

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Стратегічне управління процесом інтернаціоналізації як
чинник розвитку організації»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4 курсу 2 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Поліна ПЕТРОВА

Керівник: д.е.н., проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Рецензент: к.е.н., доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність та особливості процесу інтернаціоналізації організацій	7
1.2. Особливості стратегічного управління в умовах глобалізації	10
1.3. Моделі та стратегії інтернаціоналізації в управлінні організацією	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1. Аналіз глобальних тенденцій інтернаціоналізації та їх вплив на діяльність організацій в Україні	21
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Аккорд Імпорт»	26
2.3. Діагностика внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів до інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	44
3.1. Розробка стратегічних заходів інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»	44
3.2. Планування ресурсного забезпечення стратегічних заходів інтернаціоналізації	48
3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності стратегічних заходів інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»	52
ВІСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

У контексті активізації глобалізаційних процесів, динамічних змін у світовій економіці та зростання інтеграційних взаємозв'язків між країнами, інтернаціоналізація діяльності організацій набуває особливої наукової та практичної значущості. Сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною конкуренцією, технологічними трансформаціями та зміною споживчих пріоритетів, що зумовлює необхідність перегляду стратегій розвитку організацій із урахуванням зовнішньоекономічного вектора.

Інтернаціоналізація виступає не лише інструментом розширення географії діяльності, а й визначальним чинником зміцнення конкурентоспроможності, диверсифікації ризиків, залучення інвестицій та впровадження інновацій. Для організацій, що прагнуть до сталого розвитку, стратегічне управління інтернаціоналізаційними процесами стає критично важливим, оскільки передбачає цілеспрямовану адаптацію до зовнішнього середовища, розробку гнучких управлінських рішень і формування довгострокових переваг.

Особливої актуальності дана тематика набуває для українських організацій в умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнними діями, дестабілізацією внутрішнього ринку, порушенням логістичних ланцюгів та необхідністю пошуку альтернативних напрямів розвитку. В таких умовах інтернаціоналізація розглядається як дієвий механізм збереження економічної стійкості, інтеграції в міжнародні ринки та забезпечення адаптивності до зовнішніх змін.

Таким чином, дослідження процесу стратегічного управління інтернаціоналізацією як чинника розвитку організації є своєчасним і доцільним з огляду на потребу у формуванні ефективних моделей виходу на зовнішні ринки та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності в умовах глобального середовища.

Досліджувальній темі були присвячені праці провідних вітчизняних та іноземних авторів: Андрушків Б.М., Волинець К.В., Гринько Т.В., Кібік О.М., Котлубай В.О., Мартіянова М.П., Петренко І.В., Шаврей О.Г., Слободянюк О.В., Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. Kotler, P., Keller, K. L. Sramkowski L. та інш. Водночас низка питань щодо стратегічного управління процесом інтернаціоналізації як чинником розвитку організації потребують подальшого розвитку.

Метою роботи є розробка стратегії інтернаціоналізації організації та удосконалення стратегічного управління інтернаціоналізацією як чинника розвитку організації. Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління процесом інтернаціоналізації організацій;
- проаналізувати сучасні моделі та стратегії інтернаціоналізації бізнесу;
- охарактеризувати особливості стратегічного управління в умовах глобалізації;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Аккорд Імпорт»;
- розробити стратегічні напрями інтернаціоналізації діяльності компанії «Аккорд Імпорт» з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів.
- розрахувати економічну ефективність запропонованої стратегії інтернаціоналізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління інтернаціоналізацією як чинником розвитку організації.

Предметом дослідження є методи та інструменти стратегічного управління процесом інтернаціоналізації організації для забезпечення її розвитку.

У процесі написання роботи використовувались наступні методи дослідження: системний підхід для комплексного аналізу процесу

інтернаціоналізації; методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ стратегічного управління; порівняльний аналіз для дослідження різних моделей інтернаціоналізації; економіко-статистичні методи для аналізу фінансово-господарської діяльності компанії; SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Основні теоретичні аспекти роботи та її практичні результати були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в умовах воєнного стану: виклики та перспективи». (м. Одеса, 26 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність та особливості процесу інтернаціоналізації організацій

Інтернаціоналізація організацій є процесом розширення їхньої діяльності за межі національних кордонів, що включає встановлення та розвиток економічних зв'язків з іноземними партнерами, вихід на нові ринки, адаптацію продукції та послуг до міжнародних стандартів. Процес сприяє підвищенню конкурентоспроможності, доступу до нових ресурсів та технологій, а також диверсифікації ризиків.

Сутність інтернаціоналізації полягає у прагненні організацій інтегруватися у світову економіку шляхом участі в міжнародному поділі праці, що дозволяє спеціалізуватися на виробництві окремих товарів або послуг, підвищуючи ефективність та продуктивність [28].

Інтернаціоналізація організацій є невід'ємною частиною глобалізаційних процесів, що визначають сучасний економічний простір. Важливо розмежовувати поняття: глобалізація охоплює всі ринки та національні економіки як єдину систему, а інтернаціоналізація враховує специфіку економічних і культурних умов окремих країн [1, 23].

Розглянемо основні характеристики процесу інтернаціоналізації (рис. 1.1).

Організації можуть обирати різні шляхи виходу на міжнародні ринки, такі як експорт, створення спільних організацій, ліцензування, франчайзинг або прямі іноземні інвестиції. Важливим чинником є вплив зовнішніх факторів.

Глобальне мислення та стратегічне планування передбачає аналіз світових тенденцій та оцінку можливостей у різних регіонах, визначення

ключових перспективних ринків, формування стратегії виходу, врахування політичних, економічних та соціальних факторів у різних країнах [10].



Рис. 1.1 Основні характеристики процесу інтернаціоналізації

Джерело: складено автором за [2, 8, 41]

Інтернаціоналізація вимагає від організації адаптації продуктів, послуг та бізнес-процесів до вимог і стандартів іноземних ринків, що передбачає зміну маркетингових стратегій, модифікацію продукції або впровадження нових технологій. До основних аспектів локалізації належать адаптація продуктів до місцевих смаків та потреб, маркетинг з урахуванням культурних особливостей, включаючи локальні слогани, рекламу і дизайн, а також взаємодія з місцевими партнерами та урядами для покращення репутації на новому ринку.

Організації стикаються з різними ризиками, такими як валютні коливання, політична нестабільність, культурні відмінності та правові бар'єри, що можуть ускладнювати процес інтернаціоналізації. Робота на кількох ринках дозволяє компенсувати ризики завдяки розподілу діяльності. Наприклад, економічний спад в одній країні може бути збалансований стабільним попитом в іншій, а

політична нестабільність або зміни у законодавстві в одному регіоні не призведуть до повного припинення бізнесу.

Компанії, що виходять на зовнішні ринки, прагнуть отримати доступ до дешевших ресурсів, нових технологій, кваліфікованої робочої сили та оптимальних логістичних маршрутів. Основні джерела міжнародних конкурентних переваг включають дешеву робочу силу, наприклад, у В'єтнамі чи Індії, запозичення кращих світових практик і технологій, а також оптимізацію податків і мит через реєстрацію у країнах з привабливими умовами [8].

Інтернаціоналізація не є разовим процесом, а становить довгострокову стратегію, що вимагає постійного вдосконалення. Компанії, які не адаптуються до глобальних змін, можуть втратити свої конкурентні переваги.

Прикладами успішного довгострокового розвитку є гнучкість у зміні бізнес-моделі, впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, включаючи екологічність, прозорість, відповідальне виробництво, а також інвестиції в локальні дослідження та розробки [2].

Інтернаціоналізація організацій є важливим процесом у сучасній світовій економіці, що забезпечує компаніям можливість розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності та отримання доступу до нових ресурсів.

Успішна інтернаціоналізація залежить від здатності компанії гнучко реагувати на зміни, будувати локальні партнерства, адаптувати продукти та маркетинг і ефективно управляти ресурсами. Вона суттєво впливає на стратегічне управління організацією, зумовлюючи необхідність трансформації управлінських підходів, орієнтації на довгострокову перспективу.

Таким чином інтернаціоналізація є стратегічним процесом, що забезпечує організаціям зростання, конкурентні переваги та стійкість до ризиків.

1.2. Особливості стратегічного управління в умовах глобалізації

Стратегічне управління є процесом формування та реалізації довгострокових цілей організації, що спрямовані на досягнення конкурентних переваг у динамічному глобальному середовищі. У сучасних умовах глобалізації стратегічне управління відіграє вирішальну роль у здатності організацій адаптуватися до зовнішніх змін та ефективно використовувати нові можливості міжнародних ринків.

Глобалізація економіки зумовлює необхідність інтеграції міжнародних факторів у процес стратегічного планування, що включає аналіз глобальних ринків, оцінку міжнародних конкурентів, адаптацію продуктів до культурних та економічних умов різних країн [35, 41].

Важливим аспектом є врахування політичних, правових та екологічних факторів, що можуть впливати на діяльність компаній [4].

Стратегічне управління в умовах глобалізації має низку важливих особливостей, які визначають підходи до його реалізації в компаніях. Однією з ключових особливостей є розширення ринків збуту. Глобалізація відкриває можливості для компаній виходити на міжнародні ринки, що сприяє збільшенню прибутків, зниженню залежності від внутрішнього попиту та підвищенню конкурентоспроможності. Зокрема, українські організації активно використовують механізми експорту продукції та франчайзингу для розширення присутності на міжнародній арені [9].

Іншою важливою особливістю є зростання конкуренції, оскільки глобалізація створює єдиний ринок, де компанії конкурують з міжнародними гравцями. Відповідно, це вимагає постійного вдосконалення стратегій, інноваційного розвитку, впровадження сучасних технологій і підвищення якості продукції та послуг. Наприклад, українські ІТ-компанії активно виходять на глобальні ринки, конкуруючи з міжнародними лідерами завдяки високій кваліфікації фахівців та конкурентоспроможним цінам [12].

Культурна різноманітність також відіграє важливу роль у стратегічному управлінні. Міжнародна діяльність компаній вимагає врахування особливостей культури, мови, споживчих уподобань різних країн, що впливає не лише на маркетингову політику, але й на кадрове управління, комунікацію та розробку продуктів. Наприклад, українські аграрні компанії адаптують свою продукцію під вимоги ринку ЄС, змінюючи стандарти якості та екологічності [33].

Сучасні технології є ще одним вирішальним фактором у стратегічному управлінні. Глобалізація прискорює розвиток цифрових технологій, автоматизації та інноваційних рішень, що дозволяють компаніям оптимізувати операційні процеси та підвищувати ефективність [7]. Використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних допомагає українським компаніям знижувати витрати та покращувати прийняття стратегічних рішень [3].

Регуляторні вимоги є ще одним важливим аспектом стратегічного управління. Кожен міжнародний ринок має свої правові, податкові та екологічні обмеження, які компаніям необхідно враховувати під час розробки стратегії виходу на нові ринки. Наприклад, адаптація українського бізнесу до стандартів ЄС у сфері екологічного регулювання є важливою умовою для експорту продукції до Європи [17].

Таким чином, стратегічне управління в умовах глобалізації передбачає врахування низки факторів, таких як розширення ринків, конкуренція, культурна адаптація, технологічні зміни та регуляторні вимоги. Всі ці елементи формують основи ефективної стратегії розвитку компаній у глобальному середовищі.

Стратегічне управління на глобальному рівні проходить через кілька етапів.

Перший етап включає аналіз зовнішнього середовища. Він поєднує оцінку макроекономічних, політичних, соціокультурних та технологічних факторів (PEST-аналіз) Аналіз внутрішнього середовища. Дослідження сильних і слабких сторін компанії, оцінка ресурсної бази (SWOT-аналіз).

Другий етап - це формування стратегії. Вибір оптимальної моделі виходу на міжнародний ринок: експорт, ліцензування, франчайзинг, стратегічні альянси або прямі іноземні інвестиції тощо.

Реалізація стратегії є третім етапом. Впровадження стратегічних рішень з урахуванням локальних особливостей ринків.

Останній етап поєднує оцінку та контроль. Моніторинг виконання стратегії та внесення коректив у відповідь на зміну ринкових умов [41].

Таблиця 1.1

Порівняльні характеристики інструментів стратегічного управління

Інструмент	Опис	Значення для компанії
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз	Використовується для стратегічного планування та визначення конкурентних переваг
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Допомагає передбачати зовнішні ризики та адаптувати бізнес-стратегії
Бенчмаркінг	Порівняння бізнес-процесів із кращими практиками конкурентів	Використовується для виявлення слабких місць і покращення ефективності
Модель п'яти сил Портера	Аналіз конкуренції на ринку через вплив постачальників, покупців, замінників, нових конкурентів і поточних гравців	Дозволяє оцінити привабливість ринку та розробити конкурентну стратегію

Джерело: складено автором за [41]

Використання інструментів стратегічного управління (табл. 1.1) дозволяє компаніям адаптуватися до глобального конкурентного середовища. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації, що дозволяє ухвалювати виважені рішення щодо міжнародної експансії. PEST-аналіз дозволяє враховувати макроекономічні та політичні фактори, що зменшує ризики виходу на нові ринки. Бенчмаркінг дає змогу орієнтуватися на лідерів галузі, а модель п'яти сил Портера [15] – оцінювати рівень конкуренції та

вибудовувати конкурентні стратегії. Таким чином, комплексне застосування цих методів сприяє ефективному стратегічному плануванню в умовах глобалізації [42].

Отже, стратегічне управління в умовах глобалізації передбачає формування довгострокових цілей, інтеграцію міжнародних аспектів у бізнес-модель компанії та використання сучасних інструментів для аналізу та адаптації до динамічного зовнішнього середовища, тому для кожного бізнесу важливо розробити ефективну стратегію, а також модель інтернаціоналізації.

