

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Розробка плану виведення продукту організації на зовнішній ринок»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М20-2
спеціальності 073 «Менеджмент»

Шпак К.О.

Керівник

д.е.н., професор Петруня Ю.Є.

АНОТАЦІЯ

Шпак К.О. Розробка плану виведення продукту організації на зовнішній ринок.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024 р.

Метою роботи є створення послідовного плану для організації для виходу на зовнішні ринки на прикладі власної торгової марки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», аналіз основних напрямків діяльності організації, визначення можливостей та загроз діяльності, а також дослідження економічної ефективності підприємства. У роботі розглянуті основні методи та форми виходу на міжнародну арену, а також визначенні як слабкості, так і сильні сторони кожного з них. Визначені основні проблеми при розширенні підприємства та роль управління при зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Був досліджений досвід інших підприємств, що стало поштовхом до створення власної стратегії, яку я пропоную для розширення ринку збуту для продукції ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Проведений аналіз загроз для компанії та на основі SWOT – аналізу та запропоновані управлінські рішення для удосконалення роботи підприємства.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 43 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменування, викладених на 3 сторінках.

Ключові слова: зовнішній ринок, план, стратегія розширення, продукт, управління, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства, організація.

SUMMARY

Shpak K.O. Development of a plan for introduction of the organization's product to the foreign market.

Qualification work for getting a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Dnipro: University of Customs and Finance. 2024

The purpose of the work is to create a consistent plan for the organization to enter foreign markets on the example of its own trademark LLC "SILPO-FOOD", analysis of the main directions of the organization's activity, identification of opportunities and threats of activity, as well as research of the economic efficiency of the enterprise. The work examines the main methods and forms of entering the international arena, as well as identifying both the weaknesses and strengths of each of them. The main problems in the expansion of the enterprise and the role of management in the foreign economic activity of the enterprise are defined. The experience of other enterprises was studied, which became the impetus for creating my own strategy, which I propose to expand the sales market for the products of "SILPO-FOOD" LLC. An analysis of threats to the company and based on SWOT analysis was carried out, and management solutions were proposed to improve the company's work.

The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of used sources. The volume of the main text is laid out on 43 pages. The work contains 9 tables and 8 figures. The list of used sources includes 30 names, laid out on 3 pages.

Key words: foreign market, plan, expansion strategy, product, management, management of the enterprise's foreign economic activity, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД.....	8
1.1. Зміст поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»	8
1.2. Особливості виходу підприємства на міжнародний ринок та його форми.....	12
1.3. Проблематика управління на зовнішньому ринку	17
1.4. Роль менеджменту при формуванні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.....	21
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	27
2.1. Аналіз системи управління та ринкового становища компанії.....	27
2.2. Аналіз ризиків виходу на ринок Європи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	31
2.3. План розширення підприємства «СІЛЬПО-ФУД» на ринку Польщі	35
2.4. Обґрунтування доцільності обраної стратегії для виходу на зовнішній ринок.....	39
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	47

ВСТУП

У сучасному світі міжнародні компанії очолюють ринки у багатьох галузях. Це переважно через розробку та успішне впровадження стратегій та плану виходу на міжнародний ринок. Успішність подальших дій підприємства та його позиції на міжнародній арені значно залежать від правильності створення цієї стратегії та плану в цілому. Важливо, щоб між стратегічними рішеннями компанії та її ресурсами існував гармонійний зв'язок, оскільки невідповідність між планами та можливостями може призвести до невдач. Зважаючи на значення виходу на світовий ринок для економічного розвитку підприємства, необхідно провести докладний аналіз факторів, які впливають на вибір найбільш раціональної стратегії виходу на нього, що підкреслює актуальність обраної теми дослідження.

На сьогоднішній день ключовим завданням є розширення ринків збуту для українських підприємств та стимулюванням якісного імпорту, а також налагодження зв'язків з-за кордону. Це не лише сприятиме отриманню більш високого прибутку для підприємств, але й сприяє прискоренню їх розвитку завдяки додатковим інвестиціям. Тому вивчення критеріїв, методів та стратегій виходу на міжнародний ринок стає надзвичайно важливим для будь-якого українського підприємства. Це дозволить краще орієнтуватися в управлінні та розвитку, підвищити конкурентоспроможність та ефективно захистити свої інтереси на міжнародному ринку.

Основні методи та способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок досліджували такі вчені: Школа В.Ю., Германчук І.В., О.В. Шкурупій., Дроздова Г.М., Кредісов А.І., Мазаракі А. А., Садридінор Р.Ш., Дідківський М. У., Циганкова Т. М., Т. С. Пічугіна, А. В. Волченко, Тюха І. В., Харчук Т.В., Саєнко М.Г., Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю., Кириченко О. А., Ваганов К. Г, Баула О.В., Сачук А.В., Біляк Т.О., Закрижевська І. В., Полозова В. М., Мороз В. М., Могильна Л.М..

В їх дослідженнях розглядаються основні аспекти та характеристики зовнішньоекономічної діяльності, організація зовнішньоекономічних зв'язків та шляхи її оптимізації. В їхніх дослідженнях значну увагу приділяють формам та причинам виходу підприємств на зовнішні ринки, а також особливостям управління.

Метою цього дослідження виступає отримання плану по виходу продукту підприємства на міжнародну арену.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступних завдань роботи:

- дослідити зміст поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»;
- розглянути особливості виходу підприємства на міжнародний ринок та його форми;
- дослідити проблематику управління на зовнішньому ринку;
- проаналізувати роль менеджменту при формуванні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок;
- проаналізувати систему управління та ринкового становища компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- проаналізувати ризики, які існують при виході на ринки Європи;
- розробити послідовний план дій по розширенню ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на міжнародний ринок;
- обґрунтувати доцільність обраної стратегії для виходу на зовнішній ринок.

Об'єктом дослідження є структура управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні фактори вибору форм виходу компанії на міжнародний ринок.

У цьому дослідженні використані різноманітні наукові та спеціальні методи, які дозволяють систематично вирішувати проблемні завдання, пов'язані з обраною темою дослідження.

Інформаційну основу цієї роботи складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі акти, накази і розпорядження, а також статистична і бухгалтерська звітність, результати обстежень та опитувань ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження знайшли своє відображення в публікації «Окремі варіанти прийняття рішення щодо виходу організації на зовнішній ринок» в науковій конференції «Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри», листопад 2023 р.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 43 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменування, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД

1.1. Зміст поняття «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Наразі в Україні відбуваються великі економічні перетворення. На меті вони мають поступове впровадження українських підприємств до структури міжнародних економічних зв'язків, з однієї сторони, і залучення підприємців з інших країн до діяльності в Україні, не дивлячись на війну, - з іншої. Розширення будь-якого підприємства на міжнародний ринок показує позитивний вплив і вигідність участі у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків.

Якщо брати до уваги Україну, то зовнішньоекономічна діяльність в нашій країні має ряд характерних особливостей зумовлених не лише зазначеними факторами, а й проблемами, які виникли під час постсоціалістичних перетворень. У зв'язку з прагненням України стати повноправним членом міжнародного співробітництва та товарообміну, налагодити економічне співробітництво з іноземними партнерами обсяги здійснення зовнішньоекономічних операцій досить сильно зросли за останні роки. Крім того, багато національних підприємств розширили масштаби своєї діяльності, вийшли на нові рівні, в тому числі захопили частки іноземних ринків. Звичайно, все це позитивно позначилося на економіці країни, так як сприяло зростанню національного доходу, підвищило імідж України на міжнародному ринку [1].

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2].

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» з'явилося в Україні з початком економічної реформи 1987 року, сутність якої полягала у поступовій відміні монополії на здійснення будь-яких економічних операцій, у тому числі й зовнішньоекономічних, наданні підприємствам права безпосереднього виходу на зовнішні ринки, а також стимулюванні розвитку ЗЕД на рівні суб'єктів господарювання [3].

Успішне включення України у систему світової економіки в значній мірі залежить від якості управлінських рішень, що приймаються в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ефективний розвиток цієї сфери неможливий без таких управлінських інструментів, як планування, організація, мотивація, контроль, координація та інші, які мають свої відмінності у контексті управління зовнішньоекономічною діяльністю. Тому стає очевидним те, що вивчення теоретичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливою передумовою для успішного введення зовнішньоекономічної діяльності.

Сутність менеджменту визначається, насамперед, областю його застосування, тобто сферою, де проводиться керівництво. Ця сфера може включати в себе виробництво, транспорт, торгівлю, фінанси, інвестиції, а також зовнішньоекономічну діяльність. Звідси виникає конкретизація типів менеджменту: менеджмент виробництва, фінансовий менеджмент, менеджмент торгівлі, менеджмент інвестицій, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Другий аспект полягає в рівні управління, тобто на тому рівні, на якому здійснюється керівництво даною областю або сферою. Цей рівень може бути державним, регіональним, галузевим, на рівні конкретного виробничого підприємства та інші.

Оскільки в сучасній економічній літературі не існує однозначного визначення терміну «менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», кожен автор намагається дати своє власне тлумачення залежно від його розуміння зовнішньоекономічної діяльності та перспектив її розвитку.

На думку Г. М. Дроздової менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту [4].

О. А. Кириченко наголошує, що сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації/установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій [5].

А. А. Мазаракі вважає, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це цілеспрямоване, системне управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення як міжнародної, так і внутрішньої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі на основі більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного зростання [6].

