

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ХАРЧОВИХ
НАПІВФАБРИКАТІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК**

Студентки II курсу
Спеціальності 051 «Економіка»
ОС Магістр
Освітньої програми «Міжнародна економіка»
Мамчур Сюзанни Олександрівни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Середа Валентина Іванівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі немає
запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка Мамчур Сюзанна Олександрівна

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол № 11.
Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир Вірченко**

Київ – 2025 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 98 сторінок, 20 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел з 84 найменувань, додатки.

Тема дипломної роботи: «Стратегія виходу українських виробників харчових напівфабрикатів на європейський ринок»

Предметом дослідження є дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації стратегії виходу українських виробників харчових напівфабрикатів на ринок ЄС.

Об'єктом дослідження є діяльність українських виробників харчових напівфабрикатів на міжнародних ринках.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних підходів щодо аналізу стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки та надання практичних рекомендацій українським виробникам харчових напівфабрикатів щодо виходу на європейський ринок для посилення конкурентоспроможності української економіки.

За результатами дослідження розроблені практичні рекомендації, щодо формування ефективної стратегії виходу підприємства на ринок Європейського Союзу з урахуванням його специфіки та регуляторних вимог. Отримані результати можуть бути використані підприємствами для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків при міжнародній експансії. Запропоновані методичні підходи сприятимуть оптимізації процесу стратегічного планування, що дозволить підвищити ефективність управлінських рішень. Практичні аспекти дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці фахівців у сфері міжнародного бізнесу та стратегічного управління.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2025.

Рік захисту роботи: 2025.

ABSTRACT

The diploma work contains 98 pages, 20 tables, 24 figures, a list of sources used from 84 names, annexes.

Theme of the diploma work: "Strategy for the release of Ukrainian producers of food semi -finished products on the European market"

The subject of the study is the research: a set of theoretical and practical aspects of formation and implementation of the strategy of release of Ukrainian producers of food semi -finished products into the EU market.

The object of the study is the activity of Ukrainian producers of food semi -finished products in international markets.

The purpose of the master's qualification work generalization of theoretical approaches to the analysis of the strategy of entry of enterprises into international markets and providing practical recommendations to Ukrainian producers of food semi -finished products to enter the European market to strengthen the competitiveness of the Ukrainian economy.

According to the results of the study, practical recommendations were developed to form an effective strategy for entry into the European Union market, taking into account its specificity and regulatory requirements. The results can be used by enterprises to increase competitiveness and minimize risks in international expansion. The proposed methodological approaches will help optimize the strategic planning process, which will increase the efficiency of management decisions. Practical aspects of research can also be used in the educational process in the training of international business and strategic management professionals.

Year of performance of qualification bachelor's work: 2025.

Year of work protection: 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	9
1.1. Сутність та чинники формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки	9
1.2. Моделі виходу підприємства на міжнародний ринок	22
Висновки за розділом 1	34
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ХАРЧОВИХ НАПІВФАБРИКАТІВ	35
2.1. Тенденції та особливості розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів	35
2.2. Аналіз бізнес-середовища європейського ринку харчових напівфабрикатів	44
2.3. Дослідження конкурентних переваг українських виробників харчових напівфабрикатів на ринках країн ЄС	51
Висновки за розділом 2	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТМ «ПОХИТАЙЛО» НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ	61
3.1. Оцінка експортного потенціалу ТМ «Похитайло» щодо виходу на ринок країн ЄС	61
3.2. Розробка стратегії виходу ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини	73
Висновки за розділом 3	84
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою інтеграцією України до європейського економічного простору та необхідністю розширення ринків збуту для вітчизняних виробників харчових напівфабрикатів. Європейський ринок привабливий завдяки високій купівельній спроможності споживачів, розвиненій інфраструктурі та стабільному попиту на якісну продукцію. Водночас вихід на цей ринок супроводжується значними викликами, серед яких жорсткі регуляторні вимоги, висока конкуренція та необхідність адаптації продукції до європейських стандартів. Для українських підприємств важливо розробити ефективну стратегію входу, яка забезпечить відповідність вимогам ЄС, конкурентні переваги та довгострокову присутність на міжнародному ринку. Загалом, розробка стратегії виходу на європейський ринок є важливим напрямком для забезпечення конкурентоспроможності українських виробників харчових напівфабрикатів у довгостроковій перспективі.

Ступінь розробки. Наукові дослідження з питань виходу підприємств на зовнішні ринки привертають увагу вчених-економістів як в Україні (В. В. Дикань, А. Р. Дунської, М. В. Ковбатюка, Т. Ф. Ларіної, Г. В. Мозгової, О. С. Шуміло, Т. В. Шталь та інших), так і за кордоном (М. Естбері, А. Діну, Д. Рікардо, Б. Рундха, А. Сміта, Г. Стоунхауса та інших). Вчені аналізують особливості міжнародної торгівлі, конкурентні переваги національних виробників, механізми адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, а також ризики, що виникають під час міжнародної експансії. Однак детальний аналіз їхніх праць вказує на обмежену кількість досліджень у сфері обґрунтування стратегії виходу підприємства на ринок Європейського Союзу. Враховуючи поглиблення інтеграційних процесів та необхідність українських компаній розширювати ринки збуту, питання формування ефективної стратегії виходу на ринок ЄС набуває особливої актуальності. Це зумовлює потребу у проведенні комплексних досліджень щодо вибору оптимальних механізмів та

інструментів міжнародного просування продукції, аналізу бар'єрів входу, оцінки перспектив розвитку та адаптації до регуляторних вимог ЄС.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів щодо аналізу стратегії виходу на міжнародні ринки та надання практичних рекомендацій українським виробникам харчових напівфабрикатів щодо європейський ринок для посилення конкурентоспроможності української економіки.

Відповідно до мети було визначено перелік **завдань**:

- визначити сутність та чинники формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- охарактеризувати моделі виходу підприємства на міжнародний ринок;
- виявити тенденції та особливості розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів;
- охарактеризувати бізнес-середовище європейського ринку харчових напівфабрикатів;
- виявити конкурентні переваги українських виробників харчових напівфабрикатів на ринках країн ЄС;
- розробити стратегію виходу ТМ "Похитайло" на ринок ЄС та оцінити її ефективність.

Об'єктом дослідження є діяльність українських виробників харчових напівфабрикатів на міжнародних ринках.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації стратегії виходу українських виробників харчових напівфабрикатів на ринок ЄС.

Методи. У процесі дослідження використовувалися різні методи, які забезпечили комплексний аналіз проблеми виходу підприємства на ринок Європейського Союзу. Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції були спрямовані на теоретичне обґрунтування сутності та ролі управління процесом розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, зокрема на ринок ЄС; дослідження можливих стратегій виходу та їх відповідності

специфіці діяльності підприємства, враховуючи конкурентні переваги та обмеження. Економіко-статистичний метод використовувався для проведення стратегічної діагностики підприємства, аналізу його потенціалу до експансії, оцінки ринкових можливостей та прогнозування ефективності вибраних стратегічних напрямків. Метод узагальнення дав змогу систематизувати отримані результати дослідження, визначити оптимальні підходи до реалізації стратегії виходу на європейський ринок та сформулювати рекомендації щодо її впровадження. Графічний метод використовувався для візуалізації отриманих даних, що дало можливість порівняти різні варіанти стратегічного розвитку та оцінити їхню доцільність у контексті міжнародного розширення. Застосування цих методів дозволило комплексно підійти до вивчення питання, забезпечивши його глибокий теоретичний аналіз та практичну оцінку перспектив виходу підприємства на ринок ЄС.

Інформаційна база дослідження. В якості інформаційної бази дослідження застосовувалися нормативно-законодавчі акти ЄС та України, звіти та аналітичні матеріали відповідних органів, офіційні статистичні матеріали, наукова література та періодичні видання. Були використані різні джерела інформації, зокрема: наукова література та публікації з тематики зовнішньоекономічних відносин, ринкового входження на міжнародні ринки; статистичні бази міжнародних організацій, статистичні дані та звіти про досвід інших компаній, що успішно вийшли на ринок ЄС; аналіз фінансової та бухгалтерської звітності підприємства для визначення її поточного фінансового стану та можливостей для входу на зазначений ринок.

Практична значимість роботи полягає в розробці рекомендацій щодо формування ефективної стратегії виходу підприємства на ринок Європейського Союзу з урахуванням його специфіки та регуляторних вимог. Отримані результати можуть бути використані підприємствами для підвищення конкурентоспроможності та мінімізації ризиків при міжнародній експансії. Запропоновані методичні підходи сприятимуть оптимізації процесу стратегічного планування, що дозволить підвищити ефективність

управлінських рішень. Практичні аспекти дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі при підготовці фахівців у сфері міжнародного бізнесу та стратегічного управління.

Науковою новизною є обґрунтування теоретичних та методичних засад розробки стратегії виходу підприємств на ринок ЄС, що враховують сучасні тенденції міжнародної торгівлі та інтеграційні процеси. У роботі визначено оптимальні підходи до вибору моделей входу на зовнішні ринки. Розроблено рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов європейського ринку з урахуванням правових, економічних і конкурентних факторів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність та чинники формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності та вихід на міжнародні ринки є процесами, які потребують значних зусиль і часу. Вивчення нових ринків збуту вимагає від підприємства великих витрат як у вигляді матеріальних, так і трудових ресурсів, що робить планування цього етапу критично важливим для управлінської системи компанії.

Під час вибору способу виходу на міжнародні ринки підприємству необхідно ретельно аналізувати свої власні можливості та приймати рішення на основі відповідності поточного стану до обраної стратегії. Важливою складовою управлінської діяльності є ефективне планування, яке включає чітке визначення цілей та методів їх досягнення з огляду на потенціал і ресурси організації. Цей процес вимагає системного підходу до вибору найкращих варіантів розвитку. Одним із важливих етапів планування є формулювання стратегії зовнішньоекономічної діяльності, адже правильне стратегічне планування дозволяє підприємству максимально ефективно досягати своїх міжнародних цілей.

Термін «стратегія» має грецьке коріння і спочатку використовувався в контексті військового управління, де означав «військове керівництво» або «військове мистецтво». Його застосовували для організації заздалегідь спланованих військових операцій із чітко окресленими стратегічними цілями. У 1962 році А. Чендлер вперше застосував цей термін у сфері підприємництва для оптимізації ведення бізнесу. Таким чином, значення терміну «стратегія» було перенесено з військової сфери на управління бізнес-процесами [9, с.197].

Таким чином, стратегія підприємства визначається як комплексний план дій, який спрямований на досягнення головної мети діяльності підприємства.

Сьогодні існує кілька підходів до трактування цього поняття. Г. Мінцберг, зокрема, пропонує таке визначення стратегії: «стратегія – це:

- плани керівництва щодо досягнення цілей та завдань підприємства;
- певні моделі поведінки та напрямки дій;
- позиція підприємства на ринку з визначеними товарами;
- перспективний підхід до розвитку підприємства;
- створення конкурентних переваг» [7, с.163].

І. Ансофф, трактує стратегію підприємства як набір правил для прийняття рішень, які спрямовують діяльність компанії, забезпечуючи її збалансований розвиток через системний підхід [58]. М. Портер визначає стратегію як серію наступальних і оборонних дій, спрямованих на утворення стабільних позицій у галузі, щоб ефективно боротися з п'ятьма конкурентними силами і максимізувати прибутковість від інвестицій [39]. Б. Карлоф вважає стратегію узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнення визначених цілей через координацію та ефективний розподіл ресурсів підприємства [60]. П. Дойль у своїй роботі акцентує увагу на стратегії як на сукупності рішень менеджменту щодо розміщення ресурсів компанії з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках [62].

Поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)» є вужчим за змістом у порівнянні з загальним визначенням «стратегії». Стратегія ЗЕД використовується підприємством під час виходу на міжнародні ринки для реалізації товарів або надання послуг, охоплюючи всі ключові напрями зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта. Вона включає стратегії щодо розширення ринкових позицій, оптимізації бізнес-процесів та максимізації ефективності в зовнішній торгівлі.

Основними механізмами, що регулюють стратегію зовнішньоекономічної діяльності, є законодавчі акти, норми та регуляторні документи держав, на ринках яких здійснюється купівля-продаж товарів і послуг [19, с.18].

У табл. 1.1 наведено різні підходи до трактування поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності».

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки»

Автор	Визначення поняття
Закон України від 16 квітня 1991 року «Про зовнішньоекономічну діяльність» (п. 8 ст. 1) [7]	Стратегія ЗЕД визначає основні напрями економічної стратегії, що охоплюють варіанти розвитку в сфері зовнішньоекономічної діяльності, їх обґрунтування для прийняття рішень, а також визначення правил та методів поведінки підприємства на зовнішньому ринку як експортера і імпортера товарів та послуг відповідно до чинного законодавства.
О. П. Кісь [13, с. 24]	Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки є планом розвитку підприємства, пов'язаним з виходом на зовнішній ринок, здобуттям бажаної частки ринку та зміцненням своїх позицій на ньому.
С. В. Косенко [13, с.24]	Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки - це комплекс управлінських рішень, які звужують множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до найбільш ефективних, орієнтуючись на довгострокові цілі, сформульовані в загальній стратегії.
О. А. Кириченко [13, с.24]	Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки є функціональною стратегією, яка ієрархічно пов'язана з конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.
В. А. Дергачова [32, с.55]	Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки полягає в досягненні економічних цілей на світовому ринку та реалізується через зовнішньоекономічну політику, основою якої є державні законодавчі акти та національна доктрина безпеки.
Г.В.Барабашіна, С.М. Качан [32, с.55]	Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки - це стратегічний напрямок, який впливає з порівняльних і конкурентних переваг у різних галузях економіки та орієнтується на національні економічні інтереси через систему регулювання світогосподарських зв'язків, базуючись на методах тарифного та нетарифного регулювання.

Джерело: складено автором на основі [7; 13; 32].

Власне, стратегія може розглядатися як план діяльності компанії, який включає не лише короткострокові та довгострокові цілі, але й визначає основи для конкурентних переваг. Вона охоплює перелік завдань, виконання яких

необхідне для досягнення цілей, і допомагає організації сконцентрувати ресурси на найбільш важливих напрямках.

Підсумовуючи різні підходи до визначення поняття «стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки», можна охарактеризувати його як важливу управлінську категорію, що відображає сукупність інструментів та дій, спрямованих на забезпечення ефективного виходу підприємства на міжнародні ринки товарів та послуг. Вона ґрунтується на використанні методів стратегічного управління для забезпечення відповідності зовнішньоекономічної діяльності правовим нормам країн-партнерів. Основною метою стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є адаптація до умов зовнішнього середовища, розвиток внутрішнього потенціалу підприємства, встановлення партнерських і торговельних зв'язків, а також нарощування конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Правильно сформульована і ретельно розроблена стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки є гарантією успішного розвитку підприємства. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до актуальних світових тенденцій.

На основі аналізу різних визначень поняття стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, можна виокремити кілька ключових ознак цієї стратегії, що є важливими для сучасних підприємств:

- 1) орієнтація на внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства;
- 2) інтеграція та взаємозв'язок з іншими типами стратегій підприємства;
- 3) необхідність врахування усіх факторів, ризиків та можливих сценаріїв розвитку;
- 4) врахування пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності під час розробки та реалізації стратегії;
- 5) відповідність вимогам стандартів якості та сертифікації країн, що беруть участь у торгових і виробничих операціях;

б) спрямованість на досягнення стратегічних цілей усіма учасниками зовнішньоекономічної діяльності (мікрорівень, макрорівень, міждержавний рівень).

Загалом, стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки включає кілька основних елементів [66, с. 68]:

- 1) визначення сфери діяльності: чітке формулювання місії та цілей підприємства;
- 2) корпоративні завдання: виявлення ключових зацікавлених груп підприємства і визначення критеріїв оцінки їхньої діяльності;
- 3) створення стратегічних бізнес-одиниць: структуризація підприємства на окремі бізнес-одиниці;
- 4) розподіл ресурсів: ефективний розподіл ресурсів між підрозділами, ринками та напрямками діяльності;
- 5) визначення конкурентних переваг підприємства та стратегія їх розвитку;
- 6) оптимізація використання всіх ресурсів підприємства.

Отже, ефективне формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є ключовим для підприємств, які здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках. Саме від її правильності залежить не тільки прибутковість підприємства, але й його конкурентоспроможність, якість продукції та загальна ефективність на зовнішньому ринку.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки є особливою моделлю дій персоналу, яка спрямована на досягнення поставлених цілей. Її формування вимагає творчого підходу, адже необхідно не тільки визначити перспективи розвитку, але й спрогнозувати майбутні зміни на ринку, поведінку конкурентів та визначити напрямки для підвищення ресурсного і фінансового забезпечення з метою розширення як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції. Кожен господарюючий суб'єкт має своє власне бачення формування стратегії, однак її основні складові, як правило, визначаються вищим керівництвом підприємства. Спеціалісти структурних підрозділів також активно залучаються

до процесу розробки стратегії, проте їхня основна роль полягає у практичній реалізації її положень. Таким чином, розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності потребує комплексного та креативного підходу з боку керівництва, а також активного залучення провідних фахівців для забезпечення ефективної реалізації стратегії [15, с. 33].

На основі цього можна зробити висновок, що розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є складним управлінським процесом. Він має базуватися на чітко визначених цілях підприємства та завданнях, вирішення яких забезпечується прийняттям управлінських рішень на різних етапах розробки та впровадження стратегії.

Відповідно до поставленої мети, необхідно сформулювати основні завдання стратегічного управління виходом підприємства на зовнішні ринки за різними напрямками його розвитку (рис. 1.1).

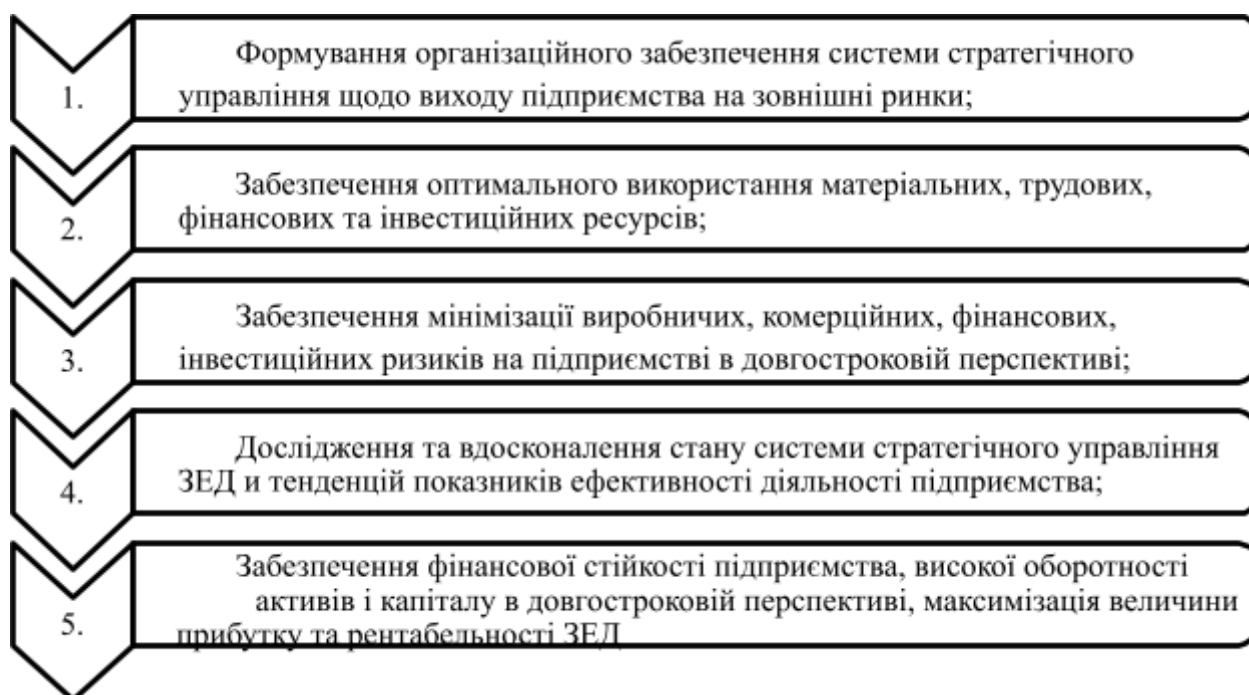


Рис. 1.1. Основні задачі стратегічного управління виходом підприємства на зовнішні ринки

Джерело: складено автором на основі [38, с.200]

До чинників, які безпосередньо впливають на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, можна віднести такі: нестабільність валютних курсів, рівень інфляції, умови отримання кредитів та ставки відсотків,

попит на продукцію, платоспроможність контрагентів, рівень цін, доступність сучасних технологій, а також рівень досконалості законодавства.

Окрім цього, існує багато труднощів, що можуть виникнути під час розробки та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Серед них варто виділити внутрішні чинники, пов'язані з виробничим потенціалом, ресурсним забезпеченням, інформаційною підтримкою та фінансовими можливостями підприємства. Найбільш серйозні перешкоди, зумовлені саме цими внутрішніми чинниками, відображені на рис. 1.2.

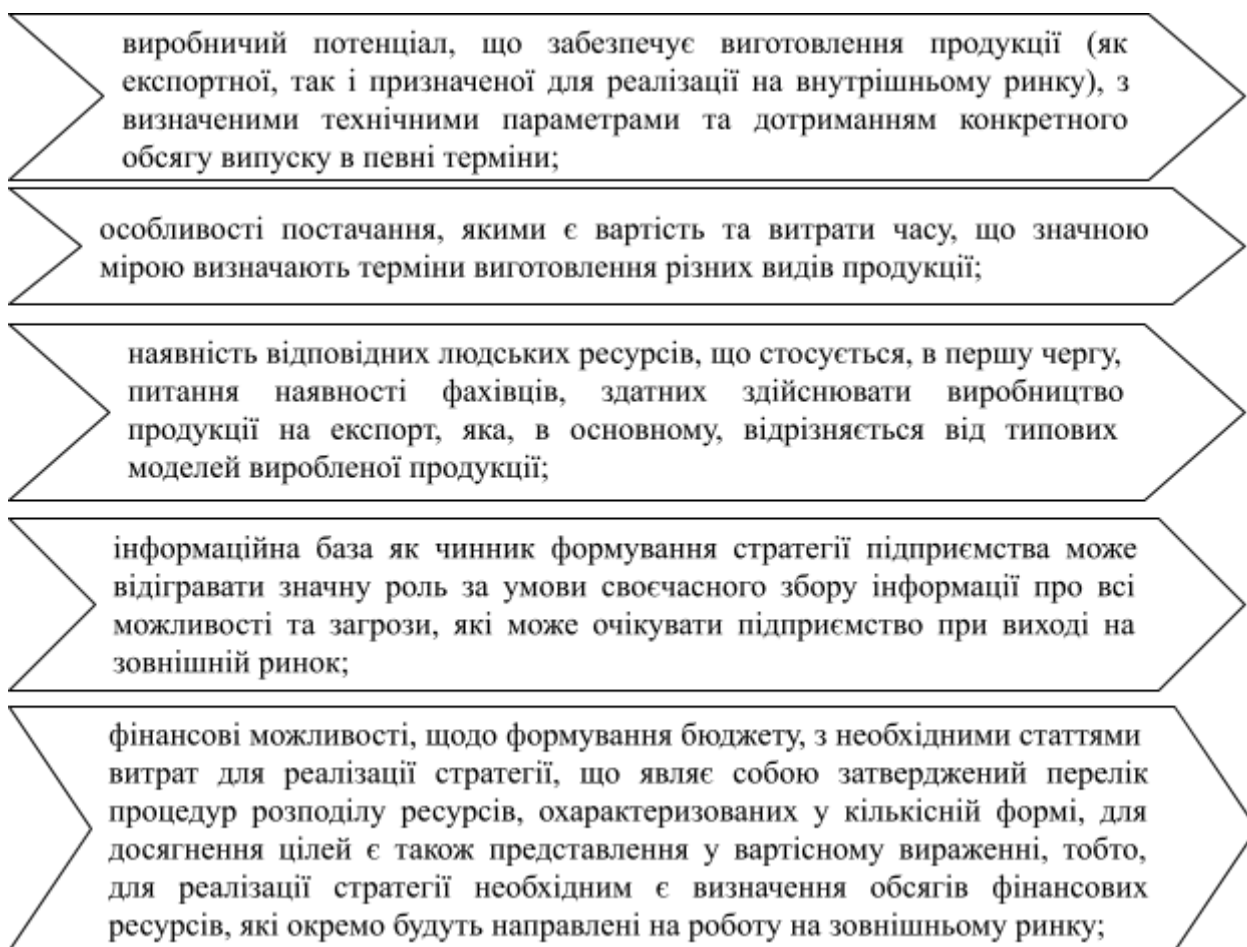


Рис. 1.2. Чинники, що впливають на стратегію виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: систематизовано автором на основі [6, с.25]

Вихід на міжнародні ринки є обов'язковим для підприємств, які прагнуть до зростання та розвитку в умовах глобалізації. Це забезпечує компанії можливість досягти своїх міжнародних цілей та зайняти відповідну позицію в міжнародному поділі праці.