1.3. Моделі та стратегії інтернаціоналізації в управлінні організацією

Вибір моделі та стратегії інтернаціоналізації залежить від багатьох факторів, зокрема від ступеня готовності компанії до роботи в умовах глобального ринку, її фінансових можливостей та стратегічних цілей.

Деякі компанії обирають поступовий вихід на міжнародний ринок, тоді як інші використовують агресивніші методи експансії. Розглянемо основні стратегії інтернаціоналізації бізнесу (табл. 1.2).

Виділяємо такі найпоширеніші стратегії інтернаціоналізації: міжнародна стратегія, мультилокальна стратегія, глобальна стратегія та транснаціональна стратегія [5].

Міжнародна стратегія у багатьох випадках є першою стратегією, яку використовують компанії, коли виходять на вторинні ринки. Стратегія полягає у розширенні внутрішньої стратегії компанії, в роботі з центральним або головним офісом на вашому внутрішньому ринку та експорті вашої продукції на цільові ринки.

Вибір цієї стратегії дозволяє створити стандартизований, одразу впізнаваний бренд; зменшити витрати; спростити портфель продуктів на основі того, що добре працює в усьому світі.

Таблиця 1.2

Основні види стратегій інтернаціоналізації бізнесу

Класифікація	Вид стратегії
За типом інтернаціоналізації	інкрементальна інтернаціоналізація швидка інтернаціоналізація
За моделлю ведення бізнесу	відкриття філій франчайзинг ліцензування експорт створення стратегічних альянсів злиття та/або поглинання створення спільних організацій створення роздрібних торгових мереж створення дочірніх компаній створення абсолютно нової компанії поза межею країни розташування
За маркетинговою орієнтацією	стратегія багатонаціональної орієнтації стратегія мегарегіональна стратегія розвитку національних переваг стратегія глобальна
За географією охоплення зовнішніх ринків	стратегія регіону базування стратегія освоєння двох регіонів стратегія освоєння віддаленого регіону стратегія світова
За підходом до зарубіжного ринку	міжнародна стратегія мультилокальна стратегія глобальна стратегія транснаціональна стратегія

Джерело: складено автором за [5, 6, 10]

Яскравим прикладом використання міжнародної стратегії є австрійська компанія Red Bull, яка починала як невеликий виробник-експортер у 1987 році, коли їхня команда втілювала блискучу глобальну маркетингову стратегію: роздавала безкоштовні зразки для любителів адреналіну в Сполучених Штатах на виставках скейтбордингу та гірських велосипедів. Енергетичний напій приносить понад 2 мільярди доларів США щорічних продажів.

Мультилокальна стратегія має високу оцінку за оперативністю на місцевому рівні та низьку за глобальною інтеграцією. Компанії, які

використовують мультилокальну стратегію, змінюють свій продукт, обмін повідомленнями, вихід на ринок і підтримку клієнтів залежно від кожного ринку, на який вони виходять.

Найбільшою перевагою є вузькоспеціалізований, локалізований продукт, який безпосередньо відповідає смакам і вподобанням клієнтів, а співробітники на цьому ринку розуміють культурні нюанси. Вибір цієї стратегії дозволяє: контролювати портфель місцевих дочірніх компаній; легко отримувати доступ до місцевих конкурентних переваг, таких як робоча сила, судноплавні шляхи та природні ресурси; швидше закріпитися на місцевому ринку.

Зробимо висновок, що мультинаціональні компанії працюють з однією головною материнською компанією та вибором окремих компаній у кожній країні (інша назва Greenfield Investments).

Прикладом є компанія Nestlé. Gerber, Purina, Perrier, Lean Cuisine, Häagen-Dazs і Toll House належать швейцарській кондитерській компанії Nestlé, що є частиною її портфоліо з понад 2000 компаній у сфері продуктів харчування та напоїв. Вони продають у більш ніж 186 країнах, у кожній з яких є свій вибір брендів, які відповідають місцевим уподобанням [44].

Глобальна стратегія зосереджена на стандартизації, включаючи кольори, повідомлення, продукти та операції, щоб вони могли будувати повторювані, масштабовані процеси незалежно від того, на якому зовнішньому ринку вони працюють. Вони мають один бренд, один набір продуктів і одне повідомлення від центральної штаб-квартири, а отже мають перевагу в миттєво впізнаванні глобального бренду із покроковим шляхом до проникнення на світовий ринок.

Вибір цієї стратегії дозволяє: використовувати ефект масштабу за допомогою ефективних процесів і операцій; оптимізувати розробку продукту за допомогою однієї продуктової лінії та мінімальних змін на ринку.

Однак найбільший виклик глобальної стратегії полягає в тому, щоб знати, скільки стандартизації потрібно прагнути. Провідні світові бренди також інвестують у певний рівень локалізації та адаптації до місцевих ринків - але не настільки, щоб це порушувало їхній масштаб і ефективність. Потрібно не

забувати інвестувати в надійний процес локалізації, щоб клієнти могли взаємодіяти з веб-сайтом, мобільним додатком, пакетом тощо рідною мовою.

Наприклад, компанія Дісней дає відчутти ту саму магію, незалежно від того, відвідується парки в Шанхаї чи Каліфорнії. Якщо проаналізувати фільми, товари і телевізійні шоу, команда Disney працює над тим, щоб вони були якомога глобальнішими, вносячи лише незначні зміни, якщо це необхідно, на основі відгуків аудиторії.

Транснаціональна стратегія використовується компаніями, які працюють із центральним або головним офісом в одній країні, а також використовують місцеві дочірні компанії на міжнародних ринках. Таким чином вони отримують найкраще з обох сторін: єдиний всеохоплюючий бренд, який забезпечує цілісну структуру та ефективний центр операцій, одночасно оптимізуючи уподобання та смаки місцевого ринку за потреби.

Вибір цієї стратегії дозволяє: створити стандартизований бренд, який одразу впізнають, але враховувати відмінності в ринкових уподобаннях; централізувати та оптимізувати операції, отримуючи переваги від ефекту масштабу; створити можливість перемикатися між високорівневим стратегічним оглядом інвестицій, не втрачаючи клієнтоорієнтованості з місцевими ринками.

Один з найпоширеніших прикладів застосування цієї стратегії є McDonald's. Він має глобальний масштаб із 36 000 закладів швидкого харчування в більш ніж 100 різних країнах світу. Вони адаптують своє меню та ціни відповідно до ринку, наприклад McSpicy Paneer в Індії (смажений сир панір, соус тандурі та салат) [44].

Проникнення організації на міжнародні ринки може відбуватися різними способами, залежно від рівня інтеграції, обсягів інвестицій та рівня контролю над операціями [23]. Всі ці моделі можна класифікувати на чотири основні групи: торгівельна форма, корпоративна модель без об'єднання капіталів, корпоративна модель з об'єднанням капіталів, ієрархічна модель (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльні характеристики інструментів стратегічного управління

Критерій	Експорт	Ліцензування	Створення дочірніх компаній або філій
Рівень контролю	Низький	Середній	Високий
Інвестиційні витрати	Мінімальні	Помірні	Високі
Ризики	Низькі, пов'язані переважно з логістикою та змінами ринку.	Середні, залежність від партнера, ризик втрати унікальної технології.	Високі, включаючи політичні, економічні та управлінські ризики.
Гнучкість	Висока, можливість швидко змінювати ринки.	Помірна, залежить від умов ліцензійної угоди.	Низька, оскільки потребує значних фінансових і управлінських ресурсів.
Час виходу на ринок	Швидкий	Середній	Довготривалий
Приклади галузей	Легка промисловість, харчова, електроніка.	Фармацевтика, програмне забезпечення, виробництво товарів масового споживання.	Автомобільна промисловість, фінансовий сектор, роздрібна торгівля.

Джерело: складено автором за [2, 23]

Торгівельна форма є найпростішим способом виходу на міжнародний ринок і передбачає продаж продукції або послуг за кордон. Вона характеризується низьким рівнем використання ресурсів та обмеженням контролем у цільовій країні. Серед основних її варіантів вирізняють прямий експорт, коли товари продаються безпосередньо закордонним покупцям, експорт через вітчизняних посередників, що включає використання агентів, брокерів або торговельних компаній у країні походження, експортну кооперацію, яка полягає в об'єднанні компаній для спільної реалізації продукції на міжнародному ринку, а також експорт через закордонних посередників, що передбачає залучення іноземних агентів або брокерів для просування товарів.

Кооперативна модель без об'єднання капіталів передбачає співпрацю між компаніями без створення нової спільної організації. До неї належать

ліцензування, тобто передача прав на використання технологій, брендів або авторських прав іноземному партнеру через договірну угоду, що дозволяє організації розширити присутність на міжнародних ринках без значних інвестицій, а також спеціалізація, що включає угоди про наукову та виробничу кооперацію й контракти на інвестування у виробництво [3].

Кооперативна модель з об'єднанням капіталів базується на створенні спільної організації. У цій моделі вирізняють комплексну спільну організацію, коли компанії спільно контролюють бізнес у різних сферах, та спеціалізовану спільну організацію, яка фокусується на партнерстві у певних галузях, таких як виробництво або наукові дослідження.

Ієрархічна форма є найглибшим рівнем інтеграції, оскільки вона передбачає значні інвестиції та забезпечує повний контроль над діяльністю за кордоном. До її основних типів відносяться поглинання, що означає придбання іноземних компаній, нова комплексна інвестиція, яка полягає у створенні дочірньої організації з нуля шляхом заснування власних підрозділів в інших країнах і забезпечує повний контроль над діяльністю, хоч і потребує значних ресурсів та ретельного вивчення місцевих ринків, а також нова спеціалізована інвестиція, яка полягає у вкладенні у певну сферу, таку як торгівля, виробництво або наука [12].

Отже, вибір моделі і стратегії інтернаціоналізації залежить від багатьох факторів, включаючи стратегічні цілі компанії, доступні ресурси, рівень ризику та специфіку цільового ринку. Кожна з цих моделей та кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, які слід ретельно оцінювати при прийнятті рішень щодо виходу на міжнародний ринок.

Висновки до розділу 1

Інтернаціоналізація підприємств є ключовим вектором розвитку сучасного бізнесу в умовах глобалізованої економіки. Вона відкриває перед компаніями нові горизонти для масштабування діяльності, виходу за межі локального ринку, залучення зовнішніх інвестицій, підвищення рівня інноваційності та доступу до стратегічно важливих ресурсів. Завдяки інтернаціоналізації підприємства отримують можливість ефективніше використовувати свої конкурентні переваги, забезпечуючи собі сталій розвиток та зміцнення позицій у глобальному конкурентному середовищі. Проте сам факт виходу на зовнішні ринки ще не гарантує успіху результативність цього процесу залежить від здатності організації оперативно адаптуватися до культурних, економічних і правових особливостей нових ринків, встановлювати довготривалі партнерські відносини, адаптувати продукцію до потреб іноземних споживачів, ефективно управляти ресурсами в умовах мультикультурного середовища.

Необхідність врахування глобальних змін, швидкої трансформації технологій, посилення міжнародної конкуренції та непередбачуваності політико-економічної ситуації вимагає від керівництва перегляду традиційних підходів до стратегічного планування. Управлінські рішення все частіше потребують довгострокової орієнтації, високого рівня гнучкості та адаптивності, а також широкого залучення аналітичних інструментів для прогнозування змін у зовнішньому середовищі. В умовах глобалізації стратегічне управління перетворюється на комплексний процес, що включає визначення довгострокових цілей з урахуванням міжнародного контексту, формування конкурентних стратегій для конкретних закордонних ринків, а також адаптацію бізнес-моделі до нових умов ведення діяльності.

Вибір моделі та напряму виходу на зовнішні ринки має базуватися на всебічному аналізі внутрішніх ресурсів компанії, її готовності до експансії,

потенційних ризиків і особливостей цільових країн. Визначальними є стратегічні пріоритети бізнесу, обсяги інвестиційних можливостей, рівень організаційної зрілості, досвід міжнародної діяльності, а також специфіка галузі, в якій функціонує підприємство. Різні моделі інтернаціоналізації експорту, франчайзингу, стратегічного альянсу, спільного підприємства чи прямого інвестування мають як переваги, так і обмеження, тому їх застосування вимагає обґрунтованого підходу з урахуванням не лише короткострокових вигод, а й довгострокової стратегії розвитку компанії в глобальному контексті.

З огляду на важливість стратегічного підґрунтя для успішної інтернаціоналізації, доцільним є вивчення практичного прикладу реального підприємства. У цьому контексті проведено аналіз діяльності компанії, що дозволяє більш глибоко оцінити її внутрішній потенціал, визначити наявні передумови та виявити ключові можливості для виходу на міжнародні ринки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз глобальних тенденцій інтернаціоналізації та їх вплив на діяльність організацій в Україні

Інтернаціоналізація організацій у сучасних умовах глобальної економіки відбувається під впливом глибоких змін, що відображаються на динаміці світової торгівлі.

Період з 2022 по 2024 рік (рис. 2.1) став показовим у контексті трансформації міжнародного бізнес-середовища. Після різкого падіння у 2020 році, спричиненого пандемією COVID-19, світова торгівля почала активно відновлюватися. У 2021 році організації масово відновлювали свої зовнішньоекономічні зв'язки, використовуючи нові цифрові можливості, зокрема електронну комерцію та хмарні платформи, як інструменти виходу на закордонні ринки [3].