Зауважу, що термін, який ми досліджуємо, розглядається на рівні відповідного підприємства. Проте згідно ст. 3 ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» Україна в особі її органів, місцеві органи влади і управління в особі створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, а також інші держави, які беруть участь у господарській діяльності на території України є також суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності. Це створює базу для того, щоб розглядати управління ЗЕД не тільки на рівні окремих підприємств, але й на рівні економіки в цілому, не лише на мікро-, а й на макрорівні [2].

На макрорівні менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – це управління та регулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів

зовнішньоекономічної діяльності, зовнішньоекономічних зв'язків регіону, держави [7].

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності має свої специфічні особливості, а саме:

- наявність зовнішньої сфери й міжнародного рівня;
- відмінність політичних, економічних, правових і культурних умов;
- наявність в ролі суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності не тільки підприємств, а й держав зі своєю зовнішньоекономічною політикою [7].

Управлінська діяльність завжди ґрунтується на основних принципах, які враховуються керівниками та фахівцями управління під час ухвалення рішень. Ці принципи можуть бути визначені в офіційних документах або представляли собою традицію, звичаї, норми і правила.

Однією з особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є те, що з одного боку, він є побудованим на принципах загального менеджменту, а з іншого боку, формується з врахуванням принципів зовнішньоекономічної діяльності. Можна виділити три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні; специфічні; національні [7].

До основних функцій менеджменту ЗЕД слід віднести планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання. Детальніше їх розглянути можна в таблиці наведеній нижче.

Кожна з функції управління зовнішньоекономічною діяльністю представляє собою процес, оскільки вона складається з послідовності взаємопов'язаних дій, спрямованих на вирішення конкретних та різноманітних проблем управління в цій сфері. Цей процес вимагає реалізації широкого спектру конкретних заходів.

Таблиця 1.1.

Основні функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД				
Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Регулювання
Під час планування та організації діяльності в сфері зовнішньоекономічних відносин, керівник визначає конкретні завдання, які має виконати підприємство, а також визначає, коли, як і ким ці завдання повинні бути виконані з його точки зору.		Це процес, що стимулює працівників до активної участі в діяльності з метою досягнення поставлених цілей у зовнішньоекономічній сфері.	Цей процес має на меті виявлення і вирішення проблем, що виникають на ранніх етапах, перш ніж наслідки стануть критичними.	Форма управлінської діяльності, спрямованою на виправлення відхилень, помилок або недоліків у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності через розробку та впровадження відповідної системи керування заходами.

*Складено автором на основі [7].

Саме системне застосування функцій менеджменту під час організації ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, можна досягнути поставленої мети – отримання максимально можливого прибутку за мінімальний час, підвищення ступеня обігу грошей, зниження витрат, кількості технологічних, фінансових та інших видів ресурсів [30].

1.2. Особливості виходу підприємства на міжнародний ринок та його форми

Помітнішою частиною в діяльності організацій стають зовнішньоекономічні зв'язки. З кожним роком збільшується зацікавленість у співробітництві з закордонними партнерами. Через це керівники організацій потребують інформації та знань про зовнішній ринок, його гравців та структуру,

а також можливі шляхи виходу на міжнародну арену. Розширення на зовнішні ринки є не абияким ризиком для будь-якого підприємства. Саме тому, метою системи управління ЗЕД є забезпечення високою ефективністю роботи та примноження прибутку за рахунок використання ефекту масштабу, що є дуже актуально для нашого сьогодення.

Вибір форми для входу на зовнішні ринки залежить від цілей підприємства, розмірів його діяльності, характеру продукції та бажання контролювати продажі. До того ж враховуються потенційний обсяг продажів, витрати та інвестиції, необхідні для організації товароруку, наявність кваліфікованого персоналу (продавців) та інші фактори.

Слід постійно пам'ятати, що ефективна діяльність на конкурентному закордонному ринку вимагає докладного аналізу переваг і недоліків, можливостей та загроз, лише після чого приймається рішення щодо доцільності виходу на той чи інший ринок [8].

Для того, щоб отримати доступ на закордонний ринок підприємство повинно пройти декілька етапів, кожен з яких має свої труднощі в реалізації:

- 1) етап пробного експорту;
- 2) етап екстенсивного експорту;
- 3) етап інтенсивного експорту;
- 4) етап експортного маркетингу;
- 5) етап міжнародного маркетингу;
- 6) етап глобального маркетингу [9].

Після аргументованого закріплення бажання взяти участь у збуті продукції у конкретній обраній країні, підприємство повинне вибрати відповідну стратегію входу на запланований ринок та хоча б приблизно передбачити стратегії діяльності на ньому на початковому етапі [8].

Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування,
- спільне підприємництво,
- пряме інвестування (Рис. 1.1.).

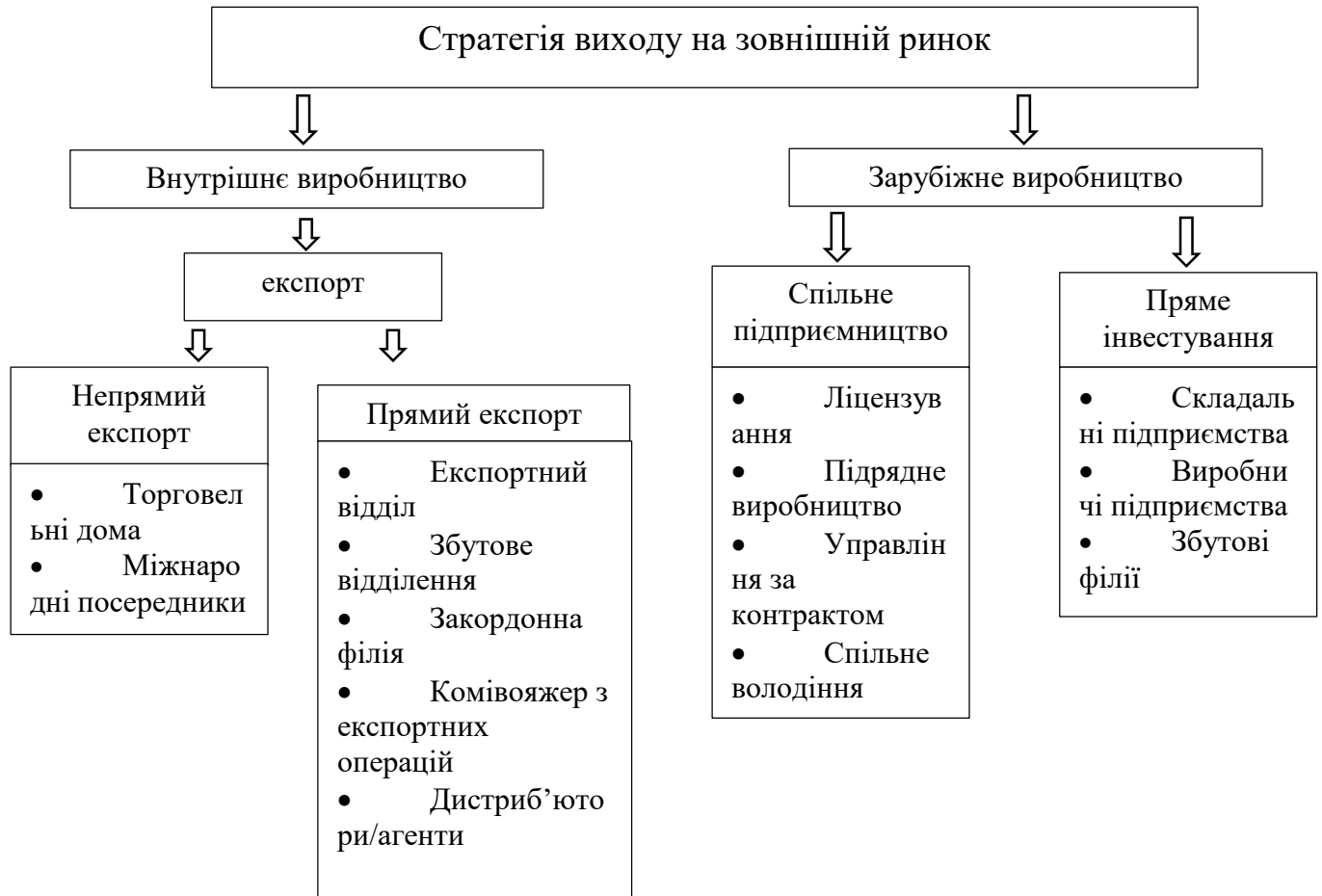


Рис. 1.2. Стратегії виходу на зовнішній ринок (складено автором за [10]).

Аналізуючи цей рисунок можемо побачити, що для підприємства існує безліч варіантів виходу на зовнішній ринок. Розглянемо кожен варіант детально та визначимо переваги та недоліки.

Основними способами виходу на зовнішні ринки є: експорт (прямий та непрямий); спільна підприємницька діяльність (ліцензування, виробництво та

управління за контрактом, підприємства спільного володіння), пряме інвестування [9].

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. В свою чергу він поділяється на два види. Непрямий експорт — продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників. Прямий експорт — продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно. Перевагами цього способу є потреба в мінімальних змінах товарного асортименту підприємства та його структури; потреба в мінімальних інвестиційних витратах та поточних грошових зобов'язаннях; забезпечення мінімального ризику при вході на ринок та легкість виходу [11].

Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок [10].

Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок у вигляді спільного підприємництва ґрунтується на поєднанні його зусиль із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, у результаті якого за кордоном створюються певні потужності [9].

Існують чотири види такої співпраці: ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом і підприємства спільного володіння [9]. Причому, ліцензування вважається одним з найпростіших способів входу на міжнародний ринок. Економічна ефективність цієї стратегії полягає в можливості

зниження ризиків, пов'язаних з організацією виробництва через малу кількість продажів, небезпеку удосконалення товару конкурентом та обмеженість ресурсів. Головний недолік цього підходу полягає в тому, що великі підприємства стають своїми конкурентами [8].

Ще одним типом спільної підприємницької діяльності є виробництво за контрактом, коли укладається угода з місцевими виробниками для виробництва товарів [9]. Причини для використання цього методу включають в себе обмеженість власних можливостей, перешкоди щодо експорту в конкретну країну, великі витрати на транспорт і можливість зекономити на виробничих ресурсах. Проте, цей спосіб виходу на зовнішній ринок має свої недоліки, передусім, пов'язані з тим, що підприємство втрачає частину контролю над процесом виробництва, що може призвести до втрати частини потенційних прибутків [8].

Нарешті, застосування прямих інвестиції як варіант активності на зовнішньому ринку, як правило, передбачає вкладення капіталу у створення власних підрозділів чи виробничих одиниць за кордоном, забезпечуючи повну інтеграцію підприємства у міжнародну економічну діяльність [12]. Однак основна характерна особливість такої альтернативи полягає в тому, що підприємство зберігає повний контроль над здійсненими інвестиціями. Окремо варто відзначити, що цей спосіб є достатньо ризикованим, оскільки усі можливі проблеми та ризики інвестування покладаються саме на підприємство-інвестора [8].

Таким чином, можна підбити підсумок, що існує чимало можливостей для організації щодо виведення своєї бізнес-активності за межі вітчизняного ринкового простору. Проте, не слід забувати, що кожна окрема альтернатива діяльності на закордонних ринках має як свої плюси, так і мінуси. При цьому найбільш доступним варіантом можна вважати розвиток експортних зусиль, а

найбільш складним і ризикованим, хоча й прибутковим способом – прямі інвестиції [8].

1.3. Проблематика управління на зовнішньому ринку

Не дивлячись на безліч позитивних аспектів виходу організації на міжнародний ринок, існують негативні моменти, які пов'язані з інтернаціоналізацією підприємства. До них можна віднести: обсяг прибутку, значні витрати на утримання позиції на закордонному ринку, культурні відмінності.

Обсяг прибутку може виявитись меншим за очікуваний. Для цього може бути безліч причин, наприклад, нестабільна національна валюта країни-реципієнта, політична та загально-економічна ситуація в країні за кордоном.

Утримання позиції на закордонному ринку може вимагати від підприємства додаткових витрат, а також можуть не співпадати з очікуваними результатами та можливостям підприємствам в цілому.

І якщо вище описанні проблеми можна вирішити за допомогою додаткового капіталу, детального планування та контролю, то культурні відмінності, на жаль регулюються не так просто. Між приймаючою країною і даною компанією можуть виникати розбіжності, які будуть шкодити роботі підприємства. Серед них можуть бути: політичні ризики, закони, соціальне становище населення тощо.

Вирішення проблеми виходу торговельних підприємств на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки [13, с.13].

Важливим є той факт, що успішний вихід на міжнародну арену може бути успішним лише у тому випадку, якщо у компанії є унікальний продукт або

послуга, який би не мав аналогу на ринку. Варто зазначити, що цей продукт або послуга повинні максимально задовольняти наявні потреби, а наявні виробничі потужності було б достатніми для їх забезпечення.

Механізм керування зовнішньоекономічною діяльністю має за мету ефективне використання організаційних заходів для управління аналітичною, виробничою та збутовою стороною зовнішньої економічної діяльності підприємства. Його функціонування забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів та методів, а також факторів і критеріїв для оцінки ефективності керівництва. Усі складові цього механізму взаємодіють між собою, гарантуючи його неперервне функціонування на всіх етапах розвитку. Це створює необхідні умови для вдосконалення та оптимізації заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

В загальній системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є одним з основних понять менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та визначається як сукупність взаємозв'язаних дій, які забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [14].

В свою чергу, сукупність прийомів управління, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства становлять метод управління. Від правильно обраного методу управління, спрямованого на досягнення мети підприємства у найкоротші строки за умов раціонального використання всіх видів ресурсів залежить чітка організація процесу управління в цілому та зовнішньоекономічної діяльності зокрема [15].

За своїм змістом методи управління зовнішньою економічною діяльністю ідентифікуються з основними функціями керівництва, а саме: плануванням, мотивацією, контролем, організацією та регулюванням. Відповідно до цих функцій вони розділяються на економічні, адміністративні, соціальні,

психологічні, технологічні та правові. Основними серед них є адміністративні та економічні методи управління ЗЕД. Вони використовуються взаємодіючими способами за допомогою конкретних інструментів, які можна уявити у схемі, яка зображена на рисунку нижче.

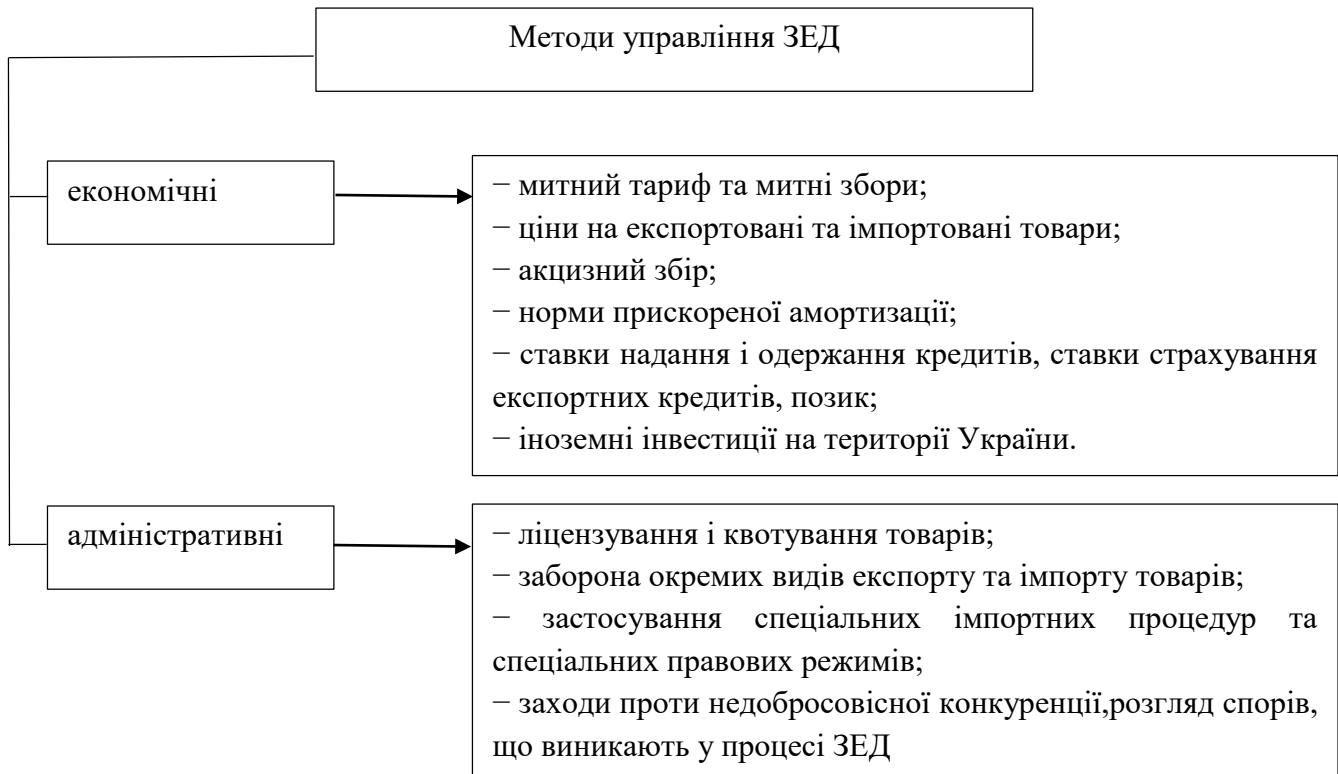


Рис. 1.3. Основні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю [15].

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві – це важлива, складна та відповідальна робота, яка передбачає створення та організації на підприємстві взаємодії між різними підрозділами підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічних операцій. Тобто, створення такої структури підприємства, яка б дозволила працівникам ефективно працювати разом [16].

Функціональний аспект в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у виконанні менеджерами відповідних управлінських функцій (рис 1.3).

