчових продуктів. У 2015 році підприємство впровадило систему менеджменту безпеки харчових продуктів відповідно до стандарту FSSC 22000. Щорічні аудити підтверджують відповідність високим міжнародним вимогам. У 2021 році компанія перейшла на оновлену версію стандарту FSSC 22000, V 5.1, отримавши міжнародний сертифікат якості.

2. Сертифікація

Виробничі процеси підтверджені такими сертифікатами:

- FSSC 22000, V 5.1: сертифікат системи менеджменту безпеки харчових продуктів (оновлено у 2021 році).
- ДСТУ ISO 10012: свідоцтво про визнання технічної компетентності виробничої лабораторії (2019, 2020 роки).

3. Висока якість продукції. Виробництво оснащено сучасним обладнанням Alfa Laval, провідного шведського постачальника технологічного обладнання, що забезпечує ефективність виробничих процесів. Це дозволяє компанії своєчасно постачати товари будь-якого обсягу.

4. Контроль логістики. Компанія забезпечує якість на всіх етапах виробництва та транспортування. Для цього функціонує власний автопарк, що гарантує дотримання умов транспортування та своєчасність поставок.

5. Участь у міжнародних виставках та конференціях
Продукція ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» отримала високу оцінку на міжнародних заходах:

- TUTTOFOOD (Італія, 2019 р.)
- Riga Food (Латвія, 2019 р.)
- ANUGA (Німеччина, 2019 р.)
- Gulfood (ОАЕ, 2020, 2021 рр.)

6. Нагороди та визнання

- «Лідер галузі 2021»: золото в рейтингу господарських підприємств України за версією Національного Бізнес-рейтингу.

- Національна премія «Вибір країни 2019»: експертна оцінка державних органів статистики України.
- «Зірка якості 2018»: національний рейтинг якості товарів і послуг.
- «Лідер року 2017»: золото в рейтингу підприємств України за версією Національного Бізнес-рейтингу.

Завдяки високим стандартам, технологічним рішенням та активній участі у міжнародних заходах, ТОВ «фірма «ОЛІС ЛТД» зміцнює свої позиції на українському та міжнародному ринках. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відносн. %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	727 111	818 265	91154	12,54
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	564 730	641 916	77186	13,67
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	15096	13049	-2047	-13,56
4. Витрати на збут	тис. грн.	135879	126119	-9760	-7,18
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	715705	781084	65379	9,13
6. Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	24430	32125	7695	31,50
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	20823	39318	18495	88,82
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	7 799	44374	36575	468,97
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	11406	37181	25775	225,98
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	14 447	18763	4316	29,87
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	209311,5	508173,5	298862	142,78
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	99240	272730	173490	174,82
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	10 603	29 490	18887	178,14
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	148	91	-57	-38,51
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	98,431	95,456	-2,975	-3,02
16. Фондовіддача	грн/грн	68,579	27,748	-40,832	-59,54
17. Продуктивність праці ПВП	грн/особу	4912,912	8991,923	4079,011	83,03

Джерело: розраховано на основі додатку А

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства демонструє як позитивні, так і негативні тенденції. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 12,54%, що свідчить про збільшення обсягів продажів. Проте зростання собівартості продукції на 13,67% перевищує темпи збільшення доходів, що може негативно вплинути на рентабельність. Зниження адміністративних витрат на 13,56% та витрат на збут на 7,18% дозволило частково компенсувати ці тенденції, що відобразилося у зростанні прибутку від реалізації продукції на 225,98%.

Позитивною динамікою є зростання чистого прибутку на 29,87%, а також збільшення середньорічної вартості активів і власного капіталу на 142,78% та 174,82% відповідно. Це вказує на зміцнення фінансової бази підприємства, що може бути наслідком інвестицій або капіталізації прибутку. Водночас зменшення чисельності персоналу на 38,51% супроводжується зростанням продуктивності праці на 83,03%, що свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Загалом, підприємство демонструє зростання доходів і прибутків, але зіткнулося з викликами, пов'язаними зі зниженням ефективності використання активів та основних засобів. Для подальшого розвитку слід зосередитися на оптимізації витрат та покращенні управління ресурсами.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності підприємства за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023 до 2022	Відносне відхилення 2023 до 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,93	2,51	3,30	0,79	31,47
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,47	0,47	-	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,46	1,30	1,70	0,40	30,76
Коефіцієнт автономії	0,51	0,62	0,72	0,10	16,12

Джерело: розраховано на основі додатку А

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 2,51 у 2022 році до 3,30 у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 0,79, а відносне 31,47%. Це свідчить про покращення можливості підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним на рівні 0,47 у 2022 та 2023 роках, що вказує на стабільний рівень найбільш ліквідних активів підприємства для покриття короткострокових боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 1,30 у 2022 році до 1,70 у 2023 році. Абсолютне відхилення 0,40, відносне 30,76%, що є позитивною тенденцією та вказує на покращення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт автономії зріс із 0,62 у 2022 році до 0,72 у 2023 році. Абсолютне відхилення 0,10, відносне 16,12%. Це означає, що підприємство стало менш залежним від позикового капіталу, що є позитивним фактором для фінансової стабільності.

Таблиця 2.3

Показники елементів операційних витрат підприємства за 2022-2023 роки, тис.грн.

Назва рядка	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення за 2023 до 2022 року	Відносне відхилення 2023 до 2022
Матеріальні затрати	525 481,00	606 422,00	80 941	15,40
Витрати на оплату праці	7 737,00	6 619,00	-1118,0	-14,45
Відрахування на соціальні заходи	1 552,00	1 275,00	-277	-17,84
Амортизація	12 140,00	10 094,00	-2046	-16,85
Інші операційні витрати	191 667,00	204 241,00	12 574	6,56
Разом	738 577,00	828 651,00	90 074	12,19

Джерело: розраховано на основі додатку А

Загальна сума операційних витрат зросла на 90 074 тис. грн або 12,19% у 2023 році порівняно з 2022 роком. Це свідчить про загальне зростання витрат підприємства, що може бути зумовлено інфляцією, зростанням цін на сировину та інші фактори.

Матеріальні затрати збільшилися на 80 941 тис. грн (15,40%), що є основним чинником зростання загальних операційних витрат. Це може свідчити про подорожчання сировини або збільшення обсягів виробництва.

Витрати на оплату праці зменшилися на 1 118 тис. грн (-14,45%), що може бути пов'язано зі скороченням персоналу або оптимізацією фонду заробітної плати. Відрахування на соціальні заходи знизилися на 277 тис. грн (-17,84%), що є наслідком зменшення фонду оплати праці. Амортизація зменшилася на 2 046 тис. грн (-16,85%), що може свідчити про зниження темпів оновлення основних засобів або зміну амортизаційної політики підприємства. Інші операційні витрати зросли на 12 574 тис. грн (6,56%), що може бути пов'язано з підвищенням адміністративних, маркетингових чи інших непередбачених витрат.

Збільшення операційних витрат підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося головним чином за рахунок зростання матеріальних витрат та інших операційних витрат, що може свідчити про подорожчання ресурсів або розширення діяльності підприємства. Водночас спостерігається оптимізація витрат на оплату праці, соціальні заходи та амортизацію, що може свідчити про заходи щодо підвищення ефективності роботи.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності підприємства за 2022-2023 роки, %

Найменування показника	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення 2023 до 2022 року
18. Рентабельність продукції	%	1,594	4,760	3,167
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	3,360	3,926	0,566
20. Рентабельність активів	%	6,902	3,692	-3,210
21. Рентабельність власного капіталу	%	14,558	6,880	-7,678

Джерело: розраховано на основі додатку А

Рентабельність продукції зросла на 3,167 п.п. (з 1,594% до 4,760%), що свідчить про покращення ефективності виробничої діяльності. Це може бути результатом оптимізації витрат, зростання цін або підвищення продуктивності.

Рентабельність продажів збільшилася на 0,566 п.п. (з 3,360% до 3,926%), що вказує на покращення прибутковості від реалізації продукції. Це може бути зумовлено зростанням маржі або ефективнішою ціновою політикою.

Рентабельність активів знизилася на 3,210 п.п. (з 6,902% до 3,692%), що свідчить про зменшення ефективності використання активів для отримання прибутку. Це може бути наслідком збільшення активів без відповідного зростання прибутку.

Рентабельність власного капіталу скоротилася на 7,678 п.п. (з 14,558% до 6,880%), що є негативним сигналом. Це може свідчити про зниження прибутковості для власників підприємства або зростання капіталу без відповідного збільшення чистого прибутку.

У 2023 році підприємство покращило рентабельність продукції та продажів, що свідчить про ефективнішу комерційну діяльність. Однак зниження рентабельності активів та власного капіталу може свідчити про недостатню ефективність використання ресурсів або зростання фінансових зобов'язань. Це вказує на необхідність більш ефективного управління активами та фінансовими потоками для підвищення загальної прибутковості.

2.3. Особливості стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Стратегічний аналіз ринку для ТОВ «ОЛІС ЛТД» потребує комплексного підходу, спрямованого на вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на потенціал компанії в умовах конкурентного середовища.

Вивчення конкурентного середовища. SWOT-аналіз застосовується для оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також для визначення можливостей і загроз з боку ринку. Додатково проводиться аналіз конкурентів із використанням моделі п'яти сил Портера, що дає змогу визначити рівень

конкуренції, вплив постачальників, споживачів і загрозу появи замінників.
SWOT-аналіз ТОВ «фірма «ОЛІС ЛТД» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «фірма «ОЛІС ЛТД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції за рахунок сучасних технологій виробництва.	1. Обмежений асортимент продукції для промислових споживачів.
2. Спрямованість на технологічне оновлення та сталий розвиток підприємства.	2. Висока залежність від іноземних постачальників сировини.
3. Постійне розширення асортименту з урахуванням сучасних трендів споживання.	3. Недостатні зусилля для просування бренду на міжнародних ринках.
4. Висока кваліфікація персоналу та злагоджена робота команди.	4. Недостатньо активна цифрова присутність (веб-сайт, соцмережі).
5. Розвинута логістична система та ефективне управління побутовими мережами.	5. Високі витрати на запуск нових ліній продукції.
Можливості	Загрози
1. Збільшення попиту на здоровий харчовий раціон.	1. Нестабільність економіки держави та підвищення податкового навантаження.
2. Розширення присутності на ринках ЄС за рахунок стабільних зовнішньоекономічних зв'язків.	2. Підвищення цін на сировину та ресурси.
3. Поява сприятливих умов для залучення іноземних інвесторів.	3. Збільшення конкуренції з боку закордонних виробників.
4. Використання цифрових маркетингових стратегій для зміцнення бренду.	4. Зміна смакових потреб споживачів.
5. Попит на органічну продукцію на місцевих та закордонних ринках.	5. Повільне запровадження інновацій на ринок за рахунок фінансових ризиків.

