

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра національної економіки

Реєстраційний номер

Дата

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегії розширення бізнесу на міжнародні ринки»

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Анна Кучерявко

Керівник: к.е.н., доц. Котлубай В.

Рецензент: к.е.н., доц. Примаченко І.

м. Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РІНКИ

- 1.1. Поняття та сутність стратегії в управлінні бізнесом
- 1.2. Види стратегій та їх роль у розвитку компанії
- 1.3. Етапи розробки стратегії міжнародної експансії

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОМПАНІЇ ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ

- 2.1. Організаційно-фінансовий аналіз результатів діяльності компанії
- 2.2. Маркетинговий аналіз діяльності компанії
- 2.3. Оцінка експортного потенціалу компанії

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РІНКИ

- 3.1. Визначення стратегічних цілей та вибір стратегії виходу компанії на міжнародні ринки
- 3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

ВІСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

У сучасному світі бізнесу, де глобалізація стирає кордони між національними ринками, інноваційні підходи до міжнародного бізнесу стають ключовими для компаній, які прагнуть розширити свою присутність за кордоном.

Швидкі зміни в технологіях вимагають від компаній постійної адаптації та інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному рівні. Інновації допомагають компаніям вирізнятися серед конкурентів та пропонувати унікальні товари чи послуги, що є важливим для успіху на міжнародних ринках. Інноваційні стратегії дозволяють компаніям розробляти гнучкі плани дій, які можуть бути швидко адаптовані до змінних умов міжнародного ринку. Розуміння та адаптація до соціокультурних особливостей різних країн є важливою частиною інноваційного підходу, оскільки це допомагає ефективно комунікувати та вести бізнес на міжнародному рівні.

Ці аспекти підкреслюють важливість інноваційних підходів у міжнародному бізнесі та їх значення для компаній, які прагнуть досягти успіху на глобальному рівні. Вони також вказують на потребу в дослідженні та розробці нових стратегій, які допоможуть компаніям ефективно виходити на міжнародні ринки та підтримувати стійке зростання.

У сучасних умовах, коли український бізнес зіштовхується з безпрецедентними викликами та можливостями, інноваційні підходи до міжнародного розширення набувають особливої актуальності. Інновації відіграють вирішальну роль у створенні конкурентних переваг, дозволяючи компаніям не лише виживати, а й процвітати в умовах глобалізованого ринку. Для українських компаній, які прагнуть до міжнародної експансії, інновації можуть стати ключем до входу в нові ринки, адаптації до мінливих споживацьких вимог та технологічних трендів. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни, оптимізувати внутрішні процеси та розробляти унікальні

продукти та послуги, що відповідають глобальним стандартам. Враховуючи динаміку світових ринків, інноваційні стратегії стають не просто вибором, а необхідністю для тих, хто прагне до сталого розвитку та збільшення міжнародної присутності.

Серед зарубіжних та українських науковців, які досліджують питання щодо успішного міжнародного розширення бізнесу, можна виділити праці таких авторів: Давидюк Л.П., Клішук Ю.О., Двудіт З.П., Педос В.О., Кібік О.М., Котлубай В.О., Набок І.І., Хомутовська Д. П., Цибуленко М.О., Дунська А.Р., Babii I.V., Stankiewicz-Mróz A., Perederii V. та інші. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної тематики, подальше дослідження питань з розробки стратегій розширення бізнесу на міжнародні ринки залишається актуальним.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів щодо розробки стратегій розширення компанії на міжнародні ринки.

Відповідно до поставленої мети дослідження вирішено такі завдання:

- розглянуто поняття та сутність стратегії в управлінні бізнесом;
- проаналізовано види стратегій та їх роль у розвитку компанії;
- досліджено етапи розробки стратегії міжнародної експансії;
- виконано організаційно-фінансовий аналіз діяльності компанії;
- здійснено маркетинговий аналіз компанії;
- виконано оцінку потенціалу компанії щодо виходу на міжнародні ринки;
- визначено стратегічні цілі та здійснено вибір стратегії міжнародного виходу для компанії;
- виконано аналіз ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародний ринок;

Об'єктом дослідження є процес розробки та впровадження стратегії розширення бізнесу компанії на міжнародні ринки.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні засади впровадження стратегії розширення бізнесу на міжнародні ринки.

У даному дослідженні використовувалися різноманітні методологічні підходи, що дозволили провести глибокий аналіз отриманих даних. Серед них були наукова абстракція, логічні операції дедукції та індукції, комплексний синтез, аналітичний розбір. Наукова абстракція допомогла виділити основні елементи дослідження та систематизувати їх, зосередивши увагу на ключових моментах. Дедуктивний та індуктивний підходи використовувались для розробки логічних міркувань та висновків. Синтез та аналіз дозволили оцінити зібрану інформацію та сформувані інтегроване бачення предмета дослідження, об'єднавши різні компоненти для створення повної картини вивченої проблематики, а аналітичний розбір виявив характерні особливості та тенденції.

Інформаційну базу для дослідження склали законодавчі акти, а також твори науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо розробки та впровадження стратегій розширення бізнесу на міжнародні ринки.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад з розробки та впровадження стратегій розширення бізнесу на міжнародні ринки. Основні теоретичні основи роботи та її практичні результати було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Поняття та сутність стратегії в управлінні бізнесом

Сучасний ритм змін у зовнішньому середовищі, зростання обсягів знань та інформаційних потоків настільки великі, що формування та впровадження стратегії розвитку компанії здається єдиним методом формального прогнозування його майбутніх проблем та можливостей. Стратегія є основою управління розвитком компанії на тривалій термін, допомагає уточнити найбільш придатні шляхи дії, зменшує ризик неправильного прийняття рішення через помилкову чи недостовірну інформацію про можливості компанії чи її зовнішнє середовище. Управління розвитком компанії визначається розробленою стратегією.

У теорії стратегічного управління цей процес представлений багатьма моделями, що спільним є наявність етапів: формулювання місії, визначення цілей та строків їх досягнення, розробка альтернатив для поставлених цілей, якісний аналіз системи цілей та перевірка їх на взаємозгоду, визначення основних методів та засобів досягнення цілей. Саме тому ефективність розвитку компанії вимагає побудови ефективної системи стратегічного управління.

Стратегічне управління ґрунтується на дослідженні взаємовідносин між середовищем та організацією. Для аналізу існування та розвитку компаній у зовнішньому середовищі застосовуються різноманітні підходи та моделі, розроблені на базі різних управлінських теорій. Стратегічне управління принципово відрізняється від інших видів управління, таких як оперативне, тактичне. Ця відмінність полягає не лише в ступені деталізації плану, цілях чи виборі горизонту планування, а передусім у напрямку вектора управління. Традиційно вектор управління направлений з минулого у майбутнє.

Стратегічне управління передбачає висування вектора аналізу та прийняття управлінських рішень з майбутнього у сучасне. Це й викликає сьогодні основні методологічні труднощі для сучасних керівників: як планувати "знизу вгору" - знають усі, а от як будувати план своїх поточних дій, базуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу, - знають небагато. З подібними труднощами стикаються менеджери компаній у країнах з багатою історією ринкової економіки. Схоже, ці труднощі можна пояснити недостатнім розвитком теоретико-методологічної бази питання.

«Стратегічний менеджмент є швидко розвиваючою областю науки та практики управління, яка виникла відповідно до зростання динаміки зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування та управління була розроблена американськими дослідниками бізнесу та консультативними фірмами, і цей інструментарій увійшов в арсенал методів внутрішньо-фірмового планування всіх розвинених країн. На сьогодні існує безліч визначень стратегії, але їх всіх об'єднує поняття стратегії як усвідомленого та продуманого комплексу норм і правил, що лежать в основі розробки та ухвалення стратегічних рішень, котрі визначають майбутнє становище підприємства, як засіб зв'язку компанії із зовнішнім середовищем. «Стратегія - це загальна програма дій, яка встановлює пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона характеризує головні цілі та основні способи їх досягнення, забезпечуючи компанії єдиний напрямок руху» [31, с. 92].

«Стратегічне управління - це процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень, в якому основною складовою є стратегічний вибір, що базується на порівнянні власного ресурсного потенціалу компанії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, в якому вона функціонує» [31, с. 95]. Стратегію можна розглядати як основною зв'язуючою ланкою між тим, що організація прагне досягти: її цілями та вибраною стратегією поведінки для досягнення цих цілей.. Термін "стратегічне управління" з'явився на зламі 1960-70 рр. з метою внесення відмінності між

поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням на вищому рівні. Необхідність проведення такого розрізу викликана переходом до нової моделі управління розвитком організації в змінному середовищі. Виділяють чотири фактори-умови, які визначають актуальність стратегічного управління [31]:

- у другій половині XX ст. кількість завдань, обумовлених внутрішніми та зовнішніми змінами, постійно зростала. Багато з них були абсолютно новими і не піддавалися вирішенню на основі досвіду, отриманого в першій половині XX ст.;

- множинність завдань, поряд із розширенням географічних меж діяльності національних економік, призводила до подальшого ускладнення управлінських проблем;

- збільшувалася роль вищої ланки управління, при цьому сукупність управлінських навичок, розроблених в першій половині століття, все менше відповідала умовам вирішення виникаючих завдань;

- змінювалася нестабільність зовнішнього середовища, що підвищувало ймовірність стратегічних несподіваних змін, їх непередбачуваність.

Дуже важливим стало використання гнучкого управління, яке забезпечувало б адаптацію компанії до швидко мінливого оточуючого середовища [31]. Своєчасна реакція на виникаючі зміни досягалася за допомогою стратегічного управління розвитком компанії. Швидкі зміни зовнішнього середовища компаній також спонукають до появи нових методів, систем і підходів до управління. Потреба у формуванні системи стратегічного менеджменту української практикою також обумовлена інтеграційними процесами, що відбуваються. Українське підприємство виникає в індустріальній групі, які об'єднують технологічно пов'язані компанії; активно відбувається процес формування фінансово-промислових груп, а також комерційні компанії практично одночасно зі створенням основного бізнесу почали формувати фінансово-комерційні групи.

Ще однією основною передумовою для розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, який вплинув і на нашу країну.

Міжнародні компанії розглядають світ як єдине ціле, де зникають національні відмінності і уподобання, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних компаній, таких як Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal і багато інших, що продається у всіх країнах світу, є значущим фактором конкуренції на національних ринках. Перешкоджати супротивному тиску товарів глобальних компаній можна лише за допомогою аналогічних методів, тобто розробки стратегії роботи в конкурентному середовищі [31].

Стратегічне управління в компанії являє собою сукупністю дій та рішень, які здійснює керівництво і що призводять до розробки конкретних стратегій, спрямованих на досягнення своїх цілей. Стратегічне управління - це управління, в центрі якого знаходиться стратегічний вибір, сприяючи прийняттю та реалізації стратегічних рішень [34]. Процес стратегічного управління є інструментом, що допомагає прийняти управлінські рішення. Його завдання - забезпечити нововведення та зміни в діяльності компанії в достатній мірі [34].

Маркетингова стратегія є невід'ємною складовою стратегічного планування підприємства як у довгостроковій, так і у короткостроковій перспективі. Вона ґрунтується на аналізі потенціалу компанії на конкретному ринку, її конкурентоздатності та комплексного огляду продукції та послуг. Ця стратегія визначає ефективні цілі для всіх відділів підприємства та є ключовою у постановці цілей та завдань для досягнення успіху на ринку. [9]

Маркетингова стратегія формується на підставі аналізу та прогнозування ситуації на ринку, дослідження товарів, споживачів та конкурентів. Вона представляє собою логічно побудований набір дій, за якими організація планує вирішити свої маркетингові завдання.

Основні характеристики маркетингової стратегії підприємства:

- маркетингова стратегія спрямована на довгострокові результати;
- становить собою інструментом досягнення маркетингових цілей підприємства;

- ґрунтується на результативному маркетинговому стратегічному аналізі;
- входить у склад стратегічної ієрархії підприємства, є необхідною складовою стратегічної структури;
- визначає ринкові напрямки діяльності підприємства;
- встановлює сильні сторони підприємства і відповідно визначає його конкурентні переваги.

Теорія та практика стратегічного управління підтвердили необхідність створення обґрунтованого "стратегічного набору", який можна досягти за умови чіткої координації всіх структурних підрозділів підприємства у системі стратегічного управління. Тому методологічно важливим є питання систематизації всіх стратегій, що можуть застосовуватися на підприємстві. Більшість дослідників зазначають на складнощі класифікації стратегій підприємств у науковій літературі. Велика різноманітність стратегій, які використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоаспектний характер діяльності підприємств обумовлює багатофакторність ознак класифікації.

У сучасних наукових дослідженнях найбільш поширеним є підхід, що базується на обмеженій кількості характеристик для класифікації стратегій. Однією з поширених характеристик у класифікації стратегій [1] є ознака "рівень прийняття рішень". За цим критерієм виділяють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Проте не існує загальної згоди серед вчених щодо тлумачення цих типів стратегій, що призвело до різних визначень сутності і змісту корпоративних та ділових стратегій. За думкою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, якщо компанія має вузький профіль діяльності, корпоративна стратегія збігається з діловою. Деякі автори вважають корпоративну і портфельну стратегії однаковими поняттями, тоді як інші визнають, що це різні стратегії, враховуючи дану ознаку [3]. Оскільки корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку підприємства та включає в себе заходи, спрямовані на зміцнення його позицій у різних

секторах промисловості, а також підходи до управління справами компанії [14], вона може бути визначена як портфельна.

Так, корпоративна (портфельна) стратегія включає такі основні напрямки:

- розподіл інвестицій між різними господарськими підрозділами;
- впровадження диверсифікації для досягнення синергетичного ефекту;
- зміцнення конкурентних позицій у кожній галузі бізнесу;
- формування загального потенціалу підприємства .

У науковій літературі також використовується термін «бізнес-стратегія» для позначення ділової стратегії, що спрямована на забезпечення стійких конкурентних переваг і підсилення довгострокової конкурентної позиції підприємства у певній галузі. Щодо функціональної стратегії, тут немає суперечливих наукових точок зору. Тобто, якщо корпоративна стратегія визначає загальну концепцію розвитку підприємства в цілому, то функціональна стратегія конкретизує її в контексті функціональних сфер діяльності підприємства. Тут чітко відстежується двобічність стратегічного вибору: розробка загальної стратегії не звільняє від необхідності створення комплексу супровідних стратегій, які разом складатимуть стратегічний набір даного підприємства.

До загальних стратегій відносяться основні стратегії розвитку та зростання підприємства. Вчені розрізняють базові стратегії як стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання [50], які залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Незважаючи на визначені види загальних стратегій, варто зазначити, що використання життєвого циклу підприємства як класифікаційної ознаки не є цільовим. Життєвий цикл підприємства визначає певні особливості стратегій, але не лише загальних, а також ділових та функціональних. З точки зору загальних стратегій, більш адекватною ознакою для визначення їх видів є умови функціонування підприємств, такі як: життєвий цикл галузі, технологій, економічних тенденцій, а також стан економічних показників діяльності підприємства. Ці

компоненти, у свою чергу, мають значний вплив на життєвий цикл підприємства.

У досягненні стратегічних цілей компанії стратегічне управління має важливе значення, що полягає у процесі розробки та підтримки стратегічної рівноваги між метою та можливостями організації в змінних ринкових умовах [25; 34]. Мета стратегічного управління - визначити найбільш перспективні напрямки діяльності компанії, забезпечуючи її вдосконалення та розвиток. За кордоном цей термін був введений [34; 51], щоб відрізнити дане поняття від довгострокового планування та відобразити відмінність планування, яке здійснюється на рівні управління компанією в цілому чи її самостійних господарських одиниць, від планування на більш низьких рівнях управління.

Інтерес до стратегічного управління був обумовлений наступним [34]: усвідомленням того, що будь-яка компанія є відкритою системою і основні джерела успіху компанії знаходяться у зовнішньому середовищі. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності компанії - один із вирішальних факторів її виживання та розвитку. Стратегічне управління дозволяє адекватно реагувати на фактори невизначеності та ризику, притаманні зовнішньому середовищу; оскільки майбутнє передбачити практично неможливо, а екстраполяція, використовувана в довгостроковому плануванні, не є ефективною, необхідно використовувати сценарний та ситуаційний підходи, які гармонійно вписуються в концепцію стратегічного управління; для того щоб компанія найкращим чином реагувало на вплив зовнішнього середовища, її система управління повинна володіти адаптаційними здатностями [34].

Предметом стратегічного управління є проблеми, які безпосередньо пов'язані з основними цілями організації; проблеми та рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, який необхідний для вирішення завдань досягнення цілей; проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами, які є неконтрольованими.

Суть стратегічного управління виражається у наступних п'яти функціях:

- стратегічне планування;
- виконання стратегічних планів;
- координація заходів щодо реалізації стратегічних завдань;
- мотивація до досягнення стратегічних рішень;
- контроль над виконанням стратегії.

