

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА


**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ КУРЯТИНИ НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

Студентки 2 року заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Пожар Анастасії Русланівни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Софіщенко Ірина Ярославівна

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

Студент



Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
міжнародної економіки від «25» квітня 2024 р., протокол № 10

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2024 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 97 сторінок, 33 таблиці, 26 рисунків, список літератури з 100 найменувань, 4 додатки.

Тема дипломної роботи: Стратегія виходу українських виробників курятини на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки курятини.

Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельна діяльність на міжнародних ринках курятини.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи становить обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки як основи розвитку міжнародного бізнесу, та розробка відповідних пропозицій щодо організації та удосконалення експортної діяльності в товарному сегменті курятини.

За результатами дослідження розроблені пропозиції щодо стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки курятини.

Одержані результати можуть бути використані суб'єктами господарювання для виходу на міжнародні ринки курятини.

Рік виконання дипломної роботи: 2024.

Рік захисту дипломної роботи: 2024.

ABSTRACT

The thesis contains 97 pages, 33 tables, 26 figures, a list of literature with 100 titles, 4 appendices.

Topic of the thesis: Strategy of Ukrainian chicken producers to enter the international markets.

The study's subject is the theoretical basis and practical aspects of the development and implementation of Ukrainian enterprises' strategies for entering international chicken markets.

The object of the study is foreign trade activity on international chicken markets.

The purpose of the master's qualification work is to substantiate the theoretical and practical aspects of the formation of the company's strategy for entering international markets as a basis for the development of international business and the development of relevant proposals for the organization and improvement of export activities in the commodity segment of chicken.

Based on the results of the study, proposals were developed regarding the strategy of Ukrainian enterprises to enter international chicken markets.

The obtained results can be used by business entities to enter international chicken markets.

The year of completion of the thesis: 2024.

Year of thesis defense: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії виходу на міжнародні ринки	5
1.1. Сутність та види стратегії виходу на міжнародний ринок	5
1.2. Економіко-організаційні засади формування стратегії виходу	15
1.3. Методи оцінки ефективності стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки.....	26
Висновки до Розділу 1	31
Розділ 2. Стратегічний аналіз ринкового середовища та експортного потенціалу підприємства	33
2.1. Обґрунтування вибору міжнародного ринку та особливості його ринкового середовища.....	33
2.2. Організаційно-економічні передумови формування експортного потенціалу виробника курятини.....	45
2.3. Оцінка перспектив виходу підприємства на міжнародний ринок	55
Висновки до Розділу 2	59
Розділ 3. Розробка стратегії виходу вітчизняного виробника на ринок курятини Нідерландів	61
3.1. Обґрунтування змісту, цілей та основних етапів стратегії виходу на основі обраної бізнес-моделі.....	61
3.2. Заходи реалізації стратегії виходу підприємства	69
3.3. Оцінка ефективності розробленої експортної стратегії виробника курятини	78
Висновки до Розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Вихід на міжнародні ринки є одним із шляхів просування та розширення впливу підприємства, що в свою чергу сприяє вирішенню основного завдання його розвитку, яким, відповідно до економічної теорії, є забезпечення економічних та соціальних інтересів основних стейкхолдерів (власників бізнесу, персоналу, інвесторів, тощо). Однак далеко не всі підприємства наважуються на такий крок. При цьому відсутність ресурсів не є основною проблемою. Перепоною для українських виробників найчастіше є нерозуміння функціонування міжнародних ринків, складність у визначенні стратегії та плану її реалізації. Внесення чіткості у відповідні питання дозволить компаніям робити більш обґрунтований вибір щодо доцільності чи недоцільності здійснення експорту.

В свою чергу збільшення кількості експортерів сприятливо впливатиме на показники загального економічного зростання України, адже компанії, які експортують продукцію, є джерелом валютних надходжень, що підкріплює курс гривні та формує валютний потенціал для забезпечення стабільного імпорту. Ще одним позитивним чинником виходу на міжнародні ринки в макроекономічному аспекті є гальмування інфляційних тенденцій та зростання рівня зайнятості населення.

Питанню формування стратегій виходу на міжнародні ринки та особливостей діяльності на зарубіжних ринках присвячено багаточисельні дослідження як українських так і закордонних науковців. Серед них можна відміти таких авторів як: Ванькович Л. Я., Паук Н. І., Хаєцька О. П., Ганіч С., Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д., Бойко О. О., Шкляр В. В., Ковбатюк Г., Моргун Г. В., Матвієнко А.С., Конєв С., Михайлишин Л. І., Кравчук Н. Я., Соколовська В.В., Кучерук В.М., Козак Ю.Г., Притула Н. В., Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н., Чеффі Д., Сабрахманян М., Фаріда І., АгаркФрегідю М., Чайдхарі М., Гайдер А., Каутсар М., Ірфан В., Шубін В., Скарє М., Соріано Р., тощо. Однак, аналіз багатьох праць і публікацій за підтверджує недостатню

вивченість питань пов'язаних з проблемами виходу підприємств на міжнародні ринки а також недоступність викладеного матеріалу для розуміння представників бізнесу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки як основи розвитку міжнародного бізнесу, та розробка відповідних пропозицій щодо організації та удосконалення експортної діяльності в товарному сегменті курятини.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі головні **завдання**:

- визначити сутність та види стратегії виходу, їх переваги та недоліки, чинники вибору способу виходу;
- розробити власну категорію;
- обґрунтувати економіко-організаційні засади формування стратегії виходу;
- охарактеризувати методичні підходи щодо оцінювання стратегії виходу на міжнародні ринки;
- обґрунтувати вибір міжнародного ринку та особливості його ринкового середовища;
- навести організаційно-економічну оцінку передумов формування експортного потенціалу підприємства;
- провести SWOT-аналіз формування експортного потенціалу виробника курятини;
- обґрунтувати можливі напрямки розробки та реалізації стратегії виходу підприємства ТОВ "Компанія Екоферма" на ринок курятини Нідерландів;
- провести оцінювання ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є зовнішньоторговельна діяльність на міжнародних ринках курятини.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні аспекти розробки та реалізації стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки курятини.

Методи дослідження. Повнота, достовірність і значимість роботи

забезпечуються поєднанням різних методів і застосуванням комплексного підходу. Під час написання роботи було використано: загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, пояснення; спеціальні методи, зокрема метод наукової абстракції, метод планових розрахунків, статистичний метод, метод прогнозування, а також табличне, графічне, аналітичне моделювання.

Практична значущість. Дане дослідження дозволяє проаналізувати теоретичні засади розвитку стратегій виходу на міжнародні ринки та особливості їх імплементації на прикладі реального підприємства, що здійснює виробництво курятини та планує орієнтувати свою зовнішньоекономічну діяльність на міжнародні ринки. Результати дослідження можуть бути використані при реалізації стратегії виходу виробника курятини на міжнародні ринки. Розроблені пропозиції дадуть змогу підприємству отримати наступні переваги: можливість ефективно та відносно швидко зацікавити потенційних партнерів у співпраці з метою реалізації його продукції; можливість продемонструвати потенційним партнерам переконливі аргументи щодо перспектив співпраці з вітчизняним виробником; оптимізувати бізнес-модель функціонування компанії з урахування запропонованої стратегії виходу на міжнародні ринки.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з завдання, реферату, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дипломної роботи – 119 сторінок. Список використаних джерел налічує 100 найменувань.

Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії виходу на міжнародні ринки

1.1. Сутність та види стратегії виходу на міжнародний ринок

Багато компаній, які досягли певного рівня розвитку, починають розглядати можливість розширення географії бізнесу та, відповідно, виходу на міжнародні ринки. Доступ до нових ринків дозволяє збільшити обсяги продажів. Ще однією важливою перевагою є можливість нівелювати валютні ризики через зміну курсу національної валюти по відношенню до вільноконвертованих резервних валют [15].

В сучасній економічній літературі поняття стратегії виходу на міжнародні ринки розглядалося в наукових працях різних науковців. Підходи до обґрунтування сутнісних характеристик поняття "стратегія виходу на міжнародні ринки" наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутнісних характеристики поняття "стратегії виходу на міжнародні ринки"

Автор	Сутнісні поняття "стратегія виходу на міжнародні ринки"				
	План заходів перспективного розвитку на зарубіжному ринку	Інструменти позиціонування на міжнародному ринку	Формування організаційної структури управління зовнішнь-торговельними операціями	Планування та контроль за використанням засобів стимулювання попиту на міжнародних ринках	Обґрунтування економічної ефективності виходу на міжнародні ринки
1	2	3	4	5	6
Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз [2], Ванькович Л. Я., Паук Н. І. [7], Хаєцька О. П. [66]	+		+	+	

1	2	3	4	5	6
Багорка М., Курбатська Л. [91], Рахман М., Юдін М. [93]	+	+			+
Белдерос Р., Мішель Ф., Шубін В. [95], Скаре М., Соріано Р. [97]	+	+	+	+	+
Хринюк О., Ганіч С. [70], Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д. [15]		+	+		+
Бойко О. О. [4], Полковніченко С., Єльчищева І. [44]	+	+	+	+	
Ковбатьок М. В., Шкляр В. В., Ковбатьок Г. [16], Моргун Г. В. [30]	+	+		+	+
Матвієнко А.С. [24], Конєв С. [18], Михайлишин Л. І., Свірський В. С. [27]	+	+	+	+	
Пенська І. О. [41], Радзіховська, Ю. М. [52], Кравчук Н. Я. [19]	+	+	+	+	+
Соколовська В.В. [56], Кучерук В.М., Козак Ю.Г., Притула Н. В. [20]	+	+	+	+	
Харчук Т. В. [67], Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. [78]	+	+	+	+	+
Сабрахманян М. [85]	+	+	+	+	
Фаріда І., Сетяван Д. [88], Агаркова А. В., Кашєєва В. Ю. [1]	+	+	+		+
Фрегідоу М., Чайдхарі М., Гайдер А. [89], Каутсар М., Ірфан В. [90]		+	+	+	

Джерело: складено автором за даними: [1, 2, 4, 7, 15, 16, 18, 19, 20, 24, 27, 30, 41, 44, 52, 56, 66, 67, 70, 78, 85, 88, 89, 90, 91, 93, 95, 97]

Проаналізувавши різні підходи до обґрунтування сутнісних ознак поняття "стратегія виходу компанії на міжнародний ринок", можна зробити висновок, що існують розбіжності у формулюванні цієї економічної категорії вченими та практиками в галузі економіки. Понятійно-семантичний аналіз сутнісних ознак

за критерієм частоти їх використання у працях різних авторів наведено на рис.

1.1.

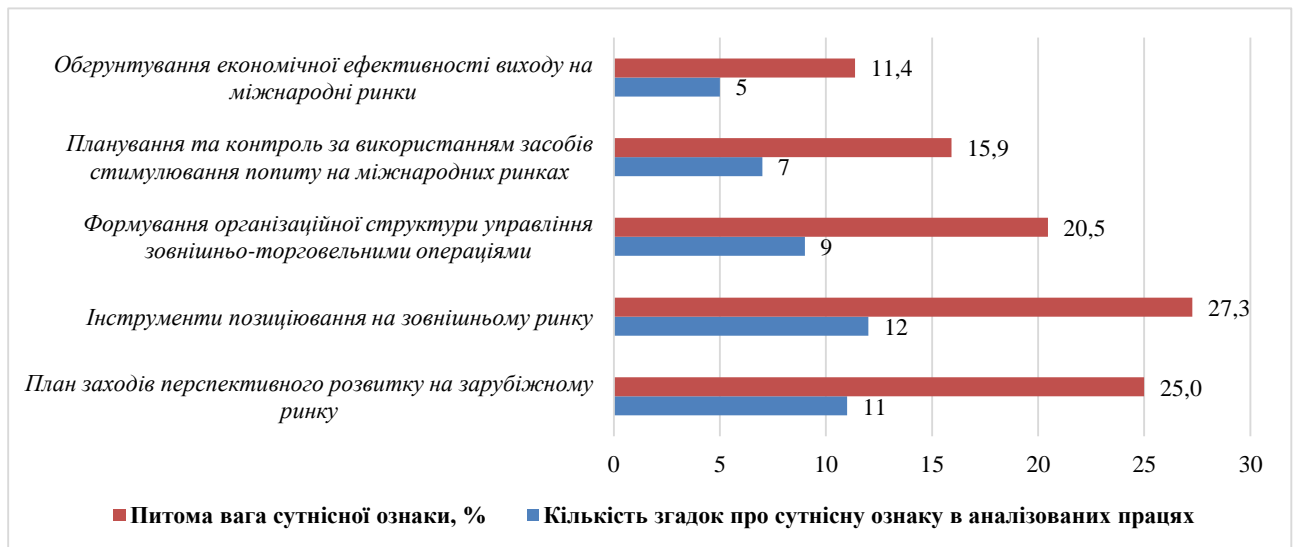


Рис. 1.1. Понятійно-семантичний аналіз сутнісних ознак за критерієм частоти їх використання у працях різних авторів

Джерело: складено автором за даними табл. 1.1

Виходячи з результатів понятійно-семантичного аналізу досліджуваної категорії можна зробити висновки про те, що зміст стратегії виходу на міжнародні ринки більшістю авторів асоціюється переважно з такими ознаками як план заходів виходу на міжнародні ринки, інструменти позиціювання на міжнародних ринках та формування організаційної структури управління зовнішньо-торговельними операціями. При цьому, деякі автори розглядають зміст стратегії виходу на міжнародний ринок паралельно з поняттями "маркетингова стратегія", "стратегія розвитку", "позиціювання" тощо. Однак, можна зробити також певні узагальнення стосовно того, що в працях авторів, наведених у табл. 1.1, значно меншу увагу приділено економічним аспектам формування ефективності заходів щодо освоєння нових ринків та використання відповідних інструментів планування і контролю з метою досягнення цільових орієнтирів такої ефективності.

На думку таких авторів як Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз [2], Ванькович Л. Я., Паук Н. І. [7], Хасцька О. П. [66], Хринюк О. та Ганіч С. [70], у разі

глобалізації концепція інтернаціоналізації стає однією з основних вимог для збереження лідируючих позицій у різних сферах бізнесу. У пошуках нових можливостей зростання та розвитку підприємство прагне вийти на міжнародний рівень, що формує саму концепцію виходу на міжнародний ринок. Вибір правильної стратегії виходу є вирішальним фактором успіху чи невдачі. Приймаючи рішення про вихід на міжнародні ринки, компанія має на меті збільшити продажі та підвищити свою конкурентоспроможність. Причини міжнародної експансії компанії включають бажання розширити ринок збуту, отримати доступ до ресурсів і здійснити галузеву або територіальну диверсифікацію.

Як стверджують Кравчук Н. Я. [19], Соколовська В.В. [56], Кучерук В.М., Козак Ю.Г. та Притула Н. В. [20], в умовах ринкової економіки, що характеризується конкурентною боротьбою, виникає необхідність розробки чітких програм корпоративної діяльності, які можуть бути створені лише в процесі стратегічного мислення. Під словом стратегія розуміється конкретна програма дій, спрямована на досягнення визначеної мети шляхом раціонального використання всіх можливих ресурсів. У доповнення, Харчук Т. В. [67], Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. [78], відзначають, що основою стратегічного управління на міжнародному рівні є процес вибору заходів, які інвестують у постійний розвиток діяльності компанії. Під час розробки стратегічної лінії компанії дані про внутрішнє та зовнішнє середовище постійно змінюються, тому необхідно адаптувати обрану стратегію до мінливих умов світового ринку.

Як видно з табл. 1.1, існує доволі багато тверджень і суджень щодо визначення сутнісних ознак стратегії виходу компанії на міжнародні ринки з точки зору різних науково-методичних підходів. Виходячи з проведеного теоретичного аналізу можна відзначити, що стратегія виходу на міжнародний ринок - це план заходів виходу компанії на міжнародний ринок, що передбачає використання різних інструментів позиціонування компанії та її продукту (послуги), формування організаційної структури управління зовнішньо-торговельними операціями та забезпечення процесів планування і контролю за

використанням засобів стимулювання попиту на міжнародних ринках, що дозволяє забезпечити прийнятні критерії економічної ефективності діяльності. Наведене твердження є авторським визначенням, що охоплює у собі більшість головних сутнісних ознак, розкритих у працях інших науковців.

Згідно з підходами Квасової Л., Курбацької Л., Лозового Д. [15], Бойка О. О. [4], Полковніченка С., Єльчищевої І. [44], Шкляра В. В. та Ковбатюка Г. [16], основною метою підприємства в довгостроковій перспективі є максимізація доданої вартості та забезпечення інтересів стейкхолдерів бізнесу, що досягається шляхом зростання та розвитку. Цієї мети можна досягти різними способами. Однак одним із можливих варіантів є вихід компанії на міжнародний рівень. На це рішення впливають різні групи чинників. Перш за все, це стимулюючі чинники, викликані відсутністю можливостей для розвитку бізнесу на місцевому ринку через певні обмеження. По-друге, це привабливі чинники, які виникають через найкращі умови для розвитку бізнесу закордоном.

Також було виділено кілька наукових праць авторів, які приділяли значну увагу чинникам, що впливають на рішення компанії щодо її виходу на міжнародні ринки (табл. 1.2).

На думку таких науковців як Моргун Г. В. [30], Матвієнко А.С. [24], Конєв С. [18], Михайлишин Л. І., Свірський В. С. [27], Пенська І. О. [41], Радзіховська, Ю. М. [52], на формування експортного потенціалу впливають різні фактори: внутрішні та зовнішні; контрольовані та неконтрольовані; кількісні та якісні, а також чинники науково-технічного, інвестиційного, кадрового, логістичного, маркетингового та іншого порядків (табл. 1.2). У доповнення можна відзначити, що формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки визначається багатьма складовими, що характеризують різні аспекти провадження зовнішньоекономічної діяльності.

Фактори, що впливають на рішення компанії щодо її виходу на міжнародні ринки

Фактори	Характеристика факторів
Внутрішні	Вплив на експортний потенціал відбувається безпосередньо в середині підприємства (впливають внутрішній стан, розвиток підприємства)
Контрольовані	Ті, до яких безпосередньо причетне підприємство, це власне його організаційні структури, фінансові, виробничі, економічні служби, підрозділи матеріально-технічного постачання, збуту, реклами тощо
Зовнішні	Вплив на експортний потенціал ззовні
Неконтрольовані	Політичні, соціальні, економічні, міжнародні, технологічні, ринкові, конкурентні
Кількісні	Можливість оцінити стан експортного потенціалу (розрахунки)
Якісні	Використання експертних методів
Науково-технічного порядку	1. Інновації в галузі створення товарів. 2. Інновації в технології. 3. Інновації в менеджменті. 4. Інновації в маркетингу
Інвестиційного порядку	Спроможність заощаджувати, інвестування коштів у прибуткові проекти
Кадрового порядку	Управління персоналом (мотивація, стимулювання до роботи)
Логістичного порядку	Можливість якісно та своєчасно забезпечувати рух інформаційних та матеріальних потоків на підприємстві від виробника до споживача)
Маркетингового порядку	Реклама, здатність "втриматися" на ринку, виробляти конкурентоспроможну продукцію

Джерело: складено автором за даними: [30, 24, 18, 27, 41, 52]

В цілому діяльність підприємства у зовнішньоекономічній сфері складається із взаємопов'язаних процесів [24, 34].

Надалі більш детально охарактеризуємо основні види стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки. У світовій практиці виділяють три основні стратегічні напрями виходу на міжнародні ринки: експорт, кооперація (спільне підприємництво) та інтеграція. Основні переваги та недоліки наведених видів стратегії проілюстровано у табл. 1.3.

Порівняльна характеристика основних ознак, переваг та недоліків способів виходу підприємств на міжнародні ринки

Основні ознаки	Непрямий експорт		Прямий експорт		Кооперація (спільне підприємництво)			Інтеграція			
	Торгові брокери, агентські організації	Посередники національного масштабу	Відділ зовнішньоекономічної діяльності	Дистрибуторські підрозділи компанії	Філія, представництво за кордоном	Франчайзинг, угоди на надання ліцензій	Контрактні угоди на організацію спільної діяльності	Контрактне керування бізнесом	Дочірнє підприємство	Спільне підприємство	Представництво, філія
1. Наявність інструментів для контролю активів за кордоном	Не є характерним		Низький		Середній			Високий			
2. Головна мета реалізації стратегії	Отримання можливостей виходу на міжнародний ринок. Генерація додаткових джерел доходів та прибутків.				Отримання можливостей використання додаткових ресурсів Вихід на нові ринки збуту Генерація додаткових джерел доходів та прибутків.						
3. Гнучкість виходу на міжнародний ринок	Швидкість виходу висока				Швидкість виходу помірна			Швидкість виходу низька			
4. Потреба у здійсненні прямих інвестицій	Не є характерним				Присутні	Не є характерним			присутні		
5. Ступінь ризиків при виході на міжнародні ринки	Низький		Середній		Високий	Середній			Від середнього до дуже високого		
6. Рівень капіталовкладень за кордоном	Низький				Залежно від рівня інтеграції бізнесу	Від низького до середнього			Залежно від рівня інтеграції бізнесу		
7. Стадія бізнес-циклу за кордоном	Стадія розподілу				Етапи розподілу та організації виробництва			Організація виробництва без розподілу			
8. Залучення до ринку	Не є характерним		На низькому рівні		На помірному рівні			На високому рівні	На дуже високому рівні		

Джерело: складено автором за даними: [3, 27, 21, 15, 24, 34]

Варто додати, що спосіб виходу передбачає метод зовнішньоекономічної діяльності (торгівлі чи інвестування), а стратегія – це конкретна послідовність дій, яка реалізує цей метод. Розглянутий перелік стратегій виходу підприємства на міжнародний ринок не є вичерпним. У Додатку А наведено класифікацію

стратегій виходу, які визначено через призму маркетингових цілей компанії на міжнародних ринках.

Сучасна світова економіка характеризується жорсткою конкуренцією за ринки збуту. Процес виходу на міжнародний ринок має бути послідовним, тому підприємствам потрібен аргументований вибір найбільш оптимальної стратегії, яка сприятиме вільному виходу на міжнародні ринки при послідовному зміцненні позицій.

Експорт [24] є найважливішим способом виходу на міжнародні ринки. В рамках даного способу виходу компанії можуть використовувати такі стратегії: експансія на ринок; стратегія челенджера; стратегія лідерства за витратами; стратегія нішера; стратегія послідовника, тощо.

Експорт – це вивезення товарів, робіт, послуг і об'єктів інтелектуальної власності за межі митної зони країни з метою продажу на міжнародних ринках і не включає їх повернення на територію країни експортера. Розрізняють прямий і непрямий експорт. Прямий експорт передбачає встановлення торгових відносин із міжнародними ринками. Для цього в компанії створюється відділ зовнішньоекономічної діяльності, який займається питаннями експорту. Прямий експорт здійснюється наступним чином [24]:

- прямі продажі – експорт товарів або послуг без допомоги посередників і відкриття філій на міжнародних ринках;
- комерційні агенти – незалежні торговці укладають контракти від імені експортера та за його рахунок, юридично експортер залишається продавцем.

Непрямий експорт передбачає вивезення товарів або надання послуг з використанням посередників. Товари та послуги, вироблені на ринку, купуються третіми особами (дистриб'юторами, дилерами) і продаються на міжнародних ринках. Допустимо, щоб у компанії не було відділу зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки реалізацією продукції займається посередник [15].

При спільному експорті [4] компанія-експортер співпрацює з іншими компаніями на внутрішньому ринку для організації прямих поставок на

міжнародні ринки. Така стратегія підходить для невеликих компаній, яким не вистачає ресурсів і масштабів виробництва для самостійного виходу на міжнародні ринки. Завдяки мінімальним ризикам і витратам компанії вдаються до експортної стратегії. Однак такий спосіб освоєння міжнародного ринку потребує продуманого плану співпраці зі збутовими посередниками та контролю за ними [4].

Експортна діяльність включає внутрішнє виробництво товарів і послуг, які просуваються та продаються на міжнародних ринках. Тому, застосовуючи експорт, компанія повинна розподілити відповідальність між собою та посередниками.

Виходячи з досвіду багатьох компаній, які обирають експорт як спосіб виходу на міжнародні ринки, можна сказати, що він допомагає знизити ризики та витрати на збут товарів та послуг. Однак компанія може зіткнутися з низкою труднощів, пов'язаних з просуванням товару через необхідність стежити за тим, як посередники на цільових ринках реалізують продукцію, дотримуються плану продажів і використовують правильну тактику роботи [15].