У 2022 році глобальний товарообіг сягнув рекордного рівня в 32 трлн. долл., що стало свідченням високого рівня довіри до міжнародної співпраці та ефективності нових підходів до інтернаціоналізації. Разом з тим, у 2023 році, відбулося певне сповільнення, пов'язане із геополітичною нестабільністю, інфляційним тиском та змінами у світовій фінансовій системі. У цих умовах компанії були змушені шукати більш гнучкі й адаптивні моделі міжнародної присутності, зосереджуючись на цифрових сервісах, локалізації ланцюгів постачання та розвитку партнерських відносин у регіональному масштабі.

Повернення до зростання у 2024 році, коли світова торгівля перевищила 33 трлн. долл., засвідчує появу нової хвилі інтернаціоналізації, в основі якої лежать послуги, цифрові продукти та транснаціональні бізнес-моделі, що не вимагають фізичної присутності компанії за кордоном. Така трансформація

створює передумови для більшої гнучкості, зниження витрат і оперативного реагування на глобальні виклики. Успішна інтернаціоналізація в сучасних умовах все більше залежить від здатності організацій швидко інтегрувати нові технології, будувати стійкі міжнародні зв'язки та адаптуватися до динамічних економічних змін [7].

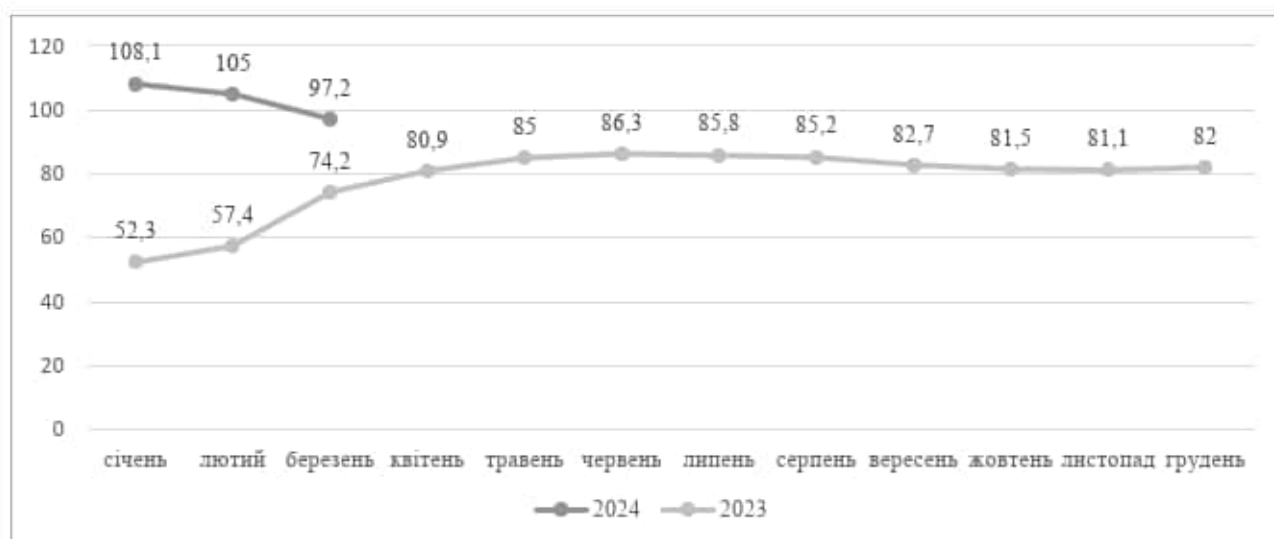


Рис. 2.1 Динаміка зростання (зниження) експорту товарів в Україні
за 2023-2024 роки

Джерело: складено автором за [24]

Згідно з дослідженням Mastercard SME Index 2024, 16% українських організацій вже експортують свою продукцію за кордон, а ще 40% планують вихід на закордонні ринки. Основними напрямками експорту є Польща (32%), Німеччина (22%), США (16%), Литва та Італія (по 13%) [43].

Опитування, проведене Європейською Бізнес Асоціацією в листопаді 2022 року, показало, що 30% представників малого та середнього бізнесу планують налагодити експорт товарів чи послуг за кордон, тоді як 29% вже працюють на іноземних ринках [25].

За результатами опитування, проведеного Міністерством економіки України у січні–лютому 2025 року, українські підприємства стикаються з низкою суттєвих бар'єрів у здійсненні експортної діяльності. Серед основних

викликів респонденти відзначили логістичні труднощі, зокрема високі тарифи на перевезення, нестачу водіїв та перевантаження пунктів пропуску на західному кордоні. Також значну роль відіграють валютні обмеження, пов'язані з воєнним станом, зокрема необхідність повернення валютної виручки у стислий термін, що особливо ускладнює експорт високовартісної продукції машинобудування.

Крім того, серед актуальних проблем називаються обмеження на виїзд підприємців, кадровий дефіцит, зумовлений мобілізацією та міграцією, недостатня ефективність державних фінансових інструментів, зокрема експортного кредитування, а також небажання іноземних партнерів працювати з українськими компаніями через високий рівень воєнних ризиків [30].

Глобалізація є ключовою тенденцією сучасного розвитку, що формує нові взаємозв'язки в економіці, політиці та екології. У цих умовах інновації стають головним чинником конкурентоспроможності. Справжня перевага досягається не за рахунок дешевої робочої сили чи ресурсів, а через вдосконалення виробничих процесів, новітні технології та ефективне управління.

Глобалізація змінює структуру інвестицій, акцент зміщується з традиційного виробництва на розробку нових технологій та наукових досліджень. Взаємозв'язок між інноваціями та глобалізацією проявляється у формуванні міжнародних виробничих мереж, де ключову роль відіграють транснаціональні корпорації. Вони стимулюють поширення передових технологій, сприяють зростанню продуктивності та інтегрують різні економічні системи [14].

Інтернаціоналізація бізнесу дозволяє організаціям адаптуватися до динамічного середовища, залучати висококваліфікованих фахівців та отримувати доступ до передових технологій. Відповідно, сприяє модернізації економіки, підвищенню її ефективності та посиленню конкурентних позицій на світовому ринку. Інновації та глобалізація є взаємопов'язаними процесами, що визначають майбутній розвиток світової економіки [4].

Однією з основних тенденцій є поглиблення інтеграції у глобальні виробничі ланцюги. Українські організації прагнуть долучитися до світових мереж створення доданої вартості, що дозволяє їм виходити на нові ринки, оптимізувати виробничі процеси та запроваджувати новітні управлінські підходи. Тенденцію можна помітити у таких галузях, як машинобудування, ІТ, легка промисловість та агропромисловий сектор, де українські виробники постачають комплектуючі, напівфабрикати та готову продукцію для міжнародних компаній. Водночас, такий процес передбачає певні ризики, зокрема залежність від зовнішніх партнерів, нестабільність світових ринків і необхідність відповідати міжнародним стандартам.

Суттєвою складовою інтернаціоналізації є модернізація виробництва та інноваційний розвиток.

Глобальна конкуренція змушує шукати нові підходи до організації виробничих процесів, впроваджувати цифрові технології та автоматизацію. Використання штучного інтелекту, великих даних та інтернету речей стає ключовим фактором підвищення продуктивності та ефективності українських організацій. Проте процес впровадження інновацій супроводжується низкою проблем, серед яких головною є недостатнє фінансування наукових досліджень і розробок, а також високі витрати на модернізацію виробничих потужностей [3].

Значну роль у процесі інтернаціоналізації відіграють транснаціональні корпорації, які є носіями передових технологій, сучасних управлінських практик та високих стандартів якості.

В Україні діє значна кількість дочірніх організацій ТНК, що сприяє трансферу технологій, підвищенню рівня кваліфікації працівників та розвитку суміжних галузей економіки. Водночас, діяльність ТНК має і певні ризики, зокрема витіснення місцевих компаній, монополізацію ринків тощо, що може негативно позначатися на економічному зростанні країни.

Важливою тенденцією є і активна орієнтація на експорт та диверсифікацію ринків збуту. Зважаючи на зростаючу конкуренцію на

внутрішньому ринку, українські організації активно розширюють географію своєї діяльності, укладаючи нові міжнародні контракти та освоюючи нові ринки. Особливо важливим є розширення економічної співпраці з країнами Європейського Союзу, що стало можливим завдяки Угоді про асоціацію між Україною та ЄС.

Крім того, відбувається активізація торговельних зв'язків із країнами Азії, Близького Сходу та Африки, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіональних ринків і забезпечити стабільність експортної діяльності. Однак вихід на нові ринки супроводжується значними витратами, пов'язаними з сертифікацією продукції, адаптацією до нових вимог та необхідністю створення ефективної логістичної інфраструктури [24].

У сучасних умовах міжнародної конкуренції все більшого значення набуває розвиток партнерських відносин та стратегічних альянсів. Співпраця з іноземними компаніями у межах спільних організацій інноваційних кластерів та міжнародних дослідницьких проектів дозволяє значно підвищити рівень конкурентоспроможності українських організацій, отримати доступ до новітніх технологій та фінансових ресурсів. Такі партнерські зв'язки сприяють зростанню ефективності діяльності, оптимізації виробничих процесів і розширенню експортного потенціалу.

Отже, у 2024 році інтернаціоналізація організацій переорієнтувалася на цифрові формати, розвиток ринку послуг і гнучкі бізнес-моделі. Зростання світової торгівлі до \$33 трлн підтверджує активізацію глобального бізнесу та важливість технологій у виході на нові ринки. Успіх компаній дедалі більше залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися до змін і інтегруватися в цифрову економіку.

Перейдемо до практичного прикладу аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд Імпорт».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «Аккорд Імпорт»

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках особливої ваги набуває здатність організації ефективно управляти своїми ресурсами, формувати стабільну фінансову стратегію та адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Аналіз фінансово-господарської діяльності організації дозволяє виявити не лише його поточний стан, а й визначити потенціал розвитку, особливо в контексті інтернаціоналізації бізнесу. У даному підрозділі розглянуто фінансові та виробничі показники компанії «Аккорд Імпорт», яка є одним із найдинамічніших гравців українського меблевого ринку та демонструє високі темпи розвитку в експортному секторі [21].

ТОВ «Аккорд Імпорт» була заснована у 2015 році в місті Хмельницький. Спочатку її діяльність була зосереджена на імпорті меблів із Польщі для українського ринку. Однак уже через кілька років компанія переорієнтувалася на власне виробництво корпусних меблів, що стало ключовим фактором її подальшого зростання. Однією з визначальних стратегій стало партнерство з міжнародною мережею JYSK, яке дало змогу налагодити стабільний експортний канал та забезпечити постійний попит на продукцію [27]. Варто зазначити, що у своїй діяльності компанія дотримується принципів сталого розвитку. У 2024 році вона реалізує проекти з енергозбереження: будує сонячну електростанцію потужністю 2,8 МВт, що свідчить про відповідальне ставлення до екологічної складової виробництва [22].

Організаційна структура організації відповідає сучасним вимогам до управління виробничо-експортними організаціями. Вона побудована за принципом функціонального управління, що дозволяє чітко розмежувати обов'язки між підрозділами, забезпечити координацію процесів і оперативність у прийнятті рішень.

На чолі компанії перебуває генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та представляє компанію на зовнішньому рівні, зокрема перед міжнародними партнерами.

Генеральному директорові безпосередньо підпорядковуються ключові функціональні департаменти, кожен із яких виконує специфічні завдання, що забезпечують ефективну роботу компанії. Виробничий відділ відповідає за планування, організацію та контроль процесів виготовлення меблів. У його склад входять майстерні, лінії складання, логістика цехів і відділ контролю якості, що гарантує відповідність продукції встановленим стандартам.

Фінансово-економічний відділ займається фінансовим плануванням, веденням бухгалтерського обліку, складанням звітності, аналізом витрат і прибутковості, а також співпрацею з банками та інвесторами, що дозволяє забезпечити стабільне фінансування діяльності компанії. Комерційний відділ виконує функції маркетингу, продажів, формування замовлень і роботи з клієнтами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У межах цього відділу працює експортний підрозділ, який координує співпрацю з мережею JYSK та іншими європейськими партнерами, забезпечуючи міжнародну присутність компанії. Відділ постачання та логістики відповідає за закупівлю сировини та комплектуючих, а також організацію внутрішніх і зовнішніх перевезень. Його роль особливо важлива у сфері міжнародного транспортування готової продукції, що потребує точного планування та дотримання строків. Юридичний відділ здійснює правовий супровід контрактів, контролює дотримання умов міжнародних угод, захищає права інтелектуальної власності та взаємодіє з державними органами для забезпечення правової безпеки бізнесу. HR-відділ та служба охорони праці займаються підбором персоналу, організацією навчання кадрів, підтримкою внутрішньої комунікації, а також контролем за безпекою працівників на виробництві, що є необхідною умовою стабільної роботи підприємства.

У структурі компанії також функціонує проектний офіс, який координує реалізацію інноваційних проектів, модернізацію виробництва, впровадження

цифрових рішень, автоматизацію управлінських процесів та розвиток енергетичної незалежності [22]. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аккорд Імпорт» (табл. 2.1) демонструє наявність стійкої основи для подальшого стратегічного зростання, зокрема за рахунок розширення міжнародної діяльності.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Аккорд Імпорт»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Висока частка експорту (понад 90% продукції — на зовнішні ринки)	Залежність від одного великого замовника (мережа JYSK)
Партнерство з міжнародними компаніями	Обмежена впізнаваність бренду на внутрішньому ринку
Власні виробничі потужності та сучасне обладнання	Висока потреба у валютних розрахунках (залежність від курсу)
Інвестиції в енергонезалежність та інновації	Недостатня диверсифікація каналів збуту
Географічна близькість до ЄС	Потреба в розширенні управлінського складу для масштабування
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Розширення експорту в нові країни (Азія, Латинська Америка)	Геополітичні ризики в Україні
Зростання попиту на українські меблі у Європі	Ускладнення логістики через військові дії
Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів	Конкуренція з китайськими та європейськими виробниками
Участь у державних програмах підтримки експортерів	Валютні ризики та інфляційні коливання
Перехід до повного циклу виробництва з локалізацією сировини	Посилення екологічних стандартів на ринках ЄС

Джерело: складено автором

До ключових сильних сторін слід віднести високий рівень експорту, партнерство з міжнародними мережами та активну інвестиційну політику в модернізацію виробництва. Компанія також має потенціал до розширення ринків збуту, особливо завдяки вигідному географічному розташуванню та високій якості продукції.

