

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Саксонової Катерини Владиславівни
академічної групи 073-19-1
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (за матеріалами ТОВ «Люстдорф»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

Швець В.Я.

(підпис)

« 01 » травня 2023 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студентці Саксоновій К.В. академічної групи 073-19-1спеціальності 073 Менеджментна тему Формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок (за матеріалами ТОВ «Люстдорф»)затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р. № 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Люстдорф»	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Формування зовнішньоекономічної стратегії шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у ТОВ «Люстдорф»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання виданоШвець В.Я.

(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року**Дата подання до екзаменаційної комісії** « 12 » червня 2023 року**Прийнято до виконання**Саксонова К.В.

(підпис студента)

ЗМІСТ:

Вступ.....	3
1 Теоретичні засади стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок..	7
1.1 Формування сучасної стратегії на підприємстві.....	7
1.2 Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.....	14
1.3 Особливості стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.....	20
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Люстдорф»	31
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Люстдорф».....	31
2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф».....	36
2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану ТОВ «Люстдорф».....	52
3 Формування зовнішньоекономічної стратегії шляхом впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту у ТОВ «Люстдорф».....	60
3.1 Формування інноваційного проєкту під назвою «Йом-ом-ням» для виходу ТОВ «Люстдорф» на зовнішній ринок	60
3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «Люстдорф» при виході на зовнішній ринок.....	62
Висновки.....	76
Перелік джерел посилань.....	80

ВСТУП

Актуальність стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок вкрай важлива в сучасному глобалізованому світі. Така стратегія дозволяє підприємствам знаходити нові можливості для зростання, розширювати свою клієнтську базу і підвищувати свою конкурентоспроможність. Однією з головних переваг виходу на зовнішній ринок є доступ до нових споживачів і клієнтів. Це особливо важливо для українських підприємств, оскільки внутрішній ринок може бути обмеженим. Заходячи на зовнішні ринки, підприємства отримують можливість розширити свою цільову аудиторію і збільшити обсяги продажів.

Крім того, вихід на зовнішні ринки сприяє диверсифікації ризиків. Залежність від одного ринку може бути небезпечною для підприємства, особливо в умовах економічної нестабільності та політичних змін. Розширення географії діяльності дозволяє підприємствам зменшити ризики, розподіливши їх між кількома ринками. Додатковою перевагою є можливість отримання нових знань та технологій через взаємодію з іноземними партнерами. Виходження на зовнішні ринки відкриває доступ до нових ідей, передових технологій та кращих практик, що можуть сприяти розвитку підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності.

Також слід зазначити, що молокопереробна галузь є важливим сектором української економіки і забезпечує виробництво білкових продуктів, які мають високу біологічну цінність для організму людини. Україна має сприятливі природні умови, такі як плодючі ґрунти і великі пасовища, для виробництва молочної продукції. Проте, через ріст цін та зниження купівельної спроможності населення підприємства мають знаходити нові ринки збуту. Тому одним із рішень для досягнення ефективності виробництва молокопереробному підприємству є вихід на зовнішні ринки. Для успішної реалізації виходу на

зовнішній ринок підприємству слід правильно обрати зовнішньоекономічну стратегію.

Впровадження інноваційних проектів є надзвичайно актуальним і важливим елементом зовнішньоекономічної стратегії в сучасному світі. Швидкий розвиток технологій, зміни в економічному середовищі та зростання конкуренції створюють необхідність у впровадженні інновацій, щоб забезпечити стійкий економічний розвиток і підвищити конкурентоспроможність, як на вітчизняному, так і на іноземних ринках. Інновації дозволяють підприємствам створювати конкурентні переваги шляхом розробки нових продуктів і послуг, впровадження ефективних технологій та удосконалення процесів виробництва. А також впровадження інноваційних проектів сприяє залученню прямих іноземних інвестицій, забезпечуючи зростання економіки країни, що в умовах відбудови України є надзвичайно важливим фактором.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі:

- розглянуто формування сучасної стратегії на підприємстві
- охарактеризовано особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану
- досліджено особливості стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок
- надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Люстдорф»
- оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Люстдорф»
- проаналізовано показники фінансово-господарського стану ТОВ «Люстдорф»
- сформовано інноваційний проєкт під назвою «Йом-ом-ням» для виходу ТОВ «Люстдорф» на зовнішній ринок

– розглянуто впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «Люстдорф» при виході на зовнішній ринок.

Об’єкт розроблення – процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Предмет розроблення – теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до формування стратегії виходу ТОВ «Люстдорф» на зовнішній ринок.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи: графічний (подання статистичних та аналітичних даних у наочному вигляді), порівняльний, абстрактно-логічний, систематизації та угруповання, табличний, матричний та метод аналізу, а саме: традиційні PEST- та SWOT-аналізи ;аналіз за моделлю п’яти конкурентних сил Портера; аналіз конкурентного середовища експертним методом; аналіз матриці БКГ; аналіз конкурентного середовища методом, що заснований на теорії ефективності.

Практична значущість полягає у тому, що було запропоновано формування стратегії виходу на зовнішні ринки, яка передбачає впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту йогуртового морозива «Йом-ом-ням» із унікальною рецептурою. Загальна сума NPV, при вартості власного капіталу 25,5%, розміру власних коштів 181895 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, складає 1045,48 тис. грн., що свідчить про ефективність проєкту. IRR дорівнює 22,47%.і перевищує вартість власного капіталу на 4,47 %. Дисконтований термін окупності складає 5 років та 11 місяців від початку інноваційно-інвестиційного проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1 Формування сучасної стратегії на підприємстві

Сучасні тенденції економічних умов розвитку України характеризуються мінливістю, динамічністю, складністю кон'юнктури ринку, загостренням конкурентної боротьби серед підприємств, швидкими та непередбачуваними змінами законодавства. Всі ці фактори зумовлюють розвиток стратегічного управління та змушують підприємства шукати нові механізми та методи посилення конкурентоспроможності. Необхідність розробки стратегії та стратегічного плану спричинена необхідністю довгострокової перспективи розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Як зазначає Ганштель В.В., стратегія – це довгостроковий, визначений напрям розвитку підприємства, орієнтований в першу чергу на досягнення поставлених цілей та отримання успіху в конкурентній боротьбі. За допомогою стратегії та стратегічного плану підприємство визначає напрямки розвитку та руху та приймає релевантні дії щодо використання ресурсів, конкурентних переваг та можливостей для ефективного функціонування. [5]

У теорії менеджменту важливим поняттям є поняття базової стратегії підприємства. Базова стратегія підприємства є складним багаторівневим утворенням, у якому стратегія нижчого рівня підтримує і доповнює стратегію вищого, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. [5] Класифікацію базових стратегій підприємства наведено в таблиці 1.1.

Кожне підприємство, що діє в ринковій економіці є унікальним та має свої підходи до вибору стратегії. Сукупність стратегічних дій для кожного підприємства є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку та потребує особливої стратегії розвитку.

Таблиця 1.1 – Класифікація базових стратегій підприємства

Рівень управління	Тип стратегії	Основні різновиди типів стратегій	Основні напрями	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
1	2	3	4	5	6
Корпоративний	Загальні	Стратегії зростання (СЗ). Стратегії підтримки (СП). Стратегія реструктуризації (СР) Стратегії скорочення (згорання) діяльності (ССД). Стратегія санації (СС)	встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій)	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнес-рівень)	Загальні конкурентні	Стратегія лідерства за витратами (СЛВ). Стратегія широкої диференціації (СШД). Стратегія оптимальних витрат (СОВ). Сфокусована стратегія на низьких витратах (ССВ). Сфокусована стратегія диференціації (ССД)	розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
Функціональний	Функціональні	Маркетингова стратегія (МС). Стратегія науково-дослідних і проектно-конструкторських розробок (СНДіПКР). Виробнича стратегія (ВС). Фінансова стратегія (ФС). Стратегія управління персоналом (СУП). Логістична стратегія (ЛС). Стратегія зовнішньоекономічної діяльності (СЗЕД)	дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.	Створення конкурентоспроможного продукту. Забезпечення збалансованості	Швидка реакція на зміни потреб споживачів. Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Стратегія технічного обслуговування й ремонту машин і устаткування (СТОіР). Стратегія заміни зношених машин, механізмів, устаткування (СЗЗМ). Стратегія оновлення техніко-технологічної бази (СОТТБ). Стратегія закупок матеріальних цінностей (СЗМЦ)	вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама)	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

В умовах посилення глобалізації конкурентна стратегія є основним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому, вибір стратегії обумовлений різними динамічними у просторі і часі факторами, у тому числі від стратегічної позиції компанії, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, стану економіки, політичної ситуації. Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять: інтенсивність конкуренції; конкурентний статус підприємства; умови економічного середовища; конкурентоздатність продукції та привабливість галузі; ступінь розвитку бізнесу та його привабливість [4].

Стратегія підприємства має бути високоефективною та приносити максимальний прибуток, при цьому досягаючи поставлені стратегічні цілі. Стратегію підприємства також визначають чотири елементи: стратегічні цілі, сфера діяльності, спосіб отримання конкурентної переваги та функціональна стратегія. На підприємствах виділяють три рівні стратегій [5]:

- 1) стратегія підприємства (пов'язана з вибором набору товарів-ринків);
- 2) конкурентна стратегія (стосується конкретного товару/ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби);
- 3) функціональна стратегія (виробнича, маркетингова, логістична тощо).

Основні види функціональних стратегій та їх підвиди представлено у таблиці 1.2.

Кожна зі стратегій орієнтована на оптимізацію роботи підприємства, забезпечення його ефективності, а також підвищення конкурентоспроможності. До того ж застосування стратегічного управління та стратегічного планування дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності, мінімізувати ризики та дає можливість навпаки зосередитись на вивченні цих факторів, врахувати мінливість та вже приймати стратегічні, тактичні рішення з необхідною інформацією [5].

Таблиця 1.2 – Види функціональних стратегій підприємства

Види стратегії	Зміст	Підвиди стратегій
Маркетингова стратегія	визначає довгострокові маркетингові перспективи підприємства; ринки, котрі планується охопити маркетинговою діяльністю і весь набір товарів, які доцільно на цих ринках пропонувати	Переваги маркетингової стратегії: підвищення конкурентоспроможності товарів, послуг; розширення клієнтської бази; збільшення обсягу продажів; підвищення якості обслуговування споживачів; вироблення ефективної цінової та продуктової політики
Стратегія розвитку науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР)	ґрунтується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів та технологічних проривів у тій чи іншій галузях у той чи інший період, на який розробляється стратегія	план проведення головних досліджень щодо нової продукції, технології, організації виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, їх розвитку та управління
Виробнича стратегія	це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства	стратегія створення нового виробництва: придбання, створення нового виробництва, нове використання існуючого виробничого потенціалу; стратегія змін у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій, використання нових матеріалів; стратегія відносно організації виробництва: диверсифікація виробництва, ритмічність виробництва, система управління якістю
Фінансова стратегія	визначення цілей використання фінансових ресурсів, методів фінансування, розробка фінансових планів та фінансове планування	стратегія кредитування: регулювання та контроль короткострокових кредитів; стратегія використання дивідендів: організація процесу сплати дивідендів
Стратегія управління персоналом	стратегія, спрямована на розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу	стратегія винагороди та мотивації, балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечувальними стратегіями; добір і навчання: організація процесу навчання, організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу; стратегія управління персоналом: процес добору, найму, навчання, перекваліфікації, використання та стимулювання працівників, які б відповідали потребам, що зумовлені майбутніми організаційними змінами підприємства

Основні підвиди маркетингового виду стратегії, що є найбільш актуальними в сучасних умовах наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні стратегічні напрями маркетингової діяльності

Стратегічний напрям маркетингової діяльності	Маркетингові інструменти	Сфера використання
Нейромаркетинг	Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги	Рекламні дослідження; брендинг; шопінг
Івент-маркетинг	Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи	Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції
Емоційний маркетинг	Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів
Інтернет-маркетинг	Пошукова оптимізація (просування - SEO); контекстна реклама (SEA, PPC-реклама); інтерактивна реклама; просування таргетированої реклами через соціальні мережі та інтернет канали; вірусний інтернет-маркетинг	Інструменти залучення та утримання клієнтів або покупців в соціальних мережах та Інтернеті
Контент-маркетинг	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань, інтернет-форуми; довідкові ресурси	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями

Разом із тим наразі концепція М. Портера залишається найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства [32]. Портер виділяє чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією. Лідерство за ціною найчастіше потребує

досить великої частки ринку, агресивної цінової політики та інвестування, контролю за витратами, набуття досвіду, а також мінімізації витрат на дослідження та нововведення тощо. Стратегія диференціації – друга з основних стратегій за Портером ґрунтується на диференціації товару чи послуг підприємства, а також на створенні чогось відмінного. Є такі способи диференціації: методи здійснення продажу, основні характеристики товару, марка, форма тощо. Стратегія ринкової ніші і низьких цін та стратегія з концентрованою диференціацією орієнтуються на обслуговування вибраної ринкової ніші, і це дасть змогу здобути перевагу над конкурентами, які діють в межах усього ринку або в межах сегмента. Стратегія необхідна як загалом підприємству, так і окремим його підрозділам і функціональним відділам.

Н.О. Євтушенко та Т.А Пільник виділяють сім основних етапів задля розробки конкурентної стратегії [24]. Загальну схему розробки конкурентної стратегії наведено на рисунку 1.1.

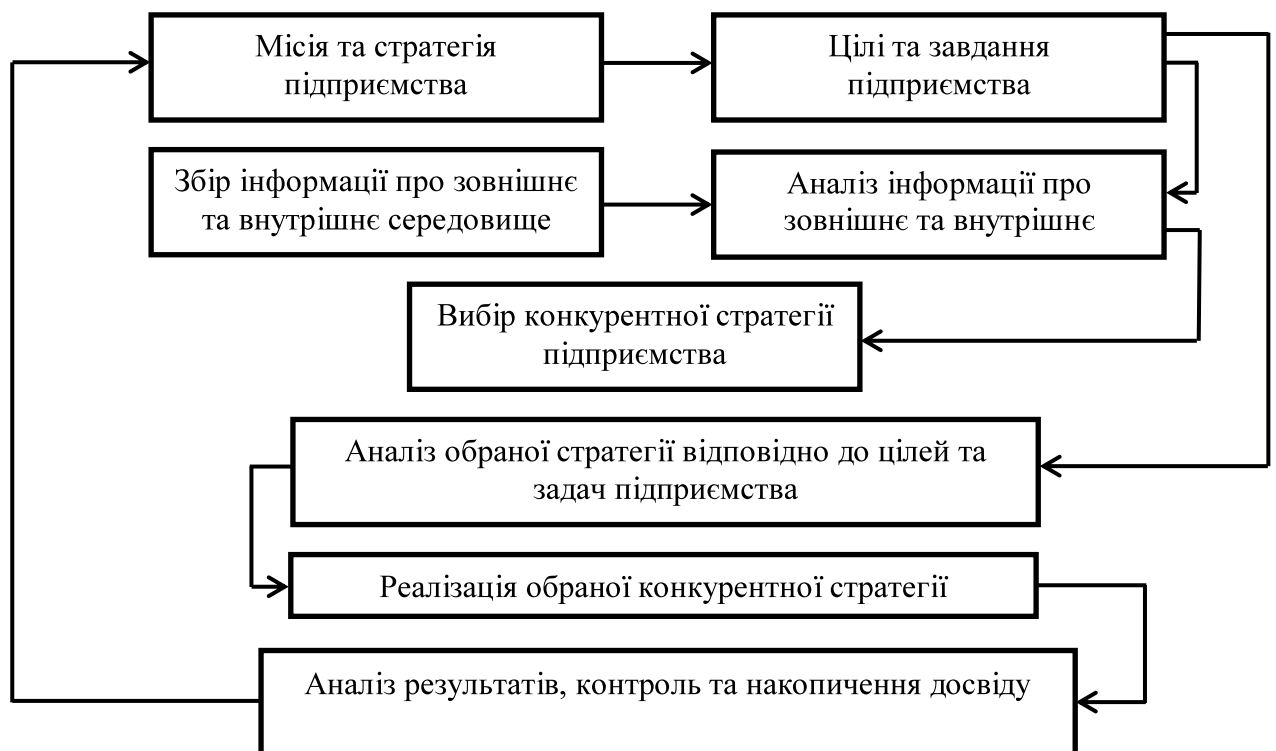


Рисунок 1.1 – Схема розробки конкурентної стратегії на підприємстві

Розробку конкурентної стратегії полягає в проходженні семи етапів [24]:

- 1 етап – збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище;
- 2 етап – структурування інформації та подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- 3 етап – розробка конкурентної стратегії та вибір стратегічних альтернатив;
- 4 етап – зіставлення розробленої стратегії з початковими цілями та аналіз обраної стратегічної альтернативи;
- 5 етап – реалізація конкурентної стратегії через конкретний план дій;
- 6 етап. – контроль досягнення поставлених цілей та виконання плану;
- 7 етап – аналіз отриманого досвіду та реалізованої стратегії, накопичення досвіду.

