

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 Холодної Вікторії Павлівни

академічної групи 073-20з-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок (за матеріалами ТОВ СП «ВІТМАРК-Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Саннікова С.Ф.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Саннікова С.Ф.			

Дніпро
 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 13 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Холодній В.П. академічної групи 073-203-1

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок (за матеріалами ТОВ СП «ВІТМАРК-Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р.
№ 475-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії виходу на зовнішній ринок	13.05.2024 р. – 23.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» у конкурентних умовах	24.05.2024 р. – 06.06.2024 р.
Рекомендаційний	Формування стратегії виходу ТОВ СП «Вітмарк-Україна» на зовнішні ринки	07.06.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано _____ Саннікова С.Ф.
(підпис керівника)

Дата видачі « 13 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання _____ Холодна В.П.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії виходу на зовнішній ринок	6
1.1 Умови, завдання та етапи виходу на зовнішній ринок підприємств	6
1.2 Види стратегій виходу на зовнішні ринки	11
1.3 Фактори інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки	19
2 Аналіз діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» у конкурентних умовах	22
2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «Вітмарк-Україна»	22
2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах впливу факторів конкурентного середовища	30
2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»	40
3 Формування стратегії виходу ТОВ СП «Вітмарк-Україна» на зовнішні ринки	52
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії виходу на зовнішні ринки для підприємства	52
3.2 Вибір зовнішнього ринку, напряму впровадження стратегії та оцінка її ефективності	53
Висновки	61
Перелік джерел посилання	65

ВСТУП

Кожне підприємство, коли воно активно розвивається та має стабільну ділову активність, зазвичай починає розширювати свої господарські зв'язки та може виставити перед собою завдання виходу на зовнішні ринки, для чого необхідно розробити відповідну стратегію. Якщо підприємство раніше працювало лише на внутрішньому ринку та тільки починає вивчати можливість виходу на зовнішні ринки, важливо ретельно проаналізувати всі наявні стратегії, досвід конкурентів та фінансові можливості, щоб обґрунтувати свої практичні дії в цьому напрямі. Правильно обрана стратегія, яка базується на чіткій місії, цілях та завданнях, дозволяє підприємству успішно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому може призвести до отримання конкурентних переваг. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок має свої особливості, оскільки вона повинна враховувати закони, міжнародні стандарти, традиції країн, корпорацій і ринків, на які планується вихід. Ця стратегія повинна будуватись на принципах загальної стратегії, але водночас мати власні інструменти формування, аналізу та впровадження. Така стратегія має враховувати жорстку конкуренцію на зовнішніх ринках і вимагає використання сучасних методів управління підприємством. Таким чином, розробка стратегії виходу на зовнішній ринок є важливою та актуальною проблемою з практичної точки зору.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- дослідити умови, завдання та етапи виходу на зовнішній ринок підприємств;
- розглянути види стратегій виходу на зовнішні ринки;
- з'ясувати фактори інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки;

- розглянути загальну характеристику ТОВ СП «Вітмарк-Україна»;
- провести аналіз діяльності підприємства в умовах впливу факторів конкурентного середовища;
- проаналізувати економічні та фінансові показники діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»;
- обґрунтувати необхідність впровадження стратегії виходу на зовнішні ринки для підприємства;
- вибрати зовнішні ринки, напрями впровадження стратегії та оцінити її ефективність.

Об'єктом розроблення кваліфікаційної роботи є обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до обґрунтування управлінських рішень щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використані такі наукові методи: абстракція; системний аналіз; методи екстраполяції, факторного аналізу, табличні і графічні методи для наочності матеріалу.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що при реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки виручка від реалізації у прогнозованому 2024 р. збільшиться на 10% за рахунок виходу на ринок Казахстану та 15% – на ринок Молдови. Загальне збільшення виручки від реалізації склало 820937 тис. грн. Витрати виходу на зовнішні ринки не є рівнозначними: для виходу у Казахстан – 36919 тис. грн., а у Молдову – 70430 тис. грн. Ефект від впровадження стратегії дорівнює різниці між результатом і витратами, це 713588 тис. грн., а ефективність (відношення результатів до витрат) – 7,65 грн./грн. Це означає, що на кожну грн., що вкладена в стратегію виходу на зовнішні ринки, приходиться 7,65 грн. збільшення виручки від реалізації, що є підставою для рекомендації даних заходів до впровадження у ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1 Умови, завдання та етапи виходу на зовнішній ринок підприємств

Коли національний ринок досягає зрілості, багато підприємств можуть розглядати можливість виходу на зовнішні ринки, де потенціал зростання привабливий, а конкурентний тиск залишається відносно низьким. Виробники з розвинених країн вбачають в міжнародній експансії привабливі перспективи, оскільки обладнання, яке може бути застарілим для внутрішнього використання, може знайти застосування на менш розвинених ринках (що знижує витрати на входження на зовнішній ринок). Ми вважаємо, що можливості виходу на зовнішні ринки виникають, коли спостерігаються такі чинники та умови: 1) іноземні покупці менш вимогливі та застосовують продукцію у менш складних галузях використання; 2) конкуренти з-за кордону слабкі та обмежені в можливостях, використовують застарілі виробничі технології; 3) наявність досвіду, репутації та продукції, які можуть бути успішно перенесені на міжнародний ринок [30].

Зокрема, основними причинами для виходу на міжнародні ринки можуть бути [12]: 1) насиченість внутрішнього ринку та можливість розвитку бізнесу за кордоном; 2) наявність невикористаних виробничих потужностей; 3) сприятлива комерційна ситуація на зарубіжних ринках; 4) можливість подолання сезонності в попиті на товар; 5) можливість продовження життєвого циклу товару; 6) зміна купівельної спроможності та обмінного курсу національної валюти.

Під час роботи на міжнародному ринку, підприємства можуть прогнозувати досягнення економічних та комунікаційних цілей. До економічних можна віднести: збільшення частки ринку, виходу на нові ринки збуту, розширення обсягів збуту продукції, підвищення проникнення на вже

освоєні ринки та отримання максимального прибутку, що неможливо досягти на внутрішньому ринку [17]. Комунікаційні цілі включають підвищення усвідомленості населення інших країн про продукцію та послуги фірми, стимулювання попиту та формування позитивного іміджу та прихильності до продукції фірми.

Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок має включати певні етапи, кожен з яких спрямований на вирішення конкретних завдань (рисунок 1.1).

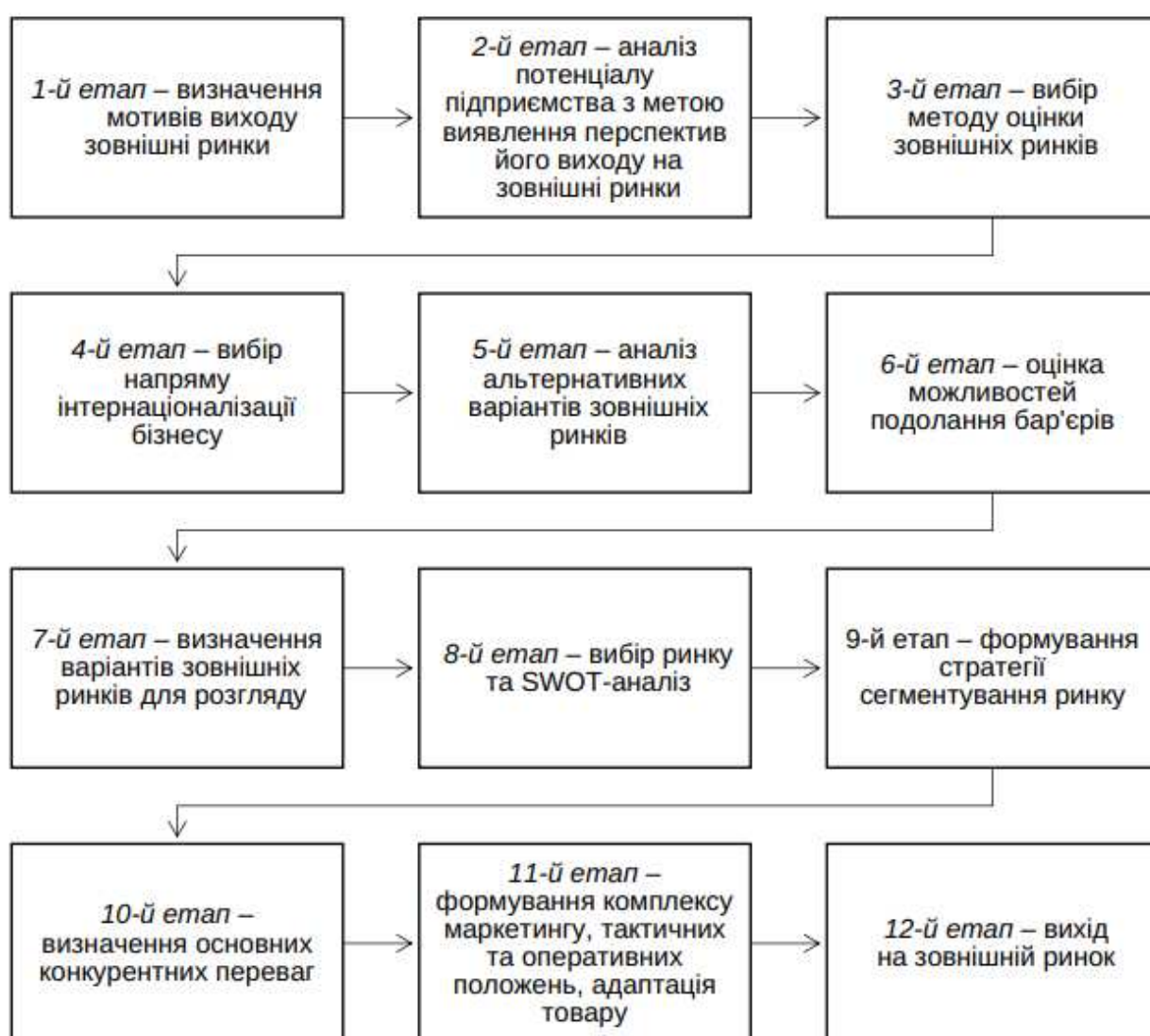


Рисунок 1.1 – Схема виходу підприємств на зовнішній ринок

На першому етапі необхідно визначити мотиви виходу на зовнішні

ринки, на другому – провести аналіз потенціалу підприємства для визначення перспектив виходу на зовнішні ринки. Важливим є встановлення наявності необхідних для цього ресурсів та можливостей. На третьому етапі обирається метод оцінки зовнішніх ринків з урахуванням особливостей конкретного підприємства [30] (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення структури, складу та джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка рівня фінансового ризику
Трудові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів
Виробничі потужності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності товару, що виробляється вимогам споживачів
НДДКР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічного оснащення НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР товарах
Транспортно-логістичні можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємств. 3. Рівень зношеності транспортного парку
Маркетингові можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків на зовнішньому ринку
Товарна політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Адаптація товару до умов зовнішнього ринку 2. Стандартизація товару 3. Проведення адаптаційної асортиментної політики

При виході підприємства на міжнародний ринок важливо враховувати ключовий аспект макросередовища – світову ринкову кон'юнктуру . Це означає розуміння конкретної економічної обстановки на світовому ринку, яка формується в певний момент під впливом різних факторів, що визначають рівень та тенденції ціноутворення, а також співвідношення попиту та

пропозиції на товари та послуги [7].

При оцінці необхідності та можливості виходу підприємств на міжнародний ринок, експортерам варто врахувати різноманітні чинники, які потім можуть бути оцінені за певним набором критеріїв [10]:

1) ринкові чинники та потенціал підприємств: обсяг, еластичність та сезонність попиту та пропозиції, ринковий потенціал (включаючи ресурси, управлінські можливості, стратегічні плани, маркетингові можливості тощо), стадії життєвого циклу продукту, темпи розширення галузевого ринку та інші;

2) технологічні та економічні аспекти: стан виробничих потужностей, рівень використання наявних технологій, доступність міжнародного ринку, бар'єри для входу на ринок (включаючи інституційні, законодавчі, географічні тощо), обсяг інвестицій на ринку та інші;

3) фактори конкуренції: характеристики структури ринку галузі, присутність конкурентних альянсів та груп, рівень відмінності між конкурентами та інші аспекти;

4) фактори ринкового середовища: соціокультурні, демографічні, політичні, правові, географічні та економічні аспекти.

Четвертий етап – вибір стратегії міжнародного розширення бізнесу. Коли визначена стратегія розвитку, керівництво підприємства має обрати напрямки міжнародного розширення [30].

П'ятий етап – аналіз альтернативних зовнішніх ринків. Після визначення напрямків міжнародного розширення бізнесу і складення переліку потенційних зовнішніх ринків необхідно [23]:

- визначити та оцінити передумови для входу на зовнішні ринки;
- виявити та проаналізувати перешкоди при вході на ринок.
- мета цього етапу – вибір найбільш перспективних зовнішніх ринків.

Шостий етап – оцінка можливостей подолання перешкод. На цьому етапі керівництво підприємства має з'ясувати, наскільки важливі виявлені раніше перешкоди, які ресурси потрібні для їх подолання та чи зможе підприємство забезпечити ці ресурси в майбутньому [30].

Сьомий етап – визначення ринкових варіантів для подальшого розгляду. Для подальшого планування підприємство має відкинути ринки, які відповідають таким критеріям [17]:

- перешкоди (бар'єри) входу на закордонний ринок неподолані;
- перешкоди (бар'єри) входу на закордонний ринок подолані, але підприємство не має необхідних ресурсів;
- перешкоди (бар'єри) виходу на зарубіжний ринок подоланні, необхідний обсяг ресурсів є, але термін окупності витрат є неприйнятним.

Восьмий етап – вибір ринку та SWOT-аналіз. Основною метою цього етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для освоєння підприємством.

Дев'ятий етап – формування стратегії сегментування ринку. Для цього підприємству потрібно проаналізувати такі параметри [12]:

- цільові споживачі зарубіжного ринку за низкою критеріїв (соціально-демографічні, географічні, фізичні характеристики, поведінкові характеристики);
- потреби споживачів зарубіжного ринку;
- фактори попиту.

Десятий етап – визначення основних конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами [30].

Одинадцятий етап – формування комплексу маркетингу, тактичних та оперативних положень, адаптація товару. Адаптація товару передбачає зміну характеристик продукції відповідно до умов конкретної країни та переваг, що склалися на цільовому ринку. Можуть також враховуватися релігійні переконання або існуючі заборони. Зазвичай розглядаються кілька рівнів адаптації товару. Наприклад, підприємство може адаптувати конкретну модель товару для західноєвропейського чи американського ринку, ринку Китаю чи його окремої провінції [10].

Дванадцятий етап – вихід на зовнішній ринок. Виходячи із результатів

аналізу кон'юнктури ринку, підприємство має вибрати певну торговельну стратегію виходу на бажані ринки. Вважаємо, що торговельна стратегія – це набір заходів, застосовуваних організацією для досягнення конкретно заданої мети в певний період, які визначаються відповідно до певної торговельної політики [30].

1.2 Види стратегій виходу на зовнішні ринки

Основні способи виходу підприємств на зовнішній ринок можна поділити на такі види: експорт, кооперація та інтеграція (рисунок 1.2). Охарактеризуємо ці види стратегій та деякі з їхніх форм детальніше, наголошуючи на їхніх особливостях [30].