Джерело: зроблено автором

Далі сформуємо матрицю SWOT-аналізу підприємства в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу

Внутрішнє середовище підприємства \ Зовнішнє середовище підприємства	Можливості (O)	Загрози (T)
Сила (S)	Поле SO	
Завдяки високій якості продукції та професійному персоналу, ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» може розширити асортимент органічної продукції та зміцнити свою присутність на місцевих і міжнародних ринках, використовуючи цифрові маркетингові стратегії.	Поле ST	
Використовуючи сильні сторони, підприємство може мінімізувати вплив економічної нестабільності через підвищення ефективності виробництва, вдосконалення логістики та цифрової присутності, що допоможе протистояти загрозам.		
Слабкість (W)	Поле WO	
Подолання залежності від імпортової сировини через розробку власних постачальницьких ланцюгів. Використання можливостей цифрових інструментів для підвищення впізнаваності бренду.	Поле WT	
Необхідно мінімізувати вплив слабких сторін і загроз шляхом впровадження ресурсощадних технологій, зменшення витрат на сировину та оптимізації виробничих процесів. Компанія має адаптувати асортимент до змін у потребах споживачів.		

Джерело: зроблено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» можна зробити такі висновки:

1. Сильні сторони: висока якість продукції та професійний персонал є основою для подальшого розвитку підприємства.
2. Слабкі сторони: залежність від імпортової сировини та недостатня цифрова присутність вимагають термінових заходів для покращення ситуації.
3. Можливості: підприємство має потенціал для розширення асортименту продукції, зокрема органічної, та розвитку цифрових маркетингових стратегій, що сприятиме збільшенню ринкової частки.
4. Загрози: нестабільність економіки та зміни у потребах споживачів можуть негативно вплинути на діяльність компанії, але їх можна мінімізувати шляхом впровадження інноваційних рішень та оптимізації бізнес-процесів.
5. Для ефективної реалізації можливостей і подолання загроз підприємству необхідно зосередитись на вдосконаленні логістики, збільшенні цифрової присутності та використанні сучасних ресурсозберігаючих технологій.

Поточна ситуація на ринку соусної продукції змушує компанії зосереджуватися на підвищенні конкурентоспроможності та пошуку нових ринків збуту. Велика насиченість внутрішнього ринку стимулює українських виробників розвивати експортний напрямок діяльності. Для аналізу міжнародної конкуренції використано карту стратегічних груп, що дозволяє ідентифікувати найближчих конкурентів за ключовими параметрами. На основі цієї карти виділено групу "лідерів", які демонструють високу якість продукції та значний рівень цін.

Підприємству буде складно конкурувати з такими глобальними гравцями, як США, Італія та Німеччина, які входять до першої стратегічної групи. Водночас ключовим конкурентом є Польща, продукція якої схожа за параметрами ціна/якість. Українські соуси мають конкурентні переваги завдяки доступнішій ціні, високій якості та зростаючій впізнаваності бренду, що відкриває нові перспективи для розвитку на міжнародному ринку.

Основні конкуренти ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринку соусів України наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні конкуренти ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринку соусів

Назва компанії	Основна продукція	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТМ «Торчин» (Nestle)	Соуси, кетчупи, майонези	Висока якість продукції, сильний бренд, інноваційні технології	Висока ціна продукції
ТМ «Чумак»	Кетчупи, майонези, томатні соуси	Стійка репутація, широкий асортимент, орієнтація на експорт	Конкуренція з міжнародними брендами
ТМ «Щедро»	Майонези, кетчупи, гірчиця	Доступна ціна, великий вибір смаків	Низька впізнаваність на міжнародних ринках
ТМ «Славолія»	Майонези	Локальне виробництво, доступна ціна	Обмежений асортимент продукції
ТМ «Королівський смак»	Майонези, кетчупи, томатні соуси	Локальна популярність, відповідність стандартам якості	Вузька регіональна присутність
ТМ «Олком»	Майонези, соуси	Довготривала присутність на ринку, традиційні рецептури	Відсутність активного маркетингового просування
ТМ «Гуляйполе»	Кетчупи, майонези	Локальна популярність, доступна ціна	Вузька спеціалізація
ТОВ «Форес»	Майонези, кетчупи	Акцент на регіональному ринку	Обмежені маркетингові ресурси
Інші	Різноманітні соуси, кетчупи, майонези	Відсутність чіткої сегментації	Мала частка ринку

Джерело: [17, 8]

ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» функціонує в конкурентному середовищі, де домінують як міжнародні, так і локальні бренди. Основними перевагами лідерів ринку є висока якість продукції, широка впізнаваність і інноваційні технології (ТМ «Торчин», ТМ «Чумак»). Водночас окремі компанії пропонують доступні ціни (ТМ «Щедро», ТМ «Гуляйполе»), але мають обмежену присутність на ринку. Локальні виробники (ТМ «Славолія», ТМ «Королівський смак», ТОВ «Форес») мають переваги у певних регіонах, однак стикаються з браком маркетингових ресурсів.

Для ефективної конкуренції «ОЛІС ЛТД» варто розглядати стратегії підвищення впізнаваності бренду, розширення асортименту та посилення

маркетингових активностей, орієнтуючись на якість продукції та конкурентну ціну.

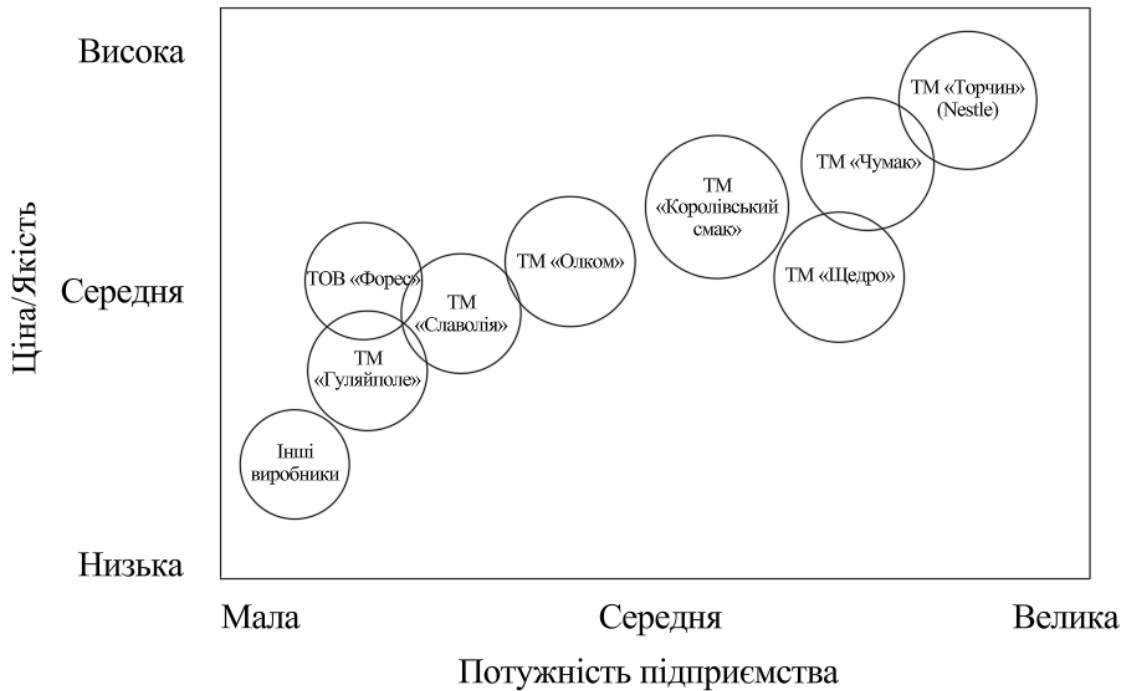


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку соусної продукції

Джерело: зроблено автором

Оцінюючи рівень конкуренції на міжнародному ринку соусів, можна дійти висновку, що даний ринок є надзвичайно насиченим. Однак перспективи для розширення присутності підприємства на нових сегментах ринку залишаються відкритими за умови створення інноваційної продукції. Успіх впровадження такої продукції залежить від систематичного вивчення вподобань споживачів, аналізу конкурентів і їхніх продуктів.

Ключовими факторами успіху в галузі є визначення стратегій, що базуються на конкурентних перевагах, таких як висока якість, оптимальна ціна, широке охоплення асортименту та потужна рекламна кампанія. Ці чинники дозволяють підприємствам досягати стійкої конкурентоспроможності навіть за умов жорсткої конкуренції.

Для подальшого аналізу було проведено порівняння ключових факторів успіху ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» з міжнародними конкурентами, серед яких виділяються США, Італія, Німеччина та Польща. Українська продукція демонструє значний потенціал за рахунок конкурентних переваг у вартості, впізнаваності бренду та адаптації до потреб локальних ринків, що дозволяє ефективно розвивати експортний напрямок(табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» та міжнародних конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД»	ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» Загальна оцінка	Heinz Рейтинг	Heinz Загальна оцінка	Unilever Рейтинг	Unilever Загальна оцінка	Kuhne Рейтинг	Kuhne Загальна оцінка
Якість	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Асортимент	0,12	5	0,6	5	0,6	4	0,48	3	0,36
Імідж	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Реклама	0,18	3	0,54	5	0,9	4	0,72	3	0,54
Ціна	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Виробничі можливості	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5	4	0,4
Всього	1		4,19		4,8		4,55		3,95

Джерело: зроблено автором

За результатами проведеного аналізу конкуренції, компанія Heinz отримала найвищу загальну оцінку в 4,8, що підтверджує її лідерські позиції на світовому ринку. Бренд, який існує понад століття, зберігає свою перевагу завдяки широкій присутності на міжнародних ринках і стабільним показникам якості.

Компанія Unilever, із загальною оцінкою 4,55, також є сильним конкурентом, демонструючи високу ефективність маркетингових стратегій і орієнтацію на преміум-сегмент. Kuhne, отримавши оцінку 3,95, займає

останню позицію серед аналізованих компаній, але також пропонує продукцію високої якості.

ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» демонструє конкурентоспроможність завдяки розмаїттю асортименту та доступнішій ціні продукції. Підприємство має певні переваги перед конкурентами у вигляді адаптації до локальних потреб ринку, хоча його рекламні кампанії потребують подальшого вдосконалення для збільшення впізнаваності бренду.

Для визначення найбільш конкурентоспроможної стратегії доцільно провести портфельний аналіз продукції ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД». Для цього використовується матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), яка дозволяє оцінити продукцію за двома ключовими параметрами: темпом зростання попиту (розміщеним по вертикальній осі) та часткою ринку реалізованої продукції (по горизонтальній осі), як зображено на рис. 2.5.

Темп росту об'єму попиту	<i>Високий</i>	«ЗІРКИ» (низькокалорійні соуси, соуси на томатній та ягідній основі)	«ВАЖКІ ДІТИ»
	<i>Низький</i>	«ДІЙНІ КОРОВИ» (кетчуп, майонез, гірчиця)	«СОБАКИ» (салатні заправки, маринади для перших страв)
		<i>Велика</i>	<i>Маленька</i>
		<i>Відносна частка ринку</i>	

Рис. 2.10. БКГ матриця для продукції ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД»

Джерело: зроблено автором

Як видно з рис. 2.5, у ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" спостерігається збалансований портфель продукції. Більшість продукції належить до категорії «Дійні корови», тобто товари, які стабільно приносять прибуток підприємству, однак їх частка на ринку вже не зростає так активно, як раніше. Категорія «Зірки», навпаки, уже завоювала лояльність споживачів, займає відносно

велику частку на ринку та продовжує розвиватися. Тому керівництву ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" варто забезпечити для низькокалорійних соусів та соусів на томатній чи ягідній основі реалізацію стратегії «Збільшення частки на ринку», щоб наростити обсяги продажів та зайняти лідируючі позиції на ринку.

Останнім часом спостерігається тенденція до зниження попиту на майонези та висококалорійні соуси, адже у світі, зокрема і в Україні, проявляється орієнтація споживачів на здорове харчування та інтерес до нових смаків. У зв'язку з цим частка низькокалорійних соусів у загальному обсязі реалізації соусів поступово збільшується.

Реалізація проєкту з виходу нової продукції на ринок, формування системи знижок та запуск рекламної кампанії сприятиме закріпленню позицій традиційних товарів, таких як кетчупи та майонези, у категорії «Дійні корови». Це дозволить зберегти лідируюче становище підприємства у стабільній для ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" галузі. Адже за період своєї діяльності підприємство отримало лояльність споживачів і визнання як виробника безпечних та якісних харчових продуктів.

Зважаючи на позитивні тенденції до зростання конкурентної позиції на національному та світовому ринку, а також відповідність ціни та якості продукції ТМ «ОЛІС», компанія може уникнути необхідності впровадження радикальних змін у стратегії маркетингу.

Наразі український ринок насичений соусами та майонезами різного складу та смаку. Конкуренція на внутрішньому ринку постійно зростає. Ще однією проблемою є поступове зниження попиту на основну продукцію ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД", що пов'язано з орієнтацією споживачів на здорове харчування та екологічно чисті продукти. Попит на низькокалорійні соуси та соуси на томатній основі збільшується, натомість інтерес до майонезів скорочується.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно розробити програму, яка включатиме заходи з урахуванням виробничих потужностей, технологічного рівня, фінансового потенціалу та кадрового

забезпечення. Через посилення конкуренції та часткове зниження попиту на продукцію важливо створити комплексну програму підвищення конкурентоспроможності для ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД". Пропозиції та рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" наведено у табл.2.9.

Таблиця 2.9

**Програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фірма
"ОЛІС ЛТД"**

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Ефект
Активізувати збутову діяльність з метою збільшення частки ринку з 21,7 до 24%	Керівник відділу збуту	20.06.25 – 20.02.26 (8 місяців)	70	Збільшення частки на ринку, залучення нових клієнтів
Налаштувати електронну комерцію, а саме, кардинально змінити сайт компанії	Комерційний директор	25.06.25 – 25.08.25 (2 місяці)	110	Збільшення частки споживачів, які купують онлайн
Застосувати цінову стратегію PPP – popularly positioned products	Начальник відділу маркетингу	28.06.25 – 28.07.25 (1 місяць)	35	Уникнення цінових війн з конкурентами
Зменшення виробничих витрат за рахунок скорочення відходів	Начальник виробничого відділу	15.07.25 – 15.12.25 (7 місяців)	20	Збільшення чистого прибутку
Зниження суми поточних зобов'язань за рахунок збільшення терміну кредитування	Керівник відділу збуту	22.08.25 – 22.03.26 (7 місяців)	10	Підвищення абсолютної ліквідності з 0,02 до 0,2

Джерело: зроблено автором

Запропоновані заходи сприятимуть ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" у досягненні необхідного рівня конкурентоспроможності для виходу на нові зовнішні ринки. Завоювання конкурентних позицій забезпечить зростання обсягів продажів продукції, оптимізацію витрат, а також підвищення інвестиційної та інноваційної активності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Ринок соусів демонструє високу конкурентність і стабільний попит, що обумовлено зростанням інтересу споживачів до здорового харчування та інноваційних продуктів. Основними трендами є збільшення попиту на низькокалорійні соуси, соуси на основі натуральних інгредієнтів та розширення асортименту за рахунок регіональних смаків. Конкуренція на ринку вимагає від виробників ефективних маркетингових стратегій, адаптації до змін у споживчих вподобаннях і впровадження інновацій у виробництві.

ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" є одним із провідних виробників соусів на українському ринку, що забезпечує широкий асортимент продукції з високою якістю. Підприємство орієнтоване на впровадження сучасних технологій, розвиток дистрибуційної мережі та адаптацію до потреб споживачів. Основні продукти компанії представлені у різних цінових сегментах, що дозволяє їй задовольняти попит як масового споживача, так і преміум-клієнтів.

Сильними сторонами компанії є висока якість продукції, кваліфікований персонал, сучасні технології виробництва та ефективна логістика. Водночас серед слабких місць виділяються обмежена цифрова присутність, залежність від імпортової сировини та недостатні маркетингові активності.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що зростання попиту на органічні продукти, можливості виходу на європейські ринки та використання цифрових маркетингових стратегій можуть стати важливими драйверами розвитку компанії. Водночас економічна нестабільність, посилення конкуренції та зміна споживчих вподобань є основними загрозами для підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентів свідчить, що компанія має потенціал до зростання завдяки вигідному співвідношенню ціни та якості продукції. Однак у порівнянні з глобальними лідерами ринку (Heinz, Unilever) підприємство потребує посилення брендингу та маркетингових активностей.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ ФІРМА «ОЛІС ЛТД» НА РИНКИ СКАНДИНАВІЇ

3.1. Програма діяльності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» щодо формування стратегії виходу на ринки Скандинавських країн

Нещодавно стала помітною тенденція до зменшення попиту на майонези та висококалорійні соуси, оскільки споживачі, як в Україні, так і в світі, все більше орієнтуються на здорове харчування та прагнуть відкривати для себе нові смаки. У зв'язку з цим зростає частка низькокалорійних соусів у загальному обсязі продажів.

Запуск проєкту з виведення нової продукції на ринок, впровадження системи знижок і проведення рекламних кампаній сприятиме зміцненню позицій традиційних продуктів, таких як кетчупи та майонези, у категорії «Дійні корови». Це допоможе підприємству утримати лідерські позиції у стабільній для ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" галузі. Завдяки багаторічній діяльності компанія здобула лояльність споживачів і визнання як виробник якісної та безпечної харчової продукції.

З урахуванням позитивної динаміки зростання конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках, а також завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості продукції ТМ «ОЛІС», компанія може уникнути потреби у впровадженні радикальних змін у маркетинговій стратегії.

На українському ринку спостерігається висока насиченість різноманітними соусами та майонезами(основних гравців на ринку соусів зображено на рис. 2.6 та основних конкурентів підприємства у таблиці 2.1). Конкуренція постійно посилюється, а попит на основну продукцію компанії поступово зменшується через орієнтацію споживачів на здоровий спосіб життя та екологічно чисті продукти. Натомість популярність низькокалорійних соусів

і соусів на томатній основі зростає, що призводить до зменшення інтересу до майонезів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно розробити комплексну програму, яка враховуватиме виробничі потужності, технологічний рівень, фінансові ресурси та кадровий потенціал. З огляду на посилення конкуренції та часткове зменшення попиту на продукцію, важливо впровадити комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД".

Пропозиції та рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" наведено у табл.3.1

Таблиця 3.1

**Програма підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Фірма
"ОЛІС ЛТД"**

Назва та зміст заходу	Відповідальні за реалізацію	Термін виконання	Витрати, тис. грн.	Очікуваний ефект
Посилення збутової діяльності для збільшення ринкової частки з 21,7% до 24%	Керівник відділу збуту	20.06.25 – 20.02.26 (8 місяців)	70	Розширення ринкової частки, залучення нових клієнтів
Розвиток електронної комерції через оновлення сайту компанії	Комерційний директор	25.06.25 – 25.08.25 (2 місяці)	110	Зростання кількості онлайн-замовлень
Впровадження цінової стратегії РРР – популярно позиційованих продуктів	Начальник відділу маркетингу	28.06.25 – 28.07.25 (1 місяць)	35	Уникнення цінових конфліктів із конкурентами
Скорочення виробничих витрат шляхом мінімізації відходів	Начальник виробничого відділу	15.07.25 – 15.12.25 (7 місяців)	20	Підвищення чистого прибутку
Оптимізація поточних зобов'язань через продовження термінів кредитування	Керівник відділу збуту	22.08.25 – 22.03.26 (7 місяців)	10	Збільшення абсолютної ліквідності з 0,02 до 0,2

Джерело: зроблено автором

Запропоновані заходи сприятимуть ТОВ "Фірма "ОЛІС ЛТД" у досягненні необхідного рівня конкурентоспроможності для виходу на нові зовнішні ринки. Завоювання конкурентних позицій забезпечить зростання обсягів продажів продукції, оптимізацію витрат, а також підвищення інвестиційної та інноваційної активності підприємства.