Посередництво є одним з різновидів непрямого експорту, що полягає в розподілі певного рівня контролю та відповідальності компанії, яка здійснює свою діяльність на міжнародних ринках. Завдяки співпраці головної компанії та посередників, перший з них передає досвід, знання та технології посереднику. Гарантії головної компанії передбачають забезпечення продажів та дотримання та поширення певної стратегії на міжнародному ринку [30].

Організація кооперації або спільного підприємництва, як спосіб виходу на міжнародний ринок [16], передбачає об'єднання ресурсів і капіталу компанії з іноземними представниками при збереженні її незалежності. На відміну від експорту, цей підхід передбачає партнерство, в тому числі реєстрацію комерційних організацій за кордоном [16].

Спільні підприємства – ще один спосіб виходу, який передбачає створення окремих компаній із розподілом відповідальності та ризиків між засновниками. Компанія може створити спільне підприємство з іноземною компанією, що надає

їй доступ до ресурсів і технологій на цільовому ринку. Спільне підприємство дешевше, ніж придбання нової компанії, і дозволяє уникнути бар'єрів для входу. Спільне підприємництво пов'язане з таким терміном як частка фінансової меншості – фінансова частка до 50% в капіталі іншої компанії. Компанія-інвестор стає як партнером, так і акціонером іноземної компанії. Це найбільш дорогий і ризикований для підприємства через тривалий термін окупності. У разі успішної реалізації стратегії компанія отримує певний рівень контролю над виробництвом і реалізацією своєї продукції на міжнародному ринку [16].

Організація спільного підприємництва є однією з найефективніших форм виходу на міжнародний ринок. Найпоширенішим різновидом наведеної форми виходу є ліцензування, яке дозволяє власнику прав інтелектуальної власності на бренди, інновації, послуги тощо використовувати зазначені вище об'єкти чи права за певну плату на основі договору [30]. Ліцензування — це процес надання компанії в іншій країні права використовувати товарний знак, технологію, патенти та інші нематеріальні активи, необхідні для виробництва товарів, в обмін на оплату або винагороду. Завдяки використанню ліцензій компанія може дозволити собі організувати бізнес в іншій країні без великих капіталовкладень з низькими витратами на організацію, підтримку та контроль такої діяльності. У той же час компанія, що працює за кордоном, повинна суворо дотримуватися виробничих процесів компанії та маркетингової політики. Франчайзинг — це форма ліцензування, за якої франчайзер надає франчайзі ліцензію на діяльність під його брендом. Крім того, в цьому випадку можна перенести як бренд, так і продукцію компанії, а також цілий бізнес-процес. Контрактне виробництво включає надання продукції на місцевий ринок, а також управління та інші функції в материнській компанії. Перевага такого типу співпраці полягає в економії виробничих витрат, полегшенні пристосування ціни до ринкових умов та обході певних бар'єрів входу на ринок [44].

Контрактне управління відіграє важливу роль, особливо в сфері послуг, і базується на передачі організації управління компанією, при цьому необхідні витрати для здійснення діяльності несе іноземна компанія. Договір

міжнародного субконтракту – це укладення експортною компанією контракту з іноземними виробниками на виробництво продукції на їх території. Компанія-експортер сама піклується про пошук клієнтів і продаж продукції, тому може контролювати маркетингову складову виходу на ринок [44].

Інтеграція як спосіб виходу передбачає повне поглинання компанії на міжнародному ринку шляхом створення дочірніх компаній з нуля або шляхом злиття та поглинання. Створення філій з нуля – створення нового виробництва на міжнародному ринку. Злиття – це прямі інвестиції, при яких компанії об'єднуються з передачею активів, прав і зобов'язань новоствореній компанії, що призводить до припинення існування раніше існуючих компаній. Поглинання – це злиття кількох компаній в одну компанію з передачею активів, прав і обов'язків в руки компанії-поглинача; придбані компанії припиняють своє існування [34].

1.2. Економіко-організаційні засади формування стратегії виходу

Розвиток стратегічних підходів до виходу на міжнародні ринки [19] передбачає готовність та здатність суб'єкта господарювання здійснювати зовнішньоекономічну, зокрема, експортну діяльність, що полягає у виході на міжнародні ринки збуту. Стратегічний потенціал є основою для розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки [19]. Тому важливо визначити основні особливості та фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки для підприємств, що функціонують у галузі птахівництва, зокрема виготовлення та реалізації курятини.

Історія показує, що деякі компанії, які намагалися вийти на міжнародну арену, не змогли отримати належну підтримку від клієнтів і закріпитися на нових ринках, незважаючи на те, що вони мали сильний бренд і ділові переваги на ключових ринках у всьому світі. Такі приклади показують, що відсутність сильної стратегії виходу на ринок є однією з головних причин відсутності успіху [42].

Зважаючи також на певну сезонність в агросекторів, зокрема у сфері птахівництва, важливим є формування стійких ланцюгів постачання на міжнародні ринки. Це, в свою чергу, формує певні передумови для вибору відповідного способу виходу. На рис. 1.2 проілюстровано стратегічні підходи до організації виходу підприємства, яке функціонує у сфері птахівництва, на міжнародні ринки.



Рис. 1.2. Основні елементи організації виходу підприємства, що працює у галузі птахівництва, на міжнародний ринок
Джерело: складено автором за даними: [35, 27]

Дослідницьким питанням залишається аргументація чинників, що впливають на вибір способу виходу компаній, які працюють в галузі птахівництва, зокрема виробництва та реалізації курятини. З цією метою було проведено теоретичний аналіз ряду наукових праць, в яких авторами чітко

пояснюються причиново наслідкові зв'язки між факторами зовнішнього середовища та формами виходу, що обираються підприємствами.

Бутко М.П. головними тригерами пошуку підприємством відповідних форм та способів освоєння міжнародних ринків визначає прагнення розширити межі діяльності, сформувати відповідні конкурентні переваги, забезпечити передумови для стійкого економічного зростання [6, с. 352]. Організація виробництва продукції птахівництва є трудомістким та складним процесом, який доволі пов'язаний з можливістю компанії налагодити стабільний збут. Оптимізація виробничого циклу вимагає стійкої виробничої програми.

Як зазначають автори Березін О.В. та Безпарточний М.Г., альтернативність вибору відповідної стратегії виражається перед усім впливом чинників конкурентного середовища [3, с. 112-114]. На думку авторів, конкурентне середовище визначає відповідні напрямки, на які підприємство має орієнтуватися, аби оптимізувати свою діяльність за рахунок виведення продуктів на нові ринки збуту. Важливим на етапі планування форм освоєння нових ринків є конкурентний аналіз. У доповнення Сумець О.М. відзначає, що аналіз відповідних чинників розширення ринку збуту продукції підприємства має враховувати можливість аналізу таких складових оточення компанії: макросередовище; мікросередовище; внутрішнє середовище підприємства [58, с. 99].

Агаркова А. В. та Кащєєва В. Ю. відзначають, що серед найбільш вагомих чинників, які виступають мотивами виходу на міжнародні ринки, можуть бути наступні: розширення стратегічних зон господарювання за рахунок підключення до відповідних сегментів міжнародного ринку; можливість реалізувати певний потенціал у зростанні компанії та саморозвитку менеджменту; наявність певних можливостей на міжнародному ринку; особливості різниці в системах оподаткування, що сприяє використанню сприятливого податкового режиму деяких країн [1, с. 81]. Аналогічних поглядів притримують також Квасова Л., Курбацька Л. та Лозовий Д. [15].

Виходячи з наведених теоретичних міркувань екстраполюємо погляди різних авторів у практичну сферу для того, щоб знайти відповідь на питання "які фактори та яким чином визначають вибір компанією, що працює у галузі птахівництва, зокрема виробництва та реалізації курятини, відповідного способу експансії на міжнародний ринок". Основні результати міркувань наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Чинники, що впливають на вибір способу виходу підприємства галузі птахівництва, зокрема виробництва та реалізації курятини, на міжнародні ринки

Назва чинника	Характер впливу чинника на компанію, що працює в Україні та прагне освоїти міжнародний ринок	Вплив на вибір способу виходу
Специфіка ринку продукції птахівництва, на якому працює компанія	Конфігурація ринку продукції птахівництва передбачає наявність на ньому визначеної, але дуже лімітованої кількості великих компаній, які досить тісно конкурують одна з одною	Найбільш імовірно, що компанія буде орієнтуватися на лідерів галузі. У випадку первинного виходу вона обирає часто непрямий експорт через посередників
Специфіка організації діяльності	Досить розгалужена структура бізнес-процесів робить підготовку до виходу тривалою та клопіткою справою	Даний чинник сприяє вибору або непрямого експорту або форми спільного підприємництва
Сегментація споживачів продукції птахівництва	Сегментами є категорії B2B. Компанії часто не продають продукт напряму, але через роздрібні мережі або оптових посередників.	Наведений фактор сприяє вибору або непрямого експорту
Регуляторні норми у сфері регулювання якості продукції птахівництва	Вимоги до регулювання якості продукції птахівництва є доволі жорсткими.	Чинник сприяє вибору на користь спільного підприємництва
Специфіка оподаткування прибутку та податкового режиму в країні експорту	Компанії прагнуть обрати ті країни, які мають пільгові податкові режими	Фактор сприяє вибору на користь спільного підприємництва
Державна політика стимулювання експорту	В Україні така політика працює лише для великих експортерів. Малі виробники змушені вирішувати більшість проблеми під час виходу самостійно без особливості допомоги держави	Чинник сприяє вибору або непрямого експорту або форми спільного підприємництва

Джерело: складено автором за даними [6, 3, 58, 1, 15]

Відмітимо, що конфігурація ринку продукції птахівництва передбачає наявність на ньому невеликої кількості великих компаній. Тобто, часто ринки є олігопольними. В таких умовах компанії обираючи стратегії оборони, наслідування, лідерства у витратах. У випадку первинного виходу вона обирає часто непрямий експорт через посередників.

Розгалужена та комплексна структура бізнес-процесів вносить свої корективи у можливість швидкого освоєння нових сегментів ринку. Оскільки основними сегментами клієнтів є компанії, а не споживачі, тобто мова іде про B2B ринок (оптові посередники, роздрібні торговельні мережі, представники HoReCa), то при виході на новий ринок здійснення прямого експорту є проблематичним. Прямий експорт можуть дозволити собі лише дуже великі лідери галузі. Малі або середні компанії часто не продають товар напряму.

Політика сприяння експортерам може полегшити пошук торговельних партнерів в інших країнах, а також зробити прямий експорт більш оптимальним з точки зору інвестицій та витрат часу на підготовку до виходу на новий ринок збуту. Однак, в Україні така політика працює лише для великих експортерів. Малі виробники змушені вирішувати більшість проблеми під час виходу самостійно без допомоги держави.

Додатковими аргументами щодо вибору способу виходу, орієнтованого на взаємодію з посередниками, є ускладнені вимоги до регулювання якості продукції птахівництва. Також у аспекті нормативного регулювання важливим чинником є податкова база та податкові режими. Тому доволі часто компанії розробляють складні схеми експорту, за яких формується ланцюжок поставок у країну призначення із переходом через інші країни. Підприємства для організації своїх торгових філій (представництв) обирають ті країни, які мають пільгові податкові режими.

Можемо підсумувати, що у багатьох дослідженнях нині акцентується увага на необхідності формування цілісної системи заходів щодо розробки стратегії виходу на міжнародні ринки з метою створення сприятливих економічних, правових, організаційних та інших умов для розширення експорту та надання українським виробникам відповідної допомоги у фінансовій, правовій, інформаційній і маркетинговій сферах [7].

Розглянемо етапи організації виходу компанії на міжнародні ринки, цим самим з'ясовуючи розуміння аспектів функціонування компанії на міжнародних ринках (рис. 1.3).

Всі етапи в цілому створюють процес формування стратегічного потенціалу діяльності на конкретному міжнародному ринку відповідно до умов наявного економічного середовища. [2].



Рис. 1.3. Етапи організації виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: складено автором за даними: [5, 21]

Масштабування та вихід на міжнародний ринок є одним із найважливіших та відповідальних кроків майже для кожної компанії. У процесі підготовки необхідно визначити, вихід на ринки яких країн є більш перспективним, враховуючи всі чинники від податкового законодавства до особливостей культури, релігії та споживчого сприйняття [70].

Підкреслюючи системний характер експортного потенціалу, Ус Т.В. визначає його як *"реальну систему як внутрішніх економічних відносин, так і зовнішніх зв'язків. У ньому сфокусовані ресурсні, економічні, технологічні та інші порівняльні переваги країни"* [64].

Функціональна роль стратегічного потенціалу полягає у реалізації цільових настанов зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Природа цих настанов може бути різною і формується за принципом забезпечення потреб споживачів на ті чи інші продукти та послуги. Рівень задоволення цих потреб

окремим підприємством може бути визначений крізь такі показники, як обсяг експорту, якість експортованої продукції, рівень диверсифікації експорту, які визначають результат експортної діяльності, а щодо її мети слугують критерієм ефективності експортного потенціалу підприємства [39].

Далі необхідно розробити стратегію, яка передбачає ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво або спільне підприємство. Кожна з цих стратегій може бути корисною для конкретного бізнесу. На наступному етапі необхідно вивчити особливості культури, релігії та споживчого сприйняття обраної країни, щоб бренд компанії або частина її продукції на етапі виходу на новий ринок не відштовхувала споживачів і не створювала негативний імідж, адже набагато складніше змінити асоціації, пов'язані з брендом, аніж створити нові. Завдяки грамотній роботі аналітиків, менеджерів і маркетологів ми бачимо сотні прикладів компаній, які успішно інтегрувалися на міжнародних ринках, залишаючи хороше враження про бренд і створюючи конкуренцію вітчизняним виробникам [70].

Економіко-організаційні засади формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки передбачають оцінку її ефективності за допомогою різних підходів та показників. При формуванні організаційно-економічних передумов для реалізації стратегії виходу важливо врахувати такі підходи.

Нижче на рис. 1.4 наведено інформаційно-аналітичну модель оцінювання результативності стратегії виходу компанії на міжнародні ринки.

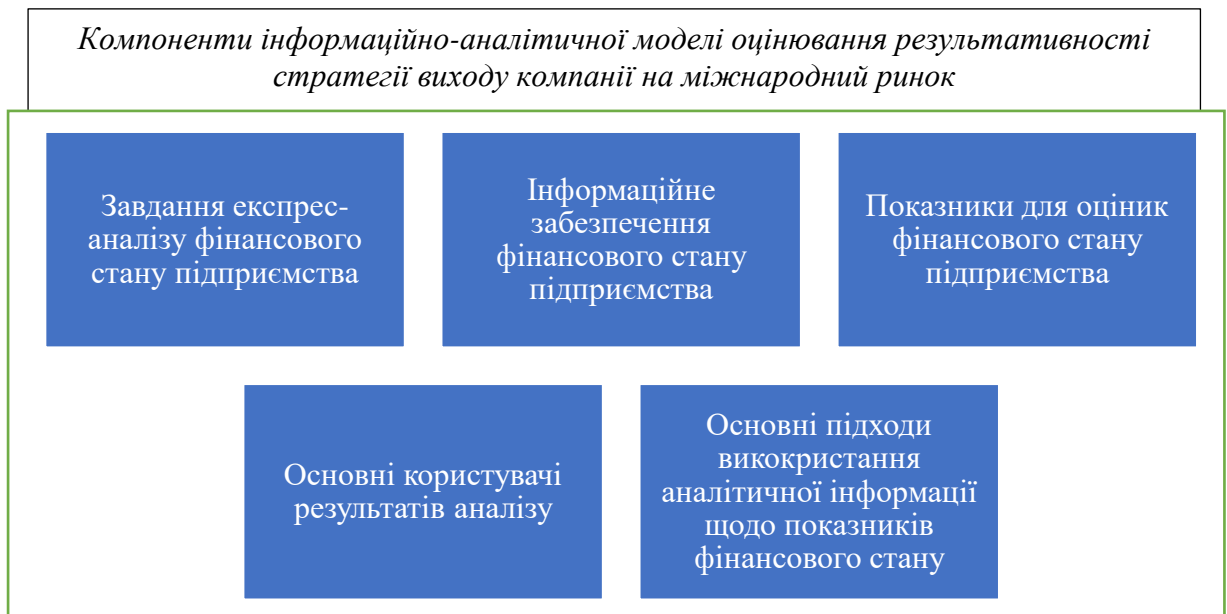


Рис. 1.4. Інформаційно-аналітична модель оцінювання результативності стратегії виходу компанії на міжнародні ринки
Джерело: складено автором на основі [40, 25, 42]

Варто відмітити, що в економічній літературі більшість підходів є відносно уніфікованими. Це означає, що практика та теорія міжнародного менеджменту в аспекті аналізу економічних результатів роботи підприємства на міжнародному ринку містить переважно однаковий перелік абсолютних та коефіцієнтних показників, які дозволяють охарактеризувати різні сторони у зміні та тенденціях економічної ситуації підприємства.

Формування організаційно-економічних передумов до впровадження стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення ряду робіт з аналізу ринку та виявлення перспектив для розвитку компанії на відповідному міжнародному ринку. На рис. 1.5 проілюстровано етапи формування організаційно-економічних засад стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

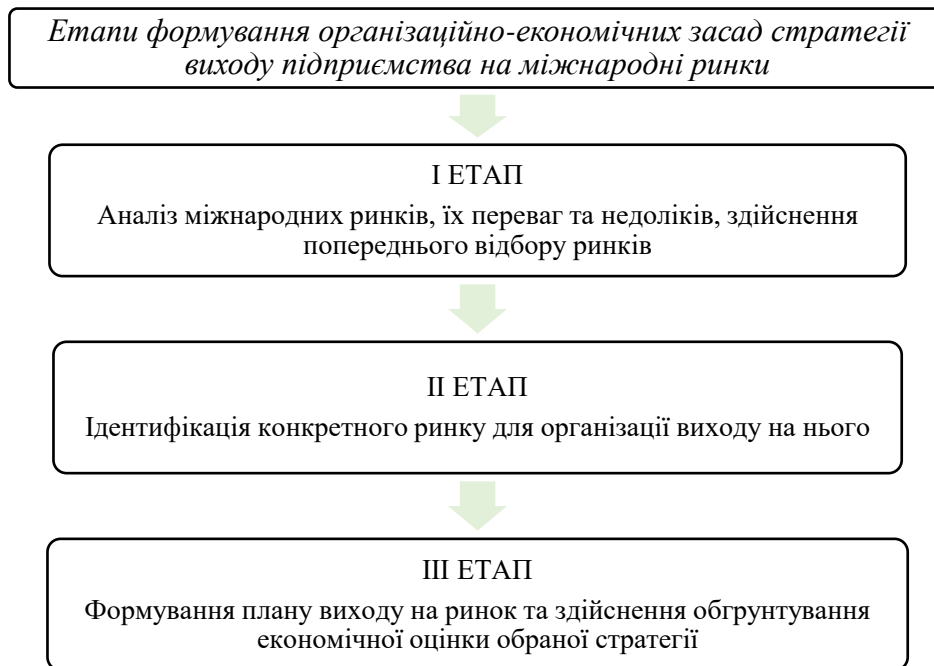


Рис. 1.5. Етапи формування організаційно-економічних засад стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки
Джерело: складено автором на основі [12, 16]

Вибір ніші та ринку – індивідуальний та специфічний процес. Маркетологи та менеджери використовують методи відбору, які підходять для конкретної компанії чи проекту. Всі ці способи класично діляться на кілька етапів. Перший етап – це попередній відбір. На цьому етапі класифікація ринків для подальшого виключення може відбуватися за такими факторами: економічний (низький рівень доходів населення), політичний (нестабільна політична ситуація, складне та невідповідне законодавство), культурний та релігійний (мовні та релігійні труднощі) та технологічний фактор (низький технологічний розвиток країни). Традиційно компанії починають свою міжнародну діяльність із сусідніх країн, оскільки існує більша ймовірність того, що ключові ринкові показники будуть подібними.

Другий етап відбору – "відбір на основі заздалегідь визначеної вибірки", передбачає розробку критеріїв, які відповідають потребам компанії та продукції, яку вона виробляє. Найчастіше такими критеріями є обсяг або місткість ринку, зростання ринку країни, структура цільової групи та купівельна спроможність

покупців, ціновий діапазон товарів-субститутів і товарів-конкурентів, доступність ринку, політичні та економічні ринки.

Третій етап передбачає формування плану виходу на ринок та здійснення обґрунтування відповідного ресурсного забезпечення. Аналіз різних джерел дозволяє зробити висновки про те, що різні автори мають приблизно однакову точку зору на комплекс показників, які варто використовувати для проведення економічної оцінки стратегії виходу. Важливою характеристикою економічного обґрунтування стратегії виходу є визначення взаємозв'язків між основними завданнями оцінки та користувачами фінансово-економічної інформації.

Інформаційне забезпечення для оцінки ефективності стратегії виходу складається з окремих інформаційних блоків, до яких можна віднести види інформації та форми представлення інформації, у тому числі і засоби її обробки. Основними видами інформації, що використовується для побудови моделі аналізу, є такі [2]:

- дані фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, примітки до фінансової звітності, тощо);
- управлінська фінансова звітність (містить більш деталізовану інформацію про показники, що визначають показники результативності виходу підприємства на міжнародні ринки);
- дані фінансового та управлінського обліку (це найбільш гранульований вигляд інформації, які може отримати аналітик для оцінки економічної ефективності стратегії виходу з позицій виявлення глибинних чинників та прихованих тенденцій у зміні показників зовнішньоекономічної діяльності).

Основні джерела інформації для здійснення оцінки стратегії виходу, які використовуються на підприємстві, проілюстровано у табл. 1.5. При цьому варто додати, що деталізована обліково-аналітична інформація є важливим джерелом для проведення економічної оцінки стратегії виходу, оскільки дозволяє здійснити деталізацію або ж перегрупування деяких інформаційних даних, що неможливо зробити, використовуючи лише агреговані дані фінансових звітів.

Характеристика основних артефактів інформаційного забезпечення для організаційно-економічної оцінки стратегії виходу підприємства

№	Тип інформаційного забезпечення	Джерело інформації	Характеристика використання в процесі економічної оцінки стратегії виходу підприємства
1	Фінансова звітність підприємства з примітками	Баланс	Загальна оцінка динаміка та структури майнового потенціалу і джерел його фінансування. Це допомагає оцінити майновий потенціал, необхідний для забезпечення виходу на міжнародний ринок.
		Звіт про фінансові результати	Загальна оцінка доходності та рентабельності, спроможності компанії акумулювати власні фінансові ресурси, що можуть бути спрямовані на фінансування проектів з виходу на нові ринки
		Звіт про рух грошових коштів	Характеристика показників ліквідності грошових потоків, що забезпечують фінансову рівновагу, яка є важливою для забезпечення умов фінансування заходів з виходу на нові ринки
		Примітки до річної фінансової звітності	Деталізують показники решти фінансових звітів
2	Управлінська звітність	Звіт про експорт товарів (послуг) у розрізі груп, позицій, регіонів, контрагентів	Оцінка обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка виражається у обсягах доходів, які отримуються ним на міжнародному ринку
		Звіт про витрати на експорт	Оцінка обсягів витрат (прямих та непрямих) на здійснення експортних операцій
3	Показники управлінського обліку	Регістри бухгалтерського обліку по рахунках, оборотно-сальдові відомості	Містять найбільш гранулярну інформацію відносно окремих ЗЕД операцій, що стосуються діяльності підприємства на окремих ринках за відповідний період
4	Внутрішня аналітична інформація	Аналітичні записки відділу ЗЕД, комерційного відділу	Містить ґрунтовне фінансово-економічне обґрунтування певної проблеми або завдань у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: складено автором

В якості деталізованої обліково-аналітичної інформації підприємства використовують наступні джерела:

- зведену оборотно-сальдову відомість по рахунках підприємства за відповідний період (рахунок 362 – розрахунки з іноземними дебіторами; рахунок 632 – розрахунки з іноземними кредиторами; рахунок 312 – рахунки в іноземній валюті; рахунок 332 – грошові документи в іноземній валюті);
- обороти та сальдо по окремих рахунках обліку (632, 362, 312, 332);
- картки обліку по окремих рахунках в кореспонденції з іншими рахунками;
- реєстри обліку окремим операціям зовнішньоекономічної діяльності.