Отже, стратегічне управління - це систематичний процес розробки та підтримки стратегічної відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями та можливістю досягнення успіху на ринку. Основою розробки стратегічних планів є аналіз перспектив розвитку компанії при певних припущеннях щодо змін зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Суттєвою складовою цього аналізу є встановлення позиції компанії у конкурентній боротьбі за ринки збуту її продукції. На підставі такого аналізу встановлюються цілі розвитку компанії та вибираються стратегії їх досягнення. У випадку, коли довгострокові та річні плани компанії включають планування вибраних напрямів розвитку, стратегічне управління вирішує, які нові напрямки слід розвивати, а які з існуючих слід ліквідувати. [34] Стратегічне управління спрямоване на адаптацію діяльності компанії до постійно мінливих умов зовнішнього середовища та використанні нових можливостей для отримання переваг.

1.2. Види стратегій та їх роль у розвитку компанії

Вибір стратегії є ключовим етапом стратегічного управління компанією. Стратегія визначає основні курси дій для досягнення поставлених цілей та завдань. В іншому розумінні, стратегія — це план, який обирається для досягнення конкретного результату.

«Будь-які стратегії маркетингу мають з точністю окреслювати розділи ринку, де підприємство стане зосереджувати свої сили» [7, с. 86]. Вони будуть відрізнятися між собою перевагою та прибутковістю. Для кожного із сегментів

потрібно розробити свою маркетингову стратегію. При цьому враховується таке: товари, ціни, просування товару, а також збут. Маркетингова стратегія будь-якої компанії завжди закріплена індивідуально складеним документом "Маркетингова політика". Нині поширена така класифікація [52]:

Стратегія завоювання частини ринку або розширення цієї частки до оптимальні показники. Вона передбачає вихід потрібні дані, показники норми та маси прибутку. Таким чином, стає значно легше досягти вищої рентабельності та ефективності у виробництві. Завоювання обраного сегмента відбувається за рахунок впровадження на ринок нового товару.

Стратегія інновації. Орієнтована на створення товарів, які унікальні та неповторні.

Стратегія інноваційної імітації. Базується на впровадженні всіх новаторських рішень конкурентів.

Стратегія диференціації товарів. Заснована на вдосконаленні та зміні звичних товарів.

Стратегія зниження витрат.

Стратегія очікування.

Стратегія індивідуалізації споживача. Сама поширена зараз серед виробників обладнання, що має виробниче призначення.

Стратегія диверсифікації.

Стратегія інтернаціоналізації.

Стратегія кооперації. Базується на вигідній співпраці певної кількості підприємств.

Маркетингові стратегії ринку бувають наступних видів [11, 41]:

1. Недиференційований маркетинг. При цьому підприємство вирішується нехтувати відмінностями між сегментами і звертається до ринку загалом з однаковою пропозицією. У такій ситуації компанія концентрує сили на знаходженні спільного між потребами ринку. Вона створює продукцію (насамперед, звичайно ж, розробляється маркетинговий план), яка буде

потрібна більшій частині покупців. Фірма покладається на ЗМІ та прагне створити ідеальний образ товару.

Цей вид маркетингу вважається економічним варіантом. Витрати мінімальні. Немає необхідності проводити глибокі маркетингові дослідження. Компанія, яка пішла таким шляхом, виробляє продукцію великих сегментів ринку.

2. Концентрований маркетинг. Компанія, яка віддала перевагу такий маркетинг концентрує зусилля на великій частині ринку або навіть на кількох сегментах відразу. Даний вид маркетингу пов'язаний із підвищеними ризиками, оскільки обрана сфера може виправдати надії.

Щоб все пройшло вдало, необхідно створити точний маркетинговий план і вибрати правильну стратегію охоплення ринку. При цьому обов'язково враховуються такі фактори:

- Ресурси підприємства. Якщо вони обмежені, то краще вибрати стратегію концентрації.

- Наскільки продукція однорідна? Якщо товар занадто одноманітний, то підійде стратегія недиференційованого маркетингу. Якщо продукти різноманітні, але основа одна, краще вибрати стратегію диференційованого маркетингу.

- На якому етапі перебуває життєвий цикл продукції. Доцільно пропонувати лише одну новинку, щоб не понести великі збитки за невеликого попиту. У цій ситуації підійде стратегія недиференційованого чи концентрованого маркетингу.

- Який ступінь однорідності ринку? Якщо він переповнений однорідним товаром та у споживачів однакові смаки, краще застосувати стратегію недиференційованого маркетингу

- Яка стратегія конкурентів. Завжди потрібно вибрати протилежний варіант, інакше це може призвести до негативних результатів.

Таким чином, стратегій може бути багато, головне – вибрати придатну для кожного ринку та кожного товару, забезпечуючи досягнення мети

маркетингу. Приведемо декілька прикладів видів стратегій. Давайте розглянемо детальніше деякі з них:

- Стратегія лідерства за вартістю (вартісна стратегія):

Сутність: Орієнтована на досягнення конкурентних переваг за рахунок найнижчих витрат у порівнянні з конкурентами.

Роль: Забезпечує конкурентоспроможність через ефективне виробництво та оптимізацію витрат.

- Стратегія диференціації - створення унікального, відмінного від конкурентів продукту або послуги, які можуть бути оцінені покупцями. Дозволяє отримувати вищі ціни за унікальні характеристики та відзначається більшою вірогідністю збереження клієнтів.

- Стратегія фокусу (чи концентрації) - сконцентрована на обслуговуванні обмеженої групи ринків чи сегментів, надаючи їм особливу увагу. Дозволяє задовольняти потреби конкретної групи клієнтів ефективніше, ніж загальні стратегії.

- Стратегія зростання - орієнтована на збільшення розміру компанії, може бути здійснена за рахунок розвитку нових продуктів, розширення ринків або злиття та поглинання. Має на меті збільшення обсягів продажів, прибутку та ринкової частки.

- Стратегія стабільності - зосереджена на утриманні існуючого стану речей, мінімізації ризиків та стабільності виробництва. Підходить для сформованих ринків, де немає значних змін чи конкурентних турбулентностей.

Ці стратегії можуть застосовуватися окремо чи в поєднанні залежно від конкретних обставин компанії і ринкового середовища. Важливо враховувати, що стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, оскільки умови можуть змінюватися з часом.

1.3. Етапи розробки стратегії міжнародної експансії

Розширення на міжнародні ринки є стратегічно важливим кроком для багатьох компаній, оскільки це відкриває нові можливості для зростання та розвитку. Перш за все, важливо оцінити потенційний ринок, який може стати доступним за кордоном. Дослідження обсягів попиту в різних країнах або регіонах може визначити потенційні ринкові можливості та визначити стратегії входження.

Крім того, конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку є ключовим фактором. Компанія повинна ретельно оцінити свої конкурентні переваги та визначити, як їх можна максимально використати на нових ринках. Адаптація продукції до вимог різних культур і ринків також важлива, оскільки це дозволяє підтримувати високий рівень привабливості для споживачів на міжнародному рівні.

Зменшення ризиків є ще однією перевагою розширення на міжнародні ринки. Диверсифікація бізнесу за допомогою географічного розширення може допомогти розподілити ризики, пов'язані з економічними, політичними та іншими факторами. Це робить компанію менш вразливою до змін в одному конкретному регіоні чи країні.

Додатково, розширення на міжнародні ринки відкриває можливості для залучення нових клієнтів та розширення бази споживачів. Різні ринки мають свої унікальні характеристики і вимоги, і адаптація продукції до цих особливостей може привести до привабливості для різних сегментів споживачів. Це створює можливість для росту прибутку та розширення впливу компанії на світовому ринку.

Однією з ключових переваг розширення є доступ до нових технологій, інновацій та ресурсів. Різні ринки можуть мати свої унікальні особливості і розвинені галузі, що відкриває можливості для обміну знаннями та досвідом з

місцевими партнерами. Це може стати стимулом для вдосконалення виробничих процесів та покращення якості продукції.

Розширення на міжнародні ринки також може мати позитивний вплив на залучення інвестицій та фінансування. Інвестори часто дивляться на глобально розширені компанії як на більш стійкі та перспективні, оскільки вони можуть розраховувати на стабільний прибуток з різних частин світу.

У цілому, розширення на міжнародні ринки є стратегічно обґрунтованим кроком для компаній, що дозволяє їм не лише збільшити обсяги продажів, але й стати більш конкурентоспроможними та стійкими в умовах глобального бізнесу.

Узагальнюючи, розширення на міжнародні ринки сприяє зростанню компанії, забезпечує конкурентоспроможність та зменшує ризики, роблячи цей крок важливим етапом у стратегії глобалізації бізнесу.

Розширення бізнесу в світі може дати величезні можливості для зростання і прибутковості. Тим не менш, він також поставляється із справедливою часткою операційних і матеріально-технічних проблем, якими необхідно ретельно керувати.

1. Одним з найважливіших аспектів для вирішення при розширенні в усьому світі є ефективне управління ланцюжком поставок. Це включає пошук сировини або продуктів, координацію виробництва і розподілу, а також забезпечення своєчасної доставки клієнтам. Складність множить, коли доводиться мати справу з різними часовими поясами, митними правилами та мовними бар'єрами. Щоб пом'якшити ці проблеми, необхідно встановити міцні стосунки з місцевими постачальниками та логістичними партнерами, які глибоко розуміють місцевий ринок.

2. Розширення на нові ринки передбачає входження в різні культурні середовища, що може значно вплинути на сприйняття продуктів або послуг, маркетингових комунікацій, пропозицій продуктів і навіть бізнес-процесів, щоб відповідати місцевій культурі. Підтримка відкритих ліній

спілкування з місцевою командою або залучення місцевих експертів може надати цінну інформацію та допомогти подолати культурний розрив.

3. Розширення в усьому світі часто включає в себе взаємодію з кількома системами і платформами в різних регіонах. Інтеграція технологічних рішень може оптимізувати операції, підвищити видимість і підвищити ефективність. Також це допомагає централізувати дані, автоматизувати процеси та сприяти співпраці в реальному часі у глобальній команді.

4. Кожна країна має свій власний набір правил, положень і правових рамок, що регулюють бізнес-операції. Нездатність дотримуватися їх може призвести до штрафів, пошкодження репутації або навіть закриття бізнесу.

Одним з найважливіших аспектів успішної стратегії глобальної експансії є здатність виміряти прогрес і визначати, чи дають зусилля бажані результати.

Ключові показники ефективності (KPI), які відповідають цілям розширення та надають дієву інформацію.

1. Рівень проникнення ринку. Цей KPI вимірює відсоток цільового ринку, який успішно проникли у свої продукти або послуги. При досягненні 10%-вого рівня проникнення ринку в певній країні протягом першого року розширення, можна відстежувати прогрес і вносити корективи до підходу, якщо це необхідно.

2. Зростання виручки. Відстеження зростання виручки є фундаментальним KPI для будь-якого бізнесу, але він стає ще важливішим при розширенні у всьому світі. Слідкуючи за зростанням доходів на кожному цільовому ринку, можна визначити, які регіони найбільше сприяють загальному успіху розширення. Цей KPI може допомогти ефективно розподілити ресурси, зосередитися на ринках з високим потенціалом та приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх планів розширення.

3. Вартість залучення клієнтів. При розширенні в усьому світі важливо зрозуміти вартість придбання нових клієнтів на кожному ринку. залучення клієнтів вище, ніж очікувалося. Ця інформація може направити у

вдосконаленні маркетингових стратегій та оптимізації бюджетного розподілу для досягнення найкращих результатів.

4. Повернення інвестицій. Це критичний KPI, який вимірює прибутковість глобальних зусиль з розширення. Життєздатність стратегії розширення і прийняття рішень, засновані на даних, що стосуються майбутніх інвестицій. Наприклад, якщо виявити, що рентабельність інвестицій на певному ринку нижче за очікування, можна оцінити причини, що стоять за ним, і розглянути альтернативні підходи.

5. Задоволеність клієнтів. Розширення в усьому світі означає обслуговування різноманітної клієнтської бази з різними потребами та уподобаннями. Моніторинг задоволеності клієнтів життєво важливо, щоб продукти або послуги відповідали очікуванням цільової аудиторії. Розглядаючи будь-які проблеми та пристосовуючи пропозиції до місцевих вимог, можна підвищити лояльність клієнтів та стимулювати зростання у нових регіонах.

Першим етапом у побудові міжнародної системи збуту є визначення стратегічних параметрів підприємства. У цьому випадку можна розглянути три основні параметри. По-перше, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища підприємства. Під час цього аналізу враховуються макроекономічні показники (економічні, соціокультурні, політичні та технологічні фактори), а також мікроекономічні фактори, такі як стан ринку та конкурентне середовище.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства має включати огляд всього світового ринку, щоб не пропустити нові тенденції, потенційних конкурентів або нові ринкові можливості. По-друге, потрібно проаналізувати сильні та слабкі сторони підприємства для виявлення можливостей та загроз, а також глобальних тенденцій. Керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про те, що вони пропонують на ринку та які ринки вони обслуговують. Вони також мають бути обізнані про технологічні та ресурсні можливості підприємства, його потенційні обсяги продажів та прибутковість.

По-третє, необхідно враховувати інтереси та очікування всіх сторін, зацікавлених у діяльності підприємства, таких як акціонери, керівництво, працівники та клієнти, при формулюванні цілей. Часто ці групи мають протилежні інтереси та очікування стосовно розміру підприємства, його прибутковості та стратегічних напрямків. Отже, перед тим як розробляти стратегію розвитку системи збуту, менеджерам потрібно переконатися, що поставлені цілі відповідають реальним можливостям підприємства, враховують оточуюче середовище та відповідають очікуванням всіх учасників.

Перш ніж розпочати детальний аналіз зовнішнього ринку, підприємству потрібно встановити свої міжнародні маркетингові цілі та завдання. Цей процес можна розділити на три етапи. По-перше, підприємство повинно визначити бажану частку експорту відносно загального обсягу продажів. По-друге, вирішується, чи вийде компанія на кілька закордонних ринків або на глобальний міжнародний ринок. Зазвичай доцільно спочатку сконцентрувати зусилля на просуванні товарів на декількох зовнішніх ринках. По-третє, приймається рішення про те, які країни обрати для експорту продукції. Вибір країн базується на таких показниках, як політична стабільність, рівень розвиненості інфраструктури, доходи населення та географічні умови.

Після цього компанії необхідно вирішити, які саме закордонні ринки обрати. Зовнішні ринки можна класифікувати за такими критеріями: привабливість ринку, конкурентна перевага та ризики. Привабливість визначається виходячи з таких чинників, як мову, закони, географічне розташування, стабільність, схожість культурних традицій тощо. Конкурентна перевага визначається ринковою стратегією компанії, присутністю конкурентів та стадією життєвого циклу товару. Ризик можна поділити на два основні види. Ризик інвестування пов'язаний із можливістю націоналізації власності компанії іноземним урядом або з обмеженнями переведення інвестованих ресурсів за кордон.

Операційний ризик виникає внаслідок економічного спаду у країні, девальвації валюти, страйків та інших факторів. Після встановлення критеріїв компанія має вибрати зовнішні ринки, враховуючи потенційний ризик, прогнозований обсяг продажів, передбачувані витрати та очікуваний прибуток.

Вибравши цільову країну, фахівець з маркетингу може розглянути питання, яка тактика виходу ринку буде у разі найбільш адекватної. Є п'ять основних видів стратегії виходу зарубіжні ринки, які вказані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Стратегії виходу на міжнародний ринок

Стратегії	Пояснення
Використання постійного товару та заходів щодо просування товару ринку по всьому світу	Перевага цього підходу у тому, що витрати виходу ринку у разі мінімальні. Компанія "Кока-кола" часто використовує цей підхід, застосовуючи однакову рекламу з перекладом закадрового тексту на відповідну мову по всьому світу. Головний недолік такого підходу полягає в тому, що він не враховує місцеві особливості. Зазвичай така реклама має "найменший спільний знаменник", що робить її зрозумілою для всіх, але не завжди відображає місцеві реалії.
Модифікація лише тактики просування товару ринку	Продукт залишається незмінним, проте стратегія його впровадження на ринок адаптується до місцевих культурних норм. Цей підхід досить поширений, оскільки він підвищує ефективність маркетингових комунікацій і одночасно дозволяє уникнути внесення суттєвих змін у сам продукт.
Модифікація тільки продукту	Це менш розповсюджений підхід, проте деякі виробники пральних порошків його використовують,

	змінюючи продукт з огляду на особливості місцевого водопостачання та характеристики пральних машин. Також, при виробництві так званого "глобального" бренду автомобілів, наприклад, "Форд Ескорт", значно модифікуються для різних ринків, враховуючи місцеві стандарти щодо вмісту вихлопних газів та правил дорожнього руху.
Модифікація і продукту, і тактики просування його ринку	Іноді потрібно адаптувати як сам продукт, так і стратегії його маркетингу. Наприклад, компанія "Проктер енд Гембл", що виробляє пральний порошок "Чир" для японського ринку, внесла зміни до формули порошку, орієнтуючись на те, що японці використовують більше засобів для пом'якшення тканин. В рекламних кампаніях також зроблено акцент на те, що "Чир" ефективно працює у холодній воді, оскільки більшість японців виконують прання при низьких температурах.
Винахід нових продуктів	У випадку, коли існуючі продукти не відповідають потребам нового ринку, доводиться розробляти нові. Наприклад, у країнах, де немає стабільного електропостачання і важко доступні батарейки, було створено радіоприймачі з заводним механізмом.