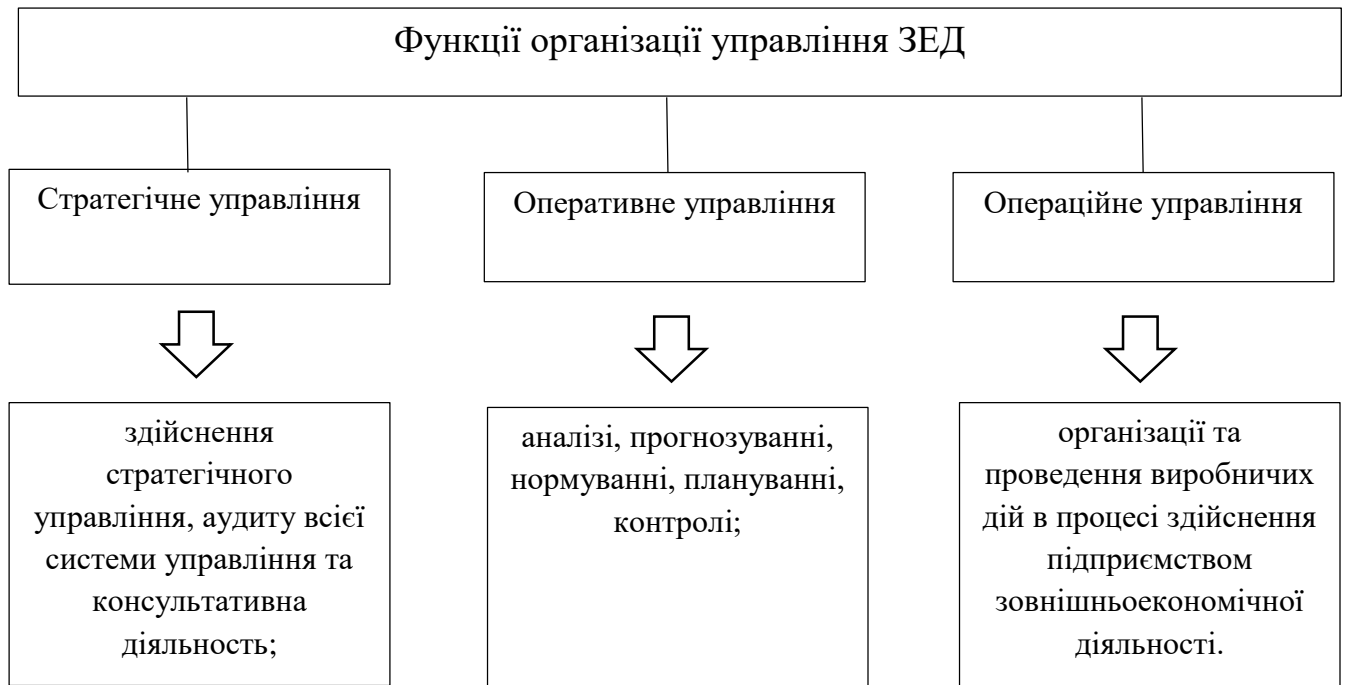


Рис 1.4. Основні функції організації управління ЗЕД
(складено автором за [17]).

Функції організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна поділити на такі групи:

– функція організації управління ЗЕД вимагає здійснення стратегічного управління, аудиту всієї системи управління та консультативної діяльності. Зазначену функцію виконують менеджери управління зовнішньоекономічною діяльністю, які належать до вищої ланки управління та мають у своєму підпорядкуванні менеджерів середньої та нижньої ланок та спрямовують їх діяльність відповідно до мети підприємства;

– функція організації управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає у здійсненні оперативного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналізі, прогнозуванні, нормуванні, плануванні, контролі. Зазначену функцію виконують менеджери функціонального та лінійного управління;

– функція організації зовнішньоекономічних операцій полягає у здійсненні підприємством операційного управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо організації та проведення виробничих дій в процесі здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. Таку функцію реалізують менеджери зі спеціалізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю, які належать до нижчої ланки управління [17].

Покращення керівництва зовнішньоекономічною діяльністю є ключовим завданням і фактором забезпечення ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Варто зазначити, що задачі підвищення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливо розглядати ізольовано, у відриві від управління господарською діяльністю в цілому. Також потрібно відмітити, що підприємство повинно враховувати внутрішні чинники впливу на ефективність господарської діяльності, а завдання держави як зовнішнього чинника – забезпечити досконалою законодавчою базою [15].

1.4. Роль менеджменту при формуванні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Стратегія виходу компанії на міжнародний ринок повинна розглядатися як комплексна система, що включає в себе планування, організацію та контроль. Зовнішньоекономічна стратегія є ключовим інструментом для досягнення

унікальності, визнання та відображення іміджу в цілому. Лише належно розроблена та реалізована комплексна стратегія виходу на міжнародний ринок дозволить ефективно там функціонувати. Хоча розробка та впровадження такої стратегії є витратним, у майбутньому, при вдосконаленні механізмів регулювання діяльності на міжнародному ринку, можна очікувати позитивну динаміку: завоювання значної частки ринку та отримання надзвичайного прибутку.

Розроблена комплексна стратегія виходу підприємства на міжнародну арену включає в себе різноманітні завдання, які не виключають одне одного, а скоріше можуть бути реалізовані паралельно або взаємно посилювати одне одного. А грамотне поєднання елементів кількох методів дозволяє приймати обґрунтовані рішення у сфері стратегічного управління та планування.

Багато дослідників зосереджуються на вивченні розробки стратегій, шляхів та методів виходу на міжнародні ринки, приділяючи значну увагу управлінню на зовнішньому ринку. А також аналізують фактори, які відіграють значну роль у цьому процесі для підприємств.

У сучасних умовах кожне підприємство має інтерес у здійсненні ефективного управління своєю господарською діяльністю. Це означає необхідність вивчення ринкових можливостей, вибір вірних цільових сегментів ринку, розробку ефективних стратегій та успішне втілення у життя заходів з управління і маркетингу. Головна мета стратегічного управління полягає у тому, щоб задовольняти потреби споживачів та отримувати переваги над конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Вибір стратегії повинен враховувати ситуацію, в якій знаходиться підприємство, і відповідати державній економічній політиці, забезпечуючи при цьому необхідну ефективність для комерційних структур.

Для вирішення задач з менеджменту, які стануть базисними для майбутнього підприємства розроблюють конкретні стратегії. Найбільш

розповсюдженні, перевірені практикою стратегії розвитку бізнесу зазвичай називають базовими чи еталонними. В цілому вони відображають чотири різні підходи до розвитку підприємства і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, стан підприємства всередині галузі, технологія [18].

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного успіху. Потреба в нових теоретичних і практичних підходах до виходу підприємств на зовнішні ринки та формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю посилила інтерес до удосконалення досвіду в даній галузі. Тому дослідження процесу виходу підприємств на міжнародну арену достатньо актуальні в сучасних ринкових умовах [18].

На сучасному етапі економічного розвитку українські підприємства зазнають кризових випробувань, працюючи в умовах непередбачуваного та швидкозмінного зовнішнього середовища. Це вимагає від них застосування нових методів та підходів до управління. Щоб ефективно адаптуватися до сучасного ринку, підприємство повинне чітко визначити свої цілі, мету, місію та цінності, що відповідають потребам споживачів, і розробити на цій основі стратегічні принципи. У такому нестабільному та динамічному середовищі стратегічний менеджмент стає новою концепцією управління.

Міжнародна стратегія фірми є укрупненим описом скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети. Головною метою будь якої комерційної фірми є одержання прибутків. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: додавши до продукції певну цінність, щоб споживачі погодились платити за неї більше, або зменшивши витрати на створення цінності (тобто виробничі витрати). Так, існують дві головних стратегії поліпшення прибутковості фірми – стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат. З

позиції міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, який просувається на ринок іншої країни [19].

В умовах ринкової економічної системи, що склалася в Україні, теорія і практика стратегічного управління ще не набула належного значення і практичного застосування. В ринкових умовах кожне підприємство самостійно будує своє майбутнє і в перспективі його може супроводжувати як успіх, так і статися банкрутство. В цих умовах перед підприємством стоять завдання з дослідження ринку і виявлення потреб споживачів, а цим самим забезпечення існування в довгостроковій перспективі; визначення цілей розвитку підприємства; визначення обсягів виробництва; налагодження ефективних зв'язків з партнерами; забезпечення конкурентоспроможності підприємства за допомогою виважених стратегій і досягнення конкурентних переваг; уміння управляти власними фінансами та ефективним використанням вкладених інвестицій; визначення необхідного кадрового складу та його високого професійного рівня; ефективного використання інновацій технічного, технологічного, економічного та соціального спрямування. Тобто у процесі функціонування перед підприємством постають різні завдання, що в остаточному підсумку позначаються на зміні системи управління. До основної об'єктивної проблеми варто віднести постійно зростаючу нестабільність (непередбачуваність, новизну, складність) зовнішнього середовища, практичне вирішення якої вимагає розробки більш складних і деталізованих систем управління та залежить від ступеня засвоєння керівниками організацій методології і методів стратегічного управління [18].

Одним з ключових елементів стратегічного управління є розробка стратегії. На сьогоднішній день існує ряд визначень поняття «стратегія». Це може бути план, програма, набір правил або діяльність, спрямована на досягнення довгострокових цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності в

умовах складних та змінюваних ринкових умовах. Стратегія є необхідною як для організації в цілому, так і для її окремих підрозділів та функціональних відділів. У загальному контексті (наприклад, для диверсифікованих корпорацій), стратегії розробляються на чотирьох основних організаційних рівнях: корпоративному (загальному), діловому, функціональному та операційному. Для компаній, що спеціалізуються у вузькій галузі, корпоративна та ділова стратегії можуть збігатися, оскільки стратегія розробляється для єдиного виду діяльності.