Управлінські звіти є додатковим джерелом інформаційного забезпечення. Наприклад, на підприємстві одним з індикаторів економічної оцінки стратегії виходу виступає групування активів за групами ліквідності. Однак, сам по собі звіт про таке групування не має управлінської цінності, якщо він побудований лише за даними балансу. З точки зору управління важливо в цьому звіті мати інформацію про основні складові видів активів, які входять до кожної групи, а також наявність про рухи по цим активам за певний період. Тому, маючи звіт логістичного відділу про рух запасів по різних складах, розуміння рівня ліквідності оборотних активів в частині запасів має більшу аналітичну цінність як для тих, хто приймає управлінські рішення на підприємстві, так і тих, хто його кредитує.

Статистичні дані, отримані з відкритих джерел, дають змогу визначити середні показники фінансової аналітики в цілому по галузі або по регіону, та здійснити порівняння даних підприємства з цими показниками. Такий компаративний аналіз (comparative-analysis) дає змогу оцінити рівень фінансового стану з точки зору конкурентної ретроспективи. Якщо ключові індикатори фінансового стану підприємства є нижчими за середньоринкові, це може бути "червоним прапорцем" для менеджменту для прийняття оперативних рішень по виправленню ситуації.

1.3. Методи оцінки ефективності стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки

Здійснення оцінки ефективності стратегії виходу зазвичай проводиться фахівцями відповідних підрозділів підприємства, які відповідають за зовнішньоекономічну діяльність, а також за загальні результати роботи компанії. Це можуть бути як фахівці в сфері фінансового менеджменту (наприклад, фінансовий менеджер, фінансовий аналітик), так фахівці відділу, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Все залежить від того, якою є структура самого підприємства та в якому порядку воно забезпечує управління процесами виходу

на міжнародні ринки. Чим більшим є сам суб'єкт господарювання та чим більш розгалуженою є структура управління, тим більша імовірність формування спеціалізованих підрозділів або команд, які здійснюють експрес-діагностику операцій, пов'язаних з реалізацією стратегій виходу на міжнародні ринки.

Важливо додати, що оцінка економічних показників ефективності стратегії виходу також може здійснюватися особами, які знаходяться поза штатом підприємства. Прикладом може бути служба фінансового моніторингу банку (у випадку, якщо підприємство отримало кредит на фінансування відповідного проєкту), аналітичний департамент страхової компанії (у випадку, якщо для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залучені відповідні активи, що застраховані відповідною страховою компанією; також у випадку страхування фінансових ризиків від неповернення дебіторської заборгованості), представники аудиторської компанії (у випадку замовлення повного аудиту фінансово-господарської діяльності), тощо.

Для організаційно-економічної оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки важливим є обґрунтування її методичного забезпечення. У табл. 1.6 наведено основні методичні підходи.

Таблиця 1.6

Основні методичні підходи для організаційно-економічної оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

№	Назва методичного прийому	Характеристика	Завдання, які вирішуються за допомогою прийому
1	2	3	4
1	Інтегральна оцінка	Оцінка узагальнюючи інтегральних коефіцієнтів ефективності виходу на міжнародні ринки	Узагальнюючий показник ефективності експорту
2	Порівняльний аналіз	Компаративний аналіз аналогічних показників експортної діяльності по виділеному підприємству та його конкурентах / аналогах	Бенчмаркінгова оцінка експортного потенціалу на зарубіжних ринках
3	Факторний аналіз	Оцінка впливу різних чинників на зміну ключових індикаторів ефективності експорту	Здійснюється визначення ступеня та інтенсивності впливу різних чинників на показники, що інтерпретують ефект від здійснення зовнішньоекономічних операцій на зарубіжних ринках
4	Коефіцієнтний аналіз	Оцінка відносних показників (коефіцієнтів) ефективності	Коефіцієнт ефективності експорту; рівень рентабельності витрат на експорт, тощо

1	2	3	4
5	Вертикальний аналіз	Здійснюється оцінювання показників структури як на певний момент та і в динаміці за відповідний період (часовий тренд)	Оцінка структури зовнішньоекономічних операцій: структура з видами / групами товарів (послуг); регіонами; контрагентами
6	Горизонтальний аналіз	Здійснюється оцінювання показників динаміки за відповідний період (часовий тренд)	Аналіз динаміки формування ресурсів, що використовуються для забезпечення стратегії, а також доходів, витрат і фінансових результатів від здійснення операцій з експорту

Джерело: складено автором на основі [12, 24, 21, 16, 2, 41]

Наступним кроком визначимо етапи проведення економічної оцінки стратегії виходу, зони відповідальності окремих посадових осіб за кожен етап, а також виявити користувачів аналітичної інформації по кожному етапу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи економічної оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

№	Етап оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок	Відповідальні за кожен етап	Основні користувачі аналітичної інформації
А	Б	В	Г
1	Визначення та формування інформаційного забезпечення для проведення економічної оцінки стратегії виходу	Керівник відділу ЗЕД, керівник комерційного відділу, фінансовий директор, операційний директор	Відповідний підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародний ринок
2	Обґрунтування методології проведення оцінки ефективності стратегії виходу на міжнародний ринок	Керівник відділу ЗЕД, керівник комерційного відділу, фінансовий директор	Керівник підприємства, відповідний підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародний ринок
3	Оцінка показників ефекту від виходу на міжнародний ринок	Фінансовий директор, керівник комерційного відділу, фінансовий директор	Керівник підприємства, операційний директор, підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародний ринок
4	Формування аналітичної записки та рекомендацій щодо покращення роботи	Фінансовий директор, керівник комерційного відділу, фінансовий директор	Підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародний ринок, операційний директор
5	Отримання та аналіз зворотної реакції користувачів фінансово-аналітичної інформації про результати проведеної роботи	Фінансовий директор, керівник комерційного відділу, фінансовий директор	Підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародний ринок

1	2	3	4
6	Обґрунтування подальших напрямків удосконалення аналітичної роботи працівниками фінансового відділу	Керівник відділу ЗЕД, керівник комерційного відділу	Керівник підприємства, операційний директор

Джерело: складено автором на основі [12, 24, 21, 16, 2, 41]

Розкриємо більш детально зміст кожного з наведених вище етапів.

На початковому етапі відбувається обґрунтування інформаційного забезпечення для здійснення економічної оцінки стратегії виходу. Головними відповідальними за цей процес можуть бути керівник відділу ЗЕД, керівник комерційного відділу, фінансовий директор, операційний директор. Наступним етапом є обґрунтування методології здійснення проведення оцінки стратегії виходу. Основні групи показників та методи їх оцінки, що використовуються в рамках другого етапу, проілюстровано у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Основні методичні підходи до економічної оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

№	Завдання оцінки	Основні аналітичні цілі	Методичні підходи, що використовуються
1	2	3	4
1	Визначення здатності підприємства забезпечувати ефективність зовнішньоекономічних операцій	Виявлення недоліків у формування операцій з виходу на міжнародні ринки (доходи від експорту, витрати на експорту, результати експорту, тощо)	Метод оцінки показників динаміки (абсолютний та відносний приріст) Вертикальний аналіз
2	Показники рентабельності зовнішньоекономічних операцій	Визначення рівня беззбитковості проектів при виході на міжнародний ринок	Метод визначення точки беззбитковості (CVP-аналіз)
		Оцінка рівня прибутковості операцій на міжнародному ринку	Метод визначення коефіцієнтів (R-аналіз) Метод оцінки показників динаміки (абсолютний та відносний приріст)
3	Виявлення рівня ліквідності та здатності підприємства погашати свої зобов'язання	Оцінка структури активів та джерел їх фінансування	Метод статистичного групування Вертикальний аналіз
		Оцінка рівня покриття зобов'язань оборотними активами	Метод визначення коефіцієнтів (R-аналіз) Метод оцінки показників динаміки (абсолютний та відносний приріст)
		Оцінка напрямків підвищення продуктивності використання ресурсів	Метод визначення коефіцієнтів (R-аналіз) Метод оцінки показників динаміки (абсолютний та відносний приріст)
4	Визначення рівня збалансованості джерел фінансування	Оцінка структури джерел фінансування	Метод статистичного групування Вертикальний аналіз Метод порівняння Складання матрицевого балансу

1	2	3	4
		Оцінка рівня власних оборотних коштів в структурі джерел фінансування	Метод визначення коефіцієнтів (R-аналіз) Метод оцінки показників динаміки (абсолютний та відносний приріст)

Джерело: складено автором на основі [12, 24, 21, 16, 2, 41]

Користувачами інформації на даному етапі є керівник підприємства та підрозділ, який відповідальний за вихід підприємства на міжнародні ринки. Для керівництва підприємства більшу аналітичну цінність мають не стільки відносні коефіцієнти, скільки динаміка балансових показників, а також показників прибутковості у розрізі товарних груп, напрямків діяльності. В цьому плані досить інформативним методом є побудова матрицевих балансів. Топ-менеджмент компанії має змогу оцінити, як змінюється структура розміщення коштів у активах, що є визначальним чинником формування фінансової рівноваги.

Головними завданнями формування системи показників для економічної оцінки стратегії виходу є наступні: визначення основних тенденцій та структурних характеристик показників здійснення зовнішньоекономічних операцій (доходи від експорту, витрати на експорт, прибуток від експорту); обґрунтування коефіцієнтів ефективності виходу на міжнародні ринки; обґрунтування напрямків зростання фінансової спроможності підприємства.

В ході горизонтального аналізу здійснюється оцінка показників динаміки за відповідний період (часовий тренд). Вертикальний аналіз забезпечує оцінювання показників структури як на певний момент та і в динаміці за відповідний період (часовий тренд). Коефіцієнтний аналіз характеризується визначенням відносних показників (коефіцієнтів) що виражають співвідношення між окремими групами показників (доходи та витрати, прибуток та витрати). Використання факторного аналізу передбачає оцінку впливу різних чинників на зміну ключових індикаторів виходу підприємства на міжнародні ринки. Аналітичні показники ефективності експорту наведено у Додатку Б.

Компаративний аналіз передбачає порівняння аналогічних показників експорту по виділеному підприємству та його конкурентах / аналогах, зокрема, забезпечує бенчмаркінгову оцінку спроможності підприємства забезпечувати фінансову рівновагу на рівні, що не нижчий ніж у конкурентів (або в середньому по ринку / галузі).

Висновки до Розділу 1

Зміст стратегії виходу на міжнародні ринки більшістю авторів асоціюється переважно з такими ознаками як план заходів перспективного розвитку на міжнародному ринку, інструменти позиціювання на міжнародному ринку та формування організаційної структури управління зовнішньо-торговельними операціями. При цьому, деякі автори розглядають іноді зміст стратегії виходу на міжнародний ринок паралельно з поняттями "маркетингова стратегія", "стратегія розвитку", "позиціювання" тощо.

Стратегія виходу на міжнародні ринки - це план заходів виходу компанії на міжнародні ринки, що передбачає використання різних інструментів позиціювання компанії та її продукту (послуги), формування організаційної структури управління зовнішньо-торговельними операціями та забезпечення процесів планування і контролю за використанням засобів стимулювання попиту на міжнародних ринках, що дозволяє забезпечити прийнятні критерії економічної ефективності діяльності.

Формування організаційно-економічних передумов до впровадження стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає проведення ряду робіт з аналізу ринку та виявлення перспектив для розвитку компанії на відповідному зарубіжному ринку. Практика та теорія міжнародного менеджменту в аспекті аналізу економічних результатів роботи підприємства на міжнародному ринку містить переважно однаковий перелік абсолютних та коефіцієнтних показників, які дозволяють охарактеризувати різні сторони у зміні та тенденціях економічної ситуації підприємства. Інформаційне забезпечення

для оцінки ефективності стратегії виходу складається з окремих інформаційних блоків, до яких можна віднести види інформації та форми представлення інформації, у тому числі і засоби її обробки. Основними етапами оцінки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок є наступні: 1) визначення та формування інформаційного забезпечення для проведення економічної оцінки стратегії виходу; 2) обґрунтування методології проведення оцінки ефективності стратегії виходу; 3) оцінка показників ефекту; 4) формування аналітичної записки та рекомендацій щодо покращення роботи; 5) отримання та аналіз зворотної реакції користувачів фінансово-аналітичної інформації про результати проведеної роботи; 6) обґрунтування подальших напрямків удосконалення аналітичної роботи працівниками фінансового відділу.

Розділ 2. Стратегічний аналіз ринкового середовища та експортного потенціалу підприємства

2.1. Обґрунтування вибору міжнародного ринку та особливості його ринкового середовища

У цьому підрозділі проведемо аналіз факторів впливу бізнес середовища міжнародного ринку курятини на потенційні можливості Підприємства як експортера. Для цього використаємо структурований табличний аналіз макрофакторів бізнес-середовища (СТАБС-аналіз).

Спершу оберемо дві країни, які можна розглядати як потенційні ринки для виходу Підприємства, на основі аналізу статистичних даних з бази даних TradeMar. Вибірку було сформовано за кодом товару 0207 (м'ясо птиці, у т.ч. курей). Звертаємо увагу, що останній звітний рік у базі – 2022. Дані за 2023 рік опубліковані лише щодо деяких країн.

На рис. 2.1 проілюстровано показники найбільших країн-імпортерів курятини на світовому ринку.

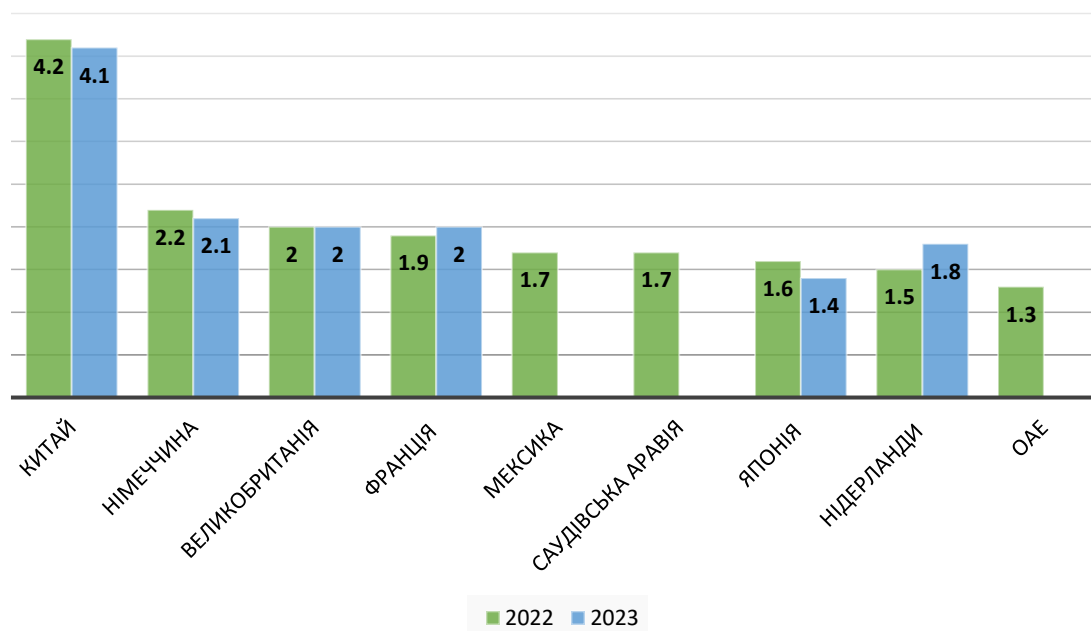


Рис. 2.1. Країни з найбільшими обсягами імпорту курятини у 2022 та 2023 роках, млрд. дол *Джерело:* складено автором на основі [98]

Як у 2022 так і у 2023 роках світовим лідером за обсягами імпорту м'яса курятини був Китай – близько 4 млрд.дол. Це 11,6% у світовому обсязі імпорту курятини у 2022 році. На другому місці – Німеччина, 2,2 і 2,1 млрд.дол у 2022 та у 2023 відповідно, 6,1% у структурі світового імпорту курятини у 2022 році. На третьому місці – Великобританія 2 млрд.дол у обидва роки та 5,5% від світового імпорту у 2022 році. Ємність ринків наведених країн робить їх потенційно привабливими для виходу, однак ми вважаємо що одного показника ще недостатньо для обґрунтованого вибору. Необхідно враховувати і інші характеристики, зокрема концентрацію попиту. Пропонуємо порівняти наведені на рис. 2.1 країни за показником обсягу імпорту курятини на одиницю населення (рис. 2.2).

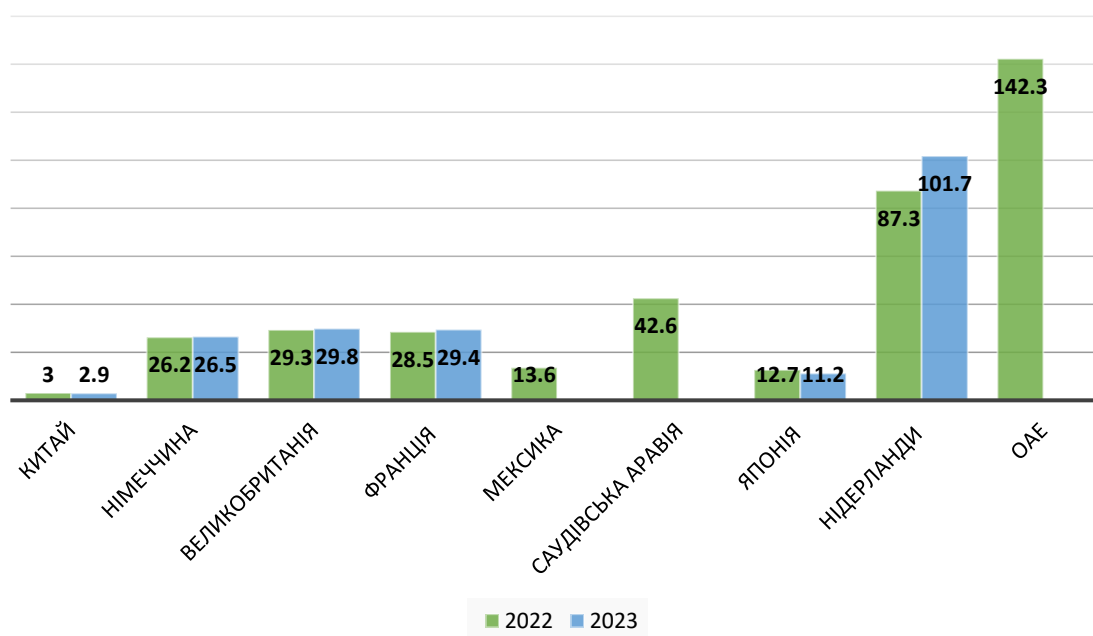


Рис. 2.2. Країни з найбільшими обсягами імпорту курятини на душу населення у 2022 та 2023 роках, дол/рік на 1 жителя
Джерело: складено автором на основі [98]

Аналіз показника обсягу імпорту на душу населення дозволяє зробити висновок, що найбільш привабливими ринками для організації експорту курятини є Нідерланди та ОАЕ.

Для того, щоб визначити, який ринок є найбільш перспективним проаналізуємо ряд зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії-експортера.

Політико-правові фактори

Попередня порівняльна таблиця політико-правових факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ (Таблиця В.1) розміщена у Додатку В.

Щодо Нідерландів: одною із переваг експорту до цієї країни є той факт, що Нідерланди входять до ЄС, з яким в Україні чинна Угода про Асоціацію [61], що закріплює певні гарантії на можливість зниження ставок ввізного мита щодо курятини. У 2022 році діяли умови щодо пільгового митного режиму по курятині між ЄС та України. Ввезено на територію ЄС м'ясо курятини мало нульову ставку ввізного мита. Разом з тим, у березні 2024 року депутати Комітету з питань міжнародної торгівлі Європейського парламенту висловилися за продовження безмитної торгівлі ЄС з Україною, але з певними застереженнями. [63] Зокрема, йдеться про можливість введення квот на деякі продукти, в тому числі курятину, у випадку, якщо їх імпорту з України до ЄС досягне обсягів імпорту 2022-2023 років. Тобто наявність Угоди про Асоціацію та умови її реалізації мають не лише переваги, а й недоліки.

Перевагою для потенційних експортерів є позиція країн ЄС, в тому числі Нідерландів, щодо війни Російської Федерації проти України, оскільки це допомагає підтримувати в цілому позитивне ставлення до українських виробників. Не зважаючи на те, що у 2023 році досить сильно активізувалися протекціоністські настрої, Нідерланди наразі знаходяться на найнижчих місцях у рейтингу протекціоністської активності, що робить цю країну привабливішою для експорту курятини з України, порівнюючи із іншими країнами ЄС.

Щодо ОАЕ: двосторонні відносини України та ОАЕ закріплені лише одною угодою про економічне співробітництво від 1995 року [62], яка має рамковий характер. На практиці вона майже не застосовується. Контракти укладаються між компаніями, виходячи з поточної ринкової ситуації, а митні

ставки залежать від: товарів, що переміщуються; пункту призначення товарів, що переміщуються.

Розглядаючи позицію ОАЕ щодо війни Російської Федерації проти України, потрібно враховувати, що де-юре країна зайняла нейтральну позицію, але де-факто – підтримали РФ. З огляду на це існує великий ризик лобіювання антиукраїнських інтересів, як це було у Польщі, коли протести польських фермерів, за деякими джерелами, фінансувалися РФ.

Щодо обох країн: регулювання нормативних вимог до якості курятини в ОАЕ та Нідерландах здійснюється за міжнародними стандартами: ISO 6579:2006, Codex Alimentarius [81]. Українські виробники, які планують вихід на ці ринки курятини, повинні мати сертифікати відповідності.

Виходячи з проведеного аналізу політико-правових факторів було складено підсумкову таблицю з їх оцінками. Ознайомитися із Таблицею В.2 можна у Додатку В.

Економічні фактори

Попередня порівняльна таблиця економічних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ (Таблиця В.3) розміщена у Додатку В.

Першим фактором розглянемо світові тенденції експорту курятини, а саме обсяги світового експорту, темпи його приросту, найбільших експортерів курятини.



Рис. 2.3. Обсяги світового експорту курятини за 2015-2022 рр., млн.дол
Джерело: складено автором на основі [98]

Статистичні дані свідчать, що до 2021 року світовий експорт курятини був відносно стабільним і складав 24-25 млрд.дол на рік. Ці цифри є чистим експортом та не враховують внутрішнього споживання курятини. У 2021 році відбулося значення зростання наведено показника до 28,9 млрд або на 15,2%. У 2022 році світовий експорт курятини збільшився на 24,0%, порівняно із 2021 роком, і склав 35,8 млрд.дол. Таке різке зростання світового експорту курятини можна пояснити як збільшенням попиту, так і зміною структури світового споживання м'яса на користь курятини [61]. Таким чином, фактор позитивної динаміки світового експорту курятини можна розглядати як можливість.

Конкуренція на міжнародному ринку курятини відбувається між багатьма країнами, що зображено на рис. 2.4.

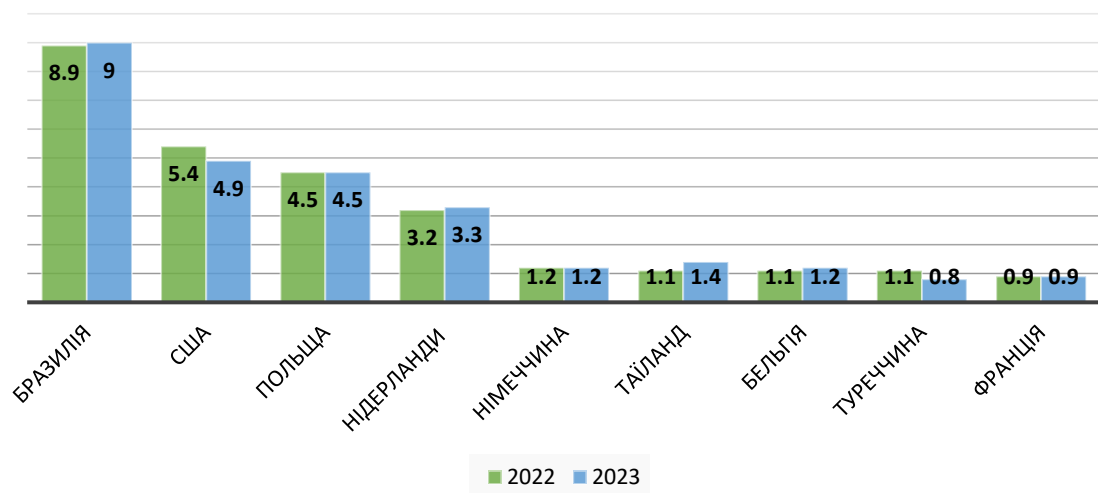


Рис. 2.4. Країн, які експортували найбільші обсяги курятини у 2022 та 2023 роках, млрд. дол

Джерело: складено автором на основі [98]

Наведені статистичні дані свідчать, що ОАЕ мають більше переваг для українських виробників, порівняно з Нідерландами. Це пояснюється тим, що Нідерланди є не лише лідерами з імпорту, але і входять до переліку лідерів з експорту курятини, тобто, у разі необхідності, Нідерланди зможуть задовольнити внутрішню потребу у курятині. На протипагу Нідерландам, обсяги експорту (а отже і потенціал заміщення) ОАЕ значно нижчий.