Джерело: створено автором на підставі [14]

Після вибору підходу до розробки стратегії, що стосуються товару і його ринку, фірмі необхідно розглянути стратегію виходу ринку. Відповідно до моделі стадій розвитку, фірми, які прагнуть інтернаціоналізації, проходять кілька етапів.

1. Експорт передбачає найменші капіталовкладення на зовнішньому ринку. У цьому випадку виробник продає свої товари фірмі-імпортеру за

кордоном, яка потім відповідає за маркетинг продукції. Головною перевагою такого підходу є мінімальні витрати. Недолік — у тому, що фірма-експортер дуже невеликою мірою може, а то й зовсім не здатна контролювати те, як продукт поширюється і використовується на іноземному ринку. Така ситуація може стати причиною проблем і негативно вплинути на репутацію компанії. Експортні агенти об'єднують покупців і продавців, отримуючи за це комісійні, тоді як експортні компанії закупають товари для подальшого експорту в інші країни. Іноді іноземні покупці працюють безпосередньо з компаніями, а деякі найбільші іноземні магазини (наприклад, "Сієрс" у США) мають закупівельні представництва у столицях інших держав.

2. Створення представництва зі збуту на іноземному ринку може бути наступною стадією. Цей підхід передбачає збільшення фінансових вкладень, але забезпечує більші можливості контролю. Створення спільних підприємств означає співпрацю з фірмою своєї країни, яка вже працює на цільовому ринку, або з іноземною компанією, що діє на своїй території. У такій співпраці спільне підприємство може діяти за умов "пиг-гібек", коли одна компанія погоджується здійснювати збут продукту іншої компанії поруч із власним. Цей підхід найефективніший тоді, коли продукція обох компаній взаємно доповнюється і не конкурує між собою. Наприклад, косметична компанія може домовитись про продаж продукції виробника парфумерії. Ліцензійні угоди дозволяють іноземним виробникам використовувати патенти фірми. Наприклад, компанія "Пілкінгтон" надає іноземним виробникам ліцензію на використання своєї технології виготовлення термopolірованого листового скла. Це корисно, якщо сам продукт важко експортувати, оскільки він тендітний або швидкопсувний, проте цей підхід застосовується лише компаніями, що володіють надійними патентами або іншими засобами захисту своєї інтелектуальної власності. Аналогічна ситуація з франчайзингом, коли компанія, яка отримує право продажу продукції фірми на пільгових (франчайзингових) умовах, погоджується вести бізнес у специфічному

форматі. Прикладом можуть служити ресторани "Макдональдс", що торгують гамбургерами.

3. Міжнародний збут включає в себе створення мережі складів та магазинів у зарубіжній країні. Це дозволяє здійснювати значний контроль над збутом товарів, але водночас підтримує залежність від їхнього імпортування з власної країни.

4. Виробництво за кордоном, включаючи складування та збут, дозволяє компанії скоротити ланцюг поставок і полегшує адаптацію продукту до місцевого ринку. У деяких випадках витрати на виробництво за кордоном нижчі, що дає можливість отримати додаткову економію.

5. Нарешті, компанія може стати справжнім транснаціональним збутовиком. По-справжньому транснаціональна компанія виробляє та реалізує товар у країнах, які надають максимальні переваги. Хоча така компанія зазвичай починає свою діяльність у певній країні, у її складі часто працює більше іноземних співробітників, ніж місцевих. Крім того, вона міркує глобально, а не обмежується рамками однієї країни. Так, компанія "Форд" виготовляє мотори в Уельсі, деталі кузова - у Німеччині, електроніку - на Далекому Сході, а збираються машини в кількох країнах. Прибутки компанії виплачуються у вигляді дивідендів у десятках валют тисячам акціонерів різних національностей.

Взагалі кажучи, фірма може прийняти стратегію глобалізації, згідно з якою продукти компанії та відносини в основному стандартизовані по всьому світу (приклади: "Кока-кола" та "Ай-Бі-Ем"), або стратегію орієнтування на цільову країну, коли компанія пристосовує своє мислення та свій маркетинг до кожного нового ринку (приклади: "Соні" та "Нестле"). У міру того як у глобальному масштабі будуть руйнуватися бар'єри, що стоять на шляху торгівлі, все більше компаній будуть переходити на міжнародні позиції в оцінці своїх маркетингових можливостей і прагнути до того, щоб подолати рамки національних кордонів та культурних відмінностей.

Висновки до розділу 1

Формування стратегії розширення бізнесу на міжнародні ринки є комплексним процесом, який вимагає глибокого аналізу та стратегічного планування. Стратегія в управлінні бізнесом — це не просто набір інструкцій чи рекомендацій, це систематичний підхід до визначення довгострокових цілей організації та розробки планів для їх досягнення. Вона включає в себе вибір ринків для входу, визначення цільових сегментів клієнтів, розробку конкурентоспроможних продуктів та послуг, а також планування ресурсів та компетенцій, необхідних для успішної міжнародної діяльності.

Поняття та сутність стратегії в управлінні бізнесом полягають у визначенні довгострокової перспективи розвитку компанії. Стратегія допомагає керівництву зосередитися на ключових аспектах бізнесу, які вимагають уваги, та визначити, які ресурси будуть використані для досягнення поставлених цілей. Вона також дозволяє компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, враховуючи глобальні тенденції, конкурентне середовище та потреби клієнтів.

Етапи розробки стратегії включають аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії, формулювання стратегічних ініціатив, планування реалізації та оцінку ефективності впроваджених заходів. Детальне розуміння кожного з цих етапів є вирішальним для успішного виходу компанії на міжнародні ринки та досягнення конкурентних переваг.

Розширення бізнесу на міжнародні ринки є складним, але потенційно вигідним процесом для багатьох компаній, що надає їм можливість отримати доступ до нових ринків, збільшити обсяги продажів та здобути конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ КОМПАНІЇ ДЛЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ

2.1. Організаційно-фінансовий аналіз результатів діяльності компанії

«HD-Group» - це міжнародна компанія, що спеціалізується на виробництві, реалізації та експорті продуктів харчування. Основні напрямки їх діяльності включають:

- виробництво широкого асортименту хлібобулочних виробів, таких як хліб, булки, багети, пироги тощо. Вони мають високу якість продукції і забезпечують її реалізацію як на внутрішньому ринку, так і за кордоном;
- реалізація кондитерських виробів. Вони можуть включати цукерки, печиво, торти, десерти та інші продукти. Компанія активно працює на експортному ринку, постачаючи свою продукцію клієнтам у різних країнах;
- здійснює діяльність у сфері реалізації борошна. Вони можуть постачати різні види борошна, включаючи пшеничне, житнє та інші сорти, як на внутрішньому ринку, так і для експорту;
- експорт зернових культур. Це включає пшеницю, ячмінь, кукурудзу та інші зернові. HD-Group співпрацює з фермерами та постачальниками зернових для забезпечення якісної продукції для своїх клієнтів.

HD-Group завжди на передових позиціях у впровадженні найкращих корпоративних практик, які використовуються провідними українськими та міжнародними компаніями. Вони систематично працюють над уніфікацією корпоративних стандартів та процедур, що сприяє розвитку організації групи та досягненню спільних стратегічних цілей.

HD-Group надає постійну увагу розвитку корпоративного управління, ураховуючи всі зміни в бізнес-середовищі. Такий підхід гарантує ефективність на всіх рівнях управління та прозорість у процесі прийняття рішень.

Загалом, HD-Group є динамічною компанією з широким асортиментом продукції у сфері харчової промисловості і активно працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Використовуючи фінансову звітність компанії «HD-Group», проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності за 2020-2022 роки, дані представимо в табл. 2.1.

Відповідно до отриманих результатів, компанія HD-Group зафіксувала значний ріст чистого доходу від реалізації продукції у 2021 році порівняно з попереднім роком, а також помітне збільшення у 2022 році порівняно з 2021 роком. Проте, найбільш помітним є збільшення в 77,1% чистого доходу від реалізації продукції за період з 2020 по 2022 рік. Це може бути результатом успішної стратегії маркетингу, введення нових продуктів на ринок, розширення асортименту або збільшення обсягів продажів. Компанія також може збільшити ефективність своїх виробничих процесів.

Продуктивність праці зросла на 13,9% за період з 2020 по 2022 рік. Це може бути пов'язано з оптимізацією бізнес-процесів, впровадженням автоматизованих систем або переглядом організаційної структури компанії.

Варто відзначити, що зростання фонду оплати праці штатних працівників було помітним у 2021 році, але спостерігалось зниження у 2022 році порівняно з попереднім. Також, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 57,5% за цей період. Це може бути результатом підвищення заробітної плати працівників, введення преміальних програм або змін у структурі оплати праці.

Щодо операційних доходів та витрат, були зафіксовані певні коливання, але в цілому вони вказують на стабільність бізнесу. Чистий прибуток компанії відобразив значний від'ємний показник у 2021 році, але відбулося суттєве покращення цього показника у 2022 році. Це може бути викликано зростанням цін на сировину, енергію або інші ресурси, зміною валютних курсів, збільшенням витрат на транспортування або виробництво.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності компанії «HD-Group» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	223027	245726	435078	22699	189352	+10,18%	+77,1%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	303	330	334	27	4	+8,91%	+1,21%
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	25379	33379,8	32862,7	8000,8	-517,1	+31,52%	-1,6%
Продуктивність праці, грн./особу	372	423,99	504,47	51,99	80,48	+13,9%	+18,9%
Собівартість реалізованої продукції	148585	195312	307615	46727	112303	+31,44%	+57,5%
Інші операційні доходи	61837	71010	16356	9173	-54654	+14,83%	-76,9%
Адміністративні витрати	14494	11367	13665	-3127	2298	-21,58%	+20,22%
Витрати на збут	52496	57238	91145	4742	33907	+9,0%	+59,23%
Інші операційні витрати	70513	59850	18823	-10663	-41027	-15,13%	-68,55%
Власний капітал, тис. грн.	66223	47388	63328	-18835	15940	-28,45%	+33,6%
Інші доходи	1550	385	142	-1165	-243	-75,17%	-63,12%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	+917	-18525	+16009	-17608	-2516	-2020%	+200,1%

Джерело: розраховано автором згідно звітності компанії

Враховуючи всі ці показники, можна зробити висновок, що компанія HD-Group демонструє стійкий розвиток та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, проте для забезпечення стабільності рекомендується

звернути увагу на оптимізацію витрат та збільшення ефективності управління ресурсами. Ці коливання можуть бути пов'язані зі змінами в попиті на продукцію, конкурентним середовищем, змінами в законодавстві або регулюванні, а також змінами у внутрішніх бізнес-процесах.

Враховуючи ці можливі фактори, компанія може адаптувати свої стратегії та дії для досягнення стабільного та стійкого розвитку у майбутньому.

За останні три роки компанія HD-Group є прибутковою, так у 2022 році вона отримала 435078 тис.грн чистого прибутку, що на 189352 тис.грн більше ніж у 2021 році. У 2020 році компанія отримала 223027 тис.грн. На рис. 2.1. зображено графічно чистий прибуток компанії HD-Group за останні три роки.

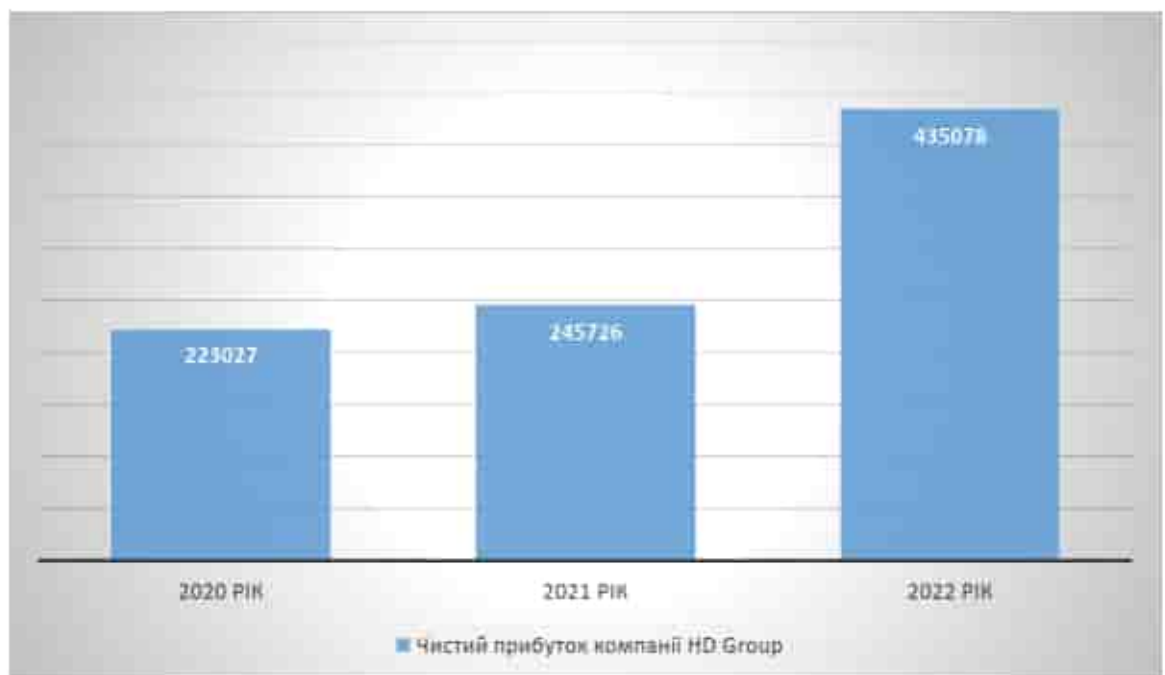


Рис. 2.1. Чистий прибуток компанії HD-Group за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором згідно звітності компанії

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз активів компанії HD-Group за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний та вертикальний аналіз активів компанії HD-Group за
2020-2022 роки**

АКТИВИ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Абсолютне відхилення (+/-), млн грн		Відносне відхилення (+/-), %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
I Необоротні активи							
Нематеріальні активи	67	43	19	-24	-24	64,18	44,19
первісна вартість	1008	1008	1008	0	0	100,0	100,00
накопичена амортизація	941	965	989	24	24	102,5	102,49
Незавершені капітальні інвестиції	1478	2983	1404	1505	-1579	201,8	47,07
Основні засоби	62596	58773	62040	-3823	3267	93,89	105,56
первісна вартість	441738	441283	447533	-455	6250	99,90	101,42
знос	379142	382510	385493	3368	2983	100,8	100,78
Відстрочені податкові активи	60	60	60	0	0	100,0	100,00
Усього за Розділом 1	64201	61859	63523	-2342	1664	96,35	102,69
II Оборотні активи							
Запаси	7952	7294	58492	-658	51198	91,73	801,92
Виробничі запаси	6942	6487	57627	-455	51140	93,45	888,35
Незавершене виробництво	10	7	13	-3	6	70,00	185,71
Готова продукція	589	619	729	30	110	105,1	117,77
Товари	51	181	123	130	-58	354,9	67,96
Дебіторська заборгованість за продукції, товари, роботи, послуги	14261	20913	44077	6652	23164	146,6	210,76

Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	12134	2926	1968	-9208	-958	24,11	67,26
з бюджетом	133	133	4	0	-129	100,0	3,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	26548	12601	17651	-13947	5050	47,46	140,08
Гроші та їх еквіваленти	247	389	434	142	45	157,5	111,57
Рахунки в банках	247	389	434	142	45	157,5	111,57
Витрати майбутніх періодів	112	29	48	-83	19	25,89	165,52
Інші оборотні активи	6723	5819	9078	-904	3259	86,55	156,01
Усього за розділом II	67750	50104	131752	-17646	81648	73,95	262,96
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття							
Баланс	131951	111963	195275	-19988	83312	84,85	174,41

Джерело: розраховано автором згідно звітності компанії

Балансова таблиця надає детальну інформацію про активи компанії HD-Group на кінець 2020, 2021 та 2022 років. Вона вказує на рух активів компанії за цей період і можливі причини таких змін.

Загалом необоротні активи зменшилися до 63,523 млн грн на кінець 2022 року порівняно з 64,201 млн грн на початку 2020 року. Це може бути викликано, зокрема, зменшенням нематеріальних активів та незавершених капітальних інвестицій.