Вирішення питання виходу підприємства на міжнародні ринки передбачає аналіз двох основних аспектів: мотивів виходу на зовнішні ринки та факторів, які визначають вибір форми виходу. Основною метою, з якою підприємства прагнуть виходити на міжнародні ринки, є максимізація прибутку. Однак досягнення цієї мети не охоплює всі елементи мотиваційного механізму, який складається з конкретних стимулів.

У дослідженнях Ф. Котлера виділено кілька ключових мотивів виходу підприємств на зовнішні ринки [45]:

- надання міжнародними ринками можливості отримання вищого доходу;
- економія витрат за рахунок збільшення обсягів реалізації;
- зниження ризиків через зменшення залежності від внутрішнього ринку;
- вимоги клієнтів компанії, що обслуговуються за межами національних кордонів.

П.І. Юхименко [69] у своїх дослідженнях виокремила кілька чинників та факторів, які можуть впливати не тільки на вибір стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки, але й на формування тактичних цілей:

- корпоративна політика;
- характеристика та стан продукту;
- конкурентні позиції;
- ресурсні можливості та забезпечення;
- політичне середовище;
- фінансові та цінові параметри ринку;

- рівень економічного розвитку та економічний стан;
- можливості ринку, геокультурне середовище, ступінь ризику.

Українські підприємства мають кілька важливих мотивів для виходу на міжнародні ринки, зокрема негативні процеси на внутрішньому ринку, прагнення здобути незалежність від негативних тенденцій, що існують в національній економіці, а також необхідність використання ресурсів підприємства для досягнення більш масштабних і перспективних цілей. Однак на шляху виходу на міжнародні ринки є певні проблеми: недостатній рівень фінансування, невідповідність стану української інфраструктури міжнародним стандартам, а також мовні та культурні бар'єри.

Формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки включає кілька ключових етапів [5]:

- визначення головних цілей та формулювання завдань для виходу на міжнародний ринок;
- аналіз ресурсного забезпечення підприємства;
- оцінка ризиків та переваг;
- вибір ринку та детальний його аналіз;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства на національному ринку як потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та дослідження конкуренції на міжнародному ринку;
- формування стратегії та цілей виходу на міжнародний ринок;
- розробка тактики та механізмів реалізації обраної міжнародної стратегії.

Процес розробки стратегії виходу на міжнародні ринки починається з попереднього вивчення зовнішнього середовища, зокрема: обсягу ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання (зокрема специфіки системи оподаткування, державних пільг, стимулів та обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат на виробництво, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників тощо. Результати цих досліджень слугують основою для прийняття рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку, відповідність товарів потребам споживачів різних країн, а також важливо обрати такий ринок, на якому воно зможе здобути стійку конкурентну перевагу.

Реалізація стратегії виходу підприємства на закордонні ринки включає кілька важливих складових. По-перше, необхідно створити інформаційну систему для збору та аналізу даних про закордонний ринок, що дозволить підприємству вивчити конкурентів, вимоги до продукту, а також економічну та політичну ситуацію на ринку. Це також допоможе відстежувати тренди, що можуть вплинути на успішність виходу на ринок.

Економічний аспект стратегії передбачає розробку планів і програм, що спрогнозують витрати та доходи на зовнішньому ринку, а також визначення точних кроків для виходу. Бюджетування допомагає правильно розподілити кошти між різними напрямками діяльності, такими як реклама, маркетинг та логістика. Окрім того, потрібно створити економічні стимули для співробітників, що займаються експортною діяльністю, щоб заохочувати їх досягати високих результатів.



Рис. 1.3. Складові реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки
Джерело: складено автором на основі [13]

Далі важливо сформувати правову основу для діяльності на новому ринку. Це включає вивчення міжнародних угод, митних норм і вимог до продуктів та послуг, а також розробку умов контрактів з партнерами та клієнтами, що відповідатимуть стандартам країни, на ринок якої здійснюється вихід.

Важливою складовою є організація. Для цього необхідно створити відповідні підрозділи, які будуть займатися міжнародною діяльністю, наприклад, відділ міжнародного маркетингу або служба логістики. Також потрібно підбирати кваліфікований персонал, який має досвід роботи на міжнародних ринках або відповідні знання для ефективної роботи за кордоном. Крім того, слід організувати канали збуту, які включають як прямі продажі, так і партнерські відносини з агентами та дистриб'юторами.

Технологічний аспект включає навчання персоналу необхідним знанням і навичкам для роботи на міжнародному ринку, зокрема у сфері маркетингу та адаптації продукції до вимог конкретних ринків. Таке навчання є важливим для успішної реалізації стратегії, оскільки ефективність міжнародної діяльності

залежить від висококваліфікованих співробітників, які добре обізнані з особливостями міжнародного бізнесу.

Реалізація стратегії виходу на зовнішні ринки потребує комплексного підходу, де важливими є кожен з елементів: інформаційна, правова, економічна, організаційна та технологічна складові. Всі ці фактори взаємодіють і повинні бути ретельно сплановані та виконані для досягнення успіху на міжнародних ринках.

Чітко сформульована стратегія є ключовим чинником, який визначає подальший успіх виходу на зовнішні ринки. Вона дозволяє підприємству отримати позитивні результати та зменшити витрати, пов'язані з неточностями. У умовах жорстокої конкуренції та швидких змін економічної ситуації компанії повинні орієнтуватися не лише на внутрішні процеси, але й на розробку довгострокової стратегії, яка дозволить їм ефективно реагувати на зміни навколишнього середовища.

У процесі формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки доцільно виділити три послідовні стадії, які забезпечують цілісність стратегічного підходу та враховують зовнішнє й внутрішнє середовище підприємства (рис. 1.4) [35].

Перша стадія полягає у проведенні всебічного аналізу зовнішнього середовища. Вона є фундаментом для подальшої розробки стратегічних рішень, оскільки дозволяє підприємству оцінити не лише наявні можливості, а й потенційні загрози міжнародної діяльності [36]. На даному етапі досліджуються макроекономічні чинники (чинники зовнішнього середовища), включаючи економічну ситуацію в країнах-партнерах, політичну стабільність, валютне регулювання, торговельну політику, митні обмеження, податкову систему тощо. Ці аспекти безпосередньо впливають на доцільність і форми виходу на іноземні ринки [36].

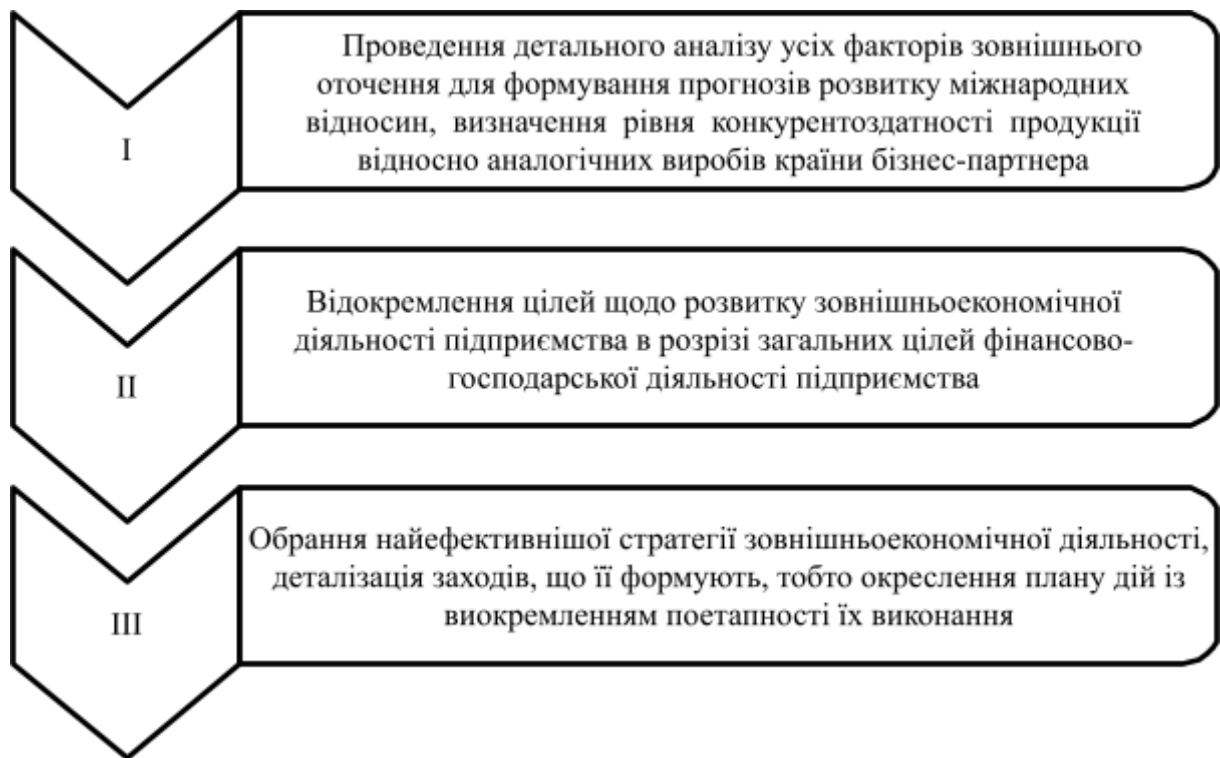


Рис. 1.4. Стадії формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Джерело: систематизовано автором на основі [35].

Перша стадія полягає у проведенні всебічного аналізу зовнішнього середовища. Вона є фундаментом для подальшої розробки стратегічних рішень, оскільки дозволяє підприємству оцінити не лише наявні можливості, а й потенційні загрози міжнародної діяльності [36]. На даному етапі досліджуються макроекономічні чинники (чинники зовнішнього середовища), включаючи економічну ситуацію в країнах-партнерах, політичну стабільність, валютне регулювання, торговельну політику, митні обмеження, податкову систему тощо. Ці аспекти безпосередньо впливають на доцільність і форми виходу на іноземні ринки [36].

Крім того, необхідно проаналізувати тенденції в розвитку міжнародних ринків, на яких планується присутність підприємства. Сюди входить вивчення попиту на продукцію, конкурентного середовища, бар'єрів входу, а також потенційних партнерів або конкурентів [36]. Одним з ключових завдань цього етапу є визначення рівня конкурентоздатності продукції підприємства щодо

аналогічних товарів іноземних виробників. Це дає змогу зрозуміти, чи зможе компанія успішно конкурувати за межами національного ринку [35].

Друга стадія передбачає формулювання чітких цілей зовнішньоекономічної діяльності, які мають бути узгоджені з загальними стратегічними орієнтирами підприємства. Цей етап базується на результатах попереднього аналізу та має забезпечити інтеграцію зовнішньоекономічної стратегії у фінансово-господарську діяльність компанії [35]. Цілі можуть охоплювати як кількісні, так і якісні показники: зростання обсягів експорту, освоєння нових ринків, диверсифікацію ринкових ризиків, укладання стратегічних альянсів тощо. Головне, щоб ці цілі були досяжними, конкретними, вимірюваними та відповідали ресурсним можливостям підприємства [35]. У межах другої стадії також визначаються ключові напрями розвитку: чи буде підприємство орієнтуватися на прямий експорт, ліцензування, створення дочірніх підприємств за кордоном чи стратегічні партнерства. Такий вибір залежить від рівня контролю, який прагне зберегти компанія, а також від інституційного середовища цільового ринку [35].

Узгодженість цілей зовнішньоекономічної стратегії з внутрішніми пріоритетами дозволяє уникнути розбалансування управлінських рішень і забезпечити організаційну підтримку на всіх рівнях менеджменту [35].

Третя стадія охоплює безпосередній вибір стратегії виходу на міжнародні ринки та розробку конкретного плану дій. На цьому етапі проводиться аналіз можливих варіантів стратегій з урахуванням ефективності, ризиків, затрат та очікуваного ефекту [35]. Вибір стратегії повинен враховувати внутрішні ресурси підприємства (виробничі, кадрові, фінансові, інноваційні) та зовнішні умови функціонування на міжнародному ринку. Наприклад, якщо компанія має обмежений капітал, доцільнішими можуть бути форми непрямого експорту або коопераційні моделі [35].

На цьому етапі детально прописуються заходи, які формують стратегію, зокрема маркетингові активності, логістичні рішення, юридичне оформлення зовнішньоекономічних контрактів, стандартизація продукції, сертифікація,

вибір каналів збуту та партнерів [35]. Крім того, формується чіткий план дій, який включає розподіл відповідальності, ресурси, терміни, показники ефективності реалізації стратегії та систему контролю. Обов'язковою складовою є визначення етапності виконання, що дозволяє поступово реалізовувати стратегічну ініціативу з урахуванням можливих коригувань [35]. Фінальним результатом третьої стадії є повноцінний стратегічний документ, який узгоджено на рівні вищого керівництва підприємства та слугує основою для подальших тактичних рішень. Реалізація такого документу передбачає постійний моніторинг і коригування дій відповідно до змін у зовнішньому середовищі [35].

Таким чином, трискладова структура формування стратегії виходу на міжнародні ринки дозволяє підприємству рухатися від аналітичного осмислення до практичної реалізації. Такий підхід базується на принципах гнучкості, адаптивності та раціонального використання ресурсів [35].

Ефективність процесу багато в чому залежить від якісного проведення кожної зі стадій: недооцінка факторів зовнішнього середовища або неправильне формулювання цілей можуть призвести до стратегічних помилок і втрат на етапі реалізації [35].

З огляду на це, підприємствам доцільно залучати фахівців з міжнародного маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, логістики та фінансів для всебічного супроводу стратегічного процесу виходу на міжнародні ринки [35]. Отже, узагальнюючи опрацьовані джерела, дійли наступних висновків. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки являє собою систему довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної присутності компанії в міжнародному бізнес-середовищі. Вона охоплює визначення цілей, засобів їх досягнення, обґрунтування форм та методів входження на зовнішні ринки, а також оцінку можливих ризиків і способів їх мінімізації. Формування такої стратегії передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать особливості економічного середовища, міжнародна конкуренція, політична стабільність у

країнах-партнерах, правове поле та регуляторна база, а також тенденції розвитку глобального ринку. Водночас внутрішні чинники охоплюють рівень фінансових і людських ресурсів підприємства, ступінь інноваційності продукції, виробничу потужність, гнучкість управлінської структури та наявний досвід у міжнародній діяльності.

Сутність стратегії виходу на зовнішні ринки полягає в досягненні конкурентних переваг за рахунок ефективного поєднання потенціалу підприємства з можливостями, які надає міжнародне середовище. Ретельне стратегічне планування забезпечує адаптацію компанії до умов зовнішнього середовища, підвищує її конкурентоспроможність, сприяє зростанню прибутковості та формує передумови для сталого розвитку на глобальному рівні.

1.2. Моделі виходу підприємства на міжнародний ринок

Стратегія підприємства є динамічною і змінюється в міру розвитку компанії. Зміни в стратегії виникають тоді, коли керівництво бачить можливості для її покращення або потребу адаптувати її до нових умов ринку, з метою досягнення суттєвих конкурентних переваг.

Оскільки міжнародна стратегія підприємства передбачає загальний план скоординованих дій, спрямованих на досягнення всіх міжнародних цілей компанії, можна виокремити безліч шляхів для досягнення різних цілей, і комбінація цих шляхів формує набір альтернативних стратегій. Згідно з М. Портером, один із ключових чинників успіху на ринку — це наявність конкурентних переваг, які можуть проявлятися, наприклад, у зменшенні виробничих витрат чи у диференціації продукції. Вибір певної сфери конкуренції, що відповідає конкретним перевагам, передбачає ухвалення однієї з типових маркетингових стратегій.

З розвитком і стабілізацією господарської діяльності підприємства відбувається поступове розширення його економічних контактів та шукати можливості виходу на міжнародні ринки. Сучасний міжнародний ринок

відкриває значні перспективи для українських компаній, водночас ставлячи перед ними нові вимоги. Однією з основних особливостей зовнішніх ринків є жорстка конкуренція, що вимагає від підприємства застосування тільки сучасних методів управління. Стратегія — це певний план дій, який допомагає підприємству досягати поставлених цілей. Вона визначає, як саме буде працювати та розвиватися організація, і які кроки в бізнесі, конкуренції та управлінні потрібно зробити для досягнення потрібного результату.

Правильно обрана стратегія, чітко визначена місія, а також чітко поставлені цілі та завдання компанії є основою для ефективного функціонування підприємства на зовнішньому ринку. Це, у свою чергу, забезпечить йому здобуття лідерських позицій у майбутньому. Стратегія — це специфічний управлінський план дій, що має на меті досягнення визначених цілей. Вона окреслює, як організація буде функціонувати та розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні та функціональні заходи слід вжити для досягнення бажаного результату [15].

Будь-яка компанія, яка прагне вийти на міжнародний ринок, повинна вирішити кілька ключових питань:

- 1) обрати іноземний ринок вибрати для своєї діяльності;
- 2) час виходу на цей ринок;
- 3) метод та форма виходу на зовнішній ринок.

Вибір іноземного ринку є важливим етапом стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності. Для його здійснення необхідно проаналізувати макроекономічну ситуацію в країні, що розглядається, оцінити рівень привабливості її ринку для міжнародної співпраці, спрогнозувати витрати, які понесе компанія при виході на цей ринок, визначити його обсяг, рівень платоспроможності населення, а також потенціал зростання виробництва й прибутковості, що напряду залежить від наявних конкурентних переваг продукту.

Поняття «конкурентні переваги» трактується як здатність підприємства створювати цінність для споживачів, що забезпечує ефективніше використання ресурсів і зменшення витрат на виготовлення продукції [2].

Процес вибору міжнародного ринку характеризується складністю та багатогранністю, оскільки потребує глибокого аналізу низки критичних параметрів, від яких залежить подальший успіх підприємства в нових умовах господарювання:

1. Потенціал та умови ринку. Для ефективного входу на міжнародний ринок необхідно оцінити його потенціал: це включає аналіз економічних, соціальних, культурних та політичних умов. Важливо зрозуміти:

1) скільки великий ринок і чи є достатньо попиту на ваш товар чи послугу;

2) які правові та економічні обмеження існують на цьому ринку (наприклад, митні тарифи, стандарти якості тощо);

3) наскільки стабільна економіка та політична ситуація в країні, оскільки це впливає на бізнес-середовище та ризики [19].

2. Рівень конкуренції. Конкуренція є одним із найважливіших факторів, які потрібно оцінити при виборі міжнародного ринку. Ось що потрібно проаналізувати:

1) основних конкурентів: треба з'ясувати, хто є основними конкурентами на ринку, які компанії вже займаються схожим бізнесом або продають схожі товари;

2) виявлення кількості конкурентів та їх частка на ринку: важливо зрозуміти, наскільки насичений ринок, чи є можливості для нових гравців або це занадто конкурентний сегмент.

3) ключові критерії конкурентоспроможності: треба дослідити, за якими критеріями конкуренти здобувають перевагу, чи це ціна, інновації, якість, обслуговування тощо.

3. Цілі та можливості підприємства. Перед виходом на міжнародний ринок важливо чітко визначити, яких цілей прагне досягти підприємство, а

також оцінити свої ресурси та можливості для їх досягнення. Даний етап включає:

1) фінансові ресурси: підприємство повинно мати достатньо коштів для здійснення виходу на новий ринок, включаючи витрати на маркетинг, логістику, сертифікацію та адаптацію продукту;

2) технічні та організаційні можливості: це здатність адаптувати продукт під вимоги нових ринків, відповідність стандартам та здатність забезпечити належну інфраструктуру для поставок;

3) досвід: чи є у підприємства досвід роботи на міжнародних ринках, чи є можливість залучити експертів або партнерів [37].

4. Умови, що впливають на вибір ринку:

1) наявність власних фінансових коштів та можливість отримання кредитів: важливо мати достатньо фінансів для початкових витрат і розвитку. Можливість отримання кредитів або партнерства може допомогти здійснити міжнародну експансію;

2) відповідність товару стандартам ринку: товар має відповідати вимогам якості та сертифікації на новому ринку. Це включає технічні стандарти, екологічні вимоги, умови безпеки тощо;

3) якість товару: для підтримки конкурентних позицій важливо, щоб продукт був високоякісним і задовольняв вимоги споживачів;

4) ціни: ціни на товар повинні відповідати купівельній спроможності споживачів на новому ринку. Занадто висока ціна може обмежити попит, а занадто низька може призвести до зниження прибутку;

5) післяпродажне обслуговування: на деяких ринках важливим є не лише продаж товару, а й надання післяпродажного обслуговування: гарантії, підтримка, ремонти, консультації тощо. Це дозволяє підвищити лояльність споживачів і забезпечити додаткові конкурентні переваги [39].

Таким чином, вибір міжнародного ринку для підприємства вимагає всебічного аналізу та продуманого підходу. Оцінка потенціалу ринку,

конкуренції, а також власних можливостей дозволить прийняти правильне стратегічне рішення та мінімізувати ризики при виході на нові ринки.

Час виходу на зовнішній ринок є важливою складовою стратегії інтернаціоналізації підприємства. На цьому етапі необхідно визначити оптимальну послідовність дій: чи доцільно підприємству виступити новатором, увійшовши на ринок першим, чи варто обрати стратегію виходу на вже сформований ринок. Стратегія раннього виходу передбачає освоєння ще недослідженого або нового ринку, що створює потенційні переваги у вигляді встановлення стандартів, формування споживчих уподобань та захоплення значної частки ринку. Натомість стратегія пізнього входу реалізується у випадку, коли ринок уже сформований, характеризується стабільною конкуренцією, ustalеними правилами та структурою попиту [16].

Метод і форма виходу на міжнародний ринок також мають принципове значення для досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності. У науковій та прикладній літературі зазвичай виокремлюють три основні стратегії виходу на зовнішні ринки: експорт (прямий або опосередкований), створення спільних підприємств, а також реалізацію прямих інвестицій шляхом відкриття дочірніх компаній або філій в інших країнах [1].

Однією з найпоширеніших форм виходу підприємства на зовнішній ринок є експортна стратегія, яка передбачає продаж товарів, вироблених на внутрішньому ринку, іноземним споживачам. Ця форма характеризується відносною простотою організації та мінімальними інвестиційними витратами, що робить її привабливою на початкових етапах інтернаціоналізації.

Під час реалізації експортної стратегії важливим аспектом є визначення рівня делегування функцій іншим суб'єктам. Делегування у цьому контексті розглядається як передача окремих операційних або логістичних функцій стороннім організаціям, зокрема посередникам, агентам або зовнішнім сервісним компаніям. Підприємство має чітко окреслити, які елементи збуту, логістики або маркетингової діяльності залишаються під його контролем, а які можуть бути передані з метою оптимізації витрат та мінімізації ризиків.

Раціональний розподіл відповідальності в межах експортної моделі дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну зовнішнього середовища та водночас зберігати контроль над стратегічно важливими процесами.

Стратегія експорту є однією з найпростіших, оскільки компанія не повинна значно змінювати асортимент товарів і може мінімізувати витрати. Цю стратегію можна поділити на два основні напрямки експортної діяльності: прямий та непрямий експорт.

За прямого експорту продаж товарів на міжнародний ринок здійснюється компанією самостійно. Вона укладає прямі контракти з вибраними торговими посередниками та дилерами для реалізації своєї продукції. Всі витрати, включаючи час і ресурси на пошук посередників, роботу з документацією та інші організаційні питання, компанія бере на себе. Товар у цьому випадку продається або безпосередньо кінцевому споживачу, або посереднику.

У межах непрямого експорту продукція підприємства постачається на міжнародні ринки через посередницькі організації, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність від імені виробника. Ці посередники часто вже мають свої канали збуту, репутацію на ринку та всі необхідні ресурси для продажу. У випадку, коли виробник не має достатньої інформації чи досвіду роботи на обраному ринку, непрямий експорт є оптимальним варіантом.

Стратегії виходу на зовнішній ринок наведені на рис.1.5.

Наступною стратегією є організація спільного підприємства. Цей варіант передбачає об'єднання зусиль і ресурсів двох компаній з різних країн з метою створення виробничих і маркетингових потужностей [5, с. 150]. При цьому компанії ділять між собою відповідальність і контроль за діяльністю, обмінюються досвідом, а за необхідності можуть ділитися ресурсами, отримуючи при цьому гарантію реалізації своєї продукції.