Відтак, дослідивши як нині формується стратегія на підприємстві, розглянемо особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності за сучасних умов.

1.2 Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану

Україна перебуває в складних умовах, які зумовлені не лише воєнними подіями, а і постпандемічною нестабільністю. Вплив цих двох факторів на економіку держави є цілком негативним та навіть руйнівним, про що можна стверджувати, спираючись на [1]:

- по-перше, процеси знищення виробництв, цілих сфер господарювання;
- по-друге, безпрецедентне сповільнення бізнес-активності, унеможливлення соціально-економічного розвитку та складність відновлення рентабельності суб'єктів господарювання у новоутворених обставинах;

– по-третє, значний відтік людського капіталу, зниження продуктивності і якості праці у відповідності до цілком очевидних причин (зокрема, внаслідок погіршення умов для професійної діяльності, значного ступеня невизначеності та відсутності реальних перспектив розвитку працівників, а також унеможливлення навчання і підвищення кваліфікації персоналу в силу ускладнення стану забезпеченості роботодавців, і фінансового, і фізичного, і ресурсно-матеріального характеру), а також динамічний ріст рівня смертності громадян в умовах війни.

Доцільно зауважити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний характер, а глобальний, що зумовлює дестимулюючий вплив на динаміку, характер, а також прибутковість ЗЕД. Сучасною торгівельною практикою доведено, що інтернаціоналізація економічних систем є рушійним чинником (фактором), що стимулює зростання економік окремих держав, а, відповідно, і глобального економічного простору, зокрема розширення можливостей і зміцнення світового співтовариства. ЗЕД, як процес міжнародної взаємодії та переплетіння національних економічних систем, – це фактор, що зумовлює ефективний розвиток кожної із країн світу. Саме тому Україна, як держава, яка має міцний потенціал та амбітні плани стосовно розвитку національної економічної системи змушена приділяти значну увагу процесам регулювання ЗЕД в умовах війни задля відновлення власної економіки, міжнародної бізнес-активності та здобуття високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку. Основними засобами управління ЗЕД є регуляторні механізми і інструменти, проте їх побудова неможлива без врахування динаміки експортно-імпоротної активності вітчизняних господарюючих суб'єктів, а також держави як самостійного суб'єкта економічних відносин.

Воєнний стан є специфічним правовим режимом, в умовах якого не всі ринкові інструменти впливу на ЗЕД є доцільними і ефективними. Основою регуляторного механізму стають правові важелі впливу. Так, ще у 2015 р. було прийнято Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII [10],

який не містить якихось прямих обмежень чи заборон експорту або імпорту на період воєнного стану. Проте, значна увага у законодавстві приділена регулюванню торгівлі із державою-агресором та/ або державою-окупантом. Власне, основним інструментом, необхідним для обмеження співпраці держав (в актуальний час такими є Україна та держава-агресор Російська Федерація), є ембарго. Так, ст. 9 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-ХІІ від 16.04.1991 [9] визначає, що Верховна Рада України є найвищим органом, що здійснює державне регулювання ЗЕД, а тому має велику сукупність повноважень у зазначеній сфері, до яких належить: по-перше, прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав шляхом встановлення повного/ часткового ембарго на торгівлю; по-друге, позбавлення режиму найбільшого сприяння або пільгового спеціального режиму. Окрім того ст. 29 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» передбачено, що у разі, якщо дискримінаційні та/або недружні дії щодо України застосовуються державою, визнаною ВРУ державою-агресором та/або державою-окупантом, заходи у відповідь можуть застосовуватися за рішенням Кабінетом Міністрів України за спрощеною процедурою [9]. Дані аспекти були відображені і у інших регуляторних документах; відповідні обмежувальні дії ВРУ щодо ввезення товарів з країни-агресора закріпилися у Податковому і Митному Кодексах України. Ще 24 лютого 2022 року Державна митна служба України опублікувала інформацію щодо припинення роботи окремих митних пунктів пропуску на кордоні з Росією та Білоруссю, ключові аспекти цього звернення було систематизовано і опубліковано у Розпорядженні КМУ № 188-р від 26.02.2022 [26]. Воно містить інформацію про офіційне тимчасове закриття ряду пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю (переважно тих, що знаходяться на кордоні з Росією та Білоруссю, або у безпосередній близькості від районів, де ведуться активні бойові дії), що свідчить про фактичне припинення митного оформлення товарів із двох вище зазначених країн. Тому особливо актуальним наразі стає формування

правового базису для розвитку ЗЕД із іншими державами, зокрема державами ЄС, оскільки саме європейський ринок в контексті актуальних подій є перспективним. Так, в умовах воєнного стану було прийнято такі документи, що не лише регулюють ЗЕД в Україні, а і сприяють підтримці експортно-імпоротної діяльності, що представлено у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Нормативно-правові документи, що регулюють ЗЕД

Документ	Зміст
1	2
Постанова КМУ № 314 від 18.03.2022 «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану»	Метою є спрощення процедури отримання суб'єктами господарювання права на провадження окремих видів господарської діяльності; щодо організації ЗЕД, Постанова визначає обов'язковість отримання суб'єктом господарювання відповідної ліцензії для проведення експортно-імпорتنних операцій
Постанова КМУ № 241 від 10.03.2022	Встановлено, що до припинення чи скасування воєнного стану в Україні збір за видачу ліцензії на експорт/імпорт товарів не справляється
наказом Міністерства економіки України № 393-22 від 10.03.2022 «Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424»	Встановлено, що оформлення ліцензії або підготовка листа з відмовою у її видачі повинно здійснюватися протягом двох днів
Постанова КМУ № 153 від 24.02.2022 «Про перелік товарів критичного імпорту» і Постанова КМУ № 289 від 16.03.2022 «Деякі питання товарів критичного імпорту»	Їх положення регулюють як теоретичні (зокрема, узагальнено сутність і важливість критичного імпорту та перелік критеріїв визнання критичного імпорту для чотирьох стратегічно важливих секторів : енергетики, безпеки та оборони, забезпечення життєдіяльності населення, а також функціонування виробничих підприємств), так і практичні аспекти, зокрема ті, що стосуються відновлення господарської діяльності підприємств, робота яких залежить від імпоротної сировини. За умов чіткого регулювання організації критичного імпорту в умовах війни держава здатна підтримувати як виробництво продукції, необхідної для внутрішнього ринку, так і продукції, призначеної для експорту
Постанова КМУ № 207 від 05.03.2022, Постанова КМУ № 422 від 09.04.2022, Постанова КМУ № 549 від 07.05.2022 регламентують внесення змін у додатки 1 і 5 до Постанови КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1424	Документи мають на меті регулювати питання експорту низки сільськогосподарських товарів, зокрема було введено квотування і ліцензування на експорт таких позицій, як пшениці і суміші пшениці та жита (меслин), м'яса курей свійських, яйця курей свійських, великої рогатої худоби живої, м'яса великої рогатої худоби, мороженого м'яса та їстівних м'ясних субпродуктів,

Кінець таблиці 1.4

1	2
	<p>солоних або в розсолі, сушених або копчених, їстівного борошно з м'яса або м'ясних субпродуктів: м'ясо великої рогатої худоби, просо, цукор. Окрім того, на час воєнного стану Уряд заборонив експорт вівса, гречки, солі, жита. Уряд запровадив нульову квоту для експорту мінеральних добрив, зокрема у Постанові КМУ йдеться про добрива мінеральні або хімічні, азотні (код УКТ ЗЕД 3102), добрива мінеральні або хімічні, фосфорні (код УКТ ЗЕД 3103), добрива мінеральні або хімічні, калійні (код УКТ ЗЕД 3104), добрива мінеральні або хімічні із вмістом двох чи трьох поживних елементів: азоту, фосфору та калію, інші добрива, а також товари цієї групи у таблетках, упаковках масою бруто не більш як 10 кг (код УКТ ЗЕД 3105) [17]. Також було прийняте Розпорядження КМУ від 25.02.2022 № 184-р «Про тимчасове зупинення експорту препаратів крові»</p>
<p>Постанова КМУ від 09.03.2022 №236 «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» та Постанова КМУ від 20.03.2022 №330 «Деякі питання здійснення митного контролю та митного оформлення товарів, зокрема транспортних засобів, в умовах воєнного стану»</p>	<p>Запроваджено можливість імпорту більшості товарів за спрощеним способом на підставі подання попередньої митної декларації без справляння митних платежів (у тому числі ПДВ, акцизного податку, ввізного мита), без проведення митного огляду, фітосанітарного контролю, а також заходів нетарифного регулювання</p>
<p>Постанова Правління Національного банку України (далі – НБУ) від 24.02.2022 № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану»</p>	<p>Документ регулював аспекти розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів, зокрема граничні строки розрахунків були встановлені тривалістю 90 календарних днів, що є суттєвим скороченням строків, порівняно з правилами мирного часу (коли вони становили 365 календарних днів). Таке положення має на меті забезпечити стабільність системи, основна правочинна дія документу спрямована на запобігання виведення капіталу за кордон та зниження ймовірностей виникнення макроекономічних дисбалансів в Україні</p>

Певним поштовхом до підвищення ефективності міжнародної діяльності у сфері послуг стало прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг». Суб'єктам господарювання слід пам'ятати, що будучи учасниками ЗЕД вони мають залишатись уважними до оновлень правової бази у державі. Характер тенденцій в організації процедур і виборі інструментів регулювання ЗЕД є динамічним і схильним до швидкоплинних

змін відповідно до тих трансформацій, яких в умовах війни зазнає ринок, зокрема не лише національний, а і глобальний.

За умов сповільнення розвитку міжнародної торгівлі в Україні постає питання вдосконалення інструментів впливу на ЗЕД та активізації експортно-імпортних операцій, наскільки це є можливим в актуальних умовах. Ще у 2017 р. була прийнята Експортна стратегія України [20]. Положення Стратегії визначали пріоритетні для України вектори розвитку експортної діяльності, які в умовах воєнного стану та, в перспективі, на етапі пост-воєнного відновлення, актуалізуються. Доцільно зауважити, що саме переорієнтація експорту із сировинного у товарний, зокрема такої продукції, яку можна визначити наукомісткою, високотехнологічною, інноваційною та із високою доданою вартістю, може позитивно вплинути на динаміку показників ЗЕД та змінити рівень конкурентоспроможності і держави, і вітчизняної продукції на теренах світового простору. Відповідно, в контексті побудови тактики відновлення ЗЕД на поствоєнному етапі за основу варто взяти визначені Стратегією задачі [20]:

задача 1 – створення сприятливих умов, що стимулюють торгівлю та інновації для диверсифікації експорту;

задача 2 – розвиток послуг із підтримки бізнесу та зовнішньої торгівлі в пост-воєнний період;

задача 3 – зміцнення навичок і компетенцій суб'єктів господарювання, необхідних для участі в міжнародній торгівлі.

Суб'єкти господарювання мають усвідомлювати, що на етапі відновлення економіки, який неминуче настане після закінчення війни, вони отримають можливість вийти на нові ринки, що належать прогресивним європейським державам. Проте, основними передумовами зайняття впевнених позицій на них є прагнення і готовність вітчизняних підприємств до освоєння різних сфер економіки, а також підвищення конкурентоспроможності шляхом збільшення рівня інноваційності, екологічності і технологічності товарів/послуг. Отже, кожен учасник ЗЕД

повинен розуміти важливість високої якості товарів і послуг, що експортує, їх інноваційності і технологічності задля спроможності конкурувати із провідними товаровиробниками глобального ринку. Саме якість продукції впливає на рівень довіри, яка на даний момент не достатньо висока до українського товаровиробника з боку споживачів європейських ринків. Проте, саме зараз, в умовах воєнних подій, коли України отримала шанс змінити своє майбутнє і переорієнтуватись на нові ринки збуту, важливим є не втратити прихильність потенційного споживача [22].

1.3 Особливості стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

В сучасних умовах глобалізації світової економіки та жорсткої конкуренції перед підприємствами постає проблема побудови ефективної стратегії виходу організації на зовнішній ринок. Запорукою успіху компанії в процесі завоювання частки зарубіжного ринку є чітко сформована та правильно обрана стратегія, визначені цілі діяльності та шляхи їх досягнення.

Серед основних стратегій виділяють стратегію експорту, спільного підприємництва та прямого інвестування. Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Перевагами цього способу є мінімальні зміни у товарному асортименті, відносно невеликі інвестиційні витрати та забезпечення мінімального ризику при вході на ринок. Спільне підприємництво – стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок, яка ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. Стратегія прямого інвестування передбачає вкладання капіталу в створення за кордоном власних складських або виробничих підрозділів, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до ЗЕД. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва

реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок, що показано на рисунку 1.2.

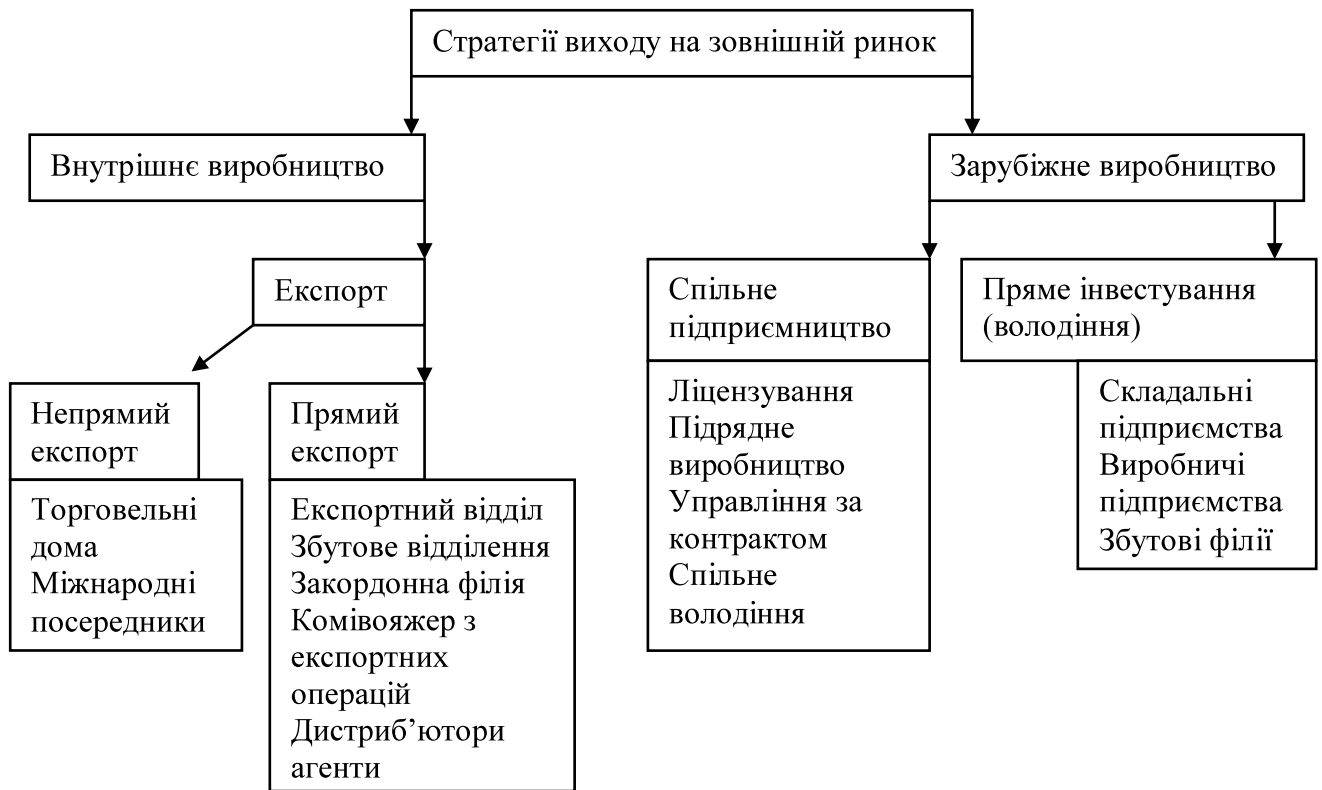


Рисунок 1.2 – Форми стратегій виходу на зовнішній ринок

Ліцензування – форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Підрядне виробництво – форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції. Управління за контрактом – форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а

той забезпечує необхідний капітал. Спільне володіння – форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують [17].