Оборотні активи значно зросли до 131,752 млн грн на кінець 2022 року з 67,750 млн грн на кінець 2020 року. Це вказує на значне збільшення запасів, особливо виробничих запасів та дебіторської заборгованості.

Необоротні активи, утримувані для продажу також показують значне зростання з 131,951 млн грн на кінець 2020 року до 195,275 млн грн на кінець 2022 року.

Таким чином, компанія пережила значні зміни в структурі активів протягом зазначеного періоду. Зокрема, відбулося збільшення оборотних активів у 2022 році, що може свідчити про зростання операційної діяльності або про зміни в управлінні запасами та дебіторською заборгованістю. З іншого боку, зменшення необоротних активів у 2021 році та їх подальше зростання у 2022 році можуть вказувати на інвестиційну активність та оптимізацію активів компанії. Значне зростання необоротних активів, утримуваних для продажу, може бути ознакою стратегічних змін у компанії. Важливо також зазначити, що збільшення первісної вартості основних засобів та зносу вказує на продовження інвестицій у довгострокові активи.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів компанії HD-Group за
2020-2022 роки

ПАСИВИ	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Абсолютне відхилення (+/-), млн грн		Відносне відхилення (+/-), %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6	7	8
I Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	19253	19253	19253	0	0	100,0	100,00
Капітал у дооцінках	71960	71467	71382	-493	-85	99,31	99,88
Додатковий капітал	3128			-3128	0	0,00	

Резервний капітал	179	179	179	0	0	100,0	100,00
Нерозподілений прибуток	28297	43511	27486	15214	16025	153,7	63,17
Усього за розділом I	66223	47388	63328	-18835	15940	71,56	133,64
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Довгострокові кредити банків	15575	15215	9913	-360	-5302	97,69	65,15
Усього за розділом II	15575	15215	9913	-360	-5302	97,69	65,15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові і кредити банків	14504	15261	14210	757	-1051	105,2	93,11
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	18856	20117	85247	1261	65130	106,7	423,76
розрахунки з бюджетом	330	835	5557	505	4722	253,0	665,51
розрахунки зі страхування	242	354	287	112	-67	146,3	81,07
розрахунки з оплати праці	958	1461	1201	503	-260	152,5	82,20
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	7296	2526	5206	-4770	2680	34,62	206,10
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	159	159	158	0	-1	100,0	99,37
Поточні забезпечення	1677	2252	2759	575	507	134,29	122,51
Інші поточні зобов'язання	6131	6395	7409	264	1014	104,31	115,86

Усього за розділом III	50153	49360	122034	-793	72674	98,42	247,23
IV.Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття							
V.Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду							
Баланс	131951	111963	195275	-19988	83312	84,85	174,41

Джерело: розраховано автором згідно звітності компанії

Представлені дані про пасиви компанії HD-Group за кінець 2020, 2021 та 2022 років дають змогу зрозуміти структуру її фінансових зобов'язань та рух цих показників протягом років.

Власний капітал компанії зменшився з 66,223 млн грн у 2020 році до 47,388 млн грн у 2021 році, але відновився до 63,328 млн грн у 2022 році. Це може свідчити про зміни в розмірі додаткового капіталу та рівня нерозподіленого прибутку.

Загальна сума зобов'язань компанії зросла від 50,153 млн грн у 2020 році до 122,034 млн грн у 2022 році. Це може бути результатом збільшення короткострокових та довгострокових кредитів, а також збільшення поточної кредиторської заборгованості.

Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду також зросла з 131,951 млн грн у 2020 році до 195,275 млн грн у 2022 році.

Загальна тенденція свідчить, що компанія HD-Group зазнала значних змін у структурі своїх пасивів протягом 2020-2022 років. Зокрема, відбулося зменшення власного капіталу у 2021 році та його подальше відновлення у 2022 році, що може бути пов'язано з коливаннями у фінансових результатах. Значне

зменшення довгострокових зобов'язань та зростання поточних зобов'язань у 2022 році можуть вказувати на зміни в стратегії фінансування та управлінні зобов'язаннями. Збільшення поточної кредиторської заборгованості може бути ознакою збільшення обсягів бізнесу або зміни умов оплати з контрагентами. Важливо враховувати ці зміни при плануванні фінансової стратегії компанії на майбутнє.

Розрахуємо основні фінансово-економічні показники компанії (див табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники діяльності компанії HD-Group

Показник	2020	2021	2022
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,02	1,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,19	0,87	0,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,008	0,004
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5	0,42	0,32
Рентабельність активів (ROA)	1,69	2,19	2,23
Рентабельність власного капіталу (ROE)	4,24	4,48	6,87

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи фінансові показники компанії за 2020-2022 роки, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 1,35 у 2020 році до 1,02 у 2021 році, але злегка підвищився до 1,08 у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія мала достатньо оборотних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань, хоча і з деяким зниженням ліквідності у 2021 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує більш значне зниження з 1,19 до 0,6 протягом трьох років, що може вказувати на потенційні проблеми з ліквідністю, особливо у 2022 році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається дуже низьким протягом усього періоду, що вказує на недостатність готівкових коштів для негайного погашення короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,5 у 2020 році до 0,32 у 2022 році, що свідчить про зменшення частки власного капіталу у загальній структурі капіталу компанії та може вказувати на зростання фінансового ризику.

Рентабельність активів (ROA) зросла з 1,69 у 2020 році до 2,23 у 2022 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів компанії для генерації прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також зросла з 4,24 до 6,87, що вказує на збільшення прибутковості для власників капіталу.

Компанія показує позитивну динаміку зростання рентабельності, однак існують певні ризики, пов'язані з ліквідністю та фінансовою стійкістю. Зниження коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості може вимагати уваги з боку управління компанії для забезпечення стабільності в короткостроковій перспективі, тоді як зростання рентабельності є позитивним сигналом для інвесторів та кредиторів у довгостроковій перспективі. Важливо, щоб компанія продовжувала моніторити свої фінансові показники та вживала заходів для підтримки оптимального балансу між ліквідністю, стійкістю та прибутковістю.

2.2. Маркетинговий аналіз діяльності компанії

Концепція маркетингу хлібопродуктів базується на спрямованості на споживача та інтегрованій цільовій філософії компанії. Загалом, маркетинг хлібопродуктів можна розглядати як систему управління ринком, що включає в себе процеси визначення, аналізу, прогнозування, створення та розвитку споживчих потреб, а також організацію всіх ресурсів для задоволення цих потреб з максимальним прибутком для виробника.

Проте слід розуміти, що концепція маркетингу надає лише стратегічну спрямованість для планування та загальної стратегії діяльності. Компанія також повинна враховувати свої сильні та слабкі сторони виробництва, технологій, фінансів та збуту. Плани маркетингу мають узгоджуватися з метою, вимогами споживачів та ресурсними можливостями, інакше вони можуть залишитися недосяжними. Крім того, слід оцінювати вплив конкуренції, державного регулювання та інших факторів на діяльність компанії.

Ринок хлібопродуктів характеризується тісною взаємодією між попитом та пропозицією. Попит на хлібні товари визначається зміною суспільних потреб, попитом населення та інноваціями. Оскільки ринок насичується різноманітними продуктами, вимоги споживачів до їхнього асортименту та якості зростають, що вимагає використання маркетингової стратегії сегментації ринку. Пропозиція на ринку повинна точно відповідати соціально-економічним, національним, віковим, психологічним та іншим характеристикам споживачів.

Важливо також враховувати, що попит - це конкретні платоспроможні потреби, а платоспроможність є основною властивістю попиту. Споживчі оцінки асортименту та якості хлібопродуктів є об'єктивним вираженням відношення споживачів до товару. Вони визначають ступінь відповідності продуктів сучасним вимогам споживачів.

Маркетинговий аналіз внутрішнього середовища організації охоплює такі процеси, пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія просування товару над ринком;
- вибір ринку збуту та системи розподілу.

Однією з ключових функцій відділу маркетингу в компанії HD-Group є управління товарним асортиментом. Це відбувається на основі досліджень ринку, що включають в себе аналіз переваг та уподобань споживачів, а також динаміки розвитку окремих сегментів ринку. Адаптація до ринкових змін дозволяє гнучко модифікувати структуру асортименту.

Продукція компанії HD-Group виготовляється за традиційною класичною технологією. Сировину для виробництва хліба обирають доброякісну та натуральну, без використання хімічних добавок. Чиста артезіанська вода з власної свердловини використовується для приготування тіста. Технологічний процес, починаючи від замішування тіста і закінчуючи виходом готових виробів з печі, триває 6–7 годин.

Наразі асортимент продукції компанії HD-Group налічує понад 60 видів хлібобулочних виробів. При цьому пропонується як масова продукція, так і спеціалізовані дієтичні та діабетичні вироби, призначені для споживачів з певними потребами. Технологічна лабораторія розробляє нові види хліба та кондитерських виробів, такі як ніжний хліб, який відповідає сучасним вимогам споживачів.

Аналіз асортименту продукції показує, що систематичне оновлення та модифікація призводять до зростання обсягів продажів. Наприкінці трьох років обсяги реалізації зросли майже на 12%.

Таблиця 2.5

Обсяги реалізації продукції в асортименті компанії «HD-Group» за
2020–2021 рр. в тонах

Асортимент хлібобулочних виробів підприємства	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2020 р до 2022 р, в %
хліб український домашній	5728,3	4661,7	4630,3	-19,17
хліб український домашній нарізаний скибками	2595,1	2842	2821,4	8,72
Суміш пластівців EveryDay ExtraLight 4 злаки	748	774,4	696,4	-6,9
Пластівці Every Day суміш 4 видів злаків	178,7	169,4	51,6	-71,12
хліб різаний тостовий кукурудзяний bread4u м/у	-	4,8	68	68,0
хліб різаний тостовий гречаний bread4u м/у	10,7	3,4	7,2	-32,71
хліб різаний тостовий ніжний bread4u м/у	28,5	120,8	198,4	596,14
хліб різаний тостовий бріош bread4u м/у	111	130,9	143	28,83
Булочки здобні в/с в упаковці	16,6	1172,5	1228,5	730,0
Рулетки дитячі в/с в упаковці	1,6	30,9	126	777,0
хліб різаний тостовий балтійський bread4u м/у	-	-	508,1	508,1
хліб різаний тостовий звичайний	-	-	39,5	39,5
Разом	9418,5	9910,8	10518,4	11,68

Джерело: розраховано автором згідно звітності компанії

Як вже згадувалося раніше, аналіз асортименту продукції компанії є важливою задачею, щоб отримати більш детальне уявлення про різноманіття продуктів, які ми виробляємо. Для цього ми можемо скористатися методом

ABC-аналізу, який дозволить нам систематизувати нашу продукцію за певними критеріями.

У методі ABC-аналізу об'єкти (у нашому випадку - продукція) розподіляються за двома основними критеріями. Перший критерій - це кількість продуктів у кожній групі. Другий критерій - це прибуток або витрати, що пов'язані з кожною групою продукції.

ABC-аналіз дає нам можливість краще розуміти, які продукти є найбільш важливими з точки зору обсягів продажів або прибутковості. Це дозволяє нам краще розподілити ресурси та увагу для оптимізації виробництва та маркетингових зусиль.

Таблиця 2.6

ABC-аналіз асортименту продукції компанії «HD-Group» за 2022 рік

Асортимент хлібобулочних виробів підприємства	2022 р.	Ціна одиниці продукції, грн
Хліб український домашній	4630,3	18,30
Хліб український домашній нарізаний скибками	2821,4	28,80
Суміш пластівців EveryDay ExtraLight 4 злаки	696,4	15,30
Пластівці Every Day суміш 4 видів злаків	51,6	19,80
Хліб різаний тостовий кукурудзяний bread4u м/у	68	28,80
Хліб різаний тостовий гречаний bread4u м/у	7,2	28,80
Хліб різаний тостовий ніжний bread4u м/у	198,4	28,80
Хліб різаний тостовий бріош bread4u м/у	143	28,80
Булочки здобні в/с в упаковці	1228,5	7,50
Рулетки дитячі в/с в упаковці	126	11,40
Хліб різаний тостовий балтійський bread4u м/у	508,1	28,80
Хліб різаний тостовий звичайний	39,5	22,80
Разом	10518,4	-

Джерело: побудовано автором згідно звітності компанії

ABC-аналіз асортименту продукції компанії «HD-Group» за 2022 рік показує, що основну частину обсягу продажів складають такі продукти як хліб український домашній, хліб український домашній нарізаний скибками, булочки здобні в/с в упаковці та хліб різаний тостовий балтійський від bread4u м/у. Вони мають найвищі обсяги продажів та відповідно займають перше місце в рейтингу.

Продукти середнього значення, які складають середню частину обсягу продажів, включають суміш пластівців EveryDay ExtraLight 4 злаки, пластівці Every Day суміш 4 видів злаків та рулетки дитячі в/с в упаковці.

Найменшу частину обсягу продажів складають такі продукти як хліб різаний тостовий гречаний від bread4u м/у, хліб різаний тостовий ніжний від bread4u м/у, хліб різаний тостовий бріош від bread4u м/у та хліб різаний тостовий звичайний. Вони мають найнижчі обсяги продажів та відповідно займають останні місця в рейтингу.

Ціна продукції також варіюється від одиниці до одиниці, проте в цілому, продукти з найвищими обсягами продажів мають середню ціну за одиницю продукції, тоді як продукти з найнижчими обсягами продажів можуть мати як найнижчі, так і найвищі ціни.

В компанії «HD-Group» відділ збуту відіграє ключову роль у просуванні продукції до споживачів через різноманітні канали збуту. Цей підрозділ активно займається пошуком потенційних клієнтів, використовуючи різні стратегії, такі як телефонні переговори, особисті візити до клієнтів та участь у виставках та ярмарках. Важливим етапом в роботі є мотивація клієнтів до співпраці, яка здійснюється шляхом налагодження особистих контактів, презентації товарів та переконливого опису переваг співпраці з підприємством. Крім того, відділ продажів забезпечує поточну роботу з клієнтами, надаючи їм підтримку в рішенні їхніх проблем та надаючи додаткові послуги.

Продукція компанії «HD-Group» користується великим попитом у різних регіонах України, особливо в Запоріжжі та Запорізькій області.

Щоденно реалізується значна кількість хлібобулочних виробів, що свідчить про успішність стратегії збуту підприємства. Зростає кількість постійних договорів на поставку продукції, які укладаються з різними торговельними мережами та організаціями, що демонструє довіру до якості та надійності продукції компанії «HD-Group». Серед них: мережі супермаркетів «БІЛЛА», «Сільпо», «Тіко-Маркет», «Вест-Лайн», «Велика кишеня», ВАТ «Центральний гастроном», «Центр-Спар-Україна», «ЕКО», «Край», «Да! Маркет», Центр оптової торгівлі «METRO Cash & Carry», приватні підприємці, військові частини, лікарні, дитячі та шкільні заклади.

Ще однією ключовою задачею маркетингу в компанії «HD-Group» є стратегія реклами та піару продукції. Загальний підхід до впровадження продукції на ринок можна описати наступним чином.

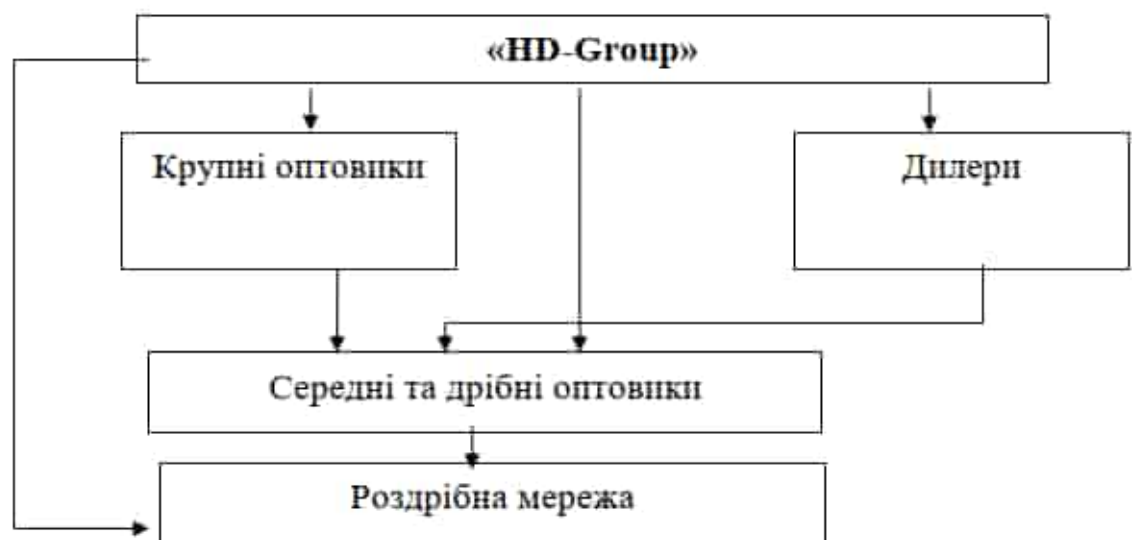


Рис. 2.2. Схема просування продукції на ринок «HD-Group»

Джерело: побудовано автором згідно звітності компанії

Компанія «HD-Group» використовує різноманітні канали розповсюдження своєї продукції, щоб максимально охопити ринок. Вони надають продукцію як крупним оптовикам і дилерам, так і середнім та дрібним оптовикам, а також співпрацюють безпосередньо з роздрібною мережею. Такий розподіл сприяє диверсифікації каналів збуту та зменшенню залежності

від посередників, що забезпечує підприємству більшу гнучкість і контроль над ринковою ситуацією.