Однією з форм спільної підприємницької діяльності є ліцензування — це процес, під час якого надаються, змінюються або скасовуються дозволи на виконання певного виду діяльності. Спільне володіння можна розглядати як форму спільного ведення бізнесу, коли дві компанії об'єднують зусилля та разом

управляють одним підприємством. Щодо управління контрактами, то це передбачає передачу національним виробником своєї інноваційної ідеї зарубіжному партнеру, а також забезпечення цього партнера капіталом для реалізації цієї ідеї.

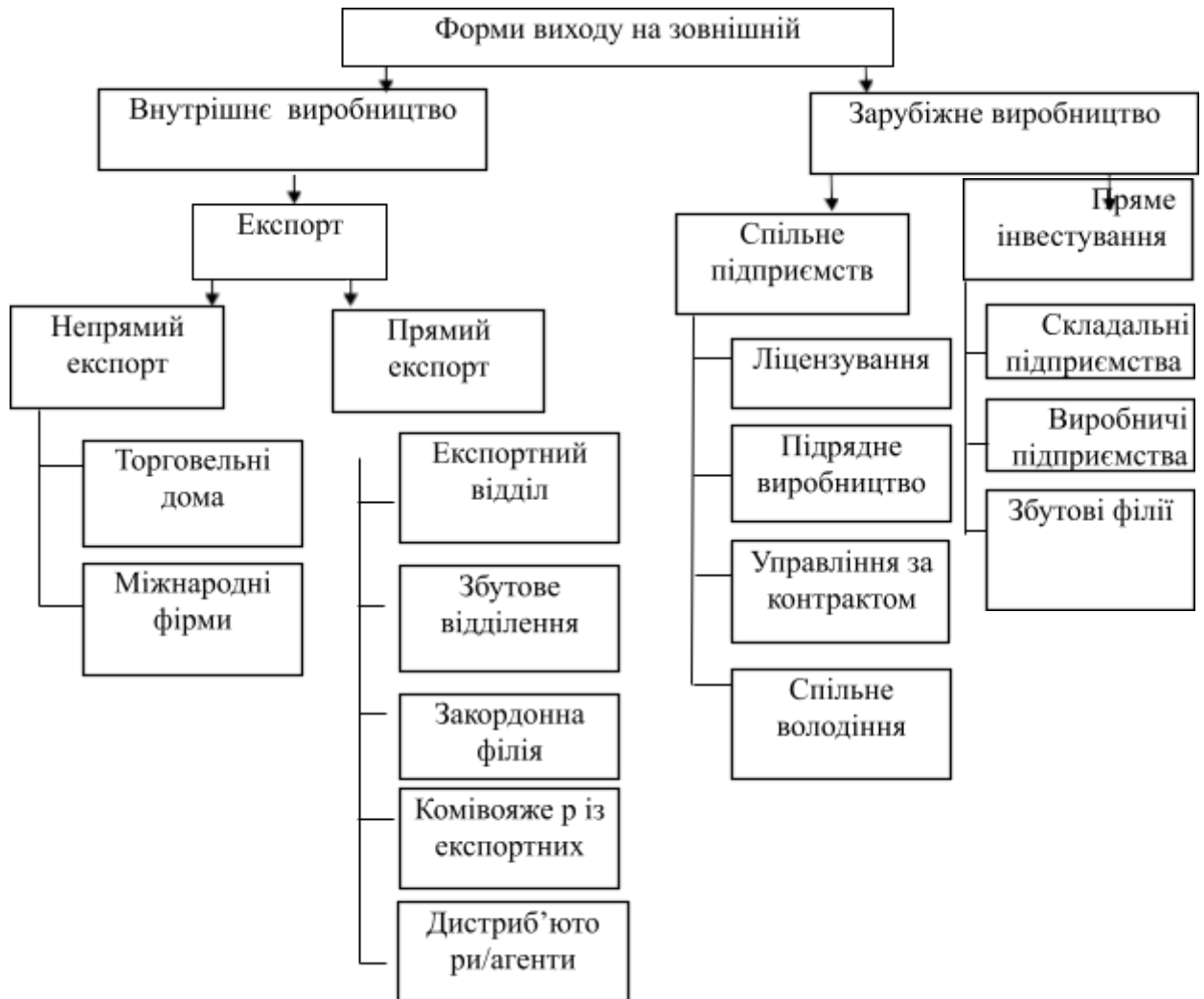


Рис. 1.5. Стратегії виходу на зовнішній ринок
Джерело: [38]

Останньою стратегією є пряме інвестування – це вкладання власних коштів у створення за кордоном складських приміщень, виробничих підрозділів або збутових філій.

Іншою стратегією є франчайзинг – процес, при якому «франчайзер» передає компанії («франчайзі») права на продаж своїх продуктів чи послуг. Франчайзі має право користуватися брендом і отримує чіткі інструкції та

вимоги до ведення бізнесу. Яскравим прикладом є компанія McDonald's, яка успішно розвивається завдяки франчайзингу.

Ще однією стратегією є поглинання – угода, метою якої є встановлення контролю над іншою організацією через придбання її статутного капіталу [12]. Цей метод виходу на ринок є популярним, оскільки дає компанії швидкий доступ до ринку, але він також є дорогим, оскільки ціна на покупку часто перевищує ринкову вартість.

Також існують стратегії, орієнтовані на дії з продуктом, що виготовляється (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до трансформації продукту відповідно до стратегії виходу на зарубіжні ринки

Стратегія	Сутність
Використання незмінного продукту та шляхів просування продукту на міжнародний ринок	Не вносяться зміни до виготовлення та збуту продукції, або зміни є мінімальними. Це забезпечує мінімальні витрати на вихід на ринок. Приклад: компанія Coca-Cola, яка використовує одну рекламну кампанію для всіх країн. Недолік – не враховуються місцеві особливості.
Зміна лише тактики просування продукту на ринок	Продукт залишається незмінним, але змінюються методи його просування, орієнтуючись на специфіку та норми місцевих споживачів.
Зміна тільки продукту, що виготовляється	Продукт адаптується під кожного споживача, щоб мінімізувати негативні відгуки. Приклад: випуск автомобілів Ford з меншим вихлопом та врахуванням сторони руху на дорогах в певних країнах.
Зміна як продукту, так і способу його просування	Повна адаптація продукту до важливих аспектів кожної країни-споживача. Приклад: зміна складу прального порошку «Chir» для японського ринку шляхом збільшення кількості пом'якшувальних елементів і акцент на рекламі м'якості речей після прання.
Винахід нових ринків	Продукт, який не відповідає вимогам існуючих ринків, створює новий ринок з власними правилами та стандартами, орієнтуючись на вузьке коло споживачів.

Джерело: [6]

Різні компанії застосовують різні підходи до розробки стратегій. У деяких організаціях стратегічне планування здійснюється безпосередньо керівником, засновником або власником підприємства, тоді як в інших формується спеціальна група стратегічного планування, до складу якої можуть входити

менеджери та окремі співробітники. Загалом можна виділити чотири основні підходи до розробки стратегії. Загалом можна виділити чотири основні підходи до розробки стратегії [23].

1. Підхід головного архітектора. У деяких компаніях одна людина, зазвичай голова або власник компанії, бере на себе роль головного стратега, одноосібно формуючи ключові елементи стратегії. Це не означає, що ця особа є автором усіх ідей або самостійно збирає та аналізує всю необхідну інформацію. Зазвичай перед розробкою стратегії відбувається мозкова атака з залученням підлеглих та професійний аналіз інформації. Однак саме ця людина виконує роль головного архітектора стратегії, керує її створенням і ставить цілі.

2. Делегування. Цей підхід передбачає, що відповідальний за розробку стратегії менеджер делегує частину своїх повноважень довіреним підлеглим, нижчестоящим менеджерам, компетентним робочим групам або спеціалізованим консультантам. Делегування таких завдань, як мозкові атаки, аналіз, розробка компонентів стратегії дозволяє залучати людей із досвідом роботи на місцевих ринках та в умовах жорсткої конкуренції.

3. Спільний, або колективний підхід. Цей підхід є проміжним і полягає в тому, що менеджер, відповідальний за створення стратегії, спирається на допомогу та поради своїх колег і підлеглих, щоб розробити компромісний варіант стратегії. У команду розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери з різних підрозділів, кілька починаючих менеджерів з творчим підходом, а також ветерани передпенсійного віку, які можуть дати мудрі поради і чесно висловлювати свою думку.

4. Залучення внутрішніх резервів. Цей підхід передбачає, що вище керівництво компанії пропонує співробітникам та робочим групам подавати ідеї щодо запуску нових товарних ліній або освоєння нових напрямків діяльності. Ідея полягає в тому, щоб дати можливість талановитим працівникам розкритися. Топ-менеджмент вибирає найбільш перспективні пропозиції і надає необхідні ресурси для їх реалізації. Таким чином, з'являються нові елементи стратегії, а їх розробники отримують важливі ролі в компанії, займаючись запуском нових

продуктів або розширенням на нові ринки. Цей підхід є ефективним, якщо в організації є хороший кадровий потенціал.

Кожне підприємство проходить декілька етапів виходу на зовнішні ринки. Загалом існує 5 таких стадій (рис. 1.6).

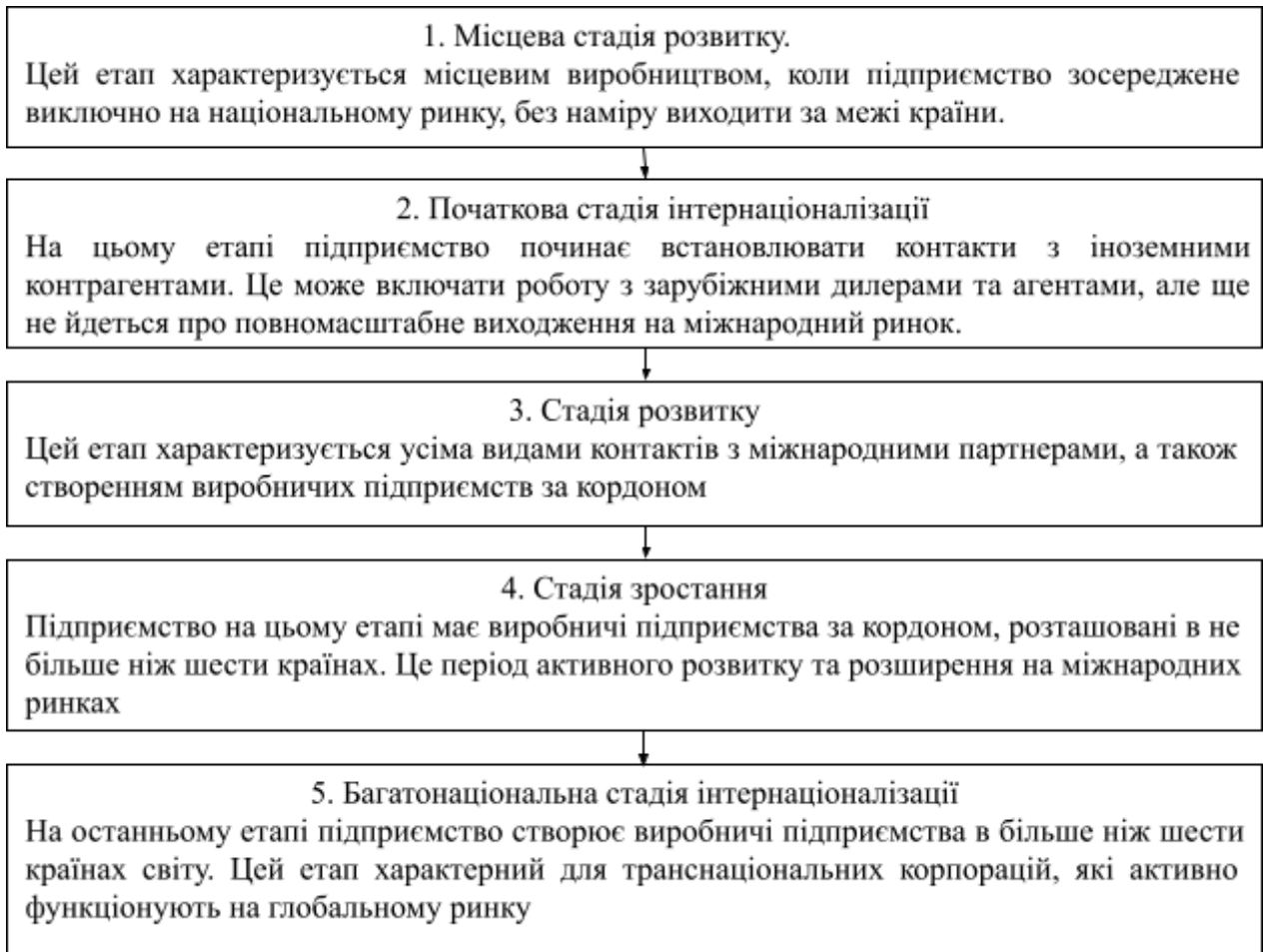


Рис. 1.6. Етапи виходу підприємства на зовнішній ринок
Джерело: [24]

Вихід підприємства на зовнішні ринки є складним і багаторівневим процесом, який потребує поетапного підходу. Більшість підприємств розпочинають цей процес з створення експортного відділу, який потім поступово розвивається. Далі, за правильного підходу та стратегії, підприємство може відкрити філіали за кордоном і, врешті-решт, стати транснаціональною компанією.

Отже, для успішного виходу на нові міжнародні ринки кожне підприємство повинно створити чіткий план дій. Це передбачає:

1. Аналіз власних ресурсів і можливостей – визначення, які внутрішні потенціали і сильні сторони підприємства можна використати для виходу на міжнародний ринок.

2. Вибір правильного сегменту для реалізації продукту – важливо вибрати той ринок, на якому продукт буде користуватися попитом, а підприємство зможе досягти своїх цілей.

3. Оцінка рівня розвитку ринку – важливо вивчити економічну ситуацію, купівельну спроможність населення, потреби і тенденції на обраному ринку.

4. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок – стратегія має враховувати всі вищезазначені фактори, щоб забезпечити успішне проникнення на ринок.

Для мінімізації можливих ризиків і втрат підприємство повинно чітко спланувати свою стратегію виходу. Перш за все, потрібно визначити, чому компанії необхідно виходити на новий ринок, які причини і передумови стоять за цим рішенням.

Наступним кроком є аналіз потенціалу обраного ринку. Це включає вивчення його привабливості для компанії, аналіз конкурентів, а також визначення власних переваг і недоліків в порівнянні з ними. Важливим моментом є також оцінка фінансових можливостей підприємства, оскільки вихід на новий ринок вимагає значних інвестицій і ресурсів.

Під час виходу на нові ринки важливо звертати увагу не лише на вибір шляхів виходу, але й на саму продукцію. У випадку виробництва та експорту товарів, компанії можуть або залишити продукцію без змін, або адаптувати її, змінюючи її характеристики чи упаковку, або навіть створити новий товар, що відповідатиме вимогам зарубіжних споживачів. Важливим аспектом є також змінення підходу до реклами, оскільки спосіб подачі товару може суттєво вплинути на сприйняття продукту на новому ринку.

Зрозуміло, що одразу вивести підприємство на новий ринок і збільшити виручку неможливо без ретельного планування та аналізу. Щоб успішно вийти на новий ринок, необхідно здійснити чіткий аналіз ситуації на підприємстві, ретельно вивчити ринок як національний, так і зарубіжний. Також важливо поставити конкретні цілі та дослідити всі можливі передумови для виходу на нові ринки. Це дозволить створити ефективну стратегію, яка враховуватиме всі необхідні фактори.

Крім того, варто пам'ятати, що рівень виробництва в нашій країні та якість національної продукції часто є нижчими порівняно із зарубіжними стандартами. Тому під час виходу на новий ринок компанія може зіткнутися з необхідністю значних змін у виробництві та управлінні. Важливо оцінити всі варіанти розвитку подій і створити чіткий план дій для успішного впровадження змін.

Як висновок, можна зазначити, що вихід підприємства на зовнішній ринок є складним і відповідальним процесом, що вимагає ретельного планування та стратегічного підходу. Чітко розроблена стратегія, яка включає визначення конкретних кроків, є запорукою успішного досягнення цілей і забезпечення позитивного результату на міжнародному ринку.

Перш за все, підприємство має чітко визначити цілі для виходу на зовнішній ринок, які можуть бути різними: від покращення економічної ситуації до необхідності розширення каналів збуту або підвищення конкурентоспроможності національного продукту. Крім того, важливо отримати досвід та знання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що також може стати однією з мотивацій для міжнародної експансії.

Перед формуванням стратегії виходу на зовнішній ринок доцільно здійснити комплексний аналіз ключових її компонентів, до яких належать інформаційні, правові, економічні, операційні та технологічні аспекти. Особливу увагу слід приділити визначенню трьох стратегічно важливих параметрів: цільового ринку, оптимального моменту виходу та форми реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Чітке опрацювання цих напрямів дає змогу

обґрунтовано обрати найбільш ефективну стратегію виходу на міжнародний ринок.

Серед основних стратегій виходу на зовнішні ринки можна виділити такі, як прямий та непрямий експорт, пряме інвестування та спільне підприємство. Для кожної стратегії існують свої етапи виходу на ринок, які допомагають підприємству адаптуватися до нових умов і забезпечити ефективне розширення.

Нарешті, важливо пам'ятати, що вибір та розробка стратегії є невід'ємною частиною виходу підприємства на зарубіжні ринки. Без чіткої, обґрунтованої та економічно розрахованої стратегії вихід на новий ринок не може бути ефективним. При цьому необхідно враховувати всі можливі варіанти розвитку ситуації, як позитивні, так і негативні, що допоможе оперативно реагувати на зміни та коригувати план дій у разі потреби.

Висновки за розділом 1

Згідно з сучасними підходами, стратегія – це потужна бізнес-концепція, яка поєднується з набором конкретних дій, що дозволяють реалізувати цю концепцію і створити реальні конкурентні переваги. У умовах міжнародної конкуренції кожне українське підприємство повинно мати чітко визначену міжнародну стратегію, що дозволяє ефективніше організувати виробничий процес у порівнянні з конкурентами. Під час виходу на міжнародний ринок необхідно враховувати цілу низку ефектів, які неможливо оцінити стандартними кількісними методами. Сюди входять соціальні, політичні та економічні ефекти, а також переваги від масштабів діяльності та набуття міжнародного бренду. Ці фактори мають значний вплив, однак їх складно виміряти традиційними підходами. Для українських підприємств це питання є особливо важливим, адже необхідно удосконалити зовнішньоторговельне управління та збільшити експорт готової продукції. Вихід на міжнародні ринки вимагає створення відповідних умов, тому розробка стратегії розвитку підприємства повинна враховувати необхідність цього кроку. Важливо розуміти,

що це дозволяє зберегти самостійність підприємства та надає можливість конкурувати з іноземними виробниками.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ХАРЧОВИХ НАПІВФАБРИКАТІВ

2.1. Тенденції та особливості розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів

Європейський ринок харчових напівфабрикатів представлений кількома сегментами товарів, серед яких найбільшу частку займають заморожені напівфабрикати. Оскільки аналіз ринку харчових напівфабрикатів Європи проводиться з метою визначення перспектив виходу на нього вітчизняного виробника, який виготовляє продукцію під ТМ «Похитайло» (заморожена продукція), то буде проведено дослідження саме цього сегменту ринку.

Європа має найбільший попит у світі на ринок заморожених продуктів, забезпечуючи 38% споживання світового ринку заморожених продуктів. Такий високий рівень попиту зумовлений поєднанням інтенсивного ритму життя європейців із зростанням уваги до здорового харчування. Споживачі прагнуть зберегти збалансований раціон, водночас мінімізуючи витрати часу на приготування їжі [76].

Розглянемо основні тенденції розвитку ринку заморожених напівфабрикатів в Європі.

В останні роки на ринку заморожених напівфабрикатів в Європі все більше використовуються інновації. Багато європейських виробників заморожених страв активно впроваджують продукти, які дозволяють економити час, що особливо важливо для споживачів з насиченим способом життя. Німеччина є лідером у розробці таких інновацій, на другому місці розташовуються Великобританія, Італія та Іспанія, які активно розвивають ці сегменти. Особливо актуальними стали варіанти готових до вживання страв з заморожених овочів, а також альтернативи замороженому м'ясу (так як споживання м'яса на душу населення щорічно скорочується), виготовлені на основі овочів. Європейські споживачі позитивно сприймають також грильовані,

попередньо смажені та заморожені овочі, що забезпечують швидкість приготування страв.

Заморожені напівфабрикати стають важливою складовою зручності у сфері громадського харчування. Наприклад, заморожені трави дедалі частіше використовуються в ресторанах, компаніях швидкого харчування та мотелях, оскільки вони мають значно довший термін зберігання порівняно з свіжими травами. Це створює нові можливості для розвитку ринку заморожених продуктів в Європі.

Не менш важливою є тенденція до здорового харчування, яка зумовлює зростання попиту на «чисту етикетку», органічну та вегетаріанську продукцію. За результатами опитувань, близько 70% європейських споживачів активно обирають здорові продукти. Це зумовлює інноваційну активність брендів, які впроваджують нові методи обробки, зокрема тушкування овочів (Bonduelle), або використовують емоційно забарвлений маркетинг (Frosta). Продукти з привабливою формою, оновленим дизайном упаковки та вдосконаленими характеристиками отримують перевагу серед споживачів.

Також запроваджуються технологічні інновації у методах заморожування, зокрема, швидке та криогенне заморожування, які забезпечують збереження смаку, текстури та поживної цінності продуктів, а також оптимізують виробничі процеси. Це дозволяє виробникам ефективно реагувати на попит ринку, покращуючи якість і конкурентоспроможність своєї продукції.

Ще одним важливим напрямом є інновації у сфері упаковки. Відповідно до Регламенту ЄС про упаковку та відходи (2024), виробники повинні впроваджувати циркулярні підходи, що передбачають перероблювані, багаторазові або біорозкладні матеріали. Такі компанії, як Nomad Foods та Unilever, активно адаптуються до нових вимог, що, своєю чергою, приваблює екологічно орієнтованих споживачів.

Попри позитивну динаміку, ринок стикається з низкою системних викликів. До ключових стримуючих факторів належать зростання цін на сировину, порушення логістичних ланцюгів, регуляторні бар'єри та витрати на

відповідність нормативним вимогам. Крім того, зміни у споживчих вподобаннях і дефіцит кваліфікованої робочої сили можуть негативно впливати на інноваційність та ефективність виробництва. Окрім того, медичні дослідження свідчать, що надмірне споживання деяких заморожених страв, особливо з високим ступенем переробки та вмістом трансжирів, може призводити до проблем зі здоров'ям, зокрема до ожиріння, діабету чи серцево-судинних захворювань. Це формує скептицизм щодо безпечності заморожених напівфабрикатів і обмежує темпи зростання [76].

Ще одним викликом ринку є високе споживання енергії в процесах заморожування та транспортування є значною проблемою для сталого розвитку ринку. Охолодження та заморожування складають близько 30% енергоспоживання харчової промисловості, що підвищує витрати та має екологічні наслідки. Середнє споживання енергії для зберігання заморожених продуктів досягає 1,62 мегаджоуля на кілограм.

Перспективи напрямком розвитку ринку є використання інновацій в методах заморожування, такі як швидке заморожування та криогенне заморожування, значно підвищують якість заморожених продуктів, зберігаючи їх смакові властивості та текстуру. Це дозволяє виробникам швидше реагувати на попит і забезпечує цілорічну доступність сезонних продуктів. Технології, як індивідуальне швидке заморожування (IQF), також знижують харчові відходи та покращують ефективність виробництва. Впровадження інтелектуальних платформ для збору даних, наприклад, OmniBlu, дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати [76].

Також зазначимо, що ринок заморожених продуктів у Європі сильно орієнтований на сегмент B2B, який у 2024 році оцінюється в 117,34 мільярда доларів США. Основними споживачами є готелі, ресторани, школи та лікарні. Попит на заморожені продукти зростає завдяки їхній зручності та довгому терміну зберігання. Державні закупівлі, зокрема у Франції, підтримують попит на заморожені продукти, доповнюючи їх місцевими сезонними продуктами для громадського харчування.

Ринок заморожених напівфабрикатів можна сегментувати за типом продукту на овочі, м'ясо, морепродукти, хлібобулочні вироби та інші. Кожен із цих сегментів пропонує унікальні можливості для зростання та виклики, що залежать від уподобань споживачів, технологічного прогресу та динаміки регіонального ринку.

Динаміка сукупних продаж заморожених напівфабрикатів на європейському ринку в 2021-2024 роках наведена на рис.2.1 (дані з першоджерел переведені з дол. США в євро за поточним курсом на кінець року).