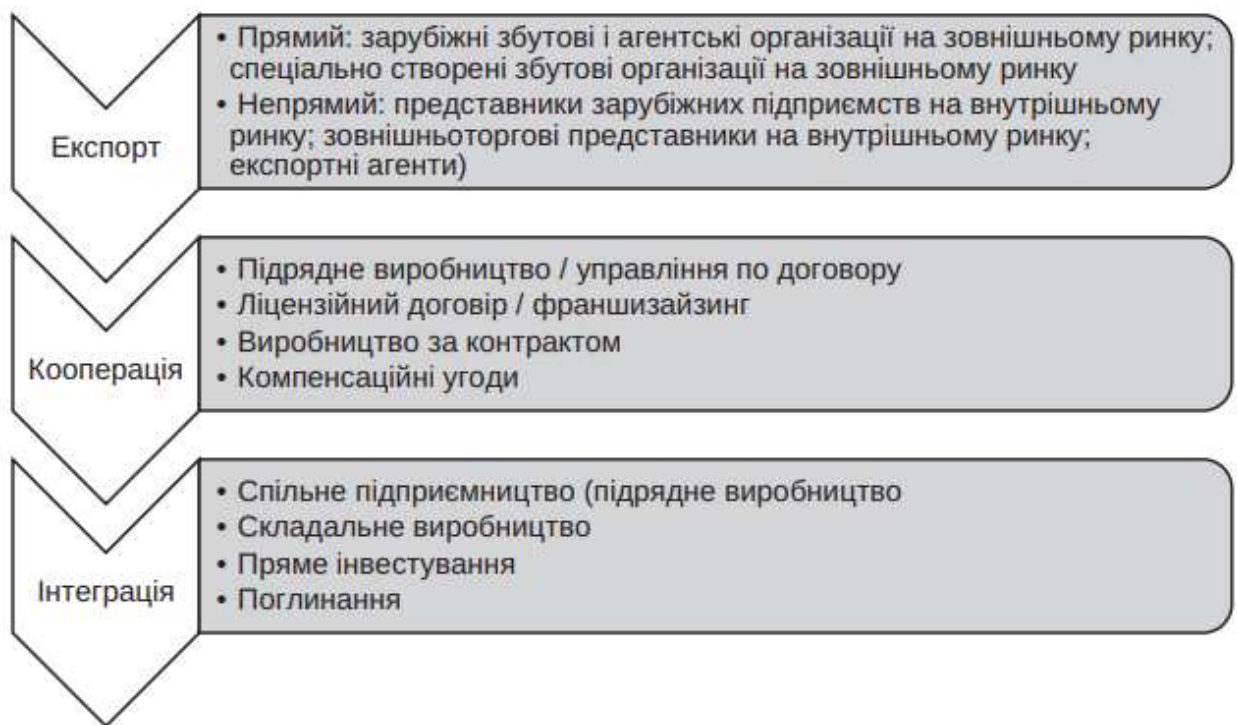


Рисунок 1.2 – Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Експорт передбачає вивезення товару за кордон для реалізації товарів, послуг та технологій. За рівнем ділової активності його можна поділити на [20]:

- Активний – підприємство самостійно виводить свій товар за кордон;
- Пасивний – коли покупці виявляють інтерес до імпорту конкретного товару.

З урахуванням безпосередньої участі підприємств в експортних операціях можна виділити такі форми експорту (рисунок 1.3) [29]:

- прямий експорт – вивезення власних товарів. Цю діяльність зазвичай здійснює або торговий представник фірми за кордоном, або місцевий торговий агент чи посередницька фірма, з якими укладається контракт про дистриб'юторські послуги на виняткових або невиключних умовах, або торговий філіал фірми-експортера, де працюють громадяни країни-імпортера;
- непрямий експорт – продаж товару, що вивозиться за кордон, експортно-торговельним підприємствам на території своєї країни. Перевагами цього способу є зниження витрат фірми-експортера та менший рівень ризику;

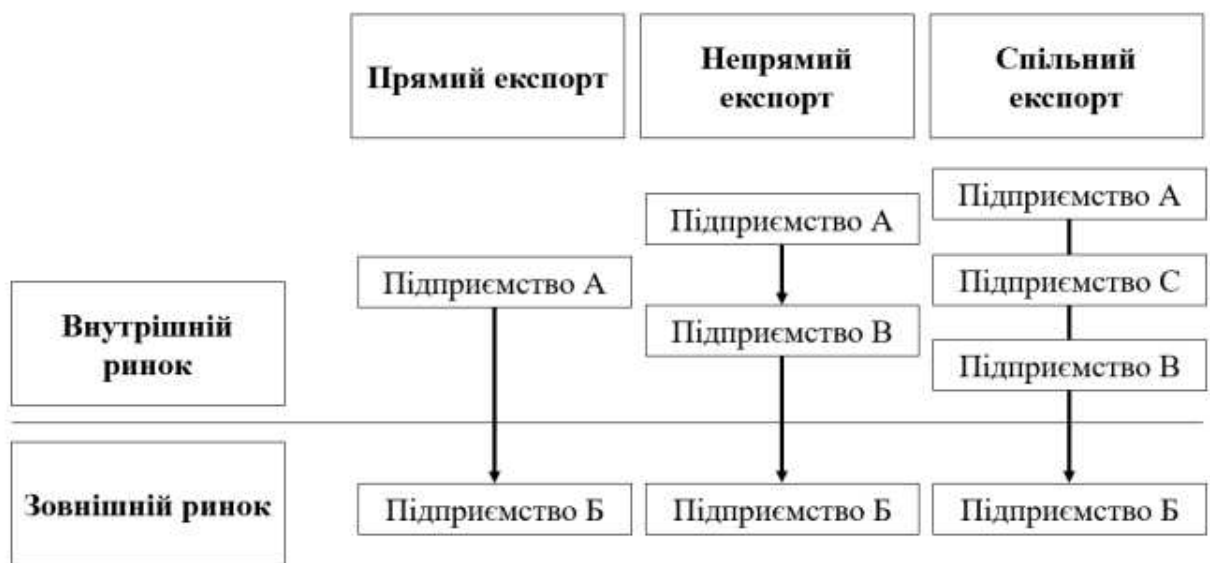


Рисунок 1.3 – Схема організації взаємозв'язків підприємств при різних формах експорту

- спільний експорт передбачає кооперацію одного підприємства з іншим/іншими для постачання товару на зовнішній ринок. Ця форма експорту дозволяє вузькоспеціалізованим підприємствам також брати участь у міжнародній торгівлі.

Основні можливості експорту включають [12]:

- розширення ринків збуту;
- розподіл ризиків через диверсифікацію ринків;
- оптимізацію використання виробничих потужностей та нарощування виробничого потенціалу;
- продовження життєвого циклу застарілих товарів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ліцензійні операції як форма кооперації означають передачу на певний термін за винагороду права на використання конкретного винаходу, що належить ліцензіару, покупцю (ліцензіату).

Останнім часом активно використовуються мережеві ліцензійні угоди. Яскравим прикладом цієї торгової стратегії є розповсюдження продуктів Microsoft та антивірусних програм Касперський [16].

Перевагами ліцензійних угод є мінімальні ризики та порівняно легкий вихід на ринок. Недоліки включають появу конкурентів, відсутність повного контролю за поширенням та розподіл прибутку між ліцензіатом і ліцензіаром.

Ще однією формою такого підприємництва є франчайзинг. Франчайзинг полягає в тому, що фірма (франчайзер), яка має широку популярність у своєму сегменті, допомагає підприємствам (франчайзі) зі становленням та розвитком бізнесу під брендом франчайзера. Найяскравішим прикладом франчайзингу є розвиток мережі Макдональдс. Частка власних підприємств цієї американської компанії досить невелика (близько 20% у США), тоді як більшість становлять франчайзингові підприємства [19].

Переваги для франчайзера включають мінімальні витрати порівняно з іншими способами виходу на зовнішній ринок, додатковий прибуток від діяльності франчайзі, розширення ринку збуту та маркетингові переваги. Недоліками є відсутність повного контролю за діяльністю франчайзі та необхідність витрат на розвиток мережі [19].

Виробництво за контрактом. Міжнародний виробничий контракт – це угода між двома сторонами з різних країн щодо виробництва кінцевого продукту без створення власного виробництва. Це означає, що підприємство-

замовник, яке виходить на світовий ринок і відповідає лише за продажі, отримує право власності на товар, вироблений іншим місцевим підприємством, яке відповідає тільки за виробництво даного товару. До основних переваг виробничого контракту відносяться [16]:

- мінімальні капіталовкладення з боку всіх країн-учасниць договору;
- збереження повного контролю над ринком та збутом з боку підприємства-замовника;
- збереження повного контролю за виробництвом із боку підприємства-виробника;
- створення позитивного іміджу за кордоном своїх підприємств;
- відсутність валютних ризиків для обох сторін.

Слабкі сторони виробництва за контрактом [30]:

- труднощі у пошуку партнера;
- можливість перетворення партнера на конкурента;
- проблеми з контролем якості виробництва;
- зазвичай короткострокове співробітництво.

Компенсаційні угоди, по суті, можна вважати різновидом бартерних операцій. Їхніми формами можуть бути: оплата поставками готової продукції, клірингові угоди, торгівля з блокованого рахунку та зустрічна торгівля. Стратегія дій за компенсаційними угодами має ряд переваг як для імпортера (наприклад, ввезення продукції без витрат валюти та економія коштів), так і для експортера (проникнення на закриті ринки та можливість отримання додаткової вигоди) [9].

Спільне підприємство – це об'єднання підприємств з різних країн з метою створення місцевого підприємства. Підприємства-учасники є співвласниками цього нового підприємства і беруть участь в його управлінні. Спільне підприємство означає спільне володіння активами, розподіл ризиків та прибутків новоствореної фірми. Прикладом є італо-французький автомобільний концерн «Фіат Сітроен» [25]. Спільне підприємство сприяє розвитку двосторонніх та багатосторонніх відносин між країнами-

учасницями.

Особливий вид спільних підприємств – контрактне спільне підприємство, яке не передбачає злиття капіталу з заснуванням додаткового підприємства. Сторони співпрацюють лише для реалізації конкретного проекту, спільно несуть ризики та витрати і розподіляють прибуток.

Переваги спільного підприємства включають [10]:

- допомога у вивченні та адаптації на зовнішньому ринку;
- отримання податкових та інших пільг;
- швидкий розвиток та впровадження технологій, можливість обміну технологіями;
- розподіл зовнішніх ризиків між сторонами;
- доступ до дешевших і різноманітних ресурсних джерел.

Серед недоліків можна відзначити відсутність єдиної думки під час ведення бізнесу щодо інвестицій, маркетингу, ринків збуту тощо.

Підрядне виробництво – це форма спільного підприємства, в якій компанія укладає договір на виробництво продукції з іноземними підприємствами. Багато західних фірм використовували цю модель для виходу на ринки Південно-Східної Азії, зокрема Тайваню та Південної Кореї. Прикладом є автомобільні концерни Toyota, Nissan та інші, які активно використовують комплектуючі постачальників у своєму виробництві. Основними недоліками цієї стратегії є низький рівень контролю за процесом виробництва, що може призвести до втрати потенційного прибутку. Переваги підрядного виробництва включають можливість швидкого старту загального проекту, невеликий ризик для обох сторін, а також можливість організувати спільне партнерство з місцевим виробником [30].

Складальне виробництво в зарубіжних філіях передбачає перенесення засобів виробництва, капіталу, трудових ресурсів та технологій (ноу-хау) в іноземну компанію для створення та експлуатації власного виробництва, яке займається монтажем кінцевого продукту з вузлів та деталей. Переваги цієї стратегії включають можливість подолання торгових бар'єрів з боку країни-

імпортера та зниження витрат на комплектуючі в порівнянні з готовою продукцією [16].

Пряме інвестування передбачає створення виробничих чи складальних підприємств за кордоном. Існують три види іноземних прямих інвестицій, що ведуть до створення власного підрозділу чи спільного підприємства [29]:

1) Інвестиції, пов'язані з маркетингом. У цій формі інвестування фірма заміняє експорт продукції або його частину виробництвом товару всередині країни.

2) Інвестиції, спрямовані на зниження витрат. Підприємство прагне використовувати нижчу вартість праці чи інших ресурсів у країні-імпортері.

3) Інвестиції, пов'язані з доступом до корисних копалин. Деякі іноземні підприємства, що виходять на ринок держави, отримують право на доступ до корисних копалин у разі створення видобувного підприємства.

Власні підрозділи можуть створюватися шляхом інвестування у будівництво нового заводу, придбання або злиття. У цьому контексті виникають стратегічні альянси. Такі альянси властиві як глобальним, так і меншим підприємствам, які прагнуть зміцнити свою конкурентну позицію. Наприклад, об'єднання автомобільних концернів Renault і Nissan в стратегічний альянс для збільшення прибутку [9].

Дослідивши стратегічний альянс, можна виділити такі переваги [2]:

а) підприємство розвиває відносини з місцевими споживачами та урядом;

б) підприємство має нижчі витрати завдяки використанню дешевшої сировини або праці, а також відсутності мит і транспортних витрат;

в) компанія зберігає повний контроль над інвестиціями, виробничою та маркетинговою стратегією;

г) відсутність валютних ризиків.

Недоліки стратегічного альянсу [30]:

а) використання різних інструментів зовнішнього маркетингу вимагає значних вкладень;

- б) складність у досягненні стабільного становища;
- в) залежність від діяльності підприємств-партнера.

Останньою стратегією є поглинання – угода, метою якої є встановлення контролю над іншою організацією через придбання її статутного капіталу. За деякими даними, міжнародні поглинання складають близько 60% всіх здійснених поглинань [28]. Поглинання популярні, оскільки вони забезпечують швидкий доступ до ринку. Однак, це дуже дорогий вид угоди, оскільки компанії часто купуються за ціною, вищою за ринкову.

При виборі стратегії поглинання міжнародною компанією важливо враховувати законодавче регулювання щодо підприємств, що поглинаються. Наприклад, у Китаї існують обмеження на володіння іноземцями місцевими підприємствами, а в США лише американцям дозволено володіти телевізійними каналами. Іноземцям також не можна володіти більше ніж 25% акцій авіакомпаній США.

Поглинання є гарною стратегією для отримання економії на масштабі (наприклад, у бездротових телекомунікаціях). Однак, це дуже ризикована стратегія виходу на міжнародний ринок, оскільки, за статистикою, близько 40-60% поглинань не здатні збільшити свою ринкову вартість на суму інвестованих коштів. Дослідження KPMG та McKenzie також свідчать, що приблизно у 70% випадків поглинання не дають очікуваних результатів [8].

Незважаючи на це, менеджери зацікавлені у поглинаннях, оскільки вони отримують матеріальні та нематеріальні активи, базу клієнтів, налагоджену логістику та бренд, який важко створити самостійно через культурні відмінності між країнами.

Пропонуємо враховувати певні критерії при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок та основні їх ознаки (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика стратегій на підставі відібраних критеріїв

Критерій	Стратегія												
	Непрямий експорт			Прямий експорт		Кооперація				Інтеграція			
	Представники зарубіжних підприємств на внутрішньому ринку	Зовнішньоторгові представники на внутрішньому ринку	Експортні агенти	Зарубіжні збутові і агентські організації на зовнішньому ринку	Спеціально створені збутові організації на зовнішньому ринку	Ліцензійний договір / франшизайзинг	Підрядне виробництво / управління по договору	Компенсаційні угоди	Виробництво за контрактом	спільне підприємництво (підрядне виробництво)	Складальне виробництво	Пряме інвестування	Поглинання
1 Швидкість виходу	Висока			Середня		Висока				Низька	Середня	Низька	Висока
2. Рівень капіталовкладень	Низький			Залежно від ступеня участі	Від низького до середнього				Залежно від ступеня участі: від середньої до дуже високої			Висока	
3. Прямі інвестиції	Відсутні			Присутні	Відсутні			Присутні	Присутні				
4. Рівень управління / контролю за кордоном	Відсутній	Низький		Середній				Низький	Високий				
5. Рівень ризиків	Низький			Високий	Середній	Низький	Низький	Від середнього до дуже високого					

1.3 Фактори інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки

Маркетинг виступає основою для створення інформаційного середовища для виходу на міжнародні ринки. За Ф. Котлером, маркетингове середовище визначається як сукупність факторів, що впливають на здатність підприємства розвивати та підтримувати відносини з цільовим ринком [35]. Економічне середовище складають такі фактори, як фаза економічного циклу країни, рівень інфляції, зайнятість населення, обсяг валового національного продукту, рівень доходів та купівельна спроможність населення, ціновий рівень та наявність товарного дефіциту. Демографічний фактор охоплює такі аспекти, як чисельність, географічне розподіл, міграція, вікова структура, народжуваність та смертність.