Згідно з аналізом, понад три чверті продукції «HD-Group» збуваються через крупних оптовиків і дилерів, що вказує на значну важливість цих каналів у розповсюдженні продукції. Також важливою є пряма взаємодія з роздрібною мережею, яка забезпечує прямий доступ споживачів до товарів.

Проте, не дивлячись на успішність деяких аспектів маркетингової діяльності, варто звернути увагу на деякі проблеми. Зокрема, недоліки у комунікаційній політиці потребують поліпшення, адже вони можуть впливати на сприйняття бренду та продукції споживачами. Крім того, перед підприємством стоїть завдання знайти нові ринки збуту і зберегти існуючих клієнтів в умовах зростаючої конкуренції.

Основною проблемою, виявленою в аналізі, є застарілість технологій виробництва, що може призвести до зменшення конкурентоспроможності продукції. Оновлення технічного обладнання та впровадження нових технологій може допомогти підприємству підвищити якість і продуктивність виробництва, що стане ключем до підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Рекламна діяльність компанії «HD-Group» доповнюється зусиллями інших засобів, що входять до комплексу маркетингу, а саме заходами щодо стимулювання продажів. За останні роки обсяг діяльності, що стимулює продаж, значно збільшився. Стрімке зростання діяльності зі стимулювання продажів зумовлене низкою факторів. В даний час вище керівництво сприймає стимулювання збуту як один із найефективніших засобів просування; дедалі більше конкурентів активно займаються стимулюванням збуту; ефективність реклами знижується через зростання витрат, перенасиченість рекламними повідомленнями у засобах масової інформації та складну доступність цільової аудиторії.

Для аналізу ефективності рекламної політики компанії «HD-Group» розглянемо конкретні рекламні засоби та їх здатність задовольнити поставлені цілі.

Ефективність різних типів реклами оцінювалася за допомогою методу експертної оцінки, в якій брали участь 5 незалежних експертів. Експертам пропонувалося поставити оцінку від 1 до 5 кожному з типів реклами з різних сфер впливу.

Оцінка засобів реклами бальна, де:

- 1 - засіб абсолютно неефективний для реалізації даного завдання;
- 2 - засіб швидше неефективний, ніж ефективно
- 3 – засіб нейтрально;
- 4 - засіб швидше ефективно, ніж неефективно
- 5 - засіб абсолютно ефективний

Таблиця 2.7

Оцінка властивостей видів реклами компанії «HD-Group»

Задача	Охопленн я місцевого	Охопленн я цільової аудиторії	Вартість	Частота дубльованих кліків	Всього
Інтернет- реклама	3	2	3	2	10
Телебачення	1	1	1	1	4
Радіо	1	1	2	1	5
Зовнішня	3	1	2	2	8
Газети	5	4	3	4	16
Флаєри	5	3	5	3	16

Джерело: Складено та оцінено автором на основі документації компанії

На основі оцінки властивостей різних типів реклами видно, що телевізійна реклама отримала найнижчу оцінку ефективності (4 бали), оскільки вона характеризується високою вартістю, що ускладнює часте повторення рекламних матеріалів компанії «HD-Group». Крім того, вона має

тенденцію до складного привернення уваги, навіть цільової аудиторії. Також неефективною виявилася реклама по радіо (5 балів).

Що стосується зовнішньої реклами (8 балів), то вона, на думку експертів, є слабкою через високу вартість і малого охоплення цільової аудиторії, зважаючи на все зовнішня реклама "працює" швидше на імідж, ніж на залучення клієнтів.

Інтернет-реклама займає проміжне місце (10 балів). До недоліків Інтернет-реклами можна віднести високі капітальні вкладення розкручування власного сайту фірми. Важливо зазначити, що розробка власного веб-сайту підвищує корпоративний образ компанії. Це дає змогу компанії представити свій асортимент продукції та його якість потенційному клієнту, демонструючи його шляхом фотографій та плакатів, при цьому не потребуючи негайної відповіді від клієнта.

Найбільш ефективними засобами виявилися газетна реклама та листівки (16 та 16 балів відповідно), а також інтернет-реклама (10 балів).

Наступним кроком у визначенні ефективності рекламної стратегії компанії «HD-Group» був аналіз доступних рекламних можливостей на місцевому ринку. З цією метою працівники компанії провели опитування клієнтів у березні-квітні 2022 року шляхом телефонних інтерв'ю. Було опитано 50 респондентів. В результаті підрахунку даних анкети отримано наступні результати:

Таблиця 2.8

Зведення результатів опитування потенційних клієнтів компанії «HD-Group»

Фактор	Результат	
	Кількість опитованих	Питальна вага, %
1. Потенційні клієнти, які звертають увагу рекламу.	45	90
2. Види реклами:	-	-

- газети	12	25
- реклама в інтернеті	11	22
- на щитах	10	20
- на телебаченні	9	18
- по радіо	6	12
- у листівках	2	3
Разом за пунктом 2	50	100
3. Найчастіше стикаються з рекламою:	-	-
- на телебаченні	16	32
- у газетах, журналах	9	18
- по радіо	6	12
- на щитах	5	11
- у листівках	8	15
- в інтернеті	6	12
Разом за пунктом 3	50	100
4. З рекламою фірми та Партнери зустрічалися потенційні клієнти	38	19,00
5. При виникненні потреби в нерухомості швидше згадають рекламу:		
- у газетах, журналах	15	29
- на щитах	9	19
- на листівках	10	20
- на радіо	7	14
- в інтернеті	4	8
- на телебаченні	5	10
Разом за пунктом 5	50	100
6. При виникненні потреби у придбанні нерухомості швидше звернуться до реклами:		

- у газетах та журналах	17	34
- на щитах	10	20
- в інтернеті	6	13
- радіо	6	13
- на телебаченні	5	9
- у листівках	6	11
Разом за пунктом 6	50	100

Джерело: власне дослідження автора

Більшість потенційних покупців звертають увагу на рекламу (90% опитаних). На думку опитаних, найефективнішим засобом реклами виявилися: 1. газети, 2. реклама в Інтернеті, 3. щити (біг-борди).

Телебачення виявилось найкращим засобом реклами (на думку 32% опитаних). Також можна зробити висновок, що, швидше за все, потенційні клієнти згадають рекламу в газетах (29%), на листівках (20%) і на щитах (19%). А телевізійну рекламу згадає лише 10% опитаних. У разі виникнення у потенційних споживачів потреби у нерухомості вони скоріше звернуться до реклами: у газетах – 34%; на щитах – 20% опитаних.

Потенційні споживачі рідко звертаються до реклами у листівках (11%). Проміжне положення за частотою обігу займають телевізійна, радіо та Інтернет реклама (13%). У висновку з другого етапу можна зазначити, що компанія мало використовує зовнішню рекламу у своїй рекламній кампанії, а витрати на телевізійну та радіорекламу є малообґрунтованими.

У рамках третього кроку вирішення проблеми оцінимо ефективність рекламної кампанії компанії «HD-Group» на основі результатів анкетування потенційних клієнтів. Проаналізуємо загальний вплив рекламної кампанії, а також окремі рекламні засоби. У цьому анкетуванні брали участь клієнти компанії «HD-Group», які погодилися відповісти на запропоновані їм питання. Разом за місяць у період із квітня по травень було опитано 30 клієнтів. В результаті підрахунку отримано наступні дані.

Таблиця 2.9

Зведення результатів анкетування клієнтів компанії «HD-Group»

Фактор	Результат	
	Кількість опитуваних	Питома вага, %
Наявність у клієнта інформації про компанію до потреби в нерухомості:		
- інформація була,	9	30
- інформація була відсутня.	21	70
2. Джерело з якого клієнт дізнався про компанію, %		
- реклама,	4	12
- свій варіант,	6	21
- від друзів,	12	40
- чутки.	8	27
3. Джерела реклами, в яких клієнти зустрічалися зі зверненнями компанії «HD-Group», %		
- в газетах,	17	56
- по радіо,	3	10
- на листівках.	2	7
- на щитах,	3	10
- на телебаченні	4	12
- в Інтернеті.	1	5
4. Що спонукає дію, який вплинув на клієнтів конкретний вид реклами, %		
- газети	19	64
- щити	3	10
- листівки	2	7

- інтернет	1	2
- радіо	2	7
- телебачення	3	10

Джерело: власне дослідження автора

Реклама стала найбільш ефективним засобом для ознайомлення клієнтів з існуванням компанії, а саме, 58% клієнтів з неї дізналися про існування фірми компанії «HD-Group».

Найчастіше клієнти стикалися з рекламою фірми в газетах (56%), ТВ (12%) та зовнішньою рекламою (11%). Найрідше клієнти зустрічали рекламу у Інтернеті (4%). Що спонукає дію, яку реклама справила: газети 64%, зовнішня реклама 10%, потім ТВ і радіо 9 і 8%, листівки 7%.

Опитування показало, що реклама в інтернеті вплинула на 2% опитаних. В результаті аналізу було виявлено наступне:

1. Згідно з аналізом, телебачення є найменш ефективним каналом для реклами фірми компанії «HD-Group». Також цей засіб реклами надто перевантажений подібною інформацією.

2. За результатами аналізу радіо хоч і приносить певний результат, проте витрати на нього дуже високі.

3. Реклама в Інтернеті виявилася недостатньо ефективною в усіх аспектах, як у теорії, так і на практиці. Даний засіб реклами має невелику здатність на клієнтів та приносить незначний дохід фірмі, порівнюючи з іншими засобами реклами.

4. Газети - один із найефективніших засобів реклами. Також вони мають непоганий коефіцієнт дії. Саме до газет швидше звернуться клієнти, ніж до інших джерел, у разі виникнення потреби придбати житло. Ефективність реклами у газетах найвища.

5. Листівки - засіб, який лише нещодавно почав використовуватися для реклами товарів. Вони мають дуже високий коефіцієнт впливу.

6. Рекламні щити є порівняно новим засобом реклами, проте для фірми компанії "HD-Group" та її продукції вони виявилися недостатньо ефективними. Витрати на них у 3 рази перевищують отриманий прибуток.

Підбиваючи підсумки аналізу ефективності рекламної політики компанії «HD-Group» можна дійти до висновку у тому, що у роботі досліджуваної компанії реклама грає дуже значну роль. Аналіз ефективності рекламної стратегії компанії вказує на недостатню ефективність в цьому напрямку діяльності. Дослідження показало, що компанія використовує досить дорогі методи реклами, які, проте, не є ефективними у приверненні споживачів.

Також компанія обмежено використовує іміджеву рекламу, яка є важливою складовою комунікаційного процесу та підтримки її бренду. Бюджет на рекламні та стимулюючі заходи не оптимізується ефективно, відсутній календарний план маркетингових заходів.

Загальною метою SWOT-аналізу є виявлення ключових аспектів, які можуть вплинути на стратегію та успіх компанії. На основі цього аналізу HD-Group може розробити стратегічний план, спрямований на максимізацію її сильних сторін, використання можливостей та зменшення впливу слабких сторін та загроз.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз компанії «HD-Group»

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Компанія може бути вразливою до змін в умовах постачання сировини або матеріалів.	1. HD-Group відома своєю високою якістю продукції, що сприяє збереженню та залученню клієнтів.
2. Обмежений асортимент продукції може обмежити можливості росту та розширення на нові ринки.	2. Компанія має ефективний виробничий процес, який дозволяє їй виготовляти продукцію за конкурентоспроможними цінами.
3. Високі витрати на маркетинг та рекламу можуть позитивно впливати	

на позиціонування бренду, але також можуть збільшувати витрати компанії.	3. HD-Group має визнаний бренд, що забезпечує їй перевагу на ринку та довіру споживачів.
Можливості	Загрози
1. HD-Group може розглядати можливості входу на нові ринки або розширення своєї присутності на існуючих ринках.	1. Зростання конкуренції на ринку може призвести до зниження частки ринку або цінових війн.
2. Розвиток нових продуктів або покращення існуючих може привернути нових клієнтів та зміцнити позиції на ринку.	2. Нові правила або регулювання можуть вплинути на операційну діяльність компанії та збільшити витрати.
3. Укладання партнерських угод або співпраця з іншими компаніями може стимулювати розвиток бізнесу та доступ до нових ресурсів.	3. Зміни в економічній ситуації, такі як інфляція або спад споживчого попиту, можуть негативно вплинути на фінансові показники компанії.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз, які впливають на компанію HD-Group.

PEST-аналіз - це інструмент для аналізу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на бізнес. Нижче наведена таблиця PEST-аналізу для компанії HD-Group:

Таблиця 2.11

PEST -аналіз компанії «HD-Group»

Фактор	Опис
Політичний	- Законодавство щодо торгівлі та міжнародної діяльності. - Податкова політика та регулювання у сфері бізнесу.

Економічний	- Рівень економічного зростання та стабільність в країні/регіоні. - Інфляційний тиск та курси валют, які можуть впливати на витрати та доходи компанії.
Соціальний	- Зміни в споживчих смаках та попиті на ринку. - Демографічні зміни, такі як зміна розміру та структури населення.
Технологічний	- Швидкість технологічного розвитку в галузі, яка може впливати на способи виробництва та розповсюдження продукції. - Інновації в сфері виробництва та маркетингу, які можуть стати перевагою або загрозою для компанії.

Джерело: складено автором

Загалом, компанія «HD-Group» повинна активно моніторити зовнішнє середовище, щоб виявляти нові можливості та мінімізувати потенційні загрози, використовуючи стратегічне планування та оперативну гнучкість.

2.3. Оцінка експортного потенціалу компанії «HD-Group»

Для оцінки експортного потенціалу компанії «HD-Group» необхідно розглянути динаміку експорту України за останні роки. За даними Державної статистики України, у 2022 році вивезено на зарубіжні ринки 41,7 мільйонів тонн зернових культур, що на 0,4% менше, ніж у 2021 році. Це відображає невелике зниження обсягів експорту. Проте, варто зазначити, що за цим же періодом був зафіксований рекордний показник в грошовому виразі - 7,2 мільярда доларів США. Ця різниця між обсягами експорту та їхнім грошовим виразом пояснюється збільшенням експортних цін. Такий аналіз дозволяє

краще розуміти ринкові тенденції та можливості для компанії «HD-Group» у сфері експорту.

Наприклад, у 2022 році обсяги експорту зернових культур зменшилися на 1,3 мільйона тонн у порівнянні з попереднім роком. Незважаючи на це, країни Азії, Європи та Африки залишаються найбільшими покупцями зернових. Єгипет, який лідирує у закупівлях зернових культур ще з 2015 року, зменшив свої закупівлі на 20% у порівнянні з попереднім роком, придбавши на суму 666 мільйонів доларів США.

Окрім зернових, значну частку в експорті займають олійні культури. За даними державної статистики України, у 2022 році продажі олійних культур знизилися на 6% у порівнянні з попереднім роком, склавши загальну вартість експорту 1,9 мільярда доларів США. Обсяги поставок зменшилися на 7,5% до 4,8 мільйонів тонн.

Серед олійних культур найбільший попит на зовнішніх ринках спостерігався на соняшникову олію. У 2022 році її експорт з України становив 5,6 мільйонів тонн, на 3% менше, ніж у 2021 році. Виручка від продажу склала 4,1 мільярда доларів США, що також на 4% менше, ніж у попередньому році. Найбільший попит на цей продукт спостерігався з боку азіатських ринків, зокрема Індії (39,8%), Китаю (9,5%) та Іраку (5,8%).

Для здійснення комплексної оцінки експорту основних зернових та олійних культур з України надано статистичні дані в таблиці 2.12, яка відображає зміни у експорті цих товарів за останні два роки. Незважаючи на те, що вже раніше було відзначено спад виробництва сільськогосподарської продукції по всій Україні у 2021 році через несприятливі погодні умови, у таблиці представлені дані щодо експорту через українські морські порти, як основного каналу транспорту для переміщення сільськогосподарської продукції.