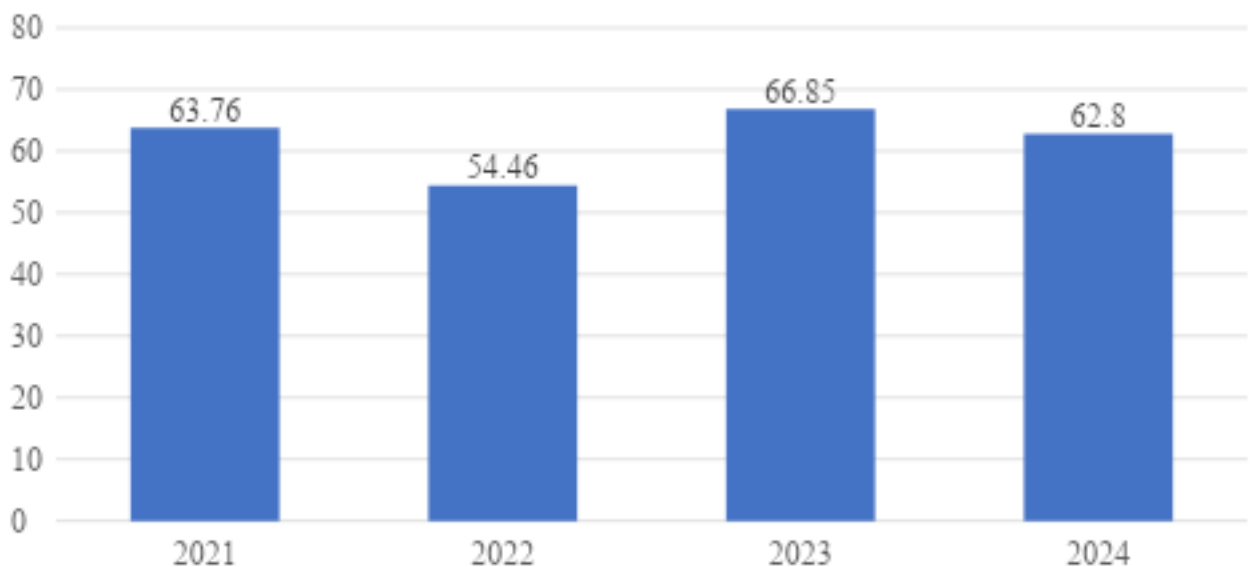


Рис.2.1. Динаміка сукупних продаж заморожених напівфабрикатів на європейському ринку в 2021-2024 роках, млрд. євро
Джерело: побудовано автором за [75;76;77].

З рис.2.1 бачимо, що в 2022 році обсяг споживання заморожених продуктів на ринку Європи знизився на 14,59% через зростання темпу інфляції та енергетичної кризи, які вплинули на купівельну спроможність споживачів. В 2023 році обсяг продаж заморожених продуктів виріс на 22,75% як за рахунок зростання попиту на здорові продукти харчування (наприклад, заморожені овочі, ягоди, фрукти), так і за рахунок часткової стабілізації європейської економіки після кризи 2022 року. В 2024 році продаж заморожених продуктів на ринку Європи знизився на 6,06% через зростання попиту на більш дешеві заморожені продукти, хоча споживачі і звертають увагу на якість продуктів та

навіть екологічність їх упаковки, а також через зростання вартості зберігання заморожених полуфабрикатів. Таким чином, можна зробити висновки, що за 5 років попит на ринку коливався та за 5 років обсяги продаж зменшились на 11,72%.

Наведемо географічну структуру європейського ринку заморожених напівфабрикатів в 2024 році (рис.2.2).

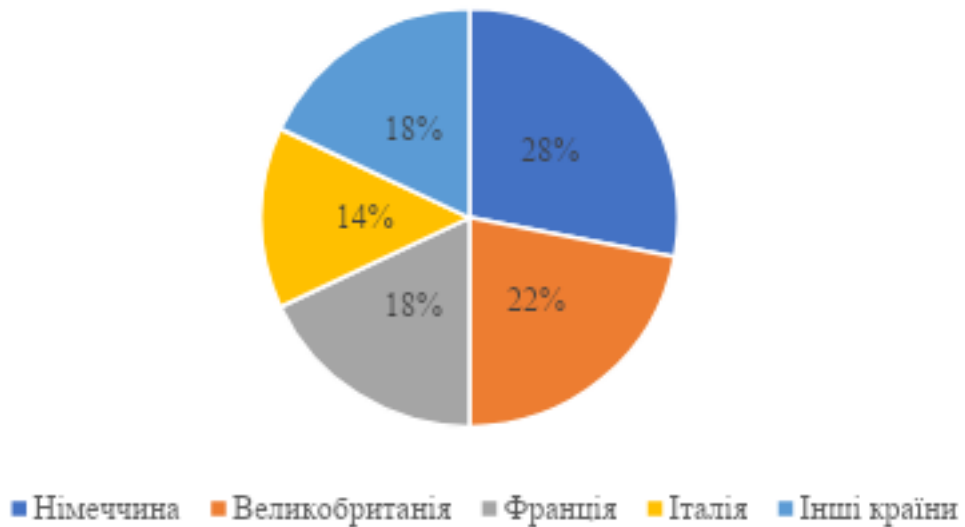


Рис.2.2. Географічна структура європейського ринку заморожених напівфабрикатів в 2024 році, %

Джерело: побудовано автором за [70].

Як бачимо, лідерами ринку європейського ринку заморожених напівфабрикатів є 4 країни: Німеччина з часткою 28%, Великобританія з часткою 22%, Франція (18%) та Італія (14%), частка інших європейських країн на ринку склала 18%. Отже, саме ці країни є найбільш привабливими для експорту української продукції. Обсяг ринку заморожених продуктів у Німеччині у 2024 році досяг 17,6 млрд євро, у тому числі за рахунок зростання споживання заморожених напівфабрикатів на душу населення до 47,7 кг у 2024 році. Розвиток роздрібної торгівлі замороженими продуктами в Німеччині забезпечується впровадженням торговельних автоматів з морозильними камерами та роботизованих складів, які зараз працюють у багатьох місцях. Наприклад, наразі такі компанії, як Picard та Relex, впроваджують автоматизовані розумні морозильні камери на основі штучного інтелекту в

супермаркетах, аеропортах та міських магазинах, які дозволяють покупцям купувати заморожені страви безконтактно та на вимогу. Крім того, роботизовані маніпулятори впроваджуються в розумних центрах виконання замовлень заморожених продуктів, що призводить до більш автоматизованої обробки замовлень на доставку заморожених продуктів. Крім того, впровадження цифрових систем моніторингу температури було зумовлене суворими правилами безпеки харчових продуктів у Німеччині, яких дотримуються великі роздрібні торговці, щоб контролювати правильну температуру заморожених продуктів під час транспортування та зберігання. Роздрібні торговці зараз інтегрують системи відстеження в режимі реального часу та автоматизованого поповнення запасів, щоб підвищити ефективність логістики заморожених продуктів. Попит на заморожені продукти у Великій Британії за 5 років збільшився завдяки підвищенню рівня життя населення країни та забезпеченню контролю якості харчових продуктів з боку уряду країни [70]. Зазначимо, що на ринку Європи продаються харчові напівфабрикати як власного виробництва, так і імпортні, які завозяться з різних країн світу. Проведемо аналіз імпорту харчових продуктів в країни Європи за даними «Eurostat» в 2021-2023 роках (зазначимо, що дані за 2024 рік ще не оприлюднені, а обрати імпорт тільки харчових напівфабрикатів неможливо, так як аналіз проводиться тільки за певними товарними групами), яка наведена на рис.2.3.

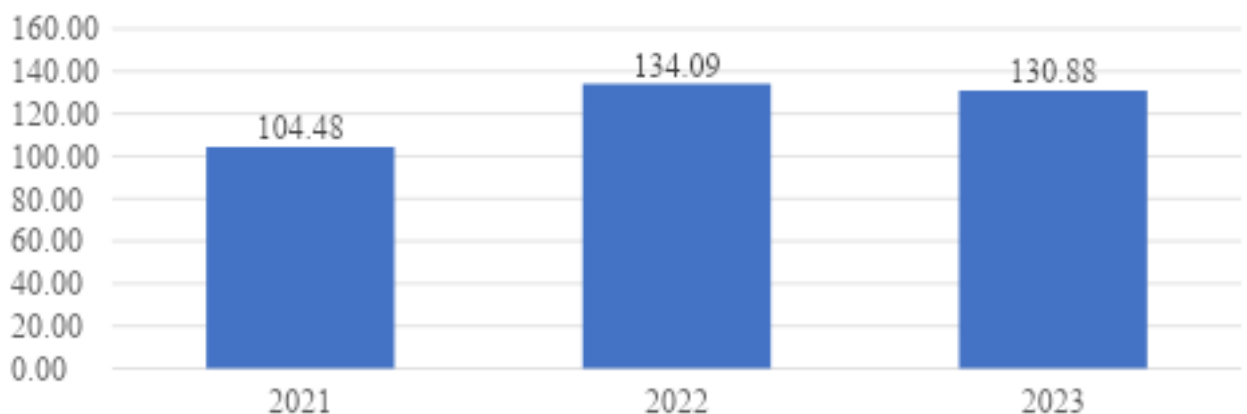


Рис.2.3. Динаміка імпорту харчових продуктів в країни Європи в 2021-2023 роках, млрд. євро

Джерело: побудовано автором за [72].

З рис.2.3 бачимо, що хоча обсяги споживання на ринку Європи скорочуються, щорічний обсяг імпорту продуктів харчування зростає в 2021-2022 роках та не значно знизився в 2023 році (на 2,4%). За 3 роки обсяги імпорту продуктів харчування в країни Європи зросли на 25,27%.

Розглянемо структуру європейського ринку заморожених напівфабрикатів в 2024 році за категоріями продукції (рис.2.4).



Рис.2.4. Структура європейського ринку заморожених напівфабрикатів за типом продукції в 2024 році, %

Джерело: побудовано автором за [70].

Як бачимо з рис.2.4, сегмент заморожених готових страв мав найбільшу частку доходу, яка становила близько 35% у 2024 році. При цьому, зростають обсяги продаж заморожених страв з високим вмістом білка по всій Європі, оскільки люди шукають більш поживні готові продукти, доступні у відділах заморожених продуктів. Такі компанії, як Nomad Foods та Findus, розширюють асортимент багатих на білок заморожених готових страв, використовуючи збагачені бобові, рослинні білки та нежирне м'ясо. Ці страви призначені для людей, які стежать за фізичною формою, працюючих фахівців та літніх споживачів, яким потрібен простий, але калорійний вибір їжі.

До категорії заморожених готових страв відносяться м'ясні страви (пельмені, котлети, лазанья, запіканки), вегетаріанські страви (овочеві рагу, страви на основі рослинних продуктів), піца та запечені страви.

Оскільки продукція ТМ «Похитайло» складається з пельменів, вареників, млинців, котлет, зразів, голубців, то вона відноситься до різних категорій заморожених напівфабрикатів. Однак, більша частину продукції складають саме пельмені.

Проведемо аналіз динаміки імпорту макаронних виробів з начинкою в країни ЄС. До цієї категорії належать такі продукти, як:

- равіоли з м'ясною, сирною або овочевою начинкою;
- каннелоні, фаршировані м'ясом, овочами або соусами;
- фаршировані галушки та аналогічні вироби;
- інші макаронні вироби із заповненням всередині, незалежно від

того, чи пройшли вони термічну обробку (варіння, запікання, бланшування) або були лише сформовані і заморожені чи упаковані сирими.

Важливою тенденцією є також підвищена увага до екологічної відповідальності виробників та впровадження сталих практик у виробництво та упаковку продукції.

Динаміку імпорту макаронних виробів з начинкою в країни Європи в 2021-2024 роках наведемо в табл.2.1 (розраховано відповідно до даних дод. А за поточним курсом на кінець року).

Таблиця 2.1

Динаміка імпорту макаронних виробів з начинкою в країни Європи в 2021-2024 роках, млрд. євро

Країна	роки				Темп зростання, %			
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Країни ЄС	5,10	6,25	6,81	7,54	22,55	8,91	10,72	77,85
Німеччина	0,87	1,04	1,18	1,27	19,49	13,90	7,25	71,33
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	0,75	0,97	1,02	1,18	29,14	6,18	15,53	93,71

Франція	0,78	0,93	1,01	1,03	18,54	8,45	2,38	59,98
Нідерланди	0,40	0,53	0,57	0,68	32,05	7,38	19,16	126,65
Бельгія	0,25	0,31	0,35	0,40	21,27	12,50	16,21	90,80

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Іспанія	0,23	0,28	0,33	0,35	22,96	17,06	5,30	84,88
Австрія	0,18	0,20	0,24	0,31	11,90	24,23	26,00	109,98
Польща	0,12	0,20	0,19	0,24	59,85	-4,44	27,97	127,14
Швейцарія	0,17	0,18	0,20	0,21	6,57	10,90	7,25	52,86
Інші країни Європи	1,35	1,62	1,71	1,86	20,50	5,56	8,57	61,68

Джерело: розраховано автором за [72].

З табл.2.1 бачимо, що імпорт макаронних виробів з начинкою в країни ЄС за 5 років виріс на 77,85%, а провідними країнами, які є імпортерами макаронних виробів з начинкою стали Німеччина, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Франція, Нідерланди. Темп зростання імпорту макаронних виробів в Німеччину склав 71,33% за 5 років, в найбільший темп зростання демонструє Польща, яка за 5 років збільшила імпорт макаронних виробів на 127,14%.

Отже, хоча в 2021-2024 роках відбулось скорочення споживання заморожених напівфабрикатів на європейському ринку, однак, спостерігається зростання імпорту макаронних виробів з начинкою. Загальними тенденціями розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів є перехід до більш здорових та функціональних продуктів, збільшення попиту на готові страви з високим вмістом білка та вегетаріанських альтернатив, а також на продукти, що відповідають вимогам веганства та безглютенового харчування. Крім того, спостерігається зростання інтересу до продуктів з мінімальною кількістю консервантів та інших штучних добавок, що зумовлює розвиток технологій для збереження натуральності та безпеки продуктів.

2.2. Аналіз бізнес-середовища європейського ринку харчових напівфабрикатів

Щоб визначити привабливість європейського ринку харчових напівфабрикатів для українських експортерів проведемо аналіз його бізнес-середовища. Для цього спочатку оберемо декілька цільових країн, в які потенційно вигідно експортувати заморожені харчові напівфабрикати українським виробникам.

Найбільший обсяг продаж харчових напівфабрикатів в Європі в 2024 році був в Німеччині, а найбільший темп зростання в сегменті макаронних виробів з начинкою в 2021-2024 роках був в Польщі. Отже, ці 2 країни є потенційно найбільш привабливими для експорту харчових напівфабрикатів. Проаналізуємо економічні, політичні та соціальні умови ведення бізнесу в цих країнах.

Проаналізуємо такі загальні показники розвитку економіки країн як динаміку ВВП (внутрішнього валового продукту) та темп інфляції. Динаміка ВВП в Німеччині та Польщі в 2021-2024 роках наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка ВВП Німеччини та Польщі, млрд. дол.США

Країна	роки				Темп зростання, %			
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2020
Німеччин а	4 348,30	4 163,60	4 525,70	4 710,00	-4,25	8,70	4,07	19,54
Польща	689,17	695,61	809,20	904,40	0,93	16,33	11,76	49,26

Джерело: розраховано автором за [78].

Як бачимо, ВВП Німеччини зросло в 2023-2024 роках та знижувалось в 2022 році на 4,25% через енергетичну кризу, зростання вартості енергоносіїв та глобальні ланцюги постачання, які ще не відновилися після пандемії. Зростання ВВП Німеччини за 5 років склало 19,54%.

ВВП Польщі щорічно зросло в 2022 році, тобто польська економіка активно розвивалась (у тому числі за рахунок дешевої робочої сили, яку

забезпечують українські біженці), а економічний добробут поляків зростає. Однак, в 2023-2024 роках ВВП знизився та склав 3,9%.

Так як в 2022-2024 роках ВВП Польщі та ВВП Німеччини зростали, то це свідчить про загальну позитивну економічну тенденцію в обох країнах та передумову до зростання споживання продуктів харчування в цих країнах. Збільшення попиту на продукти харчування приведе, у тому числі і до збільшення експорту продуктів харчування, що створює перспективи для експорту харчових напівфабрикатів українських виробників.

Динаміку темпу інфляції в 2021-2024 роках в Німеччині та Польщі наведемо на рис.2.5.

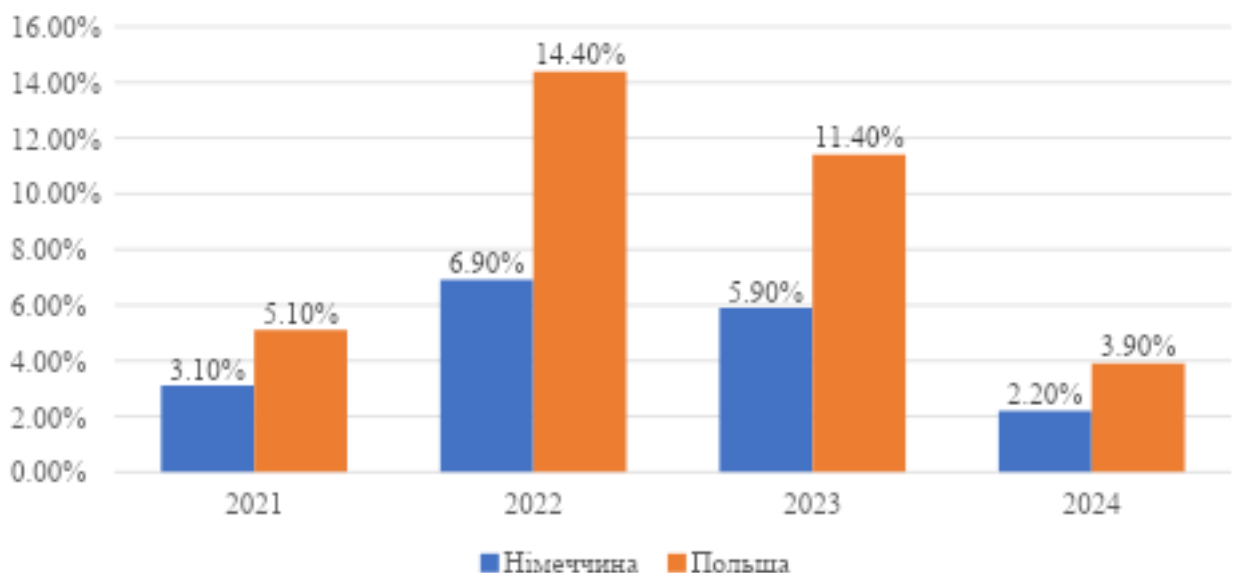


Рис.2.5. Динаміка темпу інфляції в 2021-2024 роках в Німеччині та Польщі
Джерело: побудовано автором за [18;19].

З рис.2.5 бачимо, що рівень інфляції як в Польщі так в Німеччині зростав в 2022 році, на що значний вплив мала енергетична криза, початок повномасштабної війни в Україні та введення санкцій проти РФ, в 2023 році темп інфляції знижувався, але все ще був значним та в 2024 році рівень інфляції в обох країнах знизився та склав 2,2% в Німеччині та 3,9% в Польщі, що свідчить про стабілізацію їх економіки.

Політичні фактори, зокрема, взаємовідносини між Україною та країнами ЄС, також мають значний вплив на ринок харчових напівфабрикатів. Після

початку війни в Україні в 2022 році ЄС прийняв низку заходів щодо підтримки української економіки, зокрема, запроваджено тимчасові пільги для українських товарів, що дозволяє полегшити умови доступу українських харчових продуктів на ринок ЄС. Проте, політична нестабільність та вплив війни на економіку України можуть впливати на логістичні ланцюги та надійність постачань, що потенційно може збільшити ризики для європейських споживачів і бізнесів, які працюють з українськими постачальниками [75]. Враховуючи зростаючий інтерес до екологічної стійкості та захисту навколишнього середовища, в Європі також впроваджуються додаткові вимоги до екологічності упаковки та зменшення відходів. Країни ЄС встановлюють чіткі правила щодо переробки упаковки та використання перероблених матеріалів, що впливає на виробників харчових продуктів, які повинні адаптуватися до цих стандартів. Розглянемо вимоги до якості продукції в країнах ЄС. Німеччина та Польща мають суворі обмеження щодо використання генетично модифікованих організмів (ГМО) в продуктах харчування. Харчові продукти, що містять ГМО, повинні бути чітко позначені на упаковці. Також існують регуляції щодо контролю за вмістом солі, цукру та жирів в харчових продуктах. Враховуючи тренд здорового харчування, виробники повинні дотримуватись стандартів, щоб відповідати вимогам ринку. Торговельна політика та митні бар'єри цих країн, хоча й є частиною загальноєвропейської політики, мають свої особливості сертифікації та контролю якості. Країни підтримують вільну торгівлю всередині ЄС, але зберігають митні збори для імпорту з третіх країн. Для виробників харчових напівфабрикатів це означає необхідність відповідати високим стандартам якості, щоб успішно здійснювати операції на цих ринках. Узагальнимо особливості торгової політики та митних Німеччини та Польщі в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Особливості торгової політики та митних бар'єрів Німеччини та Польщі

	Німеччина	Польща
1	2	3
Торгова політика	Член Європейського Союзу, сприяє вільній торгівлі в межах ЄС	Член Європейського Союзу, активно підтримує вільну торгівлю в межах ЄС

	Підтримує політику відкритих ринків з третіми країнами через угоди ЄС	Підтримує відкриті ринки для європейських країн та для країн, що не є членами ЄС, через угоди ЄС
	Впливова економіка в ЄС, активно бере участь у формуванні зовнішньої торгівельної політики ЄС	Важливий експортёр харчових продуктів, зокрема напівфабрикатів, зосереджений на підтримці внутрішнього виробництва

Продовження табл.2.3

1	2	3
Митна політика	Митні збори між країнами ЄС відсутні, однак імпорт з країн поза ЄС підпадає під митні збори	Митні збори між країнами ЄС відсутні, однак імпорт з країн поза ЄС підпадає під митні збори
	Митні ставки залежать від товарної категорії та митної угоди з третіми країнами	Митні збори для імпорту з третіми країнами також варіюються залежно від категорії товару
Сертифікація	Продукти харчування повинні відповідати стандартам ЄС: Регламент (ЄС) 178/2002 щодо безпеки харчових продуктів	Продукти повинні відповідати вимогам ЄС та національним стандартам ЄС та національним стандартам сертифікації для збереження безпеки та якості харчових товарів
	Продукція повинна мати необхідну сертифікацію відповідно до регламенту, що визначає стандарти здоров'я та безпеки	Польща має національні органи сертифікації, які додатково контролюють імпорт та виробництво харчових напівфабрикатів
	Важливе маркування продуктів (сировина, інгредієнти, терміни придатності, алергени)	Дотримання європейських стандартів маркування, включаючи інформацію про алергени, інгредієнти та терміни придатності

Джерело: складено автором за [80;81;82].

Імпорт харчових напівфабрикатів до Польщі підлягає митному тарифу в межах Європейського Союзу, де ставка мита на подібні продукти варіюється в залежності від виду продукції. Митні тарифи на імпорт макаронних виробів з начинкою (код ТН ЗЕД 190220) до Польщі та Німеччини регулюються єдиним митним тарифом Європейського Союзу (ЄС), оскільки обидві країни є його членами та ставка мита складає 0% [80]. Однак, завдяки угоді про вільну торгівлю (DCFTA) між Україною та ЄС, українські експортери можуть скористатися пільговими умовами, зокрема можливістю повного звільнення від мит на більшість товарів, якщо буде дотримано вимог щодо сертифіката походження продукції. Це дозволяє знизити витрати на митні збори, роблячи

українські макаронні вироби з начинкою більш конкурентоспроможними на польському ринку.

Узагальнений вплив політико-правових факторів макросередовища Польщі та Німеччини наведено в додатку Б.

Отже, політико-правові фактори мають суттєвий вплив на ринок харчових напівфабрикатів Німеччини та Польщі. Зокрема, політична стабільність і законодавчі ініціативи сприяють ефективному функціонуванню ринку, хоча існують деякі ризики, зумовлені зовнішньою політичною ситуацією та змінами у законодавстві.

Проаналізуємо соціокультурні фактори впливу на ринок харчових напівфабрикатів Німеччини та Польщі.