Пряме інвестування – розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. Якщо ви прагнете розпочати експортну діяльність, особливістю якої є виробництво товарів на внутрішньому ринку компанії та продаж цих товарів на цільовому ринку, ви маєте вирішити, які функції у просуванні товарів чи послуг ви залишите за собою, а які будуть передані партнерам і посередникам на зовнішній ринок. Якщо вашою метою є максимальне зниження ризиків, то варто розглянути такий напрямок, як посередництво, що передбачає часткове володіння компанією, яка працює на зовнішніх ринках, але також і розділення рівнів відповідальності та контролю між власниками. Підвидами цього типу співпраці є: ліцензування, франчайзинг; контрактне виробництво; спільне підприємство [8].

Іншим способом бізнесової експансії вважається ієрархічне або інвестиційне будівництво бізнесу. Обираючи такий напрямок, ви матимете повний контроль над бізнесом на цільовому ринку та повне володіння компанією у зарубіжній країні. Цей бізнес може мати форму філії або окремого незалежного підприємства. Інвестиційна стратегія виходу на зовнішній ринок передбачає придбання вже існуючого бізнесу або відкриття нової компанії «з нуля». Обирати підвид треба з огляду на напрям вашої діяльності. Вибір методу виходу фірми на зовнішній ринок залежить від низки чинників, серед яких вартість, рівень ризику і рівень контролю за процесами.

У загальносвітовій практиці виокремлюють три базові стратегічні напрями цього процесу: експорт, посередництво, ієрархічна побудова бізнесу. Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку підприємства (або в третій країні) і продаж

цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо підприємство обрало експортний спосіб виходу на нові ринки, то деякі функції в просуванні товару зберігає за собою, а які передає посередникам на зовнішніх ринках. Рівень делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків. Існує три можливі напрями експортної діяльності: прямий, непрямий і спільний експорт. Перевагами експортної діяльності є мінімальні ризики і витрати, а недоліками – низький рівень контролю обраних торгових посередників в цільовій країні [28].

Посередництво – це вид роботи з зовнішніми ринками, що передбачає неповне володіння підприємством, яке здійснює свою діяльність на міжнародному ринку, але поділ з ним певною мірою відповідальності і контролю. В результаті такої взаємодії основне підприємство передає посереднику свої знання, досвід, навички та частину ресурсів, а натомість отримує гарантію транслювання на цільовому зовнішньому ринку певної стратегії і певну гарантію продажів. Існує чотири типи співпраці в цьому напрямі: ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво або спільне підприємство.

Ієрархічна побудова бізнесу або інвестиційний спосіб розширення бізнесу. Цей метод передбачає повний контроль бізнесу на цільовому зовнішньому ринку (повне володіння підприємством в цільовій країні). Така стратегія виходу на зовнішній ринок передбачає форму філіалу або окремого незалежного від головної компанії підприємства. Як доцільно зазначає С. Гаркавенко, існує два основних шляхи використання інвестиційної стратегії виходу на зовнішній ринок: купити вже існуюче підприємство (бізнес) або побудувати нову компанію з «нуля».

Виділено основні етапи реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та показано на рисунку 1.3.

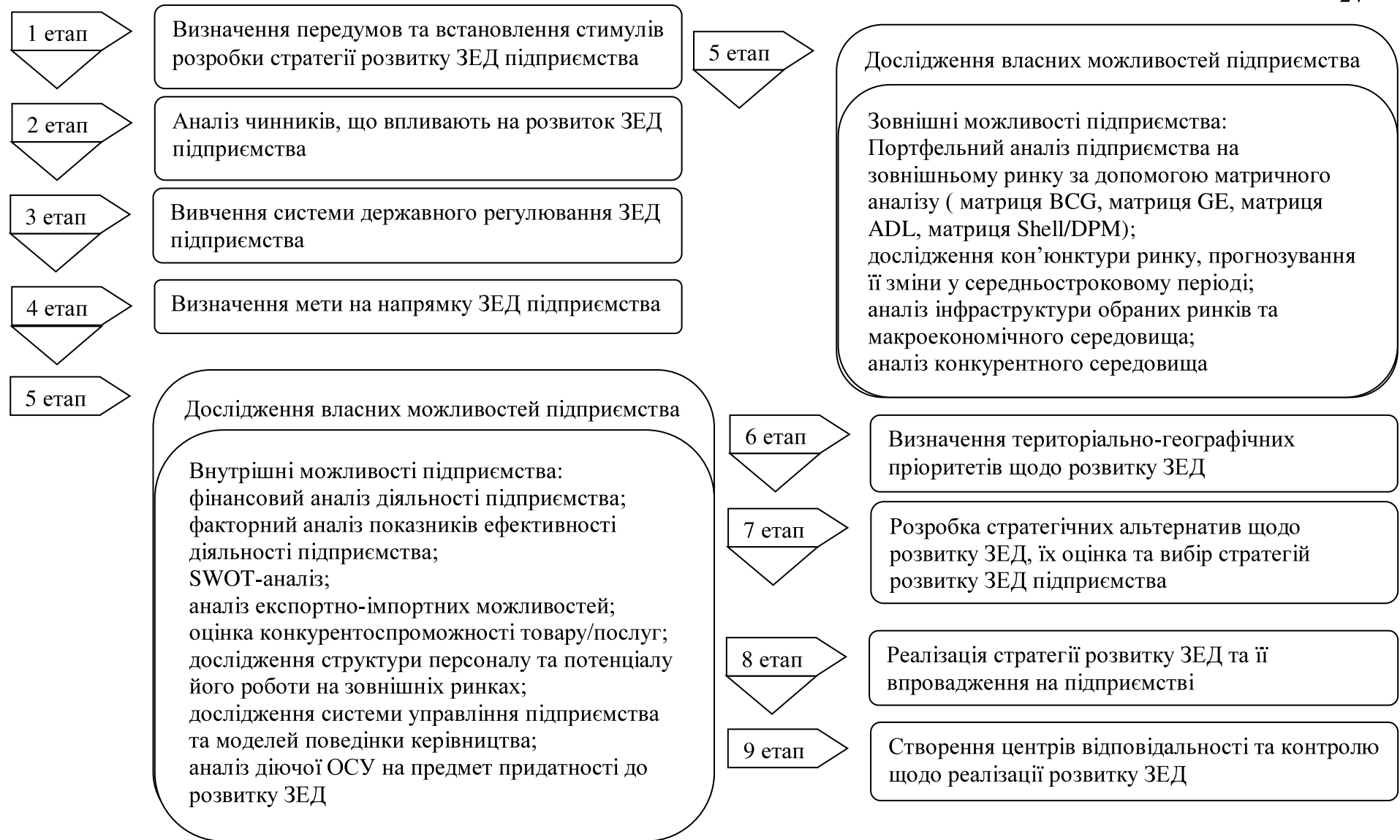


Рисунок 1.3 – Основні етапи реалізації стратегії ЗЕД підприємства

Відтак, одним з основних завдань підприємств є вихід на зовнішній ринок, однак ця стратегічна ціль характеризується більшими ризиками та потребує урахування відмінностей в культурних, економічних, політичних та правових умовах. Важливо розуміти, що робота на зовнішньому ринку передбачає вищий рівень конкуренції і вимог щодо якості продукції, упаковки, манкіровки, а також значніших затрат, пов'язаних з міжнародними маркетинговими дослідженнями і реалізацією продукції [6]. Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного успіху. Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки. На першому етапі розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства необхідно визначити передумови виходу на міжнародний ринок та встановити стимули розвитку ЗЕД підприємства (рисунок 1.4).

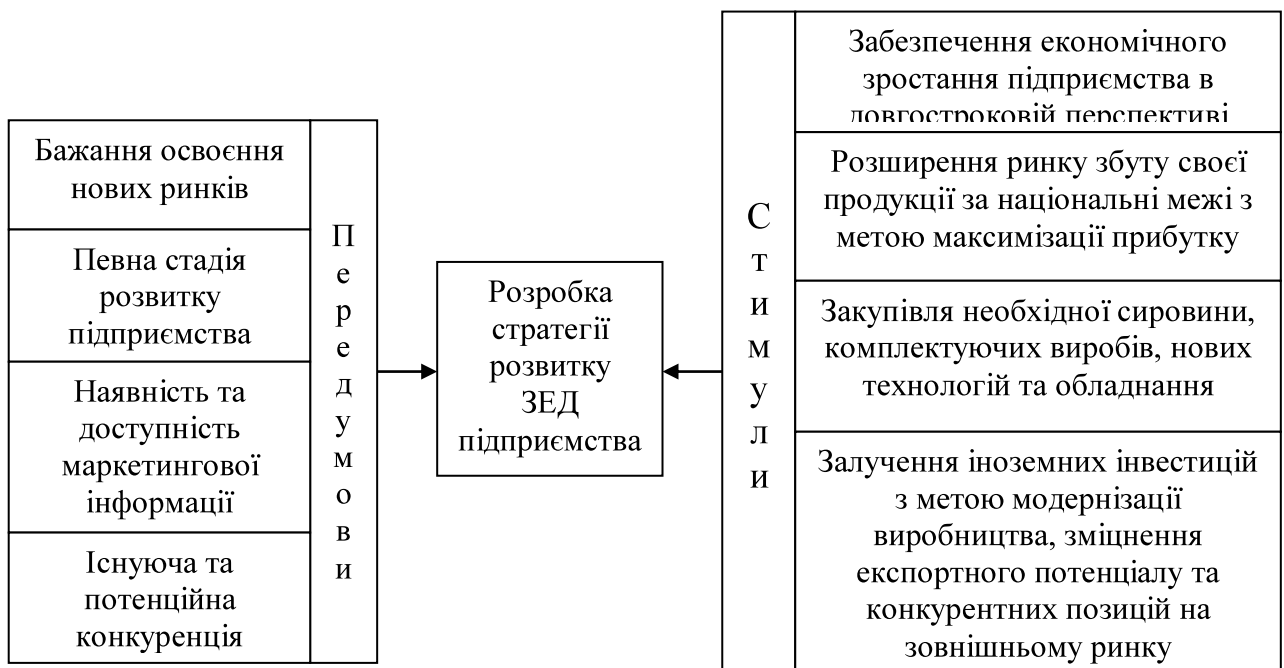


Рисунок 1.4 – Передумови та стимули розробки стратегії розвитку ЗЕД підприємства

На другому етапі необхідно виділити чинники, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства. Дані чинники необхідно врахувати при розробці стратегії розвитку ЗЕД (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Чинники, що впливають на розвиток ЗЕД підприємства

Третій етап визначається необхідністю вивчення нормативно-правових документів, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність. До них відносять: – міжнародні угоди з торгово-комерційної діяльності; – угоди країн - партнерів; – накази Президента та постанови уряду; – нормативні акти (Національного банку, Державної митної служби, Міністерства фінансів та ін.) – чинні світові, регіональні, національні та стандарти підприємства,

що регламентують відповідні техніко-економічні показники продукції, а також перспективні норми і стандарти, введення яких лише заплановано; – матеріали іноземних фірм – споживачів, що містять вимоги до продукції, яку вони закупають; – урядові постанови, законодавчі акти, які визначають вимоги до продукції в тих країнах, до яких плануються поставки; – результати дослідження кон'юнктури ринків, а також довгострокові тенденції їх розвитку [9]. На четвертому етапі визначається мета та напрямок здійснення ЗЕД підприємства. Основна мета ЗЕД повинна бути спрямована на успішне її здійснення з урахуванням зовнішніх чинників економічного росту. Вибір напрямку здійснення ЗЕД залежить від конкретної спеціалізації підприємства. Його фінансового становища, механізму державного регулювання, форми власності [2]. На рисунку 1.6 відображені можливі цілі та напрямки здійснення ЗЕД підприємства.



Рисунок 1.6 – Цілі та напрями здійснення ЗЕД підприємства

Розглядати цілі необхідно спільно із оцінюванням ресурсів, а також за допомогою умов здійснення обраної діяльності. Для цього, на п'ятому етапі необхідно провести дослідження потенційних можливостей підприємства. На даному етапі аналізується та оцінюється внутрішні та зовнішні можливості підприємства, формується інформаційна база щодо стратегічного планування та управління ЗЕД. Досліджуючи внутрішні можливості підприємства необхідно проаналізувати його виробничо-господарську діяльність, провести фінансовий аналіз діяльності та факторний аналіз показників економічної ефективності діяльності підприємства. Необхідний також SWOT - аналіз, аналіз експортно-імпортних можливостей підприємства, оцінка конкурентоспроможності товару (послуги), аналіз діючої.

Організаційної структури управління на предмет придатності до розвитку ЗЕД. Обов'язковим є дослідження структури персоналу та потенціалу його роботи на зовнішніх ринках, а також дослідження системи управління підприємством та моделей поведінки керівництва з метою реструктуризації або створення відділу ЗЕД. При дослідженні зовнішніх можливостей підприємства необхідно провести портфельний аналіз підприємства на зовнішньому ринку за допомогою матричного аналізу (матриця BCG, матриця GE, матриця ADL, матриця Shell / DPM), дослідити кон'юнктуру ринку, прогнозувати її зміни у середньостроковому періоді, проаналізувати інфраструктури обраних ринків, макроекономічного та конкурентного середовища. На шостому етапі необхідно визначити територіально-географічні пріоритети щодо розвитку ЗЕД, де враховується потенціал іноземного партнера, наявність спільних кордонів держав, національних інтересів партнерів, схожість етнічних груп, транспортну та логістичну системи та ін. Далі, на сьомому етапі розробляються стратегічні альтернативи щодо розвитку ЗЕД і дається їхня порівняльна оцінка, аналізуються і підтверджуються вищою ланкою управління стратегічні розробки підрозділів, забезпечується узгодженість та робиться відбір найкращої для конкретних умов стратегії розвитку ЗЕД. Якщо в процесі

оцінки виявиться, що обрана стратегія не відповідає очікуваним результатам, – зі списку альтернативних стратегій треба обрати іншу найбільш прийнятну та оцінити її. Такий цикл допомагає вибрати найбільш оптимальну стратегію розвитку ЗЕД підприємства. На восьмому етапі відбувається реалізація обраної стратегії, а також її впровадження на підприємстві в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов, що складаються на підприємстві. Для ефективної реалізації обраної стратегії необхідно розділити діяльність підприємства на основні та допоміжні процеси та найбільшу увагу приділити саме основній діяльності, поступово впроваджувати стратегію в маркетинговому, виробничому відділах та в сервісному обслуговуванні, що забезпечить повніший контроль за її реалізацією. Допоміжні процеси більш гнучкі і вони самі в процесі реалізації загальної стратегії будуть змінюватися згідно обраному напрямку ЗЕД. Дев'ятий етап характеризується впровадженням обраної стратегії розвитку ЗЕД та необхідністю постійного контролю за поточною ситуацією внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою створення центрів відповідальності щодо реалізації стратегії розвитку ЗЕД для забезпечення своєчасного реагування на будь-яку зміну до нових умов господарювання. На даному етапі здійснюється облік відхилення від поставлених цілей, корегування дій та формування плану дій в непередбачених умовах. Коригування планів на цьому етапі забезпечує безперервний циклічний характер стратегічного планування, орієнтацію його на максимальне врахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [18].

Підбиваючи підсумки до першого розділу, зазначмо, що за сучасних умов виникає необхідність розробки стратегії та стратегічного плану, що спричинена необхідністю довгострокової перспективи розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Застосування стратегічного управління та стратегічного планування дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності, мінімізувати ризики та дає можливість

навпаки зосередитись на вивченні цих факторів, врахувати мінливість та вже приймати стратегічні, тактичні рішення з необхідною інформацією.

Виділяється чотири рівні, на яких формуються такі базові стратегії: загальні, загальні конкурентні, функціональні та операційні. Окремо розглянуто сучасні стратегічні напрями маркетингової діяльності: нейромаркетинг, івент-маркетинг, емоційний маркетинг, інтернет-маркетинг та контент-маркетинг. Разом із тим наразі концепція М. Портера залишається найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства.

Розробка стратегії складається із семи етапів. Разом із тим задля того, щоб обрати конкурентну стратегію слід звернути особливу увагу на такі критерії: інтенсивність конкуренції; конкурентний статус підприємства; умови економічного середовища; конкурентоздатність продукції та привабливість галузі; ступінь розвитку бізнесу та його привабливість.

На зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств впливає безліч факторів, основним з яких є воєнне положення в країні. Доцільно зауважити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний характер, а глобальний, що зумовлює дестимулюючий вплив на динаміку, характер, а також прибутковість ЗЕД. Україна, як держава, яка має міцний потенціал та амбітні плани стосовно розвитку національної економічної системи має приділяти значну увагу процесам регулювання ЗЕД в умовах війни задля відновлення власної економіки, міжнародної бізнес-активності та здобуття високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку.