Політично-законодавчий фактор враховує політичну структуру, стабільність та орієнтацію країни, податкову та законодавчу політику, вплив професійних спілок, а також державне регулювання конкуренції та міжнародних відносин. Для оцінки політичного середовища та класифікації можливих партнерів можна використовувати матричний підхід [24].

Соціально-культурне середовище охоплює соціальні групи, цінності, світогляд, мову, звички та стиль життя. Серед цих факторів система цінностей є ключовою, оскільки аналітики вважають її найважливішим елементом бізнес-середовища.

Основні сили, що визначають структуру побудови стратегії мікросередовища підприємства, наведено в таблиці 1.3.

Необхідно звернути увагу на роль служби маркетингу підприємства у процесі виходу на зовнішні ринки. До цього часу компанія користувалася послугами зовнішніх агентств. При формулюванні основної стратегії, керівництво приймає рішення щодо ступеня глобалізації діяльності компанії, враховуючи різноманітні фактори, такі як обсяг місцевого ринку, рівень конкуренції, глобальна активність конкурентів, наявність ресурсів та конкурентних переваг [26].

Таблиця 1.3 – Фактори інформаційного середовища виходу на зовнішні ринки

Фактори мікросередовища	Показники
Безпосередньо фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача
	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінювачі
Вплив на споживача	Цінова політика
	Засоби масової інформації
	Політика якості
	Політика необхідних продуктів для сім'ї

Керуючись базовою стратегією, керівництво аналізує портфель підрозділів компанії на всіх рівнях. Цей аналіз є передостаннім етапом перед ухваленням рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізацію та розміщення виробництва. Дослідження, проведені на прикладі ТОВ «АВІС», лідера регіонального ринку, вказують на такі рекомендації щодо формування стратегії виходу на міжнародні ринки [24]:

а) процес розробки стратегії не завершується одразу, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, які забезпечать ріст та зміцнення позицій фірми;

б) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів та методів пошуку. Роль стратегії у пошуку полягає в тому, щоб спрямувати увагу на визначені можливості та відкинути інші, які несумісні з прийнятою стратегією;

в) при необхідності стратегію можна коригувати в залежності від

розвитку подій;

г) у процесі формування стратегій неможливо передбачити всі можливості, тому необхідно працювати зі значно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи;

д) при отриманні більш точної інформації може знадобитися переосмислення первісної стратегії, тому важливий зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

Підбиваючи висновки до першого розділу, відмітимо, що виходження на міжнародний ринок є ключовим етапом для будь-якого підприємства. Створення стратегії дозволяє чітко визначити завдання, шляхи та напрямки дій для вирішення проблем вибору та входу на найбільш перспективні зарубіжні ринки, оцінити можливості та ресурси для успішного просування на цих ринках, а також визначити необхідні умови для адаптації підприємств та їх товарних політик до місцевих умов. Підприємства, які планують виходити на зовнішні ринки, повинні в першу чергу обрати ринок, стратегію та методи виходу на нього, а також адаптувати товари відповідно до умов нового ринку.

Процесно-функціональний підхід до розробки стратегії виходу на міжнародний ринок може забезпечити відповідну конкурентоспроможність товарів з самого початку міжнародної діяльності. Виділення дванадцяти внутрішніх етапів при розробці таких стратегій може задовольнити всі методичні вимоги до такої роботи та врахувати весь необхідний перелік основних, допоміжних та обслуговуючих внутрішніх процесів.

Основними стратегіями виходу підприємств на зарубіжний ринок можуть бути експорт, кооперація та інтеграція, кожна з яких має свої форми, різноманітність дій, тактику та бізнес-відносини, і потребує різних ресурсів як за складом, так і за обсягом.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» У КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

2.1 Загальна характеристика ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – це поєднання багаторічного досвіду і сучасних технологій. Заводи «Вітмарк-Україна» оснащені сучасним обладнанням. Компанія має власну фруктову експертизу. Виробничі потужності компанії «Вітмарк-Україна» знаходяться в Одеській та Вінницькій областях. В селі Степанівка налагоджений повний виробничий цикл: від приймання сировини до переробки і виготовлення продукції. На іншому майданчику – Рахнянсько-Лісовому консервному заводі – відбувається заготівля фруктових і овочевих пюре, а також концентрованих соків. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії [14].

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» входить до числа підприємств, що найбільш динамічно розвиваються, на ринку продуктів харчування України. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії. Основний принцип товарної політики – застосовуючи існуючі й розроблені технологіями підприємства рецептури, затверджені органами стандартизації й сертифікації, пропонувати на ринку якісну продукцію за доступною ціною [14].

Організаційна форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю спільне підприємство. Історія підприємства наведена в таблиці 2.1. Виробництво Компанії «Вітмарк-Україна» – це поєднання багаторічного досвіду і сучасних технологій. Заводи «Вітмарк-Україна» оснащені сучасним обладнанням, Компанія має власну фруктову експертизу. Особливості виробництва основних видів продукції наведені в таблиці 2.2, де вказано інгредієнти та етапи механічної обробки.

Таблиця 2.1 – Історія ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Дата	Факти	Фото
1	2	3
1928	Підприємство, яке було створено грецькими промисловцями наприкінці ХІХ, отримало статус консервної фабрики. Саме тут втілювались у життя новітні технології та проводились наукові дослідження тож масштаби виробництва суттєво зросли	
1961	Підприємство отримує статус науково-дослідного інституту з розробки дитячого харчування. У цьому році на заводі починається виробництво продуктів для космічної програми і винайдено ковпачок Бушон для упаковки пюре і рідкої продукції в туби. Розширений Одеський консервний завод стає головним підприємством харчової промисловості з виробництва консервованого дитячого харчування	
1994	Історія «Вітмарк-Україна» почалася з масштабної реконструкції і модернізації виробничих потужностей легендарного Одеського заводу дитячого харчування. Завод оснастили новітнім італійським, фінським, шведським і німецьким обладнанням	
1995	Компанія випустила на ринок соки під Торговою маркою Jaffa. Ця продукція розливалася за новітньою технологією, яка раніше не використовувалася українськими виробниками – соки Jaffa розливалися в упаковку TetraPak.	
1998	Компанія запускає нову виробничу лінію з випуску преміальних соків у скляній упаковці під торговою маркою «Jaffa-Grand», для сегмента HoReCa	
2000	Ознаменувався випуском соку під торговою маркою «Соки Одеського консервного заводу дитячого харчування». Компанія першою на ринку, починає випуск натуральних соків за доступною ціною, які отримали у споживачів назву «соки в білих пакетах».	
2007	Восени починається випуск дитячого харчування під ТМ «Чудо-Чудо» в картонній упаковці. За підсумками 2007 року компанія входить в десятку бізнес-рейтингу «ТОП-100. Найдинамічніші компанії України»	






Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2008	Компанія «Вітмарк-Україна» випустила новий для українського ринку продукт – воду з додатковою споживчою цінністю – Aquarte	
2010	Компанія випускає новий дитячий бренд – соки під торговою маркою «Джусік»	
2013	«Вітмарк-Україна» розширює свій продуктовий портфель ще однією новинкою – лінійкою соків прямого віджиму «Прямосік»	
2014	Продуктовий портфель бренду «Чудо-Чудо» було розширено соками прямого віджиму для найменших. Унікальний продукт не має аналогів на ринку дитячого харчування та завойовує любов мільйонів.	
2015	Компанія «Вітмарк-Україна» випускає серію соків для дівчаток та хлопчиків з персонажами всесвітньо відомих мультфільмів «Тачки» та «Феї» від легендарної The Walt Disney Company	
2017	Торгова марка «Чудо-Чудо» виходить у новому форматі. Вперше на українському ринку з'являється дитяче пюре в зручному форматі дой-пак.	
2018	Компанія представила на широкий загал фруктові смузі Jaffa зі злаками у форматі дой-пак.	
2019	«Вітмарк-Україна» отримала ліцензію на виробництво та дистрибуцію холодного чаю NESTEA® в Україні та Молдові	
2020	Враховуючи запит від споживачів та піклуючись про мільйони українських родин, бренд «Наш сік» навесні 2020 року випустив найширшу лінійку 100% соків у доступній цінній категорії. Було представлено чотири смаки: яблучний, грушево-яблучний, овочевий та томатний	

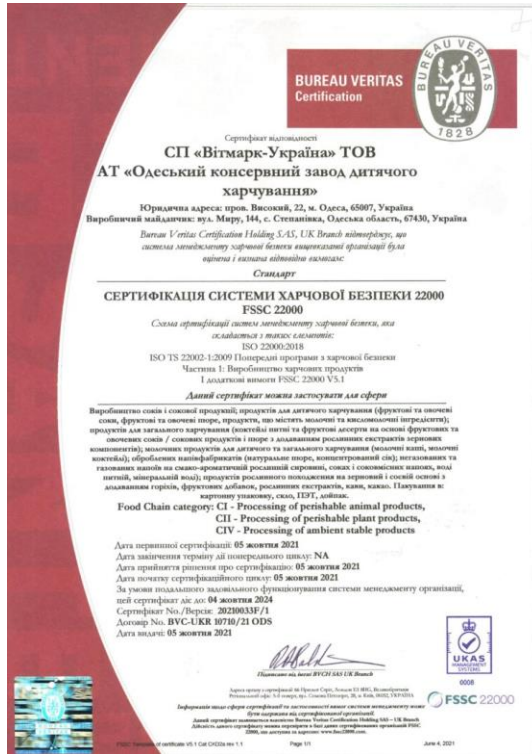
Кінець таблиці 2.1

1	2	3
	Компанія «Вітмарк-Україна» відкрила абсолютно новий для себе напрямок виробництва рослинної альтернативи молока – Vega Milk.	
	Асортимент марки «Чудо-Чадо» розширився чудовими новинками – відтепер фрукти власної переробки і традиції дитячого харчування ОКЗДХ доступні в молочних кашках і коктейлях	
2021	Компанія розширила лінійку поживних і корисних перекусів Jaffa і випустила на український ринок смузі під назвою Super Food з насінням чіа та Protein Boost, що містить 5 г протеїну	
	В липні 2021 р. під брендом «Чудо-Чадо» почався випуск органічного дитячого пюре. Дві пюре-новинки «Пюре органічне яблучно-бананове» і «Пюре органічне з яблук та чорної смородини» виготовляються з українських органічних яблук, перероблених на потужностях Одеського консервного заводу дитячого харчування (ОКЗДХ)	
2022	В 2022 під брендом Jaffa розпочався продаж преміальної лінійки 100% соків прямого віджиму. Продукт виробляється з використанням технології прямого віджиму зі свіжих фруктів, що гарантує натуральність та користь соку. Новинка не містить води, доданого цукру і будь-яких інших штучних або натуральних добавок	
	«Маленький кухар» томатне пюре для приготування страв, виготовлене з томатів власної переробки. Продукт виробляється з томатів, вирощених в Одеському регіоні, на потужностях Одеського консервного заводу дитячого харчування. Ми пропонуємо високу якість і прийнятну для українського покупця ціну	
2023	Новинка: пюре преміальної якості Мама Knows від Одеського консервного заводу дитячого харчування. Продукт представлений «традиційним» та органічним пюре для дитячого харчування	
	«Наше молоко» – це молочні продукти для всієї родини, що виготовлені за стандартами для дитячого харчування. Ми гарантуємо контроль на всіх етапах виробництва та як основу – 100% натуральне молоко від перевірених господарств.	

Таблиця 2.2 – Особливості виробництва основних видів продукції

Напрями виробництва	Характеристика
<p>Виробництво соків</p> 	<p>Соком називають продукт, до складу якого входять лише фрукти чи овочі. Зазвичай, для їх виготовлення виробники використовують один із методів: відновлення з концентрату та прямий віджим. Процес відновлення з концентрату доволі складний та тривалий. Проте завдяки використанню низьких температур при обробці у концентраті зберігається весь комплекс вітамінів і мінералів, що містяться в свіжих плодах. При виготовленні соків прямого віджиму не використовуються стадії концентрації та відновлення. Після механічної обробки фруктів та овочів сік розливається у пачки та стерилізується (пастеризується)</p>
<p>Виробництво рослинної альтернативи молоку</p> 	<p>Головним інгредієнтом рослинної альтернативи молоку є борошно. Для того аби напій смакував, важливо ретельно обирати сировину та використовувати найдрібніший помел. Обов'язковою вимогою до даного компоненту є придатність і відповідність вимогам виробництва продуктів дитячого харчування. Процес виготовлення складається з цілого ряду етапів: запарювання борошна, ферментації суміші, сепарації суміші, пастеризації</p>
<p>Виробництво дитячого харчування</p> 	<p>Продукція для найменших виготовляється за класичними рецептами одеського заводу дитячого харчування. Ми контролюємо якість локальних південних фруктів та овочів на всіх етапах виробництва, а для того щоб дитяче харчування було безпечними на 100% готову продукцію перевіряємо на відповідність 24 стандартам якості. Окрім того, ми стежимо за матеріалами, які використовуються у виробництві продукції для малюків – усі вони відповідають критеріям якості та безпечності</p>
<p>Виробництво функціональної води</p> 	<p>Компанія першою в Україні випустила функціональну воду, збагачену рослинними екстрактами. В ході виробництва такий напій насичується біологічно активними речовинами та антиоксидантами</p>
<p>Виробництво холодного чаю</p> 	<p>Для виробництва холодного чаю компанія використовує сучасне обладнання та традиційні рецептури, які дозволяють створити продукт, який полюбився мільйонам споживачів</p>

відповідність вимогам міжнародних стандартів (рисунок 2.1).



а) FSSC 22000 «Сертифікація системи харчової безпеки»



б) ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Система управління якістю»

Рисунок 2.1 – Сертифікати ТОВ СП «Вітмарк-Україна» щодо відповідності вимогам міжнародних стандартів

Спеціалістами ТОВ СП «Вітмарк-Україна» підприємства постійно ведеться робота по розширенню асортименту продукції з урахуванням ринкових вимог, удосконаленню пакувальних матеріалів і дизайну.

Організаційна структура управління ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – лінійно-функціональна (рисунок 2.2). Така структура опирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійні керівники підпорядковані керівникам функціональних відділів апарату управління.