В Європі зростає популярність здорового харчування, що також впливає на попит на харчові напівфабрикати. Споживачі дедалі більше звертають увагу на якість інгредієнтів, відмовляються від продуктів з великою кількістю штучних добавок та консервантів, що сприяє росту попиту на органічні та здорові варіанти харчових напівфабрикатів. Це може стати важливим орієнтиром для українських виробників, які можуть адаптувати свою продукцію до сучасних вимог здорового харчування [76]. Глобалізація культур призводить до того, що споживачі в Польщі та Німеччині стають відкритими до нових смаків та інноваційних продуктів. Серед європейських споживачів спостерігається зростання інтересу до екзотичних продуктів, що відповідає сучасним гастрономічним уподобанням. Українські харчові напівфабрикати можуть бути сприйняті як частина цієї глобалізованої кулінарної культури, що створює додаткові можливості для розвитку ринку. Сучасний європейський споживач все більше звертає увагу на зручність та швидкість приготування їжі, що є важливим фактором у попиті на харчові напівфабрикати. Зокрема, молода аудиторія, студенти, молоді професіонали та сім'ї з дітьми шукають продукти, які можна швидко приготувати або розігріти. Це створює попит на широкий асортимент заморожених і готових до приготування продуктів. Таким чином, соціокультурні фактори на ринку харчових напівфабрикатів Польщі та

Німеччини включають як зміни в кулінарних уподобаннях, так і загальні тенденції здорового харчування, зручності та інтеграції нових культурних смаків. Узагальнимо результати аналізу бізнес-середовища європейського ринку харчових напівфабрикатів методом PESTLE-аналізу (оцінка проводилась автором за 10-ти бальною шкалою за результатами дослідження європейського ринку харчових напівфабрикатів) в табл.2.4.

Таблиця 2.4

PESTLE-аналіз європейського ринку заморожених харчових напівфабрикатів

Фактор	Вага фактора	Оцінка, балів	Вплив фактора (+/-)	Оцінка з урахуванням ваги
1. Політичні фактори				0,75
1.1. Введення пілг для українських експортерів після початку повномасштабної війни в країні	0,05	7	1	0,35
1.2. Польща та Німеччина є політично стабільними країнами	0,05	8	1	0,40
2. Правові фактори				-0,16
2.1. Жорстка регламентація вимог до якості продукції в країнах ЄС	0,1	8	-1	-0,80
2.2. Нульове мито на імпорт заморожених напівфабрикатів з України до країн ЄС	0,08	8	1	0,64
3. Економічні фактори				2,00
3.1. Зростання ВВП в Польщі та Німеччині	0,08	8	1	0,64
3.2. Стабілізація рівня інфляції в Польщі та Німеччині в 2024 році.	0,08	8	1	0,64
3.3. Зростання купівельної спроможності населення Польщі та Німеччини	0,08	9	1	0,72
4. Соціально-культурні фактори				1,81
4.1. Зростання популярності здорового харчування	0,05	7	1	0,35
4.2. Зростання попиту на прості срави, що не потребують довгого приготування	0,1	8	1	0,80
4.3. Значна частка біженців з України в Польщі та Німеччині, які знайомі з продукцією українських виробників	0,08	8,3	1	0,66
5. Технологічні фактори				0,50
5.1. Використання автоматизації та штучного інтелекту в роздрібній торгівлі	0,05	5	1	0,25
5.. Використання технологій індивідуального швидкого заморожування (IQF)	0,05	5	1	0,25
6. Екологічні фактори				-1,10

6.1. Вимоги до сертифікації продукції на ринку ЄС	0,05	8	-1	-0,40
6.2. Вимоги до маркування та пакування продукції	0,05	8	-1	-0,40
6.3. Вимоги до виробництва продукції (мінімізація негативного впливу на екологію)	0,05	6	-1	-0,30
Загальний вплив факторів	1,00			3,80

Джерело: розроблено автором за [70;74;76;80;81;82].

В Європейському Союзі діють суворі вимоги щодо сертифікації продуктів, екологічних стандартів та контролю якості, що вимагає від виробників харчових напівфабрикатів постійної адаптації до нових умов. Завдяки угодам про вільну торгівлю, зокрема з Україною, знижується митне навантаження, що відкриває додаткові можливості для конкурентоспроможності українських товарів. Водночас, регуляторні бар'єри, такі як сертифікація та етикетування, можуть створювати додаткові витрати для імпортерів

Польща є однією з головних країн, яка приймає біженців з України після початку війни в 2022 році. Це сприяло створенню великої української громади, яка активно інтегрується в польське суспільство. Враховуючи, що багато з цих біженців мають схожі харчові звички та уподобання, попит на традиційні українські страви може збільшитись. Таким чином, українські продукти, зокрема макаронні вироби, м'ясні та овочеві напівфабрикати, можуть бути популярними серед цієї категорії споживачів, що відкриває нові можливості для українських експортерів. Німеччина також є важливим місцем проживання для українських біженців, де їм надається підтримка у вигляді соціальних виплат і програм інтеграції. Це призводить до створення нових культурних та соціальних інтерференцій, які можуть впливати на ринок харчових продуктів. Біженці, зокрема, можуть виявляти інтерес до знайомих їм продуктів, що забезпечує певну нішу для українських харчових напівфабрикатів, особливо для тих, що відповідають їхнім звичним смакам [77].

Отже, бізнес-середовище європейського ринку харчових напівфабрикатів є сприятливим для українських виробників заморожених харчових напівфабрикатів, однак, за умови дотримання вимог до якості продукції (що має

бути підтверджено відповідними сертифікатами) та вимог до упаковки продукції.

2.3. Дослідження конкурентних переваг українських виробників харчових напівфабрикатів на ринках країн ЄС

Для визначення конкурентних переваг українських виробників харчових напівфабрикатів на ринках країн ЄС необхідно провести їх порівняння з основними конкурентами на обраних ринках (Німеччини та Польщі).

Європейський ринок заморожених продуктів є висококонкурентним. Розглянемо на рис.2.6 структуру ринкових часток основних гравців європейського ринку заморожених напівфабрикатів в 2024 році.

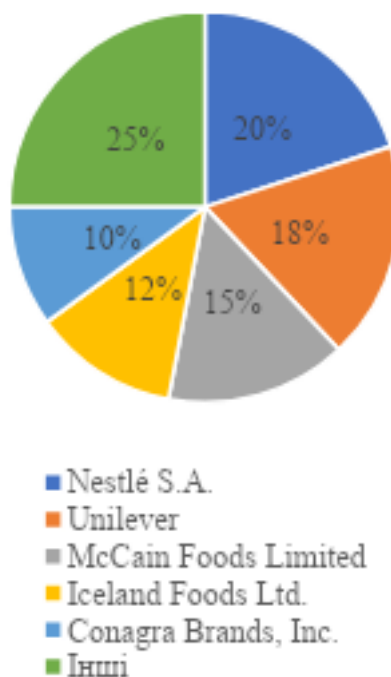


Рис.2.6. Структура європейського ринку заморожених напівфабрикатів за ключовими гравцями в 2024 році, %

Джерело: побудовано автором за [70].

З рис.2.6 бачимо, що лідером ринку є компанія «Nestlé» (частка склала 20% в 2024 році), компанія «Unilever» (18%), компанія «McCain Foods» (15%), компанія «Iceland Foods Ltd.» (12%) та компанія «Conagra Brands» (10%). Зазначимо, що серед цих компаній виробництвом товарів групи «макаронних

виробів з начинкою» займаються «Nestlé» та «McCain Foods». Далі буде розглянуто основних конкурентів саме в сегменті товарів групи «макаронних виробів з начинкою».

Компанія «Nomad Foods» є одним з найбільших європейських виробників заморожених продуктів, який володіє такими відомими брендами, як Findus і Birds Eye. Компанія виробляє широкий спектр заморожених товарів, орієнтуючись на інновації в області якості та зручності для споживачів. Її асортимент включає заморожені овочі, фрукти, рибні продукти (зокрема рибні палички та філе), а також заморожені страви, такі як лазанья, картопляні страви, пельмені та інші напівфабрикати. Компанія «Nomad Foods» активно інвестує в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D), прагнучи покращити технології заморожування, зберігаючи натуральний смак продуктів. Крім того, компанія робить акцент на сталому розвитку, активно працюючи над розробкою екологічних упаковок та зменшенням свого впливу на навколишнє середовище [51].

Компанія «Iglo» належить компанії «Nomad Foods» та є одним з найбільших брендів на європейському ринку заморожених продуктів. Компанія спеціалізується на виробництві заморожених овочів, фруктів, рибних продуктів, таких як філе, котлети, рибні палички, а також різноманітних заморожених страв, включаючи пасту, лазанью та пельмені. Iglo також пропонує веганські та вегетаріанські продукти, що відображає зростаючий попит на рослинну їжу в Європі. Особливу увагу компанія приділяє якості своєї продукції, використовуючи інноваційні методи заморожування для збереження свіжості та смаку продуктів. Крім того, Iglo активно розвиває екологічні ініціативи, зокрема впроваджує більш стійкі методи упаковки та зменшує викиди CO₂ у процесах виробництва [42].

Канадійська компанія «McCain Foods» є одним з найбільших у світі виробників заморожених картопляних виробів. Її асортимент продукції в основному складається з картоплі: заморожена картопля фрі, картопляні крокети, пюре, скибочки та інші варіанти, які використовуються як у

домашньому приготуванні, так і в ресторанах та закладах громадського харчування. Окрім картопляних продуктів, компанія «McCain Foods» також виробляє заморожені овочі, заморожені закуски (пельмені, чізбургери), а також різноманітні гарячі страви. Вони активно працюють над інноваціями в процесах виробництва та упаковки, постійно вдосконалюючи якість своїх продуктів і знижуючи екологічний слід за допомогою екологічно чистих рішень для упаковки та виробництва [49].

Компанія «Nestlé» – це один з найбільших світових виробників продуктів харчування та напоїв, пропонує широкий асортимент заморожених продуктів під брендами Buitoni і Maggi. Їх асортимент включає заморожену піцу, пасту, страви, готові до розігріву (такі як м'ясні, рибні та овочеві напівфабрикати), а також супи, які можна швидко приготувати. Окрім цього, компанія виробляє заморожені десерти, зокрема морозиво та тістечка. Nestlé також активно впроваджує інновації в упаковці, шукаючи способи зробити її більш екологічною, та розробляє нові продукти для веганів і вегетаріанців, щоб відповідати змінним вимогам споживачів. Індивідуальний підхід до кожної категорії продуктів дозволяє Nestlé зберігати свою лідерську позицію на ринку заморожених товарів. Коха компанія і є крупним гравцем ринку, для українських експортерів макаронних виробів з начинкою ця компанія не є прямим конкурентом [50].

Компанія «Dr. Oetker» – це німецький виробник, відомий своєю продукцією, яка включає заморожену піцу, десерти та напівфабрикати для домашнього приготування. Піца є основною категорією продукції компанії, з численними варіантами на будь-який смак: від класичних до новаторських комбінацій інгредієнтів. Окрім піци, Dr. Oetker виробляє заморожені закуски, такі як чіпси, пельмені, крокети, а також різноманітні заморожені десерти, зокрема торти, пудинги та інші кондитерські вироби. Компанія активно працює над розширенням свого асортименту заморожених продуктів, зокрема розробляючи нові варіанти для веганів і людей з харчовими обмеженнями. Dr.

Oetker також відомий своїм акцентом на якість та інновації, використовуючи передові технології в процесах заморожування та упаковки [48].

Отже, основними конкурентами для українських експортерів заморожених напівфабрикатів на європейський ринок є компанії «Nomad Foods», «Iglo», «McCain Foods» та «Dr. Oetker». Визначимо рівень конкурентних переваг цих компаній та українського виробника заморожених напівфабрикатів ФОП Похитайло В. Ф. (ТМ «Похитайло»).

Компанії «Unilever», «McCain Foods», «Nomad Foods», «Iglo» та «Dr. Oetker» мають позитивний і впізнаваний імідж, сформований завдяки багаторічному досвіду та постійній присутності на міжнародному ринку. «Dr. Oetker» асоціюється з німецькою якістю, «McCain Foods» – з фаховістю у сфері замороженої картоплі, а «Nomad Foods» і її бренд «Iglo» – з сучасністю, екологічністю та турботою про здоров'я споживачів. ФОП Похитайло В. Ф. є регіональним українським виробником, маловідомим і на українському ринку, а його торгова марка також майже не відома на українському ринку.

Усі компанії мають тривалий досвід діяльності: «Dr. Oetker» веде свою історію з 1891 року, «McCain Foods» – з 1957 року. Хоча «Nomad Foods» є відносно новою компанією, її бренди, зокрема «Iglo», мають довгу історію і визнання на європейському ринку. ФОП Похитайло В. Ф. працює на українському ринку з 2005 року та має певний досвід виробництва продукції.

Щодо особливостей просування компаній на ринку, то «McCain Foods» зосереджується на емоційній складовій реклами, підкреслюючи домашню атмосферу. «Dr. Oetker» просуває свою продукцію через рецепти та асоціації з традиційним приготуванням їжі. «Nomad Foods» і «Iglo» орієнтуються на тренди здорового харчування, демонструючи екологічність і якість продуктів. ФОП Похитайло В. Ф. має обмежену присутність у медіапросторі, що ускладнює просування продукції на ширший ринок (відсутність сайту та сторінок в соціальних мережах).

Всі компанії орієнтуються на споживчі уподобання та враховують запити сучасних споживачів: «Dr. Oetker» пропонує товари для людей із харчовими

обмеженнями. «McCain Foods» забезпечує потреби як домашнього, так і професійного сегменту. «Nomad Foods» і «Iglo» фокусуються на швидкості приготування, збереженні корисних властивостей і натуральності продуктів. ФОП Похитайло В. Ф. орієнтується на традиційні смаки українських споживачів (основна продукція традиційні вареники, пельмені).

Упаковка всіх компаній продумана та приваблива: «Dr. Oetker» обирає домашній та затишний стиль, упаковка «McCain Foods» яскраво оформлена та приваблює виглядом страв, «Nomad Foods» і «Iglo» використовують чистий, екологічний дизайн, який підкреслює користь і простоту використання продукції. ФОП Похитайло В. Ф. використовує простий та функціональний дизайн упаковки, що відповідає очікуванням місцевих споживачів, але може потребувати адаптації для міжнародного ринку.

Сайти компаній добре структуровані й адаптовані до потреб споживачів. «Nomad Foods» пропонує повну інформацію про бренди та стійкість. «Dr. Oetker» має велику бібліотеку рецептів. «McCain Foods», «Nomad Foods» і «Iglo» забезпечують доступ до складу продуктів, порад щодо приготування та навігацію для різних аудиторій – як для споживачів, так і для дистриб'юторів. ФОП Похитайло В. Ф. має офіційний веб-сайт та прихильників в Україні.

Продукція компаній широко представлена у мережах супермаркетів, на онлайн-платформах і в секторі HoReCa. «Unilever» та «Dr. Oetker» мають особливо сильну присутність у роздрібному продажі, «McCain Foods» домінує у сегменті професійного харчування, а «Nomad Foods» і «Iglo» активно розширюють свою присутність у цифровому просторі та ритейлі. ФОП Похитайло В. Ф. реалізує продукцію переважно на внутрішньому ринку України через оптових постачальників.

Розглянемо широту асортименту продукції компаній. «McCain Foods» спеціалізується на картопляній продукції, пропонуючи багато варіантів для різних форматів споживання, а також пропонує асортимент пельменів. «Dr. Oetker» пропонує піци, десерти, інгредієнти для випічки. «Nomad Foods» і «Iglo» мають широкий асортимент морожених рибних, овочевих та готових

страв. ФОП Похитайло В. Ф. пропонує обмежений асортимент заморожених напівфабрикатів, включаючи пельмені, равіоли та рибні палички, що відповідає потребам місцевого ринку.

Узагальнимо аналіз сильних і слабких сторін ФОП Похитайло В. Ф. в порівнянні з основними конкурентами на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз сильних і слабких сторін фірми в порівнянні з основними конкурентами на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі

Показники	ФОП Похитайло В. Ф.	Nomad Foods	Iglo	McCain Foods	Dr. Oetker
Імідж на ринку	2	5	5	5	5
Досвід роботи	3	4	5	5	5
Якість просування	2	5	5	5	5
Орієнтація на мотиви споживачів	3	5	5	5	5
Дизайн	2	5	5	5	5
Зручність веб-сайту	2	5	5	5	5
Збутова мережа	2	5	5	5	5
Широта асортименту	3	5	4	4	5
Ціна продукції	4	4	5	5	5
Сукупна оцінка	23	43	44	44	45

Джерело: складено автором за даними [48;49;50;51].

Усі компанії позиціонуються в середньому або середньо-преміальному ціновому сегменті. «Dr. Oetker» пропонує як доступні, так і преміальні лінійки. «McCain Foods» і «Iglo» прагнуть зберігати баланс між ціною і якістю, а «Nomad Foods» здебільшого пропонує продукти з вищою доданою вартістю через екологічні сертифікати та якісні інгредієнти. ФОП Похитайло В. Ф. позиціонує свою продукцію в доступному ціновому сегменті, що робить її привабливою для широкого кола споживачів в Україні.

За даними табл. 2.5 складемо карту конкурентних переваг. Для графічного відображення профілів компанії ФОП Похитайло В. Ф. (ТМ «Похитайло») та її ключових конкурентів на ринку заморожених

напівфабрикатів Німеччини та Польщі залишимо оптимальні з існуючих критеріїв (рис.2.7).



Рис. 2.7. Карта конкурентних переваг ФОП Похитайло В. Ф. на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі
Джерело: побудовано автором.



Рис. 2.7. Профіль конкурентних переваг лідерів на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі
Джерело: побудовано автором.

З профілю бачимо, що ФОП Похитайло В. Ф. суттєво програє потенційним конкурентам за всіма параметрами, окрім цінової політики. Серед сильних сторін компанії можна виділити доступні ціни.

Для узагальнення оцінки конкурентоспроможності ФОП Похитайло В. Ф. на ринку на заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі проведемо SWOT-аналіз (табл.2.6), що дозволить визначити шляхи посилення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу компанії ФОП Похитайло В. Ф. на ринку на заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі

<i>Сильні сторони компанії ФОП Похитайло В. Ф. на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі</i>	<i>Слабкі сторони компанії ФОП Похитайло В. Ф. на ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі</i>
Доступні ціни на продукцію Наявність попиту на продукцію в Україні Простий дизайн упаковки Власний виробничий цех Широкий асортимент продукції Наявність власного сайту	Компанія існує з 2021 року та малопопулярна в Україні Продукція збувається через оптових посередників Невідомий споживачам бренд Відсутність реклами продукції та бренду Обмежена присутність на ринку
<i>Можливості ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі</i>	<i>Загрози ринку заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі</i>
Висока купівельна спроможність населення та покращення рівня національних економік Зростання споживання заморожених напівфабрикатів Зростання попиту на прості страви, що не потребують довгого приготування Територіальна близькість ринку Нульове мито на заморожені напівфабрикати Значна кількість українських мігрантів в Німеччині та Польщі, які знають продукцію українських виробників Польща та Німеччина є політично стабільними країнами	Високий рівень конкуренції Жорстка регламентація вимог до якості продукції в країнах ЄС Високі вимоги до маркування та пакування продукції Висока увага співвідношенню «ціна-якість» Сприйняття українського виробника переважно як постачальника сировини

Джерело: складено автором.

Отже, ринок на заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі є висококонкурентним, а ключовими гравцями ринку є великі виробники заморожених напівфабрикатів, які мають широкий асортимент продукції різних цінових діапазонів. Зважаючи на стрімке зростання ринку, попит на продукцію та лояльний до української продукції сегмент споживачів (біженці та трудові мігранти з України), є потенціал реалізації продукції в ці країни, особливо в магазини, які продають продукцію виключно українського виробництва.

Висновки за розділом 2

Загальними тенденціями розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів є перехід до більш здорових та функціональних продуктів, збільшення попиту на готові страви з високим вмістом білка та вегетаріанських альтернатив, а також на продукти, що відповідають вимогам веганства та безглютенового харчування. Крім того, спостерігається зростання інтересу до продуктів з мінімальною кількістю консервантів та інших штучних добавок, що зумовлює розвиток технологій для збереження натуральності та безпеки продуктів. Важливою тенденцією є також підвищена увага до екологічної відповідальності виробників та впровадження сталих практик у виробництво та упаковку продукції.

Потенційно привабливими для експорту харчових напівфабрикатів з України є Німеччина та Польща, оскільки найбільший обсяг продаж харчових напівфабрикатів в Європі спостерігається в Німеччині, а найбільший темп зростання в сегменті макаронних виробів з начинкою виявлено в Польщі. При цьому, умови функціонування європейського ринку харчових напівфабрикатів є сприятливим для українських виробників заморожених харчових напівфабрикатів, однак, за умови дотримання вимог до якості продукції (що має бути підтверджено відповідними сертифікатами) та вимог до упаковки продукції.

Аналіз конкурентних переваг українських експортерів заморожених напівфабрикатів відносно ключових конкурентів на європейському ринку показав, що ФОП Похитайло В. Ф. суттєво програє потенційним конкурентам за всіма параметрами, окрім цінової політики. Серед сильних сторін компанії можна виділити доступні ціни. Загалом, ринок на заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі є висококонкурентним, а ключовими гравцями ринку є великі виробники заморожених напівфабрикатів, які мають широкий асортимент продукції різних цінових діапазонів. Зважаючи на стрімке зростання ринку, попит на продукцію та лояльний до української продукції сегмент споживачів (біженці та трудові мігранти з України), є потенціал реалізації продукції в ці

країни, особливо в магазини, які продають продукцію виключно українського виробництва.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТМ «ПОХИТАЙЛО» НА РИНОК НІМЕЧЧИНИ

3.1. Оцінка експортного потенціалу ТМ «Похитайло» щодо виходу на ринок країн ЄС

ФОП Похитайло В. Ф. зареєстроване в 2021 році, однак, виробництво ТМ «Похитайло» працює з 2005 року, однак підприємство кілька разів припиняло діяльність. Основний вид діяльності за КВЕД: 10.13. Виробництво м'ясних продуктів. Підприємство виготовляє продукцію під ТМ «Похитайло» (дод.В) та ТМ «Преміум клас».

На даний час продукція компанії продається на ринку України, Литви, Словаччини (а до 2022 року також поставлялась до Білорусії), однак, є перспектива виходу на ринки ЄС (найперспективнішими ринками для експорту в попередньому розділі визначено ринки Німеччини та Польщі), а тому в даному розділі роботи буде проведено оцінку експортного потенціалу підприємства.

Розглянемо виробничий потенціал підприємства. У виробничому цеху ФОП Похитайло В. Ф. використовується як вітчизняне обладнання, так і сучасна техніка виробництва Німеччини, Франції та Італії. Завдяки впровадженню новітніх технологій вдалося скоротити затрати на ручну працю, що позитивно вплинуло на зменшення собівартості продукції. Виробничий процес супроводжується постійним контролем якості, включаючи лабораторні дослідження фізико-хімічних і бактеріологічних показників. Готову продукцію упаковують у фірмову сертифіковану тару. Під час виробничого процесу виконується постійний контроль якості, лабораторні дослідження за фізико-хімічними та бактеріологічними показниками. Вироби фасують в оригінальну сертифіковану упаковку.

На даний час виробничі потужності цеху складають 5 тонн готової продукції на добу. Такий рівень забезпечує повне покриття внутрішнього ринку України та дозволяє підприємству своєчасно виконувати замовлення

торговельних мереж, з якими воно співпрацює. Наявність сучасного обладнання та оптимізованих виробничих процесів створює потенціал для подальшого нарощування обсягів виробництва з метою виходу на ринки ЄС. Для просування продукції на ринки ЄС необхідно мати сертифікати якості продукції. ФОП Похитайло В. Ф. в 2019 році було впроваджено та сертифіковано систему управління безпечністю харчових продуктів НАССР, що забезпечує контроль і запобігання можливих ризиків на всіх етапах виробництва. Наявність сертифіката НАССР підтверджує відповідність підприємства вимогам національного та міжнародного законодавства щодо безпеки харчової продукції.

Виробничі потужності ФОП Похитайло В. Ф. розміщені в м. Біла Церква Київської області. Таке розташування є стратегічно вигідним як для внутрішнього ринку, так і в контексті виходу на зовнішні ринки. Місто має зручне сполучення з основними автотранспортними магістралями (зокрема міжнародною трасою E95), що дозволяє ефективно здійснювати поставки продукції в будь-який регіон України. У разі експорту до країн Європейського Союзу близькість до залізничних вузлів, а також до ключових пунктів перетину кордону на заході України значно скорочує час і витрати на транспортування. Це створює логістичні переваги при виході на європейські ринки, де швидкість доставки та дотримання температурного режиму мають критичне значення для продукції категорії «заморожені напівфабрикати».

Зважаючи на те, що в даний час значна кількість українців мігрувала в Німеччину (як біженці і як наймані працівники), а ринок Польщі вже перенасичений українською продукцією, а також зважаючи на територіальну близькість Німеччини, проаналізуємо експортний потенціал виходу підприємства саме на цей ринок.