Наступним фактором розглянемо рівень платоспроможного попиту населення, який вирівнюється рівнем доходів на душу населення. У Нідерландах даний показник становить майже 57,7 тис.дол/рік на душу населення [31]. У ОАЕ наведений показник складає в середньому 84 тис.дол / рік [32]. Можна сказати, що у ОАЕ рівень платоспроможного попиту вищий ніж у Нідерландах.

Наступним фактором розглянемо структуру витрат населення Нідерландів та ОАЕ (рис. 2.5).

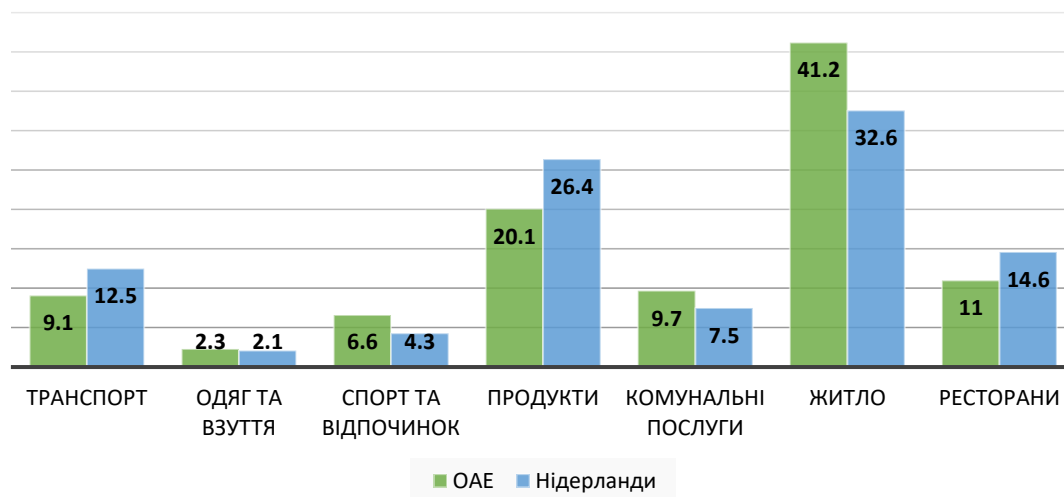


Рис. 2.5. Структура витрат населення у Нідерландах та ОАЕ за 2023 рік, %

Джерело: складено автором на основі [83, 84]

Можна зробити висновки про те, що структура споживання продуктів є майже однаковою за своєю часткою для обох країн. У ОАЕ на продукти в середньому жителі витрачають 20,1% свого доходу (приблизно 920 дол. на міс), а у Нідерландах – 26.4% від доходу (приблизно 1100 євро на міс. = 1135 дол. на міс). Як бачимо, за абсолютним вимірником у вартісному обсязі жителі Нідерландів на продукти витрачають більше, аніж жителі ОАЕ.

Наступним фактором є експортні можливості України в сегменті курятини. Для цього розглянемо показники обсягів виробництва курятини в Україні у 2015-2022 рр. Дані за 2023 рік відсутні (рис. 2.6).

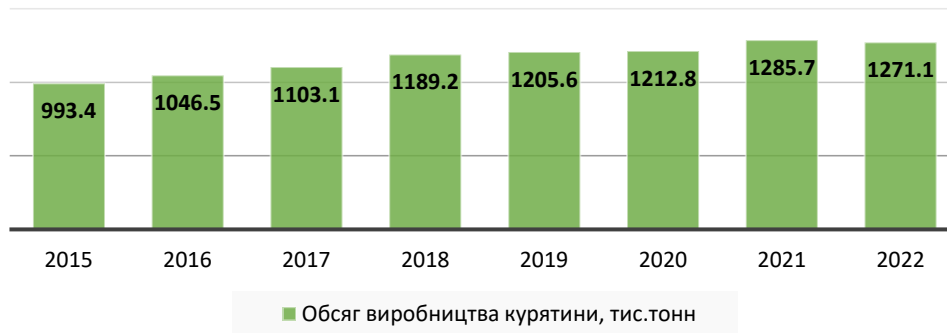


Рис. 2.6. Загальні обсяги виробництва курятини в Україні у 2015-2022 рр., тис.тонн

Джерело: складено автором на основі [10]

Обсяги виробництва курятини в Україні у натуральному еквіваленті поступово зростали. Якщо у 2015 році даний показник становив 993,4 тис.тон, то у 2021 році вже 1285,7 тис.тон. Важливо відмітити, що попри війну обсяги виробництва курятини в Україні не зазнали суттєвого скорочення. Відповідно до інформації Союзу птахівників України, станом на лютий 2024 року обсяги виробництва майже досягли довоєнного рівня. [14] Прогнозується подальше зростання. Це свідчить про очікуване збільшення конкуренції між українськими виробниками курятини як на внутрішньому так і на міжнародному ринку. Тому, наведений фактор варто розглядати одночасно і як можливість, і як загрозу.

Додатковим підтвердження наведеному вище є також статистичні дані, що виражають динаміку вартісних обсягів споживання курятини на внутрішньому ринку України (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Обсяги реалізації курятини на внутрішньому ринку України у 2015-2022 рр., млрд.грн *Джерело:* складено автором на основі [10]

З рисунку видно, що в цілому протягом 2019-2022 років обсяги споживання є відносно стабільними – 23-24 млрд.грн на рік. Однак, ці вартісні показники не враховують поправку на базисні індекси інфляції. Врахувавши цей фактор, можемо спостерігати скорочення внутрішнього споживання курятини приблизно на 18% [10].

Розглянемо також динаміку експорту курятини на міжнародні ринки (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Динаміка експорту курятини з України у 2015-2022 рр., млн.дол

Джерело: складено автором на основі [98]

Можна стверджувати, що обсяги експорту курятини за останні 7 років суттєво зросли. Так, якщо у 2015 році обсяг експорту складав 226,6 млн.дол, то у 2023 році – 799,6 млн.дол.

Додатково варто звернути увагу на географічну структуру експорту курятини (рис. 2.9).

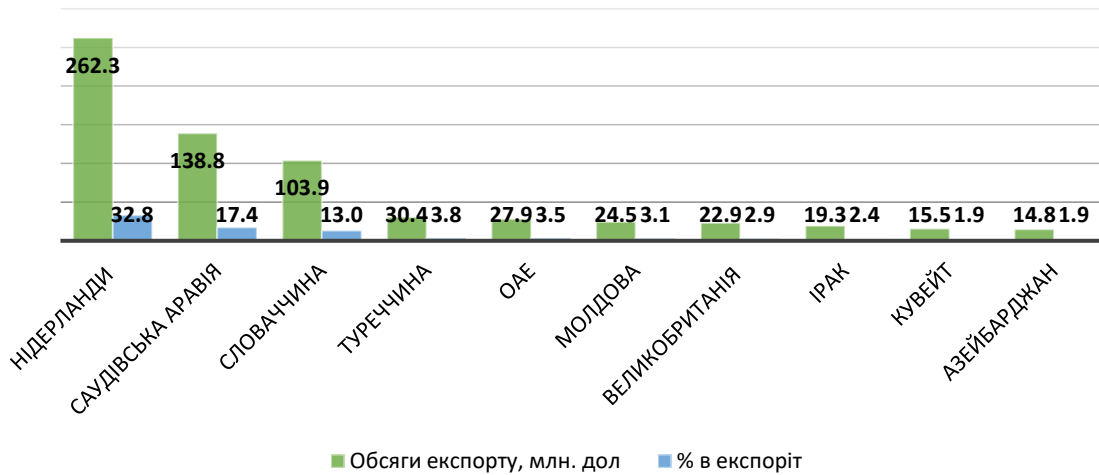


Рис. 2.9. Географічні напрямки експорту курятини з України у 2023 році, МЛН.ДОЛ
Джерело: складено автором на основі [98]

Перше місце в експорті курятини з України займають Нідерланди – 262,3 млн.дол, а на другому місці – Саудівська Аравія – 138.8 млн.дол. ОАЕ займає 5-те місце у рейтингу і експорт курятини становить 27,9 млн.дол. Тож можна зробити висновок, що ринок ОАЕ має менший ступінь концентрації українського експорту курятини порівняно з Нідерландами, що може свідчити про вищу потенційну привабливість ринку ОАЕ.

Проаналізуємо також ринок імпорту ОАЕ (рис. 2.10) та Нідерландів (рис. 2.11), для того, що зрозуміти, з виробниками яких країн потенційно конкуруватиме український виробник.

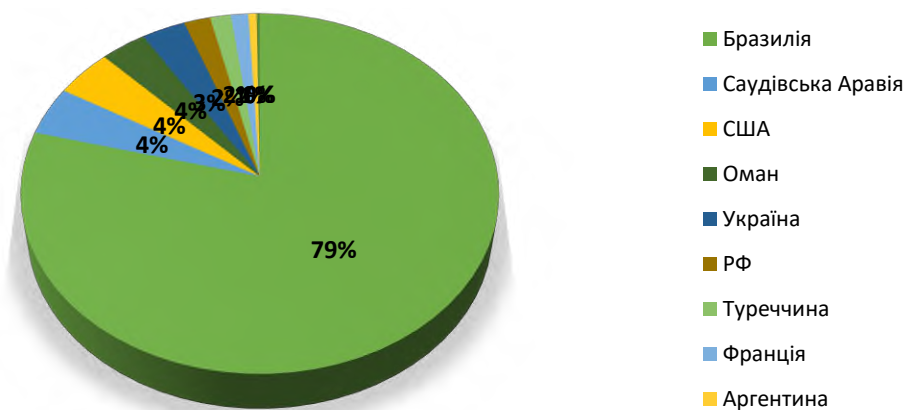


Рис. 2.10. Структура імпорту курятини ОАЕ у 2022 році (дані за 2023 рік відстуні)
Джерело: складено автором на основі [98]

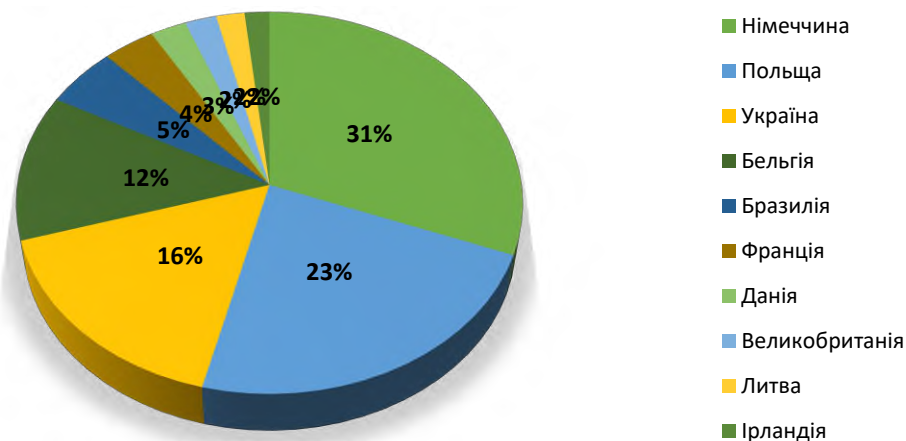


Рис. 2.11. Структура імпорту курятини Нідерландів у 2022 році(дані за 2023 рік відсутні)

Джерело: складено автором на основі [98]

Як видно з рис. 2.10. ОАЕ імпортує близько 79% курятини з Бразилії, частки продукції решти країн, що входять до рейтингу найбільших імпортерів, в тому числі Україна, не перевищують 4%. Тобто основними потенційними конкурентами є бразильські виробники. Нижча собівартість продукції, більш дешева логістика за рахунок використання морського транспорту, який наразі недоступний для українських виробників, та більша лояльність на ринку серед контрагентів та кінцевих споживачів, створює значні непрямі бар'єри для входу на ринок ОАЕ українських виробників і безперечно є загрозою.

Структура імпорту курятини Нідерландів значно відрізняється. Можна виділити четвірку лідерів, обсяги яких переважають 10% імпорту країни, серед них і Україна. Важливо звернути увагу, що 8 з 10 найбільших імпортерів – це європейські країни, собівартість виробництва продукції в яких значно вища аніж в Україні. Це створює можливість для українських виробників надавати більш вигідну пропозицію, а отже бути більш конкурентоздатними, і робить ринок Нідерландів більш привабливим для виходу.

Виходячи з проведеного аналізу економічних факторів було складено підсумкову таблицю з їх оцінками. Ознайомитися із Таблицею В.4 можна у Додатку В.

Соціально-демографічні, культурні та природні фактори

Попередня порівняльна таблиця соціально-демографічних, науково-технічних та культурних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ (Таблиця В.5) розміщена у Додатку В.

Розглянемо чисельність населення як фактор, що впливає на динаміку попиту. Станом на травень 2024 року чисельність населення ОАЕ становила 9,6 млн.осіб, при цьому середньорічний приріст складав 0,8% протягом останніх 5-ти років [33]. Чисельність населення Нідерландів у 2024 році становила 17,7 млн.осіб з середньорічним приростом 0,5% протягом останніх 5-ти років [32]. Таким чином, потенційний попит на ринках обох країн має перспективи до зростання за рахунок позитивної динаміки чисельності населення [32, 33].

Культура споживання курятини в Нідерландах та ОАЕ незначно, але все ж таки відрізняється. Якщо в ОАЕ курятина очолює "рейтинг м'яса" за обсягами споживання, є основою великої кількості страв і широко використовується як в домашньому так і ресторанному приготуванні їжі, то в Нідерландах пальму першості має свинина, а курятина слідує за нею. Це пояснюється сформованими протягом багатьох років уподобаннями місцевого населення, які відображені у рецептах національної кухні, основою яких є більш жирне м'ясо свинини [96, 100]. Беручи до уваги описані культурні особливості, ринок ОАЕ є більш привабливим для виходу.

Важливу роль у формуванні експортного потенціалу курятини на ринках ОАЕ та Нідерландів відіграють фізичні та хімічні характеристики цього товару зумовлені технологією вирощування курей, виробництва курятини та реалізації готової продукції. Охолоджена курятина є продуктом із коротким терміном зберігання, що зумовлює можливість її експорту лише у країни, з відносно незначною віддаленістю від України. Країни ЄС, в тому числі Нідерланди, відповідають цьому критерію. Відстань між ОАЕ та Україною є значною, що вже

само собою збільшує час на доставку. Водночас неможливість використання морського транспорту робить експорт охолодженої курятини майже неможливим. Таким чином, вихід на ринок ОАЕ обмежений лише замороженою продукцією, що послаблюватиме конкурентні позиції українського виробника, порівняно із виробниками, що можуть забезпечити обидва сегменти. Таким чином, за результатом оцінки природного фактору, ринок Нідерландів є більш привабливим для виходу з огляду на його територіальну близькість.

Виходячи з проведеного аналізу соціально-демографічних, науково-технічних та культурних факторів було складено підсумкову таблицю з їх оцінками. Ознайомитися із Таблицею В.6 можна у Додатку В.

Проаналізувавши політико-правові, економічні, соціально-демографічні, культурні та природні фактори бізнес-середовища Нідерландів та ОАЕ окремо, розглянемо їх в комплексі щоб зробити вибір найсприятливішого ринку для виходу українських виробників курятини.

Таблиця 2.1

Зведена таблиця оцінки політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних та природних факторів бізнес-середовища Нідерландів та ОАЕ

Країна фінальний бал за категорію факторів	Фактор	Оцінка впливу фактора (від -10 до 10) у балах	Коефіцієнт значущості фактора, балів	Фінальна експертна оцінка, балів
1	2	3	4	5 = 3*4
<i>Політико-правові фактори</i>				
Нідерланди (+2,3)	Угода про Асоціацію з ЄС	8	0,3	2,4
	Підтримка нашої держави країнами ЄС у війні Російської Федерації проти України	5	0,5	2,5
	Захист інтересів виробників ЄС	-6	0,3	-1,8
	Стандарти контролю якості ЄС	-4	0,2	-0,8
ОАЕ (+2,1)	Угода про економічне співробітництво з ОАЕ	6	0,4	2,4
	Політичний нейтралітет у війні Російської Федерації проти України	3	0,3	0,9
	Стандарти контролю якості в ОАЕ	-4	0,3	-1,2

<i>Економічні фактори</i>				
1	2	3	4	5 = 3*4
Нідерланди (+2,2)	Світові тенденції у експорті курятини	-5	0,3	-1,5
	Рівень платоспроможності населення	10	0,2	2,0
	Частка продуктів у структурі витрат	3	0,1	0,3
	Експортні можливості України в сегменті курятини	7	0,2	1,4
ОАЕ (+1,5)	Світові тенденції у експорті курятини	4	0,3	1,2
	Рівень платоспроможності населення	8	0,2	1,6
	Частка продуктів у структурі витрат	2	0,1	0,2
	Експортні можливості України в сегменті курятини	-5	0,3	-1,5
<i>Соціально-демографічні, культурні та природні фактори</i>				
Нідерланди (+3,7)	Чисельність населення	8	0,2	1,6
	Приріст чисельності населення	3	0,2	0,6
	Культура споживання курятини	-3	0,3	-0,9
	Географічне розташування	8	0,2	2,4
ОАЕ (+2,5)	Чисельність населення	5	0,2	1,0
	Приріст чисельності населення	7	0,2	1,4
	Культура споживання курятини	3	0,3	0,9
	Географічне розташування	-4	0,2	-0,8
<i>Всі фактори</i>				
Нідерланди	8,2			
ОАЕ	6,1			

Відповідно до результатів експертної оцінки, ринок Нідерландів (оцінка 8,2) є більш привабливим для виходу українських виробників курятини аніж ринок ОАЕ (оцінка 6,1), з огляду на наявність більших можливостей та менших загроз. Тому, саме цей ринок доцільно розглядати для виходу.

2.2. Організаційно-економічні передумови формування експортного потенціалу виробника курятини

У цьому підрозділі буде проведено організаційно-економічний аналіз ТОВ "Компанія Екоферма" (далі – "Підприємство"). Узагальнюючі дані щодо діяльності Підприємства наведені на рис. 2.12.

Основні види господарської діяльності	Основні цінності організації	Відносини із партнерами	Сегменти партнерів
1) виробництво та реалізація курятини; 2) інші види діяльності, що передбачені статутом	"Якісна продукція за доступною ціною"	"Вигідні умови співпраці для всіх і кожного"	Оптові покупці: дистриб'ютори; локальні торговельні підприємства в Івано-Франківській області; HoReCa
Основні ресурси		Канали (методи) комунікації	
Персонал – працівники ферми, адміністрація, інженер, вантажники; Основні засоби – приміщення, земля, обладнання, устаткування; Інфраструктура – комунікації.		Онлайн-канали: Email, Zoom Google Meet	
Головні партнери		Офлайн-канали: зустрічі, презентації, виставки	
Посередники в організації збуту продукції в межах України			
Структура витрат		Структура доходів	
Матеріальні витрати – 50% Витрати на оплату праці – 15% Витрати на утримання інфраструктури – 10%; Витрати на просування – 15%; Адміністративні та інші операційні витрати – 10%.		Доходи від основної діяльності (виробництво та реалізація курятини) – близько 90% від загального обсягу доходів. 10% - доходи від інших видів діяльності	

Рис. 2.12. Стратегічна модель Business Model Canvas для характеристики діяльності ТОВ "Компанія Екоферма"

Джерело: побудовано за даними підприємства

Як бачимо, на рис. 2.12 проілюстровано модель стратегічної канви діяльності Підприємства, яка відображає узагальнену картину функціонування Підприємства.

Основними напрямками діяльності Підприємства є такі:

1. виробництво та реалізація курятини;
2. інші види діяльності, що передбачені Статутом компанії.

З виробничо-організаційної точки зору Підприємство є агропромисловим виробництвом (складається з декількох пташиних ферм та бійниць), які використовуються для вирощування курей та виробництва м'яса птиці для подальшої реалізації на території України. Підприємство не здійснює експорту.

Основні цінності Підприємства ґрунтуються на вимогах до якості продукції. Підприємство на сьогодні є постачальником якісного екологічно чистого м'яса курятини на регіональному ринку (Івано-Франківська область).

Станом на 2024 рік Підприємство працює на B2B ринку. Це означає, що канали збуту побудовані із залучення оптових торговельних посередників. Основними покупців продукції є дистриб'ютори, локальні торговельні мережі в Івано-Франківській області, місцеві заклади готельно-ресторанного бізнесу в рамках даного регіону. При цьому, Підприємство співпрацює також із партнерами, які допомагають організувати канали збуту та шукати нових клієнтів. Зазвичай такими партнерами є торговельні представники, які за комісійну винагороду забезпечують просування продукції Підприємства в межах України.

Розглянемо організаційну структуру Підприємства, яка зображена на рис. 2.13.

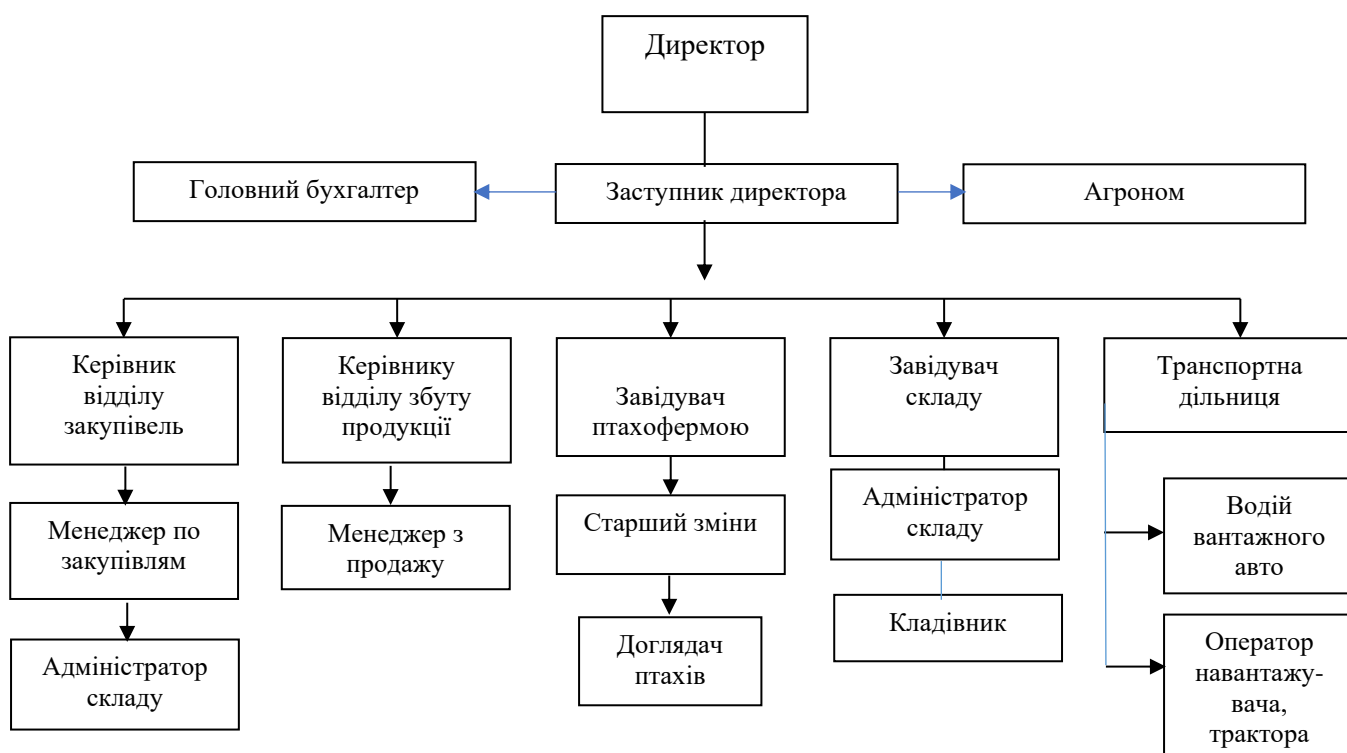


Рис. 2.13. Організаційна структура Підприємства

Джерело: побудовано за даними підприємства

Наразі на Підприємстві сформувалася лінійно-функціональна організаційна структура. Для виконання функцій реалізації продукції функціонує відділ збуту, який очолюється комерційним директором. У підпорядкуванні комерційного директора знаходяться менеджери з продажу.