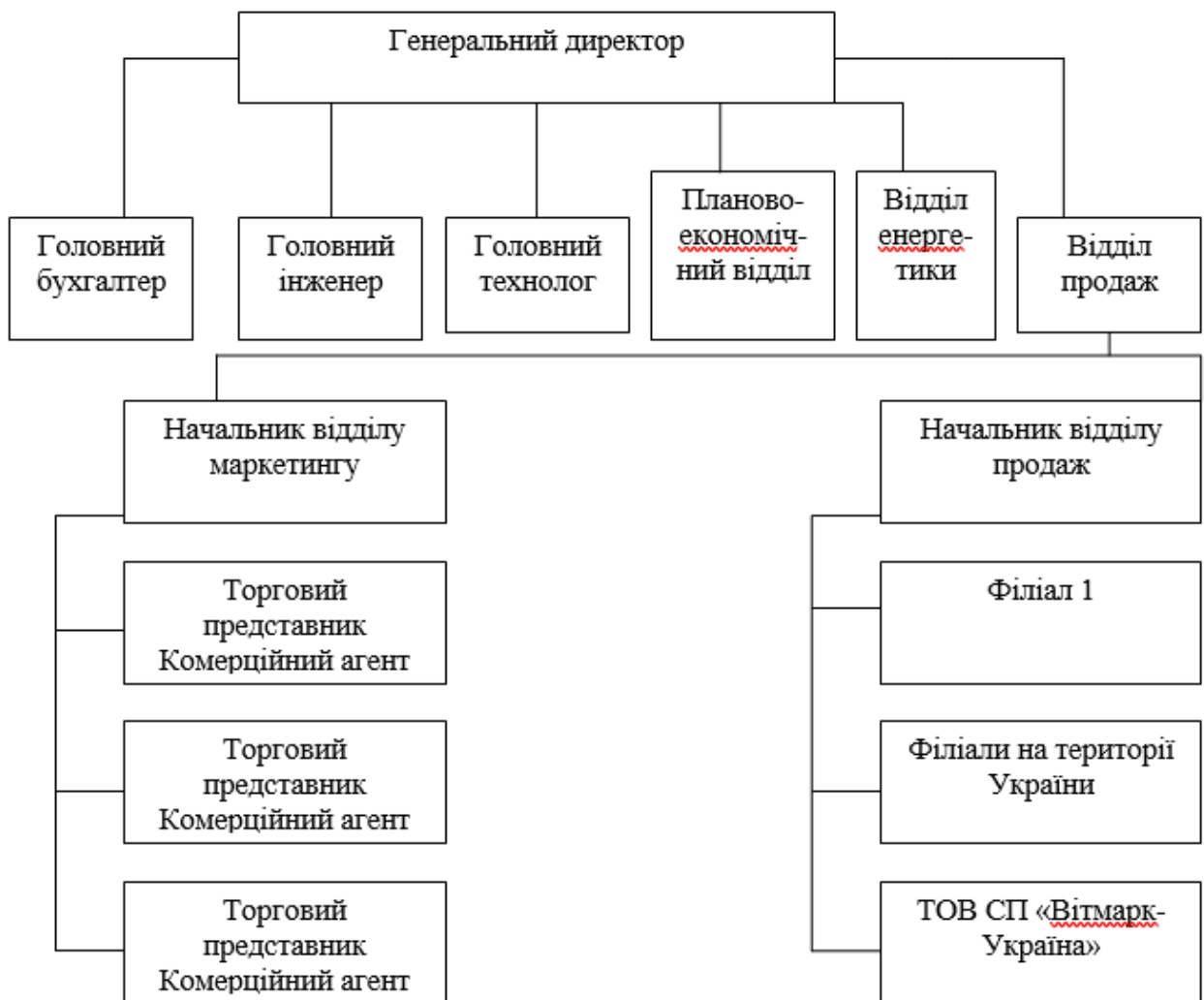


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою для виробничого підприємства зі сталим асортиментом продукції та незначними еволюційними змінами технології її виготовлення. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури продукції використання цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

Маркетингова товарна політика ТОВ СП «Вітмарк-Україна». Система формування асортименту повинна включати такі моменти: визначення поточних і перспективних вимог споживачів; оцінку рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається або планується до випуску; вивчення життєвого циклу виробів і прийняття своєчасного рішення щодо провадження нових і зняття старих видів продукції з виробництва; оцінку економічної ефективності і ступеня ризику змін у асортименті продукції.

З моменту відкриття виробництва постійно оновлюється і удосконалюється рецептура. Продукція успішно пройшла процедуру підтвердження якості світовим стандартам, тому вільно без проблем вийшла на ринок країн Європи. Конкурентною перевагою ТОВ СП «Вітмарк-Україна» є використання найякіснішої сировини, наявністю широкого асортименту, найменші строки доставки, короткий документообіг (терміни укладення договорів), надання відстрочки покупцеві до 30 днів.

Негативно вплинули пандемія Covid та вторгнення рф до України. Це привело до підвищення собівартості продукції, однак для утримання стабільного положення на ринку, керівництвом було вирішено дотримуватися політики поступового подорожчання продукції, що не відобразилося на ставленні постійних споживачів до ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

Організація менеджменту на підприємстві наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Організація менеджменту у ТОВ СП «Вітмарк-Україна» [1]

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	Наша місія полягає в тому, щоб перетворити компанію в лідера в сфері забезпечення населення України високоякісними безалкогольними напоями та продукцією переробки фруктів і овочів, що мають високу та різноманітну споживчу цінність
Бачення	Турбота про здоров'я людини на різних етапах її життєдіяльності, починаючи з перших місяців життя
Цінності	Лідерство: компанія ставить перед собою амбітні цілі та впевнена в здатності їх досягнення. Інноваційність: компанія прагне ефективно розробляти й оперативно впроваджувати нові ідеї, технології, підходи та погляди. Розвиток: компанія заохочує постійне зростання професіоналізму співробітників. Прихильність: компанія складається з лояльних і відданих Компанії співробітників, які пишаються тим, що в ній працюють. Команда: компанія є командою, співробітники якої здатні ефективно взаємодіяти для досягнення мети
Цілі	Метою компанії на наступний рік є розширення своєї частки ринку за рахунок запуску нових лінійок продукції, та збільшення своєї клієнтської бази і доходу за шляхом використання сильної присутності свого бренду та репутації виробника високоякісної продукції.
Діяльність	Основний: 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків Інші: 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

2.2 Аналіз діяльності підприємства в умовах впливу факторів конкурентного середовища

З'ясувавши призначення підприємства, проведемо аналіз впливу факторів зовнішнього середовища, застосовуючи методику PEST-аналізу (таблиця 2.3) та SWOT-аналізу (таблиця 2.4).

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на підприємство.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, які впливають на діяльність ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Фактори	Характеристика	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні (P)				
Політична стабільність	Рівень інтенсивності військових дій, обстрілів, перенавантаження електромереж	-3	0,15	-0,45
Торгові угоди	Участь України в регіональних та міжнародних угодах, які можуть вплинути на доступність ринку та конкуренцію	+2	0,10	0,20
Σ		-	0,25	-0,25
Економічні (E)				
Економічне зростання	Загальне економічне зростання та його вплив на купівельну спроможність споживачів	-2	0,15	-0,30
Споживчі витрати	Купівельну спроможність споживачів, наявний дохід та довіру споживачів, оскільки це безпосередньо впливає на роздрібні продажі	+3	0,05	0,15
Інфляція та курси обміну валют	Висока інфляція або нестабільні обмінні курси можуть вплинути на вартість товарів, прибутковість та стратегію ціноутворення	-1	0,15	-0,15
Σ		-	0,35	-0,30
Соціокультурні (S)				
Демографічні тенденції	Зміни чисельності населення, вікового розподілу та способу життя можуть вплинути на споживчі переваги та попит на конкретні продукти харчування	-2	0,10	-0,20
Поведінка споживачів	Розуміння споживчих переваг, культурних впливів та купівельних навичок, таких як, лояльність до бренду та зручність	+3	0,05	0,15
Σ		-	0,15	-0,05
Технологічні (T)				
Електронна комерція та онлайн-торгівля	Зростання платформ електронної комерції та впровадження онлайн-торгівлі в Україні створює як можливості, так і проблеми для традиційних роздрібних магазинів	+4	0,15	0,60
Управління ланцюжками постачання	Контроль, під час війни, технологічних досягнення в управлінні ланцюжками поставок, контролі запасів та логістиці, що можуть підвищити операційну ефективність та знизити витрати на роздрібний бізнес	-1	0,10	-0,10
Σ		-	0,25	0,50
Всього		-	1,0	-
Примітка: оцінювання проходить за п'ятибальною шкалою, де 5+ це максимально добре, 5- це максимально негативне значення показника. Зважена оцінка знаходиться шляхом перемноження оцінки та ваги				

Підбиваючи підсумки до проведеного PEST-аналізу, відмітимо, що рівень політичних факторів дорівнює -0,25, економічні – -0,30, соціокультурні – -0,05, а технологічні – +0,50 через постійне оновлення фондів підприємства.

SWOT – це акронім слів Strong's (сила), Weaknesses (слабкість), Opportunities (сприятлива можливість) та Threats (погроза). Внутрішні сили підприємства відображаються у S і W, а зовнішні – в O і T. У таблиці 2.4 наведені фактори, що необхідно враховувати при SWOT-аналізі.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Потенційні внутрішні сильні сторони (S – Strengths)		Потенційні внутрішні слабкості (W – Weaknesses)	
Різноманітний асортимент соків, напоїв та інших безалкогольних напоїв	↑	Погане керування запасами сировини, що швидко псується, для виробництва	↓
Сильна дистриб'юторська мережа та логістичні можливості.	↑	Відсутність масштабних інновацій у пропонуванних продуктах.	↓
Стійка присутність на роздрібному ринку харчової промисловості України.	↑	Коливання цін на сировину та товари	↓
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O – Opportunities)		Потенційні зовнішні погрози (T – Threats)	
Зростаюча тенденція до використання здорових та органічних продуктів харчування.	↑	Демографічні зміни: міграція населення	↓
Співпраця з місцевими виробниками для підтримки вітчизняної продукції.	↑	Конкуренція з боку авторитетних роздрібних мереж та міжнародних гравців.	↓
Зростаючий споживчий попит на якісні та різноманітні продукти	↑	Обмінні курси, що коливаються, і інфляція	↓

Отримані фактори, що наведені в таблиці 2.4 є підґрунтям побудови матриці SWOT-аналізу, за допомогою якої можна виокремити Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O), Потенційні зовнішні погрози (T), Потенційні внутрішні сильні сторони (S), Потенційні внутрішні слабкості (W) та стратегії, які утворюються на перетині цих впливів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» та прогнозованих стратегій розвитку

	<p>Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча тенденція до використання здорових та органічних продуктів харчування. 2. Співпраця з місцевими виробниками для підтримки вітчизняної продукції. 3. Зростаючий споживчий попит на якісні та різноманітні продукти 	<p>Потенційні зовнішні погрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демографічні зміни: міграція населення 2. Конкуренція з боку авторитетних роздрібних мереж та міжнародних гравців. 3. Обмінні курси, що коливаються, і інфляція
<p>Потенційні внутрішні сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Різноманітний асортимент соків, напоїв та інших безалкогольних напоїв 2. Сильна дистриб'юторська мережа та логістичні можливості. 3. Стійка присутність на роздрібному ринку харчової промисловості України 	<p>Сильні сторони / Можливості (Strengths/Opportunities):</p> <p>Тенденція до здорового харчування та органічних продуктів: підвищення асортименту продукції та збільшення Співпраця з місцевими виробниками: налагодження дистриб'юторської мережі</p>	<p>Сильні сторони / Загрози (Strengths/Threats):</p> <p>Обмінні курси, що коливаються, і інфляція: контроль витрат, укладання більш вигідні контракти з постачальниками. Конкуренція з боку авторитетних роздрібних мереж: збільшення асортименту соків та інших безалкогольних напоїв</p>
<p>Потенційні внутрішні слабкості (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Погане керування запасами сировини, що швидко псується, для виробництва 2. Відсутність масштабних інновацій у пропонуванних продуктах. 3. Коливання цін на сировину та товари 	<p>Слабкі сторони / Можливості (Weaknesses/Opportunities):</p> <p>Коливання цін на сировину та товари та погане керування запасами: укладання довгострокових договорів з місцевими виробникам сировини, впровадження Стратегії хеджування</p>	<p>Слабкі сторони / Загрози (Weaknesses/Threats):</p> <p>Конкуренція з боку авторитетних роздрібних мереж та міжнародних гравці: впровадження масштабних інновацій та нових технологій виробництва. Покращення керування запасами виробництва</p>

На наступному етапі розглянемо метод конкурентних переваг, який був запропонований М. Портером, який запропонував фактори, що впливають на організацію, поділити на п'ять груп: 1) ризик входу потенційних конкурентів, 2) суперництво між існуючими конкурентами, 3) можливість постачальників торгуватися, 4) можливість покупців торгуватися, 5) поява товарів-замінників. На рисунку 2.3 наведена Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

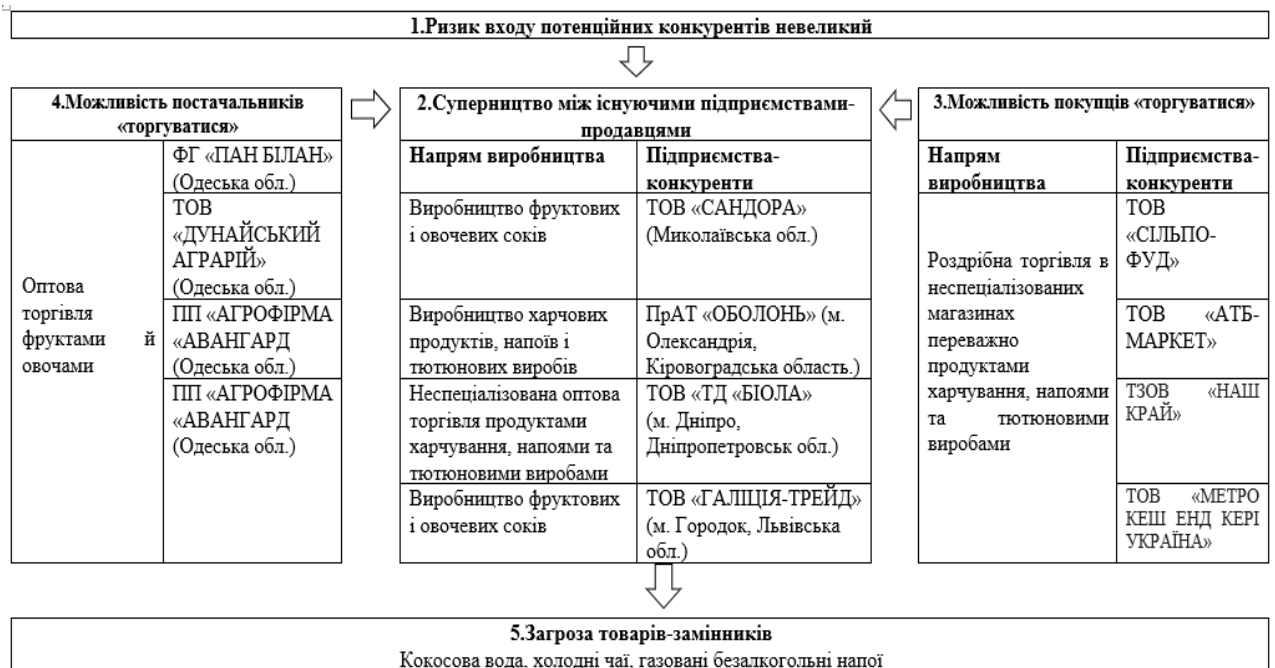


Рисунок 2.3 – Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Досліджуючи рисунок 2.3, бачимо, що підприємство займає вигідну позицію на ринку України. Враховуючи стійкий стан, ТОВ СП «Вітмарк-Україна» може торгуватися як з постачальниками сировини, так і споживачами. Відносно високі бар'єри входу на ринок обмежує появу нових сильних конкурентів.