Рисунок 2.3. Структура експорту зернових та олійних культур з українських портів у 2021-2022 роках, млн. т

Джерело: [27]

Структура експорту зернових та олійних культур з українських портів у 2021-2022 роках вказує на різноманітні тенденції. Найбільший зріст спостерігається у вивезенні кукурудзи (+16%), що може свідчити про збільшення попиту на цей продукт або зростання виробництва. У той же час, експорт пшениці та ячменю зазнав зменшення (-6% та -21% відповідно), що може бути наслідком змін у врожайності чи попиту на світовому ринку. Експорт соняшникової олії та продуктів її переробки також зменшився (-12% та -33% відповідно), що може вказувати на проблеми у виробництві або конкуренцію на ринку.

Аналіз наданих даних свідчить про загальне зменшення обсягів експорту сільськогосподарської продукції через морські порти протягом останнього року, за винятком кукурудзи. Ця тенденція свідчить про відсутність узгодженості між вартістю експорту, вираженою у грошовому еквіваленті, та реальними обсягами експорту. Ця невідповідність може бути пов'язана з підвищенням експортних цін у 2022 році, що призвело до такої різниці у показниках у подальшому.

У зв'язку з тим, що компанія «HD-Group» має найбільші частки виробництва кукурудзи, пшениці та соняшника, важливо проаналізувати причини зменшення поставок цих культур на зовнішні ринки та визначити можливі перспективи для подальшої діяльності підприємства в цих умовах. Це передбачає огляд статистичних даних та умов на основних ринках збуту, де має присутність «HD-Group».

Зважаючи на те, що основна частка експорту спрямовується до країн Африки та Азії, що становить приблизно 60% загального обсягу з поставок з України, а також з урахуванням конкретних даних про інтерес до продукції «HD-Group» у таких країнах, таких як Індія, Єгипет та Китай, необхідно провести докладний аналіз факторів, що впливають на ці ринки.

При аналізі структури експорту компанії «HD-Group», виявлено, що компанія віддає перевагу азіатським ринкам та ринку Єгипту, що відповідає загальним тенденціям експорту з України зернових культур, таких як зерно, кукурудза та соняшник.

Навіть за відсутності значного представництва на європейському ринку, компанія здійснює поставки до країн ЄС, зокрема до Нідерландів, Німеччини та Італії, які є основними споживачами цих продуктів.

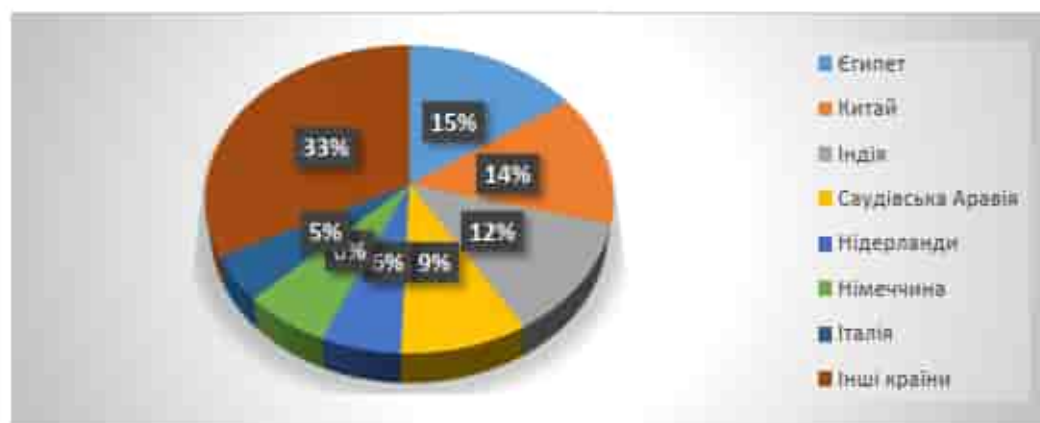


Рис.2.4. Структура експорту продукції компанії «HD-Group» за ринками збуту

Джерело: Складено автором на основі документації компанії

Варто відзначити, що ринки ЄС характеризуються високими бар'єрами входу та сильною конкуренцією, що може виявитися важким для компанії без наявності стабільних клієнтів. Також, хоча французький ринок великий та знайомий, компанія не має значної присутності там у сегменті зернових та аграрних культур, хоча є поставником курячого м'яса.

Таблиця 2.12

Обсяги експорту продукції компанії «HD-Group», тис. дол. США

Країна	2020 р.	Частка, %	2021 р.	Частка, %	2022 р.	Частка, %
Єгипет	26538	15,31%	24448	15,61%	26965,2	14,91%
Китай	24110,1	13,93%	22256	14,22%	23890	13,3%
Індія	20987	12,21%	18806	12,4%	20269,1	11,3%
Саудівська Аравія	15959	9,32%	14104	9,2%	15745,2	8,71%
Нідерланди	10061	5,82%	9402,3	5,95%	10134,9	5,62%
Німеччина	10927	6,33%	10972	6,9%	9772,7	5,41%
Італія	8325	4,81%	7837,3	5,3%	8868,1	4,94%
Інші країни	56548	32,7%	48899	31,24%	65334	36,2%
Всього	173457	100,2%	156722,9	100,3%	180977	100,1%

Джерело: Складено та розраховано автором на основі документації компанії

Шляхом аналізу обсягів експорту компанії «HD-Group» за останні 3 роки виявлено, що спостерігається зменшення частки азіатських ринків у загальній структурі поставок компанії, навіть при незначному зменшенні обсягів експорту в фінансовому виразі. В той же час, ринок Єгипту зберігає свою значимість, а інші ринки мають більше виражене зменшення у порівнянні з 2020 роком.

Порівнюючи дані за 2020 та 2022 роки, важливо врахувати, що 2021 рік відзначився спадом виробництва, тому доцільно оцінювати його за

відсотковим співвідношенням. З урахуванням зростання експортних цін у 2022 році, а також зниження обсягів експорту, важливо враховувати частку ринку як додатковий показник.

У цілому, спостерігається зниження обсягів експорту на основних ринках поставок, тому необхідно докладно проаналізувати основні азіатські ринки з урахуванням показників імпорту, власного виробництва та споживання. Це дозволить з'ясувати причини цієї динаміки як загалом для українського експорту, так і для конкретної компанії. Після виявлення цих факторів буде можливість розуміти перспективи на майбутнє для цих ринків і визначити шляхи покращення ситуації.

Таблиця 2.13

Імпорт, власне виробництво та споживання основних видів сільськогосподарської продукції серед головних країн-імпортерів.

Країна	Імпорт			Власне виробництво			Споживання		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Зерно, тис.тонн									
Індія	14541	13204	17504	98511	99701	86532	88552	97121	95835
Китай	4412	4024	3475	128322	133273	134335	117553	119897	121533
Єгипет	11926	11177	11058	8238	8722	8442	20165	19897	19499
Кукурудза, тис.тонн									
Індія	2416	2095	1034	22571	25902	28721	24986	26302	279409
Китай	5517	3173	2463	259072	263614	264993	264588	266786	267455
Єгипет	9463	8774	8723	6387	6095	6355	15851	14868	15077

Джерело: [32]

Аналізуючи дані з таблиці, можна визначити загальну тенденцію країн-імпортерів до збільшення власного виробництва та, відповідно, зменшення імпортованих поставок з інших країн. Зокрема, варто відзначити, що українська

продукція АПК у структурі імпорту Індії збільшила свою частку, але загальна тенденція імпорту до цієї країни має спадний характер.

Починаючи з січня цього року, Єгипет активно закуповував зернові, незважаючи на те, що в грудні 2022 року попит на цьому ринку різко зменшився через стрімке зниження температури та часткову зупинку виробництва на птахофабриках. Проте робота на цих підприємствах вже відновлюється, що призвело до укладення контракту з Бразилією на поставку кукурудзи. Це пов'язано з розірванням контрактів на поставку зернових та зменшенням пропозицій з Аргентини. У 2022 році Єгипет закупив 2,5 млн тонн з України, що трошки менше, ніж у 2021 році.

Щодо Індії та Китаю, їхній споживчий ринок поступово наспічується за рахунок зростання власного виробництва, що призводить до зменшення загального обсягу імпорту. Також варто відзначити, що ці країни є великими експортерами зернових продуктів, що призводить до деякої невідповідності в цьому контексті.

Компанія «HD-Group» присутня на 17 закордонних ринках і має потенціал для збільшення їх кількості в майбутньому. З огляду на ці тенденції, доцільно орієнтуватися на азіатські ринки, оскільки там стандартизація менш жорстка, бар'єри менші, а споживчий попит значний, особливо за більш доступними цінами.

Європейські ринки, незважаючи на деяку присутність, поки не є пріоритетними через довгострокові контракти та високу конкуренцію. Проте з урахуванням налагодження торгових відносин, ці ринки можуть стати перспективними у майбутньому.

Висновки до розділу 2

За період з 2020 по 2022 роки компанія «HD-Group» продемонструвала стійке зростання свого бізнесу, що відображається у збільшенні чистого

доходу від реалізації продукції та зростанні активів. Це говорить про успішність стратегій маркетингу, розвитку та оптимізації виробничих процесів компанії.

Проте, разом із зростанням доходів, спостерігається також збільшення витрат та зобов'язань, що потребує уважного фінансового управління для збереження стабільності та ефективного використання ресурсів компанії.

Важливо відзначити, що компанія збільшила свій власний капітал, що може свідчити про збільшення її фінансової стійкості та впевненості в майбутньому. Однак, зростання зобов'язань, як короткострокових, так і довгострокових, вимагатиме уважного управління для запобігання фінансовим ризикам.

Отже, компанія «HD-Group» продемонструвала позитивні тенденції у фінансовому розвитку, але для забезпечення стійкості та подальшого росту необхідне уважне управління фінансами та ресурсами компанії.

Виявлено, що частка кукурудзи у виробництві компанії «HD-Group» зростає, тоді як у вирощуванні пшениці спостерігається зворотна тенденція. Це можна пояснити тим, що значна частина виробництва таких культур, як соняшник та соя, використовується для виробництва комбікормів для курей, з невеликим обсягом реалізації. Кукурудза також використовується для годування курей, але не в такому великому обсязі через специфічну рецептуру комбікормів та методологію їх вирощування.

Аналізуючи статистичні дані за 2022 рік, можна помітити збільшення експорту, особливо його фінансових показників, що пов'язано з ростом цін на продукти агропромислового комплексу. Динаміка експорту товарів водним транспортом свідчить про зменшення обсягів поставок майже по всіх видах продукції, але збільшенням поставок кукурудзи, на яку зростає попит на зовнішніх ринках.

Серед основних країн-імпортерів продукції компанії «HD-Group» було виділено Індію, Єгипет та Китай. Незважаючи на їх значну частку українського експорту, останніми роками відбувається скорочення імпорту

через нарощення власного виробництва. Крім того, розглянуті ризики непередбачуваності пов'язані з політичною ситуацією та ввізними митами на їх території.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗШИРЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Визначення стратегічних цілей та вибір оптимальної стратегії виходу компанії на міжнародні ринки

За останні десятиліття компанія «HD-Group» набула визнання та успіху на внутрішньому ринку, створюючи високоякісні хлібобулочні вироби, які здобули довіру та популярність серед споживачів. Однак світовий ринок відкриває нескінченні можливості для розвитку та зростання. З цією метою «HD-Group» звертає свою увагу на міжнародну експансію, спираючись на свій досвід, експертизу та інноваційність.

Враховуючи зростаючу конкуренцію та швидкі зміни в глобальному бізнес-середовищі, «HD-Group» визначила необхідність розробки чіткої стратегії міжнародної експансії. В цьому контексті формулюються стратегічні цілі, спрямовані на успішне введення продукції компанії на нові міжнародні ринки та зміцнення її позицій.

Нижче наведено ключові стратегічні цілі, які на думку автора, становлять основу для подальшого розвитку та впровадження міжнародної експансії «HD-Group» в сегменті хлібобулочних виробів.

1. Розширення присутності компанії на нових міжнародних ринках для збільшення обсягів продажів та впровадження стратегій маркетингу для залучення нових клієнтів.
2. Розвиток унікальних продуктів або технологій, які відрізняють компанію від конкурентів і підвищують її привабливість для споживачів.
3. Встановлення ефективних систем поставок та дистрибуції для забезпечення надійного та швидкого постачання продукції на міжнародних ринках.

4. Аналіз культурних, економічних та юридичних особливостей кожного ринку з метою адаптації продукції та бізнес-процесів компанії до місцевих умов.

5. Побудова і підтримка позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку шляхом активної маркетингової діяльності та участі в індустріальних заходах та виставках.

6. Мінімізація витрат та максимізація прибутку шляхом ефективного управління фінансами та оптимізації виробничих процесів.

7. Встановлення партнерських відносин з місцевими компаніями, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюга постачання для спільного розвитку та забезпечення успішного входу на міжнародні ринки.

8. Постійне вдосконалення якості продукції та обслуговування з метою задоволення потреб клієнтів і підтримки лояльності споживачів.

В даний час існує кілька основних способів виходу компанії на міжнародні ринки: експорт, спільне підприємство, угоди поглинання. Для вибору оптимальної стратегії необхідно враховувати, як внутрішні чинники компанії, наприклад, фінансова стійкість, можливість залучення інвесторів та наявність власних коштів, і зовнішні чинники, такі як політична обстановка, бізнес клімат та правове середовище в іншій країні, обмінний курс, законодавство у сфері збереження довкілля тощо. Кожна з можливих стратегій виходу на закордонні ринки має свої переваги та недоліки. При цьому, багато негативних факторів безпосередньо взаємопов'язані з підвищенням витрат для підприємства-експортера.

Основними критеріями, що визначають оптимальність стратегії виходу на міжнародні ринки, є такі фактори:

- володіння конкурентною перевагою;
- допустимий рівень витрат для компанії;
- реалізація та окупність проекту;
- наявність досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності;
- зовнішні показники, наприклад, макроекономічні показники.

Для вибору оптимальної стратегії для «HD-Group», необхідно враховувати фінансове становище компанії, специфіку її діяльності, високу собівартість продукції, а також наявність у компанії власних складських приміщень на території України та логістичної компанії. Основна перевага компанії «HD-Group» - якість продукції та конкурентоспроможність за ціною. Варто зазначити, що на даний момент компанія не має достатніх активів для відкриття власного виробництва за кордоном, оскільки подібні проекти високо витратні та довгострокові. Крім цього, зараз є велика кількість зовнішніх факторів, а саме геополітична ситуація у світі, яку необхідно також враховувати щодо оптимальної стратегії.

Для початку здійснення експортної діяльності на ринках Європи, найбільш відповідним способом може бути застосування стратегії експорту. У зв'язку з цим у цій роботі перевіряється наступна гіпотеза.

Гіпотеза 1. Стратегія непрямого експорту є найбільш оптимальною для «HD-Group» з погляду мінімального збільшення витрат та швидкого збільшення прибутку. Нижче розглянуті різні способи виходу компанії на міжнародні ринки:

Експорт. Даний спосіб виходу на міжнародні ринки найчастіше використовується компаніями. По-перше, компанія, що має лідируючі позиції в країні, може почати експансію в інші країни через експорт. Після цього країни можуть вдатися до інших стратегій посилення своїх позицій на міжнародному ринку. Основні переваги експорту полягають у відсутності значних витрат, які виникають під час відкриття виробничих цехів за кордоном. При цьому компанія може отримати конкурентну перевагу у вигляді економії на обсягах виробництва. У той же час експортна діяльність призводить до збільшення трансакційних витрат, пов'язаних із транспортуванням вантажів за кордон. При цьому необхідно враховувати митні мита при ввезенні товару до країни. Основною загрозою цього способу є можливість зміни законодавства країни у галузі митного регулювання, погіршення політичної ситуації чи зміна обмінного курсу. Експорт

поділяється на прямий та опосередкований. Прямий експорт ускладнюється впровадженням діяльності від виробництва до доставки готової продукції до кінцевого споживача самостійно фірмою. Дану стратегію складно реалізувати у зарубіжній країні, оскільки це вимагає власних логістичних та дистриб'юторських потужностей. Для якісного функціонування «HD-Group» на закордонному ринку потрібні місцеві партнери як дистриб'ютори готової продукції, тобто реалізація стратегії непрямого експорту. Залучення місцевих організацій призводить до поділу відповідальності за продаж та маркетинг між компанією експортером продукції та місцевими партнерами, відповідно, неякісне виконання своїх обов'язків з боку локальних компаній може призводити до зниження прибутку. Проте, продукція, що виробляється «HD-Group», є дрібно габаритним вантажем, за рахунок чого виникає можливість перевозити більшу кількість вантажів за постачання. Крім трансакційних витрат, пов'язаних із перевезенням товару, виникають додаткові витрати, пов'язані з митними митами та ввізними податками.