Наведемо оцінку ефективності використання основних засобів підприємства в табл.3.1.

Як бачимо, середньорічна вартість основних засобів підприємства за 3 роки зменшилась на 5655 тис.грн. за рахунок зносу, а в цей період значних

витрат на оновлення основних засобів не здійснювалось. Фондовіддача за 3 роки виросла на 4,59% та склала 9,93 тис.грн./тис.грн.

Таблиця 3.1

Динаміка показників ефективності використання основних засобів ФОП
Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках

№	Показник	роки			Відхилення, абс.		
		2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	23 295	20 593	17 640	-2 702	-2 953	-5 655
2	Фондовіддача, тис.грн./тис.грн.	5,35	7,20	9,93	1,86	2,73	4,59
3	Фондомісткість, тис. грн / тис. грн.	0,19	0,14	0,10	-0,05	-0,04	-0,09
4	Фондоозброєність, тис. грн / особу	337,98	300,26	259,09	-37,72	-41,17	-78,89
5	Коефіцієнт зносу основних засобів, %	62,42	67,22	72,60	4,80	5,38	10,18
6	Коефіцієнт оновлення основних фондів, %	0,23	0,87	0,14	0,64	-0,73	-0,09
7	Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	166,11	205,09	264,97	38,98	59,88	98,86
8	Рентабельність основних засобів, %	11,29	12,09	9,67	0,81	-2,43	-1,62

Джерело: розраховано автором за даними підприємства та фінансовою звітністю.

Фондоозброєність зменшилась за 3 роки на 78,89%. Коефіцієнт зносу основних засобів виріс на 10,18%, а коефіцієнт оновлення основних фондів зменшився на 0,09%. Коефіцієнт вибуття основних засобів є високим та склав 264,97%. Рентабельність основних засобів за 3 роки знизилась з 11,29% до 9,67%. Отже, через те, що з початком повномасштабної війни підприємство майже не оновлювало основні засоби, ефективність використання основних засобів знизилась, попри це, на даний час підприємство має достатню кількість основних засобів та виробниче обладнання відповідає вимогам до виробничого підприємства.

Проаналізуємо асортимент продукції ФОП Похитайло В. Ф. (рис.3.1) та визначимо його конкурентоспроможність.



Рис. 3.1. Асортимент продукції ФОП Похитайло В. Ф.

Джерело: побудовано автором за [53].

Всього в асортименті продукції підприємства 101 позиція, з яких найбільшу частку займають пельмені (24 види) та вареники (17 видів). Під ТМ «Преміум клас» виготовляються тільки пельмені («Столичні», «Класичні» та «По-домашньому»), які продаються за вищою ціною та позиціонуються як більш якісна продукція.

Проаналізуємо товарний асортимент ФОП Похитайло В. Ф. за методом АВС-аналізу для визначення найбільш перспективних для експорту в Німеччину товарних позицій в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для АВС-аналізу продукції ФОП Похитайло В. Ф. за рівнем доходів в 2024 році

№	Товари	Сума доходів, тис.грн.	Відсоток від загального доходу, %	Накопичувальна частка, %	Кількість товарних позицій	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Пельмені	54 490	34,15%	34,15%	24	23,76%

Продовження табл.3.2

1	2	3	4	5	6	7
2	Вареники	33 029	20,70%	54,85%	17	16,83%
3	Млинці	20 918	13,11%	67,96%	12	11,88%
4	Бендерки	17 887	11,21%	79,17%	11	10,89%
5	Битки	16 180	10,14%	89,31%	9	8,91%
6	Котлети	9 063	5,68%	94,99%	3	2,97%
7	Інша продукція	7 994	5,01%	100,00%	25	24,75%
11	Всього	159 561	100,00%		101	100,00 %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства та фінансовою звітністю.

За даними табл.3.1 побудуємо матрицю ABC-аналізу в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Матриця ABC-аналізу товарів продукції ФОП Похитайло В. Ф.

Група	Кількість товарних позицій	Частка в доході, %	Частка в асортименті, %
A	53	67,96%	52,48%
B	20	21,35%	19,80%
C	28	10,69%	27,72%
Разом	101	100,00%	100,00%

Джерело: розраховано автором за даними підприємства та фінансовою звітністю.

Як бачимо з табл.3.3, 67,96% доходів підприємства було забезпечено за рахунок 52,48% товарних позицій (пельмені, вареники, млинці), які віднесено до категорії А. До категорії В потрапили бендерки та битки, які забезпечили 21,35% доходів за рахунок 19,8% асортиментних позицій. В категорію С потрапили котлети та інша продукція, які складають 27,72% в товарному асортименті, але забезпечують 10,69% продаж. Відповідно до ABC-аналізу, для експорту продукції доцільно розглядати товари категорії А (пельмені, вареники, млинці).

Далі дослідимо конкурентоспроможність продукції ФОП Похитайло В. Ф. на ринку Німеччини та Польщі. З огляду на високі вимоги європейських споживачів до якості, безпечності та сертифікації харчової продукції, а також значну насиченість місцевого ринку м'ясних напівфабрикатів, важливо оцінити, наскільки продукція ТМ «Похитайло» відповідає цим критеріям. Підприємство

має сертифікати якості на продукцію (зокрема на кілька видів пельменів). Однак, для експорту пельменів до країн ЄС (як виробу з м'ясом) необхідно мати реєстрацію в TRACES NT, оформити експортний ветеринарний сертифікат (оформляється Держпродспоживслужбою України).

Для ринку ЄС також важливою є упаковка продукції. Поточна упаковка продукції ФОП Похитайло В. Ф. відповідає європейським вимогам до матеріалів, маркування та екологічності, а тому може бути адаптована для ринку ЄС (додати маркування та склад продукції німецькою при поставці продукції на ринок Німеччини).

Фінансовий потенціал є складовою експортного потенціалу підприємства. Проаналізуємо фінансовий стан ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках. Основні фінансові результати наведемо на рис.3.2.



Рис. 3.2. Динаміка фінансових результатів ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

З рис.3.2 бачимо, що доходи від продажу продукції щорічно зростають, в 2023 році на 17,85% та в 2024 році на 15,27%, зростання доходів обумовлене збільшенням асортименту продукції і підвищенням цін на продукцію під впливом темпу інфляції. Собівартість продукції через збільшення обсягів продаж та підвищення цін на комунальні послуги, на пальне, на сировину для

виробництва продукції зростала в 2023 році на 16,2% та в 2024 році на 15,38%. Чистий прибуток підприємства в 2023 році виріс на 13,44% завдяки збільшенню обсягів продаж, а в 2024 році чистий прибуток виріс ще на 3,75%. І хоча підприємство працює прибутково, але через те, що на вітчизняному ринку знижується купівельна спроможність населення, то конкуренти знижують ціни, що приводить до зменшення доходів вітчизняних виробників, а тому вихід на ринки сусідніх країн є перспективою для збільшення доходів підприємства.

Наведемо показники рентабельності ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках на рис.3.3.

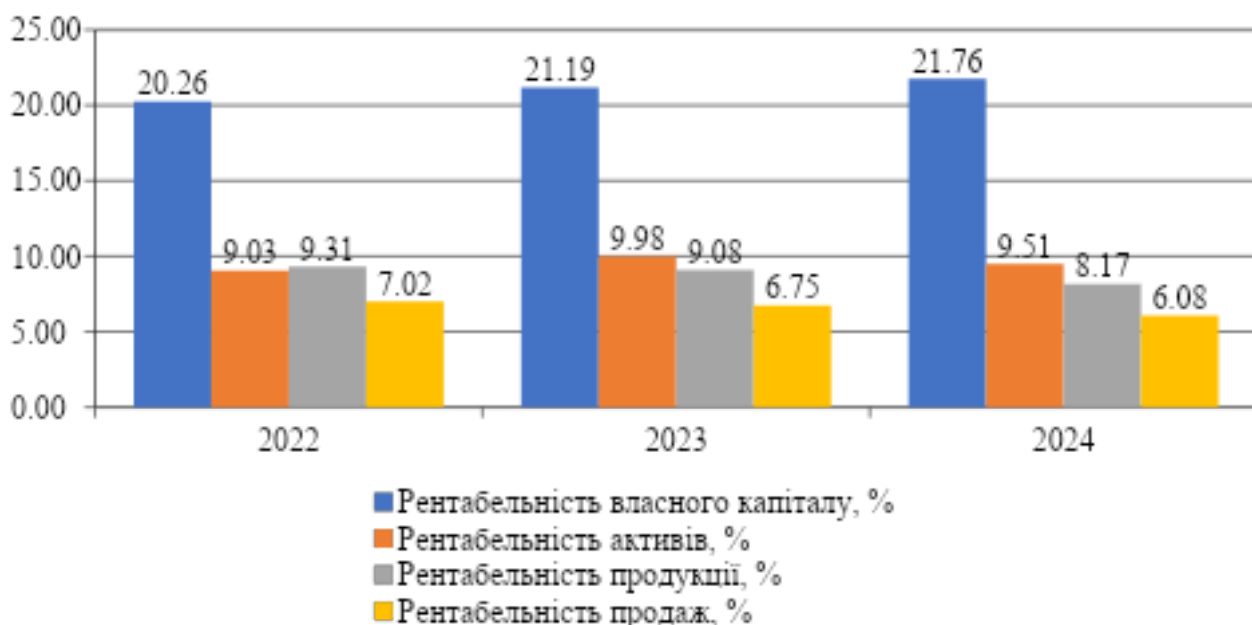


Рис. 3.3. Динаміка показників рентабельності ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

З рис.3.3 бачимо, що рентабельність власного капіталу за 3 роки збільшилась з 20,26% до 21,76% через зростання чистого прибутку. Рентабельність активів також зросла з 9,03% до 9,51% в 2024 році по причині збільшення чистого прибутку підприємства. Рентабельність продукції знизилась з 9,31% до 8,17%, рентабельність продаж знизилась з 7,02% до 6,08%, так як темп зростання собівартості продукції та операційних витрат перевищує темп зростання доходів.

Проаналізуємо показники ліквідності (рис.3.4) та фінансової стійкості ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках.

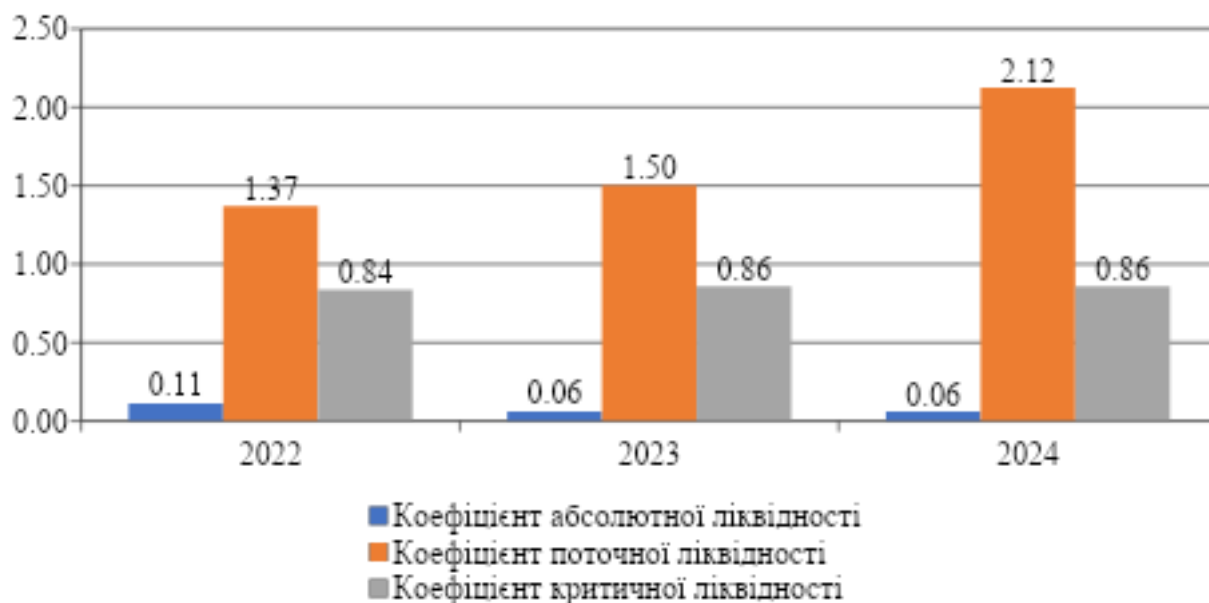


Рис. 3.4. Динаміка показників ліквідності ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,11 до 1,49, тобто в 2024 році підприємство досягло абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 1,37 до 2,12 та знаходиться в межах норми. Коефіцієнт критичної ліквідності виріс з 0,84 до 1,63, що відповідає рекомендованим нормам. Отже, станом на 31.12.2024 року підприємство є абсолютно ліквідним.

Показники фінансової стійкості ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках на рис.3.5.

Коефіцієнт автономії виріс з 0,55 до 0,56 та вище 0,5, що свідчить про що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансового ризику виріс з 1,25 до 1,29, що вказує на незначне зростання частки позикових коштів у загальній структурі капіталу, що потенційно збільшує ризики фінансової нестійкості. Проте рівень ризику залишається помірним і не загрожує платоспроможності. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами виріс з 0,27 до 0,33, що свідчить про покращення здатності підприємця забезпечувати власними коштами

поточну діяльність і зменшує залежність від зовнішніх джерел для фінансування оборотного капіталу.

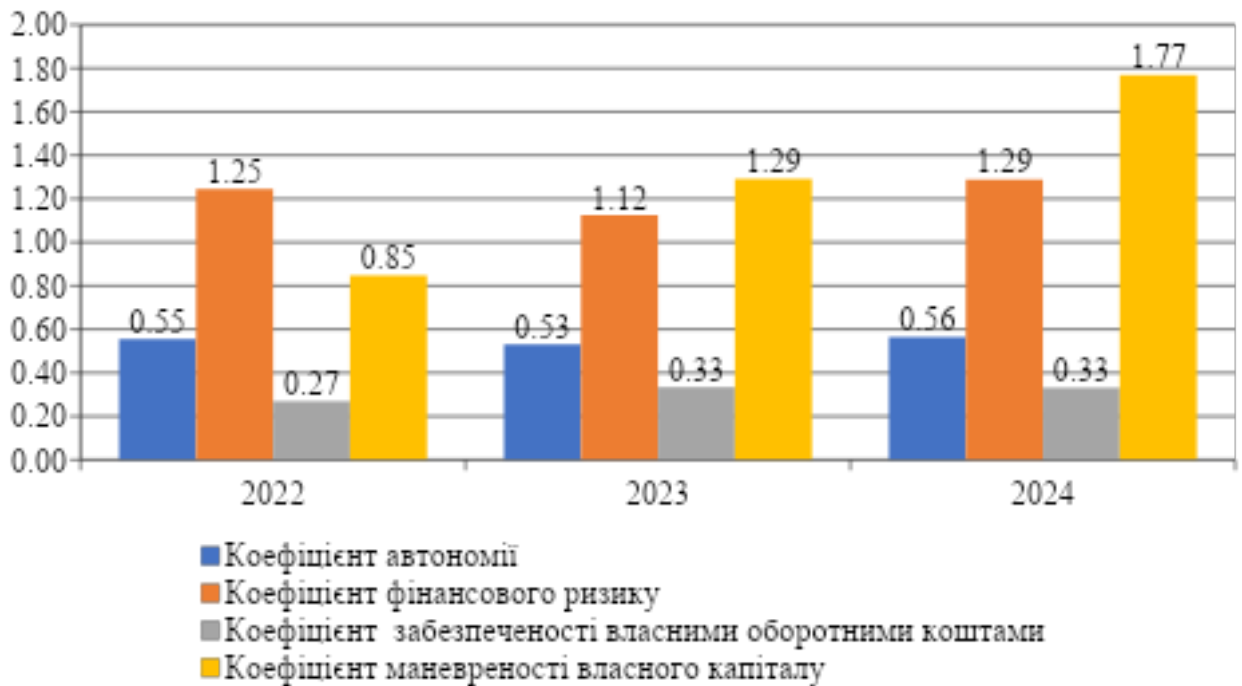


Рис. 3.5. Динаміка показників фінансової стійкості ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу виріс з 0,85 до 1,77, що відображає зростання частки вільних власних коштів, які можуть бути використані для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища або для інвестицій у розвиток бізнесу. Отже, підприємство в 2022-2024 роках мало високий рівень фінансової стійкості.

Окрім того, станом на 31.12.2024 року розмір нерозподіленого прибутку підприємства становив 44 568 тис.грн., тобто підприємство має фінансові ресурси для інвестиційної діяльності. Проведений аналіз фінансового стану підприємства дозволяє зробити висновки, що фінансовий стан підприємства дозволяє розвивати експорт продукції.

Проаналізуємо кадрову складову експортного потенціалу ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках (табл.3.4). Як бачимо, що за 3 роки штат персоналу

було зменшено з 65 до 62 осіб, у тому числі за рахунок скорочення торгового персоналу, що може негативно вплинути на реалізацію експортної стратегії.

Таблиця 3.4

Аналіз кадрового потенціалу ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках

№	Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023		Відхилення 2024/2022	
					"+, -"	%	"+, -"	%	"+, -"	%
1	Чисельність персоналу, осіб	65	64	62	-1	-1,54	-2	-3,13	-3	-4,62
2	Продуктивність праці, тис.грн/особа	1 807	2 163	2 574	356	19,69	411	18,99	767	42,42
3	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,31	9,38	11,29	-2,93		1,92		-1,02	
4	Частка високо-кваліфікованого персоналу, %	32,31	32,81	32,26	0,50		-0,55		-0,05	

Джерело: розраховано автором за даними підприємства та фінансовою звітністю.

Продуктивність праці персоналу за 3 роки виросла на 42,42% як за рахунок збільшення доходів, так і за рахунок зменшення чисельності персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів знизився за 3 роки та склав 11,29%, що є прийнятним рівнем для виробничого підприємства. Частка високо-кваліфікованого персоналу складає 32,26%, що також є високим показником. Отже, підприємство забезпечене кадрами для здійснення експортної діяльності (зокрема, для виробництва продукції на експорт), однак, необхідно найняти персонал, який буде відповідати за зовнішньо-економічну діяльність підприємства.

Проаналізуємо експортні можливості підприємства. Для цього спочатку розглянемо динаміку експорту продукції в 2023-2024 роках (рис.3.6).

З рис.3.6 бачимо, що частка експорту продукції в 2022-2024 роках зростала та склала 36,27%, а вартість експорту продукції за 3 роки виросла на 48,81%. Так як обсяги експорту зростали, не зважаючи на припинення поставок продукції в Білорусію, то можна сказати про те, що підприємство успішно здійснює експорту діяльність.

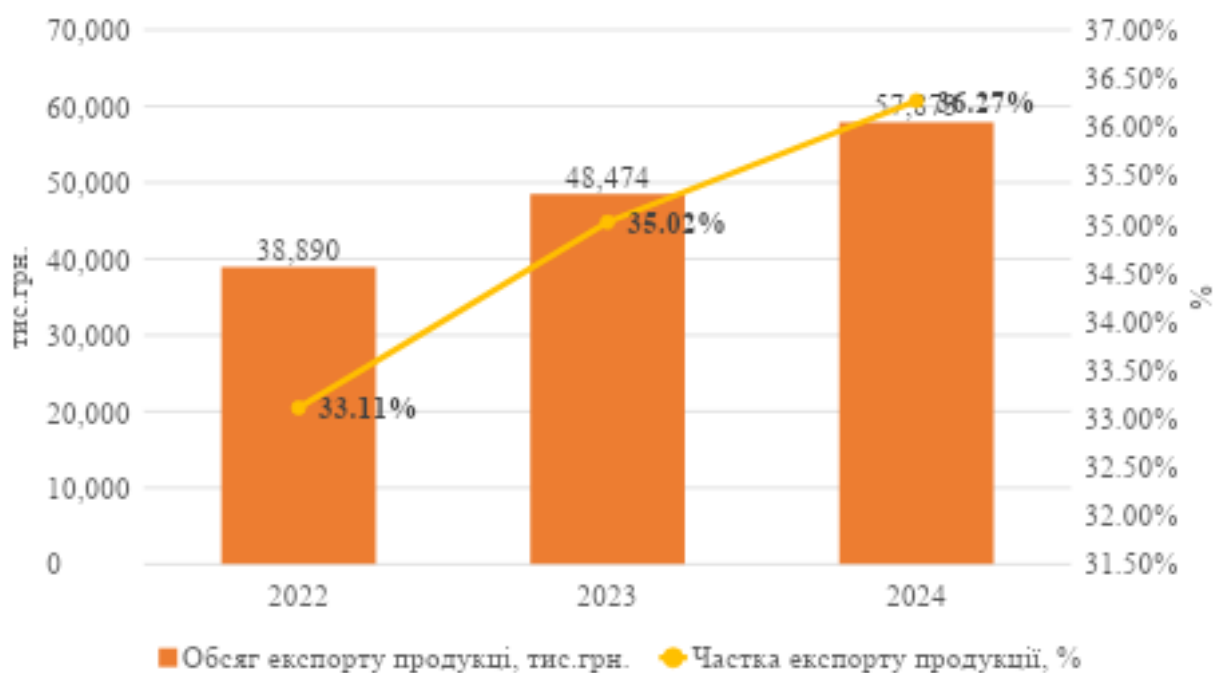


Рис. 3.6. Динаміка та частка експорту продукції ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, тис.грн./%

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

Далі проаналізуємо географічну структуру експорту продукції ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках (рис.3.7).

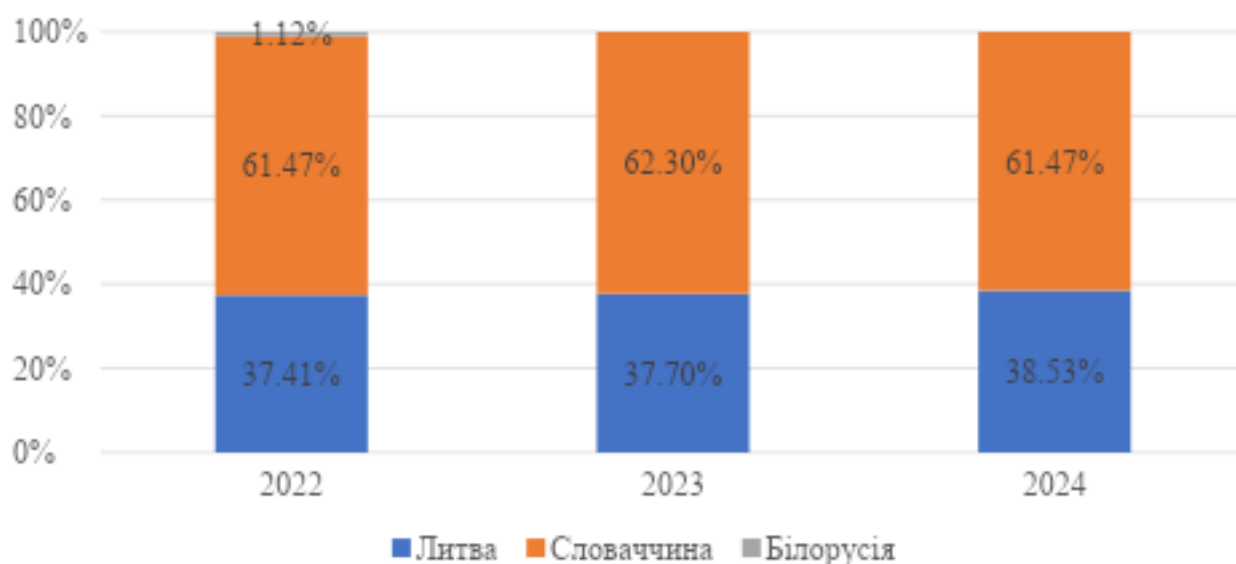


Рис. 3.7. Географічна структура експорту продукції ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках, тис.грн./%, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

З рис.3.7 бачимо, що фактично в 2022-2024 роках перестала поставлятися продукція в Білорусію, так як через підтримку цією країною рф були припинені торгові стосунки між країнами. Найбільша частка (61,47%) експорту поставляється в Словаччину та 38,53% в Литву. Так як ці країни є членами ЄС, то підприємство вже має певний досвід експорту продукції в країни ЄС, однак, ці країни не висувають таких високих вимог до якості продукції як Німеччина.

Наведемо структуру експорту продукції за товарними позиціями (рис.3.8).