Далі, використовуючи метод експертної оцінки (таблиця 2.6), заснований на визначенні вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів), визначимо зведену оцінку фактору конкурентоспроможності, який знаходиться як добуток ваги та

абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6 – Метод експертної оцінки конкурентів галузі виробництва соків

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ СП «Вітмарк-Україна»		ТОВ «ГД «БІОЛА»		ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Якість виробничої сировини	0,15	9	1,35	9	1,35	9	1,35
Індивідуальність та позиціонування бренду на ринку	0,11	10	1,1	9	0,99	8	0,88
Маркетингові та рекламні стратегії	0,10	7	0,7	7	0,7	5	0,5
Дотримання стандартів якості та безпеки	0,08	8	0,64	8	0,64	9	0,72
Налагодженість дистрибуторської мережі	0,08	7	0,56	6	0,48	8	0,64
Ефективний дизайн упаковки та брендинг	0,10	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Використання передових технологій та автоматизованих процесів	0,09	6	0,54	6	0,54	6	0,54
Інноваційні та унікальність продукту	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Цінова політика	0,09	8	0,72	8	0,72	8	0,72
Акцент на споживчих тенденціях та вподобаннях	0,10	9	0,9	8	0,8	9	0,9
Програми безперервного навчання та розвитку співробітників	0,05	6	0,3	5	0,25	5	0,25
Разом	1	8,06		7,77		7,65	

Метод експертної оцінки конкурентоспроможності ТОВ СП «Вітмарк-Україна», що наведений у таблиці 2.6 окреслив ряд проблемних питань, на які необхідно звернути увагу керівництву: по-перше, це майже рівний вплив на ринок двох основних конкурентів підприємства – ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» та ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД», що демонструє рисунок 2.4. Аналізуючи досліджувані підприємств за вирішальними факторами успіху, слід зазначити, що кожне з

них має чималий потенціал та, безпосередньо, є сильними конкурентами. Найвища оцінка за наведеними показниками належить ТОВ СП «Вітмарк-Україна» (8,06 балів), що робить дане підприємство головним суперником. Воно є найбільш визнаваним серед покупців, тобто має найсильнішу маркетингову та рекламну стратегію, а також має дуже ефективно налагоджену дистриб'юторську мережу. Друге місце серед розглянутих підприємства належить ТОВ «ТД «БІОЛА» (7,77 балів), третє – ТОВ «ГАЛІЦІЯ-ТРЕЙД» (7,65 балів).

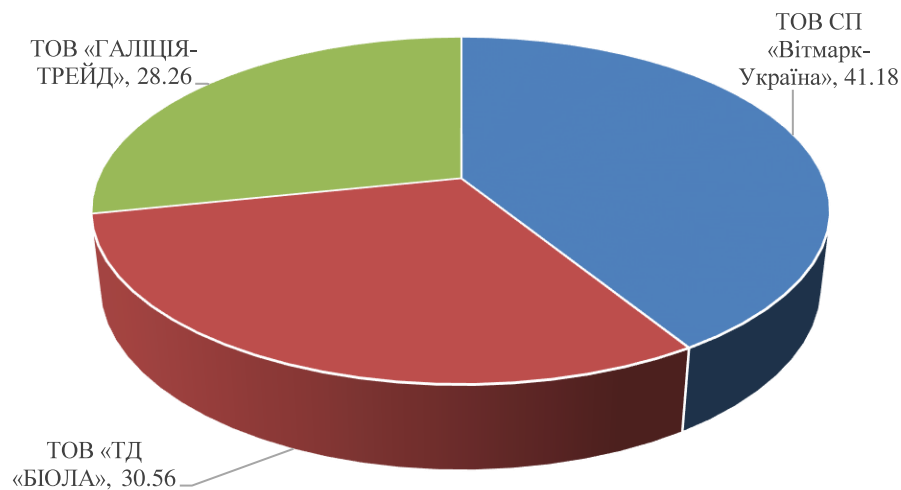


Рисунок 2.4 – Положення на ринку виробників соків основних конкурентів галузі

Дослідивши фактори зовнішнього середовища, розглянемо особливості управління підприємством, враховуючи внутрішні чинники.

Для цього скористаємося, по-перше, методом бостонської консалтингової групи, який поєднує теорію життєвого циклу і основні показники, що характеризують діяльність підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Матриця БКГ оперує лише двома показниками – ростом обсягів попиту (розмір матриці по вертикалі – вісь Y) та співвідношенням долі ринку, що є у

підприємства до долі, якою володіє провідний конкурент (розмір по горизонталі – вісь X) (рисунок 2.5).

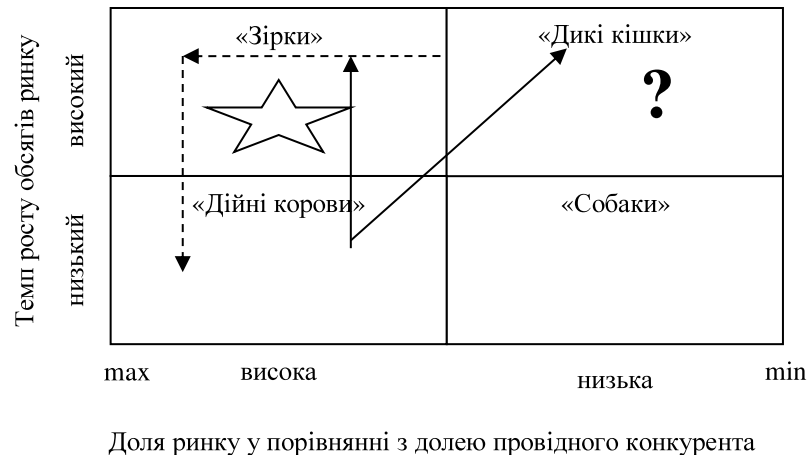


Рисунок 2.5 – Матриця Бостонської консалтингової групи

Матриця БКГ пропонує наступний набір рішень щодо подальшої діяльності у відповідних стратегічних зонах господарювання (СЗГ):

- «дикі кішки» потребують спеціального вивчення для визначення можливості їх перетворенню у «зірки» при визначених інвестиційних вкладеннях;
- «зірки» оберігати і укріплювати;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль інвестицій і передача надлишку грошових коштів під контроль вищому керівництву підприємства;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає значних причин для їх утримання.

У ТОВ СП «Вітмарк-Україна» відокремлені 8 потенційних стратегічних зон господарювання (СЗГ), розташування яких демонструє положення СЗГ у матриці БКГ рисунку 2.6. У результаті проведеного аналізу було надано стратегічні рекомендації, що до поводження з різними категоріями продукції. Аналіз сегментів наведений у таблиці 2.7.

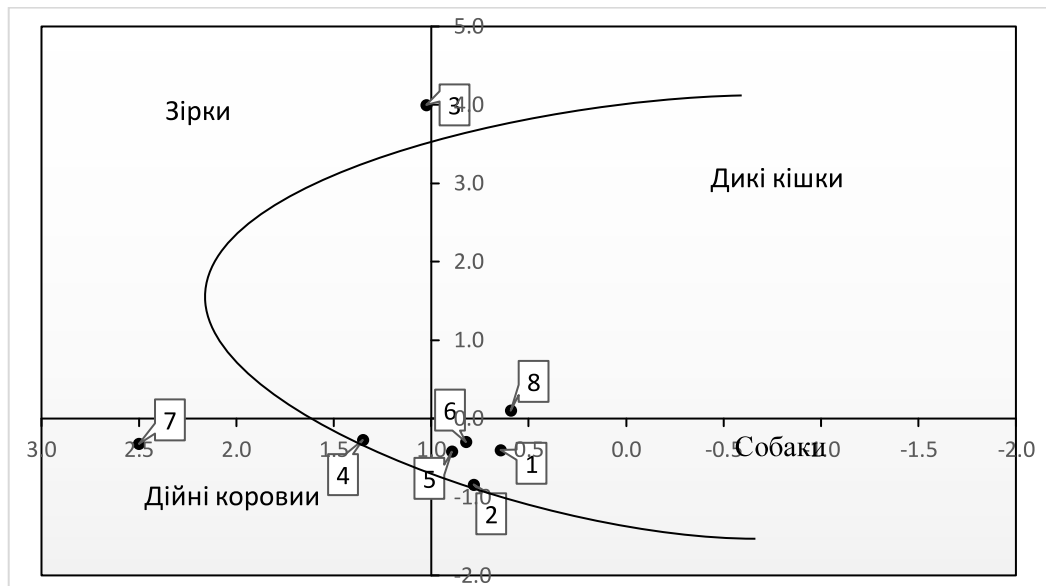


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ для основних видів продукції ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Примітка: 1 – Овочеві і фруктові соки; 2 – Смузі; 3 – Холодні чаї; 4 – Коров'яче молоко; 5 – Вершки; 6 – Альтернативні види молока; 7 – Дитяче харчування; 8 – Функціональна вода

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації підприємству

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	8	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	3	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	7; 4	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Рекламангадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	1; 2; 5; 6;	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат
Примітка: 1 – Овочеві і фруктові соки; 2 – Смузі; 3 – Холодні чаї; 4 – Коров'яче молоко; 5 – Вершки; 6 – Альтернативні види молока; 7 – Дитяче харчування; 8 – Функціональна вода			

Завершальним етапом аналізу факторів конкурентного середовища є

оцінка конкурентоспроможності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» за методом ефективності. У таблиці 2.8 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО). Оцінка у балах здійснюється за такими критеріями: 15 – якщо показник покращився у порівнянні з попереднім роком, 10 – якщо не змінився та 5 – якщо показник погіршився.

Таблиця 2.8 – Оцінка конкурентоспроможності за методом ефективності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022	2023	Бал
1	2	3	4	5
КСО = $0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		10,83		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*V + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		10,55		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,56	0,56	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	6,24	5,64	5
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	24,59	34,68	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	2500,88	3918,55	15
2. Фінансове положення організації (ФО) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		8,6		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,87	0,85	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) /\Phi.1. (1510+1500+1515+1695)$	6,55	5,58	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,74	0,94	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,43	2,22	5
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $E3 = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		15		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	13,82	19,32	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,23	0,26	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,73	0,75	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,03	0,04	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		10		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	10

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом ефективності, доводить, що у порівнянні з 2022 р. у 2023 р. показник конкурентоспроможності організації майже залишився на рівні попереднього року – 10,83. Ефективність виробничої діяльності дорівнює 10,55 балів, фінансового положення організації – 8,6 балів, ефективність збуту і просування – 15 балів, що позитивно характеризує наявну політику підприємства.

2.3 Аналіз економічних та фінансових показників діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2019–2023 роки наведена в таблиці 2.9.

Як видно з розрахунку, чистий дохід від реалізації продукції протягом аналізованого періоду поступово зростає та у 2023 р. склав 3283749 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції теж зростала протягом всього досліджуваного періоду та у 2023 р. дорівнює 1829049 тис. грн. Чисельність працівників підприємства рівномірно зменшувалася з 969 осіб у 2019 р. до 838 осіб у 2023 р., що пояснюється відсутністю чіткої кадрової політики на підприємстві. Середньорічна вартість основних виробничих фондів протягом 2019–2023 рр. поступово збільшувалася за рахунок їх постійного оновлення та модернізації. Динаміка чистого прибутку має рівномірний характер щодо зростання (окрім кризового 2021 р. через Covid), що пояснюється врахуванням факторів зовнішнього середовища та гнучкою адаптацією підприємства до них.

В 2019 р. підприємство отримало чистий прибуток, який становив 98003 тис. грн. Найменше значення спостерігалось у 2021 р. – 8637 тис. грн., а в 2023 р. чистий прибуток становив 634274 тис. грн., що є найвищим показником за досліджуваний період. Фондовіддача основних фондів на підприємстві збільшилася з 3,17 грн. /грн. у 2019 р. до 5,64 грн. /грн. у 2023 р.

Таблиця 2.9 – Основні економічні показники ТОВ СП «Вітмарк-Україна» у 2019–2023 рр.

Показники	Од. вим.	Роки					Відхилення			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1714397	1554559	1687551	2258293	3283749	-159838	132992	570742	1025456
Чистий прибуток	тис. грн.	98003	41305	8637	312186	634274	-56698	-32668	303549	322088
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1074127	980476	1130487	1269424	1829049	-93651	150011	138937	559625
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	540865	467887	450779	361757	581834	-72978	-17108	-89022	220077
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	969	932	923	903	838	-37	-9	-20	-65
Вартість оборотних коштів	тис. грн.	665065	670854	727699	929063	1481268	5789	56845	201364	552205
Рентабельність виробництва	%	8,13	3,63	0,73	24,19	30,74	-4,50	-2,89	23,45	6,56
Рентабельність продукції	%	9,12	4,21	0,76	24,59	34,68	-4,91	-3,45	23,83	10,09
Продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1769,24	1667,98	1828,33	2500,88	3918,55	-101,26	160,35	672,55	1417,68
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	оборотів	2,58	2,32	2,32	2,43	2,22	-0,26	0,00	0,11	-0,21
Фондовіддача основних фондів	грн./ грн	3,17	3,32	3,74	6,24	5,64	0,15	0,42	2,50	-0,60
Витрати на 1 грн. продукції	грн./ грн	0,63	0,63	0,67	0,56	0,56	0,00	0,04	-0,11	-0,01

Досліджуючи витрати, що приходяться на 1 грн. продукції, було виявлено, що максимальне значення вони мали в 2021 р. 0,67 грн./грн., мінімальне в 2022 та 2023 рр. – 0,56 грн. / грн. Простежується чітка тенденція дотримання цих витрат на стабільному рівні, що позитивно характеризує облікову політику підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів також має стійку динаміку до збереження кількості оборотів нарівні 2,22 у 2023 р. до 2,58 разів у 2019 р.

Оскільки продуктивність праці прямо пропорційна обсягу виручки від реалізації, цей показник має стійку динаміку до збільшення і у 2023 р. цей показник став дотримувати 3918,55 тис. грн. / чел. Вражає значення показників рентабельності, які у 2023 р. отримали максимальне значення – 30,74% рентабельність виробництва та 34,68% – рентабельність продукції.

На рисунку 2.7 наведена динаміка зміни основних показників виробничої діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

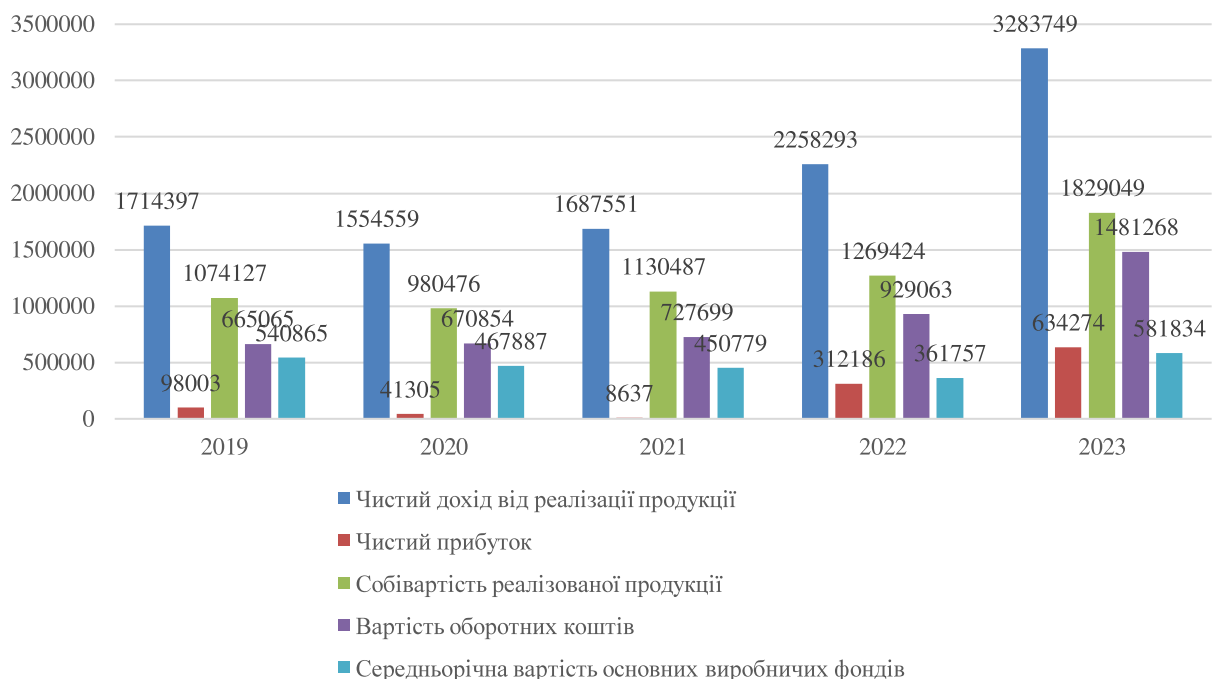


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни основних показників виробничої діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Отже, як видно з рисунку 2.7 усі показники виробничої діяльності мають позитивну динаміку до зростання, що дозволяє прогнозувати й подальше збільшення даних показників.