Водночас SWOT-аналіз виявив і вразливі місця: залежність від обмеженої кількості клієнтів, валютні ризики, обмежене позиціонування на внутрішньому ринку. Зовнішні загрози, пов'язані з політичною нестабільністю, глобальною конкуренцією та логістичними проблемами, вимагають адаптивної стратегії.

Отже, компанії доцільно зосередитись на диверсифікації каналів збуту, посиленні брендування та цифровізації продажів, одночасно продовжуючи впровадження інновацій та зміцнюючи свою енергетичну незалежність.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Аккорд Імпорт»

Показники	2024	2023	2022
Дохід, грн	1 826 376 000	1 364 015 000	797 938 000
Чистий прибуток, грн.	181 919 000	112 646 000	44 271 000
Активи, грн.	1 166 993 000	825 527 000	559 010 000
Зобов'язання, грн.	587 105 000	481 772 000	342 446 000
Кількість працівників	217	170	173

Джерело: складено автором за [36]

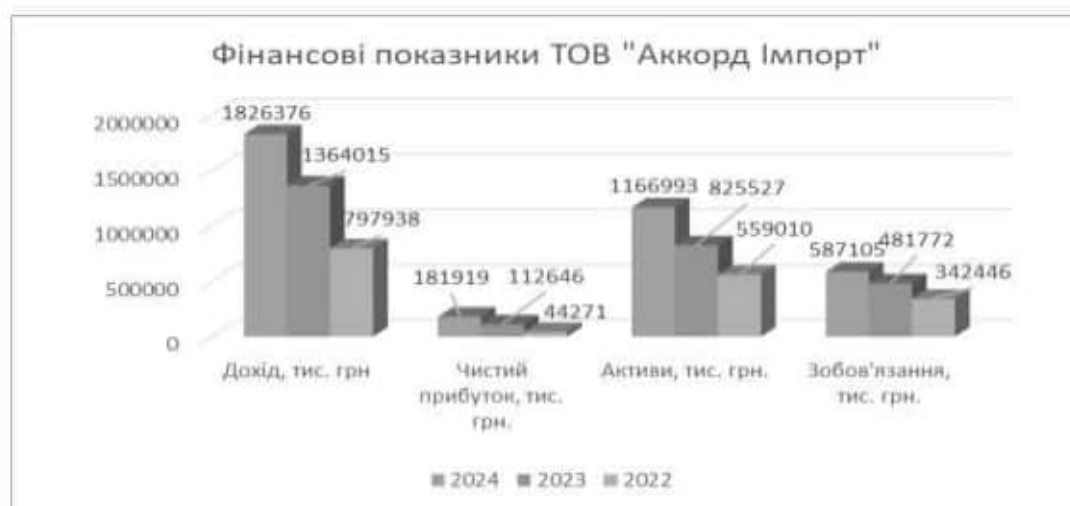


Рис. 2.2 Фінансові показники ТОВ «Аккорд Імпорт»

Джерело: складено автором за [36]

Аналізуючи фінансові показники компанії за останні роки (рис. 2.2), спостерігається суттєве зростання обсягів реалізації. Так, у 2023 році компанія досягла виручки понад 1,36 млрд грн, що у 2,3 рази перевищує показники попереднього року. Основна частина прибутку забезпечена експортною діяльністю [36]. Такий результат свідчить не лише про ефективність управління ресурсами, а й про здатність компанії відповідати міжнародним стандартам якості та логістики.

Для оцінки ефективності діяльності компанії «Аккорд Імпорт» у 2024 році та визначення її готовності до виходу на міжнародні ринки було проведено аналіз фінансово-господарської діяльності на основі офіційних даних за відповідний період.

Таблиця 2.3

**Фінансові результати ТОВ «Аккорд Імпорт»
у 2022-2024 рр., тис. грн**

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2024/ 2023)	Темп прирост у, % (2024/ 2023)	Абс. відх., тис. грн. (2023/ 2022)	Темп прирост у, % (2023/ 2022)
Чистий дохід від реалізації	797 938	1 364 015	1 826 376	462 361	33,90%	566 077	70,94 %
Собівартість реалізованої продукції	606 380	1 007 455	1 291 276	283 821	28,18%	401 075	66,14 %
Валовий прибуток	191 558	356 560	535 100	178 540	50,07%	165 002	86,14 %
Фінансовий результат до оподаткування	58 693	138 174	223 398	85 224	61,68%	79 481	135,42 %
Чистий фінансовий результат (прибуток)	44 271	112 646	181 919	69 273	61,50%	68 375	154,45 %

Джерело: складено автором за [36, 39]

У 2024 році спостерігається суттєве зростання ключових фінансових показників компанії. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 462,4 млн грн (+33,9%), що є свідченням зростання обсягів реалізації. Водночас

собівартість також зросла на 283,8 млн грн (+28,2%), але темп зростання прибутку вищий, що позитивно характеризує ефективність діяльності.

Валовий прибуток збільшився на 178,5 млн грн (+50,1%), що свідчить про поліпшення результатів основної операційної діяльності. Позитивна динаміка зберігається і за показником фінансового результату до оподаткування зростання на 85,2 млн грн (+61,7%).

Чистий прибуток підприємства у 2024 році склав 181,9 млн грн, що на 61,5% більше, ніж торік. Демонструє зміцнення фінансової стійкості компанії та підтверджує її здатність ефективно реалізовувати експортну стратегію.

Для візуалізації динаміки змін основних фінансових результатів діяльності у 2024 році порівняно з 2023 роком доцільно побудувати графік темпів приросту (%).

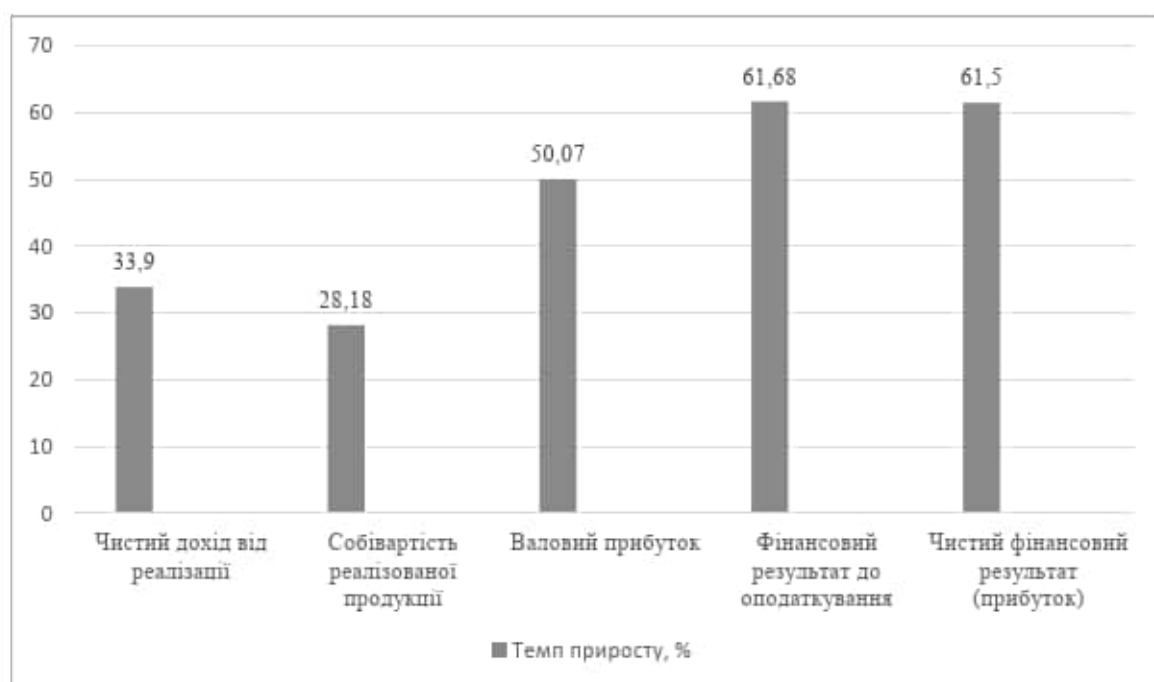


Рис. 2.3 Темп приросту фінансових показників ТОВ «Аккорд Імпорт»

Джерело: складено автором за [36, 39]

Аналіз побудованого графіка свідчить про найбільш динамічне зростання показників прибутковості підприємства у 2024 році. Зокрема, найвищі темпи приросту продемонстрували фінансовий результат до оподаткування та чистий

прибуток, що свідчить про ефективність управління доходами та витратами в умовах розширення операційної діяльності.

Загалом така динаміка вказує на зростання прибутковості та результативності господарської діяльності підприємства. Стабільне зростання ключових показників формує позитивні передумови для подальших стратегічних ініціатив, зокрема - впровадження або розширення напрямів диверсифікації, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ТОВ «Аккорд Імпорт» у 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2024/2023)	Темп прирост у, % (2024/2023)	Абс. відх., тис. грн. (2023/2022)	Темп прирост у, % (2023/2022)
Матеріальні витрати	552950	889542	1054334	164792	18.53%	336 592	60,86%
Витрати на оплату праці	21606	26783	53954	27171	101.47%	5177	23,96%
Відрахування на соціальні заходи	3655	5064	8759	3695	72.96%	1 409	38,55%
Амортизація	35073	23254	36050	12796	54.97%	-11 819	-
Інші операційні витрати	154622	220578	312846	92268	41.83%	65 956	42,66%
Разом	767906	1164221	1465943	301722	25.93%	396 315	51,60%

Джерело: складено автором за [36, 39]

У 2024 році загальний обсяг операційних витрат зріс на 301,7 тис. грн (+25,93%) (табл 2.4.) порівняно з попереднім роком. Найсуттєвіше зростання зафіксовано за статтями "витрати на оплату праці" (+101,47%) та "відрахування на соціальні заходи" (+72,96%), що може бути пов'язано із кадровими змінами або збільшенням фонду оплати праці.

Основну частину витрат продовжують формувати матеріальні витрати, обсяг яких у 2024 році збільшився на 164,8 тис. грн (+18,53%). Така тенденція

свідчить про розширення операційної діяльності, а також можливе зростання закупівельних цін на сировину і матеріали.

Варто зазначити, що після зниження в 2023 році, амортизаційні витрати у 2024 році зросли на 12,8 тис. грн (+54,97%), що може свідчити про введення в експлуатацію нових об'єктів основних засобів або зміну методики нарахування амортизації.

Загалом, динаміка операційних витрат є контрольованою, однак потребує оптимізації в частині трудових ресурсів та ефективності витрат на збут.

Для детальної оцінки структури змін операційних витрат ТОВ «Аккорд Імпорт» у 2024 році порівняно з 2023 роком доцільно побудувати графік темпів приросту за основними статтями витрат. Такий графік дозволяє виявити, які саме витрати зросли найбільше, та зробити висновки щодо пріоритетів ресурсного забезпечення підприємства.

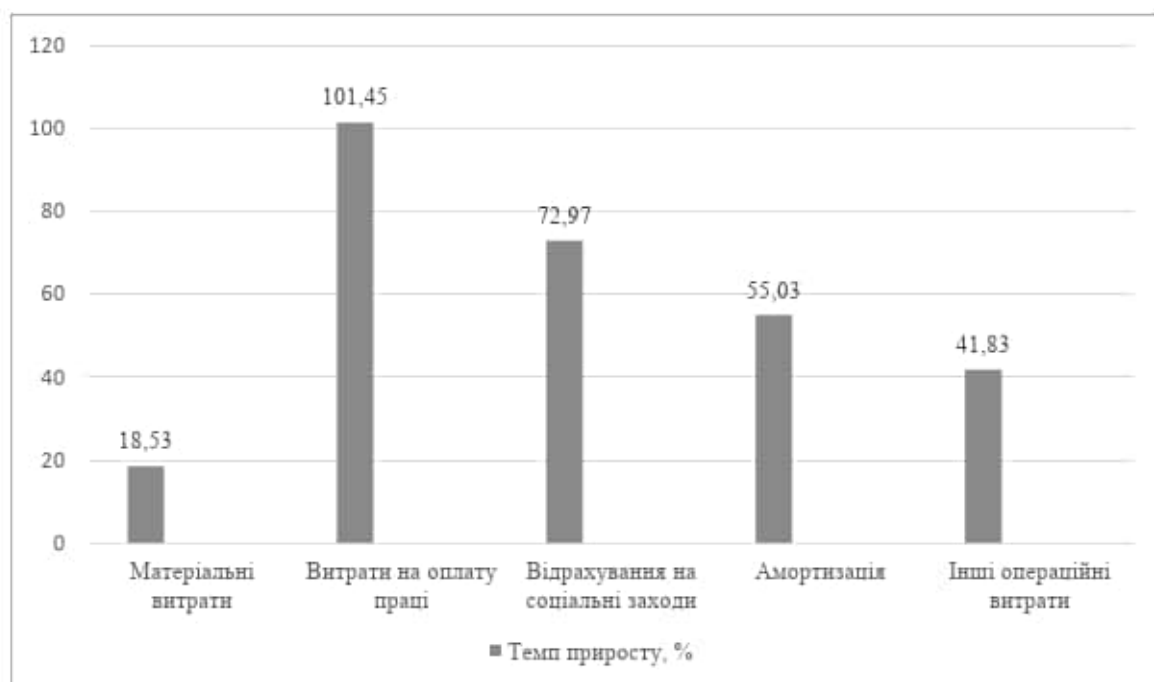


Рис. 2.4 Темп приросту операційних витрат ТОВ «Аккорд Імпорт»

Джерело: складено автором за [36, 39]

Побудований графік демонструє, що найбільший темп приросту зафіксовано за статтею "витрати на оплату праці" понад 100%, що може бути

наслідком кадрової політики або збільшення заробітної плати. Помітне зростання соціальних відрахувань та амортизації свідчить про оновлення ресурсів і зростання соціального навантаження на фонд оплати праці.