Стратегічний менеджмент являє собою сукупність усіх видів менеджменту, тому при розробці стратегії повинні враховуватись побажання всіх виробничих підрозділів підприємства, що є необхідним для встановлення єдиного правильного рішення в орієнтації на кінцеву мету, задля якої створене саме підприємство, тобто його місію. На думку більшості дослідників, взаємозв'язок між підприємством і його зовнішнім середовищем – це головна характеристика стратегії. Стратегія складається з двох частин: 1) із запланованих, заздалегідь передбачених способів, дій з пристосування до зовнішнього середовища; 2) з реактивних дій як реакції на непередбачені події в зовнішньому середовищі [18].

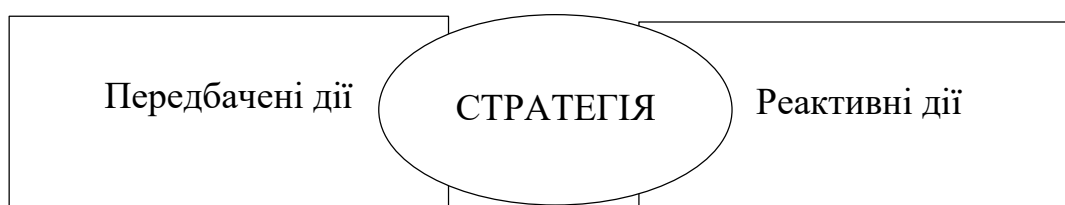


Рис. 1.5. Основні складники стратегії
(складено автором)

На етапі стратегічного планування визначаються стратегії підприємства на корпоративному рівні. Це досягається шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій та оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів і дій, які можуть

призвести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом цього процесу є розроблена стратегія, на основі якої здійснюється стратегічне управління підприємством.

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до жахливого рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного управління в діяльності господарських суб'єктів. В процесі розробки стратегії компанія повинна розглядати ситуацію в комплексі, та об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити правильну та реальну програму дій, що буде відповідати вимогам ринку, та задовольняти розумні цілі яких хоче досягнути підприємство [18].

Сучасні керівники на всіх рівнях управління повинні оволодіти новими знаннями і навичками, щоб відповідати вимогам часу, спричиненим складними умовами господарювання, технологічними змінами та ростом вимог споживачів. Життєва необхідність використання стратегічного управління, як ефективного засобу керівництва організацією, виникає внаслідок розвитку ринкових відносин, позитивних змін в економіці України та зростаючої конкуренції на ринках.

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

2.1. Аналіз системи управління та ринкового становища компанії

Мережа «Сільпо» — це найбільша українська мережа магазинів. Магазины «Сільпо» орієнтовані на роздрібну торгівлю. Асортимент цих магазинів може досягати 35 тисяч найменувань продукції. Мережа «Сільпо» є одним з лідерів українського ринку продовольчого ритейлу, її мережа складається з близько 300 супермаркетів, а товарообіг наближається до 60 млрд грн [20].

Магазин «Сільпо» — це магазин, в якому представлений широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів [21]. Станом на середину жовтня 2023 року магазини «Сільпо» працюють в усіх некупованих регіонах України, загальна їх кількість – 300 супермаркетів. Найбільше представництво – в Києві, де працює близько 100 торговельних точок [20].

Мережа магазинів «Сільпо» входить до складу компанії «Фоззі Груп». Зараз «Фоззі Груп» є одним із визнаних лідерів на українському ринку з реалізації продуктів харчування. Також в компанії успішно розвивається і виробничий напрямок. На сьогодні «Фоззі Груп» налічує більше 20-ти різних бізнесів, близько 45 тисяч чоловік працюючого персоналу по всій Україні.

У компанію «Фоззі Груп» входять такі окремі бізнеси:

- Мережа гіпермаркетів «Фоззі»;
- Мережа магазинів «Сільпо»;
- Мережа магазинів «Thrash»;
- Мережа гастрономів «Фора»;
- Мережа аптек «Біла Ромашка»;
- Мережа магазинів мобільного зв'язку «Ringo»;

- Група ресторанів «Рест-Трест»;
- Ніжинський консервний комбінат (ТМ «Ніжин»);
- Птахофабрика «Варто»;
- Мережа туристичних агентств торгової марки «Сільпо Вояж» та інше.

Управління компанією «Фоззі Груп» здійснює Рада засновників. Президент «Фоззі Груп» — Володимир Михайлович Костельман.

«Сільпо» з моменту заснування був емоційним брендом. За одними лише назвами «Сільпо» та Le Silpo можна зрозуміти, що почуття гумору, легка самоіронія та сміливість тут були завжди. Для Гостей вони прагнуть стати не просто місцем закупівель, а місцем радості, емоцій і гастрономічних відкриттів, керуючись водночас одним із найголовніших принципів — створити враження, за якими гості захочуть повернутися [22].

Мережа «Сільпо» налічує велику кількість магазинів «Сільпо» по всій Україні, які в залежності від географічного розташування є складовими певного регіону «Сільпо». Існує п'ять регіонів «Сільпо»: Центр, Північ, Південь, Захід, Схід. Керівниками цих регіонів є Ритейл директора регіонів. У підпорядкуванні у Ритейл директора окремого регіону знаходиться Операційний директор регіону. Йому в свою чергу підпорядковуються куратори, які проводять систематичні перевірки діяльності магазинів певного регіону [21].

Куратор координує кілька територіально пов'язаних магазинів в рамках одного регіону так званий куц. Кількість магазинів, які входять в один куц необмежена - від одного і більше. У кожному регіоні є кілька окремих куців, які підконтрольні окремим кураторам [21].

Посада операційний директор присутня не в кожному регіоні, в разі якщо такої немає - куратори підкоряються ритейл директору свого регіону.

Організаційна схема (оргсхема) регіону зображена на рисунку нижче .

Магазин «Сільпо» функціонує як добре налагоджена організація, де кожному відділу та посаді прописані конкретні обов'язки. Для безперебійної

роботи магазину як одного цілого, кожен працівник має чітко розуміти та виконувати обов'язки своєї посади, а також бути ознайомленим з функціями інших посад у магазині. Це дозволить кожному працівнику ефективно виконувати свою роботу та передавати завдання, які виходять за межі його відповідальності, тим, хто за них відповідає. Як наслідок, робота в магазині буде виконуватися швидко та якісно, клієнти будуть задоволені обслуговуванням, оборот зростатиме, що призведе до збільшення зарплат співробітників.



Рис. 2.1. Організаційна схема регіону [21].

Для того, щоб орієнтуватися в загальній схемі магазину, і знати, хто за що відповідає, розглянемо оргсхему магазину нижче (рис. 2.2.).

Загальний дохід ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік склав 70 млрд. грн., який зменшився у порівнянні з попереднім роком на 4%. Торговий оборот мережі 62,3 млрд. грн. У порівнянні з 2021 у 2022 відбулося зростання торгового обороту мережі на +6,12%. Це зображено на малюнку 2.3. [23].



Рис. 2.2. Організаційна схема магазину [21].

Військове вторгнення в Україну призвело до значного погіршення ліквідності та суттєвих збитків Товариства. За рік, що закінчився 31 грудня 2022 року збиток Товариства склав 7 436 039 тисяч гривень. Станом на 31 грудня 2022 року Товариство мало дефіцит робочого капіталу в сумі 16 905 755 тисяч гривень та негативні чисті активи в сумі 10 689 056 тисячі гривень [24].

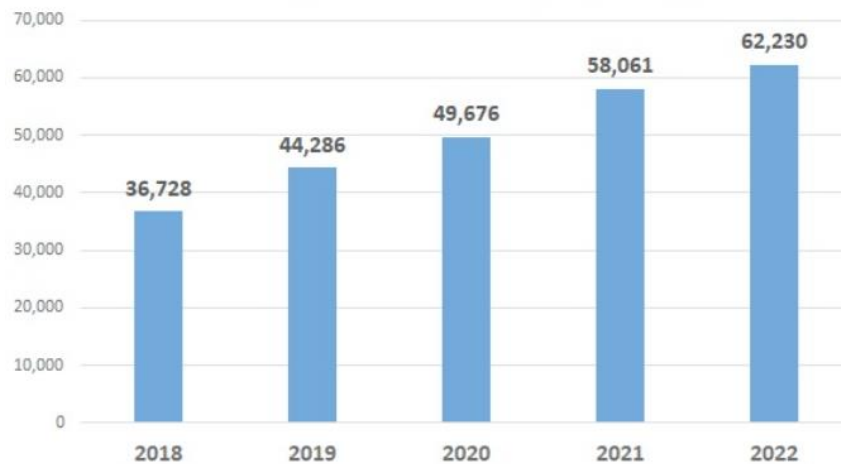


Рис. 2.3. Виторг мережі Сільпо, млн грн (без ПДВ) [23].

Станом на 31 грудня 2022 року Товариство не виконало вимоги щодо фінансових ковенант за деякими довгостроковими кредитними угодами, у зв'язку з чим залишок по банківським позикам у сумі 1 319 мільйонів гривень було відображено у складі короткострокових зобов'язань за позиками. Для підтримання платоспроможності на належному рівні Керівництвом Товариства була визначена стратегія по реструктуризації існуючих на звітну дату заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами, так щоб у 2023 році не проводити погашення основної суми боргу згідно узгоджених до початку військових дій в Україні графіків виплат. Прийнята стратегія надає Товариству змогу стабілізувати рівень ліквідності і максимально забезпечити безперервну операційну діяльність Товариства [24].