У таблиці 2.10 наведемо експрес-аналіз активу та пасиву підприємства.

Таблиця 2.10 – Експрес-аналіз статей балансу ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Найменування статті	Код рядка	2020	2021	2022	2023
1. Нематеріальні активи	1000	670854	450779	361757	581834
2. Основні засоби	1010	467887	727699	929063	1481268
3. Оборотні кошти	1190	327389	368313	511083	477464
4. Запаси	1100	290326	278413	239676	493637
5. Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	415	659	1146	1107
6. Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41573	6479	94037	94037
7. Гроші та їх еквіваленти	1165	75969	11000	0	0
8. Короткострокові кредити банків	1600	136028	144303	125985	181498
9. Кредиторська заборгованість за товари, роботи й послуги	1615	19438	2565	48311	51562
10. Розрахунки з бюджетом	1620	2311	2743	1628	2139
11. Розрахунки з страхуванням	1625	9355	10305	6801	9322
12. Розрахунок з оплати праці	1630	2957	4201	30260	95391
13. Інші поточні зобов'язання	1690	670854	450779	361757	581834

Через зростання обсягів продаж, усі складові балансу також мають динаміку до збільшення. Так, рівень запасів збільшився з 290326 тис. грн. у 2020 р. до 493637 тис. грн. у 2023 р. Негативним моментом є збільшення рівня дебіторської заборгованості (415 тис. грн. у 2020 р., 1107 тис. грн. у 2023 р.), що характеризує збільшення «заморожених» грошових коштів та підтверджує незначне погіршення платіжної дисципліни, як з боку покупців, так і з боку підприємства, оскільки спостерігається значне збільшення суми кредиторської заборгованості (19438 тис. грн. у 2020 р., 51562 тис. грн. у 2023).

Важливим показником, що характеризує діяльність підприємства, є собівартість продукції. Собівартість є ключовим якісним показником, який дозволяє оцінити величину прибутку на кожен витрачений гривню. Це узагальнюючий показник, що відображає ефективність роботи підприємства.

Вона охоплює всі аспекти виробничо-господарської діяльності. Чим ефективніше підприємство використовує свої ресурси та вдосконалює технічні процеси, тим нижчою буде собівартість продукції. Крім того, собівартість тісно пов'язана з ціною продукції, оскільки вона є базовою величиною для формування ціни та її нижньою межею. Встановлення ціни нижче собівартості є не вигідним для підприємства, оскільки це може призвести до збитків. Визначення складу витрат, що входять до собівартості, передбачає їх розмежування між джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розмежування полягає в тому, що через собівартість мають відшкодовуватись витрати, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: матеріалів, засобів праці, робочої сили та ресурсів.

Аналіз операційних витрат за елементами наведено в таблиці 2.11.

Структурна діаграма операційних витрат у 2023 р. наведена на рисунку 2.8.

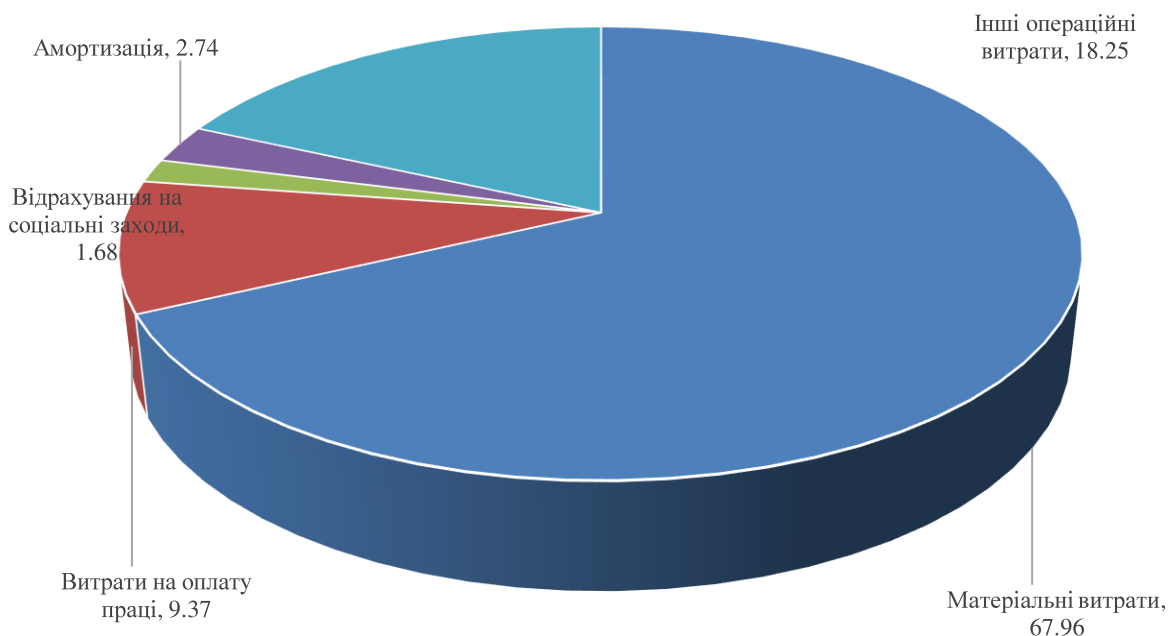


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат ТОВ СП «Вітмарк-Україна» у 2023 рік

Таблиця 2.11 – Структурно-динамічний аналіз операційних витрат підприємства у 2020–2023 рр.

№	Показники	2020		2021		2022		2023		2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
1	2	5	6	7	8	9	10	11	12	14	15	16
1.	Операційні витрати з реалізації, всього	1459596	100	1634771	100	1776199	100	2493303	100	175175	141428	717104
2.	Матеріальні витрати	732803	50,21	879508	53,80	1080730	60,85	1694468	67,96	146705	201222	613738
3.	Витрати на оплату праці	732803	50,21	219892	13,45	186706	10,51	233571	9,37	-512911	-33186	46865
4.	Відрахування на соціальні заходи	37003	2,54	41263	2,52	37363	2,10	41973	1,68	4260	-3900	4610
5.	Амортизація	112209	7,69	102433	6,27	96269	5,42	68340	2,74	-9776	-6164	-27929
6.	Інші операційні витрати	375362	25,72	391675	23,96	375131	21,12	454951	18,25	16313	-16544	79820

Ми бачимо, що найбільшу питому вагу структурі операційних витрат займають матеріальні витрати – в середньому 67,96%, частка витрат на оплату праці в середньому 9,37%, частка інших витрат зменшилася від 21,12% у 2022 році до 18,25% у 2023 р. Наведені розрахунки підтверджують той факт, що підприємство є матеріаломістким, тому особливої уваги потребує саме управління матеріальними витратами.

Основною метою функціонування підприємства є отримання прибутку від господарської діяльності. В умовах ринкової економіки чистий прибуток є основою економічного та соціального розвитку підприємства. Постійне зростання чистого прибутку забезпечує стаке фінансування розвитку виробництва (реінвестування прибутку), створення резервних фондів, задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників, а також благодійну діяльність. Чистий прибуток є найважливішим показником для оцінювання виробничої та фінансової діяльності підприємства, оскільки він відображає рівень його активності, фінансового благополуччя та ефективність менеджменту.

Розглянемо фактори, які впливають на цей підсумковий показник. Основним чинником є дохід (виручка) від реалізації продукції, що свідчить про ринковий попит на продукцію підприємства, повернення вкладених у виробництво коштів та можливість розпочати новий виробничий цикл. Розмір виручки від реалізації залежить від обсягів і структури виробництва за видами продукції та ринкових цін на кожен вид. Відділ маркетингу підприємства повинен постійно аналізувати ринковий попит на продукцію та своєчасно на нього реагувати. Економічне обґрунтування обсягів виробництва здійснюється через пошук так званого критичного обсягу, критичної точки, або точки беззбитковості. Основним джерелом надходження коштів для підприємства є реалізація виробленої продукції. Хоча доходи підприємства визначають величину прибутку, вони самі по собі не є прибутком, тому додатково необхідно охарактеризувати структуру витрат та відрахувань підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Аналіз структури витрат і відрахувань ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Показники	Сума, тис. грн.				Питома вага, %			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	3	4	5	6	8	9	10	11
Собівартість реалізованої продукції	980476	1130487	1269424	1829049	66,590	76,778	86,214	68,385
Адміністративні витрати	66955	77013	65827	83578	4,547	5,230	4,471	3,125
Витрати на збут	348402	407858	405054	556907	23,662	27,700	27,510	20,822
Інші операційні витрати	64917	19303	104517	76773	4,409	1,311	7,098	2,870
Податок на прибуток від звичайної діяльності	5954	19489	69626	128258	0,404	1,324	4,729	4,795
Інші витрати	5706	616	8069	59	0,388	0,042	0,548	0,002
Усього витрат і відрахувань	1472410	1654766	1922517	2674624	100	100	100	100

На рисунку 2.9 наведена структура формування витрат та відрахувань ТОВ СП «Вітмарк-Україна» станом на 2023 р.

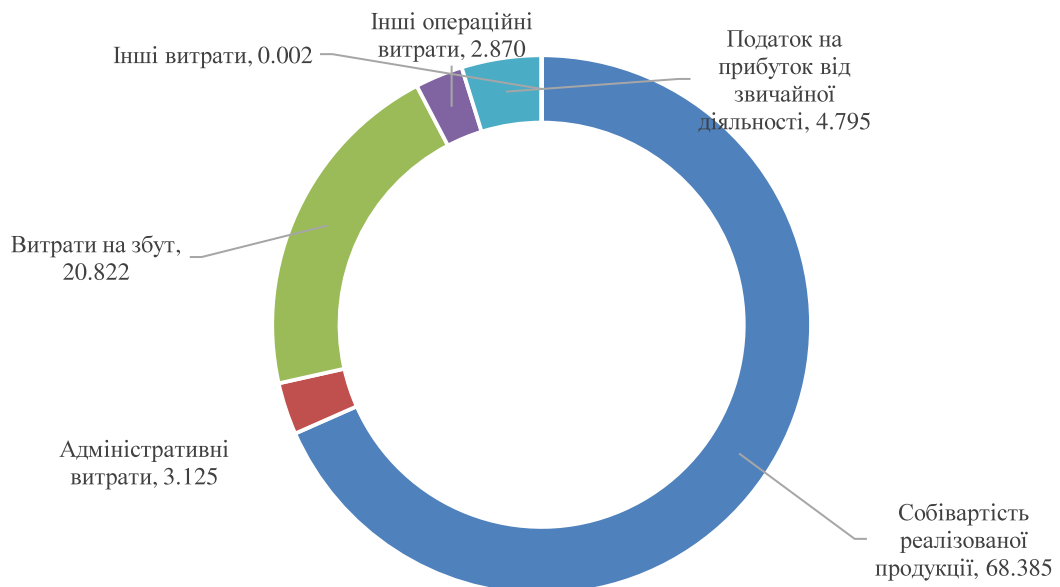


Рисунок 2.9 – Структура формування витрат та відрахувань ТОВ СП «Вітмарк-Україна» станом на 2023 р.

Аналіз показує, що основну частку займають витрат пов'язані з відшкодуванням собівартості виготовленої та реалізованої продукції (68,385%), в той же час істотною є доля адміністративних витрат (3,125%) та витрат на збут (20,822%).

Використовуючи форми бухгалтерської звітності № 1 «Баланс», № 2 «Звіт про фінансові результати» [27] проведемо аналіз формування чистого прибутку підприємства з вихідними даними взятими за 2020–2023 роки, та відобразимо його в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз формування чистого прибутку ТОВ СП «Вітмарк-Україна», тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відносна зміна	Абсолютна зміна
Чистий дохід (виручка від реалізації)	1554559	1687551	2258293	3283749	1025456	45,41
Собівартість реалізованої продукції	980476	1130487	1269424	980476	-288948	-22,76
Валовий прибуток	574083	557064	988869	1454700	465831	47,11
Фінансовий результат (прибуток) від операційної діяльності	41305	8637	312186	634274	322088	103,17
Фінансовий результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	100826	63280	426902	757732	330830	77,50
Чистий прибуток	47259	28126	381812	762532	380720	99,71

Якщо провести аналіз формування прибутку на підприємстві в динаміці, то помітною що показники прибутку зростають протягом усього досліджуваного періоду (рисунки 2.10).

Підбиваючи підсумки до другого розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – це поєднання багаторічного досвіду і сучасних технологій. Заводи «Вітмарк-Україна» оснащені сучасним обладнанням. Компанія має власну фруктову експертизу.

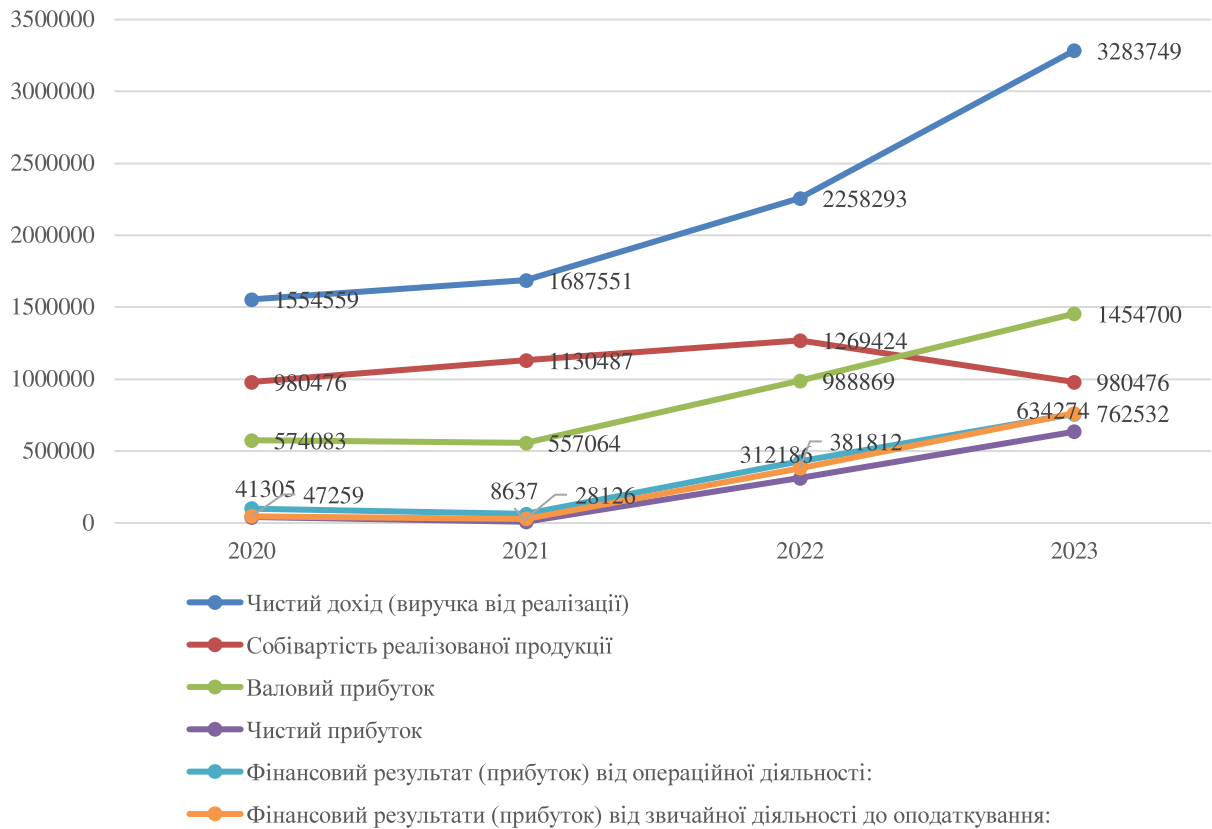


Рисунок 2.10 – Динаміка формування прибутку ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Виробничі потужності компанії «Вітмарк-Україна» знаходяться в Одеській та Вінницькій областях. В селі Степанівка налагоджений повний виробничий цикл: від приймання сировини до переробки і виготовлення продукції. На іншому майданчику – Рахнянсько-Лісовому консервному заводі – відбувається заготівля фруктових і овочевих пюре, а також концентрованих соків. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії. ТОВ СП «Вітмарк-Україна» входить до числа підприємств, що найбільш динамічно розвиваються, на ринку продуктів харчування України. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії. ТОВ СП «Вітмарк-Україна» пройшло сертифікаційний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів. Спеціалістами ТОВ СП «Вітмарк-Україна» підприємства постійно ведеться робота по розширенню асортименту продукції

з урахуванням ринкових вимог, удосконаленню пакувальних матеріалів і дизайну. Організаційна структура управління ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – лінійно-функціональна.