Загальна динаміка витрат є помірно зростаючою, без різких стрибків, крім фонду оплати праці у 2024 році. Підприємство розвивається, здійснює інвестиції в персонал і ресурси, що є характерним для фази росту.

Однак, для збереження стабільної рентабельності важливо постійно контролювати витратну частину бюджету, особливо у сфері адміністративних та інших операційних витрат.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання основних засобів

ТОВ «Аккорд Імпорт», 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2024/2023)	Темп прирост у, % (2024/2023)	Абс. відх., тис. грн. (2023/2022)	Темп прирост у, % (2023/2022)
Середньорічна вартість ОЗ	147736.5	219196.5	330846	111649.5	50.93%	71 460	48,36%
Знос	82589.00	98296.00	130438.00	32142.00	32.69%	15 707	19,02%
Основні засоби	99320.00	172766.00	265627.00	92861.00	53.75%	73 446	73,96%
Кількість працівників	173	170	217	47	27.65%	-3	-1,73%
Фондовіддача	5.4	6.22	5.52	-0.70	-11.26%	0,82	15,19%
Фондоємність	0.19	0.16	0.18	0.02	12.50%	-0.03	-15,79%
Фондоозброєність, тис. грн	869.04	1266.72	1524.4	257.68	20.35%	397,68	45,76%

Джерело: складено автором за [36, 39]

Для оцінки змін у технічному потенціалі та ефективності використання основних засобів доцільно побудувати графік темпів приросту відповідних показників, що дозволяє виявити взаємозв'язок між масштабами оновлення матеріально-технічної бази підприємства та динамікою продуктивності праці.

Найвищими темпами зростали середньорічна вартість основних засобів (+50,94%) та їхня залишкова вартість (+53,75%), що свідчить про активне технічне оновлення підприємства.

Водночас спостерігається зниження фондovіддачі ($-11,25\%$), що вимагає оптимізації використання нових потужностей для підвищення ефективності виробництва.

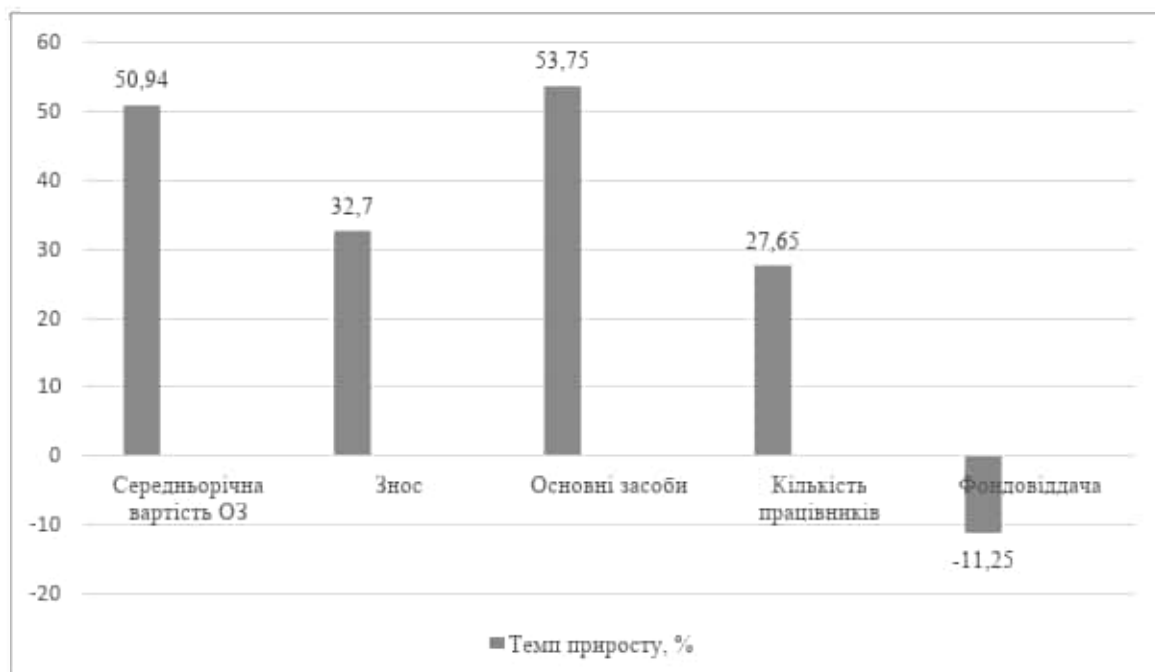


Рис. 2.5 Темп приросту динаміки показників використання основних засобів ТОВ «Аккорд Імпорт»

Джерело: складено автором за [36, 39]

Дані свідчать про активне оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Однак не всі інвестиції одразу конвертуються у зростання ефективності падіння фондovіддачі вказує на необхідність додаткових заходів для підвищення продуктивності використання основних засобів.

Зростання чисельності персоналу й фондоозброєності позитивні сигнали щодо модернізації підприємства.

У 2022–2024 роках фінансовий стан підприємства покращується, про що свідчить позитивна динаміка більшості ключових показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Аккорд Імпорт» у 2022–2024 рр.

Показник	Значення, тис. грн.			Динаміка			
	2022	2023	2024	Абс. відх., тис. грн. (2024/ 2023)	Темп прирост у, % (2024/ 2023)	Абс. відх., тис. грн. (2023/ 2022)	Темп прирост у, % (2023/ 2022)
Коефіцієнт поточної ліквідності	121.77%	128.83%	129.26%	0.43%	0.33%	7,06	+5,80%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.02%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	-0,01	-50,00%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	54.38%	54.18%	65.26%	11.08%	20.45%	-0,20	-0,37%
Коефіцієнт автономії	23.27%	32.97%	36.22%	3.25%	9.86%	9,70	+41,69%
Рентабельність активів (ROA)	7.92%	13.65%	15.59%	1.94%	14.21%	5,73	+72,35%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	41.02%	56.10%	52.36%	-3.74%	-6.67%	15,08	+36,77%
Чиста маржа	5.55%	8.26%	9.96%	1.70%	20.59%	2,71	+48,83%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	91.59%	132.84%	103.59%	-29.25%	-22.02%	41,25	+45,03%
Коефіцієнт заборгованості	61.26%	58.36%	50.31%	-8.05%	-13.79%	-2,90	-4,74%

Джерело: складено автором за [39]

Коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 121,77% до 129,26%, що свідчить про посилення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок обігових активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким (0,01%) без суттєвих змін, що є типовим для підприємств із невеликими грошовими резервами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році значно підвищився (+20,45%), що є позитивним сигналом щодо короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт автономії демонструє стійке зростання: з 23,27% до 36,22%, що означає посилення фінансової незалежності від кредиторів.

Водночас коефіцієнт заборгованості скорочується на 13,79% у 2024 році, що також позитивно.

Рентабельність активів (ROA) зростає щорічно: у 2024 році становить 15,59% (+14,21% до попереднього року), що свідчить про ефективніше використання активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE) знизилася у 2024 році на 3,74 п.п., хоча й залишається високою (52,36%), свідчить про скорочення прибутку відносно темпів зростання власного капіталу.

Чиста маржа зростає з 5,55% до 9,96%, що вказує на збільшення прибутку від реалізації кожної гривні доходу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом у 2024 році зменшився на 22,02%, що може вказувати на збільшення використання позикових коштів для фінансування довгострокових активів.

За результатами аналізу фінансових результатів, структури витрат та ефективності використання основних засобів ТОВ «Аккорд Імпорт» у 2022-2024 роках спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників, що свідчить про стабільне фінансове зростання підприємства.

Протягом аналізованого періоду суттєво збільшився обсяг реалізації продукції, що призвело до приросту валового та чистого прибутку. Темп приросту чистого фінансового результату в 2024 році склав понад 60% у порівнянні з 2023 роком. Водночас зросли й операційні витрати, зокрема витрати на оплату праці та соціальні відрахування, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу або покращенням умов оплати праці.

Аналіз структури витрат підтверджує, що підприємство активно інвестує у розвиток: матеріальні витрати та амортизаційні відрахування також зазнали помітного зростання, що свідчить про оновлення основних засобів і розширення виробничих потужностей.

Ефективність використання основних засобів загалом демонструє позитивні зрушення. Підприємство наростило середньорічну вартість основних фондів та підвищило рівень фондоозброєності працівників. Однак деяке

зниження фондівддачі в останньому році вказує на необхідність підвищення ефективності використання наявних потужностей.

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «Аккорд Імпорт» у 2024 році характеризуємо як стабільний і такий, що розвивається. Основними завданнями на подальший період є підвищення продуктивності використання інвестованих ресурсів та оптимізація витратної частини з метою забезпечення сталого зростання прибутковості.

2.3. Діагностика внутрішніх можливостей та зовнішніх факторів до інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»

Потужна експортна орієнтація компанії «Аккорд Імпорт» уже є важливим стратегічним досягненням. У 2024 році 96% усієї продукції експортувалося до країн Європейського Союзу, серед яких Данія, Нідерланди, Угорщина, Болгарія, Польща, Швеція, Німеччина та Іспанія. Ключовим партнером компанії є міжнародна мережа магазинів JYSK, що формує стабільний попит і створює основу для подальшого розширення географії постачання [21, 27, 32].

Водночас надмірна залежність від одного регіону, навіть такого розвиненого як ЄС, створює потенційні ризики для стабільності експортної моделі в умовах глобальних викликів. У зв'язку з цим стратегічно доцільним є вихід на нові, перспективні ринки поза межами Європейського Союзу. Одним із найбільш обґрунтованих напрямків для подальшої інтернаціоналізації є Ізраїль країна з високим рівнем споживання імпоротної меблевої продукції, орієнтацією на якість та екологічність, а також стабільною макроекономічною ситуацією [4].

Ізраїль є важливим торговим партнером України, а з 2021 року між державами діє Угода про зону вільної торгівлі, що спрощує митні процедури та усуває значну частину тарифних бар'єрів [17, 28]. Додатковими перевагами

ринку Ізраїлю є наявність великої української діаспори, активна урбанізація, зростання ринку орендного житла та комерційної нерухомості, що стимулює попит на меблі середнього цінового сегмента [25, 30].

Завдяки впровадженню сучасних технологій, відповідності європейським стандартам виробництва та досвіду роботи з масштабними замовленнями, компанія «Аккорд Імпорт» має усі необхідні ресурси для поступового освоєння цього ринку. Варто також зазначити, що у 2024 році компанія розпочала будівництво нового заводу вартістю 14 млн. долл., що дозволить збільшити виробничі потужності втричі відповідно до прогнозованого розширення обсягів експорту [22, 31, 37].

Таким чином, формування стратегії інтернаціоналізації з орієнтацією на ринок Ізраїлю є логічним і обґрунтованим етапом розширення міжнародної присутності компанії, що сприятиме її довгостроковому зростанню та підвищенню конкурентоспроможності у глобальному середовищі [6].

Вибір Ізраїлю як цільового ринку для подальшої інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт» базується на поєднанні економічних, торговельних і логістичних факторів. Ринок цієї країни має ряд характеристик, що роблять його привабливим для українських експортерів меблів, особливо у середньому ціновому сегменті.

Ізраїль одна з небагатьох країн поза межами ЄС, з якою Україна має діючу Угоду про зону вільної торгівлі, що означає спрощене митне оформлення, відсутність ввізних мит на значну частину продукції та прозоре регуляторне середовище [17].

Ізраїль вирізняється високим рівнем урбанізації, значною часткою населення, яке орендує житло, а також постійною потребою в оновленні інтер'єру у зв'язку з активною ротацією житла й офісів [4].

Додатковим фактором є значна українська діаспора, що спрощує прийняття продукції та сприяє формуванню довіри до українського бренду [2].

Таблиця 2.7

Ключові чинники вибору ринку Ізраїлю

Критерій	Характеристика
Економічна стабільність	Стабільне зростання ВВП, високий рівень доходів населення
Торговельний режим	Угода про ЗВТ з Україною, спрощене митне оформлення
Попит на імпортні меблі	Частка імпортної продукції на ринку меблів становить понад 60%
Орієнтація на якість	Перевага європейських стандартів якості та дизайну
Наявність діаспори	Сприятливе сприйняття українських товарів
Логістична доступність	Морське сполучення через порти Чорноморськ – Хайфа

Джерело: складено автором за [4, 17]

Таким чином, ринок Ізраїлю поєднує у собі високу купівельну спроможність, прозорі умови ведення бізнесу та логістичну досяжність, що робить його обґрунтованою ціллю для стратегії поступового розширення присутності компанії «Аккорд Імпорт».

Ізраїль невелика, але надзвичайно містка економіка з орієнтацією на якість та інновації. Частка імпортних меблів у внутрішньому ринку становить понад 60%, що зумовлено дефіцитом власного виробництва та перевагами імпортної продукції в частині дизайну, матеріалів і гарантійного сервісу [4].