Особливо актуальним наразі стає формування правового базису для розвитку ЗЕД із іншими державами, зокрема державами ЄС, оскільки саме європейський ринок в контексті актуальних подій є перспективним. Так, в умовах воєнного стану було прийнято такі документи, що не лише регулюють ЗЕД в Україні, а і сприяють підтримці експортно-імпортової діяльності.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

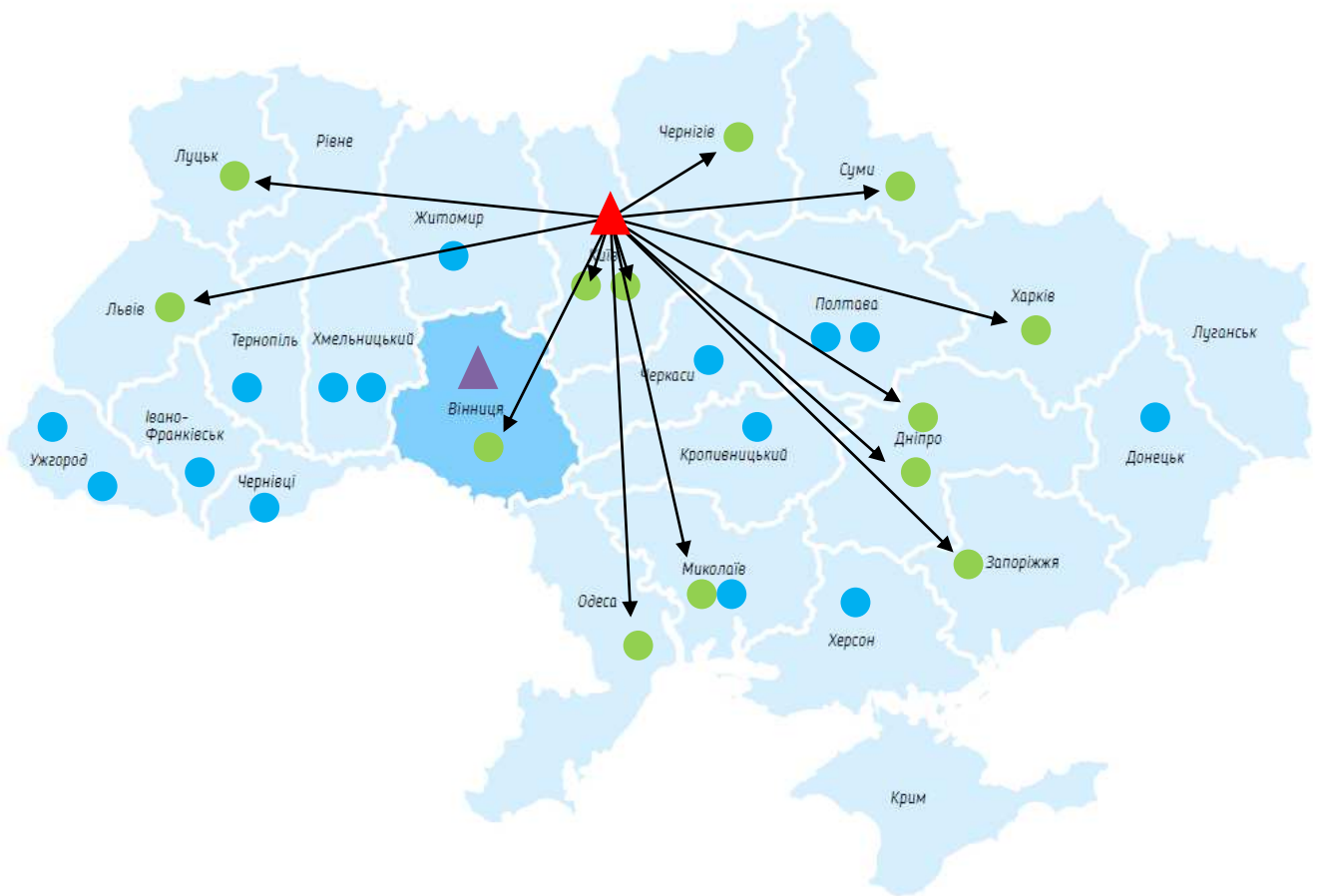
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Люстдорф»

ТОВ «Люстдорф» – повне найменування фірма «Люстдорф» у формі товариства з обмеженою відповідальністю (англійською Firm Loostdorf in the form of company with limited liability (Loostdorf LTD)), сучасна динамічна компанія, одна з найбільших виробників молочної продукції в Україні [21]. Підприємство засновано 4 лютого 1997 р. на базі ВАТ «Іллінецький молокозавод» Васильєвим Олегом Васильовичем та Остапенко Ларисою Михайлівною з частками по 50%. Розмір статутного капіталу становить 56000 тис. грн.

Організаційно-правовою системою є товариство з обмеженою відповідальністю. ТОВ «Люстдорф» зареєстровано за адресою Вінницька обл., Іллінецький р-н, м. Іллінці, вул. Коцюбинського, 1. ТОВ «Люстдорф» має регіональні відділення прямої дистрибуції. Схему прямої дистрибуції на території України показано на рисунку 2.1. Головний офіс знаходиться у м. Київ.

Продукція компанії «Люстдорф» виготовляється з молочної сировини екстра і вищого гатунку. На кожному етапі виробництва продукції здійснюється суворий професійний контроль її якості та споживчих характеристик. Молочна сировина для виробництва постачається на підприємство власними сучасними молоковозами Scania, які оснащені холодильними камерами, що гарантує якісну доставку сировини до виробництва.. Виробничі потужності компанії здатні переробити 450 т молока за добу. Таку потужність виробництва забезпечує сучасне високотехнологічне обладнання світового рівня. На виробництві встановлено 13 ліній розливу від компанії «Tetra Pak». Виготовлення молочної продукції

відбувається у захищеному середовищі під автоматизованим контролем, без прямого контакту з людиною. Основна частина продукції ТОВ «Люстдорф» виготовляється в багатошаровій картонній упаковці Tetra Pak. Ця упаковка виготовляється з деревини, що сертифікована міжнародною неурядовою організацією Forest Stewardship Council (FSC™), що гарантує повну відновлюваність природних ресурсів. Упаковка Тетра Пак на 100% придатна для переробки.



- Позначки:
- ▲ – виробничі потужності ТОВ «Люстдорф»;
 - ▲ – головний офіс ТОВ «Люстдорф»;
 - – відділення прямої дистрибуції ТОВ «Люстдорф»;
 - – відділення непрямої дистрибуції

Рисунок 2.1 – Схема дистрибуції продукції ТОВ «Люстдорф» на території України

Високотехнологічні виробничі потужності, сертифіковані за стандартами управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000. У 2016 р. компанія отримала офіційний дозвіл на експорт у країни ЄС – і сьогодні вона постачає продукцію до більше ніж 25-ти країн світу, серед яких Сінгапур, Грузія, Алжир, Данія, Катар, Сполучені Штати, Молдова, Ізраїль, Мавританія та інші. Продукція «Люстдорф» також сертифікована за стандартом «Халяль». У 2018 р. ТОВ «Люстдорф» стало першим серед експортерів молочної продукції України з часткою у загальному експорті – 30,74%.

Підприємство постійно впроваджує інноваційні проекти. Співробітники компанії постійно стежать за тенденціями українського ринку, стежать за міжнародними тенденціями, відвідують міжнародні виставки в пошуках ідей для нових продуктів. Саме ця діяльність привела до запуску нових інноваційних продуктів: перших українських напоїв на рослинній основі, безлактозних вершків, безлактозної ряжанки, сумішей для приготування м'якого морозива та коктейлів. Впровадження інноваційних проектів у ТОВ «Люстдорф» у хронологічній послідовності представлено у вигляді таблиці 2.1.

Крім реалізації економічних проектів, ТОВ «Люстдорф» інвестує кошти й у розвиток місцевої інфраструктури. Зокрема, компанія проводить будівництво дороги по вулиці Коцюбинського за новітніми технологіями. ТОВ «Люстдорф» підтримує впровадження сталого розвитку. Так, у 2019 р. товариство ввело в експлуатації станцію очисних споруд площею 7,3 тис. м², аналогів якій нема серед виробників в молочній галузі України. Інвестиції склали 6,5 млн дол. США, а проектна потужність комплексу складає 2 млн. л промислових стоків за добу. Таким чином, підприємство впливає на поліпшення екологічної ситуації в місті та в такий спосіб реалізовується ціль 6 сталого розвитку «Чиста вода та належні санітарні умови». ТОВ «Люстдорф» має партнерські відносини з місцевою комунальною компанією «Добробут», які передаються виробничі відходи, з яких робиться тротуарна

плитка. Товариство є одним з двох основних бюджетоутворюючих підприємств м. Іллінці та веде активно політику, щодо скорочення відтоку кадрів з міста та створення нових робочих місць. Підприємства ТОВ «Люстдорф» та ТОВ «Іллініцький цукровий завод» більше 35% працівників привозять власним транспортом як з населених пунктів району, так з інших районів.

Таблиця 2.1 – Історія впровадження інновацій у ТОВ «Люстдорф»

Рік	Подія
2002	Випуск молока ТМ «Селянське» у революційній для тогочасного вітчизняного ринку упаковці Tetra Fino Aseptic
2004	Виробництво перших українських порційних вершків в упаковці Tetra Classic Aseptic вагою 20 г
2006	Започаткування сегменту «великого молока»: випуск молока ТМ «Буренка» в упаковці Tetra Brik Aseptic вагою 1500 г
2008	Початок виробництва перших українських вершків до кави у порційних стаканчиках вагою 10 г
2009	Випуск молока в унікальній для України багат шаровій харчовій плівці виробництва компанії «Finnprax»
2011	Випуск молочних продуктів в нових інноваційних форматах — Tetra Gemina Aseptic та Tetra Brik Aseptic Edge; побудовано та запущено цех з сушки молока, задля стабілізації сезонності виробітку молока (влітку, як правило, молока значно більше, ніж взимку)
2014	Запуск виробництва першої в Україні лінійки кисломолочної продукції, що виготовлена на основі молока, обробленого способом ультрапастеризації
2016	Почесне отримання компанією «Люстдорф» офіційного дозволу на експорт продукції до країн ЄС
2018	Розширення лінійки безлактозних продуктів та випуск лінійки перших українських рослинних напоїв під ТМ «Ідеаль Немолоко»
2019	Запуск унікальної станції очисних споруд для очистки промислових відходів, аналогу якої немає в Україні
2020	Впроваджено новітні програми з логістики на відділеннях дистрибуції, запрацювала нова сучасна інноваційна програма для складського обліку, придбано сучасний транспорт для перевезення продукції з GPRS датчиками та встановлено сучасне обладнання для виробництва молока
2023	Першими в Україні запровадили інноваційну мікрофільтрацію молока

За незалежними експертними оцінками ТОВ «Люстдорф» станом на січень 2022 р. є лідером у багатьох галузях виробництва. Результати наведено на рисунку 2.2.

У таблиці 2.2 наведено організацію менеджменту підприємства за категоріями: місія, бачення, цінності, цілі та діяльність. Проаналізувавши

офіційний сайт ТОВ «Люстдорф» [19] було сформовано та доповнено цілі, а також філософію підприємства.

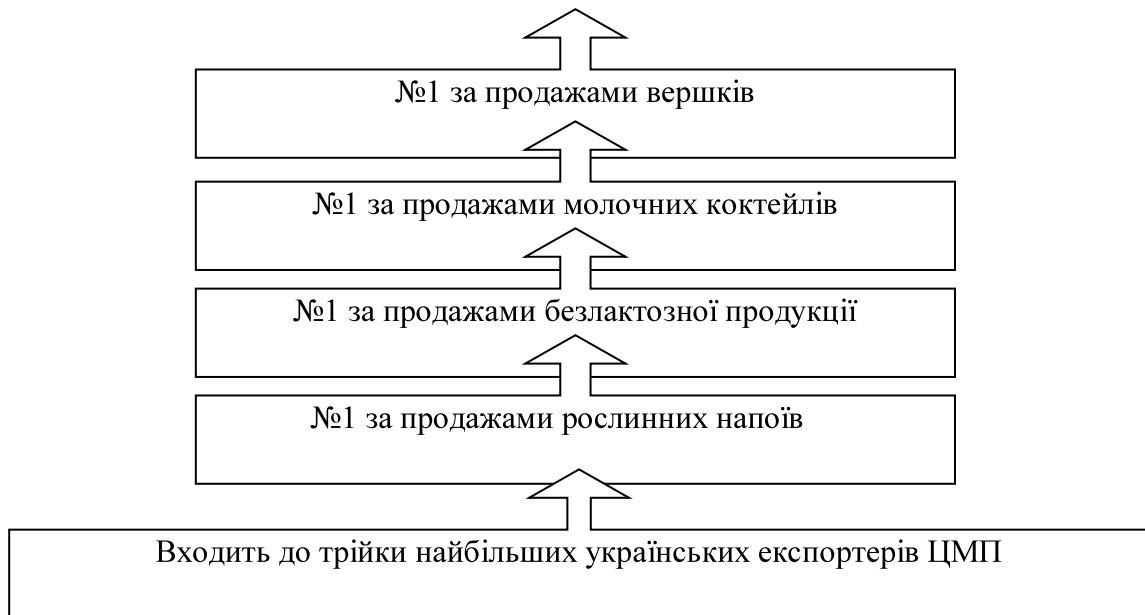


Рисунок 2.2 – Незалежна експертна оцінка ТОВ «Люстдорф»

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту на ТОВ «Люстдорф»

Категорія менеджменту	Зміст
1	2
Місія	забезпечення споживачів високоякісною вітчизняною молочною продукцією для дітей та дорослих, усвідомлюючи свою соціальну відповідальність за здоров'я існуючого і майбутніх поколінь
Бачення	бути лідером в виробництві високоякісних молочних продуктів в Україні, динамічно розвиватись, виводити на ринок нові, інноваційні продукти, запроваджуючи новітні технології
Цінності:	1. Стабільно висока якість продукції без компромісів 2. Споживачі та їх потреби: ми дорожимо довірою наших споживачів, тому робимо все для того, щоб максимально забезпечити потреби споживачів в якісних, доступних та інноваційних продуктах
Філософія	1. Англійська філософія – передбачає пошану особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію, заохочення досягнень, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку 2. Розвиток творчої ініціативи та свідоме відмова від складання жорстких планів (паралельні дослідницькі групи, виявлення та підтримка ентузіастів)
Цілі	1. Збільшити частку серед постачальників безлактозної продукції в Китай до 2,5% 2. Запуск у січні 2023 р. власної міжнародної логістичної бази у Польщу, Чехію, Словаччину та Німеччину 3. Збільшити потужності до 480 т (на 30 т) молока за добу

Кінець таблиці 2.2

1	2
Діяльність	Основний вид діяльності: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші види діяльності: 03.22 Прісноводне рибництво (аквакультура) 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не віднесених до інших угруповань 36.00 Забір, очищення та постачання води

2.2 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф»

Розглянувши основну характеристику ТОВ «Люстдорф», зосередимо увагу на оцінці конкурентоспроможності Постійні зміни та невизначеність зовнішнього середовища, розвиток сучасного світу, загострення конкурентної боротьби, зростання турбулентності внаслідок повномасштабного воєнного вторгнення та пандемії COVID-19 – всі ці фактори викликають необхідність швидкої реакції, трансформації та пристосування підприємства до постійних змін ринкового середовища. Саме тому важливо використовувати різноманітні інструменти і методи стратегічного аналізу, які виявляють значущі фактори впливу, напрям і їх силу та дають змогу коригувати стратегію так, щоб вона залишалась ефективною та конкурентоспроможною.

Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «Люстдорф». PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища (PEST – political, economic, social technological). Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [2]. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Люстдорф» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результат PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Опис фактору	Напря́м впливу	Експерт-на оцінка				Середня оцінка	Вага впливу фактору	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4			
Р – політичні фактори								
Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	-	3	2	3	3	2,75	0,084	0,084
Зміна нормативно-правової бази	+	2	3	2	2	2,25	0,069	0,069
Високий рівень бюрократизації і корупції	-	2	1	1	2	1,5	0,046	0,046
Загроза ядерного удару	-	3	1	3	1	1,75	0,053	0,053
Державна підтримка		2	2	1	2	1,75	0,053	0,053
Е – економічні фактори								
Високий рівень інфляції та процентних ставок	-	2	2	2	3	2,25	0,069	0,069
Сприятлива фіскальна політика іноземних країн	+	3	1	1	1	1,5	0,046	0,046
Скорочення реальної заробітної плати населення	-	2	1	2	2	1,75	0,053	0,053
Нестабільність курсу валют	-	3	2	2	3	2,5	0,076	0,076
S- соціальні фактори								
Погіршення демографічної ситуації	-	2	2	2	3	2,25	0,069	0,069
Тенденція до споживання рослинного молока	+	3	3	2	2	2,5	0,076	0,076
Підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів	+	3	2	2	3	2,5	0,076	0,076
Т – технологічні фактори								
Високий рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	+	2	2	2	2	2	0,061	0,061
Низький рівень інтернет-маркетингу	-	2	1	1	1	1,25	0,038	0,038
Високий рівень швидкості освоєння новітніх технологій	+	3	2	2	2	2,25	0,069	0,069
Нові патенти	+	2	2	1	3	2	0,061	0,061
Разом							1	1
Примітка: напрям впливу позитивний (+) або негативний (-). Шкала кожного фактору встановлена таким чином: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Сила впливу кожного фактору визначається на основі експертного опитування								

Проведемо ранжування факторів за критерієм оцінки з поправкою на вагу, де найбільш пріоритетний фактор є найбільш впливовим на

підприємство. Результати пріоритетності факторів PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на ТОВ «Люстдорф» відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Ранжування факторів PEST-аналізу зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Пріоритетність	Фактор	Вага	Вид фактору
1	Повномасштабне воєнне вторгнення на територію України	0,084	P
2	Нестабільність курсу валют	0,076	E
2	Підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,076	S
2	Тенденція до споживання рослинного молока	0,076	S
3	Зміна нормативно-правової бази	0,069	P
3	Високий рівень інфляції та процентних ставок	0,069	E
3	Погіршення демографічної ситуації	0,069	S
3	Високий рівень швидкості освоєння новітніх технологій	0,069	T
4	Високий рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,061	T
4	Нові патенти	0,061	T
5	Загроза ядерного удару	0,053	P
5	Державна підтримка	0,053	P
5	Скорочення реальної заробітної плати населення	0,053	E
6	Високий рівень бюрократизації і корупції	0,046	P
6	Сприятлива фіскальна політика іноземних країн	0,046	E
7	Низький рівень інтернет-маркетингу	0,038	T

За результатом оцінки з поправкою на вагу, які наведені в таблиці 2.3, побудуємо пелюсткову діаграму (рисунок 2.3), яка наочно показує напрям та силу впливу кожного показника.

Відповідно до результатів, проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що найбільше на діяльність підприємства впливає політичний фактор повномасштабного вторгнення на територію України, який має катастрофічні наслідки, як для підприємства, так і для галузі та країни.

Політичний фактор повномасштабного вторгнення вже вплинув на структуру ринку молочної промисловості, бо підприємства-лідери, такі як ТОВ «Данон Дніпро» та ПрАТ «Племзавод степной» наразі знаходяться на окупованих територіях та не мають можливості вести свою підприємницьку

діяльність. Значною мірою також впливають: нестабільність курсу валют, підвищення зацікавленості до натуральних і екологічно чистих продуктів, тенденція до споживання рослинного молока, зміна нормативно-правової бази, високий рівень інфляції та процентних ставок, погіршення демографічної ситуації – все це змінює зовнішнє середовище.



Рисунок 2.3 – Пелюсткова діаграма впливу факторів PEST-аналізу на діяльність ТОВ «Люстдорф»

Нормативно-правова база стала більш сприятлива для експорту через скасування ввізного мита Великобританією, Канадою та Європейським союзом, а також з моменту початку повномасштабного вторгнення на територію України 5 підприємств отримали дозвіл на експорт, а у серпні

показник експорту сягнув рекордної відмітки – 48 млн USD. Найменше на підприємство впливає низький рівень інтернет-маркетингу.

Проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Люстдорф» сильних та слабких сторін за продуктами, технологією, організацією виробництва, менеджментом, ринковою позицією, ресурсами, корпоративною культурою; а також аналіз можливостей та загроз відповідно до політики, економіки, соціального середовища, технології та ринкового оточення. Результати наведено у таблиці 2.5 та таблиці 2.6.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано п'ять цілей, досягнення яких дозволить компанії захиститися від загроз, скористатися можливостями, спертися на свої сильні сторони і усунути деякі з слабких сторін. Важливо пам'ятати, що цілі повинні передбачати отримання високого результату. Результати оформлено у табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Цілі на основі SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Люстдорф»

Формулювання цілі	Вказати, до чого має відношення сформульована ціль виходячи з результатів SWOT-аналізу, тобто до сильної, слабкої сторони, можливості, загрози
Ціль 1	Вихід на нові міжнародні ринки.
Ціль 2	Вдосконалення морально-психологічного клімату.
Ціль 3	Постійний моніторинг, відвідування виставок та впровадження новітніх технологій на підприємстві
Ціль 4	Підтримування гідного рівня життя співробітників.
Ціль 5	Активна волонтерська діяльність.

Вибрано дві цілі і сформульовано завдання, вирішення яких сприятиме досягненню зазначених цілей. В той час як цілі покликані забезпечити високі результати, завдання повинні бути сформульовані більш детально, але і конкретно, в вимірюваному вигляді і з прив'язкою до термінів Цілі та задачі сформовано відповідно до принципів формування цілей SMART, тобто завдання повинні бути: S – конкретними (specific), M – вимірюваними (measurable), A – точними (accurate), R – актуальними (relevant), T – з прив'язкою за термінами (time bound). Результати оформлено у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.5 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Люстдорф»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Широка номенклатура, декілька широко-відомих брендів («На здоров'я», «Селянське », «Бурьонка»), високий рівень конкурентоспроможності, більшість товарів знаходяться на стадії зростання</p> <p>2. Високотехнологічні виробничі потужності, сертифіковані за стандартами управління якістю ДСТУ ISO 9001 та безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000. Використовуються 3 інноваційні технології обробки молока: технологія мікрофільтрації молока, технологія високотемпературного імпульсу(непрямий нагрів), технологія обробки молока паром (прямий нагрів)</p> <p>3. Виробничі потужності компанії здатні переробити 450 тонн молока за добу. Зручне розташування постачальників сировинної бази (понад 50 найкращих фермерських господарств Вінницької, Хмельницької, Житомирської та Черкаської областей.)</p> <p>4. Висока відповідність організаційної структури і формалізованих стратегій компанії</p> <p>5. Відповідність виробничого і збутового потенціалу компанії тенденціям зміни ринку. Більше 25 років досвід роботи на ринку. Привабливий імідж товарів серед споживачів. Продукція ТОВ «Люстдорф» постачається у всі регіони України через високорозвинену мережу власної та партнерської дистрибуції, постачає продукцію до більше ніж 25-ти країн світу</p> <p>6. Високо-кваліфікований персонал компанії, високо-технологічна виробнича база</p> <p>7. Наявність елемента корпоративної культури, злагоджена команда</p>	<p>1. Відсутність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам (застарілі)</p> <p>2. Неприятлива цінова кон'юнктура на сировинному ринку (зростання цін на сировину, зменшення поголів'я корів, не достатня кількість сировини високої якості)</p> <p>3. Посередній морально-психологічний клімат</p> <p>4. Невисокий термін зберігання продукції</p> <p>5. Слабка рекламна політика</p> <p>6. Низький рівень інформування споживачів щодо діяльності підприємства</p>

Таблиця 2.6 – Можливості та загрози функціонування ТОВ «Люстдорф»

Можливості	Загрози
<p>1. Підвищена увага до України в цілому та високий рівень лояльності до українських підприємств</p> <p>2. Зміна уподобань і переваг споживачів, перехід на більш усвідомлений та здоровий спосіб життя.</p> <p>3. Географічне розширення експорту</p> <p>4. Впровадження інновацій на підприємстві як в виробничу діяльність, так і в управлінську</p> <p>5. Захват частки ринку</p> <p>6. Підвищення якості інформованості бізнес-партнерів</p>	<p>1. Воєнні дії на території України, непередбачуваність зміни в законодавстві</p> <p>2. Збільшення рівня безробіття, скорочення рівня платоспроможності населення, нестабільність валюти, високі темпи інфляції</p> <p>3. Демографічні зміни. Поява нових технологій, довготривалість впровадження інноваційних технологій</p> <p>4. Ціновий демпінг недобросовісних конкурентів</p> <p>5. Активна експансія імпортової молочної продукції</p> <p>6. Перенасичення ринку</p> <p>7. Посилення позицій конкурентів</p>

Таблиця 2.8 – Цілі та задачі ТОВ «Люстдорф» на основі SWOT-аналізу

Ціль 1 : Вихід на нові міжнародні ринки	Задача 1. Отримання до липня 2023 р. оновленого сертифікату відповідності стандарту «Халяль» для молочної продукції
	Задача 2. Вихід на ринки Ізраїлю та Німеччина із безлактозною молочною УТФ продукцією до вересня 2023р.
	Задача 3. Створення власної мережі дистриб'юції молочної продукції у Польщі (а саме у Варшаві, Кракові, Познані, Вроцлаві та Любліні) до грудня 2023р.
Ціль 5: Активна волонтерська діяльність	Задача 1. Щомісячна передача 50% чистого прибутку на потреби ЗСУ (наприклад, у фонд «Повернись живим»)
	Задача 2. Впровадження щонайменше двох волонтерських ініціатив щомісячно для українців, що постраждали внаслідок воєнних дій

Окремої уваги заслуговую розгляд місій конкурентів. Конкурентні переваги місій конкурентів представлені у вигляді таблиці 2.9.

Проаналізував місії підприємств молочної галузі можна зробити висновок, що кожне із обраних підприємств має конкурентну перевагу відповідно до сформованої місії. Я вважаю, що не можна обрати кращу місію, адже вони мають різні базові цілі та цінності. Але слід зазначити, що більш важливим є ступінь відповідності фактичної діяльності із визначеної місією.

Відтак, пропонується, щоб місія ТОВ «Люстдорф» виглядала таким чином: «Забезпечення споживачів високоякісною та корисною молочною продукцією за середньою ринковою ціною, а також задоволення інтересів власників в отриманні високого рівня прибутку, забезпечення підвищення якості життя менеджерів, трудового колективу та працівників не залежно від посад, які вони обіймають. Будувати свої взаємовідносини з діловими партнерами, державою і суспільством шляхом впровадження інноваційних технологій та продукції із залученням принципів сталого розвитку.»

Проведено метод оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Люстдорф» за методом конкурентних переваг Портера. Результати подані на рисунку 2.4.

Таблиця 2.9 – Порівняння місії та конкурентних переваг підприємств-конкурентів ТОВ «Люстдорф»

Компанія	Місія	Конкурентна перевага
Група компаній «Danone»	нести здоров'я через корисні продукти харчування якомога більшої кількості людей у світі	Орієнтація на світовий ринок
ТОВ «ТЕРРА ФУД»	Ми створюємо доступні та смачні продукти з турботою про людей	Доступність
ПАТ «Яготинський маслозавод»	Підприємство прагне створювати нові високоякісні продукти народного споживання на основі власних досліджень та досліджень попередніх поколінь, удосконалювати виробництво та умови праці персоналу за рахунок власних та запозичених інновацій. А отже, метою є задоволення потреб власників підприємства, підвищення якості життя персоналу не залежно від посад які вони обіймають та забезпечення споживачів якісною та корисною продукцією	Піклування про співробітників, впровадження інноваційних високоякісних досліджень
ПАТ «Вімм-Білл-Данн»	Допомагає людям, радуєчи їх щодня смачними і корисними для здоров'я усієї сім'ї продуктами харчування	Сімейні цінності
ТОВ «МК «Волошкове поле»»	Ми працюємо, для того щоб Ви могли радувати себе і своїх близьких смачною і якісною продукцією з натурального молока	Продукція із якісного молока

Розглянемо більш детально ризики входу потенційних конкурентів. У галузь молочної промисловості високий бар'єр входу, що обумовлений низкою факторів. Виробництво молочної продукції обумовлено значними витратами на закупівлю високотехнологічного обладнання для обробки, пакування та зберігання.

Обмеженість доступу до ресурсів також знижує ризики входу потенційних конкурентів, адже поголів'я великої рогатої худоби з 1990р. має тенденцію до зменшення. Значним чином впливають також високі стандарти ДСТУ та ISO, а також жорстка конкуренція.

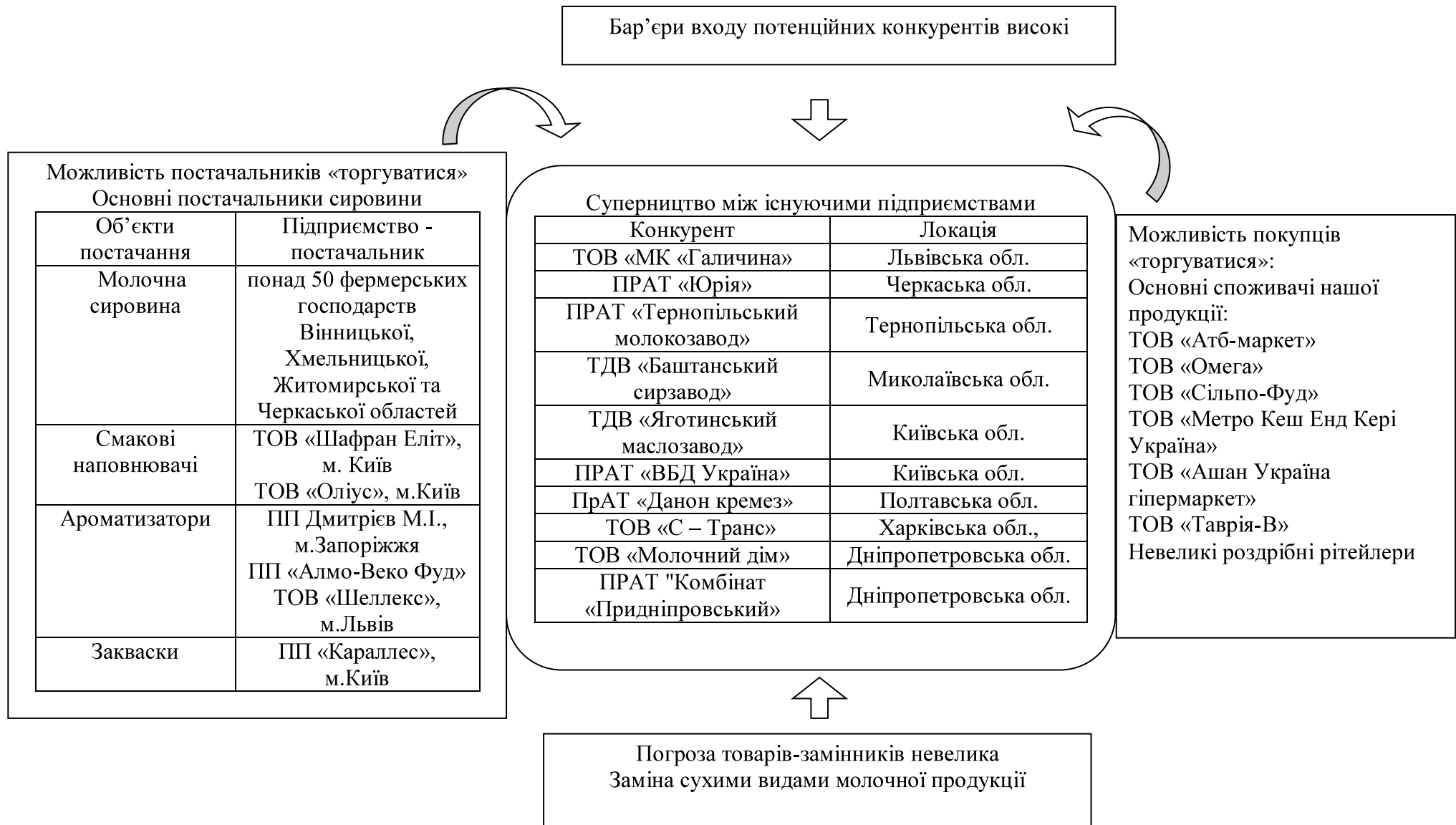


Рисунок 2.4 – Модель п'яти конкурентних сил Портера

Але можливий вхід на ринки рослинних напоїв та безлактозної продукції основних конкурентів, які вже ефективно працюють на ринку молочної продукції.

Проведено оцінку конкурентоспроможності експертним методом. Метод експертної оцінки заснований на визначенні вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). При цьому зведена оцінка фактору конкурентоспроможності знаходиться як добуток ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності. Експертним методом оцінено конкурентоспроможність ТОВ «Люстдорф» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства – ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «МК «Волошкове поле». Результати оцінки конкурентоспроможності експертним методом наведено у таблиці 2.10.