Загальна структура балансу Сільпо виглядає не дуже переконливо, в першу чергу за рахунок від'ємного власного капіталу (в основному за рахунок збитків 2022 року). Зазвичай розвиток бізнесу фінансувався за рахунок кредиторської заборгованості перед постачальниками (що є стандартною практикою для більшої частини продовольчих мереж) [25].

З іншого боку, з операційної перспективи, бізнес виглядає досить привабливо – компанія має позитивний операційний грошовий потік, який є достатнім для виконання зобов'язань та подальшого поступового росту мережі.

2.2. Аналіз ризиків виходу на ринок Європи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Мережа Сільпо відома (в тому числі й за межами України) в першу чергу завдяки своїм незвичайним, «тематичним» магазинам. Унікальна концепція магазину, а також сильні ринкові та фінансові позиції мотивують оператора шукати інвестиційні можливості та партнерства на зовнішніх ринках. Згідно з даними у Fozzy Group цікавляться ринками Центральної та Південної Європи.

Однією з очевидних цілей експансії є Польща через величезну кількість українців, які проживають у цій країні. Проте у розмовах журналістів з представниками українського ритейлу також фігурують, серед іншого, Словаччина, Чехія, Румунія чи Болгарія [26].

До того ж Сільпо може одночасно стати амбасадором багатьох українських брендів у Європі, досі невідомих місцевому споживачу. Від цього виграють і українські виробники, які знайдуть для себе нові ринки збуту [26].

Багато українських компаній ставлять перед собою завдання розширення свого впливу на нові ринки. Процес глобалізації, що активізується останнім часом, змушує підприємства виходити за межі внутрішнього ринку і стати активними учасниками міжнародно економічної діяльності. Однак з розширенням географії діяльності зростає й ризик. Часто компанії недооцінюють або не беруть до уваги особливостей зовнішніх ринків, таких як культурні аспекти, правові норми та економічні умови. Навіть якщо стратегія виходу на міжнародний ринок є добре продуманою, але продукція не відповідає потребам чи вимогам якості, або упаковка не відповідає місцевим уподобанням, компанія може стати перед невдачею.

Звичайно, на практиці система ефективного управління ризиками має відповідати специфіці діяльності конкретної організації та формуватися за чітко визначеною послідовністю [27].

Першим та найважливішим етапом управління ризиками вважається ідентифікація потенційних загроз і можливостей [28]. Це означає визначення всіх факторів, які можуть вплинути на бізнес-активність компанії. На цій стадії слід ретельно розглянути, зокрема, фінансові ризики, зміни в законодавстві, конкуренція, катастрофи та багато інших аспектів. Аналіз ризиків у вказаних напрямках допомагає організації ідентифікувати власні фактичні слабкі місця та потенційні загрози [27].

Для виконання цього етапу нам допоможе SWOT-аналіз для компанії «Сільпо» (табл.2.4.).

Аналізуючи отримані дані, ми бачимо, що компанія має досить сильних сторін та можливостей, які можна використати для розвитку на міжнародному ринку. Саме вони зможуть зацікавити майбутніх гостей та інвесторів. Але є досить багато загроз, які можуть стати перешкодою в реалізації плану виходу на міжнародну арену. На мою думку, найголовніші з них це війна, а саме загроза загострення бойових дій, та нестабільне економічне становище країни та населення в цілому, що в подальшому вплине на розмір коштів для розширення.

Таблиця 2.4.

SWOT – аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - відома торговельна марка; - розгалужена мережа магазинів, яка охоплює значну частину території України; - ефективне використання масштабного ефекту; - нееластичний попит на більшість товарів у асортименті гарантує стійкий попит навіть при зниженні економічного зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> - значна сума кредиторської заборгованості; - відсутність управлінців серед співробітників з досвідом роботи на міжнародному ринку; - залежність від угод з постачальниками.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення мережі шляхом відкриття нових магазинів в Україні та закордоном; - введення на ринок та збут продуктів під власними торговельними брендами та марками; - залучення нових співробітників до роботи, що посприяє зниженню показника безробіття та на фінансовий стан населення; - взрощування молодих спеціалістів у сфері менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> - культурні, політичні та економічні відмінності у веденні бізнесу; - ймовірність банкрутства підприємства за межами України; - загострення бойових дій, які можуть вплинути на фінансовий стан компанії; ; - нестабільність на макроекономічному рівні та зменшення спроможності до сплати серед населення; - зростання конкуренції в нижніх цінових сегментах; - локальна конкуренція; - труднощі в управлінні логістикою.

* Складено автором на основі [24].

Після виявлення ризиків важливо оцінити їх ймовірність та можливий вплив на бізнес. Це допоможе визначити найсуттєвіші проблеми та неприємності, які потребують найбільшої уваги. Особливо важливо визначити ті, що можуть спричинити серйозні втрати в результаті діяльності та пошкодити репутацію компанії.

Після цього, компанії повинні розробити відповідні стратегії для кожного ідентифікованого ризику. Це може включати в себе, наприклад, створення планів дій для уникнення ризику, зменшення його впливу, або перехоплення можливостей, що виникають унаслідок ризику [28].

Також важливо враховувати фінансовий аспект управління ризиками, встановлюючи бюджети для управління ризиками та формуючи резерви на випадок непередбачуваних обставин. Головною метою на даному етапі є розробка конкретних стратегій та планів дій для уникнення або зменшення ймовірних негативних наслідків.

Крім того, систему управління ризиками не слід обмежувати лише внутрішніми процесами підприємства. Зокрема, співпраця зі стейкхолдерами та зовнішніми експертами відіграє важливу роль у виявленні проблем та реакції на них [28]. Інтеграція зовнішніх джерел інформації та експертної думки дозволяє підприємству більш точно оцінити ризики та розробити належні стратегії для їх управління. Стейкхолдери можуть надати цінні інсайти та перспективи, які допоможуть в ідентифікації та оцінці ризиків більш точно. Крім того, вони можуть бути ключовими учасниками у впровадженні стратегій управління ризиками та сприяти загальній успішності підприємства в непередбачуваних умовах [27].

2.3. План розширення підприємства «СІЛЬПО-ФУД» на ринку Польщі

Як зазначалось раніше, ринок Польщі є найбільш привабливим з усіх країн-сусідів України через велику кількість українців, які там знаходяться. Проте керівництво прийшло висновку, що у Польщі існує дефіцит якісних площ, які б задовольнили керівництво української групи. Тому компанією розглядаються будь-які варіанти: від оренди окремих будівель до викупу місцевих операторів [29].

У мережі також підкреслюють, що після перебування за кордоном очікування українців щодо продуктового магазину можуть змінитися. Сільпо має розвиватися, щоб незалежно від війни пропонувати найкращий сервіс. Досліджуючи польський ринок, керівництво виявило, що польські експерти з роздрібною торгівлю зацікавлені в досить унікальній ціннісній пропозиції Сільпо. Директори налагодили чудову співпрацю, наприклад, з польськими пивоварнями, фермерами та шеф-кухарями. Було б корисно поділитися досвідом і вивчити спільні можливості для розвитку [29].

До того ж Сільпо може одночасно стати амбасадором багатьох українських брендів у Європі, досі невідомих місцевому споживачу. Від цього виграють і українські виробники, які знайдуть для себе нові ринки збуту. Водночас опитані експерти зазначають, що польський ринок надзвичайно конкурентний і боротьба за споживачів зосереджена тут на пропозиції низьких цін. Без відповідного їх рівня український оператор матиме мало шансів конкурувати з такими операторами, як Biedronka чи Lidl [29].

Ідеальною відповіддю для зайняття своєї ніші може стати саме відкриття концептуальних магазинів. Унікальний досвід покупок у поєднанні з незвичайним дизайном інтер'єру та широкою пропозицією делікатесів та інших преміум-продуктів може зробити компанію не тільки здатною розпочати експансію, але й реально розвиватися. Звичайно, оператор повинен враховувати

специфіку ринку і те, що майже всі концепції делікатес-маркетів у Польщі (Alma, Bomi, Piotr і Paweł) зазнали невдачі в зіткненні з мережами дискаунтерів. Єдиним оператором, який успішно бореться за покупців у Польщі своїм асортиментом делікатесів, наразі є Carrefour, який додав елемент преміум-пропозиції до своїх окремих супермаркетів та гіпермаркетів [29].

Відкриття повноцінного магазину потребує багато ресурсів компанії. До того ж, беручи до уваги високу конкуренцію, на мою думку, вихід на зовнішній ринок повинен починатись з невеликих кроків. Наприклад, експорт власних торгових марок. Це допоможе познайомити нових потенційних покупців з брендом, зацікавити їх та продемонструвати, що українська продукція має високу якість та може конкурувати на ринку. Коли споживач вже буде достатньо знайомий з продукцією, можна переходити до відкриття повноцінного експерт-магазину, а вже після - до мережі в звичному для нас форматі. Звісно така стратегія є досить довгостроковою. Слід враховувати, що вона потребує постійного аналізу, ефективної роботи управлінців та фінансової стійкості не дивлячись на економічну нестабільність в світі.

Спираючись на мої знання та проведений аналіз, я пропоную стратегію виходу на зовнішній ринок, яка буде базуватись на трьох аспектах, а саме:

1. Товар - продукти власних торгових марок, а саме «Лавка Традицій». «Лавка Традицій» є проєктом, який спрямований на підтримку та розвиток малих українських виробників. Мета – обрати найкращі продукти від фермерів по всій країні, щоб мешканці міст могли зручно придбати їх у магазинах «Сільпо».