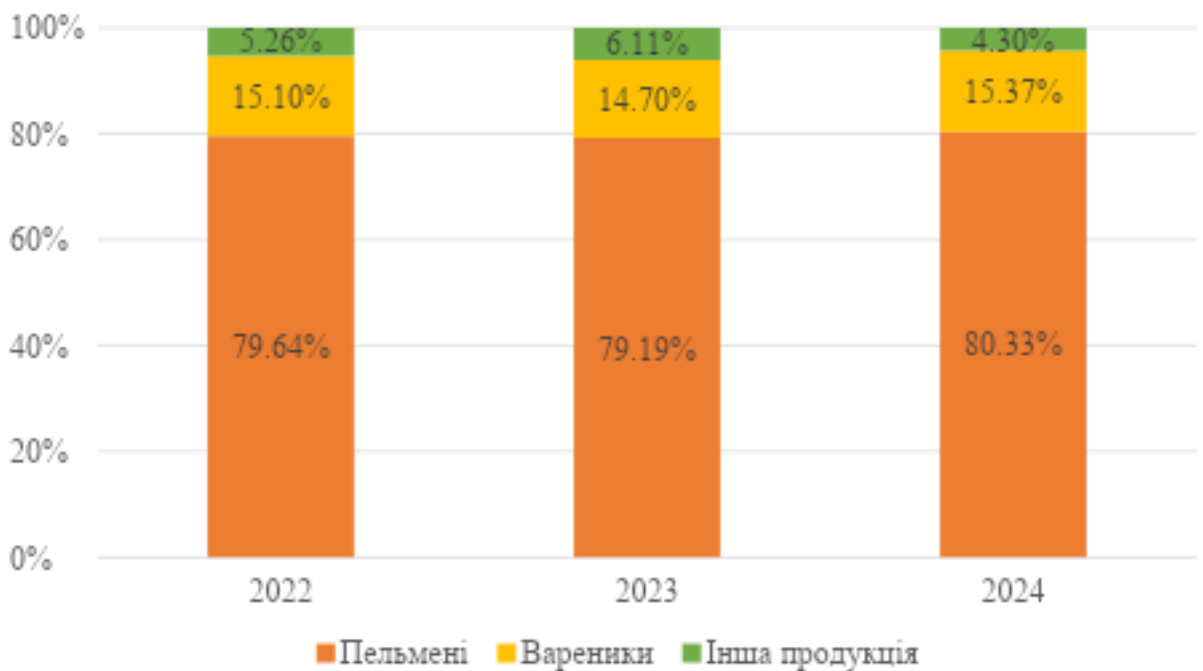


Рис. 3.8. Структура експорту продукції ФОП Похитайло В. Ф. в 2022-2024 роках за видами продукції, тис.грн./%, %

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю.

З рис.3.8 бачимо, що більша частина продукції, що поставляється на експорт, - це пельмені, частка яких склала в 2024 році 80,33%, частка вареників в експорті склала 15,37% та частка іншої продукції склала 4,3%. Так як АВС-аналіз також показав, що найбільш перспективною для експорту продукцією є пельмені та вареники, то саме їх будемо розглядати як продукцію для експорту в Німеччину.

Проаналізуємо збутовий потенціал компанії. На даний час продукція продається переважно через мережі супермаркетів (Сільпо, Варус, Економ та інші) та через дистриб'юторські мережі роздрібної торгівлі («магазини біля

будинку»). Також компанія здійснює виробництво під приватні торгові марки для замовників. Для збуту продукції закордоном підприємство використовує дистриб'юторську мережу.

Проаналізувавши експортний потенціал ТМ «Похитайло» щодо виходу на ринок країн ЄС, зокрема, Німеччини, можемо зробити висновки, що компанія конкурентоспроможну продукцію (наявні сертифікати якості, екологічна упаковка), досвід експорту продукції в країни ЄС, підприємство має фінансовий потенціал для інвестування в розвиток експортної діяльності, окрім того, підприємство має виробничі потужності для збільшення обсягів виробництва продукції та кадровий потенціал для гарантування високої якості продукції, однак, існує потреба в наймі персоналу для ведення зовнішньо-економічної діяльності. Також проведений аналіз показав, що основною експортною продукцією доцільно обрати пельмені.

3.2. Розробка стратегії виходу ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини

В попередньому розділі було виявлено, що найбільший обсяг продаж харчових напівфабрикатів в Європі в 2024 році був в Німеччині, а найбільший темп зростання в сегменті макаронних виробів з начинкою в 2021-2024 роках був в Польщі, тому ці країни є найбільш привабливими для експорту продукції ФОП Похитайло В. Ф. Ринок Польщі вже досить сильно насичений продукцією українських виробників, в той час як на ринку Німеччини ще не так багато продукції українських виробників, тому оберемо цільовим ринком ринок харчових напівфабрикатів Німеччини.

Метою експортної стратегії ТМ «Похитайло» є завоювання ринкової частки в сегменті заморожених напівфабрикатів з начинкою на ринку Німеччини. Для досягнення мети визначимо завдання експортної стратегії:

- забезпечити сертифікацію продукції відповідно до стандартів ЄС;

- розробити адаптований бренд-дизайн упаковки для німецького ринку (у тому числі маркування німецькою мовою);
- налагодити партнерські відносини з дистриб'юторами та ритейлерами в Німеччині;
- досягти цільового обсягу продажів (50% від тепершнього обсягу експорту продукції) протягом перших 12 місяців;
- завоювання лояльності цільової аудиторії.

Визначимо довгострокові цілі стратегії виходу ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Довгострокові цілі стратегії виходу ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини

Довгострокова ціль	Очікуваний результат
Закріплення позицій у сегменті заморожених напівфабрикатів	Позиціонування ТМ «Похитайло» як автентичного українського бренду на полицях супермаркетів та у свідомості споживачів
Створення стабільної мережі дистрибуції	Присутність у великих торговельних мережах Німеччини та співпраця з локальними дистриб'юторами
Досягнення частки ринку в сегменті напівфабрикатів	Досягнення 1% частки ринку заморожених напівфабрикатів з начинкою протягом 5–7 років
Побудова бази лояльних споживачів	Регулярні покупки, висока оцінка продукції, участь у програмах лояльності
Диверсифікація асортименту	Розширення продуктового портфеля з урахуванням локальних смакових уподобань та харчових трендів

Джерело: розроблено автором.

Для ефективної організації експорту продукції на ринок Німеччини ФОП Похитайло В. Ф. необхідно виконати ряд дій, алгоритм яких наведено на рис.3.9.

Аналіз попиту на напівфабрикати на ринку Німеччини було проведено в розділі 2 та виявлено, що за 5 років обсяг продаж макаронних виробів з

м'ясною начинкою виріс на 71,33% (табл.2.1), що свідчить про зростання попиту на продукцію.

Аналіз конкурентів на ринку Німеччини показав, що на ринку багато виробників, які пропонують продукцію за різними ціновими категоріями, однак, при реалізації продукції маркетингові зусилля ключових гравців ринку зосереджені на німецьких споживачах, а значному сегменту українських споживачів не приділяється значної уваги.

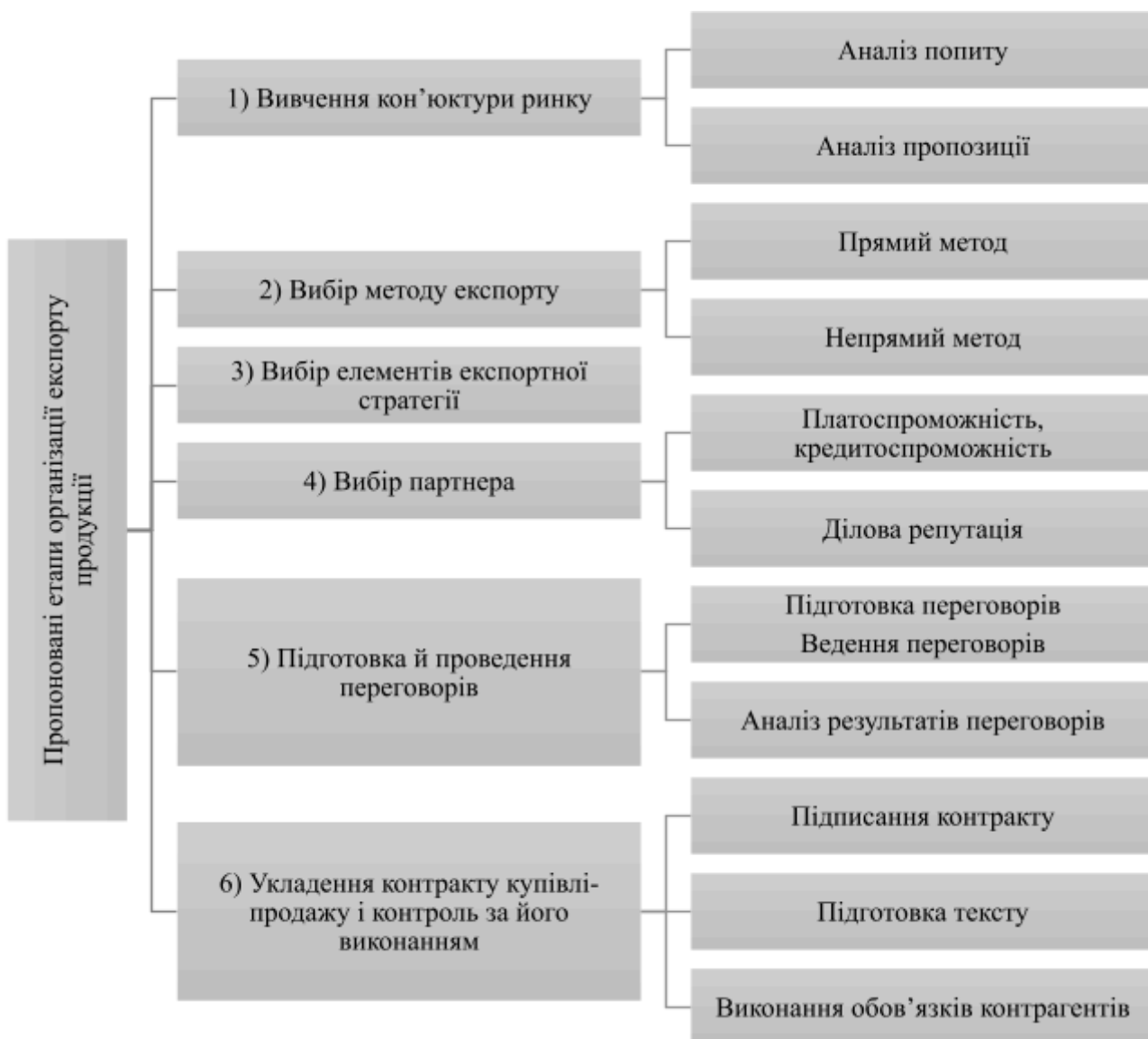


Рис. 3.9. Пропоновані етапи організації експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини

Джерело: розроблено автором.

Далі оберемо метод експорту продукції. Зважаючи на те, що ФОП Похитайло В. Ф. – це мале підприємство, пропонуємо використовувати стратегію непрямого експорту. Використання непрямого експорту дозволить знизити ризики, уникнути високих витрат на відкриття власного представництва за кордоном та скористатися досвідом і логістичною інфраструктурою спеціалізованих компаній.

У контексті виходу на ринок Німеччини доцільно сформуванати двоетапну модель непрямого експорту, яка передбачає залучення двох ключових посередників: одного на території України та ще одного в Німеччині.

Так як у компанії відсутній відділ ЗЕД, а організація цілого відділу в структурі малого підприємства є недоцільним, то пропонуємо залучити посередників. На першому етапі експортного процесу доцільно співпрацювати з українською експортно-логістичною компанією, яка спеціалізується на організації зовнішньоекономічних операцій. Така компанія виконує функції митного оформлення, логістичного супроводу та забезпечення відповідності продукції європейським стандартам, зокрема — щодо сертифікації заморожених напівфабрикатів відповідно до норм ЄС. Це дозволяє уникнути необхідності створення на підприємстві власного відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що потребувало б додаткових ресурсів, кадрового забезпечення та часу на адаптацію до зовнішньоекономічного середовища. Пропонуємо співпрацю з компанією Ukrautologic [52]. Ukrautologic надає послуги з перевезення заморожених продуктів, ліків та квітів, використовуючи рефрижераторні транспортні засоби вантажопідйомністю від 3 до 20 тонн та об'ємом від 30 до 80 м³. Це дозволяє забезпечити необхідний температурний режим для збереження якості заморожених напівфабрикатів під час транспортування до Німеччини. Ukrautologic пропонує повний спектр логістичних послуг, включаючи митне оформлення, страхування вантажів та інші супутні послуги, що дозволяє підприємству ФОП Похитайло В. Ф. зосередитися на виробництві та якості продукції, довіривши логістичні процеси професіоналам.

На другому етапі реалізації продукції необхідно залучити дистриб'ютора або імпортера на території Німеччини, який має налагоджену інфраструктуру збуту, досвід роботи з етнічною продукцією та доступ до основних каналів роздрібної торгівлі (етнічні магазини, супермаркети, онлайн-маркети тощо). Такий дистриб'ютор виконує функції транспортування продукції на території ФРН (Німеччини), її зберігання, маркетингового просування та реалізації кінцевим споживачам. Обрання одного стратегічного партнера на ринку Німеччини дозволяє забезпечити централізований контроль за якістю просування продукції ТМ «Похитайло», формуванням бренду та підтримкою зворотного зв'язку із цільовою аудиторією. Для ефективного виходу ТМ «Похитайло» на німецький ринок було обрано дистриб'ютора Transgourmet Deutschland GmbH [47], який має розвинену інфраструктуру для роботи з замороженими напівфабрикатами та досвід співпраці з імпортерами. Для ФОП Похитайло В. Ф. співпраця з компанією Transgourmet мінімізує ризики і витрати на організацію продажів на місцевому ринку.

Таким чином, оптимальним для малого підприємства є формат непрямого експорту із залученням двох посередників: української логістичної компанії та німецького дистриб'ютора (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Схема залучення посередників до організації експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини

Етап	Виконавець	Причина
Сертифікація, документи, логістика	Українська експортно-логістична компанія	Спрощує експорт, працює зі стандартами ЄС, має досвід
Продаж, імпорт, дистрибуція в Німеччині	німецький дистриб'ютор/імпортер	Має логістику та клієнтську базу, працює з магазинами та онлайн-платформами

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо основні компоненти експортної стратегії ТМ «Похитайло»:

Товарна стратегія. На початковому етапі експорту пропонується зосередитися на виробництві та поставках традиційних українських пельменів і вареників. Цей асортимент має високу впізнаваність серед цільової аудиторії,

особливо серед української діаспори в Німеччині. Основний акцент робиться на збереженні автентичності рецептур та високої якості продукції, що відповідає вимогам і стандартам Європейського Союзу. У перспективі передбачено розширення асортименту з урахуванням локальних смакових уподобань і сучасних харчових трендів, що дозволить збільшити частку ринку та знизити ризики, пов'язані з залежністю від обмеженого асортименту

Цінова стратегія. Рекомендується встановлювати ціни на рівні середніх ринкових показників для забезпечення конкурентоспроможності продукції без шкоди для рентабельності. Такий підхід сприятиме формуванню стабільного попиту та підтримці позитивного іміджу бренду на цільовому ринку.

Стратегія розподілу. Пропонується організувати реалізацію продукції через дистриб'ютора Transgourmet Deutschland GmbH, який має розвинену інфраструктуру та досвід роботи з замороженими харчовими напівфабрикатами. Співпраця з даним партнером дозволить мінімізувати логістичні ризики і оптимізувати витрати, що суттєво підвищить ефективність виходу на німецький ринок.

Маркетингова стратегія. На початковому етапі маркетингові зусилля будуть спрямовані передусім на українських споживачів у Німеччині (представників діаспори, мігрантів, біженців), які добре обізнані з традиційною українською кухнею й ідентифікують себе з нею культурно. Так як українці часто обирають продукцію вітчизняних виробників в Німеччині, то вони будуть основною цільовою аудиторією на етапі завоювання ринку Німеччини. Рекламний бюджет планується обмеженим, що зумовлює вибір доступних інструментів комунікації. Тому пропонується створення Telegram-каналу українською мовою для інформування україномовної аудиторії про новинки продукції, акційні пропозиції, точки продажу та інші новини. Такий канал дозволить підтримувати контакт із зацікавленими споживачами без суттєвих витрат на діджитал-маркетинг. Для завоювання ширшої аудиторії на місцевому ринку, зокрема серед німецьких споживачів, планується проведення точкових промоакцій у роздрібних мережах у співпраці з дистриб'ютором. Це дозволить

привернути увагу до продукції без необхідності масштабних рекламних кампаній. Позиціонування продукції ґрунтуватиметься на таких цінностях, як автентичність рецептур, натуральність сировини та стабільно висока якість.

Для ефективного інформування україномовної аудиторії в Німеччині доцільно створити окремий Telegram-канал, який стане основним комунікаційним інструментом з потенційними споживачами. Назва каналу має бути лаконічною, легко впізнаваною та асоціюватися з українською кухнею. Рекомендується також використання фірмового стилю, зокрема логотипу та кольорової гами, щоб підвищити впізнаваність бренду. В закріпленому повідомленні варто подати короткий опис компанії, переваги продукції, контакти та перелік основних точок продажу.

Контент-стратегія повинна бути спрямована на підтримку інтересу аудиторії та створення емоційного зв'язку з брендом. Доцільно регулярно публікувати інформацію про новинки асортименту, акційні пропозиції, рецепти з використанням продукції, історії про традиційні українські страви, а також оголошення про святкові акції. Частота публікацій має становити 3–4 рази на тиждень для збереження активності каналу без перевантаження підписників. Стиль подачі інформації має бути доброзичливим, простим і таким, що викликає довіру, з можливим використанням елементів ностальгії.

Розробимо орієнтовний план контенту для Telegram-каналу ТМ «Похитайло» в табл.3.8.

Таблиця 3.7

Орієнтовний план контенту для Telegram-каналу ТМ «Похитайло»

День тижня	Тип контенту	Тема/Зміст
1	2	3
Понеділок	Інформаційна публікація	Представлення бренду «Похитайло»: що це за продукція, в чому її особливість
Вівторок	Акційна пропозиція / Оголошення	Знижка на вареники з картоплею у мережі ХУ — тільки до кінця тижня
Середа	Кулінарне натхнення / Рецепт дня	Рецепт: як приготувати вареники зі шкварками, як у дитинстві
Четвер	Контент від підписників / Відгук	Фото та короткий відгук покупця з Мюнхена: «Смак дитинства»

П'ятниця	Інтерактив / Голосування	Яку начинку ви любите найбільше (опитування з варіантами: картопля, капуста...)
Субота	Новини / Географія продажу	Де можна купити продукцію ТМ «Похитайло» у Берліні та околицях
Неділя	Історія / Емоційний контент	Історія про те, як бабуся готувала борщ та вареники — з українською душею

Джерело: розроблено автором.

Для органічного зростання аудиторії доцільно поширювати посилання на канал на етикетках продукції, через соціальні мережі українських спільнот у Німеччині, за допомогою співпраці з роздрібними магазинами, а також проводити невеликі конкурси або інтерактиви. У такий спосіб можна залучити нових підписників без значних фінансових витрат.

З огляду на необхідність регулярного та якісного ведення Telegram-каналу, доцільно найняти окремого фахівця. Рекомендується залучити контент-менеджера або SMM-спеціаліста, який вільно володіє українською мовою та має досвід у створенні та публікації контенту для соціальних платформ. Основними обов'язками працівника будуть: розробка контент-плану, створення текстів і візуального супроводу, взаємодія з аудиторією каналу, а також моніторинг ефективності публікацій.

Далі наведемо алгоритм організаційного забезпечення експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини (табл.3.8).

Таблиця 3.78

Алгоритм організаційного забезпечення експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини

Етап	Опис дій	Відповідальна сторона	Примітки
1	2	3	4
1. Підготовка продукції	Виробництво, пакування, маркування продукції відповідно до технічних умов та вимог ЄС	ФОП Похитайло В. Ф.	Погодження обсягів та графіка поставки з дистриб'ютором
2. Передача логістичному оператору	Видача товару логістичній компанії Ukrautologicistic для	ФОП Похитайло В. Ф. /	На підставі договору транспортного обслуговування

	подальшої організації експорту	Ukrautologisti c	
3. Митне оформлення та сертифікація	Проведення експортного оформлення, сертифікації згідно з нормами ЄС, оформлення документів	Ukrautologisti c	Без потреби залучення власного відділу ЗЕД
4. Транспортування до Німеччини	Перевезення заморожених напівфабрикатів у рефрижераторах за температурного контролю	Ukrautologisti c	Умови поставки: DAP (Delivered at Place)

Продовження табл.3.8

1	2	3	4
5. Прийом продукції у Німеччині	Доставка на склад дистриб'ютора, перевірка товару, оформлення акту приймання-передачі	Transgourmet Deutschland GmbH	Точка поставки — склад дистриб'ютора в Німеччині
6. Передоплата (30%)	Оплата 30% від вартості партії продукції до завантаження товару	Transgourmet Deutschland GmbH	За виставленим рахунком
7. Відстрочена оплата (70%)	Сплата решти суми (70%) через 30 календарних днів з моменту приймання товару	Transgourmet Deutschland GmbH	Умови: Net 30 днів, оплата на банківський рахунок постачальника
8. Завершення поставки	Отримання повної оплати, закриття угоди за партією	Обидві сторони	Угода вважається виконаною після остаточного розрахунку

Джерело: розроблено автором.

Кандидат повинен мати навички копірайтингу, базової графічної обробки зображень (наприклад, у Canva або Photoshop), а також розуміти особливості споживчої поведінки української діаспори в Німеччині. Робота може здійснюватися дистанційно у форматі часткової зайнятості. Рівень заробітної плати заплануємо у розмірі 30 тис.грн. на місяць.

Отже, при організації експорту продукції важливим не тільки маркетингове просування товару на ринку, а своєчасна поставка продукції та дотримання чинних вимог країни, в яку експортується продукція.

При впровадженні даних заходів рентабельність експорту за зчистим прибутком складатиме 22,14%, що значно вище реалізації продукції в Україні.

Оцінку експорту продукції проведемо на основі умов здійснення контракту, наведених в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Умови здійснення операції з експорту продукції ТМ «Похитайло» в Німеччину

Вид ЗЕД	Експорт	Сума	
		євро	грн.
Умови ЗЕД контракту		3	4
1	2		
Країна-експортер	Україна		
Найменування товару	Пельмені		
Код УКТ ЗЕД	1902 20 91 00		
Кількість товару, (тонн)	100		

Продовження табл.3.9

1	2	3	4
Контрактна ціна товару (за одиницю, тонну)	70 тис.грн.	150,57 тис.євро	7 000 тис.грн.
Базисні умови поставки	EXW		
Термін поставки	30 днів		
Валюта ціни	євро		
Валюта платежу	євро		
Курс НБУ на дату платежу	46,49		46,49
Курс на МВБ на дату платежу	46,49		
Форма міжнародних розрахунків	Банк. переказ		
Умови (графік) розрахунків	30% аванс		

Джерело: розроблено автором.

Далі проаналізуємо ефективність експортної операції з експорту пельменів в Німеччину (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Розрахунки економічної ефективності експортної операції з експорту продукції ТМ «Похитайло» в Німеччину

Показники	євро	грн.
1	2	3
Виручка	150 570	7 000 000
<u>Фактурна вартість товару</u>		
Собівартість продукції	97 871	4 550 000
<u>Витрати по здійсненню ЗЕО</u>	8 025	373 100
Транспортні витрати	5 383	250 250
Витрати на навантаження, розвантаження	2 643	122 850
Ліцензійні витрати	0	0
<u>Митна вартість товару</u>	105 896	4 923 100
<u>Митні платежі</u>	0	0
Мито	0	0
Акцизний збір	0	0
Митний збір	0	0

ПДВ	21 179	984 620
<u>Інші витрати для виконання ЗЕО</u>		
Маркетинг, реклама	4 013	186 550
<u>Загальні витрати по ЗЕО</u>	109 909	5 109 650
<u>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</u>	40 661	1 890 350
Податок на прибуток	7 319	0
<u>Чистий прибуток</u>	33 342	1 890 350
<u>Продаж товару на ринку Німеччини</u>		
Виручка від реалізації на ринку Німеччини	120 456	5 600 000
Витрати на реалізацію на ринку Німеччини	18 068	840 000
Загальні витрати продажу на ринку Німеччини	115 939	5 390 000
Прибуток до оподаткування на ринку Німеччини	4 517	210 000
<u>Показники економічної ефективності ЗЕО</u>		
Рентабельність операції за прибутком до оподаткування	27,01%	27,01%

Продовження табл.3.10

Показники	євро	грн.
1	2	3

<i>Рентабельність операції за ЧП</i>	22,14%	27,01%
<i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	1,22	1,22
<i>Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	2,46	2,46

Джерело: розроблено автором.