Щоб експортувати товари до країн ЄС, необхідно пройти реєстрацію та отримати реєстраційний код економічного оператора (EORI). Компанія-імпортер на території Німеччини оподатковується 25% (єдина податкова ставка) та надбавка на корпоративний податок. Підсумкова ставка складає 26,375%. При цьому, якщо товар був раніше імпортований до іншої країни Європейського Союзу, компанія звільняється від мит та процедур. Щодо ПДВ, експортеру необхідно надати пакет документів (паспорт угоди, митну декларацію, рахунки-фактури, контракт та копії транспортних документів) підтвердження нульової ставки оподаткування, інакше буде накладено ПДВ від 10% - 20%. Щодо товарів, що ввозяться на митну територію Митного Союзу держав-членів ЄС із третіх країн (включаючи Україну), застосовується єдиний митний тариф (TARIC), який є систематизованим відповідно до комбінованої товарної номенклатури. Митне оформлення у Німеччині залежить від загальної вартості вантажу та становить до 10%.

Окремо оплачується оформлення мита – 60 євро. При цьому, перед поставкою товару до країн ЄС, необхідно брати участь у міжнародних виставках для демонстрації своєї продукції та пошуку потенційних партнерів та дистриб'юторів.

Другий спосіб здійснення зовнішньоекономічної діяльності – створення спільного (чи дочірнього) підприємства. Основною перевагою створення спільного підприємства є отримання доступу до нових технологій та знань про ведення бізнесу в країні та її культурі. При цьому, культурні розбіжності партнерів насамперед можуть призвести до розбіжності в управлінні компанією. У даному випадку, українська компанія не зможе повністю контролювати діяльність підприємства, оскільки основний менеджмент у такій системі здійснюється спільно. Це є ще одним недоліком даного способу експансії, що призводить до погіршення якості менеджменту та збільшення часу узгодження та прийняття рішень. При цьому, створення спільного підприємства потребує досить значних фінансових впливів, що значно підвищує термін окупності проекту і може їх не виправдати.

Наступний спосіб – франчайзинг. Основною його перевагою є відсутність значних витрат та багатьох можливих ризиків. Крім цього, головна компанія здійснює повний контроль за діяльністю своїх франшиз. Проте, для створення франшизи компанія має володіти сильним і відомим брендом, щоб закордонні партнери були зацікавлені у відкритті цього підприємства, що на даний момент не є сильною стороною «HD-Group». Другий недолік – це необхідність контролю за діяльністю підприємства, якого достатньо важко здійснювати у зв'язку з віддаленістю. Контрольні функції може здійснювати дочірня компанія, проте її створення, своєю чергою, вимагає значних витрат. Поглинання – це угода, метою якої є встановлення контролю за іншою організацією, яке здійснюється шляхом придбання статутного капіталу. Міжнародні поглинання становлять близько 60% від усіх досконалих поглинань. Основним перевагою даної стратегії є швидкий і вже сформований

доступ до споживача. Основним недоліком даного методу є вартість подібних угод, оскільки компанії найчастіше продаються за ціною вище за ринкову.

Таким чином, для «HD-Group» здійснення даної стратегії в даний момент не є можливим. Крім цього, відкриття виробничих цехів на території Німеччини та Польщі ускладняється місцевим законодавством щодо розміщення промислових потужностей, обмежень на викиди шкідливих речовин в атмосферу та необхідністю використання більш дорогих та передових технологій для дотримання встановлених норм.

3.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

Для аналізу пропонується інвестиційний проєкт впровадження стратегії виходу на міжнародний ринок компанії «HD-Group» на основі непрямого експорту.

Ініціатор проєкту: «HD-Group».

Найменування проєкту: вихід на міжнародний ринок «HD-Group».

Місія: задоволення потреб компанії у постачанні хлібобулочної продукції, а також задоволення споживчого попиту на ринку Європи у зв'язку з дефіцитом на ньому.

Мета проєкту: продаж хлібобулочної продукції місцевим споживачам через залучення дистриб'юторів на місцевому ринку.

Продукція: широкий асортимент хлібобулочної продукції.

Локація просування: Німеччина.

Дата виходу ринок: вересень 2024 року.

Маркетингова стратегія: опосередкований експорт.

Конкурентна стратегія: стратегія низьких цін.

Валюта: євро.

Учасники проекту: «HD-Group», компанії-дистриб'ютори на місцевому ринку, інвестори, що залучаються.

Контактна інформація: Україна, м. Київ вул. Ігорівська 11Б БЦ Ігорівський.

Опис продукції. Насамперед здійснюватиметься постачання готової продукції, яка має стратегічну перевагу на українському та зарубіжному ринку з урахуванням споживчих переваг країн Європи – Продукція бренду «HD-Group».

Дана продукція має високу якість і відповідає на запити місцевих споживачів. В даний час у Європі сильно цінуються біологічні продукти, виготовлені без використання ГМО та високої якості. Хлібобулочні виробни будуть також актуальні для європейського населення через їх спосіб життя і необхідність перекусів на ходу.

Аналіз ринку та конкурентні переваги. Цей ринок характеризується високим споживчим попитом на хлібобулочну продукцію, а також дефіцитом на ринку у зв'язку з тим, що місцеві виробники не можуть повною мірою забезпечити місцеве населення. Крім цього, споживачі мають високу платоспроможність, оскільки найбільшою мірою розвинений середній клас, який споживає хлібобулочні виробни у своєму раціоні.

Таким чином, компанія зможе зайти на ринок та зайняти певну частку, оскільки у даний час попит перевищує пропозицію. Завезення якісного товару до Європи дасть можливість зайняти конкурентоспроможне становище над ринком.

Крім цього, ціни на ринку хлібобулочних виробів у країнах Європи досить високі, тому «HD-Group» за рахунок виробничих можливостей та високого курсу євро може призначити незавищену ціну споживачам і навіть отримати високий прибуток.

Варто зазначити, що в даний час політика України полягає в стимулюванні компаній-експортерів, тому «HD-Group» може розраховувати

на державну підтримку, у тому числі як субсидії та пільгового кредитування юридичних осіб.

Ринок Німеччини. У Німеччині основними виробниками хлібобулочної продукції є компанії, що базуються на березі Північного та Балтійського моря, наприклад Hamburger Fischwerker, Deutsche See GmbH, Nordsee GmbH, German Seafrozen Fish Handles GmbH, Rassau Seafood GmbH та Scottish Import Finefood GmbH (Europages). Варто зазначити, що з багатьох німецьких компаній, лише 6 є виробниками хлібобулочних виробів. Майже всі компанії займаються імпортом хлібобулочної продукції з різних країн та дистрибуцією на локальний ринок. Як компанії стратегічних-партнерів, можна виділити основних імпортерів хлібобулочної продукції: Andreas Simonsen GmbH, West Fish GmbH, а також компанії-дистриб'ютори готової продукції: Schwarz Група (Lidl, Kaufman), Edeka, Globus GmbH, Metro AG та Rewe Group.

Незважаючи на зростання попиту в Німеччині, власні ресурси не можуть повністю забезпечити споживчий попит, через що Німеччина імпортує хлібобулочні вироби. На 2023 р. основний імпорт хлібобулочної продукції у Німеччині становили Польща (59% від загального імпорту), Литва (11,6%) та Нова Зеландія (9%).

Маркетинговий план. «HD-Group» постачальник гарантує високоякісний натуральний продукт та зручну упаковку, що переробляється.

Цінова політика фірми: під ціновою політикою розуміються загальні мети, яких підприємство збирається досягти за допомогою встановлення цін на свої послуги, що розцінюється як один із найбільш суттєвих елементів маркетингового комплексу. Таким чином, пропонується активна цінова політика, яка полягає у стратегії цінового прориву, тобто застосування рівня цін трохи нижче рівня цін конкурентів та отримання більшої маси прибутку з допомогою збільшення обсягу продажу та захопленої частки ринку. При цьому ціна не обов'язково має бути низькою за абсолютною величиною, - вона повинна бути відносно високої якості послуг. При цьому ми припускаємо, що рівень цін конкурентів не зможе бути значно знижений.

Організаційний план. Зважаючи на те, що компанія «HD-Group» має досить стійке становище на українському ринку та здійснює експортну діяльність, компанія має можливість заощадити на фонді оплати праці у зв'язку з відсутністю необхідності найму додаткових працівників.

Виходячи з конкурентних переваг компанії «HD-Group», а також враховуючи переваги споживачів на ринку Німеччини, найбільш ходовими товарами мають стати Суміш пластівців EveryDay ExtraLight 4 злаки 500г, Пластівці Every Day суміш 4 видів злаків 780г, хліб різаний тостовий кукурудзяний bread4u м/у 500г, хліб різаний тостовий гречаний bread4u м/у 500г, хліб різаний тостовий ніжний bread4u м/у 500г, а також хліб різаний тостовий бріош bread4u м/у 500г. У таблиці представлені плановані обсяги продажів кожному напрямку, а також запланована виручка.

Таблиця 3.1

Прогнозований обсяг продажів та прогнозна ціна на 3 роки
впровадження

Найменування	од.вим.	Обсяг продажів на 1 рік	Обсяг продажів на 2 рік	Обсяг продажів на 3 рік	Ціна, грн/кг	Планова виручка в гривні	Планова виручка в євро
Суміш пластівців EveryDay ExtraLight 4 злаки	кг	150000	75000	75000	57,00	17,1 млн.	402 514,43
Пластівці Every Day суміш 4 видів злаків	кг	85000	42500	42500	64,00	10,8 млн.	254 219,64
хліб різаний тостовий кукурудзяний bread4u м/у	кг	75000	37500	37500	34,20	5,1 млн.	120 048,16

хліб різаний тостовий гречаний bread4u м/у	кг	50000	25000	25000	34,20	3,4 млн.	80 032,11
хліб різаний тостовий ніжний bread4u м/у	кг	50000	25000	25000	34,20	3,4 млн.	80 032,11
хліб різаний тостовий бріюш bread4u м/у	кг	50000	25000	25000	34,20	3,4 млн.	80 032,11
					Всього	43,3 млн. грн	1,02 млн. євро

Джерело: розраховано автором

Джерела фінансування. «HD-Group» є учасником програми та вже отримує підтримку на провадження експортної діяльності до Польщі, Литви та інші країни, у зв'язку з чим може розширити програму для здійснення експортної діяльності на ринку Німеччини:

- оплата участі у міжнародних виставках може до 100% фінансуватись Київським експортним центром для столичних експортерів у галузі виробництва та експорту харчової промисловості (за заявкою);

- отримання фінансування від Київського експортного центру у вигляді грантів або відшкодування витрат за такими напрямками: грант на експорт (за заявкою, при контракті на суму не менше 6 млн грн., Надається в розмірі 10% від суми, що надійшла за договором), до 3 млн. грн на сертифікацію продукції або адаптацію продукції, а також до 3 млн грн. транспортування товарів за кордон (але не більше 20% вартості партії товару);

- використання власних коштів;

- залучення стороннього інвестора.

Таблиця 3.2

Інвестиції у проект, грн

Джерело	Сума	Відсоток прибутковості
Власні кошти	150 000 000	17%
Інвестор	280 000 000	17%
Субсидування	3 000 000	5%

Джерело: розраховано автором

На основі очікуваної доходності проекту розраховано ставку дисконтування WACC – ставка дисконтування в оцінці ефективності інвестицій. Даний показник розраховує суму часток інвестицій з конкретного джерела у загальній сумі інвестицій та очікуваної прибутковістю інвестицій у цій галузі. Таким чином, річна ставка дисконтування складає 14,55% для цього проекту та враховує такі обставини:

- нестабільний курс гривні до євро;
- термін реалізації проекту 3 роки;
- ставка за інвестиційним кредитом.

У таблиці 3.3 представлений розрахунок ефективності інвестицій та термін окупності. З урахуванням ставки дисконтування та стартових інвестицій, загальний термін окупності проекту становитиме 1,2 роки.

Річне повернення інвестицій повинно становити 323 540 026,5 млн грн. Даний показник є обсягом чистого прибутку, розрахований як виручка за вирахуванням собівартості продукції, витрат на управлінські та комерційні витрати та податкові відрахування. При розрахунку, повернення інвестицій складе 647080053 гривень за весь період.

Внутрішня норма рентабельності за цим проектом становитиме 80,5%. Для розрахунку окупності інвестицій використовується показник чистого наведеного доходу - NPV (чистий дисконтований дохід).

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності інвестицій

Назва показника	Значення
Ставка дисконтування	14,55%
Тривалість проекту	2 роки
Період окупності (PB)	1,2 роки
Чистий наведений дохід (NPV)	323 139 175
Внутрішня норма рентабельності (IRR)	80,5%
Інвестиції	433 млн. грн/10,19 млн. євро
Повернення інвестицій (накопиченням підсумком)	647 млн. грн/15,2 млн. євро

Джерело: розраховано автором

Виходячи з попереднього розрахунку, рівень рентабельності за проектом має бути вищим за показник дисконтування, що говорить про те, що проект має бути успішним і можливим для реалізації. Таким чином, за рік компанія має отримати досить високий прибуток від експорту. Крім цього компанія зможе інвестувати вільні кошти для власного розвитку, у тому числі на зарубіжному ринку, а також для інвестування у свій регіон.

Надалі, як розвиток компанія може відкрити дочірнє підприємство з цехами для виробництва продукції, що має високий попит у країнах Європи. За високого доходу «HD-Group» може інвестувати у розвиток інфраструктури, удосконалити упаковку продукції та зробити її повністю екологічною, що збільшить привабливість продукції на закордонному ринку.

Для успішного функціонування компанії на ринку та отримання прибутку, необхідно враховувати всі можливі негативні наслідки або ризики, що виникають під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанією.

Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності, ризики можуть виникати в залежності від середовища (економічні, організаційні, політичні, соціальні та екологічні), території (на національному ринку, за кордоном і

безпосередньо на кордоні), можливості передбачення (повністю передбачувані та контрольовані, частково контрольовані та повністю непередбачувані, і неконтрольовані), а також сфери прояву (внутрішні та зовнішні).

Найімовірнішими ризиками для «HD-Group» є:

1. Політичний ризик. Цей ризик пов'язаний зі зміною соціально-політичної ситуації, ускладненням відносин між державами, переорієнтування державної політики країни і т. д. Тим не менш, зараз країни визначають значущість партнерства із Україною, оскільки наша країна є стратегічним партнером країн Європи.

2. Комерційний ризик. Компанія на даний момент має високу кредитоспроможність, а також власну фінансову стійкість та ліквідність. Тим не менш, необхідно враховувати такі можливі обставини як несумлінність партнера (покупця), наприклад, відмова прийняття товару.

3. Фінансовий ризик. З цього типу ризиків насамперед виділяють валютний та інфляційний ризик. Дані ризики впливають на переведення капіталу та прибутку, і виражаються у відмінностях у темпах інфляції між країнами, коливання обмінного курсу, підвищення рівня процентних ставок по кредитів. У цьому випадку «HD-Group» варто враховувати можливість валютного ризику, зокрема нестабільність курсу євро до гривні. Проте, цей ризик можна використовувати і як перевагу, оскільки вартість експорту в євро при падінні гривні збільшуватиме вартісне вираження експорту у гривні.

4. Ринковий ризик. Цей ризик може виникати через непередбачені обставини в умовах іноземного ринку і призводить до порушення постачання та дистрибуції товару. Найчастіше ці ризики невідконтрольні компанією і вимагають наявності певних резервів для мінімізації ризику у разі їх виникнення.

5. Контрактний ризик. Для постачання та дистрибуції товару «HD-Group» необхідно укласти контракти з місцевими дистриб'юторами харчової продукції. У зв'язку з чим необхідно передбачити страхування від розірвання

контрактів чи комплексне страхування експортного контракту, яке передбачає покриття збитків експортера, завданих у зв'язку з невиконанням зобов'язань імпортера або розірвання контракту у зв'язку з погіршенням політичної ситуації.

Таблиця 3.4

Потенційні ризики для «HD-Group»

Ризики	Превентивні заходи	Вірогідність	Заходи реагування (при настанні ризику)
Контрактний і комерційний ризик	- правильне складання контракту (юридична підтримка); - вибір сумлінного та надійного партнера; - врахувати ймовірність відмови споживача від товару; - ризик псування товару при транспортування; - Проставлення ідентифікаційних Позначень на упаковці;	Від 10 до 20%	- правильно складений контракт дозволяє мінімізувати ці ризики. Тим не менш, при настанні ризику та невиконанні партнером зобов'язань компанія має право подати до суду примус контрагента до виконання зобов'язань. - відмова від роботи з компанією контрагентом.
Валютний ризик	- відобразити у пункті договору умови по переоцінці розрахунків у разі нестабільності обмінного курсу;	40%	- зі збільшенням обмінного ризику можна застосовувати стратегію прийняття та використання ризику, оскільки збільшення

	- хеджування ризику; - відкритий контракт.		обмінного курсу для експортера призводить до збільшення прибутку від експорту.
Ринковий (світовий) ризик	- вказівка у контракті форс-мажорних ситуацій; - визначення можливих ситуацій при митному оформленні	10%	- ризики, що виникають при оформленні митних мит, часто є непередбачуваними. Для мінімізації ризику залучається брокер для врегулювання митних процедур.
Політичний ризик	- вказівка у контракті форс-мажорних ситуацій	15%	- у разі введення заборони на торгівлю, закриття кордонів та інше, що відноситься до непередбачуваних ситуацій, єдина стратегія — ухвалення ризику. При погіршенні політичних відносин між країнами можна реалізувати проект у іншому експортному напрямі.