Серед запропонованого асортименту є: м'ясні вироби, яблучні соки, цукати, чаї, сири, молочна продукція, яйця та мед. Для дослідження нас цікавлять алкогольні напої, а саме наливки марки «Хані Баджер».

2. Ринок – Польща. Ринок цієї країни відрізняється рядом ключових особливостей, що роблять його привабливим для ведення комерційної діяльності. По-перше розташування Польщі в центральній частині Європи надає їй

стратегічне значення для торгівлі як з іншими країнами регіону, так і з усією Європейською Спільнотою. Також Польща, як член ЄС, має доступ до великого внутрішнього ринку понад півмільярда споживачів. Важливим фактором є також стабільне зростання економіки країни та постійні зусилля удосконалили бізнес-середовище. Польща відома своєю працелюбною робочою силою та розвинутою інфраструктурою, що сприяє ефективній роботі підприємств та дозволяє їм знаходити якісних співробітників. Не останнім аспектом є активна підтримка уряду Польщі для інновацій та розвитку технологій через різноманітні стимули та програми підтримки, що робить цю країну привабливим місцем для розвитку компанії та інвестицій.

3. Шляхи виходу – непрямий експорт. У випадку стосовно ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», тобто відсутність інформації та досвіду роботи на зовнішньому ринку, такий варіант є критично важливим. Таким способом виробник віддає перевагу зниженню свого ризику, делегуючи функцію збуту посередницьким фірмам. Цей метод експорту має дві основні переваги:

- відсутність значних витрат, оскільки не потрібно створювати власний експортний відділ, що займався б продажами закордоном або встановленням контактів з іноземними партнерами.

- зменшення ризику. Посередники діють автономно, маючи на увазі свої знання про зовнішні ринки, і можуть надавати додаткові послуги виробникам.

А сам процес прийняття управлінських рішень щодо плану по розширенню ринку збуту для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на міжнародний ринок складається з кількох етапів, які наведені в малюнку нижче (рис. 2.5.).

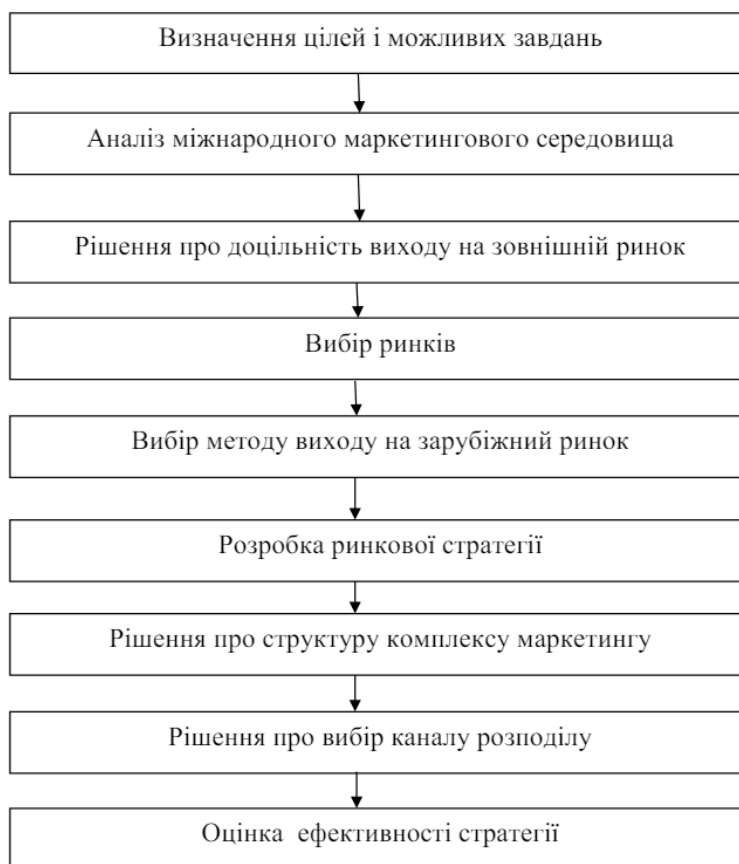


Рис. 2.5. Процес прийняття управлінських рішень щодо плану по розширенню ринку збуту продукції для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стратегічне управління включає визначення цілей організації та забезпечення відповідності її взаємодії з навколишнім середовищем внутрішнім можливостям і метам розвитку. У формулюванні стратегії важливе значення має визначення місії підприємства, його основних цінностей та напрямків діяльності. Зрозуміння цього поняття дозволяє керівництву усвідомлено приймати рішення про планування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та способів її реалізації.

2.4. Обґрунтування доцільності обраної стратегії для виходу на зовнішній ринок

Перед тим як розпочати експорт, керівництво компанії повинне перш за все визначити методи виходу на зовнішній ринок. Це ключовий аспект експортної стратегії, який визначає обсяг та характер підготовчої роботи для успішного впровадження на цільовий ринок.

Вибір країни для експорту товарів або послуг залежить від наявності у компанії необхідних фінансових, людських та інших ресурсів, а також від особливостей ринків, на яких вона планує представлятися.

Непрямий експорт, який ми обрали як метод виходу на зовнішній ринок для власної торгової марки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», є швидким та дуже вигідним способом з точки зору витрат. Згідно з цією моделлю, продукція буде вироблятися однією компанією, але продається під іншим брендом.

Я пропоную такий метод виходу на ринок Польщі, для цього буде укладено договір з мережею супермаркетів Biedronka.

Товар буде представлений у вигляді скляної тари наливки 0,5л різних видів. Чистий екологічний продукт, який призначений для старшого населення, унікальність якого є в його вдалому злагодженому вальсу смакових і ароматичних компонентів з його інгредієнтами.

Збут продукту буде відбуватися оптовими партіями. Розрахуємо собівартість одного з видів наливки, який може зайняти місце на полиці на ринку Польщі. Для прикладу візьмемо наливка «Лавка традицій» «Хані Баджер» «Вишнева».

Таблиця 2.6.

Сировина та основні матеріали

Найменування	Один. виміру	К-ть витрат на 1 дал.	Ціна за одиницю	Сума грн.коп.
1	2	3	4	5
Цукор – пісок	кг.	3,8	30, 66	116,508
Ароматизатор вишні	мл	50	5	150
Вишня	кг	10	180	1800
Горілка	л	5	200	1000
Кориця і мускатний горіх (прянощі)	кг	0,015	1	15
Разом				3081,5

*Розроблено автором на основі даних підприємства

За статтею сировина та основні матеріали витрати становлять 3081,5 грн/дал.

Таблиця 2.7.

Допоміжні матеріали

Найменування	Один. виміру	К-ть витрат на 1 дал.	Ціна на одиницю	Сума грн.коп.
1	2	3	4	5
етикетка	т.шт.	20	126,75	2, 535
преформа	т.шт.	20	19 956	399,12
пробка	т.шт.	20	124,25	2, 485
Разом				404, 14

*Розроблено автором на основі даних підприємства

За даною статтею витрати складуть 404, 14 грн./дал.

Розрахунок інших показників подано нижче, ґрунтуючись на наявній калькуляції витрат на алкогольні напої, відповідно від даних виробника.

Паливо на технологічні цілі 4,3 грн./дал

Електроенергія на технологічні цілі 3,725 грн./дал

Заробітна плата основних робітників 4,225 грн./дал

Нарахування на заробітну плату 1,53 грн./дал

Амортизація обладнання 3,5435 грн./дал

Загальновиробничі витрати 3,415 грн./дал

Адміністративні витрати 4,05 грн./дал

Збутові витрати 3,5 грн./дал

Середня прибутковість від алкогольних напоїв на виробництві становить 27,6 %, тому ми використаємо цей показник за основу. Узагальнюємо ці дані в таблицю, яка наведена нижче.

Таблиця 2.8.

Калькуляція витрат на 1 дал наливки «Хані Баджер» «Вишнева екстра», грн

Найменування статті	Сума, грн./дал.
1	2
Сировина і основні матеріали	3081,5
Допоміжні матеріали	404,14
Паливо	4,3
Електроенергія	3,725
Заробітна плата	4,225
Нарахування на з/п	1,53
Амортизація	3,5435
Загальнозаводські витрати	3,415
Виробничі витрати	3506,3785
Адміністративні витрати	4,05
Збутові витрати	3
Всього витрати на 1 дал	3513,4285

Продовження таблиці

1	2
Рентабельність	27,6 %
Прибуток	969,706
Оптово-відпускна ціна за 1 дал	4483,1345

*Складено автором

Один з ключових факторів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств це впровадження нової продукції. Успішний розвиток та ефективний вихід на зовнішні ринки залежать від широкомасштабного впровадження сучасних організаційних підходів. Для досягнення цих цілей підприємствам необхідно постійно оновлювати свій асортимент і залучати інвесторів. Ураховуючи економічні зміни, особливо в умовах фінансової кризи т недостатнього використання виробничих потужностей, стратегії зовнішньоекономічної діяльності потребують постійного коригування та удосконалення.

Перейдемо до розрахунку ефективності експортної діяльності, щоб ефективність такого плану.

Планується експортувати 1 тис. дал. на умовах поставки DAT Медика, розрахуємо контрактну вартість.

Згідно цих умов поставки до контрактної вартості включаються витрати на транспортування, страхування та вантажні роботи та митне оформлення товару.