Для економічного обґрунтування доцільності експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини розрахуємо вплив збільшення експорту продукції на фінансові результати діяльності підприємства.

Складемо прогноз доходів підприємства після організації експорту продукції до Німеччини в табл.3.11.

Таблиця 3.11

Прогноз доходів ФОП Похитайло В. Ф після організації експорту продукції до Німеччини

Показники	2024	Прогноз	Відхилення , тис.грн.	Відхилення , %
внутрішній збут	101 688	152 532	50 844	50,00
експорт	57 873	57 873	0	0,00
всього продаж	159 561	210 405	50 844	31,87

Джерело: розраховано автором.

Отже, очікується зростання доходів підприємства на 31,87%.

Складемо прогноз фінансових результатів підприємства, у тому числі у витрати на збут віднесемо 15% від вартості експорту продукції в Німеччину та витрати на заробітну плату SMM-менеджера, 30 тис.грн. на місяць або 360 тис.грн. на рік.

Таблиця 3.12

Прогноз фінансових результатів ФОП Похитайло В. Ф після організації експорту продукції до Німеччини

Показник	2024	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	159 561	210 405	50 844	31,87
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	118 754	150 616	31 862	26,83
Валовий: прибуток	40 807	59 790	18 983	46,52

Продовження табл.3.12

Показник	2024	Прогноз	Відхилення	
			Тис.грн.	%
Інші операційні доходи	2 370	2 370	0	0,00
Адміністративні витрати	6 513	6 513	0	0,00
Витрати на збут	22 750	30 737	7 987	35,11
Інші операційні витрати	2 056	2 056	0	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	11 858	22 855	10 996	92,73
Інші доходи	122	122	0	0,00
Інші витрати	151	151	0	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	11 829	22 826	10 996	92,95
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2 129	4 109	1 979	92,95
Чистий фінансовий результат: прибуток	9 700	18 717	9 017	92,95

Джерело: розраховано автором.

Отже, планується збільшити чистий прибуток підприємства на 9017 тис.грн. за рік за рахунок організації експорту продукції в Німеччину.

Висновки за розділом 3

ФОП Похитайло В. Ф. виготовляє продукцію під ТМ «Похитайло» та має широкий асортимент продукції. На даний час продукція компанії продається на ринку України, Литви, Словаччини. Оцінка експортного потенціалу

підприємства показала, що у нього достатньо виробничих потужностей та персоналу для збільшення обсягів експорту та розширення географії продаж. Підприємство має конкурентоспроможну продукцію (наявні сертифікати якості, екологічна упаковка) та фінансовий потенціал для інвестування в розвиток експортної діяльності. Проведений аналіз показав, що основною експортною продукцією доцільно обрати пельмені.

Зважаючи на те, що ринок Польщі вже досить сильно насичений продукцією українських виробників, в той час як на ринку Німеччини ще не так багато продукції українських виробників було запропоновано обрати цільовим ринком ринок харчових напівфабрикатів Німеччини.

Метою експортної стратегії ТМ «Похитайло» є завоювання ринкової частки в сегменті заморожених напівфабрикатів з начинкою на ринку Німеччини. Було розроблено товарну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та стратегію просування на ринку Німеччини. Розглянуто алгоритм організації експорту продукції ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини. Також проведено розрахунки та виявлено, що рентабельність експорту продукції в Німеччину буде вищою, ніж рентабельність продаж в Україні або експорту в Литву та Словаччину. Організація експорту в Німеччину дозволить збільшити доходи підприємства та приведе до зростання його прибутковості.

ВИСНОВКИ

У 1 розділі було здійснено комплексне теоретичне обґрунтування підходів до формування стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки, з урахуванням сучасних вимог глобалізованого економічного простору. Було встановлено, що стратегія зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, яка визначає основні напрямки його міжнародної присутності та забезпечує стабільне позиціонування у зовнішньоекономічному середовищі.

У ході дослідження з'ясовано, що формування ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки базується на комплексному врахуванні як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Зокрема, йдеться про рівень конкурентоспроможності підприємства, його виробничий потенціал, фінансові ресурси, досвід зовнішньоекономічної діяльності, наявність логістичної інфраструктури, а також політичну стабільність, рівень конкуренції та купівельну спроможність на цільових ринках.

У підсумку, перший розділ сформував теоретичну базу для подальшого аналізу європейського ринку харчових напівфабрикатів у другому розділі та розробки стратегії виходу на ринок Німеччини у третьому розділі. Узагальнені теоретичні положення дозволяють глибше зрозуміти стратегічні рішення у сфері міжнародного бізнесу та забезпечити їх практичну реалізацію в умовах сучасної зовнішньоекономічної кон'юктури.

В розділі 2 було проведено стратегічний аналіз європейського ринку харчових напівфабрикатів та виявлено, що європейський ринок харчових напівфабрикатів представлений кількома сегментами товарів, серед яких найбільшу частку займають заморожені напівфабрикати. Лідерами ринку європейського ринку заморожених напівфабрикатів в 2024 році стали Німеччина з часткою 28%, Великобританія з часткою 22%, Франція з часткою 18% та Італія з часткою 14%. Загальними тенденціями розвитку європейського ринку харчових напівфабрикатів є перехід до більш здорових та

функціональних продуктів, збільшення попиту на готові страви з високим вмістом білка та вегетаріанських альтернатив, а також на продукти, що відповідають вимогам веганства та безглютенового харчування. Крім того, спостерігається зростання інтересу до продуктів з мінімальною кількістю консервантів та інших штучних добавок, що зумовлює розвиток технологій для збереження натуральності та безпеки продуктів. Важливою тенденцією є також підвищена увага до екологічної відповідальності виробників та впровадження сталих практик у виробництво та упаковку продукції.

У 2024 році найбільший обсяг продажів харчових напівфабрикатів у Європі було зафіксовано в Німеччині, тоді як найвищі темпи зростання в сегменті макаронних виробів із начинкою протягом 2020–2024 років спостерігалися на ринку Польщі. З огляду на ці показники, зазначені країни вважаються потенційно привабливими напрямками для експорту української продукції, зокрема заморожених напівфабрикатів. У зв'язку з цим було здійснено комплексне дослідження ринкового середовища Німеччини та Польщі. Аналіз бізнес-середовища європейського ринку харчових напівфабрикатів засвідчив, що умови його функціонування є загалом сприятливими для українських виробників. Водночас ефективний вихід на ринок можливий лише за умови дотримання встановлених стандартів якості продукції, що мають бути підтверджені відповідними сертифікатами, а також вимог до маркування та упаковки відповідно до регламентів ЄС. У процесі дослідження також було проаналізовано конкурентні позиції українських експортерів заморожених напівфабрикатів на прикладі діяльності ФОП Похитайло В. Ф. порівняно з провідними гравцями європейського ринку, зокрема компаніями «Nomad Foods», «Iglo», «McCain Foods» та «Dr. Oetker». Результати порівняльного аналізу виявили, що ФОП Похитайло В. Ф. поступається зазначеним конкурентам за більшістю параметрів, за винятком цінової політики, яка є основною конкурентною перевагою підприємства. Загалом ринки заморожених напівфабрикатів Німеччини та Польщі характеризуються високим рівнем конкуренції, де провідні позиції займають

великі виробники з широким асортиментом продукції в різних цінових сегментах. Водночас, у зв'язку зі зростанням попиту на заморожену продукцію, а також наявністю лояльного до української продукції сегмента споживачів (зокрема біженців і трудових мігрантів з України), існує значний потенціал для реалізації українських харчових напівфабрикатів у спеціалізованих торговельних точках, орієнтованих на етнічний український асортимент.

В розділі 3 було розроблено стратегію виходу ТМ «Похитайло» на ринок Німеччини. ФОП Похитайло В. Ф. як виробник напівфабрикатів працює з 2005 року. Підприємство виготовляє продукцію під ТМ «Похитайло» та ТМ «Преміум клас». Асортимент продукції включає 101 товарну позицію, з яких найбільшу частку займають пельмені (24 види) та вареники (17 видів). На даний час продукція компанії продається на ринку України, Литви, Словаччини. Так як ці країни є членами ЄС, то підприємство вже має певний досвід експорту продукції в країни ЄС, однак, ці країни не висувають таких високих вимог до якості продукції як Німеччина. Найбільша частка експорту поставляється в Словаччину (61,47%). В структурі експорту більша частина продукції, що поставляється на експорт, - це пельмені, частка яких склала в 2024 році 80,33%, частка вареників в експорті склала 15,37% та частка іншої продукції склала 4,3%. Оцінка експортного потенціалу підприємства показала, що у нього достатньо виробничих потужностей та персоналу для збільшення обсягів експорту та розширення географії продаж. Підприємство має конкурентоспроможну продукцію (наявні сертифікати якості, екологічна упаковка) та фінансовий потенціал для інвестування в розвиток експортної діяльності. Проведений аналіз показав, що основною експортною продукцією доцільно обрати пельмені.

У 2024 році найбільший обсяг продажів харчових напівфабрикатів у Європі було зафіксовано в Німеччині, тоді як найвищі темпи зростання в сегменті макаронних виробів з начинкою у 2020–2024 роках спостерігалися в Польщі. Виходячи з цього, саме ці країни розглядаються як найпривабливіші напрями для експорту продукції фізичної особи-підприємця Похитайло В. Ф. З

урахуванням високого рівня насиченості польського ринку продукцією українських виробників, а також обмеженої представленості такої продукції на ринку Німеччини, обґрунтовано доцільність вибору саме ринку Німеччини як цільового для реалізації харчових напівфабрикатів. Метою експортної стратегії торговельної марки «Похитайло» визначено здобуття частки ринку в сегменті заморожених напівфабрикатів з начинкою на ринку Німеччини. У межах стратегії було сформовано комплекс заходів, що включає товарну, цінову, збутову та комунікаційну складові. Крім того, розроблено покроковий алгоритм організації експортної діяльності на зазначеному ринку. За результатами економічного аналізу встановлено, що рентабельність експорту продукції до Німеччини становитиме 22,14 %, що суттєво перевищує рівень рентабельності реалізації продукції на внутрішньому ринку України (8,17 %). Реалізація експортної стратегії дасть змогу збільшити сукупні доходи підприємства на 31,87 %, а чистий прибуток — на 9017 тис. грн протягом одного року

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник. К.: Ліра-К, 2021. 664 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
3. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Герашенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Відсутність спільних аукціонів гальмує розвиток експорту електроенергії. 21.04.2023. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/lvpg0i1m71-vdsutnst-splnih-auktsonv-galmu-rozvitok>
5. Віннічук Ю. Чому Україна зупиняє експорт електроенергії в ЄС. 21.04.2023.URL: https://biz.censor.net/resonance/3413409/chomu_ukrayina_zupynyaye_eksport_elektr_oe_nergii_v_ues
6. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129. URL:<https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/download/18251/16855>
7. Габаль Я.А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 20 квітня 2023 року). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.161. С. 111-116.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с. URL:<http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2275/1/%D0%93%D0%B5%D1%82%D1%8C%D0%BC%D0%B0%D0%BD%20%D0%9E.%D0%9E.%2C%20%D0%A8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%20%D0%>

[92.%D0%9C.%20%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%282009%29.pdf](#)

9. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.

10. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 7–12.
URL:<https://media.neliti.com/media/publications/311152-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8-%D0%B4%D0%BE-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%81%D1%83%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4-a92b8f91.pdf>

11. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
URL:<https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2303/view/1233>

12. Дугінець Г В. Глобальні ланцюги вартості: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 412 с.
URL:<https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/19724413cc699d6840ef8189cce9c236.pdf>

13. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338. URL:<https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2022-306-51.pdf>

14. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 19. 2018. С. 185-189.
URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf

15. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2021. № 6. Том 2. С. 211-215. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>

16. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса, 2018. 184 с.

17. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. .: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

18. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.

19. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.

20. Карлоф Бенгт. Ділова стратегія: [Концепція. Зміст. Символи]. М.: Економіка, 1991. 238 с.

21. Ким В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції = Blue Ocean Strategy / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. з англ. Ігоря Андрущенка. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 383 с.

22. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5(66). С. 7–15. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/33398>

23. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 156–162. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf

24. Кравченко М., Колешня Я., Дергачова Г. Організаційно-економічні та правові чинники реалізації експортного потенціалу промислових підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2024. № (32). С. 144-150.

25. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник;

Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано- Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

26. Лошенко, О., Галан, Л., & Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66), 123–131. URL:

<https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/512>

27. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством / З. Р. Мандражи // *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 20. С. 251–256.

28. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

URL:<https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/download/swj13-02-009/2063>

29. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник. за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2018. 480 с.

30. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. К. : Ліра-К, 2015. 620с.

31. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.

32. Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2022, 408 с.

33. Онищенко В.П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /В.П. Онищенко. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 384 с.

34. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики

для асоціації Україна-ЄС / В. Сіденко та ін. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.

35. Петряєва З. Ф., Іващенко Г. А. Методичне забезпечення оцінки експортного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7572> (дата звернення: 17.05.2025).

36. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування) / С. І. Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.

37. 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.

38. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів . *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3. С. 89–99.

39. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

40. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

41. Продукція компанії «Iglo». URL: <https://www.dutchexpatshop.com/en/brands/iglo/> (дата звернення: 10.05.2025).

42. Разумова, К., Кириленко, О., Гуріна, Г., & Новак, В. Стратегічний аналіз як інструмент для формування та впровадження стратегії розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2020. № 3(34), 141–148.

43. Ржеуцька Л. Що дозволило Україні швидко поновити експорт електроенергії? 21.04.2023. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/uk/so-dozvolilo-ukraini-tak-svidko-ponoviti-eksport-elektroenergii/a-65391352>

(дата доступу 23.04.2023)

44. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія / О.О. Романенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.
45. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування. Підручник. К., 2016. 311с.
46. Сайт Transgourmet Deutschland GmbH. URL: <https://www.transgourmet.de/> (дата звернення: 10.05.2025).
47. Сайт компанії «Dr. Oetker». URL: <https://www.oetker.us/> (дата звернення: 10.05.2025).
48. Сайт компанії «McCain Foods». URL: <https://mccainfoodsusa.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
49. Сайт компанії «Nestlé». URL: <https://www.goodnes.com/frozen-foods/> (дата звернення: 10.05.2025).
50. Сайт компанії «Nomad Foods». URL: <https://www.nomadfoods.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
51. Сайт компанії «UkrAutologistic». URL: <https://ukrautologistic.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
52. Сайт ТМ «Похитайло». URL: <http://pohitaylo.com.ua/> (дата звернення: 10.05.2025).
53. Сак Т. & Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. Т. 2. No 18. С. 66-74.
54. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 1 (12). С. 19-24.
55. Статистика для розвитку міжнародного бізнесу Trade Map. URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c14719%7c%7c%7c1902%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1 (дата звернення: 10.05.2025).

56. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник / О. М. Сумець. Київ: Університет "КРОК", 2022. 167 с.
57. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
58. Татарінов Р.В. Сучасна світова енергетична парадигма та шляхи вирішення енергетичної кризи в Україні // SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Торонто, 7-9 грудня 2022 року. Торонто (Канада), 2022. С. 649–654.
59. Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища : колективна монографія / За загальною редакцією Т.Є. Андрєєвої ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Харків : Панов А.М., 2017. 65 с.
60. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
61. Тищенко В. Ф. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи : навчальний посібник / В. Ф. Тищенко, В. М. Остапенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.
62. Топалов М. Україна готова відновити експорт електроенергії в ЄС, але є ризик. Політичний. *Економічна правда*. 17.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/17/698138/> (дата доступу 10.04.2023)
63. Торговельна статистика для розвитку міжнародного бізнесу URL: https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c14719%7c%7c%7c190220%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1
64. Україна протягом березня-серпня 2022р експортувала 1,335 млн МВт- год електроенергії. 02.09.2022. URL:

<https://expro.com.ua/novini/ukrana-protyagom-bereznaya-serpnaya-2022r-eksportovala-1335-mln-mvt-god-elektroenerg>

65. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика компанії: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>

66. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345-351.

67. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.

68. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. Київ: Центр навч. літ., 2019. 488 с.

69. Ansoff H. I. *Business Strategy*. Penguin Books, Harmondsworth, 1969.

70. Chandler A. *Strategy and Structure*. Cambridge, MIT Press, Mass., 1962.

71. Comprehensive Analysis of Europe Frozen Food Market by Product Type, Sales Channel, Freezing Technique, and Country through 2035. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/europe-frozen-food-market> (дата звернення: 10.05.2025).

72. Doyle, P. Marketing in the new millennium// *European Journal of Marketing*. 1995. - №29 (13). – P. 23–41.

73. Europe Frozen Food Market Report and Forecast 2024-2032. URL: <https://www.thereportcubes.com/report-store/europe-frozen-food-market> (дата звернення: 10.05.2025).

74. Europe Frozen Food Market, Size, Share, Forecast 2024-2030, Industry Trends, Growth, Insight, Top Companies Analysis. URL: <https://www.renub.com/europe-frozen-food-market-p.php> (дата звернення: 10.05.2025).

75. Europe Frozen Food Market: Global Industry Analysis and Forecast (2023-2029). URL:

<https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/europe-frozen-food-market/199959/#:~:text=The%20Europe%20Frozen%20Food%20Market,reaching%20nearly%20USD%2087.19%20Billion>. (дата звернення: 10.05.2025).

76. Frozen Food Market Size and Share Outlook - Forecast Trends and Growth Analysis Report (2025-2034). URL:

<https://www.expertmarketresearch.com/reports/europe-frozen-food-market> (дата звернення: 10.05.2025).

77. GDP per capita (current US\$). World Bank Group. URL:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (дата звернення: 10.05.2025).

78. Inflation rates in Poland. URL:

<https://www.worlddata.info/europe/poland/inflation-rates.php> (дата звернення: 10.05.2025).

79. Official controls on imported products. URL:

https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/official-controls-and-enforcement/imported-products_en (дата звернення: 10.05.2025).

80. Poland Country Commercial Guide. URL:

<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/poland-import-requirements-and-documentation> (дата звернення: 10.05.2025).

81. Process and procedures for importing goods into

Germany? URL:

<https://wtocenter.vn/german-market/19039-process-and-procedures-for-importing-goods-into-germany> (дата звернення: 10.05.2025).

82. Statistisches Bundesamt. Consumer price index. URL:

https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Prices/Consumer-Price-Index/_node.html (дата звернення: 10.05.2025).

83. Thompson A. A., & Strickland A. J. Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill. 2003

84. Trade by commodity and NACE Rev. 2 activity. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ext_tec05__custom_16654260/default/table?lang=en (дата звернення: 10.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка імпорту макаронних виробів з начинкою в країни ЄС в
2021-2024 роках, млрд.дол. США

Імпортери	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Світовий ринок	11,5 2	12,2 1	14,2 2	15,0 4	16,0 7
Країни ЄС	5,20	5,80	6,67	7,24	7,83
Німеччина	0,91	0,99	1,11	1,26	1,32
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	0,75	0,85	1,03	1,09	1,23
Франція	0,79	0,89	0,99	1,07	1,07
Нідерланди	0,37	0,46	0,57	0,61	0,71
Бельгія	0,26	0,29	0,33	0,37	0,42
Іспанія	0,23	0,26	0,30	0,35	0,36
Австрія	0,18	0,20	0,21	0,26	0,32
Польща	0,13	0,14	0,21	0,20	0,25
Швейцарія	0,17	0,19	0,19	0,21	0,22
Швеція	0,15	0,16	0,20	0,20	0,20
Португалія	0,10	0,11	0,13	0,15	0,16
Чехія	0,09	0,10	0,13	0,13	0,14
Данія	0,10	0,10	0,12	0,13	0,13
Ірландія	0,11	0,09	0,10	0,11	0,13
Російська Федерація	0,10	0,13	0,13	0,11	0,12
Італія	0,11	0,10	0,12	0,11	0,12
Румунія	0,06	0,07	0,08	0,09	0,10
Фінляндія	0,06	0,07	0,09	0,11	0,10
Норвегія	0,07	0,08	0,08	0,09	0,09
Хорватія	0,04	0,05	0,07	0,07	0,08
Угорщина	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06
Словаччина	0,04	0,04	0,05	0,06	0,06
Україна	0,05	0,06	0,06	0,04	0,05
Греція	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
Люксембург	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04
Литва	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Словенія	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03
Болгарія	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03
Латвія	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03
Естонія	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
Албанія	0,02	0,02	0,00	0,02	0,02
Кіпр	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02

Сербія	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
--------	------	------	------	------	------

Продовження дод.А

1	2	3	4	5	6
Мальта	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
Боснія та Герцеговина	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
Республіка Молдова	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Північна Македонія	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Ісландія	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Чорногорія	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01
Білорусь	0,04	0,04	0,01	0,01	0,00
Андорра	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Фарерські острови	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Гібралтар	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: сформовано автором за [2]

**Підсумкова оцінка впливу політико-правових факторів макросередовища
Польщі та Німеччини**

№	Фактор	Країна	Експертна оцінка прояву фактора (1–10)	Варіанти вирішення проблеми або реалізації можливості
1	2	3	4	5
1	Наявність стабільного і ефективно функціонуючого законодавства	Польща	7	Стабільне законодавство – найкраща підтримка для бізнесу. Забезпечення стабільності закону сприяє прогнозуванню розвитку компанії. Ефективність законодавства дозволяє чітко вести господарську діяльність.
		Німеччина	9	Законодавство високої стабільності та ефективності створює ідеальні умови для прогнозованого розвитку бізнесу та захисту прав компаній.
2	Оподаткування галузі	Польща	4	Завдяки 0% мита на зелену каву інвестування у завод з переробки зеленої кави допоможе уникнути сплати мита на обсмажену каву. Потрібно оцінити економічну доцільність такого рішення.
		Німеччина	2	Для зниження податкового навантаження доцільно використовувати у виробництві зеленої кави (яка не обкладається кавовим податком), що також може стати маркетинговою перевагою.
3	Державний контроль якості	Польща	7	Системний контроль якості сприяє рівним умовам конкуренції та захисту прав споживачів. Компанії слід впроваджувати внутрішні процедури контролю для запобігання невідповідності продукції стандартам.
		Німеччина	9	Державний контроль якості на високому рівні, що дозволяє гарантувати безпеку та відповідність продукції всім стандартам ЄС. Підприємства повинні дотримуватися суворих норм для забезпечення відповідності якості продукції.
4	Політична стабільність	Польща	6	Політична ситуація стабільна, однак існує деяка напруженість у відносинах із ЄС, що може створювати регуляторні ризики. Однак політичний клімат залишається сприятливим для ведення бізнесу, якщо враховувати адаптацію до змін.
		Німеччина	9	Висока політична стабільність, відсутність значних внутрішніх конфліктів. Законодавча та урядова система добре структуровані, що мінімізує політичні ризики для бізнесу.

Продовження дод.Б


1	2	3	4	5
5	Екологічні вимоги	Польща	6	Дотримання екологічних норм, хоча вони зазвичай відповідають стандартам ЄС, вимагає постійного моніторингу та адаптації. Водночас, розвиток екологічних проєктів може бути підтримано державними субсидіями.
		Німеччина	10	Німеччина має одні з найсуворіших екологічних вимог у світі, що гарантує високий рівень захисту навколишнього середовища. Застосовуються європейські регламенти, та країна активно підтримує енергетичні та інші екологічні інновації.
6	Торговельні бар'єри	Польща	5	Відсутність значних торговельних бар'єрів, але вимоги до сертифікації, етикетування та санітарного контролю

				можуть створювати додаткові витрати. Імпортерам слід ретельно адаптувати продукцію до місцевих стандартів.
		Німеччина	3	Мінімальні торговельні бар'єри, однак для імпортерів діють суворі вимоги щодо сертифікації, маркування та контролю якості. Відсутність значних митних обмежень на більшість продуктів робить ринок відкритим для міжнародних компаній.

Джерело: складено автором за [3;4;6;12;13;14].

Дані про торгову марку ТМ «Похитайло»

Торгові марки / 152057

 Дані свідоцтва на торгову марку

Номер реєстрації знака, який є Номером свідоцтва	152057
Статус свідоцтва	● свідоцтво чинне
Зазначення кольору чи поєднання кольорів, які охороняються	червоний, помаранчевий, чорний, білий, жовтий, темно-жовтий
Дата подання заявки	15.02.2011
Дата реєстрації знака	27.02.2012
Очікувана дата закінчення строку дії свідоцтва	15.02.2021
Номер заявки	m201102197
Дата публікації та номер бюлетеня	4/2012
Адреса для листування	Трембовецька Т. П., вул. Кадетський Гай, 3, кв. 93, м. Київ, 03048, UA
Ім'я або повне найменування та адреса власника (власників) свідоцтва	Похитайло Валерій Павлович, вул. Кірова, 23, м. Біла Церква, Київська обл., 09100, UA