Оскільки Підприємство на сьогодні не здійснює експортних операцій, то менеджери з продажу не мають досвіду організації зовнішньоекономічної діяльності. На наш погляд, у випадку виходу підприємства на міжнародні ринки, доцільно буде прийняти на роботу нового менеджера з продажу, який відповідатиме за організацію реалізації продукції на експорт. Альтернативним варіантом є додаткове навчання особи, яка нині займає посаду менеджера.

Надалі проаналізуємо основні показники діяльності Підприємства за 2018-2022 роки, які наведені у Таблиці Г.1 у Додатку Г. Для оцінки економічних показників розвитку Підприємства було використано дані фінансової звітності, яку наведено у Додатку Д до роботи.

Наведені у Таблиці Г.1 показники свідчать про позитивні фінансові результати Підприємства. Загальні обсяги доходів Підприємства у 2022 році становили 117646 тис. грн, що на 275,0% більше значення цього показника у 2018 році та на 18,1% менше його значення у 2021 році. Зменшення обсягу виручки у 2022 році можна пояснити впливом війни та скороченням обсягів виробництва і збуту курятини у 1 кв. 2022 року. Чистий дохід від реалізації готової продукції у 2022 році склав 109116 тис. грн, що становить 92,8% від загального обсягу доходів від усіх видів діяльності. Доходи від збуту готової продукції скоротилися на 15,1% у 2021-2022 роках.

Обсяг поточних витрат Підприємства у 2022 році склав 107476 тис. грн, що на 176,3% більше значення цього показника у 2018 році та на 3,0% менше його значення у 2021 році. Збільшення загального обсягу витрат також можна пояснити високою часткою постійних витрат. При цьому собівартість реалізації готової продукції у 2022 році склала 96374 тис. грн, що становило 89,7% від загального обсягу поточних витрат Підприємства. Собівартість реалізації готової продукції протягом 2021-2022 років скоротилася на 6,3%.

Розмір операційної маржі (валового прибутку) у 2022 році склав 12742 тис. грн., що на 159,6% більше значення даного показника у 2018 році та на 50,4% менше його значення у 2021 році. Розмір валової маржі (операційний прибуток) становив у 2022 році 10170 тис. грн., що на 7,6% менше значення цього

показника у 2018 році та на 69,1% нижче його значення у 2021 році. Зменшення валової маржинальності можна пояснити якісними факторами, які вплинули на два ключові показники економічного зростання – рентабельність активів і рентабельність поточних витрат. Рентабельність капіталу виражає ефективність політики управління ресурсами, вкладеними в компанію. У 2022 році його значення зросло на 10,0% порівняно з базовим 2018 роком та скоротилося на 58,0% порівняно з 2021 роком. Показник доходності поточних витрат виражає величину операційного левериджу (співвідношення), який виникає в результаті збалансування результатів доходів і витрат. Значення цього показника є прямим результатом функціонування бізнес-моделі компанії. У 2022 році його значення зменшилось на 11,8% порівняно з 2021 роком.

Чистий прибуток у 2022 році становив 8339 тис. грн, що на 69,1% менше значення цього показника у 2021 році. Зниження обсягу чистого прибутку залежало від тих же чинників, що й зменшення обсягу операційної та валової маржі. Війна вплинуло на формування попиту у бік його скорочення, що стало додатковим фактором зменшення обсягів діяльності.

Задля поглиблення економічної оцінки діяльності ТОВ "Компанія Екоферма" варто проаналізувати показники фінансової стійкості та рентабельності. Такий вид аналізу є важливим з позиції перспектив залучення компанією додаткових фінансових ресурсів, які необхідні для фінансування заходів з впровадження стратегії виходу.

Спочатку варто охарактеризувати склад активів компанії за групами їх ліквідності, які наведено у табл. 2.2.

Можемо бачити, що в цілому сума ліквідних активів підприємства (12079 тис.грн у 2022 році) була меншою від обсягу оборотних активів (20375 тис.грн у 2022 році). Це пов'язано з тим, що у процесі визначення суми ліквідних активів до їх складу не включалися біологічні активи, оскільки вони є малоліквідними з точки зору їх здатності трансформуватися в грошову форму. Станом на кінець 2022 року сума швидколіквідних активів складала 7257 тис.грн, а сума готових засобів платежу – 4360 тис.грн. Це є допустимою ознакою ліквідності, оскільки

готові засоби платежу (гроші на рахунках банку) складають більше 50% від загального обсягу швидколіквідних активів, та більше 1/3 від обсягу усіх ліквідних активів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності активів ТОВ "Компанія Екоферма" за 2018-2022 роки

Показники	Станом на кінець року:					Відносний приріст %			
	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
1. Оборотні активи, тис.грн.	14487	15980	18550	19768	20375	28,0	6,6	3,1	12,0
2. Запаси, тис.грн.	2546	2887	3896	3842	4823	53,0	-1,4	25,5	23,7
3. Дебіторська заборгованість, тис.грн	2386	2743	2897	3649	2897	21,4	26,0	-20,6	6,7
4. Ліквідні активи, тис.грн., у т.ч.:	6783	7617	9354	10331	12079	12,3	22,8	10,4	16,9
4.1. Швидко-ліквідні активи, тис.грн.	4236	4730	5459	6489	7257	11,7	15,4	18,9	11,8
4.2. Грошові активи, тис.грн.	1850	1987	2562	2840	4360	38,5	10,8	53,5	33,1
5. Поточні зобов'язання, тис.грн	4129	5600	6626	5717	6261	60,5	-13,7	9,5	14,9
6. Власний оборотний капітал, тис.грн.	10358	10380	11924	14050	14114	0,2	14,9	17,8	0,5

*Джерело: складено автором за даними підприємства

На рис. 2.14. показано динаміку коефіцієнтів платоспроможності підприємства за 2018-2022 роки.

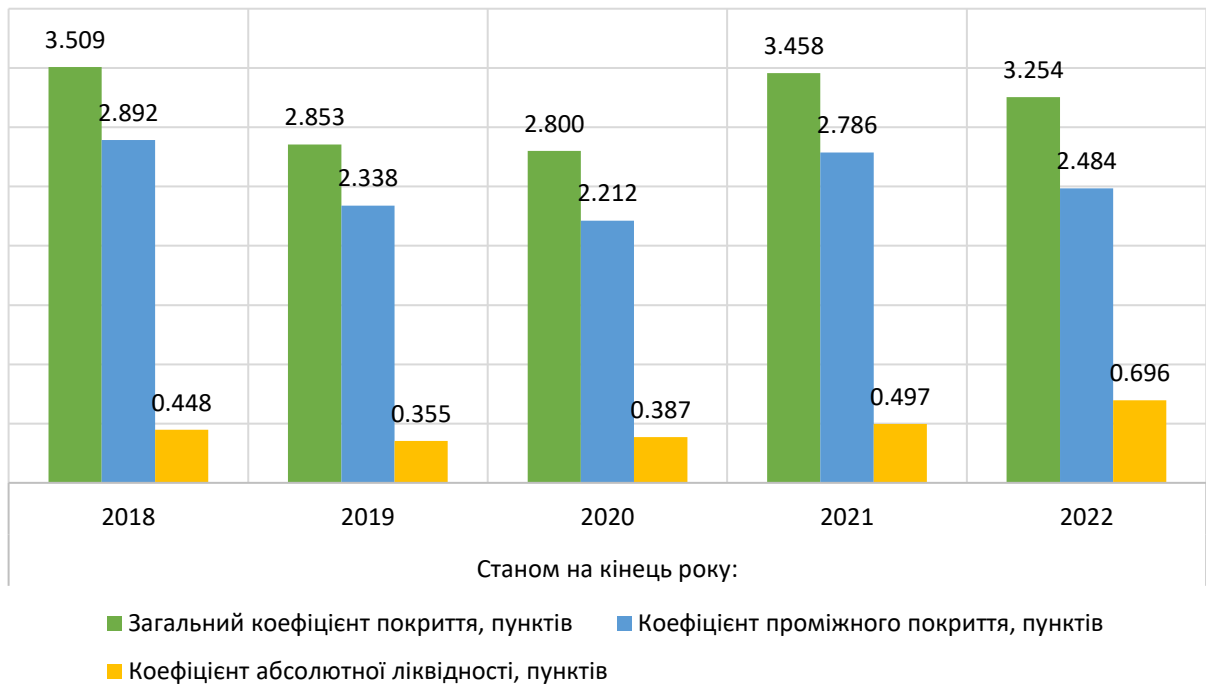


Рис. 2.14. Динаміка коефіцієнтів платоспроможності ТОВ "Компанія Екоферма" за 2018-2022 рр., балів

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Виходячи з показників, проілюстрованих на рис. 2.14, можна зробити висновок про те, що коефіцієнт платоспроможності ТОВ "Компанія Екоферма" демонстрував стабільну динаміку в період з 2018 по 2022 роки. Наприкінці 2018-го року значення загального коефіцієнта покриття коливалося від 2,800 до 3,509 пунктів (що було вище норми, яка становить 1,5-2,0 пункти). Однак, упродовж 2019-2022 років можна було помітити незначне зменшення рівня загального покриття. Станом на кінець 2022 року значення загального коефіцієнта покриття склало від 3,254 пункти.

Розглядаючи тенденції зміни проміжного коефіцієнта покриття, відмітимо, що він знаходився в діапазоні від 2,212 до 2,892 пункти. Упродовж усього аналізованого періоду значення даного коефіцієнта перебувало вище норми (1,0-1,5 бали). Коефіцієнт абсолютної ліквідності також мав допустимі значення, які перевищували рекомендований норматив (0,2-0,3 бали). Можна зробити висновки про те, що підприємство є платоспроможним і може вчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

Продовжуючи аналіз, важливо провести оцінку показників фінансової стійкості ТОВ "Компанія Екоферма". Банківська установа (Приватбанк), з якою співпрацює Підприємство, виходячи з коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності, встановлює ліміти короткострокового та довгострокового кредитування. Це важливо у випадку залучення кредитних фінансових ресурсів для організації виходу на міжнародний ринок та налагодження експортних поставок. Додатково варто відмітити, що значення рівня фінансової стійкості можуть прийматися до уваги потенційними покупцями продукції за кордоном, оскільки вони прагнуть розуміти фінансову стабільність свого потенційного постачальника. Відповідні показники наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ "Компанія Екоферма" за 2018-2022 роки

Показники	Станом на кінець року:					Абсолютний приріст, балів			
	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Коефіцієнт фінансової автономії	0,820	0,823	0,809	0,791	0,774	0,003	-0,013	-0,018	-0,017
Коефіцієнт фінансової залежності	0,112	0,137	0,164	0,148	0,158	0,025	0,027	-0,016	0,010
Співвідношення позикового та власного капіталу	0,136	0,166	0,202	0,187	0,204	0,030	0,036	-0,015	0,017
Частка товарних кредитів у обсягах поточних зобов'язань	0,395	0,410	0,471	0,544	0,609	0,014	0,061	0,073	0,064
Співвідношення власного оборотного капіталу до обсягу поточних зобов'язань	2,509	1,853	1,800	2,458	2,254	-0,655	-0,054	0,658	-0,203

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Розглядаючи показники фінансової стійкості, варто відмітити, що вони не мали однозначної динаміки. Їх значення залежало переважно від балансу між структурою джерел фінансування активів підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності мав значення, що були оберненими до показника фінансової

автономії. Рівень фінансової залежності коливався в межах від 0,112 до 0,164 пунктів. Превалювання власного капіталу над залученими позиковими джерелами фінансування також пояснюється значеннями та динамікою коефіцієнта співвідношення позикового та власного капіталу. Рівень даного коефіцієнта постійно перебував нижче від 1, що є позитивною ознакою. Співвідношення власного оборотного капіталу до обсягу поточних зобов'язань мало збалансовані значення за рахунок переважання обсягу поточних активів над поточними пасивами. Можемо спостерігати, що фінансування переважної частки поточних активів здійснювалося за рахунок власного капіталу. Це є позитивною ознакою фінансової стійкості.

Результати оцінки показників рентабельності наведено на рис. 2.15.

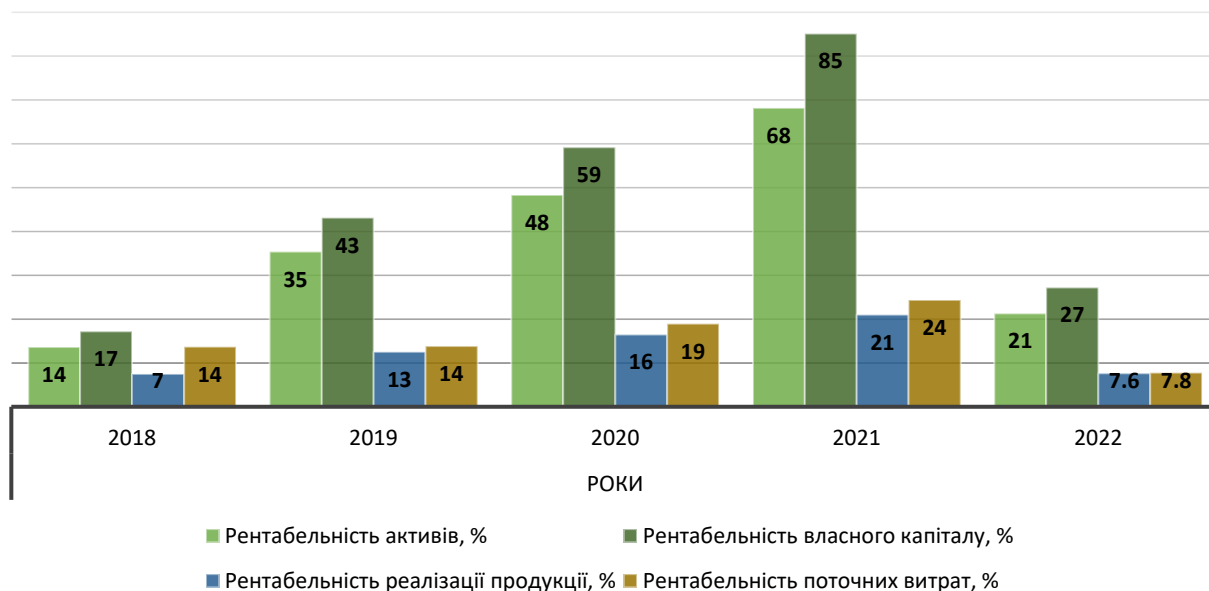


Рис. 2.15. Показники рентабельності діяльності ТОВ "Компанія Екоферма" у 2018-2022 рр., балів

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Виходячи з отриманих даних, можемо зробити висновок про те, що ефективність Підприємства в цілому мала позитивну динаміку за рядом показників. Зокрема, упродовж 2018-2021 років рівень рентабельності реалізації продукції (базовий показник економічної ефективності роботи) збільшився з 7%

(2018 рік) до 21% (2021 рік). Однак, у 2022 році можна було спостерігати скорочення рівня рентабельності діяльності внаслідок впливу чинника війни.

Отже, провівши організаційно-економічну оцінку внутрішніх факторів, які впливають на формування експортного потенціалу ТОВ "Компанія Екоферма", можемо зробити такі висновки:

1. Підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації курятини. З виробничо-організаційної точки зору компанія являє собою агропромислове виробництво, яке складається з декількох пташиних ферм та бійниць. На балансі компанії перебувають відповідні основні засоби та оборотні активи (виробничі запаси, готова продукція, дебіторська заборгованість, грошові кошти, тощо). Підприємство ще не здійснювало виходу на міжнародні ринки, однак планує це зробити в найближчій перспективі.

2. Основні цінності ТОВ "Компанія Екоферма" фокусуються на вимогах до якості продукції. Підприємство на сьогодні є постачальником високоякісної курятини на регіональному ринку (Івано-Франківська область). В плані організації комерційної роботи в компанії важливо підкреслити таку цінність як прямі угоди з оптовими продавцями сільськогосподарської продукції. Прямі контракти дозволяють оптовим торговцям здійснювати збут курятини у своїх роздрібних мережах за доступними цінами та гнучкими умовами.

3. Оскільки підприємство на сьогодні не здійснює експортних операцій, то менеджери з продажу не мають досвіду в організації зовнішньоекономічної діяльності. На наш погляд, у випадку виходу підприємства на міжнародні ринки можливо буде прийняти на роботу нового менеджера з продажу, який буде відповідати за організацію реалізації продукції на експорт.

4. Підприємство має гарні економічні показники розвитку, зокрема: рівень ліквідності активів є достатнім; показники платоспроможності перебувають вище нормативних значень; фінансова стійкість є збалансованою; компанія є стабільно прибутковою. Це створює позитивні передумови для фінансування заходів, які необхідні для організації виходу на міжнародні ринки. Також прибутковість роботи компанії та прийнятна фінансова стійкість свідчать про

відлагодженість основних бізнес-процесів, що посилює шанси швидкого отримання потенційних партнерів за кордоном.

2.3. Оцінка перспектив виходу підприємства на міжнародний ринок

У цьому підрозділі буде оцінено перспективи виходу ТОВ "Компанія Екоферма" на ринок Нідерландів на основі проведення SWOT-аналізу, який базується на результатах оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Першим етапом є оцінка факторів зовнішнього середовища для визначення потенційних можливостей та загроз при виході Підприємства на ринок Нідерландів. Оскільки відповідна оцінка вже була проведена у підрозділі 2.1., ми не будемо здійснювати її повторно.

Перейдемо до наступного етапу, яким є оцінка сильних та слабких сторін Підприємства. Для цього використаємо метод компаративного конкурентного аналізу. Параметрами порівняння доцільно обрати фактори внутрішнього середовища Підприємства, які було проаналізовано у питанні 2.2.

Вибір конкурентів здійснюватимемо з урахуванням наступних умов:

- компанії є локальними виробниками курятини;
- профіль (основні характеристики) компаній подібний до профілю Підприємства.

Після аналізу інтернет-джерел було обрано наступні компанії, які є потенційними конкурентами Підприємства:

- Vente Veevoeder B.V.;
- Kuikenbroederij Van Hulst B.V.

Інформація щодо профілей компаній наведена у Таблиці Г.1 у Додатку Г. Наведені дані є основою для проведення оцінки критеріїв сильних і слабких сторін. Результати такої оцінки наведено у табл. 2.4.

**Результати оцінки сильних та слабких сторін підприємства ТОВ
"Компанія Екоферма" по відношенню до його основних конкурентів**

Фактори внутрішнього середовища	Важливість фактора	Vente Veevoeder B.V.		Kuikenbroederij Van Hulst B.V.		ТОВ "Компанія Екоферма"	
		Бал (від 1 до 10)	Фінальний показник	Бал (від 1 до 10)	Фінальний показник	Бал (від 1 до 10)	Фінальний показник
1	2	3	4=2*3	5	6=2*5	7	8=2*7
Забезпеченість персоналом	0,07	10,0	0,70	8,6	0,61	4,4	0,3
Стійкість організаційної культури	0,08	7,2	0,58	9,0	0,72	6,4	0,512
Ефективність системи нематеріальної та матеріальної мотивації	0,08	7,0	0,56	6,0	0,48	5,0	0,4
Забезпеченість активами	0,10	10,0	1,00	7,7	0,77	2,6	0,3
Рівень прибутковості роботи	0,10	10,0	1,00	8,9	0,89	7,4	0,7
Рівень платоспроможності	0,10	9,3	0,93	9,1	0,91	10,0	1
Рівень фінансової стійкості	0,10	5,8	0,58	6,7	0,67	10,0	1
Досвід у організації експортних операцій	0,15	10,0	1,50	8,0	1,20	2,0	0,3
Ефективність системи маркетингу	0,22	7,0	1,54	5,0	1,10	2,0	0,44
Конкурентна сила	10,00	-	8,38	-	7,36	-	4,95

Джерело: складено автором

Визначимо абсолютну конкурентну силу за таким алгоритмом:

1. визначаємо максимальне значення відповідного фактора серед двох наявних конкурентів у Таблиці 2.4;
2. визначаємо абсолютне значення фактору для Підприємства (від значення фактору для Підприємства у Таблиці 2.4 віднімаємо значення з пункту 1);
3. отриману різницю множимо на значення важливості фактору.

Абсолютна конкурентна сила Підприємства

Фактори внутрішнього середовища	Важливість фактору	Абсолютне значення	Фінальний показник
1	2	3	4
Забезпеченість персоналом	0,07	-5,6	-0,39
Стійкість організаційної культури	0,08	-2,6	-0,21
Ефективність системи нематеріальної та матеріальної мотивації	0,08	-2,0	-0,16
Забезпеченість активами	0,10	-7,4	-0,74
Рівень прибутковості роботи	0,10	-2,6	-0,26
Рівень платоспроможності	0,10	0,7	0,07
Рівень фінансової стійкості	0,10	3,3	0,33
Досвід у організації експортних операцій	0,15	-8,0	-1,20
Ефективність системи маркетингу	0,22	-5,0	-1,10
Конкурентна сила	-	-	-3,65

Джерело: складено автором

З результатами оцінки, компанія Vente Veevoeder B.V. мала показник конкурентної сили на рівні 8.38 бали, компанія Kuikenbroederij Van Hulst B.V. – 7,36 бали, а досліджуване Підприємство – 4,97 бали. Можемо також бачити, що конкурентна сила Підприємства є нижчою, порівняно з аналогічним показником по компаніях конкурентів. Важливо звернути увагу також на результуючий зважений індекс відносної конкурентної сили, який становить -3,65 балів. Це означає, що досліджуване підприємство значно поступається своїм конкурентам за рядом критеріїв (забезпеченість персоналом – показник відносної конкурентної переваги становив -0,39 бали; забезпеченість активами – показник відносної конкурентної переваги становив -0,71 бали; рівень прибутковості роботи – показник відносної конкурентної переваги становив -0,26 балів; досвід у організації експортних операцій – показник відносної конкурентної переваги становив -1,2 балів; ефективність системи маркетингу – показник відносної конкурентної переваги становив -1,10 балів).

Тим не менш, за деякими критеріями Підприємство мало відносні конкурентні переваги над конкурентами, зокрема мова іде про рівень платоспроможності – показник відносної конкурентної переваги становив +0,07 балів; рівень фінансової стійкості – показник відносної конкурентної переваги становив +0,33 балів.

Виходячи з даних табл. 2.1, 2.4, 2.5 було побудовано матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перша матриця SWOT-аналізу для ТОВ "Компанія Екоферма"

Сили (S)		Слабкості (W)	
Фактор	Бал	Фактор	Бал
рівень платоспроможності	+0,07	забезпеченість персоналом	-0,39
		стійкість організаційної культури	-0,21
		забезпеченість активами	-0,74
рівень фінансової стійкості	+0,33	рівень прибутковості роботи	-0,26
		досвід у організації експортних операцій	-1,20
		ефективність системи маркетингу	-1,10
Можливості (O)		Загрози (T)	
Фактор	Бал	Фактор	Бал
угода про Асоціацію з ЄС	+2,4	захист інтересів виробників ЄС	-1,8
підтримка України країнами ЄС у війні	+2,5	стандарти контролю якості ЄС	-0,8
рівень платоспроможності населення	+2,0	світові тенденції у експорті курятини	-1,5
частка продуктів у структурі витрат	+0,3	культура споживання курятини	-0,9
експортні можливості України в сегменті курятини	+1,4		
чисельність населення	+1,6		
приріст населення	+0,6		
Всього бал		Всього бал	
11,2		8,9	

Джерело: складено автором за даними табл. 2.1, 2.4, 2.5

Таким чином, виходячи з проведеного SWOT-аналізу перспектив виходу Підприємства на ринок курятини Нідерландів можемо зробити такі висновки:

1. Компанія має доволі складні зовнішні політичні та економічні умови

для побудови ефективної стратегії виходу. В процесі виходу Підприємство може зіткнутися з численними труднощами, які виникають внаслідок політики європейського протекціонізму, значної конкуренції між виробниками, непередбаченими зовнішньо- та внутрішньополітичними обставинами в Україні, які впливають на позицію членів ЄС в частині підтримки українських виробників.