Проведений аналіз міжнародних ринків показав, що з огляду на чинники географічної близькості та політичної стабільності, найперспективнішими для українських підприємств є ринки європейського регіону. Ці ринки відкривають широкі можливості для просування продукції вітчизняних виробників завдяки спрощенню умов торгівлі, сприянню співпраці з ЄС та високому рівню економічного розвитку країн цього регіону.

Вибір стратегії виходу на європейські ринки залежить від декількох ключових факторів[15, с. 80]:

1. Розмір підприємства та його фінансові ресурси. Цей чинник визначає здатність компанії інвестувати в створення виробничих або торгових представництв у країнах ЄС, а також у можливість здійснення спільного виробництва з іноземними підприємствами. Для великих компаній це може стати вирішальним фактором, тоді як для середніх і малих підприємств стратегія часто обмежується експортом продукції.

2. Унікальність продукції. Продукти, які вирізняються своєю інноваційністю чи особливими характеристиками, мають значно більші шанси на успіх. Унікальна продукція сприяє популяризації підприємства на міжнародних зустрічах, виставках та інших заходах, а також дає змогу залучати іноземних партнерів через презентацію своєї конкурентоспроможності.

3. Галузева специфіка. Підприємства різних галузей обирають різні стратегії. Наприклад, підприємства легкої промисловості здебільшого працюють на умовах давальницької сировини, фактично надаючи послуги з пошиття одягу для європейських брендів. Водночас підприємства машинобудування та літакобудування, завдяки своїй унікальній продукції,

мають більше можливостей для самостійного виходу на ринок і укладання прямих контрактів.

Таким чином, великі українські підприємства, зокрема ті, що виробляють унікальну продукцію, мають значні переваги на європейських ринках. У той же час, середні підприємства з масовою продукцією стикаються з більшою конкуренцією та змушені шукати нішеві підходи для входу на європейський ринок.

На підприємстві ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» раніше проведені дослідження виявили низку проблем, які перешкоджають стабільному веденню експортної діяльності. Ці труднощі є характерними не лише для підприємства, але й для всієї галузі виробництва соусної продукції в Україні. Це пов'язано з високою чутливістю ринку соусів до економічних змін, які спричиняють зниження доходів споживачів. Оскільки соусна продукція належить до товарів першої необхідності, у періоди економічних криз споживання таких продуктів значно скорочується.

На внутрішньому ринку спостерігається висока конкуренція, яка ускладнюється його насиченістю різноманітними соусами. Світові тенденції демонструють зростаючий попит на здорове харчування, нові смаки та екологічно чисту продукцію. Українські виробники намагаються відповідати цим запитам, розширюючи асортимент та впроваджуючи інновації.

Карантинні обмеження, запроваджені для боротьби з пандемією, мали суттєвий негативний вплив на виробників харчової продукції в Україні. Це призвело до різкого зниження попиту як з боку домогосподарств, так і ресторанного бізнесу. Скорочення експорту спричинило падіння продажів соусів на 40%, а загальний обсяг експорту знизився майже на чверть порівняно з попереднім роком.

Аналіз світового ринку соусної продукції, до якого належить і ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД», виявив його високу мінливість. Основною проблемою є нестабільність збуту на існуючих ринках, куди експортується продукція

підприємства. Це змушує компанію активно шукати нові ринки збуту, щоб диверсифікувати ризики та забезпечити стійкість експортної діяльності.

Виробничі потужності ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» разом із високою якістю продукції, підтверженою міжнародними сертифікатами, створюють міцну основу для розширення експортної діяльності на ринки розвинутих країн. Аналіз географічної структури експорту підприємства показав наявність потенційних ринків збуту, до яких ще не здійснювались поставки. З огляду на це, доцільно оцінити країни, що відповідають ключовим критеріям вибору ринку збуту продукції.

Скандинавський регіон, який охоплює Данію, Норвегію та Швецію, вирізняється високим рівнем розвитку економіки та значним попитом на харчову продукцію. Попри скорочення торговельних операцій між Україною та цим регіоном у 2020 році через пандемію COVID-19, обсяги торгівлі залишались значними. Зокрема, експорт товарів з України до Данії становив 216,9 млн. дол. США, до Швеції – 166,8 млн. дол. США, а до Норвегії – 70 млн. дол. США.

Скандинавські країни мають культуру споживання соусів, яка є невід'ємною частиною їхніх національних кухонь. Наприклад, у Швеції страви без соусів вважаються незавершеними. Особливим попитом користується журавлиний соус, який додає стравам кисло-солодкий смак і робить їх кориснішими. Це створює сприятливі умови для виходу на ринок з продукцією, орієнтованою на цей смак.

Дослідження купівельної спроможності підтверджують перспективність Скандинавського ринку. У Данії рівень витрат на харчові продукти становить 2 721 євро на душу населення, що є одним із найвищих показників у ЄС. Водночас Швеція, хоча й має значний обсяг внутрішнього виробництва харчової продукції, імпортує більше соусів, ніж експортує. Аналіз структури імпорту-експорту соусів (рис. 3.1) підтверджує необхідність орієнтації на цей ринок.

Вихід на Скандинавський ринок із журавлиним соусом є обґрунтованим кроком, враховуючи особливості споживчих уподобань і високий рівень доходів населення регіону.

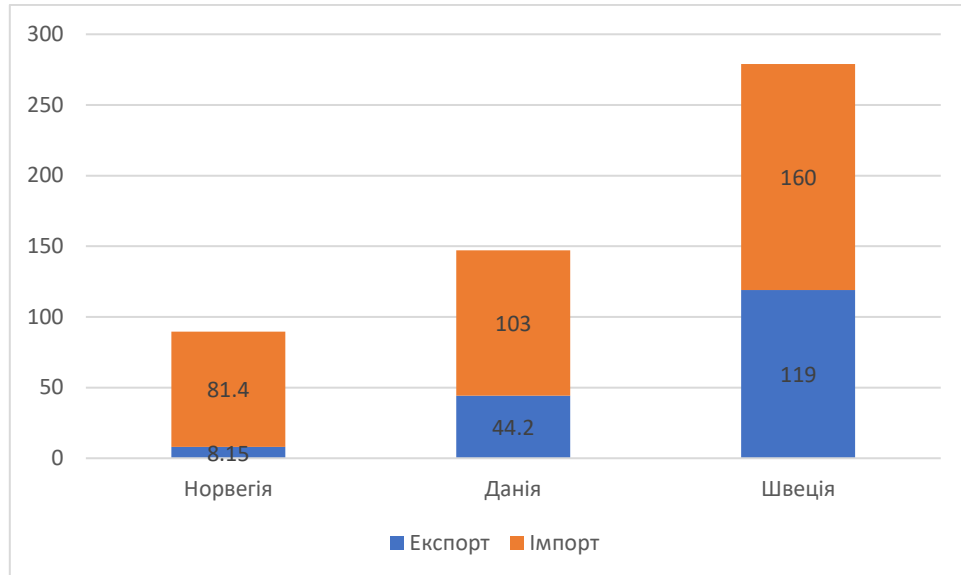


Рис. 3.1 Вартість експортованої та імпортованої соусної продукції, млн.дол.. на Скандинавському ринку

Джерело: складено автором на основі [47]

Скандинавський ринок вирізняється високим рівнем конкуренції та жорсткими вимогами до якості й безпеки продукції, які висуваються споживачами. Для успішного виходу на цей ринок, ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» необхідно реалізувати ефективну маркетингову стратегію, а також удосконалити технологічні процеси з метою забезпечення високої якості продукції.

У Швеції та Данії активно реалізуються програми зменшення викидів вуглекислого газу. Для досягнення конкурентоспроможності підприємству слід підтвердити відповідність органічного виробництва встановленим екологічним стандартам, включно з обмеженнями на викиди. Особливу увагу необхідно приділити впливу упаковки на довкілля, зокрема зменшенню споживання енергії з невідновлюваних джерел, скороченню обсягів твердих відходів та оптимізації використання води. Наприклад, у 2020 році компанії

вдалося зменшити викиди парникових газів на 5% та вдосконалити управління відходами.

Рівень споживання органічної продукції у Данії є найвищим у світі – 13,3% від загальних покупок, що робить цей ринок особливо привабливим для експорту високоякісної органічної продукції. Такий підхід може забезпечити підприємству високу рентабельність і маржинальність.

Торгівля з країнами Скандинавії регулюється Угодою про зону вільної торгівлі між Україною та державами-членами ЄАВТ, що забезпечує пільгові умови експорту. Наприклад, мито на соусну продукцію становить 3,75% для Данії та Швеції, а для Норвегії – 0%, із можливістю використання преференційного тарифу. Усі продукти, що експортуються, повинні супроводжуватися відповідними сертифікатами, такими як фітосанітарні або ветеринарні, для спрощення митного оформлення.

Скандинавський ринок, хоч і складний, пропонує стабільний попит, високі прибутки та можливість продажу невеликих партій. Основними конкурентами для ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» є міжнародні бренди, такі як Heinz, а також локальні виробники, зокрема Orkla Foods, Swedish Foods і Nordic Cuisine. Досвід роботи з продукцією Heinz на українському ринку може стати перевагою у розробці конкурентних стратегій для виходу на Скандинавський ринок.

3.2. Обґрунтування доцільності вибору країни та оптимальної стратегії виходу ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» на ринки Скандинавії та його вплив на основні показники діяльності підприємства

Скандинавський ринок характеризується високим рівнем споживання соусів, які є невід'ємною частиною місцевої кухні. Журавлиний соус має особливу популярність у Швеції та Данії, де він традиційно використовується як доповнення до м'ясних страв, особливо до дичини та індички. У 2023 році

в Швеції обсяг споживання журавлиного соусу зріс на 7%, а в Данії – на 5%, порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про стабільний попит і перспективність цього продукту. У Скандинавії спостерігається зростаючий інтерес до здорового харчування та натуральних продуктів. Журавлиний соус відповідає цим запитам, адже має низьку калорійність, виготовляється без додавання штучних консервантів і ароматизаторів. Крім того, журавлина відома своїми корисними властивостями, що додатково стимулює попит на такі продукти. Експорт до Скандинавських країн має значний економічний потенціал. У 2022 році середній дохід на душу населення в Швеції становив понад 53 000 доларів США, що свідчить про високу купівельну спроможність місцевих споживачів. Крім того, Угода про вільну торгівлю між Україною та ЄАВТ забезпечує зниження митних тарифів до 3,75% для Швеції.