Джерело: створено автором

Для ефективного управління ризиками, компанія «HD-Group» повинна впровадити комплексний підхід, який включає ретельне складання контрактів з юридичною підтримкою, вибір надійних партнерів, передбачення

можливості відмови споживачів від товару, захист від псування товарів під час транспортування та ідентифікацію продукції. Валютні ризики можуть бути мінімізовані шляхом включення умов переоцінки розрахунків у контракт у разі коливань курсу, а також через хеджування та відкриті контракти. Ринкові ризики вимагають вказівки у контракті форс-мажорних ситуацій та визначення можливих проблем при митному оформленні, залучення брокерів для врегулювання митних процедур може бути корисним. Політичні ризики також вимагають врахування форс-мажорних ситуацій у контрактах, а при погіршенні політичних відносин між країнами компанія може шукати альтернативні ринки для реалізації своїх проектів. В цілому, стратегічне планування та оперативна гнучкість є ключовими для успішного управління ризиками в компанії «HD-Group».

Висновки до розділу 3

Для визначення оптимальної стратегії виходу на міжнародний ринок необхідно враховувати ресурси та здібності фірми, а також специфіку діяльності компанії та здійснювати комплексний підхід, з огляду на всі фактори. Виходячи з поточного положення «HD-Group», для виходу компанії на закордонні ринки необхідно, по-перше, брати участь у міжнародних ринках для реклами своєї продукції та пошуку можливих партнерів. Відкриття дочірнього підприємства є високо витратним, у зв'язку з чим компанії варто зупинитися на стратегії прямого чи непрямого експорту. Для просування своєї продукції початковий етап передбачає встановлення партнерських зв'язків із метою знайомства споживачів з товаром та асортиментом компанії. Надалі, зі збільшенням експорту продукції, прибутку компанії та розвитку компанії на міжнародному ринку, може з'явитися можливість створення дочірнього підприємства на місцевому ринку.

Компанія «HD-Group» має перспективи успішного входження на ринок Німеччини завдяки своїм конкурентним перевагам, ефективному фінансуванню та привабливій продукції. Розрахунки показують високу рентабельність проекту, що свідчить про його перспективність. Можливості для майбутнього розвитку включають розширення діяльності в Європі та інвестування в екологічні ініціативи, що може збільшити привабливість компанії для споживачів.

Компанія «HD-Group» повинна враховувати потенційні ризики, які можуть виникнути під час входження на ринок Німеччини. Шляхом застосування превентивних заходів та готовності до реагування на ці ризики, компанія збереже можливість успішного виконання свого експортного проекту. Важливою є гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни у внутрішній та зовнішній середовищі, що дозволить компанії мінімізувати ризики та забезпечити стабільність своєї діяльності на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад розробки стратегії розширення бізнесу на міжнародні ринки.

Управління міжнародним бізнесом включає ряд ключових аспектів, спрямованих на успішний розвиток компанії. Це охоплює планування, організацію, керування та контроль за діяльністю. Компанії також повинні розробляти стратегії росту, конкурентного позиціонування та диверсифікації для досягнення своїх мет. Розширення на міжнародні ринки вимагає ретельного аналізу ринку, вибору оптимальної стратегії, планування та впровадження, а також постійного моніторингу та коригування стратегії. Це може стати ключем до отримання доступу до нових ринків та збільшення конкурентоспроможності.

Аналіз фінансових даних компанії «HD-Group» за період з 2020 по 2022 роки вказує на стабільне зростання бізнесу, що відображається у збільшенні чистого доходу та активів. HD Group зазнала значного зростання чистого доходу від продажу своєї продукції у 2021 році в порівнянні з попереднім роком. Також, у 2022 році відбулося помітне збільшення цього показника порівняно з 2021 роком. Однак, найбільш вражаючим є зростання на 77,1% чистого доходу від реалізації продукції за період з 2020 по 2022 рік. Це може бути результатом успішної маркетингової стратегії, впровадження нових продуктів на ринок, розширення асортименту або збільшення обсягів продажів. Крім того, компанія може покращити ефективність своїх виробничих процесів.

Продуктивність праці також зросла на 13,9% за період з 2020 по 2022 рік. Це може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів, впровадження автоматизованих систем або перегляду організаційної структури компанії.

Варто зазначити, що фонд оплати праці штатних працівників зріс у 2021 році, але спостерігалось зменшення у 2022 році порівняно з попереднім. Також, собівартість реалізованої продукції збільшилася на 57,5% за цей

період. Це може бути результатом підвищення заробітної плати працівників, введення премійних програм або змін у структурі оплати праці. Проте, разом із зростанням доходів, спостерігається також збільшення витрат та зобов'язань, що потребує уважного фінансового управління. Компанія збільшила свій власний капітал, що свідчить про збільшення її фінансової стійкості. Однак, зростання зобов'язань вимагатиме уважного управління для запобігання фінансовим ризикам. За даними 2022 року, спостерігається збільшення експорту, особливо фінансових показників, пов'язаних з ростом цін на продукти агропромислового комплексу. Незважаючи на це, імпорту товарів зменшується через нарощення власного виробництва у країнах-імпортерах та політичні ризики.

Структура експорту зернових та олійних культур з українських портів в 2021-2022 роках демонструє різноманітні тенденції. Вивезення кукурудзи зросло найбільше (+16%), що може вказувати на збільшення попиту або виробництва. У той же час, експорт пшениці та ячменю скоротився (-6% та -21% відповідно), що може бути наслідком змін у врожайності чи попиту. Експорт соняшникової олії та її продуктів також зменшився (-12% та -33%), що може свідчити про проблеми у виробництві або конкуренцію.

Аналіз обсягів експорту компанії «HD-Group» за останні 3 роки показує зменшення частки азіатських ринків у загальній структурі поставок, навіть при незначному зменшенні обсягів. Ринок Єгипту залишається важливим, а інші ринки втрачають на значенні, порівняно з 2020 роком.

Порівнюючи дані за 2020 та 2022 роки, варто врахувати спад виробництва в 2021 році, оцінюючи його за відсотковим співвідношенням. З урахуванням зростання експортних цін у 2022 році та зниження обсягів експорту, важливо враховувати частку ринку як додатковий показник.

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності та успішного функціонування на міжнародному ринку, компанії «HD-Group» необхідно врахувати та впровадити заходи для усунення можливих ризиків. Контрактний і комерційний ризик можна зменшити правильним

формулюванням умов договору та вибором надійних партнерів, а також можливістю відмови від товару споживачем і його пошкодження під час транспортування. За наявності валютного ризику необхідним має значення укладення контрактів, які забезпечують можливість переоцінки розрахунків у разі коливання валютного курсу, а також використання заходів хеджування та відкритого контракту. Представлені ринкові та політичні ризики враховують форс-мажорні ситуації в контракті та мінімізують ризики митних процедур. У разі загострення політичних відносин компанія «HD-Group» може реалізувати інвестиційний проєкт у альтернативних напрямках.

У представленому інвестиційному проєкті «HD-Group» розробляє стратегію виходу на міжнародні ринки Європи шляхом непрямого експорту. Цей план передбачає постачання широкого асортименту хлібобулочної продукції на ринок Німеччини через залучення місцевих дистриб'юторів. Зокрема, план передбачає початок реалізації продукції у вересні 2024 року з використанням конкурентної стратегії з низькими цінами та оплати в євро. Учасниками проєкту є сама компанія «HD-Group», місцеві дистриб'ютори, а також залучені інвестори.

Запропонований інвестиційний проєкт компанії «HD-Group» для виходу на міжнародний ринок Німеччини через непрямий експорт враховує конкурентні переваги компанії та потреби споживачів на цьому ринку. З планованими обсягами продажів хлібобулочної продукції, які включають в себе різноманітні суміші пластівців та різаний тостовий хліб, передбачається зростання попиту та доходів. Джерела фінансування проєкту включають власні кошти у розмірі 150 млн грн, інвесторські кошти у розмірі 280 млн грн та субсидії у розмірі 3 млн грн, що сприятиме успішній реалізації проєкту. Розрахунок ефективності інвестицій свідчить про короткий термін окупності та високу рентабельність проєкту, що підтверджує його потенціал для успішної реалізації на міжнародному ринку.

Результати дослідження проведеного аналізу у даній бакалаврській роботі вказують на великий потенціал інвестиційного проєкту компанії «HD-

Group» для виходу на міжнародний ринок Німеччини. Враховуючи стабільне зростання бізнесу компанії за останні роки, високий попит на її продукцію та конкурентні переваги, запропонований проєкт має всі шанси на успіх. Зокрема, позитивні тенденції у зростанні чистого доходу, продуктивності праці та експортних обсягів свідчать про ефективність впроваджених стратегій компанії «HD-Group». Під час розробки даного інвестиційного проєкту враховані ринкові дані та ризики, які пов'язані з експортом. Інтеграція стратегії непрямого експорту через місцевих дистриб'юторів в Німеччині, спираючись на ретельний аналіз фінансових даних та ринкових тенденцій, дозволить компанії максимізувати свій потенціал на зовнішніх ринках. Впровадження стратегії управління ризиками та фінансовим плануванням сприятиме стійкому розвитку бізнесу та забезпечить успіх здійснення зовнішньоекономічної діяльності на міжнародному ринку Німеччини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агроіндустріальний холдинг МХП. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/dlja-investoriv>.
2. Васюк Т. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць, 2014. Вип. 41. С. 324-330.
3. Гук І. С., Поцелова Т. В. The importance of strategic planning of firms foreign economic activities under the integrational processes. URL: <http://intkonf.org/guk-i-s-potselova-t-v-the-importance-of-strategicplanning-of-firms-foreign-economic-activities-under-the-integrational-processes/>.
4. Давидюк Л.П., Кліщук Ю.О. Тенденції розвитку міжнародного бізнесу в Україні. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 37. С. 31-36.
5. Двудіт З.П., Педос В.О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/38.pdf>.
6. Державна фіскальна служба України. URL: http://sfs.gov.ua/mytna_statystyka/riczni_pokaznyky/305879.html.
7. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
8. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. 2015. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11599>.
9. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання: Автореф. дис. канд. екон. наук: Р. Б. Матковський; Київ. нац. екон. ун-т. К., 2003. URL: http://tourlib.net/aref_others/matkovsk.htm.
10. Експорт зернових. Вісник офіційно про податки. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005259-eksportzernovikh>.

11. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

12. Зерновий експорт зростає. Що далі? Агробізнес Сьогодні. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniyhektar/item/12816-zernoviyi-eksport-zrostaie-shcho-dali.html>.

13. 3 2018 року експорт українського зерна приніс рекордні за часів незалежності 7,2 млрд дол. США. Інститут аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/2497-2018-rokueksport-ukrayinskoho-zerna-prynis-rekordni-za-chasiv-nezalezhnosti-7-i-2-mlrd-dolssha-institut-ahramoyi-ekonomiky.html>.

14. Інноваційні підходи до розвитку бізнесу: від успішних стартапів до корпоративних гігантів. URL: <https://www.ar25.org/article/innovaciyni-pidhody-do-rozvytku-biznesu-vid-uspishnyh-startapiv-do-korporatyvnyh-gigantiv>.

15. Інформаційні матеріали щодо стану інноваційної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=69b9a9bf-5fbc-4035-8c0f%20ac26b853c0eb&title=InformatsiiniMaterialiSchodoStanuInnovatsiinoiDii alnosti>.

16. Кафлевська С.Г., Ганжа Т.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки. 2012. №4. Том 2. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf>.

17. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса: Купrienko СВ, 2017. 225 с.

18. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

19. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

20. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
21. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.
22. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220-222.
23. Мустафаєва Л. А., Босак А. О. Міжнародна конкурентоспроможність аграрного сектору України: теоретичний базис і проблеми розвитку. Національний університет «Львівська політехніка», 2016. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/37715/1/28_199-205.pdf.
24. Набок І.І., Хомутовська Д. П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3454>.
25. Огляд світових ринків від 31.01.2019. ПроАгроГруп. URL: <http://www.proagro.com.ua/news/quote/21140.html>.
26. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний Банк України. URL: <https://bank.gov.ua/control/uk/curmetal/detail/currency?period=daily>.
27. Перспективи насіннєвого ринку України. Агробізнес Сьогодні. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichniyhektar/item/13048-perspektyvy-nasinnievoho-rynku-ukrainy.html>.

28. Популярність кукурудзи зростає? Агробізнес Сьогодні. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ahronomiiasohodni/item/13626-populiarnist-kukurudzy-zrostaie.html>.

29. Світовий ринок зерна - оцінки та прогнози. ПроАгроГруп. URL: <http://www.proagro.com.ua/periodical/report/20486.html>.

30. Стрибок у майбутнє: як бізнес розвиває інновації в Україні. URL: <https://mind.ua/publications/20220294-stribok-u-majbutne-yak-biznes-rozvivaie-innovaciyi-v-ukrayini>.

31. Ткачук Г.Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та стратегія розвитку. 2012. 200 с. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/585/1/%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>.

32. Український аграрний клуб. Основні показники зовнішньої торгівлі України, 2018. URL: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/zovnishni_rinki/osnovni_pokazniki_zovnishnoi_torgivli_ukraini.

33. У нас 52 мільйони: що очікуватиме зернову торгівлю України в 2019 році. Аграрне інформаційне агентство. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-nas-52-miljoni-so-ocikuvatime-zernovutorgivlu-ukraini-v-2019-roci>.

34. Цибуленко М.О., Дунська А.Р. Організаційно-економічні аспекти здійснення ЗЕД на підприємствах України під час кризи. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/73394/68771>.

35. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. Випуск №10, 2017. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf.

36. 2018 року найбільше українських олійних культур імпортували країни ЄС, олії – Індія. Інститут аграрної економіки. URL:

<http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/2502-2018-roku-naybilsheukrayinskykh-oliynykh-kultur-importuvaly-krayiny-yes-oliyi-indiya-institutaharnoyi-ekonomiky.html>.

37. Babii I.V. Features of a strategy formation of foreign economic activity of industrial enterprises. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal_eng/2_2016/24.pdf.

38. Central European Journal of Management, Kravchenko I. Management of the export potential of the Ukrainian enterprises in the context of entrance to the European market, vol.1. No.2 2014. URL: <https://journals.muni.cz/cejm/article/view/3375>.

39. "ECONOMICS & MANAGEMENT 2013" (EM-2013), 21–23 November 2013, Lviv, Ukraine. URL: <http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/722/1/031-074-075.pdf>.

40. Euro Area Economic Sentiment Indicator. URL: <https://tradingeconomics.com/euro-area/economic-optimism-index>.

41. European Business Cycle Indicators. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/tp029_en.pdf.

42. Exports of grains, veg oils and oilseed by-products from the Ukrainian seaports: results of 2018. URL: <https://www.apk-inform.com/en/exclusive/topic/1106894>.

43. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/heatmap>.

44. Kernel. Condensed Consolidated Interim Financial Statements, 2019. URL: https://www.kernel.ua/wpcontent/uploads/2019/02/Kernel_FY2019_H1_Report.pdf.

45. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs (New Delhi). 2022. 67(4). Pp. 803-813.

46. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.

47. Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States, 2018. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/206/2018-10-17-%28Fall-2018-FX%20Report%29.pdf>.

48. Macroeconomic and Foreign Exchange Policies of Major Trading Partners of the United States, 2018. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/206/2018-10-17-%28Fall-2018-FX%20Report%29.pdf>.

49. Mhp agro and industrial holding / A leading international agro-industrial company, 2017. URL: <http://fs.ux.ua/mf/m30678/9584/ar-2017-as-070318-final.pdf>.

50. Mind Disrupt Innovation Index 2021: які компанії українського АПК готові стати інноваційними. URL: <https://mind.ua/publications/20234607-mind-disrupt-innovation-index-2021-yaki-kompaniyi-ukrayinskogo-apk-gotovi-stati-innovacijnimi>.

51. Smida. URL: <https://smida.gov.ua/>.

52. Stankiewicz-Mróz A., Perederii V. and others. Foreign economic activity of enterprises, 2018. 147p. URL: http://repozytorium.p.lodz.pl/bitstream/handle/11652/1944/Foreign_econ_activ_Stankiewicz_Mroz_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

53. Yakubiv V., Hryhoruk I. Innovative Methods in Strategic Planning of Foreign Economic Activity of Enterprises. URL: journals.pu.if.ua/index.php/jpnu/article/download/2229/2286.