Основні характеристики ринку:

- обсяг ринку меблів (2024): понад 1,1 млрд долл. [30];
- цінові пріоритети: середній і середньо-високий сегмент;
- основні імпортери: Італія, Туреччина, Польща, Німеччина;
- тренди: натуральні матеріали, екологічність, функціональність, європейський мінімалізм;
- канали збуту: меблеві шоуруми, інтернет-магазини, B2B-контракти з забудовниками.

Згідно з аналітикою Mastercard SME Index, 2023–2024 роки відзначаються зростанням імпортного попиту на меблі для молодих родин та новобудов, особливо в передмістях Тель-Авіва, Хайфи та Беер-Шеви [43].

Зважаючи на наявний експортний досвід, компанії «Аккорд Імпорт» доцільно застосувати етапний підхід до освоєння ринку Ізраїлю. Така стратегія дозволяє зберегти гнучкість, знизити рівень початкових інвестицій і поступово адаптуватися до особливостей нового середовища.

На першому етапі рекомендовано зосередитись на прямому експорті продукції до Ізраїлю через місцевих дистриб'юторів або меблеві мережі, які спеціалізуються на європейській продукції, що дозволить оцінити попит без створення постійного представництва та мінімізувати витрати, пов'язані з входом на новий ринок [2].

Наступним кроком може бути вихід на ринок B2B зокрема, співпраця з забудовниками, студіями інтер'єру, компаніями з облаштування офісів і готельних об'єктів. Цей сегмент активно розвивається в Ізраїлі у зв'язку з модернізацією житлового фонду та стрімким зростанням будівельної галузі.

За результатами першого року присутності можливе створення локального представництва або складу тимчасового зберігання, що забезпечить:

- скорочення термінів поставки;
- стабільність логістики;
- кращий контроль за якістю обслуговування клієнтів;
- зміцнення партнерських відносин із локальними мережами.

Варто зазначити, що такий формат відповідає рекомендаціям щодо поступового входу на зовнішні ринки з високим рівнем стандартів і регуляторних вимог [8].

Стратегія виходу компанії «Аккорд Імпорт» на ринок Ізраїлю є не лише логічним продовженням її інтернаціоналізації, але й інструментом зниження залежності від європейських ринків

Таблиця 2.8

Етапи виходу на ринок Ізраїлю

Етап	Термін реалізації	Суть дій
1. Аналіз ринку	Кв. 1–2 / 2026	Вивчення споживчих уподобань, конкурентів, юридичних умов
2. Початковий експорт	Кв. 2–4 / 2026	Продаж через дистриб'юторів або маркетплейси (e.g. Furniture IL)
3. Вихід у B2B	2027	Пропозиції для забудовників, готельного бізнесу, студій дизайну
4. Представництво / склад	2028	Створення логістичної структури (опціонально)
5. Локалізація маркетингу	2028–2029	Адаптація комунікації, участь у виставках (наприклад, <i>Interior Design Expo</i>)

Джерело: складно автором

Таким чином високий попит на якісні меблі, спрощений режим торгівлі та культурна спорідненість із українським продуктом створюють сприятливі умови для успішного освоєння цього напрямку. Реалізація запропонованого поетапного підходу дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільне зростання експортного потенціалу підприємства, а також створює основу для розробки стратегії інтернаціоналізації.

Висновки до розділу 2

Аналіз сучасних тенденцій інтернаціоналізації показав, що глобальна торгівля у 2024 році досягла 33 трлн. дол., що свідчить про активізацію міжнародного бізнесу та зростання ролі цифрових технологій, таких як електронна комерція та хмарні платформи. Для українських компаній, зокрема

«Аккорд Імпорт», ключовими викликами залишаються логістичні бар'єри, валютні обмеження та геополітичні ризики, які вимагають гнучких стратегій і адаптації до міжнародних стандартів.

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Аккорд Імпорт» демонструє стабільне зростання: чистий дохід у 2024 році зріс на 33,9% (до 1,826 млрд. грн), чистий прибуток на 61,5% (до 181,9 млн. грн). Позитивна динаміка рентабельності активів (15,59%) і автономії (36,22%) підтверджує фінансову стійкість і готовність до міжнародної експансії. Однак зниження фондівіддачі (-11,26%) і залежність від одного клієнта (JYSK) вказують на необхідність оптимізації використання ресурсів і диверсифікації ринків збуту.

Діагностика внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів показала, що «Аккорд Імпорт» має сильні позиції для інтернаціоналізації завдяки експортному досвіду (96% продукції до ЄС), партнерству з JYSK і модернізації виробництва (новий завод за 14 млн. долл.). Ринок Ізраїлю обрано як перспективний напрям завдяки Угоді про ЗВТ, високому попиту на меблі (1,1 млрд. долл.) і наявності української діаспори.

Результати аналізу створюють основу для розробки стратегії інтернаціоналізації, яка передбачатиме диверсифікацію ринків, оптимізацію логістики та адаптацію маркетингу до вимог Ізраїлю, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності компанії на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Розробка стратегічних заходів інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»

Інтернаціоналізація сучасного підприємства не є спонтанним кроком, а формується як системна стратегія довгострокового зростання, що враховує потенціал підприємства, стан цільових ринків і зовнішнє середовище. Для компанії «Аккорд Імпорт», яка вже має значний досвід у зовнішньоекономічній діяльності в межах ЄС, стратегія інтернаціоналізації має будуватися з урахуванням розширення географії збуту без втрати операційного контролю та якості продукції [1, 4].

Серед основних типів стратегій виходу на міжнародні ринки, які виділяються у науковій літературі, є: експортна стратегія (прямий або непрямий експорт); ліцензування та франчайзинг; спільні підприємства; створення дочірніх компаній або філій за кордоном [2].

З огляду на наявні ресурси, потужності, структуру виробництва та бажання контролювати основні елементи бренду, для компанії «Аккорд Імпорт» найбільш доцільною є стратегія прямого експорту з поступовим переходом до розширеної присутності на ринку. Така стратегія відповідає моделі поступової інтернаціоналізації, відповідно до якої підприємства починають з мінімального залучення до іноземних ринків і поступово поглиблюють присутність у разі позитивного результату [4].

Такий підхід забезпечує: низький рівень стартових витрат; контроль якості та позиціонування бренду; гнучкість і можливість адаптації стратегії в разі змін середовища; використання наявних логістичних і виробничих ресурсів.

Ринок Ізраїлю, з урахуванням дії Угоди про зону вільної торгівлі, зростання попиту на імпорتنу меблеву продукцію, та відносної логістичної досяжності, є придатним для застосування саме такого типу стратегії [17, 30].

Формування ефективної стратегії інтернаціоналізації потребує системного підходу до визначення її основних складових: стратегічної мети, ресурсного забезпечення, цільового ринку, інструментів реалізації, а також критеріїв оцінки ефективності. Кожен із цих елементів повинен бути узгоджений із внутрішніми можливостями підприємства та специфікою зовнішнього середовища [2, 8].

Для компанії «Аккорд Імпорт» стратегія інтернаціоналізації передбачає опору на вже сформовану експортну логістику, стабільне виробництво, досвід взаємодії з великими торговельними мережами та потребу в подальшій диверсифікації експортних потоків. Водночас, ключова мета стратегії полягає не лише у виході на ринок Ізраїлю, а й у зміцненні міжнародної присутності та зниженні залежності від ринку ЄС. Загальну логіку елементів стратегічного плану представлено у таблиці нижче.

Таблиця 3.1

Ключові елементи стратегії інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»

Елемент стратегії	Характеристика
Стратегічна мета	Вихід на ізраїльський ринок з перспективою закріплення B2B-партнерств
Цільовий сегмент ринку	Середній ціновий сегмент, приватне житло, орендне житло, комерційна нерухомість
Форма присутності	Прямий експорт на першому етапі, можливе створення складу або представництва
Ресурсне забезпечення	Нові виробничі потужності, експортна команда, досвід логістичного супроводу
Маркетинговий інструментарій	Участь у виставках, співпраця з локальними дистриб'юторами, онлайн-просування
Переваги компанії	Європейська якість, досвід співпраці з JYSK, гнучкість постачання
Оцінка ефективності	Обсяг експорту, кількість дистриб'юторів, рівень повторних замовлень

Джерело: складено автором

Запропонована стратегія відображає необхідність гнучкої адаптації до нового середовища без радикальної зміни бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічний контроль за операціями, уникати високих початкових витрат, а також поступово акумулювати знання про локальний ринок, що відповідає концепції «навчання через досвід» у моделі поступової інтернаціоналізації.

Успішна реалізація стратегії інтернаціоналізації вимагає поетапного підходу, що дозволяє поступово освоїти новий ринок, знизити ризики входу, оцінити реакцію споживача та адаптувати маркетингову і логістичну моделі. Такий формат є прийнятним для компаній середнього масштабу, які діють у конкурентному середовищі з високим рівнем вимог до продукції [8].

Дослідження ринку	Аналіз споживчих уподобань, цінової чутливості, регуляторного середовища, логістичних вимог	I–II кв. 2026 р.
Початковий експорт	Укладення угод з дистриб'юторами, тестові постачання, моніторинг задоволеності споживача	II–IV кв. 2026 р.
Вихід у B2B-сегмент	Співпраця з девелоперами, офісними замовниками, дизайнерами інтер'єрів, участь у галузевих заходах	2027 р.
Представництво або склад	Створення логістичного хабу або торгового офісу, оптимізація доставки, покращення сервісу	2028 р.
Локалізація маркетингу	Адаптація брендингу, просування на локальних майданчиках, участь у виставках (наприклад, <i>Interior Design Expo</i>)	2028-2029 рр.

Рис. 3.1 Етапи реалізації стратегії інтернаціоналізації на ринку Ізраїлю

Джерело: складено автором

Для компанії «Аккорд Імпорт» обґрунтовано виділяються п'ять послідовних етапів реалізації стратегії інтернаціоналізації на ринку Ізраїлю (рис. 3.1).

Поетапність реалізації забезпечує інерційне нарощування присутності компанії на новому ринку без надмірних інвестицій на старті. Крім того, стратегія дозволяє поступово формувати репутацію бренду та закріпити позиції в ключових каналах дистрибуції. Використання інструментів адаптивного маркетингу, персоналізації пропозицій та локалізації сервісу сприятиме підвищенню рівня довіри з боку споживачів і бізнес-партнерів.

Незважаючи на потенційні переваги запропонованих стратегічних заходів, реалізація інтернаціоналізації на ринку Ізраїлю може супроводжуватися низкою викликів. Передусім, компанія може зіткнутися з регуляторними обмеженнями у частині відповідності національним технічним стандартам та сертифікаційним вимогам. Ізраїль, як держава з високими екологічними критеріями та критеріями безпеки, висуває до імпортової продукції жорсткі вимоги щодо документального супроводу, країни походження матеріалів і санітарно-гігієнічних показників.

Окремим бар'єром може стати мовний і культурний контекст. Незважаючи на поширення англійської мови в діловому середовищі, ефективна комунікація з локальними партнерами, особливо в роздрібному сегменті, вимагає адаптації маркетингових матеріалів, бренд-комунікації та підходів до продажів. Неврахування ментальних особливостей споживача може призвести до нерелевантного позиціонування продукції та зниження конверсії.

Також не варто виключати фінансові та валютні ризики. Валютні коливання, затримки з митного оформлення, коливання ставок доставки — усе це може суттєво вплинути на рентабельність експорту. У разі відкриття локального складу чи представництва зростають витрати на адміністрування, юридичний супровід і адаптацію операційних процесів.

Ефективність запропонованої стратегії інтернаціоналізації значною мірою залежить від здатності компанії «Аккорд Імпорт» не лише ідентифікувати

ці виклики на ранньому етапі, а й передбачити відповідні механізми управління ризиками, зокрема через залучення локальних консультантів, поступову інтеграцію та гнучке стратегічне планування.

Таким чином стратегія прямого експорту на ринок Ізраїлю відповідає фінансовим можливостям і досвіду «Аккорд Імпорт». Поетапний підхід мінімізує ризики та забезпечує адаптацію до нового ринку, створюючи основу для аналізу бізнес-процесів.

3.2. Планування ресурсного забезпечення стратегічних заходів інтернаціоналізації

Вихід підприємства на міжнародний ринок супроводжується зміною умов його функціонування, що обумовлює потребу в адаптації внутрішніх бізнес-процесів до нових вимог. Така адаптація є критично важливою для забезпечення відповідності продукції, сервісу, логістики та управління очікуванням споживачів у зовнішньому середовищі. У протилежному випадку компанія ризикує втратити конкурентоспроможність через неузгодженість внутрішніх процесів із зовнішніми викликами [2, 4].

Для компанії «Аккорд Імпорт», яка вже має досвід співпраці з європейськими контрагентами, інтернаціоналізація діяльності за межі ЄС зокрема на ринок Ізраїлю вимагає не просто масштабування наявної моделі, а її перегляду з урахуванням нових економічних, правових, культурних і логістичних чинників. Особливості регуляторного середовища, відмінності у споживчих перевагах, специфіка дистрибуції та вимоги до після продажного обслуговування потребують трансформації як операційного, так і управлінського рівня бізнесу.

Необхідність адаптації посилюється тим, що міжнародна діяльність передбачає вищу складність координації, ширший горизонт планування, а також

більшу чутливість до зовнішніх ризиків - валютних, політичних, правових. У зв'язку з цим адаптація бізнес-процесів має носити системний характер та охоплювати всі ключові функціональні зони компанії, включаючи виробництво, логістику, маркетинг, IT-системи, сервісну підтримку та управління персоналом [8].

Таким чином, перехід до повноцінної міжнародної діяльності потребує не лише стратегічного бачення, але й структурованих внутрішніх змін, які забезпечать узгодженість рішень на всіх рівнях операційної системи підприємства.