2. Позитивний вплив зовнішніх чинників полягає у використанні таких можливостей розвитку компанії як отримання додаткових пільгових умов для здійснення експорту у відповідності до угоди про Асоціацію з ЄС та наявної підтримка України країнами ЄС у протистоянні агресії РФ. Позитивний вплив на формування експортної стратегії має висхідна динаміка світового ринку курятини, зміщення акценту споживання на курятину у порівнянні з іншими видами м'яса; відносно високий платоспроможний попит в Нідерландах; наявність відповідних інфраструктурних передумов в Україні для ефективного експорту курятини.

3. У процесі формування стратегії виходу Підприємство може використати ряд внутрішніх можливостей, до яких належить наступні: стійкість організаційної культури; наявність ефективності системи нематеріальної та матеріальної мотивації; високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості. Цей Потенціал може бути реалізований під час формування відповідної структури бізнес-процесів для реалізації стратегії експорту курятини на ринок Нідерландів.

Висновки до Розділу 2

У даному розділі було здійснено ґрунтовний аналіз факторів впливу бізнес-середовища на потенційні можливості компаній, діяльність яких направлена на вирощування курей та виробництво і реалізацію курятини, виходу на міжнародні ринки.

Проведений аналіз політико-правових, економічних, соціально-демографічних, культурних та природних факторів дає підстави зробити

висновки про те, що ринок курятини Нідерландів є більш привабливим порівняно із ринком ОАЕ.

Також було здійснено організаційно-економічну діагностику Підприємства та виявлено можливості для розвитку експортної діяльності та інтеграції бізнесу підприємства у міжнародний ринок курятини Нідерландів.

За результатами SWOT-аналізу перспектив виходу Підприємства було виокремлено наступні можливості, які Підприємство може використати для реалізації стратегії виходу: стійкість організаційної культури; наявність ефективності системи нематеріальної та матеріальної мотивації; високий рівень платоспроможності та фінансової стійкості.

Розділ 3. Розробка стратегії виходу підприємства на ринок курятини Нідерландів

3.1. Обґрунтування змісту, цілей та основних етапів стратегії виходу на основі обраної бізнес-моделі

У цьому підрозділі обґрунтовано основні цілі та завдання стратегії виходу Підприємства на ринок курятини Нідерландів.

Вибір бізнес-моделі базується на (i) теоретичних засадах, передбачених Розділом 1, (ii) аналізі діяльності Підприємства та (iii) аналізі ринкового середовища, зроблених у Розділі 2.

Виходячи з наведеного, найбільш доцільною для Підприємства є експортна стратегія розвитку компанії, а способом виходу варто обрати непрямий експорт. Відповідний вибір обґрунтовується таким.

Підприємство не має досвіду функціонування на міжнародних ринках. Наявна система організації каналів збуту та політики просування слабо адаптовані під вимоги нового ринку. Процес стратегічного управління не систематизований. Будь-які стратегічні орієнтири визначаються керівником і ним же змінюються у випадку зміни стратегічного контексту, в якому функціонує Підприємство. Підприємство обмежене у ресурсах, які могли б забезпечити належну побудову системи каналів збуту на ринку Нідерландів. Всі ці фактори унеможливають здійснення прямого експорту. Тому, на початковому етапі для підприємства єдиним найбільш оптимальним варіантом залишається непрямий експорт, яка полягатиме у пошуку торговельних посередників, які будуть допомагати просувати продукції.

Цілі та напрямки обраної моделі визначаємо шляхом формування піраміди зростання McKinsey (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Піраміда зростання McKinsey для формування цілей стратегії експорту Підприємства
Джерело: складено автором

Таким чином, головними стратегічними цілями Підприємства при виході на ринок курятини Нідерландів є такі:

- зростання обсягів збуту не менш ніж на 20%;
- зростання частки замороженої продукції в структурі виробництва;
- проведення комплексу заходів з просування для досягнення середнього рівня впізнаваності бренду "EcoChicken" на певних локальних ринках Нідерландів (тобто в тих містах, де буде розміщуватися продукція за відповідними каналами дистрибуції – супермаркети, місцеві магазини, тощо).

Побудуємо бізнес-модель, яка буде направлена на реалізацію зазначених цілей. До основних компонентів бізнес-моделі належать:

- бізнес-процеси;
- канали збуту;
- партнери;
- ресурси;
- сегменти споживачів;

- ціннісна пропозиція;
- структура доходів та витрат.

Бізнес-процеси

Виходячи з даних аналізу у Розділі 2 були визначені такі ключові бізнес-процеси для імплементації стратегії виходу:

- закупівля сировини, матеріалів, обладнання;
- організація процесу вирощування курей;
- виготовлення продукції (сире м'ясо охолоджене, консерви);
- здійснення збуту продукції;
- організація просування на ринку.

Канали збуту

Організація непрямого експорту може здійснюватися за такою схемою, зображеною на рис. 3.2.

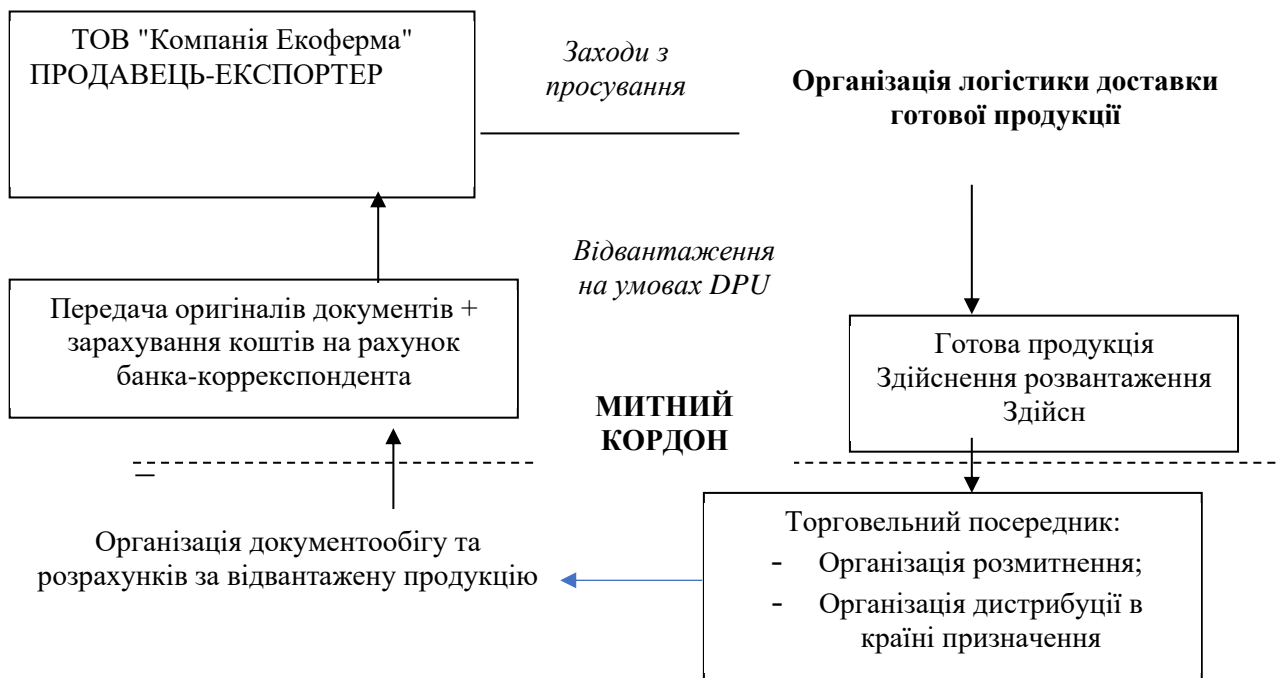


Рис. 3.2. Модель організації збуту курятини Підприємством на ринку Нідерландів

Джерело: складено автором

Доцільно забезпечити систему збуту, яка передбачатиме формування дво- або три-рівневих каналів збуту: (i) Підприємство → Контрагент (Торговельний партнер) → Споживачі, (ii) Підприємство → Контрагент (Торговельний партнер) → Дистрибутори → Споживачі.

Ключові партнери

Підприємство має партнерів щодо закупівля сировини, матеріалів, обладнання. Наразі відсутня необхідність у партнерах для організація процесу вирощування курей та виготовлення продукції, оскільки ці бізнес-процеси Підприємство здійснює самостійно.

Таким чином необхідно здійснити пошук партнерів для здійснення збуту продукції та організації просування на ринку Нідерландів.

Підприємство може розглянути співпрацю з наступними партнерами у цьому напрямку Kühne + Heitz LTD, Stara Foods B.V., Dry Salty Omasum Top Q.

Характеристика кінцевого споживача

Оскільки Підприємство планує експорт продукції, яка проходитиме через усі ланки товарообігу без змін фізичних та хімічних характеристик, зокрема ідеться про фасоване охолоджене і заморожене м'ясо курятини, важливо розглянути сегменти кінцевих споживачів, адже саме на характеристику попиту останніх будуть орієнтуватися контрагенти, а ціннісна пропозиція для останніх корелюватиме із очікуваннями кінцевих споживачів.

Нижче наведено таблицю класифікації споживчих цінностей Шета–Ньюмана-Гроса, яку було розроблено для товарного сегменту курятини Нідерландів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація споживчих цінностей Шета–Ньюмана-Гроса на ринку курятини Нідерландів

Цінність	Опис	Вплив на поведінку споживача	Очікування споживача від товару
1	2	3	4
Функціональна цінність	Споживні властивості курятини	Споживач обирає курятину як доволі ефективний продукт для задоволення потреб у харчуванні. Продукт зі збалансованим споживним складом та харчовою цінністю.	Отримати збалансований харчовий раціон зі страв, до складу яких входить курятини

1	2	3	4
Соціальна цінність	Ставлення споживачів до курятини	Ставлення до курятини на ринку Нідерландів є позитивним. Відсутні релігійні громади, національні меншини, інші групи, спосіб життя яких не передбачає вживання м'яса. Частка вегетаріанців складає близько 5%	Позитивна реакція споживача, іноді нейтрально-позитивна реакція на інформацію про курятину в продуктах.
Емоційна цінність	Гастроно-мічні вподобання, культура кухні	Курятина є інгредієнтом багатьох європейських страв	Широка доступність продукту та страв із нього
Епістимічна цінність	Відсутня для курятини	-	-
Умовна цінність	Курятина входить до складу мінімального продуктового набору	Курятину можуть вибирати споживачі з відносно невисоким рівнем доходу	Оптимальне співвідношення "ціна-якість"

Джерело: складено автором

Таким чином, можемо зробити висновки про те, що різні види цінності курятини для споживача передусім зумовлені самою природою даного продукту. Цінність курятини є більшою мірою органічною, ніж штучною.

Потреби/мотиви споживачів можна класифікувати на три категорії, а саме (i) тамування голоду, (ii) розумна економія на продуктах харчування та (iii) естетичні потреби. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Класифікація потреб/мотивів споживачів курятини

Потреба споживача / мотив	Опис	Вплив на поведінку споживача
Тамування голоду	Здатність продукту забезпечити задоволення потреби у харчуванні	Споживач намагається задовольнити первинні фізіологічні потреби у харчуванні.
Розумна економія на продуктах харчування	Здатність курятини формувати збалансовану вартісну пропорцію споживчого кошика	Споживачі з відносно невисоким рівнем доходу можуть збалансувати свій бюджет за рахунок збільшення частки курятини в структурі споживання.
Естетичні потреби	Здатність курятини буди універсальним інгредієнтом до багатьох страв	Споживач розраховують на те, що курятина матиме притаманний для цього продукту вигляд

Джерело: складено автором

Перейдемо до формування сегментів цільової аудиторії споживачів на основі результатів проведеного стратегічного аналізу та даних табл. 3.1-3.2. У таблиці 3.3 наведено основні критерії сегментації цільової аудиторії споживачів курятини на ринку Нідерландів.

Таблиця 3.3

Портрет споживача курятини у Нідерландах

Категорія цільової аудиторії	Критерій сегментації споживачів	Опис за кожним критерієм
Соціально-психологічні аспекти	Емоції	Переважно позитивні.
	Мотивація	Забезпечення первинних фізіологічних потреб у прийомі їжі
Соціально-економічні дані	Середній рівень доходу споживача	3 600 євро / міс.
	Освіта	Без диференціації
	Професія	Без диференціації
Поведінкові чинники	Причини покупки.	Мотивація з точки зору базових фізичних потреб
	Середній чек	25 євро
	Сезонність продажів.	Більші обсяги продажу у осінньо-зимово-весняний період, незначний спад в літній період
Демографічні характеристики	Вік споживача	6 місяців +
	Стать	Без значної диференціації, але переважають чоловіки
	Етнічна приналежність	Переважно жителів країни, частково туристи з інших країн
	Національність	Без диференціації
	Релігійні переконання	Без диференціації
	Сімейний стан	Без диференціації
Географічне положення	Кліматичні умови	Помірний морський клімат
	Розташування	Територія Нідерландів
	Культурні ознаки та місцеві особливості.	Європейська кухня
Соціально-психологічні аспекти	Інтереси	Без диференціації
	Цінності	- вподобання смачної та ситної кухні; - економія коштів; - економія часу на приготуванні страв
	Проблеми	- незбалансований харчовий раціон; - висока вартість споживчого кошика; - відсутність часу на приготування страв.

Джерело: складено автором

Ціннісна пропозиція для кінцевого споживача

Беручи до уваги потреби та мотиви споживачів курятини при виборі продукції, споживчі цінності курятини, які є важливими для таких споживачів та портрет споживача курятини в Нідерландах, можна зробити висновок, що у своєму виборі споживачі керуються оцінкою співвідношення ціни та якості.

Таким чином для того, щоб товари Підприємства виділялися серед інших, пропонуємо звернути увагу на додаткову цінність такої продукції, а саме екологічність, та відмітити доступність цін. Гасло: *"Купуй екологічне за помірною ціною"*.

Характеристика торгових партнерів

Як було зазначено вище, компанії, що займаються дистрибуцією продукції орієнтуються на вимоги та очікування кінцевого споживача до продукції, а тому їх потреби і мотиви значною мірою базуються на уподобаннях кінцевого споживача. Нижче розглянемо найбільш такі мотиви та потреби

Таблиця 3.4

Класифікація потреб/мотивів торгових партнерів (ТП)

Потреба / мотив	Опис	Вплив на поведінку ТП
Розширення асортименту	Необхідність запропонувати своїм клієнтам більший вибір продукції	Зумовлює пошуку нових товарних позицій
Більша маржинальність	Необхідність отримувати більший прибуток при рівноважних конкретних цінах	Зумовлює пошуку контрагентів, які можуть запропонувати нижчу ціну покупки
Гнучкі терміни оплати	Зацікавленість у післяплаті	Зумовлює пошуку контрагентів, які надають відповідну опцію
Регулярна та довготривала співпраця	Необхідність постійної наявності продукції	Зумовлює пошук надійних контрагентів для заключення довготривалих контрактів
Гарантія якості продукції	Необхідність підтвердження якості	Зумовлює пошук контрагентів, продукція яких є сертифікованою

Джерело: складено автором

Ціннісна пропозиція для контрагентів

Беручи до уваги потреби та мотиви потенційних торгових партнерів а також той факт, що продукція Підприємства має меншу собівартість аніж локальних виробників курятини Нідерландів, і при цьому не поступається якістю (з огляду на наявність необхідних сертифікатів), ціннісною пропозицією для партнерів є можливість збільшити їх маржинальність, частку на ринку та, відповідно, дохід шляхом реалізації більш дешевої української курятини.

Гасло: *"Заробляй більше, реалізуючи українське, яке обирає споживач"*.

Відносини з партнерами

Підприємством не обмежуватиме партнерів у діях щодо реалізації та просування, що забезпечить останнім достатню свободу дій для впровадження власних ідей. Гасло відносин: "Партнерство. Розуміння. Підтримка."

Ресурси

Основними ресурсами, які необхідні для реалізації бізнес-моделі, є такі: сировина (яйця) та основні матеріали (комбікорми), основні засоби та інфраструктура – земля, приміщення, обладнання, устаткування, комунікації; трудові ресурси; фінансові ресурси – для фінансування оборотних активів (кредитування банку).

Структура доходів та витрат

Для прогнозування структури доходів та витрат в рамках бізнес-моделі використаємо статистику основних фінансових показників Підприємства протягом останніх 3-5 років. Структура витрат відповідно до П(С)БО №16 в рамках розробленої бізнес-моделі може бути представлена наступним чином: собівартість реалізованої продукції (прямі матеріальні витрати – 50%; прямі витрати на оплату праці – 15%, витрати на просування – 15%); загальновиробничі витрати (витрати на утримання інфраструктури – 10%); адміністративні та інші операційні витрати – 10%.



Рис. 3.3. Структура витрат

Джерело: складено автором

Структура доходів для бізнес-моделі є такою: доходи від основної діяльності (збут м'яса птиці) – близько 100% від загального обсягу доходів.

Таким чином доцільними є наступні складові бізнес-моделі виходу підприємства на ринок курятини Нідерландів:

Таблиця 3.5

Бізнес-модель виходу Підприємства на ринок курятини Нідерландів по схемі Business Model Canvas

Ключові партнери: Kühne + Heitz LTD, Stara Foods B.V.,, Dry Salty Omasum Top Q.	Ключові бізнес-процеси: Забезпечення виробництва продукції; здійснення збуту продукції; організація просування на ринку	Ціннісна пропозиція: <i>"Заробляй більше, реалізуючи українське"</i>	Відносини із контрагентами: <i>"Партнерство. Розуміння. Підтримка."</i>	Сегменти кінцевих споживачів: Споживачі FMCG
	Ключові ресурси: Сировина та матеріали, основні засоби та інфраструктура, трудові ресурси, фінансові ресурси		Канали збуту дво- або три-рівневі канали збуту	
Структура витрат: собівартість реалізованої продукції (80%); загальновиробничі витрати (10%); адміністративні та інші операційні витрати (10%)		Структура доходів: збут м'яса птиці через торговельного партнера – близько 100%		

Джерело: складено автором

Запропонована бізнес-модель враховує усі основні компоненти та дозволяє сформуванню наочне відображення того, як Підприємство працюватиме, реалізуючи обрану стратегію виходу.

3.2. Заходи реалізації стратегії виходу підприємства на ринок курятини Нідерландів

У цьому підрозділі буде охарактеризовано інструменти та заходи для імплементації стратегії виходу, яку було описано у підрозділі 3.1. Пропонуємо зосередитися на таких напрямках як:

- удосконалення операційної моделі бізнес-процесів;

- формування цінової політики для експорту курятини;
- формування стратегії просування.

Удосконалення операційної моделі бізнес-процесів

Беручи до уваги результати аналізу операційної моделі у підрозділах 2.2. та 2.3., а також той факт, що Підприємство наразі не здійснює зовнішню економічну діяльність, потребує удосконалення система організаційного забезпечення бізнес-процесів.

Нижче методом декомпозиції існуючих функціональних напрямків організаційної структури визначено прогнозовані зміни до системи управління експортною діяльністю (табл. 3.4).

Таблиця 3.6

Заходи оптимізації організаційного забезпечення процесу здійснення експортних операцій

Складові управління бізнес-процесами підприємства	Ситуація на тепер		Пропозиції щодо оптимізації організаційної структури	Оптимізована структура управління експортом	
	Назва посади	К-ть осіб		Назва посади	К-ть осіб
Забезпечення експортних операцій (управління та контроль)	-	-	Розширити функціональні обов'язки комерційного директора	Комерційний директор	1
	-	-	Розширити функціональні обов'язки маркетолога	Маркетолог	1
	-	-	Запровадити нову посаду	Менеджер з експорту	2
	-	-		Менеджер координатор	1
Організація логістичних процесів для збуту продукції	Керівник складу	1	Без змін	Керівник складу	1
	Працівник складу	4	Збільшити кількість працівників внаслідок розширення зони діяльності	Працівник складу	6
		-	-	Введення нової посади, яка буде відповідати за організацію логістики	Логіст

Джерело: складено автором

Таким чином пропонуються наступні зміни:

- розширити зону функціональних обов'язків комерційного директора;

- впровадити нові посади – менеджер з експорту (сфера діяльності: комунікація з торговельними партнерами), менеджер координатор (сфера діяльності: контроль за документообігом в частині експорту), логіст;
- збільшити кількісит працівників складу у зв'язку з прогнозованим зростання рівня завантаження.

Також ми вважаємо за доцільне передбачити операційний контролінг за бізнес-процесами, який забезпечить можливість гнучкого реагування на виникнення помилок та оперативне їх усунення. Нижче зображена модель впровадження такого контролінгу.



Рис. 3.4. Модель впровадження операційного контролінгу за експортними операціями Підприємства
Джерело: складено автором

Поточний контролінг пропонуємо віднести до обов'язків менеджера координатора, який формуватиме короткі звіти за результатами контролінгу та надаватиме їх на розгляд комерційного директора, який визначатиме ефективність здійснення відповідних бізнес-процесів.

Запропонована модель дозволить значно підвищити результативність процесів, які пов'язані з впровадженням стратегії виходу. Формалізація операційного контролінгу буде здійснюватися через прийоми та методи аналізу, які було обґрунтовано у питанні 1.3.

Формування цінової політики для експорту курятини

Цінова політика для експорту курятини буде невід'ємною частиною існуючої цінової політики Підприємства і базуватиметься на основних принципах ціноутворення, які Підприємство використовує на теперішній час.

До таких зокрема належать:

– Дотримання законодавства

Підприємство дотримується законодавства України при здійсненні усіх бізнес-процесів і неодмінно планує дотримуватися законодавства ЄС та Нідерландів після виходу на ринок Нідерландів. Не виключенням є дотримання конкурентного законодавства при встановленні цін. Для забезпечення законності дій в цій чутливій сфері, Підприємство має чітко розроблену процедуру встановлення цін, яка регулює процес прийняття рішень щодо базових цін, цін продажу, запровадження механізмів стимулювання таких як знижки та бонуси. Будь-які дії вимагають попереднього погодження із юристом Підприємства, який за необхідності залучає зовнішніх радників, для перевірки рішень щодо ціноутворення.

– Об'єктивність в процесі ціноутворення

Підприємство встановлює/змінює ціни виключно на основі об'єктивних даних щодо взаємодії попиту та пропозиції, джерелами яких є належним чином наперед визначені документи. Це дозволяє забезпечити конкурентоспроможність цін та бажаний рівень прибутку. Тим не менш, у певних випадках, Підприємство враховує й фактори, які мають суб'єктивний характер, наприклад фактори ризику чи суспільні міркування, якщо необхідність їх використання належним чином обґрунтована в процесі прийняття рішень.

– Економічна обґрунтованість цін

Підприємство встановлює ціни на рівні, який забезпечує покриття обґрунтованих і підтверджених витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції, та водночас надає можливість забезпечити бажаний рівень маржинальності, та як наслідок прибутковості діяльності компанії, включаючи виконання зобов'язань перед кредиторами та інвесторами.

– Прозорість цін

Підприємство забезпечує рівний доступ усіх контрагентів до прейскурантів та умов отримання знижок і бонусів.

– Конфіденційність умов продажу кожного конкретного партнера

Підприємство не розголошує третім особам індивідуальні ціни та інші умови продажу продукції.

– Конфіденційність інформації про ціни та ціноутворення

Інформація, що міститься в ціновій політиці та політиці методів стимулювання, а також фактичні результати їх імплементації (історичні / актуальні/ майбутні ціни, знижки, бонуси) не розголошуються Підприємством прямо чи опосередковано (через галузеві організації, компанії, що займаються маркетинговими дослідженнями) третім особам, зокрема конкурентам Підприємства.

Беручи до уваги зазначені вище принципи, вважаємо, що встановлення цін на продукцію для експорту повинно здійснюватися із застосуванням двоетапної моделі ціноутворення, яка складається із визначення (i) базової ціни на першому етапі та (ii) ціни продажу на другому.