PEST-аналіз показав, що рівень політичних факторів дорівнює -0,25, економічні – -0,30, соціокультурні – -0,05, а технологічні – +0,50 через постійне оновлення фондів підприємства. Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довела, що підприємство займає вигідну позицію на ринку України. Враховуючи стійкий стан, ТОВ СП «Вітмарк-Україна» може торгуватися як з постачальниками сировини, так і споживачами. Відносно високі бар'єри входу на ринок обмежує появу нових сильних конкурентів. Аналізуючи досліджувані підприємств за вирішальними факторами успіху, слід зазначити, що кожне з них має чималий потенціал та, безпосередньо, є сильними конкурентами. Найвища оцінка за наведеними показниками належить ТОВ СП «Вітмарк-Україна» (8,06 балів), що робить дане підприємство головним суперником. Воно є найбільш визнаваним серед покупців, тобто має найсильнішу маркетингову та рекламну стратегію, а також має дуже ефективно налагоджену дистриб'юторську мережу. Друге місце серед розглянутих підприємства належить ТОВ «ТД «БЮЛА» (7,77 балів), третє – ТОВ «ГАЛІЦЯ-ТРЕЙД» (7,65 балів).

Аналіз економічних показників ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довів, що динаміка чистого прибутку має рівномірний характер щодо зростання (окрім кризового 2021 р. через Covid), що пояснюється врахуванням факторів зовнішнього середовища та гнучкою адаптацією підприємства до них. В 2019 р. підприємство отримало чистий прибуток, який становив 98003 тис. грн. Найменше значення спостерігалось у 2021 р. – 8637 тис. грн., а в 2023 р. чистий прибуток становив 634274 тис. грн., що є найвищим показником за досліджуваний період. Фондовіддача основних фондів на підприємстві збільшилася з 3,17 грн./грн. у 2019 р. до 5,64 грн./грн. у 2023 р. Досліджуючи витрати, що приходяться на 1 грн. продукції, було виявлено, що максимальне значення вони мали в 2021 р. 0,67 грн./грн., мінімальне в 2022 та 2023 рр. –

0,56 грн. / грн. Оскільки продуктивність праці прямо пропорційна обсягу виручки від реалізації, цей показник має стійку динаміку до збільшення і у 2023 р. цей показник став дотримувати 3918,55 тис. грн. / чол. Вражає значення показників рентабельності, які у 2023 р. отримали максимальне значення – 30,74% рентабельність виробництва та 34,68% – рентабельність продукції.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довів, що через зростання обсягів продаж, усі складові балансу також мають динаміку до збільшення. Так, рівень запасів збільшився з 290326 тис. грн. у 2020 р. до 493637 тис. грн. у 2023 р. Негативним моментом є збільшення рівня дебіторської заборгованості (415 тис. грн. у 2020 р., 1107 тис. грн. у 2023 р.), що характеризує збільшення «заморожених» грошових коштів та підтверджує незначне погіршення платіжної дисципліни, як з боку покупців, так і з боку підприємства, оскільки спостерігається значне збільшення суми кредиторської заборгованості (19438 тис. грн. у 2020 р., 51562 тис. грн. у 2023).

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження стратегії виходу на зовнішні ринки для підприємства

Стратегія – це сукупність основних цілей, напрямків, ключових планів і політик для їх досягнення, які визначають, у якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і яким типом компанії вона є або планує стати. Часто власники підприємства або вище керівництво, визначаючи стратегію, забувають, що основною метою розвитку будь-якого підприємства є зростання капіталізації бізнесу, і саме це завдання повинна вирішувати будь-яка затверджена стратегія. Однак, якщо засновник створив компанію, він зазвичай має певне бачення її майбутньої роботи і готовий залучати фінансування для досягнення цієї мети, навіть якщо деякі об'єктивні фактори свідчать про те, що цього не варто робити. Тому вище керівництво підприємства часто не може обрати курс розвитку, виходячи з власного розуміння перспектив і проведеного економічного аналізу, а змушене діяти в межах сформульованого стратегічного завдання. Крім того, стейкхолдери нерідко змінюють свої плани та відповідно завдання, що ставляться перед виконавцями. Це не завжди дозволяє оптимально розподілити фінансові ресурси компанії і часом призводить до дестабілізації роботи.

Конфлікт між генеральною та фінансовою стратегією загострюється тим, що досягнення обраної стратегічної мети може суперечити досягненню поставлених фінансових цілей.

У таблиці 3.1 наведено перелік стратегічних і фінансових цілей. Реалізація низки стратегічних цілей може негативно позначитися на досягненні фінансових цілей. Ця суперечність посилюється тим, що ТОВ СП «Вітмарк-Україна» діє в умовах обмеженості ресурсів. І дуже часто реалізація

зазначеної зверху стратегії веде до зниження прибутку в короткостроковому періоді, погіршення фінансової стабільності та ліквідності підприємства.

Таблиця 3.1 – Перелік стратегічних і фінансових цілей ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Прискорення росту виручки від реалізації	Збільшення частки ринку
Прискорення зростання прибутку	Більш високий, безпечний рейтинг у галузі
Збільшення дивідендів	Підвищення якості продукції
Збільшення маржі	Більше низькі витрати в порівнянні з конкурентами
Ріст рентабельності інвестицій	Більше широкий або більше привабливий спектр випускається продукції, що випускається
Посилення рейтингу облігацій і кредитного рейтингу	Поліпшення репутації в споживачів
Збільшення потоку коштів	Краще обслуговування клієнтів, споживачів
Ріст вартості акцій	Розширення можливостей для росту
Розпізнання компанії як «Блакитної фішки»	Збільшення заробітної плати й інших благ для співробітників
Більш диверсифікована база надходжень виручки від реалізації	Зростання можливості конкурувати на міжнародних ринках
Стабільний прибуток у період спаду	Розпізнавання компанії як лідера у технології та інноваціях

3.2 Вибір зовнішнього ринку, напряму впровадження стратегії та оцінка її ефективності

Існує три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний.

Суб'єктивний підхід базується на суб'єктивних відчуттях, очікуваннях і досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок. Єдина перевага цього підходу – відсутність витрат на обґрунтування рішення. Однак ризик при цьому максимальний, а ступінь обґрунтованості рішення мінімальна. У чистому вигляді цей підхід майже не застосовується, часто він поєднується з елементами дискретного підходу.

Дискретний підхід полягає в оцінці двох-трьох найважливіших для підприємства показників розвитку ринку або інших критеріїв. Успішність

цього підходу залежить від правильного вибору цих показників. Важливою вимогою до інформаційної бази є надійність і перевіреність обраних показників. Найчастіше використовують такі критерії: розмір ринку, динаміка зростання, конкурентні переваги, ринковий потенціал, доступність, сприймання та стабільність ринку.

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного ринку за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування. Це найбезпечніший підхід, оскільки він мінімізує ризик виходу на невідповідний ринок і підвищує обґрунтованість управлінського рішення. Однак, він вимагає значних витрат на проведення досліджень, тому підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами часто використовують дискретний підхід.

Комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку базується на всебічному аналізі та оцінці системи показників, що характеризують не лише ринок певного товару, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси в країнах, що досліджуються.

Для експортерів вибір зарубіжного ринку пов'язаний із пошуком найкращої країни для реалізації фінансових цілей експортування та створення позитивного іміджу підприємства.

При виборі експортного ринку порівнюють ринковий потенціал (нинішній та перспективний), транспортні витрати (за видами транспорту та маршрутами), рівень конкуренції, особливості регулювання імпорту (квоти, обмеження, митні ставки), необхідність адаптації товару та можливість налагодження сервісного обслуговування.

На насиченому ринку ТОВ СП «Вітмарк-Україна» буде застосовувати такі маркетингові комунікації: телемаркетинг, галузеві видання, Інтернет, PR, прямий продаж, виставки (рисунок 3.1).

Участь у міжнародних виставках є одним із найефективніших способів розширення ринків збуту в системі маркетингових комунікацій. Добре спланована виставкова діяльність є потужним засобом комунікаційної політики в міжнародному маркетингу, що стимулює продаж товарів і послуг

на зовнішніх ринках та слугує ефективним інструментом у конкурентній боротьбі. Найбільш вдалою стратегією для підприємств, які лише починають свою зовнішньоекономічну діяльність або планують освоїти новий ринок збуту, є експорт – найдешевший і найменш ризикований спосіб організації зовнішньоекономічної діяльності.

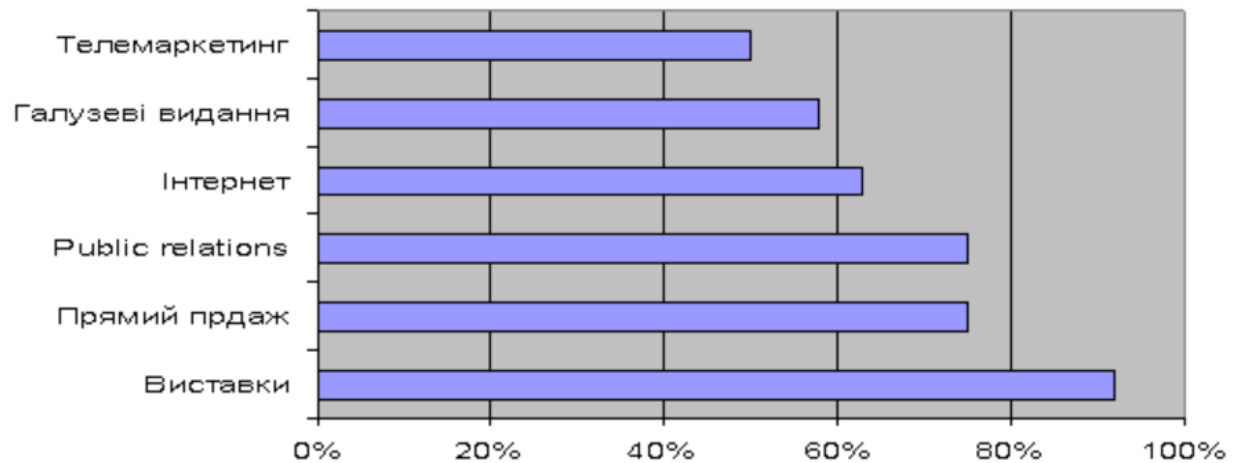


Рисунок 3.1 – Маркетингові комунікації, які буде застосовувати на насиченому ринку ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» рекомендується виходити на міжнародний ринок у два етапи. Перший етап передбачає повномасштабний вихід на ринок сусідньої держави Молдови. Другий етап включає проникнення на ринок Казахстану, який вважається одним із найбільш перспективних для соків, вироблених в Україні.

Основними складовими стратегії проникнення на зовнішні ринки для ТОВ СП «Вітмарк-Україна» будуть: висока якість продукції; конкурентна ціна; ефективна маркетингова стратегія; орієнтація пропозиції соків на конкретні сегменти споживачів; потужна рекламна кампанія.

Це дозволить підприємству збільшити виручку від реалізації та підвищити прибутковість підприємства. Основним напрямком стратегії виходу на зовнішній ринок є активний розвиток дешевого сегменту соків Jaffa. Недорогі соки можуть конкурувати за ціною з напоями в ПЕТ-пляшках, тим

більше що соки асоціюються з більш корисними для здоров'я продуктами, ніж газувана вода. Розвиток дешевого сегменту забезпечує великі обсяги продажів і дозволяє підтримувати розвиток більш дорогих продуктів.

Для оцінки привабливості конкретної галузі фірма враховує розмір ринку, темпи його зростання, рівень прибутковості, інтенсивність конкуренції, циклічність і сезонність ділової активності, а також можливості зниження собівартості одиниці продукції в умовах великосерійного виробництва або завдяки накопиченому досвіду керівників. Міцність комерційного виробництва фірми оцінюється за показниками її ринкової частки, конкурентоспроможності цін, якості товарів, знання ринку, ефективності збуту та наявних географічних переваг.

Визначаючи пріоритетні галузі, такі як виробництво соків і нектарів, які без труднощів знаходять свого споживача, можна стверджувати, що ці галузі потребують розвитку і збільшення інвестицій та зусиль для вдосконалення продукції. Що ж стосується виробництва напоїв із вмістом соку, ця галузь є збитковою, тому варто скоротити інвестиції в цей напрямок і спрямувати їх на більш перспективні галузі, як-от виробництво соків і нектарів.

Для аналізу господарського портфеля використаємо матрицю Мак-Кінсі. Вона дозволяє підприємству класифікувати кожен свою галузь за часткою в прибутку відносно інших, конкурентоспроможністю, займаною часткою ринку, рівнем економічного зростання та інтересом підприємства до цих галузей. Використовуючи цю матрицю, підприємство може визначити стратегічні напрями виробничої діяльності та окреслити напрямки розвитку галузей (рисунок 3.2).

Виходячи з рисунку 3.2 видно, що галузями, які вимагають підвищеної уваги і куди слід вкладати інвестиції є: виробництво соків середнього цінового сегмента.

Матриця можливостей для товарів та ринків, яка обов'язково розглядається при формуванні стратегії виходу на зовнішні ринки передбачає використання чотирьох альтернативних маркетингових стратегій для

збереження або збільшення збуту: 1) проникнення на ринок, 2) розвиток ринку, 3) розробка товару і 4) диверсифікація. Стратегія проникнення на ринок включає вихід на ринки країн Казахстану та Молдови на першому етапі, а на другому етапі – проникнення на ринок ЄС по окремих видах продукції. Підприємство прагне розширити збут існуючих товарів через інтенсифікацію руху товару, агресивне просування і, головне, конкурентоспроможні ціни. Ця стратегія передбачає мету – збільшення частки збуту товарів на нових ринках Казахстан – 10%, Молдова –15% (рисунок 3.3).

Позиція галузей	Інтерес підприємства до галузей		
	сильний	середній	слабий
прибуткове	Jaffa Смузі IS	Jaffa Преміум IS	Vital RD
з мінімальним прибутком	Jaffa 100% соки IS	Jaffa соки і нектари RD	Jaffa Ice Tea S
Примітка: де IS – галузі, куди слід вкладати інвестиції; RD – відмовитися від інвестицій і частину прибутку направити на розвиток іншої галузі; S – галузі, які потрібно зберегти в невеликих розмірах			

Рисунок 3.2 – Матриця Мак-Кінсі для ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

		Ринок	
		новий	старий
Товар	старий	проникнення на ринок	розвиток ринку
		соки з власної сировини	соки з вмістом тропічних нектарів
	новий	розробка товару	диверсифікації
		розробка нових видів соків і міксів	соки з вмістом м'якоті фруктів

Рисунок 3.3 – Матриця можливостей по товарах – ринках для ТОВ СП «Вітмарк-Україна»

Через реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки, підприємство може максимально збільшити кількість торгових точок і складів, щоб забезпечити максимальний обхват ринку і великий обсяг продаж. Отже, в результаті проведеного аналізу, перед ТОВ СП «Вітмарк-Україна» поставлена мета – у

2024 р. збільшити частку ринку продажу на 10% у Казахстані та 15% у Молдові за рахунок виходу на зарубіжні ринки та розширенні ринків збуту.