За результатами оцінки конкурентоспроможності експертним методом ТОВ «Люстдорф» є лідером серед досліджуваних конкурентів.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Люстдорф» методом, що заснований на теорії ефективності. Метод оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару. Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємства ТОВ «Люстдорф»: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [19]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснено за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства). Для переведення показників у відносні величини

використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності експертним методом ТОВ «Люстдорф» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «Люстдорф»		ТОВ «МК «Волошкове поле»		ТОВ «МК «Галичина»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Цінова політика	0,12	8	0,96	9	1,08	8	0,96
Активна маркетингова політика	0,05	5	0,25	7	0,35	9	0,45
Орієнтування на потреби споживача	0,1	9	0,9	8	0,8	8	0,8
Прихильність покупців	0,11	7	0,77		0		0
Висока якість продукції	0,09	9	0,81	8	0,72	8	0,72
Висококваліфікований персонал	0,09	7	0,63	8	0,72	7	0,63
Еко-орієнтованість	0,07	10	0,7	6	0,42	7	0,49
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,08	8	0,64	8	0,64	7	0,56
Достатні фінансові ресурси	0,06	5	0,3	5	0,3	4	0,24
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,07	8	0,56	7	0,49	8	0,56
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	10	0,9	8	0,72	8	0,72
Високий стратегічний рівень	0,07	7	0,49	6	0,42	7	0,49
Разом	1	1 місце – 7,91		2 місце – 6,66		3 місце – 6,62	

У таблиці 2.11 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2020 р.	2021 р.	Бал
1	2	3	4	5
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		13,414		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		9,55		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,69	0,69	10
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	6,25	6,01	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	0,44	0,45	10
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	3849,1	3961,86	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		13,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,64	0,66	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum(1495)/\Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	1,74	1,9	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,42	0,52	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	4,7	4,6	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		13,55		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,06	0,08	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,02	0,02	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,78	0,81	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,19	0,21	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15		

За результатами аналізу розрахунків, наведених у таблиці 2.11, можна зробити висновок, що ТОВ «Люстдорф» за період з 2020 р. по 2021 р. збільшило свою конкурентоспроможність.

Проведено внутрішній аналіз конкурентного середовищу за допомогою матриці БКГ. Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф» наведені у таблиці 2.12, де наведено дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству «Люстдорф», що аналізується, і, що належать основному конкуренту ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за

видами продукції. У таблиці 2.13 наведено розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф»

Таблиця 2.12. – Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф»

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.				Частка ринку у 2021 р., %	
		2018р.	2019р.	2020 р.	2021 р.	ТОВ «Люстдорф»	ТОВ «МК «Галичина»
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Масло	23587	84326	92568	96856	4	6
2.	Рослинні напої	-	-	539137	596854	41	3
3.	Молоко	72896	930579	932542	968596	11	16
4.	Вершки	57116	315628	497865	476896	19	14
5.	Кефір	37956	214578	265564	287653	9	26
6.	Сметана	18954	76586	85475	79269	17	7
7.	Ряжанка	32580	218565	301256	285896	10	8
8.	Молочні коктейлі	-	-	74561	78969	61	12
9	Безлактозна продукція	-	25698	652125	698645	37	21
	Всього	243089	1865960	3441093	3569634		

Таблиця 2.13 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ТОВ «Люстдорф»

Продукція	Темп росту ринку			Доля продаж у загальному обсязі				Відносна доля ринку	Темп зростання ринку
	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021		
1.Масло	3,58	1,10	1,05	9,70	4,52	2,69	2,71	0,67	1,91
2.Рослинні напої	-	-	1,11	0,00	0,00	15,67	16,72	13,67	0,37
3.Молоко	12,77	1,00	1,04	29,99	49,87	27,10	27,13	0,69	4,94
4.Вершки	5,53	1,58	0,96	23,50	16,92	14,47	13,36	1,36	2,69
5.Кефір	5,65	1,24	1,08	15,61	11,50	7,72	8,06	0,35	2,66
6.Сметана	4,04	1,12	0,93	7,80	4,10	2,48	2,22	2,43	2,03
7.Ряжанка	6,71	1,38	0,95	13,40	11,71	8,75	8,01	1,25	3,01
8.Молочні коктейлі	-	-	1,06	0	0,00	2,17	2,21	5,08	0,35
9.Безлактозна продукція	-	25,38	1,07		1,38	18,95	19,57	1,76	8,82

За результатами розрахунків сформована матриця БКГ (рис 2.7)

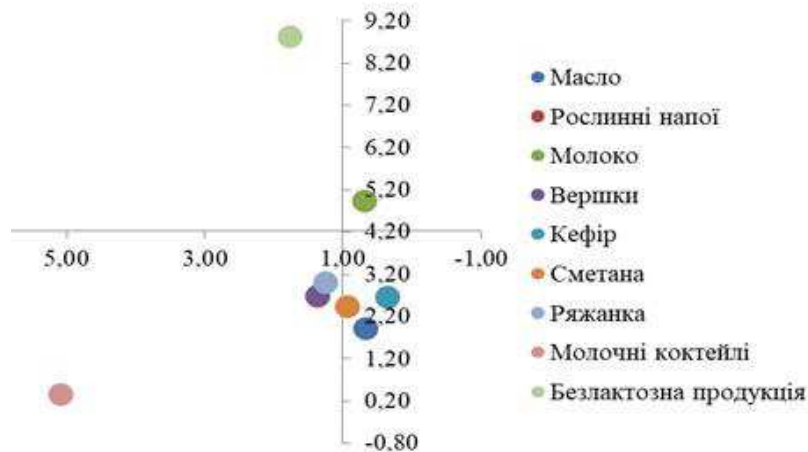


Рисунок 2.7 – Матриця БКГ ТОВ «Люстдорф»

На основі даних таблиці 2.12 представлено структуру реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2019 та 2020 рр. у вигляді рисунків 2.5–2.6.



Рисунок 2.5 – Структура реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2019 р.



Рисунок 2.6 – Структура реалізованої продукції ТОВ «Люстдорф» за 2020 р.

Відповідно до результатів матриці БКГ продукти розподілили за сегментами матриці та надали стратегічні рекомендації підприємству, які наведені у таблиці 2.14.

Матриця незбалансована, тому нами рекомендовано позбавлятися від «собак», шляхом впровадження нових брендів із удосконаленням недоліків таких товарів: сметани, масла, кефіру.

Таблиця 2.14 – Стратегічні рекомендації для ТОВ «Люстдорф» за результатами аналізу матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	молоко	новий товар, недосліджений попит, невелика частка ринку	стратегія підсилювання, удосконалення характеристик, що у перспективі дає змогу перейти до «зірками»
«Зірки»	безлактозна продукція	товар-лідер, конкурентні переваги у ТОВ «Люстдорф»	підтримування цін на високому рівні, агресивна реклама, збільшення частки на ринку
«Дійні корови»	рослинні напої, молочні коктейлі, вершки, ряжанка	забезпечують високий грошовий потік, мають значну частку на ринку	реклама нагадування, підтримування цікавості до продукту та стимулювання збуту, для ряжанки та вершків існує ризик потрапляння до «собак»
«Собаки»	сметана, масло, кефір	товари, які не приносять прибуток	зменшення витрат, вихід з ринку

Підприємство має також займатись інноваційними розробками. Після успішного впровадження нової продукції слід звернути увагу на ряжанку та вершки.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Люстдорф» методом, пов'язаним із якістю продукції. Метод експертної оцінки заснований на оцінюванні конкурентоспроможності продукції за технічними, економічними та нормативними параметрами та передбачає проведення розрахунків у кілька етапів. По-перше, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками:

$$I_{men} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}, \quad (2.1)$$

де $I_{\text{тех}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками; P_i, P_{100i} – абсолютне значення i -го технічного параметра виробу відповідно порівнюваного й базового; a_i – коефіцієнт вагомості i -го параметра (визначається за допомогою експертних оцінок); n – кількість технічних параметрів.

По-друге, визначаємо груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками:

$$I_{\text{цс}} = \frac{(C_i \times \Pi_s)_j}{(C_{100i} \times \Pi_{100i})_j}, \quad (2.2)$$

де $I_{\text{цс}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за економічними показниками; C_i, C_{100i} – вартісне вираження витрат на виробництво товару відповідно порівнюваного й базового; Π_i, Π_{100i} – ціна реалізації товару відповідно порівнюваного й базового; m – кількість економічних параметрів.

По-третє, обчислюємо показник конкурентоспроможності:

$$K = \frac{I_{\text{тех}} \times I_{\text{н}}}{I_{\text{цс}}}, \quad (2.3)$$

де $I_{\text{н}}$ – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами (приймає значення 1 або 0).

Розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності 4 вида молока. За нормативними параметрами груповий показник дорівнює одиниці. Дані, отримані за допомогою методу експертних оцінок, наведено у балах від одиниці до п'яти. Значущість показника підвищується. Вихідні дані для обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності виробів наведені у таблиці 2.15. Результати розрахунків представлено у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники та результати експертної оцінки різних видів молока, що виробляє ТОВ «Люстдорф»

Досліджуваний товар	База	I _{ТЕП}	I _{ЕК}	K	Результат
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване ТМ «Весела Бурьонка», 3,2 % жиру, 900 г	1,4875	1,488	2,21	K>1, тому досліджуваний товар кращий за базовий,
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Селянське» «Особливе», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 % жиру, 950 г	0,95	0,79	0,75	K<1, тому досліджуваний товар є менш конкурентоспроможний за базовий,
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 %	1,0875	0,5924	1,836	K>1, тому досліджуваний товар кращий за базовий

2.3 Аналіз показників фінансово-господарського стану ТОВ «Люстдорф»

Фінансово-господарські результати діяльності підприємства характеризуються приростом власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також внаслідок надзвичайних обставин.

Аналіз фінансово-господарських результатів діяльності підприємства включає в якості обов'язкових елементів дослідження, по-перше, зміни кожного показника за поточний аналізований період (горизонтальний аналіз); по-друге, дослідження структури відповідних показників і їх змін (вертикальний аналіз); по-третє, вивчення хоча б в самому узагальненому вигляді динаміки зміни показників фінансових результатів за ряд звітних періодів (трендовий аналіз).

Таблиця 2.15 – Експертна оцінка різних видів молока, що виробляє ТОВ «Люстдорф»

Продукт	Показник	Термін придатності, дні	Вид упаковки	Жиристість, %	Енергетична цінність, ккал/см ³	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	5	5	4	5	34,23	37,68
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	14	Tetra Top ScrewCap Eifel O38	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Селянське» «Особливе», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	4	4	4	5	38,50	44,51
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	90	Tetra Gemina Aseptic StreamCap	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване безлактозне ТМ «На здоров'я», 2,5 % жиру, 950 г	Експертна оцінка	4	5	4	5	43,98	49,50
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	21	Tetra Top ScrewCap Eifel O38	2,5	52		
Молоко ультрапастеризоване ТМ «Весела Бурьонка», 3,2 % жиру, 900 г	Експертна оцінка	4	2	4	4	28,33	30,60
	Абсолютне значення і-го техніко- економічного параметра	0,35	0,25	0,3	0,1		
	Загальні характеристики	30	Харчова плівка	3,2	58		

Інформацію про основні види фінансових результатів підприємства, як і основні дані для їх розрахунку, містить Ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки та збитки)» [2]. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства слід розпочати з дослідження їх рівня і динаміки.

Проаналізовано структуру операційних витрат ТОВ «Люстдорф». Результати наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Структура операційних витрат підприємства

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення від 2021 р. (+,-)		2021 р. у % до:	
				баз.	ланцюг.	баз.	поперед.
Операційні витрати (разом), тис.грн	3207253	3427879	4205024	997771	777145	131,1098	122,6713
у т.ч.:							
матеріальні витрати							
- сума, тис.грн.	2213100	2281508	2878645	665545	597137	130,073	126,1729
- питома вага, %	69,00	66,56	68,46	-0,55	1,90	99,21	102,85
витрати на оплату праці							
- сума, тис.грн.	322339	361846	340871	18532	-20975	105,7492	94,20334
- питома вага, %	10,05	10,56	8,11	-1,94	-2,45	80,66	76,79
відрахування на соціальні заходи							
- сума, тис.грн.	66347	73221	72707	6360	-514	109,586	99,29802
- питома вага, %	2,07	2,14	1,73	-0,34	-0,41	83,58	80,95
амортизація							
- сума, тис.грн.	103665	124989	118470	14805	-6519	114,2816	94,78434
- питома вага, %	3,23	3,65	2,82	-0,41	-0,83	87,16	77,27
інші операційні витрати							
- сума, тис.грн.	501802	586315	794331	292529	208016	158,2957	135,4785
- питома вага, %	15,65	17,10	18,89	3,24	1,79	120,74	110,44

При аналізі даних таблиці 2.16 можна дійти висновку, підприємство матеріаломістке; бо збільшились матеріальні витрати, витрати на оплату

праці та амортизація, що вплинула на збільшення операційних витрат у порівнянні 2020 та 2021 років на 21,96%.

Оскільки показники прибутку не відображають ступеня ефективності господарювання, оскільки сума прибутку може зростати і при недостатньому використанні матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, порушенні вимог режиму економії. Тому для характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, раціональності здійснення операцій використано показники рентабельності.

Показники рентабельності забезпечують вивчення ефективності діяльності підприємства за співвідношенням ефекту (прибутку) і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих у результаті їх використання. Аналіз рентабельності здійснюють за системою показників, які характеризують окремі сторони господарської діяльності: витратні, ресурсні показники та показники, які характеризують доходність капіталу та його частин.

Усі показники рентабельності відносні й показують, скільки одиниць прибутку (чистого, операційного, нарахованого до оподаткування тощо) отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Використання кожного з цих показників залежить від характеру оцінки та інтересів користувачів цієї інформації. Результати аналізу показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2020–2022 рр. наведено у таблиці 2.17.

Відповідно до результатів аналізу показників рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2020–2021 рр. діяльність підприємства є неефективним, адже спостерігається скорочення усіх показників рентабельності. Особливо зменшились рентабельність залученого капіталу (-29,26%), рентабельність оборотних активів (-19,53%) та рентабельність необоротних активів (-17,74%).

Таблиця 2.17 – Показники рентабельності ТОВ «Люстдорф» за 2020–2022 рр.

№	Показник	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	2020 р	2021 р.	Абсолютне відхилення
					2021-2020
1	Рентабельність продукції	$\Phi.2.2090/\Phi.2.050 * 100$	44,648	38,188	-6,461
2	Рентабельність операційної діяльності	$\Phi.2.2190/\Phi.2(2050+2130+2150+2180)*100$	6,303	1,912	-4,390
3	Рентабельність звичайної діяльності	$\Phi.2.2290/\Phi 2(2050+2130+2150+2180+2250+2260+2270)*100$	6,168	1,810	-4,358
4	Рентабельність активів	$\Phi.2.2350/\Phi.1.1300*100$	10,796	3,168	-7,627
5	Рентабельність власного капіталу	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1495*100$	20,083	6,794	-13,289
6	Рентабельність залученого капіталу	$\Phi.2.2290/(\Phi.1.1595+\Phi.1.1695)*100$	38,219	8,958	-29,261
7	Рентабельність необоротних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1095*100$	25,464	7,722	-17,742
8	Рентабельність оборотних активів	$\Phi.2.2290/\Phi.1.1195*100$	27,259	7,733	-19,526
9	Валова рентабельність продажу	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2000*100$	30,867	27,635	-3,232
10	Чиста рентабельність продажу	$\Phi.2.2350/\Phi.2.2000*100$	4,855	1,469	-3,386
11	Рентабельність доходу від операційної діяльності	$\Phi.2.2190/(\Phi.2.2000+\Phi.2.2120)*100$	5,929	1,877	-4,053

Таблиця 2.18– Аналіз платоспроможності ТОВ «Люстдорф»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальн е значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення 2021-2020
					2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,520	0,182	-0,338
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+1125+ 1135+1130+ 1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,6-0,8	1,627	1,547	-0,080
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2-0,35	2,250	2,162	-0,088

Таблиця 2.19 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Люстдорф»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення 2021-2020
				2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,656	0,569	-0,087
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095)/ \Phi.1.1300$	0,055	0,040	-0,015
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,203	0,249	0,045

Разом із цим, показники ліквідності також свідчать про погіршення ефективності діяльності ТОВ «Люстдорф»: по-перше, коефіцієнти знаходились не в рамках норми вже на 2020 р., по-друге, абсолютне відхилення негативне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про зменшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами. Згідно із результатами таблиці 2.19 є коефіцієнт незалежності погіршився (-0,087), як і коефіцієнт забезпеченості власними коштами (-0,015), разом із тим коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом збільшився на 0,045.

Підбиваючи висновки до другого розділу, у якому було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Люстдорф» за такими показниками: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки, розрахунком показників та побудовою матриці БКГ, методом, що пов'язаний з якістю продукції, бачимо, що за результатами PEST- та SWOT-аналізів було виявлено, що підприємство має значну кількість переваг на ринку виробництва та експорту молочної продукції.

Також підприємство має низку переваг на ринку, через постійне впровадження інноваційних проєктів. Разом із тим є і загрози, найважливіша з яких нестабільна ситуація в країні. Тож, було сформовано цілі для ТОВ «Люстдорф» задля закріплення лідируючих позицій на ринку, а також деталізовано 2 цілі задачами за методикою SMART.

В процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Люстдорф» було сформовано місію: «Забезпечення споживачів високоякісною та корисною молочною продукцією за середньою ринковою ціною, а також задоволення інтересів власників в отриманні високого рівня прибутку, забезпечення підвищення якості життя менеджерів, трудового колективу та працівників не залежно від посад, які вони обіймають. Будувати

свої взаємовідносини з діловими партнерами, державою і суспільством шляхом впровадження інноваційних технологій та продукції із залученням принципів сталого розвитку».

Щодо аналізу внутрішньої конкурентоспроможності підприємство ТОВ «Люстдорф» має незбалансований портфель продукції, оскільки кількість товарів-лідерів на ринку значно мала, разом із низкою товарів-аутсайдерів, що виходять з ринку. Аналіз якості продукції показав, що товар є конкурентоспроможним на середньому рівні, а у порівнянні з минулим роком конкурентоспроможність збільшилась. Відповідно до внутрішнього аналізу конкурентоспроможності товаром-лідером серед обраних позицій виявилось Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г.

Відповідно до фінансового аналізу даних можна дійти висновку, що підприємство матеріаломістке; бо збільшились матеріальні витрати, витрати на оплату праці та амортизація, що вплинула на збільшення операційних витрат у порівнянні 2020 та 2021 рр. на 21,96%. Ефективність діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2021 р. у порівнянні з 2020 р. значно погіршилось, про що свідчать: скорочення усіх показників рентабельності (особливо зменшились рентабельність залученого капіталу (-29,26%), рентабельність оборотних активів (-19,53%) та рентабельність необоротних активів (-17,74%)); показники ліквідності, що, по-перше, коефіцієнти знаходились не в рамках норми вже на 2020 р., по-друге, абсолютне відхилення негативне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про зменшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами; а також зниження коефіцієнту незалежності (-0,087) і коефіцієнту забезпеченості власними коштами (-0,015).

3 ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЄКТУ У ТОВ «ЛЮСТДОРФ»

3.1 Формування інноваційного проєкту під назвою «Йом-ом-ням» для виходу ТОВ «Люстдорф» на зовнішній ринок

Розглянемо обґрунтування проєкту впровадження у виробництво нової лінійки йогуртового морозива для дітей під назвою «Йом-ом-ням» з унікальною рецептурою (приклад продукту без пакування на рисунку 1–2). Проєкт нагадує про початкову провідну ідею підприємства, а саме про користь біфідобактерій, які містяться лише у йогуртових культурах, та які надзвичайно корисні для шлунку та травлення дітей та дорослих будь-якого віку. А завдяки тому, що ці корисні бактерії зберігають свої надзвичайно корисні властивості навіть у замороженому вигляді, то маємо можливість створити новий продукт для компанії, що забезпечить вихід на новий ринок збуту. Оскільки виробництво йогуртового морозива є новим для ринку України, то вчасний вихід на ринок дає можливість зайняти лідируючу позицію. Календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проєкту представлений у таблиці 3.1. Проєкт буде реалізовуватись паралельно-послідовним засобом.



Рисунок 3.1 – Зразок продукту, що запропоновано впроваджувати

Таблиця 3.1 – Календарний план впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту

Етап	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	Травень 2024	Червень 2024	Липень 2024	Серпень 2024	Вересень 2024	Жовтень 2024	Листопад 2024	Грудень 2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.Розробка унікальної технології виробництва йогуртового морозива	X	X															
2. Пошук та замовлення обладнання	X	X															
2.Закупівля необхідного обладнання для виготовлення продукції			X	X	X												
3.Ремонт і переобладнання приміщення			X	X	X	X											
4.Монтаж виробничої лінії							X	X	X								
5.Формування кадрового складу та його навчання	X	X	X	X													
6.Пошук постачальників та закупівля сировини						X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
7.Створення логотипу та дизайну виду пакування товару									X	X							
8.Маркетингова кампанія, формування та стимулювання ринку збуту										X	X	X	X	X	X	X	X
9.Тестування продукції у лабораторії одразу ж на заводі на відповідність стандартам (за параметрами чистота, кислотність, його бактеріальна забрудненість, щільність, вміст жирів і білків, антибіотики, соматичні клітини та додана вода)										X	X	X	X	X	X	X	X
10.Отримання сертифікату відповідності якості за ДСТУ 4733:2007.										X							
11.Підписання угод з лідируючими рітейлами.										X	X						
12.Початок виробництва, відвантаження продукції споживачам та вихід на заплановані потужності.											X	X	X	X	X	X	X

Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Види робіт	Сума
1.Розробка унікальної технології виробництва йогуртового морозива.	12300
2.Закупівля необхідного обладнання для виготовлення продукції.	83700
3.Ремонт і переобладнання приміщення.	20150
4.Монтаж виробничої лінії.	2580
5.Формування кадрового складу та його навчання.	36800
6.Пошук постачальників та закупівля сировини.	213730
7.Створення логотипу та дизайну виду пакування товару	2360
8.Маркетингова кампанія та формування ринку збуту	150000
9.Тестування продукції у лабораторії одразу ж на заводі на відповідність стандартам (за параметрами чистота, кислотність, його бактеріальна забрудненість, щільність, вміст жирів і білків, антибіотики, соматичні клітини та додана вода).	50670
10.Отримання сертифікату відповідності якості за ДСТУ 4733:2007.	16520
11.Підписання угод з лідируючими ритейлерами.	35320
12.Початок виробництва, відвантаження продукції споживачам та вихід на заплановані потужності.	1417
Всього	625577

3.2 Впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту у ТОВ «Люстдорф» при виході на зовнішній ринок

Третім етапом є розрахунок динаміки виручки від реалізації, що наведено у таблиці 3.3. Розрахунок витрат, що мають місце при виробництві йогуртового морозива наведені в таблиці 3.4.

Середньооблікова чисельність працівників – 1569 осіб

Відповідно до форми №2 фінансової звітності ТОВ «Люстдорф» рядок 2505 витрати на оплату праці за звітний період склали 340 871тис.грн . Маючи ці дані, можна розрахувати середню місячну заробітну плату одного працівника.

Місячна заробітна плата – 18104 грн (272516 тис.грн/(714осіб*12місяців)).

У даному проєкті буде залучено 35 осіб із середньої заробітною платою 18140 грн.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн

№	Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2028 р.
1	Обсяг виробництва йогуртового морозива, т.	2100	2300	2423	2630	2780
2	Ціна реалізації 1 т. йогуртового морозива, тис грн.	180	197	219	228	234
3	Собівартість 1 т. йогуртового морозива, тис грн.	130	132	145	148	150
4	Виручка від реалізації, тис. грн. (<i>n.1*n.2</i>)	378000	453100	530637	599640	650520
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. (<i>n.1*n.3</i>)	273000	303600	351335	389240	417000
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. (<i>n.4-n.5</i>)	105000	149500	179302	210400	233520
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % (<i>n.6/n.5*100</i>)	38,46	49,24	51,03	54,05	56,00
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % (<i>n.6/n.4*100</i>)	27,78	32,99	33,79	35,09	35,90

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Заробітна плата (<i>витрати на заробітну плату із операційних витрат</i>)	13359	16013	18753	21191	22990
Нарахування на заробітну плату (<i>відрахування на соціальні заходи із операційних витрат</i>)	2939	3523	4126	4662	5058
Повна собівартість (<i>табл. 3.3, ряд. 5</i>)	273000	303600	351335	389240	417000
З повної собівартості	-	-	-	-	-
постійні витрати	81900	81900	81900	81900	81900
змінні витрати	191100	221700	269435	307340	335100

У таблиці 3.5 наведено інвестиційні потреби та їх розподіл за джерелами формування. Підприємство планує фінансувати проєкт частково за рахунок власних коштів – чистого прибутку (див. звіт про фінансові результати, форма №2 рядок 2350 чистий прибуток) який дорівнює 290223 тис.грн, що є власним капіталом). Для реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту замало коштів власного капіталу. Бракує суми у розмірі 443682 тис.грн буде отримана за рахунок банківського кредиту за структурою, що наведена у таблиці 3.6. Банківський кредит отримуємо в АТ КБ «ПриватБанк» під 23,5 % річних [20].

Вартість залученого капіталу – це сума банківського відсотку для довгостроково залученого капіталу, вартість власного капіталу прийняти вищою на 2% за вартість залученого капіталу. У таблиці 3.6 наведено вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту.

Таблиця 3.5 – Фінансування інвестиційних потреб для засвоєння реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту

Засіб фінансування	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Вартість капіталу, %
Власний капітал	29,076	181895	25,5
Залучений капітал	70,924	443682	23,5
Всього (табл. 2, ряд. 21)	100	625577	24,5

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для складання інвестиційно-інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	2	3
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн. (табл. 3.2)	625577
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, % (табл. 3.5)	46,393
5	вартість власного капіталу, % (табл. 3.5)	18
6	вартість залученого капіталу, % (табл. 3.5)	16
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн. (табл. 3.3)	325500
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн. (табл. 3.4)	81900
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн. (табл. 3.4)	191100
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 1)	32
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	66

Кінець таблиці 3.6

12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	15
13	термін служби обладнання, років	20
1	2	3
14	вартість обладнання, тис. грн. (табл. 3.2)	86280
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	19560

Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 10) розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{Vp}, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

Vp – виручка від реалізації, тис. грн.;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{\text{дз}} = (365 * (310565 + 10773 + 13029 + 10330)) / 3907159 = 32(\text{дні})$$

Оборотність кредиторської заборгованості (табл. 3.6, ряд. 11) розраховується аналогічно за:

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{Vp}, \quad (3.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{\text{кз}} = (365 * (17152 + 668696 + 13330 + 150 + 11020 + 314)) / 3907159 = 66(\text{днів})$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів (табл. 3.6, ряд. 12) залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за:

$$T_{\text{тмз}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{Sp}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{тмз}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн.

$$T_{\text{тмз}} = (365 * 108195) / 2670961 = 15(\text{днів})$$

Також наведено графік обслуговування боргу, що представлено у вигляді таблиці 3.7

Другий рядок знаходиться із рівняння:

$$S = \frac{PMT}{(1+i)^1} + \frac{PMT}{(1+i)^2} + \dots + \frac{PMT}{(1+i)^n}, \quad (3.4)$$

де S – розмір залучених коштів (кредиту), тис. грн.;

PMT – невідомий розмір річної виплати, тис. грн.;

i – річна відсоткова ставка кредиту, тис. грн.;

n – кількість періодичних платежів, років проекту.

Таблиця 3.7 – Графік обслуговування боргу, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Початковий баланс	443682	402764	352230	289821	212745	117557
2. Річна виплата	145183	145183	145183	145183	145183	145183
3. Процентні платежі	104265	94650	82774	68108	49995	27626
4. Основна частина	40918	50534	62409	77075	95188	117557
5. Кінцевий баланс	402764	352230	289821	212745	117557	0

Відтак, PMT знаходимо за наступним рівнянням, використовуючи електронні таблиці EXCEL:

$$PMT = \frac{S}{\frac{1}{(1+i)^1} + \frac{1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{1}{(1+i)^n}} \quad (3.5)$$

$$PMT = \frac{335354}{\frac{1}{1.05} + \frac{1}{1.05^2} + \dots + \frac{1}{1.05^6}} = 91012 \text{ тис.грн.}$$

В рамках цього інвестиційно-інноваційного проекту приймається, що кредит обслуговується за амортизаційною схемою при річній виплаті. Це означає, що підприємство кожен рік повинно сплачувати одну і ту ж суму грошей, яка складається із виплати процентів і погашення основної частини боргу. Відсотки нараховуються виходячи із величини початкового на поточний рік балансу боргу на підставі процентної ставки (вартості кредиту). Разом з останнім платежем суму кредиту погашають.

Існує схема періодичних внесків («повітряна куля»), за якою основну суму кредиту сплачують протягом всього терміну кредитування. При цьому

порядок погашення такий, що по закінченню строку від суми кредиту залишається значна сума, що підлягає погашенню.

У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, що передбачає оцінку ефективності лише власних коштів підприємства. Облік кредитної компоненти інвестицій здійснюється прямим засобом, тобто процентні платежі враховуються у складі валових витрат при прогнозуванні прибутку, а погашення основної частини боргу враховується при прогнозуванні грошових потоків.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.6)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (табл.3. 6, ряд. 14);

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од. (табл.3.6, ряд. 3);

a – термін служби обладнання, років (табл. 3.6, ряд. 13).

$$A_p = (86280 * (1 - 0,08)) / 20 = 3968,88 \text{ (тис.грн)}$$

Тобто протягом усього терміну реалізації проєкту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками

Податок на прибуток приймається на рівні 18%. Прогноз чистого прибутку наведено у таблиці 3.8.

Заповнення балансу починається із статей пасиву:

1) величина власного капіталу дорівнює значенню власних коштів інвестованих у проєкт і є величиною незмінною;

2) сума нерозподіленого прибутку на кінець кожного року дорівнює значенню нерозподіленого прибутку на початок року із додаванням суми прибутку отриманого протягом року;

3) довгострокові зобов'язання відображені у графіку обслуговування боргу;

4) кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ (табл. 3.6, ряд. 11); для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за (3.7):

$$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}}, \quad (3.7)$$

де $K_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1. Виручка	0	378000	453100	530637	599640	650520
2. Змінні витрати	0	191100	221700	269435	307340	335100
3. Постійні витрати без амортизації	0	81900	81900	81900	81900	81900
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків (ряд. 1 – ряд. 2 – ряд. 3)		105000	149500	179302	210400	233520
5. Амортизація (формула б)		3968,9	3968,9	3968,9	3968,9	3968,9
6. Прибуток до нарахування відсотків і податків (ряд. 4 – ряд. 5)		101031,12	145531,12	175333,12	206431,12	229551,12
7. Процентні платежі (табл. 7, ряд. 3)	53657	47680	40747	32704	23375	12553
8. Прибуток до нарахування податку на прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)		53351,3	104784,4	142628,8	183055,9	216997,8
9. Податок на прибуток (ряд. 8 *0,18)		9603,2	18861,2	25673,2	32950,1	39059,6
10. Чистий прибуток (ряд. 8 – ряд. 9)		43748,1	85923,2	116955,6	150105,9	177938,2

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду за :

$$КЗ = \frac{Вр}{К_{КЗ}} . \quad (3.8)$$

Статті активу заповнюються у такій послідовності:

5) дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{ДЗ}$ (табл.3. 6, ряд. 10) за:

$$К_{ДЗ} = \frac{365}{T_{ДЗ}} , \quad (3.9)$$

де $К_{ДЗ}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

6) товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{ТМЗ}$ (табл. 3.6, ряд. 12) за:

$$К_{ТМЗ} = \frac{365}{T_{ТМЗ}} , \quad (3.10)$$

$К_{ТМЗ}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

7) стаття необоротні активи враховує початкову вартість обладнання, амортизацію та залишкову вартість, яка стає початковою кожного наступного року;

8) останніми оцінюються грошові кошти. Оскільки сума статей активу дорівнює сумі статей пасиву, поміж активних статей невідомим залишається лише значення грошових коштів проєкту, тому

а) спочатку визначають сумарне значення активів без грошових коштів (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.9) (табл. 9, ряд. 6);

б) потім розраховують суму грошових коштів разом з інвестиційними вкладеннями (оформлюється додатковим рядком у таблиці 3.9) (табл. 9, ряд. 7);

в) величина грошових коштів повинна бути, по-перше, позитивною, по-друге, не перевищувати 15% валюти балансу; у даному випадку нами

запропоновано до розрахунку прийняти величину грошових коштів у розмірі 12% валюти балансу.

г) надлишок грошових коштів пропонуємо вкладати у фінансові інвестиції (акції та облігації) інших суб'єктів підприємницької діяльності та держави (табл. 9, ряд. 9).

Через зменшення суми амортизації та суми сплачуваних відсотків валюта балансу також поступово скорочується, однак при цьому спостерігається зростання накопиченого прибутку, що підтверджується розрахунками ефективності інвестиційного проєкту. Прогноз балансу інвестиційно-інноваційного проєкту наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз балансу інвестиційного проєкту, тис. грн.