Вартість товару за оптово-відпускними цінами складає

$$1000 * 4483,1345 = 4\,483\,134,5 \text{ грн}$$

Навантаження складе 3000 грн на всі транспортні засоби

Відстань від м. Київ до пункту пропуску Медика складає 624 км, вартість перевезення 35 грн/км, для постачання необхідно дві транспортні одиниці, відповідно вартість транспортування складуть:

$$624 * 35 * 2 = 43\,680 \text{ грн}$$

Страховання складає 4 % вартості товару

$$1000 * 4483,1345 * 4 \% = 179\,325,4 \text{ грн}$$

Відповідно контрактна вартість становитиме

$$4\,483\,134,5 + 3000 + 43\,680 + 179\,325,4 = 4\,709\,140 \text{ грн або } 4709,14 \text{ тис.}$$

грн.

Оцінимо ефективність експортної діяльності підприємства за допомогою аналітичної таблиці.

Таблиця 2.9.

Економічна ефективність запропонованих заходів, тис.грн.

№	Назва показнику	Введення продукту на новий ринок
1	2	3
1	Виручка від реалізації експорту	4483, 2
2	Контрактна вартість	4709,14
3	Чиста виручка від реалізації експорту	969, 7
4	Витрати на виробництво експортованої продукції	3513, 4
5	Накладні витрати при експорті	53,312
6	Прибуток	916, 4
7	Чистий прибуток	687, 3
8	Ефект експорту	916, 4
9	Ефективність експорту, %	19,3

*Складено автором на основі даних підприємства.

Був проведений аналіз показників експорту та оцінка ефективності експорту в результаті був отриманий результат 19,3 %, який перевершив усі очікування. Отже, отриманий позитивний результат в експортній діяльності свідчить про доцільність зовнішньоекономічної операції та про ефективність обраної стратегії для продукту торгової марки.

ВИСНОВКИ

Кожне підприємство, яке розвивається, рано або пізно стикається з тим, що внутрішні умови – характеристики внутрішнього ринку, політичні аспекти чи економічна ситуація – перестають задовольняти його потреби. Виникає необхідність розгляду можливостей виходу на зовнішні ринки. Україна має цю проблему, проте для багатьох підприємств головними перешкодами у цьому є фінансові обмеження, відсутність оновлення основних засобів, несумісність продукції з міжнародними стандартами та застарілі технології. Тим не менш, деякі українські підприємства володіють конкурентоспроможною продукцією не лише на внутрішньому ринку, але й мають потенціал для виходу на міжнародні ринки, перевищуючи внутрішні потреби країни. Тому для розвитку і підвищення ефективності виробництва, цим підприємствам важливо активно розвивати нові ринки збуту. Перед тим як виходити на міжнародні ринки, компаніям важливо врахувати різноманітні обмеження і перешкоди в міжнародній торгівлі як у країні, де вони планують вийти на ринок, так і у власній. Тому, виходячи на зовнішні ринки, підприємствам важливо ретельно продумати стратегію дій.

Планування міжнародної діяльності компанії включає в себе вибір оптимального способу виходу на зовнішні ринки, що залежить від поставлених цілей підприємства, розмірів його операцій, характеристики товарів та бажання контролювати процеси продажу. Також враховується потенційний обсяг збуту, витрати на логістику та інвестиції, наявність кваліфікованого персоналу та інші фактори. Компанія може обрати стратегію експорту, спільної підприємницької діяльності або прямих інвестицій за кордоном. Кожна наступна стратегія передбачає прийняття більшого обсягу зобов'язань та ризику, але в той же час може принести більш високий рівень прибутку.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить велика та потужна компанія, яка займає позицію лідера позиції на українському ринку. На сьогоднішній день з

впевненістю можна сказати, що такий стан є завдяки вмілому керівництву управлінців та злагодженій й досвідченій праці персоналу.

Протягом останніх кількох років компанія оновила своє устаткування і покращила існуюче обладнання за рахунок власних і залучених коштів, а також кредитів. Були впроваджені на виробництво нові види продукції, які користуються попитом серед споживачів. Це призвело до розширення виробничих потужностей, збільшення обсягів виробництва та збуту продукції, а також зростання прибутку, який може бути використаний для подальшого вдосконалення системи виробництва.

Діяльність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом розглянутого періоду можна оцінити як позитивну з ознаками постійного покращення, навіть не зважаючи на війну та купу матеріальних збитків, які впливають на фінансовий стан підприємства. Все це завдяки ефективному організаційному процесу виробництва та управління підприємством в цілому, а також завдяки його автоматизації та механізації.

Проведений SWOT-аналіз для компанії дав змогу побачити повну картину поточної ситуації. Аналіз був проведений з метою оцінки конкурентоспроможності підприємства та ефективності його обраної експортної стратегії. Умови нестійкого ринкового середовища не завадили підприємству працювати досить ефективно, маючи високи показники, що позитивно позначилося на економічній ситуації в країні.

Проводячи дослідження було вирішено, що для того, аби вийти на міжнародний ринок варто визначитись з продуктом. Він має бути унікальним аби нові покупці хотіли повернутись та придбати ще, познайомитись з маркою ще глибше.

Як форму виходу на міжнародний ринок був обраний непрямий експорт. Найменш ризикований процес виходу на міжнародну арену через власну торгову марку, а саме «Лавка Традицій» «Хані Баджер». Після переходити до розширення

експортної лінійки, а наступником кроком відкриття експерт-магазину. Звісно, не можна не погодитись, що стратегія є довгостроковою. В роботі ми розглянули доцільність першого етапу, а саме вихід під ВТМ.

Був проведений аналіз та ґрунтовне дослідження продукту, його якостей та можливості завоювати конкуренту позицію на ринку Польщі.

З урахуванням отриманих розрахунків можна зазначити, що використання експорту як стратегії для розширення роботи на зовнішньому ринку є найбільш оптимальним варіантом для ВТМ «Хані Баджер» від ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на поточний момент, що підтверджується аналітичними даними. Така стратегія зможе принести 687, 3 тис. грн компанії, що є гарним показником в існуючих умовах.

У теперішній час стратегія українських підприємств щодо залучення до міжнародного бізнесу в основному має тактичний характер. Є необхідність розробити системний підхід до формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічних відносин, що дозволить розширити й зміцнити присутність на найбільш перспективних ринках. Це і зумовлює потребу в якісному та ефективному управлінні й досвідчених спеціалістів, які гарантовано приведуть до результату.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Школа В.Ю., Германчук І.В. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Суми, 19–21 червня 2012 року). Суми : СумДУ, 2012. – С.136-138.
2. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність Верховна Рада УРСР; Закон від 16.04.1991 № 959-ХІІ. Редакція від 07.08.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб./ За ред. О.В. Шкурупій. К.:Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
4. Дроздова Г.М. Менеджмент ЗЕД підприємств: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 172с.
5. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: 2000.
6. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.
7. Садридінєв Р.Ш. Теоретичний аспект менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. № 2 (11). С. 231-235.
8. Шпак К.О. Олексієнко Р.Ю. Окремі варіанти прийняття рішення щодо виходу організації на зовнішній ринок // Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 1 листопада 2023). Одеса: ОДАУ, 2023. С. 226-229.
9. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 463 с.

10. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 120 с.
11. Т. С. Пічугіна, А. В. Волченко Способи виходу підприємства на зовнішні ринки. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 20(1296). С. 20-24.
12. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
13. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №8(98). С.12-16
14. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
15. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2 (11). С. 41-45.
16. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 1. С. 115–126.
17. Баула О.В., Сачук А.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. *Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практична конференція «Настоящи изследования и развитие»*. 2013. Том 7. Економіки : Софія, «Бял ГРАД-БГ» ООД. 2018. С. 64–68.
18. Біляк Т.О. Теоретичні основи розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Державний університет «Житомирська Політехніка»*. 2021.
19. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Економічні науки*. 2021. № 6. С. 211-215.

20. Сільпо – історія, кількість магазинів, фінансовий стан. Share UA Potential: веб-сайт. URL: http://shareuapotential.com/ru/Emitents/silpo_ua.html
21. Вводний матеріал для нових співробітників ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
22. Сільпо. Fozzy: веб-сайт. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
23. Офіційний сайт «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/reports>.
24. Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД». Окрема фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56f1b2f679.pdf?_ga=2.137342448.1144370850.1714065009-1488712240.1708955646
25. Аналіз фінансового звіту Сільпо за 2022 рік. Share UA Potential: веб-сайт. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/silpo-fin-rez-2022-12.html>
26. Мережа «Сільпо» розглядає можливість відкривати супермаркети у Польщі. Чи спроможна вона боротись із Biedronka чи Lidl? AllRetail: веб-сайт. URL: <https://allretail.ua/news/77979-merezha-silpo-rozglyadaye-mozhlyvist-vidkrivati-supermarketi-u-polshchi-chi-spromozhna-vona-borotis-iz-biedronka-chi-lidl>
27. Проценко Д. Є., Олексієнко Р. Ю. Щодо важливості організації системи управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі // Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 1 листопада 2023). Одеса: ОДАУ, 2023. С. 71-74.
28. Мороз В. М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
29. Мережа Сільпо розглядає можливість відкривати супермаркети у Польщі. Rau.ua: веб-сайт. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-supermarketi-polshhi-zmi/>

30. Могильна Л.М. Теоретичні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 460-463.