Журавлиний соус від ТОВ «ОЛІС ЛТД» відповідає міжнародним стандартам якості, що підтверджено сертифікатами ISO 22000 та HACCP. Підприємство має досвід роботи на експортних ринках, а також потужності, які дозволяють швидко збільшити обсяги виробництва для задоволення зростаючого попиту. Скандинавський ринок представлений сильними міжнародними брендами, такими як Heinz і Orkla Foods, які домінують у сегменті соусів. Водночас, у сегменті нішевих продуктів, таких як журавлиний соус, конкуренція менш інтенсивна. ТОВ «ОЛІС ЛТД» може зайняти вигідну позицію, запропонувавши якісний продукт за конкурентною ціною.

Експорт журавлиного соусу до Скандинавських країн передбачає постачання продукції в кількості 190 ящиків (по 10 кг у кожному). Загальна вага партії складе 1 900 кг за перший рік, з подальшим збільшенням обсягів реалізації. Такий обсяг дозволяє підприємству забезпечити початкову присутність на ринку, поступово нарощуючи поставки у разі успішного впровадження.

Раніше весь обсяг виробленого журавлиного соусу реалізовувався в межах українського ринку, проте в межах виходу на європейські ринки частина продукції була перенаправлена на Скандинавський ринок. У річному обсязі

реалізації по Україні становить 20 тонн, з яких на експорт ми спрямовуємо 1,9 тонни в рік.

У зв'язку з цим ми вже скоригували розрахунки, віднявши від внутрішнього обсягу продажу 190 ящиків, які тепер будуть реалізовані на євроринку. Відповідно, у фінансових підрахунках було враховано зміну цінової політики – внутрішня ціна реалізації була замінена на європейську, що дозволяє оцінити ефективність експорту. Дані відображені у таблиці 3.2, яка містить деталізований розрахунок вартості експортованої продукції з урахуванням транспортних витрат, сертифікації та інших обов'язкових витрат.

Переваги обраної тари

1. Гігієнічність і збереження якості: Скляні банки є оптимальним вибором для зберігання соусів, оскільки вони не впливають на смак та запах продукту, забезпечують його герметичність і захищають від впливу зовнішніх факторів.

2. Екологічність: Скандинавські країни висувають високі вимоги до екологічності упаковки. Використання скла відповідає трендам зменшення пластикових відходів і підвищує лояльність споживачів.

3. Зручність транспортування: Гофрокартонні ящики забезпечують легке транспортування та зберігання продукції. Вони мають високу міцність, захищають банки від механічних пошкоджень і є екологічно чистими.

Економічну ефективність планується оцінити за допомогою аналізу складових контракту, розрахунку ефективності угоди та визначення чистого дисконтованого доходу, отриманого внаслідок реалізації проєкту на підприємстві. Поставки до країн Скандинавії будуть організовані на стандартних для ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» умовах – FCA (Free Carrier), за яких транспортування вантажу до зазначеного терміналу здійснюється за рахунок підприємства, а далі відповідальність і ризики переходять до імпортера.

Журавлиний соус буде доставлятися автомобільним транспортом з України до скандинавських країн. Згідно з обраними умовами FCA, ТОВ фірма «ОЛІС ЛТД» бере на себе витрати на транспортування продукції до терміналу

поблизу села Мостиська. Приблизна відстань перевезення складає 1097 км. За спеціальною формулою було розраховано витрати на транспортування продукції до кордону України:

$$V_{\text{транс.}} = l * b * C_{\text{в}} + R_{\text{с}} + l * W, \quad (3.1)$$

де l – відстань, км;

b – витрати палива, л/км (вантаж буде доставлено за допомогою вантажівки DAF XF 105, яка на дизельному двигуні, і для якої витрати палива в розрахунку на 100 км складають 32 л.);

$C_{\text{в}}$ – вартість дизельного палива, грн/л (станом на 26 грудня 2024 року середня ціна дизельного палива на АЗС України становила 52,60 грн за літр.);

$R_{\text{с}}$ – витрати на огляд та ремонт автомобіля;

W – ставка водія вантажівки, грн/км (середня ставка водія за 1 км. становить 3,77 грн. при врахуванні середньомісячної заробітної плати 37 735 грн на 10 тис.км пробігу).

Отже, витрати на транспортування становлять: $V_{\text{транс.}} = 1097 * 0,32 * 52,60 + 150 + 1097 * 3,77 = 18\,464,70 + 150 + 4\,135,69 = 22\,750,39$ (грн.)

Першу поставку буде здійснено до Швеції, тому далі можна провести розрахунок експортної продукції, результати наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок вартості експортованої продукції

Параметри	Розрахунок, в дол. США	Сума в грн (курс на 08.01.25, 42,22)
1	2	3
1. Вартість на умовах EXW:		
– одиниці продукції	\$2 950	124 549,00
– обсягу ЗЕО (190 ящиків)	\$560 500	23 678 310,00
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України:		
– відсоток від вартості	\$538	22 750,39

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3. Митна вартість:		
– одиниці продукції	\$2 984,52	126 042,69
– обсягу ЗЕО (190 ящиків)	\$567 058,80	23 935 735,84
4. Мито:	0%	0
5. ПДВ:	Покупець	Покупець
6. Додаткові витрати:		
– Послуги митного брокера	\$41-117	3 000 – 5 000
– Сертифікат походження ТПП	\$14	600
– Отримання додаткових дозвільних документів (наприклад, сертифікати якості, санітарно-гігієнічні висновки)	\$500	21 110,00

Джерело: розраховано автором

Участь у міжнародних виставках є важливою складовою стратегії розвитку компанії на міжнародних ринках, оскільки це дозволяє не лише продемонструвати свою продукцію потенційним клієнтам та партнерам, але й зміцнити імідж компанії, розширити клієнтську базу та налагодити нові бізнес-зв'язки. Витрати на участь у виставці включають декілька складових, таких як реєстраційний збір, транспортні витрати, оренда виставкового місця та витрати на демонстрацію продукції, що є необхідними для успішної презентації компанії на міжнародному рівні.

Розрахунок повних витрат від участі у міжнародній виставці представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок повних витрат від участі у міжнародній виставці

Параметр	Вартість (грн)
1. Реєстраційний збір (для участі у виставці)	20 000,00
2. Транспортні витрати (перевезення до місця виставки)	12 000,00
3. Вартість стенду (оренда та облаштування)	30 000,00
4. Витрати на демонстрацію продукції	8 000,00
5. Персональні витрати (проживання, харчування)	15 000,00
6. Маркетингові витрати (реклама, публікації)	5 000,00
Загальні витрати на участь у виставці	90 000,00

Джерело: розраховано автором

Участь у міжнародній виставці передбачає значні витрати, однак ці інвестиції можуть принести компанії важливі переваги на міжнародному ринку. Підготовка та участь у виставці потребує значних фінансових ресурсів, зокрема на транспортування продукції, оренду виставкового стенду, демонстрацію товарів та покриття витрат на проживання персоналу. Загалом, витрати на участь у виставці становлять 90 000,00 грн. Проте ці витрати мають стратегічну значимість, оскільки вони сприяють збільшенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та партнерів, що в майбутньому може значно підвищити доходи компанії.

Виходячи з наданих даних, розрахуємо дохід від експорту журавлинного соусу за умовами EXW:

Вартість одиниці продукції: \$2 950, що в гривнях становить 124 549,00 грн.

Вартість обсягу експорту (190 ящиків): \$560 500, що в гривнях становить 23 678 310,00 грн.

Отже, дохід від експорту за умови EXW = 23 678 310 грн

Враховуємо витрати на участь у виставці, які були визначені раніше (90 000 грн). Однак для правильного розрахунку потрібно визначити, скільки доходу принесе участь у виставці. Участь у виставці допоможе збільшити обсяг продажу від експорту на 10%.

Дохід від виставки = 23 678 310,00 грн * 10% = 2 367 831,00 грн

Для розрахунку доходу від проекту потрібно відняти витрати на транспортування, витрати на участь у виставці, митні витрати та інші додаткові витрати (ці витрати враховані в попередніх розрахунках).

Дохід = 23 678 310 + 2 367 831 = 26 046 141 грн. або 26 046,141 тис.грн.

Повні витрати = 22 750,39 + 126 042,69 + 90 000 + 21 110 + 5 000 + 600 = 265 503,08 грн або 265,503 тис.грн.

Чистий дохід до оподаткування = 23 678 310 + 2 367 831 - 22 750,39 - 126 042,69 - 23 935 735,84 - 90 000 - 21 110 - 5 000 - 600 = 1 844 902,08 грн

або 1 844,902 тис.грн. Чистий дохід = 1 844 902,08 * 0,82 = 1 512 819,71 грн або 1 512,819 тис.грн. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства наведений у табл.3.3.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Показники	Одиниця вимірювання	2023 рік	Після впровадження проекту	Відхилення від звітнього року	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	818 265	844 311,14	26 046,14	3,18
2.Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	641 916	641 916	-	100
3.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	781 084	781 349,50	265,503	0,03
4. Валовий прибуток	тис. грн.	176 349,00	62 961,64	-113 387,36	35,70
5.Прибуток від операційної Діяльності	тис. грн.	32 125	33 969,9	1 844,90	5,74
6. Чистий прибуток	тис. грн.	18 763	20 275,81	1 512,81	8,06
7. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис.грн	29 490	29 490	-	100
8.Чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	91	91	-	100
9. Продуктивність праці	тис. грн /чол.	8 991,92	9 278,14	286,22	3,18
10. Витрати на 1 грн. виробленої продукції	коп.	95,45	92,54	-2,90	-3,04
11.Фондовіддача	грн./грн	27,74	28,63	0,89	3,20
12 Рентабельність	%	3,92	4,21	0,29	X
13. Рентабельність активів	%	3,69	3,98	0,23	X
14. Рентабельність продукції	%	4,76	4,76	-	X

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показників впливу запропонованого заходу на показники роботи підприємства показав позитивні зміни у фінансових результатах, а також деякі моменти для подальшого удосконалення.

Збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3,18% (26 046,14 тис. грн) підтверджує ефективність впровадженого заходу, оскільки підприємство змогло збільшити свої доходи без змін у собівартості та чисельності персоналу.