Стаття балансу	2025	2026	2027	2028	2029
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
1. Необоротні активи, початкова вартість	86280	82311	78342	74373	70404
2. Накопичена амортизація	3969	7938	11907	15876	19844
3. Необоротні активи, залишкова вартість (ряд. 1 – ряд. 2)	82311	78342	74373	70404	66436
4. Запаси (табл.3.8 (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)) / формула 10	11382	12640	14602	16159	17300
5. Дебіторська заборгованість (табл.3.8, ряд. 1) / формула 9	33140	39724	46522	52571	57032
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів (ряд 3 + ряд.4 + ряд.5)	126833	130706	135496	139135	140768
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень (ряд. 11 – ряд. 6)	530156	531773	513728	488080	445022
8. Грошові кошти (ряд. 11*0,12)	78839	79497	77907	75266	70295
9. Фінансові вкладення (ряд. 7 – ряд. 8)	451317	452275	435821	412815	374727
10. Оборотні активи, всього (ряд. 4 + ряд 5 + ряд. 7)	574678	584137	574851	556811	519354
11. Активи, всього (ряд. 3 + ряд 10)	656989	662479	649224	627215	585789
ПАСИВ					
12. Власний капітал (табл. 3.5)	290223	290223	290223	290223	290223

Кінець таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
13. Нерозподілений прибуток (табл. 3.8, ряд. 10)	43748	85923	116956	150106	177938
14. Довгострокові зобов'язання (кредити банків) (табл. 7, ряд. 5)	254667	204402	146095	78458	0
15. Кредиторська заборгованість (табл. 8, ряд. 1) / формула 7	68351	81930	95951	108428	117628
16. Пасиви, всього	656989	662479	649224	627215	585789

Залишкова вартість основних засобів розраховується за:

$$F_{\text{зал}} = F_{\text{перв}} - A_p * a, \quad (3.11)$$

де $F_{\text{зал}}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн.

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн. (табл. 6, ряд. 14);

A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

a – термін служби обладнання, років (табл. 6, ряд. 13).

$$F_{\text{зал}} = 86280 - 3968,88 * 20 = 6902,4 (\text{тис. грн})$$

Прогнозовано грошові потоки, що наведено у вигляді таблиці 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2025	2026	2027	2028	2029
1. Чистий прибуток (табл. 3.9, ряд. 13)	43748,1	85923,2	116955,6	150105,9	177938,2
2. Амортизація (табл. 3.8, ряд. 5)	3968,9	3968,9	3968,9	3968,9	3968,9
3. Вивільнення обігових коштів (табл. 3.6, ряд. 15)	0	0	0	0	19560
4. Залишкова вартість необоротних активів					6902,4
5. Сума надходжень (ряд. 1 + ряд 2 + ряд. 3 + ряд. 4)	47717	89892	120924	154075	208369
6. Сплата основної частини боргу (табл. 3.7, ряд. 4)	53401	55003	56653	58352	60103
7. Зміна дебіторської заборгованості (табл. 3.9, ряд. 5)	28537	35288	40574	46807	52401
8. Зміна товарно-матеріальних запасів (табл. 3.9, ряд. 4)	11382	12640	14602	16159	17300
9. Зміна кредиторської заборгованості (табл. 3.9, ряд. 15)	68351	81930	95951	108428	117628
10. Чистий грошовий потік (ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 + ряд. 9)	22747	68892	105047	141185	196194

Оцінено ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.12):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (12)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн. (табл 3.5);

CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн. (табл. 3.10, ряд. 10);

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од. (табл. 3.5).

$$NPV = -290223 + (22747 / (1+0,18)^1) + (68892 / (1+0,18)^2) + (105047 / (1+0,18)^3) + (141185 / (1+0,18)^4) + (196194 / (1+0,18)^5) = 1045,48 \text{ (тис. грн)}$$

У нашому випадку, при вартості власного капіталу 25,5%, розміру власних коштів 181895 тис. грн. і чистих грошових потоках, що наведені у табл. 3.10, розмір NPV складає 1045,48 тис. грн., що свідчить на користь високої ефективності проєкту.

Другий показник – внутрішня норма прибутковості (доходності, рентабельності) (IRR) розраховується за :

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1+IRR)^j} = INV_E. \quad (3.13)$$

За визначенням IRR – це таке значення дисконту, за яким сучасна вартість інвестицій дорівнює сучасному значенню потоку грошових коштів, що отриманні через вкладання інвестицій; або значення показника дисконту, за яким забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень.

Економічний ценз IRR полягає у тому, що це така норма доходності інвестицій, за якою підприємству однаково ефективно інвестувати свій

капітал під IRR процентів у будь-які фінансові інструменти чи здійснити реальні інвестиції. У той же час генерує мий реальними інвестиціями грошовий потік остатній для того, щоб покрити початкові інвестиції та забезпечити віддачу цих інвестицій за ставкою IRR.

Тобто IRR є «бар'єрним показником»: якщо вартість капіталу вища за IRR, то «міцності» проекту недостатньо для забезпечення повернення інвестицій, в цьому разі проект необхідно відхилити.

$$(22747+68892+105047+141185+196194)/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=290223$$

Вартість чистого грошового потоку за п'ять років було усереднено (табл. 3.10, ряд. 10), оскільки він нерівномірний.

$$534065/5*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=290223$$

$$106813*\left(\frac{1}{(1+x)^1} + \frac{1}{(1+x)^2} + \frac{1}{(1+x)^3} + \frac{1}{(1+x)^4} + \frac{1}{(1+x)^5}\right)=290223$$

$$1068138*k=290223$$

$$k = 2,7171185$$

Для розрахунку можуть бути використані фінансові таблиці («Сучасне значення ануїтету протягом n періодів»), за посиланням

http://fmc.uz/main.php?id=disc_pva&l=no&t=2

Для розглянутого випадку (n дорівнює 6 років):

$$x = 20 \% \rightarrow k = 2,99061;$$

$$x = 25 \% \rightarrow k = 2,68928.$$

Тобто IRR знаходиться між 30 та 40 %, використовуючи лінійну інтерполяцію знаходимо:

$$IRR=20\%+\frac{2,99061-2,7171185}{2,99061-2,68928}=22,47\%.$$

Дане рівняння також може вирішуватися за допомогою електронних таблиць EXCEL. У нашому випадку IRR дорівнює 22,47% і перевищує вартість власного капіталу на 4,47 %. Відтак даний проект може бути прийнятий до впровадження.

Третій показник – дисконтований термін окупності – визначається за допомогою табл. 3.11.

Дисконтований термін окупності складає повні п'ять років плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2029 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2028 р. до 5,987 року, тобто майже 6 років з початку інвестиційного процесу. Це трохи менше тривалості проєкту, тому цей інвестиційно-інноваційного проєкт може бути прийнятий до реалізації.

Таблиця 3.11 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік (табл. 3.10, ряд. 10)	-290223	22747	68892	105047	141185	196194
Дисконтований грошовий потік (складові формули 12)	-290223	19277	49477	63935	72821	85758
Акумульований грошовий потік	-290223	-270945	-221469	-157534	-84712	1045,48

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, зазначмо, що нами рекомендовано для підприємства формування зовнішньо-економічної стратегії, яка спрямована на розробку і впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з виготовлення йогуртового «Йом-ом-ням» з унікальною рецептурою. Це дає можливість вийти на новий для України ринок, закріпити лідируючі позиції ТОВ «Люстдорф» та вийти на міжнародний ринок із унікальною інноваційною продукцією. Обрана стратегія може бути реалізовано протягом 2023– 202 рр.

Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту підприємство планує залучити власні кошти у розмірі 181895 тис. грн, а також взяти кредит в АТ КБ «ПриватБанк» під 23,5% річних розміром 443682 тис.грн. Тож, загальна вартість проєкту, що складається із 12 етапів, складає 625577 тис.грн. Буде залучено 35 осіб із середньої заробітною платою 18140 грн на місяць. Відтак, рекомендована ресурсна стратегія має ще соціальну

значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Ефективність ресурсної стратегії оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 25,5%, розміру власних коштів 181895 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 1045,48 тис. грн., що свідчить про ефективність проєкту. Другий показник – внутрішня норма доходності (IRR) дорівнює 22,47%. і перевищує вартість власного капіталу на 4,47 %.. Третій показник – дисконтований термін окупності складає 5,987 року. Отже, ця зовнішньоекономічна стратегія може бути прийнята до реалізації.

ВИСНОВКИ:

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки. За сучасних умов виникає необхідність розробки стратегії та стратегічного плану, що спричинена необхідністю довгострокової перспективи розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Застосування стратегічного управління та стратегічного планування дозволяє мінімізувати негативні наслідки невизначеності, мінімізувати ризики та дає можливість навпаки зосередитись на вивченні цих факторів, врахувати мінливість та вже приймати стратегічні, тактичні рішення з необхідною інформацією.

Виділяється чотири рівні, на яких формуються такі базові стратегії: загальні, загальні конкурентні, функціональні та операційні. Окремо розглянуто сучасні стратегічні напрями маркетингової діяльності: нейромаркетинг, івент-маркетинг, емоційний маркетинг, інтернет-маркетинг та контент-маркетинг. Разом із тим наразі концепція М. Портера залишається найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства.

Розробка стратегії складається із семи етапів. Разом із тим задля того, щоб обрати конкурентну стратегію слід звернути особливу увагу на такі критерії: інтенсивність конкуренції; конкурентний статус підприємства; умови економічного середовища; конкурентоздатність продукції та привабливість галузі; ступінь розвитку бізнесу та його привабливість.

На зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств впливає безліч факторів, основним з яких є воєнне положення в країні. Доцільно зауважити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний характер, а глобальний, що зумовлює дестимулюючий вплив на динаміку, характер, а також прибутковість ЗЕД. Україна, як держава, яка має міцний потенціал та амбітні

плани стосовно розвитку національної економічної системи має приділяти значну увагу процесам регулювання ЗЕД в умовах війни задля відновлення власної економіки, міжнародної бізнес-активності та здобуття високого рівня конкурентоспроможності на світовому ринку.

Особливо актуальним наразі стає формування правового базису для розвитку ЗЕД із іншими державами, зокрема державами ЄС, оскільки саме європейський ринок в контексті актуальних подій є перспективним. Так, в умовах воєнного стану було прийнято такі документи, що не лише регулюють ЗЕД в Україні, а і сприяють підтримці експортно-імпорتنної діяльності.

Було проведено аналіз зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Люстдорф» за такими показниками: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентоспроможності методом конкурентних переваг Портера, методом експертної оцінки, розрахунком показників та побудовою матриці БКГ, методом, що пов'язаний з якістю продукції, бачимо, що за результатами PEST- та SWOT-аналізів було виявлено, що підприємство має значну кількість переваг на ринку виробництва та експорту молочної продукції.

Також підприємство має низку переваг на ринку, через постійне впровадження інноваційних проєктів. Разом із тим є і загрози, найважливіша з яких нестабільна ситуація в країні. Тож, було сформовано цілі для ТОВ «Люстдорф» задля закріплення лідируючих позицій на ринку, а також деталізовано 2 цілі задачами за методикою SMART.

В процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Люстдорф» було сформовано місію: «Забезпечення споживачів високоякісною та корисною молочною продукцією за середньою ринковою ціною, а також задоволення інтересів власників в отриманні високого рівня прибутку, забезпечення підвищення якості життя менеджерів, трудового колективу та працівників не залежно від посад, які вони обіймають. Будувати свої взаємовідносини з діловими партнерами, державою і суспільством

шляхом впровадження інноваційних технологій та продукції із залученням принципів сталого розвитку».

Щодо аналізу внутрішньої конкурентоспроможності підприємство ТОВ «Люстдорф» має незбалансований портфель продукції, оскільки кількість товарів-лідерів на ринку значно мала, разом із низкою товарів-аутсайдерів, що виходять з ринку. Аналіз якості продукції показав, що товар є конкурентоспроможним на середньому рівні, а у порівнянні з минулим роком конкурентоспроможність збільшилась. Відповідно до внутрішнього аналізу конкурентоспроможності товаром-лідером серед обраних позицій виявилось Молоко пастеризоване ТМ «Селянське», 2,5 % жиру, 950 г.

Відповідно до фінансового аналізу даних можна дійти висновку, що підприємство матеріаломістке; бо збільшились матеріальні витрати, витрати на оплату праці та амортизація, що вплинула на збільшення операційних витрат у порівнянні 2020 та 2021 рр. на 21,96%. Ефективність діяльності ТОВ «Люстдорф» за 2021 р. у порівнянні з 2020 р. значно погіршилось, про що свідчать: скорочення усіх показників рентабельності (особливо зменшились рентабельність залученого капіталу (-29,26%), рентабельність оборотних активів (-19,53%) та рентабельність необоротних активів (-17,74%)); показники ліквідності, що, по-перше, коефіцієнти знаходились не в рамках норми вже на 2020 р., по-друге, абсолютне відхилення негативне за всіма показниками коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)), що свідчить про зменшення можливості швидкого переведення активу в готівку з мінімальними втратами; а також зниження коефіцієнту незалежності (-0,087) і коефіцієнту забезпеченості власними коштами (-0,015).

Нами рекомендовано для підприємства формування зовнішньо-економічної стратегії, яка спрямована на розробку і впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту з виготовлення йогуртового «Йом-ом-ням» з унікальною рецептурою. Це дає можливість вийти на новий для

України ринок, закріпити лідируючі позиції ТОВ «Люстдорф» та вийти на міжнародний ринок із унікальною інноваційною продукцією. Обрана стратегія може бути реалізована протягом 2023–202 рр.

Для реалізації інвестиційно-інноваційного проєкту підприємство планує залучити власні кошти у розмірі 181895 тис. грн, а також взяти кредит в АТ КБ «ПриватБанк» під 23,5% річних розміром 443682 тис.грн. Тож, загальна вартість проєкту, що складається із 12 етапів, складає 625577 тис.грн. Буде залучено 35 осіб із середньої заробітною платою 18140 грн на місяць. Відтак, рекомендована ресурсна стратегія має ще соціальну значимість через організацію додаткових виробничих місць та наповнення державного бюджету шляхом сплати відрахувань на соціальні заходи, що дуже позитивно характеризує підприємство.

Ефективність ресурсної стратегії оцінюється за трьома показниками. Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV). У нашому випадку, при вартості власного капіталу 25,5%, розміру власних коштів 181895 тис. грн. і наявних чистих грошових потоках, розмір NPV складає 1045,48 тис. грн., що свідчить про ефективність проєкту. Другий показник – внутрішня норма доходності (IRR) дорівнює 22,47%.і перевищує вартість власного капіталу на 4,47 %.. Третій показник – дисконтований термін окупності складає 5,987 року. Отже, ця зовнішньоекономічна стратегія може бути прийнята до реалізації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бойко О.О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
2. Болотіна І.М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9893>
3. Буднікевич І.М. Особливості маркетингового планування в різних маркетингових концепціях та сферах застосування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2015. № 39. С. 216–223.
4. Бундюк А.М, Лихащенко К.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Збірник тез доповідей XVIII Міжн.наук.конф. «Удосконалення процесів та обладнання харчових та хімічних виробництв»*. 2020. С. 31-34.
5. Ганштель В.В. Стратегічне управління як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали IV Міжнародної наукової конференції. Конкурентні стратегії розвитку економіки в умовах глобальних викликів*. (Київ, 18 травня 2022) Київ, 2022. С. 12–14.
6. Горбаль Н.І., Гресько В.В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.
7. Домаскіна М.А., Станішевська А.І. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2015. №18. С. 52–55.
8. Дунська А.Р., Грушка А.О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.

9. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 09.05.2023).

10. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 09.05.2023).

11. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021. № 6 (2). С. 211–215.

12. Звіт про управління ТОВ «Люстдорф» за 2020 р. URL: <https://www.loostdorf.com/uploads/about/reports/files/60c6fe65d22e7.pdf> (дата звернення: 02.04.2022).

13. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“* (9 листопада 2018) ТНТУ, 2018. С. 174–175.

14. Кирчата І.М., Кирчатий Ю.В. Проблеми повоєнної відбудови та стратегія розвитку підприємництва. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2022. №29. С. 47–55.

15. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 10(3). С. 297–300.

16. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87–95.

17. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72–81.

18. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126

19. Офіційна звітність ТОВ «Люстдорф» URL: https://clarity-project.info/edr/23063575/finances?current_year=2022 (дата звернення: 08.04.2022)

20. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/business/kreditnaja-linija>

21. Офіційний сайт Люстдорфа URL: <https://www.loostdorf.com/> (.)

22. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

23. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №1 (65). С. 95–104.

24. Пільник Т.А., Євтушенко Н.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. С. 29–34.

25. Попко О.В. Аналіз стану та перспектив розвитку експортного потенціалу молочної промисловості України. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2018. №77. С. 74–78.

26. Розпорядження КМУ Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю від 26.02.2022 № 188-р. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2022-%D1%80#Text>

27. Сауляк, А., Єпіфанова, І., Джеджула, В., Косарук, О. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2. С. 8–17

28. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану.

Міжнародні економічні відносини. Економіка та суспільство. 2022. № 38 С. 99–108.

29. Фомішина В.М., Якимчук Т.В., Федорова Н.Є., Резанов М.Є. теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні інновації.* 2022. № 24 (82). С. 154–165.

30. Шамота Г.М., Коваленко Ю.О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми забезпечення сталого економічного розвитку: збірник матеріалів науко-практичної конференції* (м. Київ 12-13 жовтня 2012). Київ, 2012. С. 113–115.

31. 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.

32. Porter M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. Originally published: New York: Free Press.* 1980. 397 p.