Адаптація бізнес-процесів у контексті інтернаціоналізації передбачає цілеспрямовані зміни в основних функціональних сферах підприємства, що безпосередньо впливають на ефективність роботи в міжнародному середовищі. Для компанії «Аккорд Імпорт» доцільно виділити п'ять ключових напрямів, що потребують трансформації для успішного освоєння ринку Ізраїлю.

У сфері виробництва акцент має бути зроблений на забезпеченні гнучкості в комплектації продукції, стандартизації технологічних процесів згідно з вимогами імпортного контролю та сертифікації, а також на інтеграції нових підходів до контролю якості, з урахуванням специфіки цільового ринку. Виробнича адаптація також передбачає оптимізацію обсягів серій у залежності від каналів збуту (роздрібні мережі чи B2B).

Логістичні процеси потребують адаптації до умов міжнародного транспортування, зокрема в частині митного супроводу, маркування продукції, обліку часу доставки та ризиків затримок у портах. Необхідно враховувати вимоги до упаковки, умов зберігання при транспортуванні на великі відстані.

У межах маркетингової діяльності критично важливо адаптувати комунікаційні повідомлення до культурного контексту, локалізувати рекламні матеріали, сайт, соціальні мережі, а також враховувати поведінкові патерни споживачів у процесі купівлі. Маркетинг має бути націлений на формування довіри до українського бренду через поєднання ціни, якості, дизайну та сервісу.

Сфера обслуговування клієнтів також вимагає перегляду особливо в частині роботи зі зверненнями, управління рекламациями, сервісного супроводу після продажу. Ізраїльський споживач, орієнтований на якість, очікує швидкої зворотної реакції та постійної комунікації з постачальником, що потребує зміни підходів до підтримки, можливо через створення локального сервісного партнера.

Окремо слід розглядати адаптацію управлінських процесів та ІТ-систем. Інтеграція електронного документообігу, мультимовного інтерфейсу CRM-систем, звітності за стандартами різних юрисдикцій є умовою ефективного управління операціями у зовнішньому середовищі.

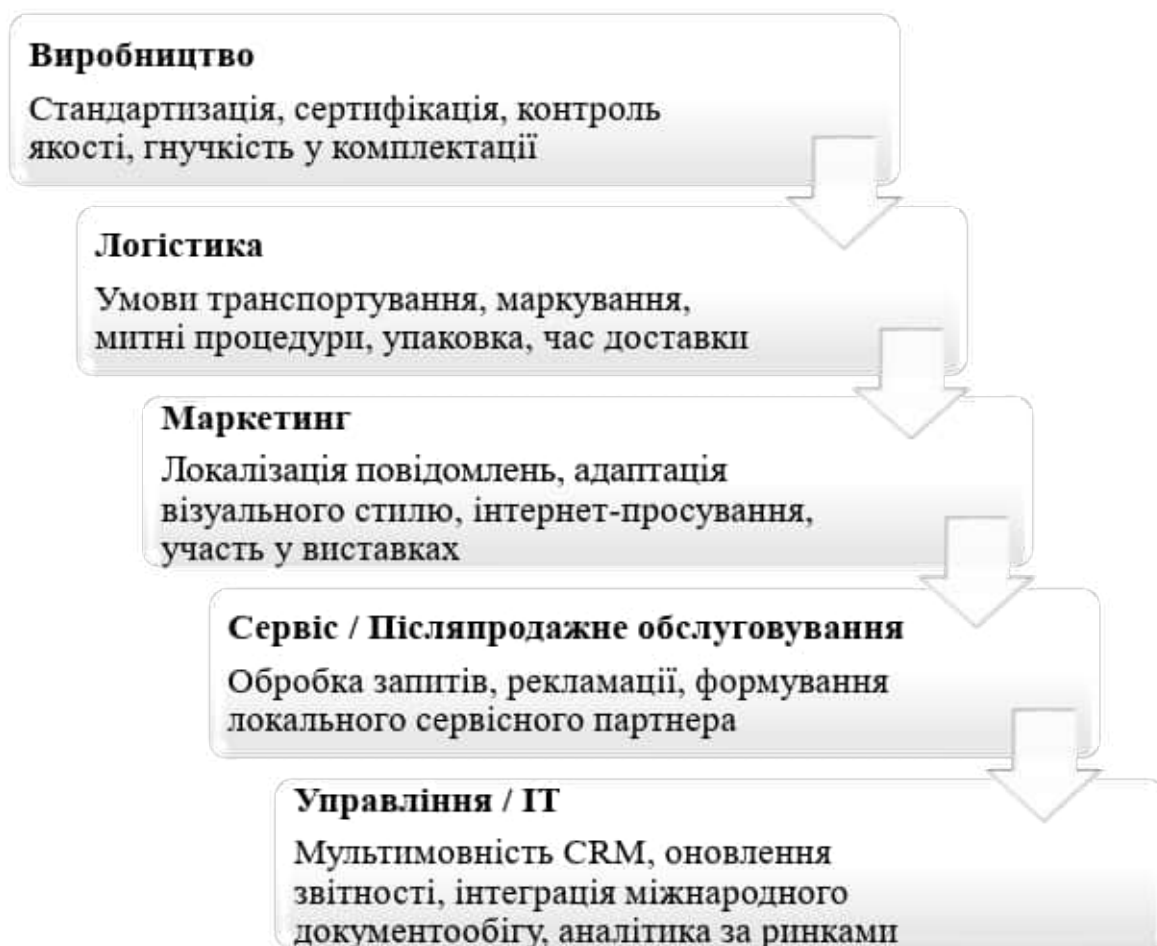


Рис. 3.2 Ключові напрями адаптації бізнес-процесів компанії до міжнародної діяльності

Джерело: складено автором

Процес адаптації бізнес-процесів до міжнародного ринку повинен бути поетапним, контрольованим і ґрунтуватися на принципах поступового вдосконалення. Для компанії «Аккорд Імпорт» ключовим завданням є не лише технічне переналаштування процесів, а й стратегічна інтеграція змін у внутрішню організаційну культуру, що дозволить уникнути неузгодженості в управлінні, знизити опір персоналу та забезпечити сталість операційної діяльності [2, 6].

На першому етапі доцільним є проведення внутрішнього функціонального аудиту. Він має на меті визначити ті процеси, які не відповідають вимогам міжнародного ринку або виявляють низьку адаптивність до зовнішніх змін. Особливу увагу слід приділити процесам, пов'язаним із логістикою, документообігом, клієнтським сервісом і маркетинговою діяльністю.

Другий етап передбачає розробку плану адаптації із конкретизацією цілей, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та часових рамок. У межах цього етапу варто розробити оновлені процедури, стандарти, ІТ-рішення та механізми моніторингу.

Третім етапом є пілотне впровадження змін на обмеженій ділянці діяльності наприклад, на одному логістичному напрямку чи в межах певного продуктового підрозділу, що дозволяє виявити недоліки без ризику порушення масштабних операцій.

На наступному етапі здійснюється масштабування змін у межах усіх відповідних підрозділів компанії. Важливо супроводжувати цей процес внутрішньою комунікацією, навчанням персоналу та регулярною оцінкою ефективності.

Завершальний етап оцінка результатів і коригування, що передбачає збір зворотного зв'язку від співробітників, контрагентів і споживачів. На основі отриманих даних вносяться уточнення до процесів та удосконалюються механізми підтримки міжнародної діяльності.

Таким чином, ефективна адаптація бізнес-процесів у контексті інтернаціоналізації потребує чіткої поетапної реалізації, що забезпечить стабільність операційної системи компанії та її здатність до стійкого функціонування в умовах глобалізованого середовища.

3.3. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності стратегічних заходів інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт»

Оцінка ефективності реалізації стратегії інтернаціоналізації є необхідним етапом стратегічного планування, що дозволяє визначити економічну доцільність заходів, обґрунтувати використання ресурсів і оцінити потенціал повернення інвестицій у коротко- та середньостроковій перспективі. У цьому контексті доцільним є застосування методів економічного аналізу, заснованих на ключових фінансово-економічних показниках, які є інтегрованими індикаторами результативності [6].

Для оцінювання ефективності запропонованої стратегії виходу компанії «Аккорд Імпорт» на ринок Ізраїлю, доцільно використовувати такі показники:

- NPV чиста приведена вартість, яка показує абсолютний приріст вартості бізнесу від реалізації стратегії;
- IRR внутрішня норма прибутковості інвестицій;
- Payback Period період окупності початкових вкладень;
- ROI рівень дохідності інвестицій;
- Прогнозована динаміка виручки від експорту як індикатор приросту обсягів реалізації на новому ринку;
- Коефіцієнт операційної маржі для оцінки рентабельності експортної діяльності.

Обрана система показників дозволяє комплексно оцінити як фінансову вигоду, так і термін повернення вкладених ресурсів у стратегію міжнародної

експансії. У рамках подальших розрахунків буде змодельовано базовий сценарій реалізації інвестиційного проекту, пов'язаного з виходом на ринок Ізраїлю, з урахуванням можливих витрат та прогнозованих доходів на основі статистичних і логічно виведених умовних даних [8].

Для обґрунтування доцільності реалізації запропонованої стратегії інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт» на ринку Ізраїлю розроблено базовий інвестиційний сценарій. Його метою є оцінка економічної ефективності експансії через прямий експорт продукції із поступовим масштабуванням присутності. Розрахунки здійснюються з урахуванням помірних інвестицій, необхідних на стартовому етапі виходу на новий ринок.

Виходячи з практики виходу українських виробників на ринки Близького Сходу та Ізраїлю, загальний обсяг первинних витрат може включати: витрати на реєстрацію торговельної марки, переклад і адаптацію маркетингових матеріалів, участь у галузевих виставках, сертифікацію продукції, логістичну адаптацію (упаковка, маркування), а також часткове фінансування роботи місцевого агента або представника.

У табл. 3.2 подано основні вихідні параметри, які використовуються для розрахунку ефективності проєкту.

Таблиця 3.2

Вихідні припущення

Показник	Значення
Строк реалізації проєкту	3 роки
Первинні інвестиції (I_0)	7500000 грн
Очікуваний обсяг експорту у 1 рік	10 000 одиниць продукції
Середня ціна реалізації однієї одиниці	4200 грн
Очікуване щорічне зростання обсягу	15%
Собівартість одиниці продукції	3000 грн
Маркетингові та логістичні витрати	2000000 на рік
Дисконтна ставка	12%

Джерело: складено автором

З урахуванням цих факторів, умовний обсяг інвестицій на реалізацію стратегії інтернаціоналізації становить 7500000 грн, що відповідає початковому етапу прямого експорту без створення локального виробництва чи складських потужностей.

1. Розрахунок щорічного чистого прибутку

Рік 1:

Обсяг: 10000 од.

Дохід: $10000 \times 4200 = 42000000$ грн

Витрати: $(10000 \times 3000) + 2\,000\,000 = 32000000$ грн

Чистий прибуток = 10000000 грн

Рік 2:

Обсяг: $10000 \times 1,15 = 11500$ од.

Дохід: $11500 \times 4\,200 = 48300000$ грн

Витрати: $(11500 \times 3000) + 2\,000\,000 = 36500000$ грн

Чистий прибуток = 11800000 грн

Рік 3:

Обсяг: $11500 \times 1,15 = 13225$ од.

Дохід: $13225 \times 4200 = 55545000$ грн

Витрати: $(13225 \times 3000) + 2\,000\,000 = 41675000$ грн

Чистий прибуток = 13870000 грн

2.

Таблиця 3.3

Грошові потоки

Рік	Грошовий потік, грн.
0	- 7500000
1	10000000
2	11800000
3	13870000

Джерело: складено автором

3. Чиста приведена вартість (NPV):

Формула:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де:

CF_t — грошовий потік у році t ,

r — дисконтна ставка (12%),

I_0 — початкові інвестиції,

n — кількість періодів.

Обчислення:

$$NPV = \frac{10000000}{1,12} + \frac{11800000}{(1,12)^2} + \frac{13870000}{(1,12)^3} - 7500000$$

$$NPV = 8928571 + 9404762 + 9871030 - 7500000 = 20704363 \text{ грн}$$

4. Внутрішня норма прибутковості (IRR):

IRR - це дисконтна ставка у розмірі 12%, при якій $NPV = 0$.