Збереження собівартості реалізованої продукції на рівні 100% свідчить про те, що заходи, пов'язані з виробничими витратами, не вплинули на їх рівень, що є позитивним фактором для збереження маржі підприємства.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 3,09%, що вказує на незначне збільшення витрат внаслідок впровадження проєкту. Це було компенсовано збільшенням доходів, що дозволяє зберігати позитивну динаміку фінансових результатів.

Зниження валового прибутку на 22,12% є негативним показником, що вказує на суттєве скорочення валового доходу в результаті зміни структури витрат або збільшення собівартості на певні компоненти виробництва. Це вимагає подальшого аналізу витрат на окремі складові.

Підвищення прибутку від операційної діяльності на 5,74% і чистого прибутку на 8,06% є позитивним результатом, що свідчить про ефективність заходу в плані загального підвищення фінансових результатів.

Продуктивність праці зросла на 3,18%, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів без зміни чисельності працівників, що є хорошим результатом.

Витрати на 1 грн виробленої продукції зросли на 9,83%, що потребує додаткової уваги для зменшення цього показника в подальшому.

Фондовіддача зросла на 3,20%, що свідчить про ефективніше використання основних виробничих фондів у виробничому процесі.

Незважаючи на позитивні тенденції, рентабельність продукції знизилась на 11,34%, що є одним із негативних показників. Цей момент потребує подальшого аналізу та оптимізації витрат.

Загалом, запропонований захід позитивно вплинув на фінансові результати підприємства, зокрема на прибутковість та ефективність використання основних фондів. Однак, необхідно приділити увагу зниженню валового прибутку та рентабельності продукції для досягнення ще більш сталих і вигідних результатів у майбутньому.

Завдяки участі у міжнародній виставці та проведенню фокус-груп вдалося отримати глибше розуміння потреб ринку та адаптувати продукт до уподобань споживачів. Загальна сума витрат склала 265,503 тис.грн. Проект виглядає перспективним, оскільки передбачається зростання попиту на органічну продукцію та висока маржинальність продажів.

Розрахунок періоду окупності проекту показує, скільки часу знадобиться, щоб надходження від реалізації проекту покрили понесені витрати.

Період окупності розраховується за формулою 3.1:

$$PBP = II/ACI, \quad (3.1)$$

де PBP – період окупності інвестицій, роки;

II – сума інвестиційних витрат, тис. грн.;

ACI – щорічні надходження (річний чистий прибуток), тис. грн.

$$PBP = 265,503/1512,81 = 0,175 \text{ років}$$

Період окупності проекту складає 2 місяця. Це означає, що за цей час проект забезпечить надходження, достатні для покриття всіх витрат на його реалізацію. Такий термін окупності вказує на ефективність та перспективність проекту.

Ставка дисконтування, яка становить 15%, була розрахована з урахуванням кількох факторів:

1. Рівень ризиків – враховує можливі зміни на ринку та невизначеність реалізації проєкту.
2. Банківський відсоток – включає альтернативну вартість капіталу.
3. Коефіцієнт інфляції – враховує знецінення грошей у часі.

Таке комплексне обчислення ставки дисконтування дозволяє оцінити майбутні надходження з урахуванням їхньої реальної вартості.

Реалізація запропонованого проєкту сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи підприємства, що відкриє можливості для суттєвого збільшення кількості зовнішньоекономічних угод. Це, своєю чергою, позитивно вплине на зростання чистого прибутку компанії. Однак важливо врахувати, що реалізація проєкту також пов'язана з витратами на виробничу собівартість продукції, які можуть впливати на кінцеві фінансові результати.

Чистий приведений дохід (NPV)

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.1)$$

де:

CF_t — грошовий потік у період t ,

r — ставка дисконтування,

I — початкові інвестиції.

$$NPV = \sum_{t=1}^5 \frac{1512,819}{(1 + 0.15)^t} - 265.503$$

Розрахунок дисконтованих потоків:

$$\text{Рік 1: } \frac{1512,819}{1.15} = 1315,491 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Рік 2: } \frac{1512,819}{1.15^2} = 1143,035 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 3: } \frac{1512,819}{1.15^3} = 994,813 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 4: } \frac{1512,819}{1.15^4} = 865,923 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Рік 5: } \frac{1512,819}{1.15^5} = 752,975 \text{ тис. грн.}$$

Сума дисконтованих потоків:

$$\text{Сума} = 1\,315,491 + 1\,143,035 + 994,813 + 865,923 + 752,975 = 5\,072,237 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{NPV} = 5\,072,237 - 265,503 = 4806,734 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності (PI)

$$PI = \frac{\sum \frac{CF}{(1+r)^t}}{I} \quad (3.2)$$

$$PI = \frac{5072,237}{265.503} = 19.11$$

Таблиця 3.4

Зведена таблиця показників

Показник	Результат	Інтерпретація
Чистий приведений дохід (NPV)	44806,734 тис. грн.	Проект приносить значний чистий дохід.
Індекс доходності (PI)	19,11	Проект високорентабельний (PI>1PI > 1PI>1).

Джерело: розраховано автором

Інвестиційний проект є фінансово вигідним і доцільним для реалізації. Він забезпечує значний чистий дохід, високу рентабельність. Проект має потенціал для суттєвого покращення фінансових показників підприємства та сприяє зміцненню його позицій на ринку.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Проект спрямований на вихід ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» на ринок Скандинавії з новим продуктом – журавлиним соусом. Такий вибір обґрунтований зростаючим попитом на подібну продукцію, особливо в країнах Північної Європи, де споживачі високо цінують якість та органічність харчових продуктів. Заплановано поступове збільшення обсягів експорту, починаючи з невеликих поставок, що дозволить підприємству мінімізувати ризики на початкових етапах.

Після виставки буде розроблено детальну стратегію виходу на ринок Скандинавії, зокрема, визначено маркетингову політику та розпочато укладання контрактів із потенційними партнерами у Швеції. У подальшому це дозволить підприємству закріпитися на скандинавському ринку та забезпечити стабільне зростання обсягів експорту.

Детальний план реалізації цієї бізнес-ідеї наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Концепція проєкту з виходу

ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» на Скандинавський ринок

Проект ініційовано через перенасичення внутрішнього ринку продукцією, труднощі у знаходженні нових каналів збуту та прагнення підвищити міжнародний статус компанії.
Метою проєкту є просування журавлиного соусу на ринок Швеції, що відповідає високим вимогам до якості органічної продукції та споживчих уподобань у Скандинавії.
Основна мета — розширення експортних можливостей через освоєння скандинавських ринків, задоволення попиту на натуральні продукти та підвищення ефективності міжнародної торгівлі.
Реалізація проєкту забезпечить зростання клієнтської бази, розширення каналів збуту соусів та збільшення загального прибутку підприємства.
Початок впровадження заплановано на 20.11.2021 р.
Серед можливих ризиків — конкуренція з великими гравцями ринку, ризики розірвання контрактів, митні обмеження та форс-мажорні ситуації.

Джерело: складено автором

Основна мета проєкту – виробництво інноваційного продукту, розширення географії експорту до скандинавських країн, які демонструють значний попит на органічну продукцію, та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це також сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» на міжнародному ринку, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги у динамічному середовищі.

Життєвий цикл відображає процес розвитку проєкту, а саме описує роботи, які відбуваються на різних стадіях. Ґрунтуючись на проєктній ініціативі, було визначено життєвий цикл проєкту (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Зміст фаз життєвого циклу проєкту

Фаза	Ініціація	Планування	Виконання і контроль	Завершення
Початок фази	Розроблення концепції проєкту та попередні дослідження (01.03.2025)	Визначення необхідних ресурсів та формування робочої групи (15.03.2025)	Виконання робіт та оперативний контроль (01.04.2025.)	Оцінка результатів проєкту; Збір документації (10.04.2025.)
Закінчення фази	Затвердження проєкту керівництвом (15.04.2025.)	Визначення часових та фінансових обмежень (17.04.2025)	Укладання контракту на поставку продукції до Швеції (20.04.2025)	Звіт перед керівництвом (28.04.2025)
Перелік основних робіт	Аналіз даного проєкту; Формування мети проєкту;	Формування команди проєкту; Оцінка потреби в ресурсах; Розробка календарного плану; Затвердження бюджету	Пошук партнерів; Розробка ринкової стратегії; Налагодження ефективної системи поставок до Швеції	Оцінка результатів проєкту; Складання плану подальшої роботи

Складено автором

Склад учасників проєкту представлений у табл. 3.7. Загальну координацію всіх робіт у рамках проєкту здійснює менеджер проєкту, який відповідає за його управління та контроль виконання завдань. Генеральний

директор, у свою чергу, бере участь у ключових етапах, зокрема у затвердженні стратегічних рішень, пов'язаних із проектом.

Таблиця 3.7

Учасники проекту

№	Етап впровадження	Учасники	Скорочення	Статус
1	Створення концепції проекту	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Начальник відділу ЗЕД	НВ	Внутрішній
2	Затвердження проекту	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Генеральний директор	ГД	Внутрішній
3	Планування проекту	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Бізнес-аналітик	БА	Зовнішній
		Бухгалтер	Б	Внутрішній
		Фінансовий менеджер	ФМ	Внутрішній
4	Створення стратегії виходу на ринок Данії	Менеджер з аналізу зовнішнього ринку	МР	Внутрішній
		Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Менеджер ЗЕД	МЗ	Внутрішній
		Економіст по ЗЕД	Е	Внутрішній
		Комерційний директор	КД	Внутрішній
5	Створення маркетингового плану	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Маркетолог	М	Внутрішній
6	Підбір партнера	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
		Протокольна група	ПГ	Внутрішній
		Менеджер ЗЕД	МЗ	Внутрішній
7	Організація логістики	Фахівець з логістики	Л	Внутрішній
8	Контроль за виконання проекту	Менеджер проекту	МП	Внутрішній
9	Укладання контракту на поставку продукції до Данії	Менеджер ЗЕД	МЗ	Внутрішній
		Митний брокер	МБ	Зовнішній
		Економіст по ЗЕД	Е	Внутрішній
		Заступник начальника відділу ЗЕД	ЗН	Внутрішній

Складено автором

Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) відповідає за організацію фінансових потоків у валюті та при необхідності вирішує поточні питання оперативного характеру. Такий розподіл обов'язків дозволяє забезпечити ефективне управління проектом і швидке вирішення можливих проблем.