Базові ціни визначатимуться на основі собівартості (розраховується на базі Облікової політики, ПСБО 16, бухгалтерських та економічних витрат) та зовнішніх факторів ціноутворення (факторів кон'юнктури ринку). Також при визначенні базових цін Підприємство враховуватиметься життєвий цикл товару та споживчу цінність бренду.

Ціни продажу визначатимуться на основі базових цін з урахуванням таких факторів: рівень торгівлі; особливості окремих ринків (ринок прямих контрактів,

ринок публічних закупівель / тендерів); вплив на ціни контрагентів із значною переговорною силою; обсяг придбання/замовлення, умови оплати, умови поставки, інші умови продажу, що впливають на витрати або створюють економічну цінність.

Для стимулювання попиту на продукцію Підприємства, залучення та утримання клієнтів доцільно передбачити постійну систему знижок, зокрема знижки за лояльність (без прив'язки до обсягів закупівель, щоб заохотити партнерів купувати тільки продукцію Підприємства і не купувати продукцію конкурентів), кількісні знижки (знижки, які залежать від обсягів закупівлі, що відображають економію витрат за рахунок збільшення масштабу виробництва, які надаються всім покупцям і не обмежують вибір покупця у виборі постачальника), знижки за оперативну оплату та фінансову стабільність (відображають обґрунтовану економію витрат Підприємства завдяки зниженому кредитному ризику), знижки за отримання ринкових даних.

Таблиця 3.7

Заходи стимулювання (знижки), які доцільно використовувати Підприємству

Назва знижки	%	Метод обрахування
Знижки за лояльність	5%	Визначається довільно
Знижка за обсяг	1-5%	Визначається шляхом оцінки економії на масштабі
Знижка за передоплату	3,6%	Облікова ставка (15% на 2024 рік)/365*90(кількість днів післяоплати)
Знижка за надання банківської гарантії	2,9%	90% від знижки за передоплату
Знижка за щомісячні звіти про продаж продукції торговим партнером	1000 - 2000 євро	Визначається на основі оцінки потенційної корисності отриманої інформації, залежить від обсягу наданої інформації

Джерело: складено автором

Формування стратегії просування

Кінцевою метою стратегії просування підприємства за умови непрямого експорту є залучення до співпраці нових контрагентів. Для її досягнення потрібно виконати ряд завдань, зокрема:

– збільшити впізнаваність Підприємства та його продукції серед компаній, що відповідають ICP (від англ. ideal client profile);

- сформувати позитивний імідж Підприємства та його продукції;
- створити мережу контрагентів у Нідерландах.

Для виконання завдань стратегію просування доцільно побудувати на основі прямого та пошукового маркетингу. Застосування рекомендаційного маркетингу ("сарафанне радіо") майже повністю виключається з огляду на те, що Підприємство не представлено на жодному зарубіжному ринку, не має досвіду роботи з контрагентами на таких ринках, а тому, відповідно, відсутні умови для реалізації заходів цього виду маркетингу. Особливості B2B ринку значно обмежують використання маркетингу в соціальних мережах, за виключенням професійних (наприклад LinkedIn), та маркетингу миттєвих повідомлень, зважаючи на велику ймовірність відсутності номерів телефонів працівників потенційних контрагентів.

Нижче описано короткий перелік інструментів прямого та пошукового маркетингу, які може використовувати Підприємство.

Таблиця 3.8

Основні маркетингові інструменти просування на B2B ринку

Маркетинговий інструмент	Особливість використання у процесі просування	Очікувані результати від використання
1	2	3
Прямий маркетинг		
Участь у виставках	Fi Europe 2024, Poultry Trade Shows 2023-2024, Bridge2Food Europe, VIV Europe 2026, Міжнародна виставка органічних продуктів "BIOFACH"	Розширення впізнаваності Створення позитивного іміджу Встановлення контактів з потенційними контрагентами Підтримка відносин із існуючими контрагентами
Зустрічі з потенційними контрагентами	Індивідуальні зустрічі для презентації продукції та обговорення комерційних пропозицій Підприємства	Розширення мережі контрагентів
E-mail маркетинг	Адресна розсилка презентаційних матеріалів	Розширення впізнаваності Створення позитивного іміджу Встановлення контактів з потенційними контрагентами

1	2	3
Пошуковий маркетинг		
Веб-сайт	Розробка нового сайту нідерландською мовою (з інформацією про Підприємство та його продукцію) для його кращого просування в контекстному пошуку	Розширення впізнаваності Створення позитивного іміджу
Реклама на зовнішніх ресурсах	Розміщення статей / коротких новин у галузевих та негалузевих інтернет-виданнях, співпраця з галузевими організаціями для внесення даних про компанію до каталогів на їх інтернет-ресурсах	Розширення впізнаваності Створення позитивного іміджу
Активність на інтернет-форумах та блогах	Участь в обговореннях	Розширення впізнаваності Створення позитивного іміджу Встановлення контактів з потенційними контрагентами Підтримка відносин із існуючими контрагентами

Джерело: складено автором

Програма заходів реалізації стратегії виходу до кінця 2025 року може виглядати таким чином:

Таблиця 3.9

Програма заходів реалізації стратегії виходу Підприємства на ринок Нідерландів

Стратегічні ініціативи та заходи їх впровадження	Графік реалізації заходів з імплементації стратегії виходу компанії на міжнародний ринок курятини						Загальна кількість, людино-годин
	3 кв. 2024	4 кв. 2024	1 кв. 2025	2 кв. 2025	3 кв. 2025	4 кв. 2025	
1	2	3	4	5	6	7	8
Ініціатива 1: Удосконалення бізнес процесів	17	28	15	17	17	-	94
1.1 Проведення бізнес-аналізу процесів	17	-	-	-	-	-	17
1.2 Розробка проекту з впровадження операційного контролінгу	-	14	-	-	-	-	14

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3 Формування оновленої оргструктури з урахування експортної діяльності	-	14	-	-	-	-	14
1.4 Впровадження системи операційного контролінгу	-	-	15	17	17	-	39
Ініціатива 2: Впровадження цінової політики для експорту	14	15	16	-	-	-	45
2.1 Аналіз ціноутворення, визначення граничних меж діяльності	14	-	-	-	-	-	14
2.2 Виявлення перспектив для виходу на нові експортні ринки	-	15	-	-	-	-	15
2.3 Впровадження цінових засобів стимулювання збуту на міжнародному ринку	-	-	16	-	-	-	16
Ініціатива 3: Розробка програми просування продукції на експорт	153	88	30	30	30	88	419
3.1 Маркетинговий аналіз, оцінка конкурентного середовища	12	-	-	-	-	-	12
3.2 Формування пропозицій щодо інструментів комплексу маркетингу	11	-	-	-	-	-	11
3.3 Впровадження нового сайту	130	-	-	-	-	-	130
3.4 Відвідування виставок	-	58	-	-	-	58	112

1	2	3	4	5	6	7	8
3.5 Заходи просування в Інтернеті	-	30	30	30	30	30	180

Джерело: складено автором

Запропонована програма заходів реалізації стратегії виходу Підприємства надає чітке уявлення щодо майбутніх кроків Підприємства на ринку курятини Нідерландів та дає орієнтовне розуміння щодо необхідних трудових ресурсів для їх проведення.

3.3. Оцінка ефективності розробленої експортної стратегії виробника курятини

Проведемо оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів за допомогою моделювання альтернативного розвитку підприємства на 2025-2028рр., використовуючи в якості вихідних даних реальну фінансову інформацію Підприємства та дані, які відображають міру впливу кожного з запропонованих в програмі заходів на величину результату діяльності підприємства у плановому періоді.

Спочатку оцінимо прогнозовані витрати на провадження описаних у підрозділі 3.2. заходів.

**Бюджет інвестиційних витрат на впровадження стратегії виходу
Підприємства на ринок курятини Нідерландів**

Напрямки з впровадження покращень	Завдання для кожного напрямку	Витрати часу, людино-годин		Вартість часу, грн / год		Бюджет витрат, грн
		Працівники п-ва	Працівники п-ва	Працівники п-ва	Працівники п-ва	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	$7=3*4+5*6$
Ініціатива 1: Удосконалення бізнес процесів	1.1 Проведення бізнес-аналізу процесів	17	-	450	-	7 650
	1.2 Розробка проекту з впровадження операційного контролінгу	14	-	450	-	6 300
	1.3.Формування оновленої оргструктури з урахування експортної діяльності	14	-	450	-	6 300
	1.4.Впровадження системи операційного контролінгу	9	30	450	950	32 550
	Всього:					52 800
Ініціатива 2: Впровадження цінової політики для експорту	2.1.Аналіз ціноутворення, визначення граничних меж діяльності	14	-	450	950	6 300
	2.2.Виявлення перспектив для виходу на нові експортні ринки	10	5	450	950	9 250
	2.3 Впровадження цінових засобів стимулювання збуту на міжнародному ринку	9	7	450	950	10 700
	Всього:					26 250
Ініціатива 3: Розробка програми просування продукції на експорт	3.1 Маркетинговий аналіз, оцінка конкурентного середовища	12	-	450	-	5 400
	3.2 Формування пропозицій щодо інструментів комплексу маркетингу	11	-	450	-	4 950
	3.3 Впровадження нового сайту		130	450	950	123 500
	3.4 Відвідування виставок	112		450	550	50 400
	3.5 Заходи просування в мережі Інтернет	-	180	450	550	99 000
	Всього:					283 250
Вартість програмного забезпечення	BAS (модуль "транспортна логістика")	x	x	x	x	210 000

Вартість виставкових заходів	-	x	x	x	x	720 000
Разом витрати	x	x	x	x	1 292 300	

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний обсяг бюджету інвестиційних витрат, спрямованих на впровадження заходів з імплементації стратегії виходу, становитиме 1,3 млн грн. Розподіл бюджету витрат за напрямками наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Розподіл бюджету інвестиційних витрат, спрямованих на впровадження стратегії виходу Підприємства на ринок курятини Нідерландів

Джерело: складено автором

Для оцінки чистого економічного ефекту від запропонованих заходів проведемо аналіз прогнозних показників чистого прибутку Підприємства без врахування пропозицій (прогноз, заснований на екстраполяції даних). Відповідні розрахунки наведено у табл. 3.10.

Прогноз результатів роботи Підприємства на 2025-2027 рр. без врахування пропозицій (екстраполяція поточних тенденцій)

Показники формування прибутку	Пояснення та умовні позначення	Очікуваний факт	Додаткові показники	Варіант прогнозування без урахування заходів		
		2024		2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації продукції без врахування експортної діяльності	ОД, дані отримано на основі фінансової звітності; прогнозне значення визначено як: $ОДпр = ОДф * CAGR$ де, ОДпр – прогноз обсягу діяльності; ОДф – фактичний обсяг діяльності; CAGR – середньорічний темп динаміки показника за 2020-2022 рр.	116972,7	CAGR = 1,189	139100,6	165414,5	196706,2
Доходи іншої операційної діяльності	ІОД, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу реалізації	5096,1	CAGR = 1,050	5350,9	5618,4	5899,3
Доходи інших позаопераційних видів діяльності	ІД, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу реалізації	4043,5	CAGR = 1,100	4447,8	4892,6	5381,9
Разом доходи	$Д = ОД + ІОД + ІД$	126112,2	-	148899,3	175925,5	207987,4
Собівартість реалізованої продукції	COGS – показник собівартості, взятий зі звітності. Для прогнозування використовуємо середній рівень показника до обсягу реалізації: $P_{cogs} = COGS / ОД$ $COGS_{пр} = ОД_{пр} * P_{cogs}$ де P_{cogs} – середній показника до обсягу діяльності, $COGS_{пр}$ – прогнозна собівартість	100713,5	$P_{cogs} = 0,861$	119765,6	142421,8	169364,0
Операційні витати	ІОВ, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу собівартості	4045,4	$P_{iov} = 0,035$	4810,6	5720,7	6802,8
Інші витрати та інші фінансові витрати	методика розрахунку аналогічна до показника обсягу собівартості	5756,52	-	6845,5	8140,5	9680,4
Разом витрати	$B = COGS + IOB + IB$	110515,3	-	131421,7	156283,0	185847,3

Продовження Таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток	$ЧП = (Д - В) * (100\% - 18\%),$ Де, 18% - це ставка податку на прибуток	12789,4	-	14331,6	16106,9	18154,9

Джерело: складено автором

Отже, прогнозні обсяги чистого прибутку підприємства без урахування впровадження заходів у 2025 році складуть 14331,6 тис.грн при чистому доході в 139100,6 тис.грн, у 2026 році – 16106,9 тис.грн при чистому доході в 165414,5 тис.грн, у 2027 році – 18154,9 тис.грн при чистому доході в 196706,2 тис.грн.

Відповідно до експертних оцінок топ-менеджменту підприємства було отримано певні припущення стосовно перспектив зростання обсягів діяльності внаслідок запропонованих заходів у межах експортної стратегії. Можливий додатковий приріст обсягів діяльності за рахунок експорту може скласти:

- до 8% у 2025 р. проти рівня 2024 р.;
- до 15% у 2026 р. проти рівня 2025 р.;
- до 17% у 2027 р. проти рівня 2026 р.

Тобто, виходячи з наведеного припущення було розраховано прогнозні показники темпів зростання обсягів реалізації продукції за умови впровадження заходів:

$$CAGR_{2025} = 1,189 * 1,08 = 1,284$$

$$CAGR_{2026} = 1,189 * 1,15 = 1,368$$

$$CAGR_{2027} = 1,189 * 1,17 = 1,391$$

Виходячи з припущень, що були наведені вище, та враховуючи прогнозні обсяги витрат на впровадження заходів, було визначено можливий приріст економічного ефекту:

Прогноз результатів роботи Підприємства на 2025-2027 рр. з врахуванням пропозицій (перспективний прогноз)

Показники формування прибутку	Пояснення та умовні позначення	Очікуваний факт	Додаткові показники	Варіант прогнозування з урахування заходів		
		2024		2025	2026	2027
1	2	3	4	5	6	7
Обсяг реалізації з врахуванням експортної діяльності	ОД, дані отримано на основі фінансової звітності; прогнозне значення визначено як: $ОДпр = ОДф * CAGR$ де, ОДпр – прогноз обсягу діяльності; ОДф – фактичний обсяг діяльності; CAGR – середньорічний темп динаміки показника за 2020-2022 рр.	116972,7	$CAGR_{2025} = 1,284$ $CAGR_{2026} = 1,368$ $CAGR_{2027} = 1,391$	150228,6	205444,8	285841,6
Доходи іншої операційної діяльності	ІОД, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу реалізації	5096,1	$CAGR = 1,05$	5350,9	5618,4	5899,3
Доходи інших позаопераційних видів діяльності	ІД, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу реалізації	4043,5	$CAGR = 1,1$	4447,8	4892,6	5381,9
Разом доходи	$Д = ОД + ІОД + ІД$	126112,2		160027,3	215955,8	297122,8
Собівартість реалізованої продукції	COGS – показник собівартості, взятий зі звітності. Для прогнозування використовуємо середній рівень показника до обсягу реалізації: $P_{cogs} = COGS / ОД$ $COGS_{пр} = ОД_{пр} * P_{cogs}$ де P_{cogs} – середній показника до обсягу діяльності, COGS пр – прогнозна собівартість	100713,5	$P_{cogs} = 0,861$	129346,8	176887,9	246109,6
Операційні витати	ІОВ, методика розрахунку аналогічна до показника обсягу собівартості	4045,4	$P_{iov} = 0,035$	4810,6	5720,7	6802,8

1	2	3	4	5	6	7
Інші витрати + інвестиційні витрати, які розподілені рівномірно на 2 роки	методика розрахунку аналогічна до показника обсягу собівартості	5756,52	На основі табл. 3.9 та табл. 3.10	8137,8	9099,3	9680,4
Разом витрати	$B = COGS + IOB + IB$	110515,3	-	142295,3	191707,8	262592,9
Чистий прибуток	$ЧП = (Д - В) * (100\% - 18\%),$ Де, 18% - це ставка податку на прибуток	12789,4	-	14540,3	19883,3	28314,6

Джерело: складено автором

Отже, прогнозовані обсяги чистого прибутку підприємства з урахуванням впровадження заходів у 2025 році складуть 14540,3 тис.грн при чистому доході в 150228,6 тис.грн, у 2026 році – 19883,3 тис.грн при чистому доході в 205444,8 тис.грн, у 2027 році – 28314,6 тис.грн при чистому доході в 285841,6 тис.грн.

Чистий економічний ефект визначено як різницю між двома варіантами прогнозу прибутку (від прибутку з прогнозу №2 віднімали прибуток з прогнозу №1). Результати наведено на рис. 3.6.

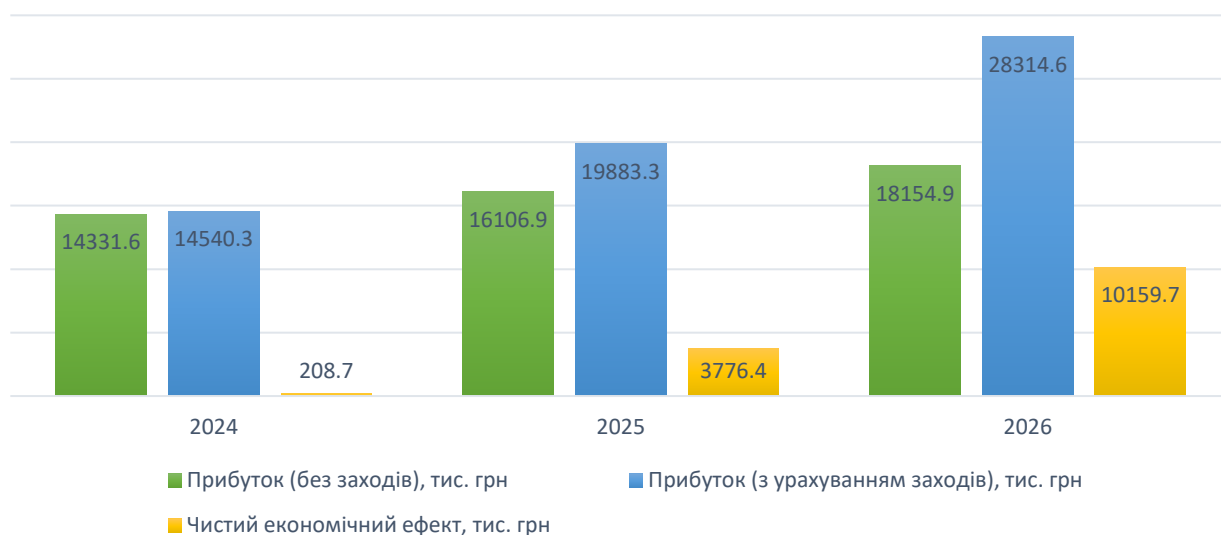


Рис. 3.6. Прогноз економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів на 2025-2027 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

У підрозділі було здійснено економічну оцінку прогнозних показників можливого економічного ефекту, який Підприємство може досягнути в результаті впровадження заходів з реалізації стратегії виходу на ринок курятини Нідерландів. З проведених розрахунків бачимо, що впровадження стратегії виходу є економічно доцільним для Підприємства.

Висновки до Розділу 3

В цьому розділі на (і) теоретичних засадах, передбачених Розділом 1, (ii) аналізі діяльності Підприємства та (ii) аналізі ринкового середовища, зроблених у Розділі 2, було обрано стратегію виходу, яка є найбільш прийнятною для Підприємства, обґрунтовано її зміст та цілі.

Було охарактеризовано ключові складові бізнес-моделі, а саме: бізнес-процеси, канали збуту, партнерів, ресурси, сегменти споживачів, ціннісну пропозицію, структуру доходів та витрат.

Розроблено ключові заходи обраної стратегії виходу, зокрема такі, що направлені на удосконалення операційної моделі бізнес-процесів, формування цінової політики для експорту курятини та формування стратегії просування.

Оцінено ефективність розробленої стратегії шляхом порівняння прогнозованого результату роботи Підприємства на 2025-2027 рр. без та з врахуванням пропозицій.

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження теоретичних засад та практичних особливостей реалізації стратегії виходу на міжнародні можна зробити наступні висновки:

1. Існує велика кількість тверджень і суджень щодо визначення сутнісних ознак виходу компанії на міжнародні ринки з точки зору різних науково-методичних підходів. Виходячи з проведеного аналізу понять, сформованих авторитетними науковцями, було розроблено наступне визначення: стратегія виходу на міжнародний ринок – це план заходів виходу компанії на міжнародний ринок, що передбачає використання різних інструментів позиціонування компанії та її продукту (послуги), формування організаційної структури управління зовнішньо-торговельними операціями та забезпечення процесів планування і контролю за використанням засобів стимулювання попиту на міжнародних ринках, що дозволяє забезпечити прийнятні критерії економічної ефективності діяльності. Наведене визначення є авторським. Воно охоплює у собі більшість головних сутнісних ознак, розкритих у працях інших науковців.

2. Багато опрацьованих досліджень акцентують увагу на необхідність формування цілісної системи заходів щодо розробки стратегії виходу на міжнародні ринки з метою створення сприятливих економічних, правових, організаційних та інших умов для розширення експорту та надання українським виробникам відповідної допомоги у фінансовій, правовій, інформаційній, дипломатичній і маркетинговій сферах.

3. Невід'ємною складовою розробки стратегії є оцінка її ефективності. Така оцінка може здійснюватися як представниками компанії так і зовнішніми експертами. Організаційно-економічна оцінка стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки потребує обґрунтування методичного забезпечення. При оцінці варто використовувати порівняльний аналіз, факторний аналіз, коефіцієнтний аналіз, вертикальний та горизонтальний аналіз.

4. У роботі було здійснено ґрунтовний аналіз факторів впливу бізнес-середовища Нідерландів та ОАЕ на можливості реалізувати стратегію виходу

українських виробників курятини на ці ринки. Проведений аналіз дає підстави вважати ринок Нідерландів більш привабливим для виходу.

5. Організаційно-економічна діагностика ТОВ "Компанія Екоферма" виявила наявність можливостей для розвитку експортної діяльності та інтеграції бізнесу підприємства у міжнародні ринки курятини. Підприємство має високі економічні показники розвитку, зокрема: високий рівень ліквідності активів; показники платоспроможності вище нормативних значень; висока фінансова стійкість. В цілому Підприємство є стабільним і прибутковим. Це створює значні позитивні умови для фінансування заходів, які необхідні для організації виходу підприємства на міжнародні ринки.

6. На основі аналізу бізнес-середовища та внутрішніх факторів Підприємства було обрано найбільш оптимальний спосіб виходу на міжнародні ринки – непрямий експорт, і розроблено стратегію виходу, яка складається із плану заходів, спрямованих на удосконалення операційної моделі бізнес-процесу формування цінової політики для експорту курятини та формування політики просування на нових ринках з метою посилення конкурентних позицій та зростання рівня пізнаваності Підприємства та продукції.

7. Розрахований загальний обсяг бюджету інвестиційних витрат, спрямованих на впровадження заходів з імплементації стратегії виходу, становить 1292,3 тис.грн.

8. Прогнозується, що відповідна стратегія дозволить досягнути наступного економічного ефекту: у 2025 – 208,7 тис.грн, у 2026 році – 3776,4 тис.грн, у 2027 році – 10159,7 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаркова А. В., Кашеєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №1. С. 213-220.
3. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. К. : Ліра-К, 2010. С. 375
4. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
5. Бондарчук Л. В. Шляхи удосконалення зовнішньоторговельної політики України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №19. С. 31-34
6. Бутко М. Стратегічний менеджмент. Підручник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf
7. Ванькович Л. Я., Паук Н. І. Важливість та інструментарій маркетингових досліджень при виході вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. №1. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31251/menedzhment-22-32.pdf>
8. Ващенко Т. В. Реалізація стратегії імпортозаміщення як запорука розвитку експортного потенціалу промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 200-211
9. Грішнова О. А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. – 2016. – №2. – С. 52–56.
10. Дані Державної служби статистики. Обсяги виробництва курятини в Україні. Обсяги реалізації курятини на внутрішньому ринку України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

12. Дзюба, М.І. Форми та методи стимулювання експортних операцій в системі організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. №6. С. 221-224.
13. Економічний аналіз : навч. посібник / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, О. В. Латишева, Т. П. Гітіс, І. Ю. Єрфорт, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. 200 с.
14. За підсумками року. Ринки продукції птахівництва в Україні є профіцитними, експортно орієнтованими та висококонкурентними. URL: <https://agrotimes.ua/interview/za-pidsumkamy-roku/>
15. Квасова, Л., Курбацька, Л., Лозовий, Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101>
16. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Економіка та управління підприємствами: проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). URL: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vhHj_eDeAo4J:https://oaji.net/articles/2023/728-1679406927.pdf&hl=en&gl=ua
17. Колоша В.В. Вплив діджиталізації на конкурентну політику: світовий досвід та Україна. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. – 2019. – Вип. 39, т. 2. С. 33-45.
18. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10 (3). С. 297-300.
19. Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. С. 782.
20. Кучерук В.М., Козак Ю.Г., Притула Н. В., та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 162-163 с.
21. Лучко М. Р., Жукевич С. М., Фаріон А. І. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Тернопіль:ТНЕУ, 2016. 304 с.