В таблиці 3.2 наведені витрати та прогнозоване збільшення виручки від реалізації через реалізацію запропонованих заходів.

Таблиця 3.2 – Прогнозовані результати, що отримає ТОВ СП «Вітмарк-Україна» після впровадження стратегії розвитку

Назва заходу	Витрати, тис. грн.	Прогнозоване збільшення виручки від реалізації, тис. грн.	Ефект, тис. грн	Ефективність, грн. / грн.
1) Вихід на ринок Казахстану із соками Jaffa Преміум	36919	328375	291456	8,89
1.1 Розбудова збутової мережі та складських приміщень	22130	197025	174895	8,90
1.2 Формування комунікаційної політики	14789	131350	116561	8,88
2) Вихід на ринок Молдови із соками Jaffa 100% соки	70430	492562	422132	6,99
1.1 Розбудова збутової мережі та складських приміщень	58974	295537	236563	5,01
1.2 Формування комунікаційної політики	11456	197025	185569	17,20
Всього	107349	820937	713588	7,65

Ми бачимо, що виручка від реалізації у прогнозованому 2024 р. збільшиться на 10% за рахунок виходу на ринок Казахстану та 15% – на ринок Молдови. Загальне збільшення виручки від реалізації склало 820937 тис. грн. Стратегії виходу на зовнішні ринки Казахстану та Молдови відрізняються соками, які будуть представлені на цих ринках – у Казахстані соками Jaffa Преміум, у Молдові – соками Jaffa 100% соки. Витрати виходу на зовнішні ринки не є рівнозначними: для виходу у Казахстан – 36919 тис. грн., а у Молдову – 70430 тис. грн. Ефект від впровадження стратегії дорівнює різниці між результатом і витратами, це 713588 тис. грн., а ефективність (відношення

результатів до витрат) – 7,65 грн./грн. Це означає, що на кожну грн., що вкладена в стратегію виходу на зовнішні ринки, приходиться 7,65 грн. збільшення виручки від реалізації, що є підставою для рекомендації даних заходів до впровадження у ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо, що стратегія – це сукупність основних цілей, напрямків, ключових планів і політик для їх досягнення, які визначають, у якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і яким типом компанії вона є або планує стати. Існує три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний. На насиченому ринку ТОВ СП «Вітмарк-Україна» буде застосовувати такі маркетингові комунікації: телемаркетинг, галузеві видання, Інтернет, PR, прямий продаж, виставки.

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» рекомендується виходити на міжнародний ринок у два етапи. Перший етап передбачає повномасштабний вихід на ринок сусідньої держави Молдови. Другий етап включає проникнення на ринок Казахстану, який вважається одним із найбільш перспективних для соків, вироблених в Україні. Основними складовими стратегії проникнення на зовнішні ринки для ТОВ СП «Вітмарк-Україна» будуть: висока якість продукції; конкурентна ціна; ефективна маркетингова стратегія; орієнтація пропозиції соків на конкретні сегменти споживачів; потужна рекламна кампанія. Підприємство прагне розширити збут існуючих товарів через інтенсифікацію руху товару, агресивне просування і, головне, конкурентоспроможні ціни. Ця стратегія передбачає мету – збільшення частки збуту товарів на нових ринках Казахстан – 10%, Молдова –15%.

При реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки виручка від реалізації у прогнозованому 2024 р. збільшиться на 10% за рахунок виходу на ринок Казахстану та 15% – на ринок Молдови. Загальне збільшення виручки від реалізації склало 820937 тис. грн. Стратегії виходу на зовнішні ринки Казахстану та Молдови відрізняються соками, які будуть представлені на цих ринках – у Казахстані соками Jaffa Преміум, у Молдові – соками Jaffa 100%

соки. Витрати виходу на зовнішні ринки не є рівнозначними: для виходу у Казахстан – 36919 тис. грн., а у Молдову – 70430 тис. грн. Ефект від впровадження стратегії дорівнює різниці між результатом і витратами, це 713588 тис. грн., а ефективність (відношення результатів до витрат) – 7,65 грн./грн. Це означає, що на кожен грн., що вкладена в стратегію виходу на зовнішні ринки, приходиться 7,65 грн. збільшення виручки від реалізації, що є підставою для рекомендації даних заходів до впровадження у ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

ВИСНОВКИ

Під час виконання кваліфікаційної роботи, основна її мета – обґрунтування управлінських рішень щодо виходу на зовнішній ринок ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Виходження на міжнародний ринок є ключовим етапом для будь-якого підприємства. Створення стратегії дозволяє чітко визначити завдання, шляхи та напрямки дій для вирішення проблем вибору та входу на найбільш перспективні зарубіжні ринки, оцінити можливості та ресурси для успішного просування на цих ринках, а також визначити необхідні умови для адаптації підприємств та їх товарних політик до місцевих умов. Підприємства, які планують виходити на зовнішні ринки, повинні в першу чергу обрати ринок, стратегію та методи виходу на нього, а також адаптувати товари відповідно до умов нового ринку.

Процесно-функціональний підхід до розробки стратегії виходу на міжнародний ринок може забезпечити відповідну конкурентоспроможність товарів з самого початку міжнародної діяльності. Виділення дванадцяти внутрішніх етапів при розробці таких стратегій може задовольнити всі методичні вимоги до такої роботи та врахувати весь необхідний перелік основних, допоміжних та обслуговуючих внутрішніх процесів.

Основними стратегіями виходу підприємств на зарубіжний ринок можуть бути експорт, кооперація та інтеграція, кожна з яких має свої форми, різноманітність дій, тактику та бізнес-відносини, і потребує різних ресурсів як за складом, так і за обсягом.

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – це поєднання багаторічного досвіду і сучасних технологій. Заводи «Вітмарк-Україна» оснащені сучасним обладнанням. Компанія має власну фруктову експертизу. Виробничі потужності компанії «Вітмарк-Україна» знаходяться в Одеській та Вінницькій

областях. В селі Степанівка налагоджений повний виробничий цикл: від приймання сировини до переробки і виготовлення продукції. На іншому майданчику – Рахнянсько-Лісовому консервному заводі – відбувається заготівля фруктових і овочевих пюре, а також концентрованих соків. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії. ТОВ СП «Вітмарк-Україна» входить до числа підприємств, що найбільш динамічно розвиваються, на ринку продуктів харчування України. Її основна специфікація – виробництво соковмістких напоїв, де «Вітмарк» міцно утримує одну з провідних позицій в даній продуктивній категорії. ТОВ СП «Вітмарк-Україна» пройшло сертифікаційний аудит на відповідність вимогам міжнародних стандартів. Спеціалістами ТОВ СП «Вітмарк-Україна» підприємства постійно ведеться робота по розширенню асортименту продукції з урахуванням ринкових вимог, удосконаленню пакувальних матеріалів і дизайну. Організаційна структура управління ТОВ СП «Вітмарк-Україна» – лінійно-функціональна.

PEST-аналіз показав, що рівень політичних факторів дорівнює $-0,25$, економічні – $-0,30$, соціокультурні – $-0,05$, а технологічні – $+0,50$ через постійне оновлення фондів підприємства. Модель п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довела, що підприємство займає вигідну позицію на ринку України. Враховуючи стійкий стан, ТОВ СП «Вітмарк-Україна» може торгуватися як з постачальниками сировини, так і споживачами. Відносно високі бар'єри входу на ринок обмежує появу нових сильних конкурентів. Аналізуючи досліджувані підприємств за вирішальними факторами успіху, слід зазначити, що кожне з них має чималий потенціал та, безпосередньо, є сильними конкурентами. Найвища оцінка за наведеними показниками належить ТОВ СП «Вітмарк-Україна» (8,06 балів), що робить дане підприємство головним суперником. Воно є найбільш визнаваним серед покупців, тобто має найсильнішу маркетингову та рекламну стратегію, а також має дуже ефективно налагоджену дистриб'юторську мережу. Друге місце

серед розглянутих підприємства належить ТОВ «ГД «БІОЛА» (7,77 балів), третє – ТОВ «ГАЛІЦЯ-ТРЕЙД» (7,65 балів).

Аналіз економічних показників ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довів, що динаміка чистого прибутку має рівномірний характер щодо зростання (окрім кризового 2021 р. через Covid), що пояснюється врахуванням факторів зовнішнього середовища та гнучкою адаптацією підприємства до них. В 2019 р. підприємство отримало чистий прибуток, який становив 98003 тис. грн. Найменше значення спостерігалось у 2021 р. – 8637 тис. грн., а в 2023 р. чистий прибуток становив 634274 тис. грн., що є найвищим показником за досліджуваний період. Фондовіддача основних фондів на підприємстві збільшилася з 3,17 грн./грн. у 2019 р. до 5,64 грн./грн. у 2023 р. Досліджуючи витрати, що приходяться на 1 грн. продукції, було виявлено, що максимальне значення вони мали в 2021 р. 0,67 грн./грн., мінімальне в 2022 та 2023 рр. – 0,56 грн./грн. Оскільки продуктивність праці прямо пропорційна обсягу виручки від реалізації, цей показник має стійку динаміку до збільшення і у 2023 р. цей показник став дотримувати 3918,55 тис. грн./чол. Вражає значення показників рентабельності, які у 2023 р. отримали максимальне значення – 30,74% рентабельність виробництва та 34,68% – рентабельність продукції.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ СП «Вітмарк-Україна» довів, що через зростання обсягів продаж, усі складові балансу також мають динаміку до збільшення. Так, рівень запасів збільшився з 290326 тис. грн. у 2020 р. до 493637 тис. грн. у 2023 р. Негативним моментом є збільшення рівня дебіторської заборгованості (415 тис. грн. у 2020 р., 1107 тис. грн. у 2023 р.), що характеризує збільшення «заморожених» грошових коштів та підтверджує незначне погіршення платіжної дисципліни, як з боку покупців, так і з боку підприємства, оскільки спостерігається значне збільшення суми кредиторської заборгованості (19438 тис. грн. у 2020 р., 51562 тис. грн. у 2023).

Стратегія – це сукупність основних цілей, напрямків, ключових планів і політик для їх досягнення, які визначають, у якому бізнесі компанія функціонує або збирається функціонувати, і яким типом компанії вона є або

планує стати. Існує три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний та комплексний. На насиченому ринку ТОВ СП «Вітмарк-Україна» буде застосовувати такі маркетингові комунікації: телемаркетинг, галузеві видання, Інтернет, PR, прямий продаж, виставки.

ТОВ СП «Вітмарк-Україна» рекомендується виходити на міжнародний ринок у два етапи. Перший етап передбачає повномасштабний вихід на ринок сусідньої держави Молдови. Другий етап включає проникнення на ринок Казахстану, який вважається одним із найбільш перспективних для соків, вироблених в Україні. Основними складовими стратегії проникнення на зовнішні ринки для ТОВ СП «Вітмарк-Україна» будуть: висока якість продукції; конкурентна ціна; ефективна маркетингова стратегія; орієнтація пропозиції соків на конкретні сегменти споживачів; потужна рекламна кампанія. Підприємство прагне розширити збут існуючих товарів через інтенсифікацію руху товару, агресивне просування і, головне, конкурентоспроможні ціни. Ця стратегія передбачає мету – збільшення частки збуту товарів на нових ринках Казахстан – 10%, Молдова –15%.

При реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки виручка від реалізації у прогнозованому 2024 р. збільшиться на 10% за рахунок виходу на ринок Казахстану та 15% – на ринок Молдови. Загальне збільшення виручки від реалізації склало 820937 тис. грн. Стратегії виходу на зовнішні ринки Казахстану та Молдови відрізняються соками, які будуть представлені на цих ринках – у Казахстані соками Jaffa Преміум, у Молдові – соками Jaffa 100% соки. Витрати виходу на зовнішні ринки не є рівнозначними: для виходу у Казахстан – 36919 тис. грн., а у Молдову – 70430 тис. грн. Ефект від впровадження стратегії дорівнює різниці між результатом і витратами, це 713588 тис. грн., а ефективність (відношення результатів до витрат) – 7,65 грн./грн. Це означає, що на кожну грн., що вкладена в стратегію виходу на зовнішні ринки, приходиться 7,65 грн. збільшення виручки від реалізації, що є підставою для рекомендації даних заходів до впровадження у ТОВ СП «Вітмарк-Україна».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бутинець Ф.Ф., Жиглей І.В., Пархоменко В.М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Житомир : ПП «Рута», 2001. 543 с.
2. Володін Ю.В., Подковиров П.А. Стратегія виходу на міжнародні ринки: аналіз німецьких і російських компаній. *Стратегічні рішення та ризик-менеджмент*. 2018. № 4. С. 20–35.
3. Георгіаді Н.Г., Передало Х.С., Князь С.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. пос. Львів : Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 236 с.
4. Гончар І.А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 16–20.
5. Дахно І.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://p-for.com/book_212
6. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2014. 248 с.
7. Козлова Н.А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. *Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах*. 2019. С. 121–129.
8. Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 13–28.
9. Кравчук Н.Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. 782 с.
10. Максимова Т.Г., Шевчук О.А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2018. Вип 2. С. 26–38.
11. Маталка С.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2011. 210

с.

12. Олійник Т.І., Соколова К.О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1(125). С. 130–135.

13. Орловська Ю. В. Управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібн. Дніпропетровськ, 2010. 304 с.

14. Офіційний сайт ТОВ СП «ВІТМАРК-УКРАЇНА», Одеська обл., Роздільнянський р-н, село Степанівка. URL: <https://vitmark.com/>

15. П'ять кроків до створення виграшної маркетингової стратегії. URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/exportation/pages/winning-market-entry-strategy.aspx>

16. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1-1 (44). С. 37–41.

17. Пенська І.О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2013. № 2. С. 5–11.

18. Плотницька С.І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. 47 с.

19. Плюси та мінуси використання франшиз. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-franchise>

20. Посібник з експорту: визначення, значення та приклади. Кар'єрний гід : веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-exports>

21. Різниця між спільним підприємством та партнерством. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-joint-venture>

22. Різниця між спільним підприємством та стратегічним альянсом. URL: <https://ua.sawakinome.com/articles/business/difference-between-joint-venture-and-strategic-alliance.html>

23. Сівакова О.А., Євтушенко В.А., Мозгова Г.В. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Економіка та суспільство. 2021. Вип. 33. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-32>

24. Соколовська В.В. Концепція створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=341>

25. Спільне підприємництво. URL: <https://uk.education-wiki.com/5489433-joint-venture-vs-partnership>

26. Супрун С.Д., Стратійчук В.М. Етапи формування міжнародної маркетингової стратегії підприємств. Вінниця, 2016. 40 с.

27. Фінансова звітність ТОВ СП «Вітмарк-Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/22480087/finances?current_year=2023

28. Хаєцька О.П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131.

29. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.

30. Хринюк О.С., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>

31. Шамота Г.М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 247–253.

32. Шталь Т.В., Козуб В.О. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бизнес Информ*. 2018. С. 345–351.

33. Як працює спільне підприємство? URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-a-joint-venture>

34. Як створити стратегію аутсорсингу? URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/outsourcing-strategy>.

35. Kotler P. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998. p. 68.