Для наведеного прикладу вона становить:

$$IRR \approx 140\%$$

Свідчить про надзвичайно високу ефективність стратегічних заходів

5. Період окупності (Payback Period):

Сума інвестицій 7500000 грн повертається вже в середині першого року, але за умов округлення в межах року:

$$PaybackPeriod = 1 \text{ рік}$$

6. Рентабельність інвестицій (ROI):

Формула:

$$ROI = \frac{\text{Сумарний прибуток}}{\text{Інвестиції}} \times 100\% \quad (3.2.)$$

Сумарний прибуток за 3 роки:

$$10000000 + 11800000 + 13870000 = 35670000$$

$$ROI = \frac{35670000}{7500000} \times 100\% = 475,6\%$$

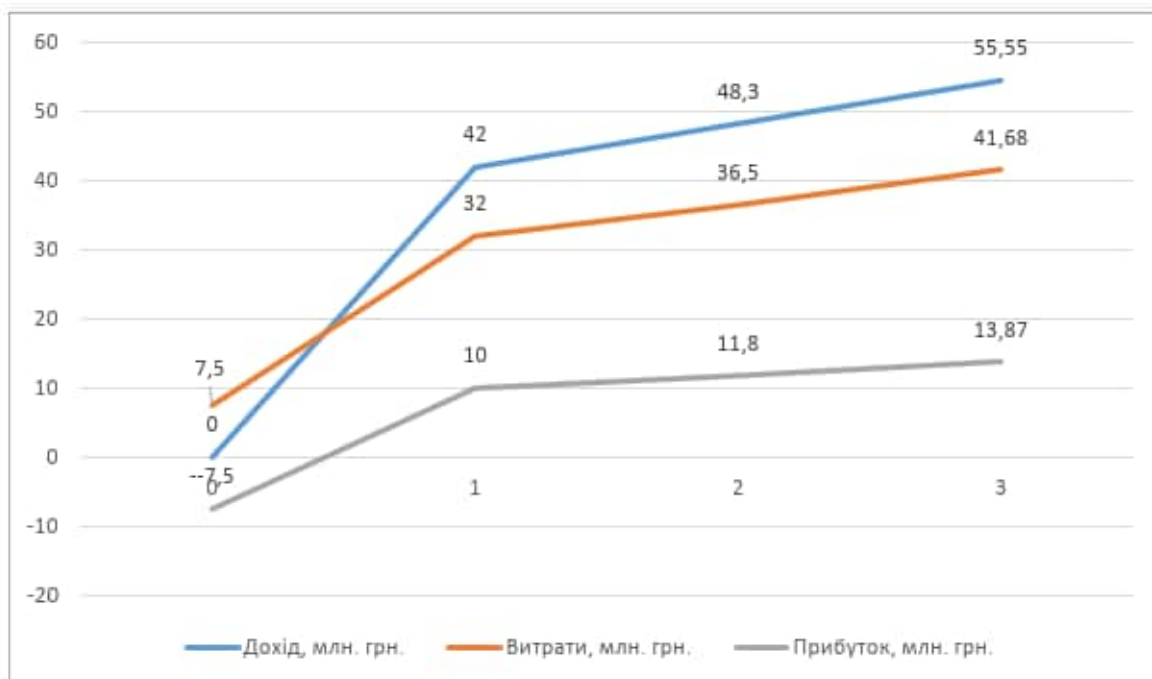


Рис. 3.3 Щорічні грошові потоки від реалізації стратегії

Джерело: складено автором

Результати доводять, що стратегія виходу на ринок Ізраїлю є високоефективною, із швидкою окупністю, високим рівнем дохідності та мінімальним фінансовим ризиком.

Початкові інвестиції повністю повертаються в перший рік реалізації, а сумарна вигода втрічі перевищує вкладені кошти, що свідчить про економічну доцільність впровадження обраної стратегії інтернаціоналізації.

Висновки до розділу 3

Було сформовано практичну модель інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт» з орієнтацією на вихід на ринок Ізраїлю. В межах дослідження обґрунтовано вибір типу стратегії, що базується на моделі поступового розширення (stage-by-stage), яка дозволяє оптимально збалансувати обсяг інвестицій, контроль ризиків та швидкість адаптації до зовнішнього середовища.

На основі аналізу ключових внутрішніх функціональних сфер підприємства визначено основні напрями адаптації бізнес-процесів до умов міжнародної діяльності, зокрема у сферах виробництва, логістики, маркетингу, післяпродажного обслуговування та управління. Розроблено покрокову схему трансформації операційної системи підприємства, що дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними цілями інтернаціоналізації та поточними операційними процесами.

Проведена фінансова оцінка ефективності запропонованої стратегії продемонструвала її високу дохідність та швидку окупність. Зокрема, чиста приведена вартість проєкту (NPV) становить 20704363 грн, внутрішня норма прибутковості (IRR) 140 %, період окупності 1 рік, а рентабельність інвестицій (ROI) 475,6 %. Ці показники свідчать про економічну доцільність реалізації стратегії та наявність потенціалу для подальшого масштабування міжнародної діяльності компанії.

Таким чином, розроблена стратегія інтернаціоналізації є комплексною, фінансово обґрунтованою та адаптованою до практичних умов реалізації. Вона формує передумови для посилення конкурентних позицій компанії на глобальному ринку та сприяє сталому розвитку її експортного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Інтернаціоналізація бізнесу у XXI столітті набула стратегічного значення не лише як інструмент зростання окремих компаній, а й як фундаментальний механізм інтеграції національних економік у глобальні виробничі та торговельні ланцюги. В умовах постійних технологічних змін, геополітичної нестабільності та трансформації споживчих моделей, вихід підприємств на зовнішні ринки є не просто актуальною опцією, а фактично умовою їхнього довгострокового виживання та розвитку.

Інтернаціоналізація є стратегічним процесом, що забезпечує зростання конкурентоспроможності компаній через вихід на міжнародні ринки, доступ до ресурсів і диверсифікацію ризиків. У глобалізованій економіці вона вимагає адаптації бізнес-процесів і використання аналітичних інструментів (SWOT, PEST, модель Портера). Моделі експорту та франчайзингу дозволяють гнучко планувати експансію залежно від ресурсів і цілей.

Було проаналізовано стан та потенціал інтернаціоналізації компанії «Аккорд Імпорт». Проаналізовано структуру зовнішньоекономічної діяльності, фінансові показники, динаміку експорту та основні канали збуту. З'ясовано, що компанія має стабільну фінансову основу, працює переважно на ринку Європейського Союзу, а її ключовим партнером виступає міжнародна торгова мережа JYSK. Проте, надмірна концентрація на одному регіоні (96% експорту до ЄС) створює стратегічні ризики у випадку зовнішніх шоків.

Аналіз діяльності «Аккорд Імпорт» показав стабільне зростання: чистий дохід у 2024 році зріс на 33,9% (1,826 млрд. грн.), прибуток на 61,5% (181,9 млн. грн.), рентабельність активів 15,59%. Сильні сторони експорт (96% до ЄС), партнерство з JYSK, новий завод (14 млн. долл.). Слабкості залежність від JYSK і зниження фондівіддачі (-11,26%). Ринок Ізраїлю обрано через ЗВТ, попит на меблі (1,1 млрд. долл.) і логістичну досяжність.

Зважаючи на зростаючий попит на імпорتنі меблі у країнах Близького Сходу, в роботі обґрунтовано доцільність виходу компанії на ринок Ізраїлю країни з високою купівельною спроможністю, розвиненим ринком орендного житла та стабільною макроекономічною ситуацією. Додатковими перевагами стали чинна Угода про зону вільної торгівлі між Україною та Ізраїлем, культурна спорідненість, наявність української діаспори та прозорі процедури сертифікації товарів.

Розроблено стратегічні заходи направлені на пряму інтернаціоналізацію через експортну модель з поетапним розвитком: від первинного виходу через дистриб'юторів до потенційного відкриття логістичного представництва. Визначено напрями адаптації ключових бізнес-процесів (виробництво, логістика, маркетинг, сервіс, управління) до умов ізраїльського ринку. Побудовано дорожню карту впровадження змін, яка враховує ресурси компанії та середньострокову стратегію масштабування.

Показники ефективності запропонованих стратегічних заходів свідчать про її високий фінансовий потенціал. Чиста приведена вартість (NPV) становить 20704363 грн, що вказує на значне зростання вартості бізнесу внаслідок реалізації проєкту. Внутрішня норма прибутковості (IRR) на рівні 140% значно перевищує прийнятну ставку дисконту, що підтверджує доцільність інвестицій. Період окупності становить один рік, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів і низький рівень ризику. Рентабельність інвестицій (ROI) досягає 475,6 %, що є свідченням високої дохідності проєкту у середньостроковій перспективі.

Дані свідчать про високу інвестиційну привабливість стратегії, її короткий цикл окупності та стійку дохідність. Доведено, що підприємство має всі необхідні передумови для реалізації стратегії: сучасне виробництво, досвід міжнародної співпраці, ефективну логістику та бренд, адаптований до європейських стандартів якості.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що інтернаціоналізація компанії «Аккорд Імпорт» є логічним етапом її

стратегічного розвитку, що дозволяє не лише диверсифікувати ринки збуту, а й закріпитися у новому регіоні з високим споживчим потенціалом. Водночас досвід реалізації стратегічних заходів на ринку Ізраїлю стане важливим етапом формування міжнародної експансії підприємства в майбутньому.

Таким чином, практична реалізація розроблених стратегічних заходів дає змогу не лише посилити експортну спроможність компанії, а й створити довгострокову конкурентну перевагу у глобальному середовищі, забезпечивши сталість розвитку підприємства у післякризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Крамар І.Ю., Погайдак О.Б. Особливості формування стратегії інтернаціоналізації суб'єктів господарювання в контексті вимог ЄС (шляхи та еластичний інструментарій вирішення проблеми). *Інноваційна економіка*. 2019, № 3-4. С. 65-71.
2. Богашко О. Л., Кірдан О. П., Подзігун С. М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Умань: Візаві, 2021. 200 с.
3. Бужимська К. О., Желіховська М. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19.
4. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес: підручник. Київ: ВАДЕКС, 2020. 602 с.
5. Волінець К. В. Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. № 164. С. 171 – 178.
6. Гринько Т. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур: монографія. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2024. 424 с.
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. *Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : колективна монографія /за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во : ФОП Біла К. О. 2023.*
8. Дмитрієва О.В. Стратегії інтернаціоналізації: порівняльний аналіз *Журнал "Міжнародний бізнес"*, 2022.
9. Дуброва Т. О. Стратегії міжнародного бізнесу: теоретичні аспекти та практичний досвід. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
10. Дудик І. Міжнародний бізнес: форми виходу на зовнішні ринки. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/>

11. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13. С. 16-21.
12. Крамар І.Ю. Глобалізація як чинник розвитку стратегічного управління організаціями. *Електронний науковий журнал "Економіка і управління"*, 2019.
13. Мартіянова М., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 1. С. 320–326.
14. Мартинюк І. С. Основна конкурентоспроможність підприємств майбутнього: цифрова та інтелектуальна трансформація // *Сталий розвиток: проблеми та перспективи*. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2022. С. 77–79.
15. Міжнародний менеджмент в умовах глобальних викликів: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Т. М. Мельник. Кпів: Кпів. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 384 с. URL: <https://knute.edu.ua/>
16. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 3-4. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>.
17. Петренко І. В. Регуляторні вимоги до експорту українських підприємств у Європейський Союз. *Вісник економічних наук України*, 2020, №3, с. 85–93.
18. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
19. Чукурна О. П., Некрасова Л. А., Добрянська Н. А., Ізмайлов Я. О., Шкрабак І. В., Інграм К. Л. Формування методичних засад оцінки потенціалу

інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 4. С. 146–151.

20. Шаврей О. Г. Продуктова диверсифікація як стратегія зростання бізнесу: ризики та можливості. *Стала економіка*. 2024. № 3. С. 45–52.

21. «Аккорд Імпорт» vs JYSK . URL: <https://ua-retail.com/2024/06/akkord-import-vs-jysk/>.

22. «Аккорд Імпорт» з України інвестує \$14 млн у будівництво нового заводу меблів. URL: <https://www.fixygen.ua/>

23. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 17 травня 2021 р. *Науковий журнал «Бізнес, інновації, менеджмент»*. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/13896>.

24. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами за І квартал 2024 року. *Державна служба статистики України*. Клів, 2024. URL: <https://stat.gov.ua/uk/>

25. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження стану МСП в Україні, листопад 2022. URL: <https://eba.com.ua>.

26. Зростання українського експорту в ЄС посилює опір євроінституцій – торгпред. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/>

27. Зростають на 100% щороку: як меблевій компанії з Хмельницького вдалося стати постачальником JYSK // UCSC. URL: <https://www.ucsc.org.ua/>

28. Інтернаціоналізація економіки: сутність та форми, чинники та фактори. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/>

29. Касумов Т. А. Диверсифікація бізнес-процесів в умовах євроінтеграції: основні мотиви і цілі . *Економічні науки*. 2024. № 1. С. 50–59. URL: <https://eco-science.net/>

30. Міністерство економіки України. Результати опитування експортерів, січень–лютий 2025 року. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/ExportSurvey2025>.

31. Найбільший український експортер корпусних меблів побудує новий завод за \$14 млн] // Liga.net. URL: <https://biz.liga.net/>
32. Не боятись працювати з великими гравцями: у 2023 році виторг виробника меблів «Аккорд Імпорт» склав понад 1 млрд грн, а його основним покупцем стала мережа JYSK // Forbes Україна. URL: Режим доступу: <https://forbes.ua/company/>
33. Садомський В. П. Економіка зарубіжних країн. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/>
34. Стратегії виходу на міжнародні ринки: Як малим бізнесам розширити свій вплив // ITEZ. URL: <https://itez.com.ua/blog/international-market-expansion-guide.html>.
35. Стратегічні підходи до інтернаціоналізації бізнесу: лекція 1–2 / Запорізький національний університет. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/>
36. ТОВ «Аккорд Імпорт» // Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/39785943>.
37. Український постачальник меблів для JYSK збудує завод у Хмельницькому за \$14 млн // InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/>
38. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45–50. URL: <https://www.business-inform.net/>
39. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ "Аккорд Імпорт". URL: <https://clarity-project.info/edr/39785943/finances>.
40. IMARC Group. UAE Furniture Market Size, Share, Trends and Forecast by Product, Material, End Use, and Region, 2025–2033 // IMARC Group. 2024. URL: <https://www.imarcgroup.com/uae-furniture-market>.
41. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
42. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management* . 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 812 p.

43. Mastercard SME Index 2024. Дослідження малого та середнього бізнесу. URL: <https://www.mastercard.com/newsroom/>.
44. Shiftbase. Internationalization – What is internationalization? URL: <https://www.shiftbase.com/glossary/internationalization>.
45. Sramkowski L. Marketing Mix: the Standardization vs Adaptation Dilemma // ExportPlanning. 2021. URL: <https://www.exportplanning.com/>