22. Мадяр Р. О., Кушнір Ю. Б., Далекорей М. І. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 26-31.
23. Матвеев В. В., Ярмоленко І. К. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3739>
24. Матвієнко А.С. Організація експортної діяльності підприємства. *Збірник наукових статей КНТЕУ*. 2019. №1. С. 162-168
25. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №1 . С. 65-71
26. Мельник Т. М., Конрад Ю.В. Промисловість України у глобальних ланцюгах створення вартості. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 21-25.
27. Михайлишин Л. І., Свірський В. С. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 204-210.
28. Мірошниченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. К.: ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2014. – 217 с.
29. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз : [підручник]. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 358 с.
30. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія "Економічні науки". 2014. № 2, том 1. 235 с. С. 71 – 77
31. Населення Нідерландів. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/netherlands-population/>
32. Населення ОАЕ. URL: <https://www.worldometers.info/world-population/united-arab-emirates-population/>
33. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затверджене Наказом Міністерства фінансів України 31.12.99 N 318
34. Невмержицький В.І., Терещенко Д.О. Основні засади управління експортною діяльністю підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №1. С. 135-142

35. Нижник В. М., Конєв С. І. Структурна організація експортно-імпортової діяльності підприємств легкої промисловості. Прометей. 2014. №2. С. 151-156
36. Нідерланди стали найбільшими споживачами українського м'яса птиці. URL: <https://agrotimes.ua/tvarinnitstvo/niderlandy-staly-najbilshymy-spozhyvachamy-ukrayinskogo-myasa-ptyczi/>
37. Нідерланди. URL: <https://export.gov.ua/country/100-niderlandi>
38. Оверко М.А. Шляхи підвищення ефективності експортних операцій підприємств харчової промисловості. *Вісник НУХТ*. 2015. №1. С. 76-79
39. Онисенко Т.С., Кравченко Т.В. Організація виробництва: практикум. Навчальний посібник. К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський Університет", 2018. – 120 с.
40. Отенко І. П., Азаренков Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
41. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5.
42. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: [Монографія]. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007
43. Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття "зовнішньоекономічна діяльність". *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №18. С. 152-158
44. Полковніченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. №3(19). С. 89-98.
45. Пригара О.Ю. Формування інноваційної стратегії підприємства шляхом реалізації мережевої моделі розвитку. *Інтелект-XXI*. Вип. 4. С.68-72. (Фахове видання)
46. Принципи міжнародних комерційних договорів (принципи УНІДРУА (UNIDROIT) УНІДРУА: Міжнародний документ від 01.01.1994 URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_920
47. Про деякі питання представництва економічних інтересів України за

- кордоном. Указ Президента України від 08.04.2010 № 522/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522/2010#Text>.
48. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
49. Про невідкладні заходи з проведення реформ та зміцнення держави. Указ Президента України від 08.11.2019 № 837. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/837/2019#Text>.
50. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України, редакція від 04.04.2018 р. № 771/97-ВР URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/z970771>
51. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
52. Радзіховська, Ю. М. Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01>
53. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства, навчальний посібник, 3-тє вид. виправл. і доп. К.: Знання, 2007. 943с.
54. Сагайдак Ю.А., Харченко Т.Б. Екологічне підприємництво. К: ВПЦ "Київський університет", 2013. – 43 с.
55. Серета В.І., Нагачевська Т.В., Кульчицька І.С. Фактори підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5(32). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-32-2021> Index Copernicus
56. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2010. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>
57. Софіщенко І. Ендогенні чинники диференціації експортної активності українських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 31. 2020. С.111-119.

58. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
59. Трифонова О. Д., Дорошкевич Є. С. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України, шляхом дослідження експортно-імпортних операцій. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. С. 82-87
60. Турецков Т. Є. Експортна інфраструктура малого та середнього підприємництва на регіональному рівні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1 (20). С. 116-124
61. У світі зростає попит на курятину. URL: <https://www.info.shuvar.com/news/2788/U-sviti-zrostaye-popyt-na-kuryatynu>
62. Угода між Урядом України та Урядом Об'єднаних Арабських Еміратів про економічне, торговельне і технічне співробітництво: О.А.Емірати, Кабінет Міністрів України; Угода, Міжнародний документ від 20.03.1995 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784_004#Text
63. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої [...]: Україна, Європейський Союз, Євратом [...]; Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
64. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 128-135
65. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпортних операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>
66. Хасцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131.
67. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.
68. Хитра О. В. Синергетичний підхід до аналізу категорійного апарату

- зовнішньоекономічної діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 103-109.
69. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №11. С. 52-56
70. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
71. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз навч. посібн. К.: Цетр учбової літератури, 2008. 566 с.
72. Чим так налякали Європу українські цукор, курятина і яйця? Розібрали з експертами, скільки експортуємо та які є альтернативні ринки. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/1068-chim-tak-nalyakali-yevropu-ukrayinski-tsukor-kuryatina-i-yajtsya-rozibrali-z-ekspertami-skilki-eksportuyemo-ta-yaki-ye-alternativni-rinki>
73. Швагер О.Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. Збірник наукових праць ОНЕУ. 2017. №1. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>
74. Швець Ю. О., Бутенко А. А. Аналіз сучасного стану харчової промисловості України на внутрішньому та зовнішньому ринках. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 30. С. 71 – 74.
75. Шергіна Л. А., Домшина Т. Р. Фактори впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства в період кризи. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32614233.pdf>.
76. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. та інші. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. №368 с.
77. 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.
78. Ященко Л. О. Оцінювання конкурентоспроможності галузей харчової

промисловості залежно від стадій життєвого циклу та позицій на модифікованій матриці БКГ. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2016. № 18 – 19. С. 122 – 130.

79. 125 years Statistic Netherlands. A quarter of main meals eaten in the Netherlands are vegetarian. URL: <https://www.cbs.nl/en-gb/news/2024/10/a-quarter-of-main-meals-eaten-in-the-netherlands-are-vegetarian>

80. Chaffey, D. and Chadwick, F. E. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. London: Pearson. 2012. URL: www.perlego.com/book/812135/digital-marketing-pdf-ebook-pdf

81. Codex Alimentarius. URL: <https://www.fao.org/poultry-production-products/products-processing/risks-to-human-health/codex-alimentarius/ru/>

82. Consumentenonderzoek 2022 Deloitte Branchegroep Retail Septembr 2022 URL: https://view.deloitte.nl/rs/502-WIB-308/images/deloitte-nl-consumerconsumentenonderzoek2022.pdf?mkt_tok=NTAyLVdJQj0zMDgAAAGHrV8hh5_iR1UWRH1zkVuzE7wIRQjZ98kuFjj8zqH7g30SasoCUytWMCHKV2tjZFLvzBqMfFzavTb1wiOH8SW066TWHv0Yt4zEkGyW6vaiU7iU

83. Cost of Living in United Arab Emirates | Cost of Living in Netherlands https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=United+Arab+Emirates&displayCurrency=UAH, https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Netherlands

84. Cost of Living in United Arab Emirates https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=United+Arab+Emirates&displayCurrency=UAH,

85. Dr. Subrahmanian Muthuraman. Rejuvenate the Digital Marketing Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 2023. vol. 7(6). P. 869-874.

86. Eurostat database URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/rd.e.gerdtot/default/table?lang=en>

87. Export Strategy supporting and connecting businesses to grow on the world stage URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/>

system/uploads/attachment_data/file/737201/HMG_Export_Strategy.pdf

88. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. vol. 8, p. 163

89. Fregidou-Malama, Maria & Chowdhury, Ehsanul & Hyder, Akmal. International marketing strategy of emerging market firms: the case of Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*. 2023. Issue 17. URL:

https://www.researchgate.net/publication/372308199_International_marketing_strategy_of_emerging_market_firms_the_case_of_Bangladesh

90. Kautsar Melandi, Irfan, B. Arief (2023). Design digital marketing strategy on travelism using digital marketing canvas. *Jurnal Ekonomi* - 2023. 1697-1705. URL: doi.org/10.31955/mea.v7i2.3138

91. Mariia Bahorka, Larysa Kurbatska, Liudmila Kvasova (2022) Marketing reserves to increase the competitiveness of the enterprise in modern conditions. *Green, Blue & Digital Economy Journal*, Volume 3 Number 1. Riga, Latvia: "Baltija Publishing" - 2022. 1-7. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-1-1>

92. Nine international market entry strategies for SMEs in 2023. HURRYWORLD. 2023. URL: <https://www.thejc.com/sponsored/nine-international-market-entry-strategies-for-smes-in-2023-mbth14jc>

93. Rahman, M., Uddin, M. and Lodorfos, G. (2017), "Barriers to enter in foreign markets: evidence fromSMSs in emerging markets", *International Marketing Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 68-86.

94. Randstad. Wat is modaal inkomen?URL: <https://www.randstad.nl/ontwikkelen/salaris/modaal-inkomen>

95. René Belderbos a b c, Federico De Michiel d, Leo Sleuwaegen a e, Shubin Wu. Global market integration, efficiency orientation, and drivers of foreign subsidiary divestments. 2021. Issue 5. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951621000407>

96. Sector Trend Analysis – Meat trends in the Netherlands <https://agriculture.canada.ca/en/international-trade/market-intelligence/reports/sector->

trend-analysis-meat-trends-netherlands

97. Skare M., Riberio Soriano D. How globalization is changing digital technology adoption: An international perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2021. vol. 6, no. 4, pp. 222–233

98. TradeMap. URL:
https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=5%7c%7c%7c%7c%7c0207%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

99. Trends and Producers of Poultry parming in Netherlands. URL:
https://www.dnb.com/business-directory/company-information.poultry_and_egg_production.nl.html

100. United Arab Emirates Edible Meat Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2029 Source:
<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/edible-meat-market-in-the-united-arab-emirates-industry>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Вид стратегії	Сутність стратегії
1	2
а) Стратегії активного розширення зовнішніх ринків	
Стратегія розширення меж ринку (стратегія "старий товар – новий ринок")	освоєння нових ринків збуту, включення в сферу роботи організації нових сегментів ринку, груп споживачів у різних країнах тощо
Стратегія активної експансії (стратегія "новий товар – новий ринок")	пошук ринку в раніше неохоплених зарубіжних країнах, що пред'являють попит на нові товари, пошук нових сегментів на старих зарубіжних ринках, де також пред'являють попит на нові товари
Стратегія "лазерного променя"	освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків (низький рівень конкуренції) до більш складних (високий рівень конкуренції) з впровадженням на більш доступному ринку
Стратегія наступу	передбачає активну, агресивну позицію підприємства і переслідує мету <u>завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку.</u>
Стратегія "накопичення бойового спорядження"	підприємство готує атаку на міжнародні ринки, займає вичікувальну позицію і відпрацьовує "військову технологію" на освоєному внутрішньому ринку. Вона проводить ретельне вивчення підприємницького середовища зарубіжного ринку, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри і т. д.
Стратегія "завоювання плацдарму"	підготовче проникнення на ринок (збутові мережі, складські приміщення, збір первинної інформації; проникнення на ринки сусідніх країн, ринки зі схожими умовами роботи, але з меншим ступенем конкуренції)
Стратегія "фронтального штурму" (атаки)	передбачається злам кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби
Стратегія "лещата" (оточення)	атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів
Стратегія "граблі" (стратегія світового лідерства)	активні наступальні й агресивні ринкові дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти
б) Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків	
Стратегія оборони	захист наявних ринкових позицій
Стратегія "кріпосної оборони"	активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних організацій, як з товарами, так і з капіталами

1	2
Стратегія "старий товар – старий ринок" (стратегія глибокого впровадження на ринок)	відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватися в рамках освоєного ринку
Стратегія "новий товар – старий ринок" (стратегія розробки нового товару)	розширення підприємницької діяльності здебільшого за рахунок товарної політики в межах освоєного ринку, тобто шляхом удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту і т. д.
Стратегія "утримання периметра оборони"	розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків
Стратегія "бій в ар'єргарді"	передбачає завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли "оборонна війна" виходить на найближчі до них ринки
Стратегія "партизанської війни"	передбачає здійснення торгових вилазок і сплановане "занепокоєння" конкурентів на їх власних ринках з тим, щоб заявити про свою конкурентну силу, не допустити у них бажання проникнути на позиції підприємства на нейтральних і внутрішніх ринках і спонукати конкурентів йти на домовленості по розділу ринків, ринкові компроміси і координацію торгових дій
Стратегія диверсифікації (розпилення зарубіжних ринків)	передбачає проникнення на значну кількість зарубіжних ринків з метою убезпечити себе від можливих ризиків
в) Стратегії лідерства	
Стратегія лідера	передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу
Стратегія челенджера (того, хто рветься вперед)	завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства
Стратегія нішера (вузької спеціалізації)	концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті; пропонують на ринку обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості і яскраво індивідуалізований, за середніми і високими цінами через обмежену і спеціалізовану збутову мережу
г) Стратегії залишкового бізнесу	
Стратегія послідовника	Копіювання дій найбільш процвітаючих фірм на цьому ринку; вибирається найбільш доступний сегмент, що дає мінімально можливу ефективність, пропонується низький за якістю товар за низькою ціною, використовуються дешеві канали збуту
Стратегія виживання	є стратегією одного дня, передбачає вирішення завдання суто економічного характеру без урахування наслідків своїх дій і може завдати непоправної шкоди подальшій зарубіжній активності підприємства

Джерело: складено автором за даними: [1, 52, 56, 62, 68]

ДОДАТОК Б

Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує перевищує експортні витрати. Це відображає базовий коефіцієнт ефективності експорту [22]:

$$E_e^{\delta} = \frac{B_e}{C_m + T_e + O_e} \quad (1)$$

де E_e^{δ} – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

B_e - виторг від експорту;

C_m - собівартість товару;

T_e - транспортні витрати;

O_e - організаційні витрати.

Якщо $E_e^{\delta} > 1$, експорт ефективний. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

Для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни. Для цього використовують альтернативний коефіцієнт ефективності експорту [22]:

$$E_e^a = \frac{B_e - C_m - T_e - O_e}{B_e - C_m} \quad (2)$$

Де, E_e^a - альтернативний коефіцієнт ефективності експорту; B_B - внутрішній виторг (виторг від продажу товару у середині країни); інші елементи є аналогічними елементами формули (2). Якщо $E_e^a > 1$, експорт є ефективним.

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Попередня оцінка політико-правових факторів бізнес середовища
Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством
ТОВ "Компанія Екоферма"**

Назва фактора	Умовне позначення фактора	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
<i>Формулювання факторів для країни: Нідерланди</i>					
Угода про Асоціацію з ЄС	Фактор_1	-	+		+
Підтримка нашої держави країнами ЄС у війні Російської Федерації проти України	Фактор_2		+	+	
Захист інтересів виробників ЄС	Фактор_3	-		+	+
Стандарти контролю якості ЄС	Фактор_4	-	+		+
<i>Формулювання фактора для країни: ОАЕ</i>					
Угода про економічне співробітництво з ОАЕ	Фактор_1	-	+		+
Політичний нейтралітет у війні Російської Федерації проти України	Фактор_2	-		+	
Стандарти контролю якості в ОАЕ	Фактор_3	-	+		+

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

**Підсумкова оцінка політико-правових факторів бізнес середовища
Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством
ТОВ "Компанія Екоферма"**

Умовне позначення фактора (з табл. 2.1)	Оцінка впливу фактора (від -10 до 10) у балах	Коефіцієнт значущості фактора, пунктів	Фінальна експертна оцінка, балів	Гіпотеза впливу на дію фактору	Пропозиція (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4 = 2*3	5	6	7
<i>1. Загрози</i>						
Нідерланди: Фактор_3	-6	0,3	-1,8	Політика протекціонізму	+	+
Нідерланди: Фактор_4	-4	0,2	-0,8	Наявність міжнародних стандартів якості		+
ОАЕ: Фактор_3	-4	0,3	-1,2			+
<i>2. Можливості</i>						
Нідерланди: Фактор_1	8	0,3	2,4	Наявність рамоквих зобов'язань в межах Угоди про Асоціацію з ЄС		+
Нідерланди: Фактор_2	5	0,5	2,5		+	
ОАЕ: Фактор_1	6	0,4	2,4	Невизначеність у регулювання економічного співробітництва України та ОАЕ		+
ОАЕ: Фактор_2	3	0,3	0,9		+	

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5]

Попередня оцінка економічних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством ТОВ "Компанія Екоферма"

Назва фактора	Умовне позначення фактора	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
<i>Формулювання фактора для країни: Нідерланди</i>					
Світові тенденції у експорті курятини	Фактор_1	-/+	+		+
Рівень платоспроможності населення	Фактор_2		+	+	
Частка продуктів у структурі витрат	Фактор_3		+	+	
Експортні можливості України в сегменті курятини	Фактор_4		+		+
<i>Формулювання фактора для країни: ОАЕ</i>					
Світові тенденції у експорті курятини	Фактор_1		+		+
Рівень платоспроможності населення	Фактор_2		+	+	
Частка продуктів у структурі витрат	Фактор_3		+	+	
Експортні можливості України в сегменті курятини	Фактор_4	-	+		+

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Підсумкова оцінка економічних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством ТОВ "Компанія Екоферма"

Умовне позначення фактора (з табл. 2.3)	Оцінка впливу фактора (від -10 до 10) у балах	Коефіцієнт значущості фактора, пунктів	Фінальна експертна оцінка, балів	Гіпотеза впливу на дію фактору	Пропозиція (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4 = 2*3	5	6	7
<i>1. Загрози</i>						
Нідерланди: Фактор_1	-5	0,3	-1,5	Країна займає лідируючі позиції не лише в імпорті, а і в експорті		+
ОАЕ: Фактор_4	-5	0,3	-1,5	Низькі обсяги експорту курятини з України		+
<i>2. Можливості</i>						
ОАЕ: Фактор_1	4	0,3	1,2	Країна не є лідер з експорту курятини		+
Нідерланди: Фактор_2	10	0,2	2,0	Висока купівельна спроможність населення у ОАЕ та Нідерландах	+	
ОАЕ: Фактор_2	8		1,6			
Нідерланди: Фактор_3	3	0,1	0,3	Частка витрат на продукти харчування перевищує 20%	+	
ОАЕ: Фактор_3	2		0,2			
Нідерланди: Фактор_4	7	0,2	1,4	Зростання обсягу виробництва та експорту курятини з України		+

Джерело: складено автором на основі [1, 9]

Попередня оцінка соціально-демографічних, культурних та природних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством ТОВ "Компанія Екоферма"

Назва фактора	Умове позначення фактора	Проблема (-)	Можливість (+)	Попит (+)	Пропозиція (+)
<i>Формулювання фактора для країни: Нідерланди</i>					
Чисельність населення	Фактор_1		+	+	
Приріст чисельності населення	Фактор_2		+	+	
Культура споживання курятини	Фактор_3	-	+	+	
Географічне розташування	Фактор_4		+	+	+
<i>Формулювання фактора для країни: ОАЕ</i>					
Чисельність населення	Фактор_1			+	
Приріст чисельності населення	Фактор_2		+	+	
Культура споживання курятини	Фактор_3		+	+	
Географічне розташування	Фактор_4	-		+	+

Джерело: складено автором на основі [1, 9, 10, 11, 12, 13]

Підсумкова оцінка соціально-демографічних, культурних та природних факторів бізнес середовища Нідерландів та ОАЕ для організації експорту курятини підприємством ТОВ "Компанія Екоферма"

Умовне позначення фактора (з табл. 2.3)	Оцінка впливу фактора (від 1 до 10) у балах	Коефіцієнт значущості фактора, пунктів	Фінальна експертна оцінка, балів	Гіпотеза впливу на дію фактору	Пропозиція (+)	Пропозиція (+)
1	2	3	4 = 2*3	5	6	7
<i>1. Загрози</i>						
Нідерланди: Фактор_3	-3	0,3	-0,9	Населення віддає перевагу не лише курятині, але і іншим видам м'яса	+	
ОАЕ: Фактор_4	-4	0,2	-0,8	Доволі значна віддаленість ОАЕ порівняно з Нідерландами робить цей ринок менш привабливим		+
<i>2. Можливості</i>						
Нідерланди: Фактор_1	8	0,2	1,6	Чисельність населення є достатньою для формування критичної маси попиту	+	
ОАЕ: Фактор_1	5	0,2	1,0		+	
Нідерланди: Фактор_2	3	0,2	0,6	Позитивна динаміка населення впливає на зростання попиту	+	
ОАЕ: Фактор_2	7	0,2	1,4		+	
ОАЕ: Фактор_3	3	0,3	0,9	Курятина займає одне з пріоритетних місць у споживчому раціоні населення	+	
Нідерланди: Фактор_4	8	0,2	2,4	Відносно незначна віддаленість та коротке логістичне плече робить ринок привабливим		+

Джерело: складено автором на основі [1, 9]

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1

Ключові показники економічного розвитку ТОВ "Компанія Екоферма" за 2018-2022 роки

Показники	Умовні позначення	Роки					Приріст			
							Базисний, 2018-2022		Ланцюговий, 2021-2022	
		2018	2019	2020	2021	2022	Абсол.	Темп прир., %	Абсол. л.	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Сукупні доходи від усіх видів діяльності компанії, тис.грн	СД	49892	116253	127609	143627	117646	67753	135,8	-25981	-18,1
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	ОР	49188	109987	119202	128496	109116	59928	121,8	-19379	-15,1
Частка реалізації продукції у загальних доходах, %	$Чр = \frac{ОР}{СД} * 100\%$	98,6	94,6	93,4	89,5	92,8	-5,8	-5,9	3,3	3,7
Сума поточних витрат, тис.грн	ПВ	38892	99430	103624	110751	107476	68585	176,3	-3275	-3,0
Собівартість реалізації продукції, тис.грн	СВ	37125	89999	93293	102806	96374	59249	159,6	-6432	-6,3
Частка собівартості продукції у поточних витратах %	$Чс = \frac{СВ}{ПВ} * 100\%$	95,5	90,5	90,0	92,8	89,7	-5,8	-6,1	-3,2	-3,4
Операційна маржа (валовий прибуток), тис.грн	$Мо = ОР - СВ$	12064	19988	25909	25690	12742	679	5,6	-12947	-50,4
Валова маржа (операційний прибуток), тис.грн	$Мв = СД - ПВ$	11001	16823	23985	32876	10170	-831	-7,6	-22706	-69,1
Чистий фінансовий результат, тис.грн	ЧП	9021	13794	19668	26958	8339	-682	-7,6	-18619	-69,1
Обсяг активів, тис.грн	А	26917	38965	40728	39555	39207	12290	45,7	-348	-0,9
Обсяг власного капіталу, тис.грн	ВК	21383	32006	33235	31659	30668	9285	43,4	-991	-3,1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Обсяг поточних зобов'язань, тис.грн	ПЗ	2771	4864	6113	6171	5989	3218	116,2	-182	-3,0
Капіталовіддача реалізованої продукції	$K_v = \frac{OP}{BK}$	2,3	3,4	3,6	4,1	3,6	1,3	54,7	-0,5	-12,3
Доходність поточних витрат, %	$D_{пв} = \frac{OP}{ПВ} * 100\%$	126,5	110,6	115,0	116,0	101,5	-24,9	-	-14,5	-
Рентабельність власного капіталу, %	$R_{вк} = \frac{ЧП}{BK} * 100\%$	42,2	43,1	59,2	85,2	27,2	-15,0	-	-58,0	-
Маржинальність реалізації, %	$M_p = \frac{Mo}{CB} * 100\%$	32,5	22,2	27,8	25,0	13,2	-19,3	-	-11,8	-

**Джерело: складено автором за даними Підприємства (фін.звітність – Додаток Д)*