Зважаючи на те, що підприємство вже тривалий час впроваджує сучасні технології у виробничий процес, необхідність у перекваліфікації персоналу чи

здобутті спеціальних навичок для виконання нових завдань відсутня. Це дозволяє зосередити зусилля на організації роботи та забезпеченні ефективного виконання проєкту. Узагальнену структуру робіт у рамках реалізації проєкту наведено в табл. 3.7. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів і скоротити час на адаптацію до нових умов.

Таблиця 3.7

Характеристика й параметри робіт проєкту

WBS	Назва роботи	Кількість роботи, днів	Попередня робота	Ресурси, чол/день
1	2	3	4	5
A1	Затвердження проєкту керівництвом	4		
A11	Створення концепції проєкту	2	-	МП-1, НВ-1
A12	Представлення проєкту та аналіз доцільності впровадження	1	A11	МП-1
A13	Проєкт затверджено	1	A12	МП-1, НВ-1
A2	Планування проєкту	15	-	
A21	Формування команди проєкту	1	A13	МП-1
A22	Розробка календарного плану для проєкту	4	A13	БА-1, Б-1, ФМ-1
A23	Оцінка потреби в ресурсах	3	A21, A22	МП-1, Б-1
A24	Складання кошторису та бюджету проєкту	3	A23	МП-1, Б-1, ФМ-1
A25	Передпроєктні дослідження	5	A24	МП-1, БА-1
A3	Реалізація проєкту	64	-	
A31	Аналіз та оцінка середовища	12	A25	МП-1, МР-1, Е-2
A32	Визначення стратегії виходу на ринок Швеції	14	A31	МП-1, МР-1, Е-2, МЗ-1, КД-1
A33	Формування маркетингового плану	8	A32	МП-1, М-2, КД-1
A34	Підбір партнера	-	-	
A341	Оцінка потенційних партнерів та відбір декількох партнерів	15	A32	ПР-1, МЗ-1
A342	Переговори з партнерами	5	A33; A341	МЗ-1, ПР-1, МП-1
A35	Визначення умов взаємодії з партнерами	3	A342	МП-1, БА-1
A36	Організація логістичного забезпечення	10	A35	Л-1, Е-1
A37	Контроль за виконанням проєкту	2	A35	МП-1, МЗ-1

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
A38	Прогнозування короткострокових результатів	7	A35	МП-1, Е-1
A39	Укладання контракту на поставку продукції до Швеції	3	A38	МБ-1, МЗ-1, Е-1, ЗН-1, ЕМ-1
A4	Оцінка результатів	7	-	
A41	Складання плану подальшої роботи	5	A36;A37;A39	МП-1, МЗ-1
A42	Збір документації по проєкту	2	A41	МП-1, ФМ-1
A5	Звіт перед керівництвом підприємства	1	A42	МП-1, ГД-1, ФМ-1

Складено автором

Як свідчить аналіз даних у табл. 3.7, загальна тривалість проєкту складає 84 дні. При цьому середня кількість залучених ресурсів для виконання однієї роботи становить 2-3 особи на день. Такий розподіл дозволяє забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, зберігаючи баланс між ефективністю роботи та затратами на її виконання. Це свідчить про продуману організацію процесу, що сприяє досягненню поставлених цілей у визначений термін.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» потребує диверсифікації збуту через перенасиченість внутрішнього ринку, високу конкуренцію та зміну споживчих уподобань на користь здорового харчування. Вихід на ринки Скандинавії є стратегічно доцільним, зважаючи на високу купівельну спроможність населення, попит на органічну продукцію та сприятливі умови торгівлі.

Реалізація комплексу заходів, таких як активізація збутової діяльності, налаштування електронної комерції, застосування цінової стратегії РРР та оптимізація виробничих витрат, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства. Це дозволить ефективно адаптувати

продукцію до вимог скандинавського ринку та зберегти позиції на внутрішньому ринку.

Аналіз показників ефективності підтверджує прибутковість і результативність впровадження проекту виходу на Скандинавський ринок. Основними аргументами на користь його реалізації є не лише очікуване збільшення прибутку, але й розширення географії збуту, диверсифікація ринків, зміцнення позицій бренду та зростання конкурентоспроможності підприємства. Крім того, проект має термін окупності — 2 місяці, що свідчить про повернення вкладених коштів.

Для реалізації проекту сформовано чітку структуру управління та розподілу обов'язків серед учасників. Детальний план реалізації, включаючи логістику, маркетингову стратегію та підбір партнерів, забезпечить успішне виконання проекту в установлені терміни.

Серед основних ризиків виділяються конкуренція з сильними гравцями ринку, митні перепони та економічна нестабільність. Проте завдяки ретельно розробленій стратегії та постійному моніторингу ризиків можливий негативний вплив буде мінімізовано. Реалізація проекту сприятиме зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку, підвищенню прибутковості та розширенню експортних можливостей. Це дозволить ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» закріпитися в сегменті органічної продукції та забезпечити довгострокову стабільність діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дослідження було досягнуто поставленої мети – розробити стратегію виходу ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» на міжнародний ринок, зокрема на ринки Скандинавії, а також вирішено комплекс завдань, які охоплюють теоретичне обґрунтування, аналіз діяльності підприємства та практичні рекомендації для реалізації обраної стратегії. Основні висновки та пропозиції формулюються у таких аспектах.

Дослідженням уточнено сутність і класифікацію стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки, що охоплюють експорт, спільні підприємства, ліцензування та прямі інвестиції. Показано, що успіх залежить від відповідності між ресурсними можливостями підприємства та вимогами цільового ринку. Запропоновано методичні підходи до вибору стратегії, які враховують масштаби бізнесу, галузеву специфіку, регуляторні обмеження, а також аналіз конкурентного середовища. Особливу увагу приділено стратегії адаптації продукції до локальних особливостей ринку як засобу підвищення її конкурентоспроможності.

Аналіз техніко-економічних показників підприємства виявив як позитивні, так і негативні тенденції. Чистий дохід зріс на 12,54%, проте собівартість продукції збільшилася на 13,67%, що може вплинути на рентабельність. Скорочення адміністративних і збутових витрат сприяло зростанню прибутку від реалізації на 225,98%. Чистий прибуток зріс на 29,87%, а активи та власний капітал – на 142,78% та 174,82% відповідно, що свідчить про фінансове зміцнення. Зменшення персоналу на 38,51% супроводжується зростанням продуктивності праці на 83,03%. Підприємство покращило ліквідність: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 2,51 до 3,30, швидкої – з 1,30 до 1,70, автономії – з 0,62 до 0,72, що свідчить про зниження залежності від позикового капіталу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився стабільним (0,47), що вказує на стабільний рівень ліквідних активів.

Аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» володіє значним виробничим і технологічним потенціалом для виходу на зовнішні ринки. Висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами, створює передумови для експорту. Водночас виявлено, що зростання конкуренції на внутрішньому ринку та зміни у споживчих уподобаннях, зокрема орієнтація на здорове харчування, зумовлюють потребу в освоєнні нових ринків. Обраний Скандинавський регіон характеризується стабільним попитом на органічну продукцію та високим рівнем купівельної спроможності.

Скандинавський ринок обрано з огляду на його перспективність для експорту журавлиного соусу, який відповідає місцевим смакам та екологічним стандартам. Обґрунтовано програму заходів, яка включає адаптацію продукції, оптимізацію упаковки відповідно до екологічних вимог, участь у виставках, а також налагодження ефективної логістики. Розроблено маркетингову стратегію, яка акцентує увагу на просуванні екологічності та унікальних характеристик продукту.

Розрахунок показників впливу запропонованого заходу на показники роботи підприємства показав позитивні зміни у фінансових результатах, а також деякі моменти для подальшого удосконалення. Збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3,18% (26 046,14 тис. грн) підтверджує ефективність впровадженого заходу, оскільки підприємство змогло збільшити свої доходи без змін у собівартості та чисельності персоналу. Збереження собівартості реалізованої продукції на рівні 100% свідчить про те, що заходи, пов'язані з виробничими витратами, не вплинули на їх рівень, що є позитивним фактором для збереження маржі підприємства.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 3,09%, що вказує на незначне збільшення витрат внаслідок впровадження проєкту. Це було компенсовано збільшенням доходів, що дозволяє зберігати позитивну динаміку фінансових результатів. Загальна тривалість проєкту складає 84 дні.

При цьому середня кількість залучених ресурсів для виконання однієї роботи становить 2-3 особи на день.

На основі отриманих результатів пропонується зосередитися на інноваційному розвитку, що передбачає розширення асортименту продукції з урахуванням специфічних потреб іноземних ринків. Важливим кроком є забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам якості та екологічності, що сприятиме підвищенню довіри споживачів і зміцненню позицій компанії на зовнішніх ринках. Особливу увагу слід приділити встановленню партнерських відносин із міжнародними дистриб'юторами, які дозволять оптимізувати логістичні процеси та забезпечити ефективний збут продукції.

Для зниження ризиків важливо організувати постійний моніторинг ринкових умов і розробити стратегії дій у разі виникнення форс-мажорних обставин. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить удосконалити аналітику ринку, поліпшити просування продукції та забезпечити якісну комунікацію зі споживачами.

Комплексна реалізація цих заходів сприятиме збільшенню обсягів експорту продукції ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД», зміцненню конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку та забезпеченню його довгострокової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко І. О., Чернов А. В. Виклики для українських підприємств при виході на міжнародні ринки в умовах глобалізації. *Економіка та держава*, 2022, с. 134–140.
2. Бойко Т. В., Соколова Л. М. Інноваційні підходи до розробки стратегії інтернаціоналізації бізнесу. *Вісник економічних досліджень*, 2021, с. 56–63.
3. Василенко О. В. Аналіз моделей інтернаціоналізації підприємств. *Наукові записки НУОА*, 2018, с. 101–108.
4. Габаль Я. А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*, 2023, с. 115–120.
5. Головка В. П., Шевченко М. Л. Роль маркетингових стратегій у виході підприємств на закордонні ринки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2020, с. 45–52.
6. Данилюк К. В. Особливості розробки маркетингових стратегій для інтернаціоналізації бізнесу. *Економіка підприємства*, 2022, с. 96–101.
7. Дуброва Н. Г. Розробка стратегії для виходу на ринки ЄС: перспективи для українських підприємств. *Інноваційна економіка*, 2019, с. 73–80.
8. Збірник наукових праць НУБіП України. Тези науково-практичної конференції. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/49995/1/Збірник%20НУБіП-161-163.pdf> (дата звернення: 21.12.2024).
9. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021, с. 87–92.

10. Закижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 211–215.
11. Зелінська Т. Г., Попова А. Л. Управління ризиками при інтернаціоналізації українських компаній. *Бізнес Інформ*, 2023, с. 59–67.
12. Іванова Н. С., Мороз О. В. Стратегії адаптації підприємств до міжнародного середовища. *Економічний форум*, 2024, с. 41–50.
13. Калинчук С. О. Інтеграційні процеси в умовах інтернаціоналізації бізнесу. *Глобальна економіка*, 2020, с. 114–121.
14. Квасова Л. В. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок. *Економіка та суспільство*, 2021, с. 22–28.
15. Ковальчук К. В. Вдосконалення методики вибору стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017, с. 78–84.
16. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери hoгеса в умовах скорочення бюджетів. Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах. 2019. С. 121–129
17. Компанія "OLIS". Інформація про продукти та послуги компанії. URL: <https://olis.ua> (дата звернення: 21.12.2024).
18. Кравець І. О. Формування стратегій міжнародного маркетингу для українських підприємств. *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Економіка і менеджмент»*, 2023, с. 91–97.
19. Крос-секторальна експортна стратегія 2019– 2023 рр. «Торговельна інформація та просування експорту» // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiA7Pf59vn8AhXdgP0HHby4A2EQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fw>

ww.me.gov.ua%2FDocuments%2FDownload%3Fid%3D308d 7f4c-4b86-42ad-b526-3cd3e0023cd9&usg=AOvVaw3XXuGZBVGYEK8mOatEDJW

20. Липич Л. Г., Олійник А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2018, с. 101–110.

21. Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості. 2018. С. 26.

22. Мельник Т. В. Моделі стратегічного планування для виходу на міжнародні ринки. *Економіка та управління підприємствами*, 2021, с. 62–69.

23. Новікова П. Формування стратегії інтернаціоналізації підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.14 – світова економіка, 2007. 20 с

24. Огляд ринку соусів та продуктів для приготування соусів. Дата звернення: 07.01.2025. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/01/Ohliad-rynku-sousiv-ta-produktiv-dlia-pryhotuvannia-sousiv.pdf>.

25. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. Вісник НТУ «ХПІ». 2018. Вип. 20 (1296). С. 20–24.

26. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 89–98.

27. Павленко О. В., Лисенко І. М. Використання SWOT-аналізу для обґрунтування маркетингових стратегій. *Економіка підприємств і управління*, 2022, с. 49–57.

28. Петренко О. В. SWOT-аналіз як інструмент розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2014, с. 56–64.

29. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2019, с. 41–48.
30. Савченко М. В., Артимович А. Д. Маркетингові стратегії виходу машинобудівних підприємств на зарубіжні ринки. *Вісник КНЕУ*, 2020, с. 79–85.
31. Сидоренко Ю. П. Підходи до стратегічного управління при виході на міжнародні ринки. *Вісник ЖДТУ*, 2021, с. 35–43.
32. Тарасюк А. М., Клименко В. І. Стратегії виходу підприємств на нові зовнішні ринки. *Наукові записки Київського університету*, 2023, с. 68–75.
33. Федоренко О. І., Шелест І. О. Дослідження факторів, що впливають на вибір стратегії інтернаціоналізації. *Економіка підприємств в умовах глобалізації*, 2023, с. 88–95.
34. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392>
35. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16
36. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*, 2018, с. 47–53.
37. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1 (12). С. 19–24.
38. Ярошенко В. Г., Степаненко К. І. Впровадження інноваційних стратегій при виході на міжнародні ринки. *Інноваційна економіка*, 2023, с. 91–98.
39. Яценко Д. С. Маркетингові комунікації для інтернаціоналізації підприємств. *Науковий вісник Чернівецького університету*, 2022, с. 72–80.

40. Pro-Consulting. Аналіз ринку соусів в Україні: 2023–1 квартал 2024 рр. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sousov-v-ukraine-2023-1-kv-2024-gg> (дата звернення: 21.12.2024).

41. Pro-Consulting. Ринок соусів в Україні: зростання виробництва в умовах високої конкуренції з імпортом. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sousov-v-ukraine-rost-proizvodstva-v-usloviyah-vysokoj-konkurencii-s-importom> (дата звернення: 21.12.2024).

42. Hirst P., Thomson G. Globalization in Question. The International Economy and the Possibilities of Governance. 2nd ed., Fully Revised, Updated and Expanded Edition. Cambridge : Polity Press, 1999. 336 p.

43. Sklair L. Competing Conceptions of Globalization / L. Sklair // Journal of World-System Research. 1999. Vol. 2. P. 143–162. URL: <http://jwsr.ucr.edu/index.php>.

44. Dicken P. Global shift. Transforming the World Economy. 4th ed. New York : Guilford Press, 2003. 368 p.

45. Siroen J.-M. L'international n'est pas le global: Pour un usage raisonne du concept de globalization. Rev. d'economie polit. P., 2004, № 6. P. 681–698.

46. Johanson J., Mattsson L. G. Internationalization in industrial systems: an et work approach, strategies in global competition Internationalization of the Firm: A Reader, P. J. Buckley andp, N. Ghauri. London: Academic Press, 1993. P. 303-322.

47. Pienska I. O. (2017) Torhovelni oriyentyry Ukrayiny na svitovykh rynkakh [Trade orientations of Ukraine on world markets]. Foreign trade: law, economy, finance, no. 2, p. 5.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 780.00	1 572.00
первісна вартість	1001	2 148.00	2 218.00
накопичена амортизація	1002	368.00	646.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	817.00	819.00
Основні засоби	1010	21 205.00	37 774.00
первісна вартість	1011	68 645.00	94 567.00
Знос	1012	47 440.00	56 793.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	520.00	2.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	24 322.00	40 167.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	190 713.00	271 032.00
Виробничі запаси	1101	167 508.00	216 923.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	20 841.00	23 504.00
Товари	1104	2 364.00	30 605.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрашування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	102 074.00	178 235.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	15 677.00	6 413.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 609.00	17 532.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	1 899.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	73 184.00	78 271.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	73 184.00	78 271.00
Витрати майбутніх періодів	1170	575.00	223.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	6 469.00	3 952.00
Усього за розділом II	1195	394 301.00	557 557.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	418 623.00	597 724.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	198 480.00	346 980.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 119.00	81 882.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	261 599.00	428 862.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	48 749.00	29 949.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	101 501.00	92 191.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 107.00	1 422.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 069.00	1 379.00
розрахунками зі страхування	1625	56.00	61.00
розрахунками з оплати праці	1630	166.00	181.00
за одержаними авансами	1635	1 336.00	5 332.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	20 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні забезпечення	1660	556.00	482.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 553.00	19 244.00
Усього за розділом III	1695	157 024.00	168 862.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	418 623.00	597 724.00

Джерело: звітність взята з <https://clarity-project.info/edr/20478063/yearly-finances>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2023 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	818 265.00	727 111.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	641 916.00	564 730.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	176 349.00	162 381.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	39 318.00	20 823.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Адміністративні витрати	2130	13 049.00	15 096.00
Витрати на збут	2150	126 119.00	135 879.00
Інші операційні витрати	2180	44 374.00	7 799.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	32 125.00	24 430.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	27.00	0.00
Інші доходи	2240	273.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	8 142.00	6 812.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	734.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 549.00	17 618.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 786.00	-3 171.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 763.00	14 447.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 763.00	14 447.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	606 422.00	525 481.00
Витрати на оплату праці	2505	6 619.00	7 737.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 275.00	1 552.00
Амортизація	2515	10 094.00	12 140.00
Інші операційні витрати	2520	204 241.00	191 667.00
Разом	2550	828 651.00	738 577.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Джерело: звітність взята з <https://clarity-project.info/edr/20478063/yearly-finances>

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 918.00	1 780.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
первісна вартість	1001	2 045.00	2 148.00
накопичена амортизація	1002	127.00	368.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	278.00	817.00
Основні засоби	1010	29 943.00	21 205.00
первісна вартість	1011	65 528.00	68 645.00
Знос	1012	35 585.00	47 440.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
Знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	520.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	32 139.00	24 322.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	63 257.00	190 713.00
Виробничі запаси	1101	57 869.00	167 508.00
Незавершене виробництво	1102	1 894.00	
Готова продукція	1103	2 633.00	20 841.00
Товари	1104	861.00	2 364.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	157 647.00	102 074.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	4 415.00	15 677.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 134.00	5 609.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 945.00	73 184.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	25 945.00	73 184.00
Витрати майбутніх періодів	1170	440.00	575.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	4 446.00	6 469.00
Усього за розділом II	1195	261 284.00	394 301.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	293 423.00	418 623.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100 480.00	198 480.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	48 672.00	63 119.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	149 152.00	261 599.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	8 800.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1595	8 801.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	41 149.00	48 749.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	89 677.00	101 501.00
розрахунками з бюджетом	1620	879.00	1 107.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	724.00	1 069.00
розрахунками зі страхування	1625	118.00	56.00
розрахунками з оплати праці	1630	398.00	166.00
за одержаними авансами	1635	2 295.00	1 336.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	48.00	556.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші поточні зобов'язання	1690	906.00	3 553.00
Усього за розділом III	1695	135 470.00	157 024.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	293 423.00	418 623.00

Джерело: звітність взята з <https://clarity-project.info/edr/20478063/yearly-finances>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ фірма «Оліс ЛТД» за 2022 рік

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	727 111.00	565 760.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	564 730.00	453 195.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	162 381.00	112 565.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	20 823.00	7 143.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	15 096.00	12 023.00
Витрати на збут	2150	135 879.00	78 157.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	7 799.00	4 425.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	24 430.00	25 103.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		425.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	6 812.00	5 299.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17 618.00	20 229.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 171.00	-3 781.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 447.00	16 448.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 447.00	16 448.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	525 481.00	415 530.00
Витрати на оплату праці	2505	7 737.00	11 242.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 552.00	2 331.00
Амортизація	2515	12 140.00	8 915.00
Інші операційні витрати	2520	191 667.00	105 791.00
Разом	2550	738 577.00	543 809.00

Джерело: звітність взята з <https://clarity-project.info/edr/20478063/yearly-finances>