

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Планування виходу підприємства на зовнішні ринки через
систему міжнародного посередництва»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11

КОВАЛЬ Ірина Олександрівна

_____ (підпис)

Керівник ст. викладач кафедри менеджменту підприємств

к.е.н **ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна**

_____ (підпис)

Рецензент професор кафедри міжнародної економіки

д.т.н., проф. **ГАВРИШ Олег Анатолійович**

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студентка _____

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОВАЛЬ Ірині Олександрівні**

- 1. Тема роботи:** «Планування виходу підприємства на зовнішні ринки через систему міжнародного посередництва», керівник роботи к.е.н. ОМЕЛЬЧЕНКО Анна Ігорівна затверджені наказом по університету від 26 травня 2025 року № 1747-с.
- 2. Термін подання студенткою роботи:** 06.06.2025 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, електронні наукові ресурси: сайти, присвячені діяльності ТОВ «Прайм Шуз», статті, фінансова звітність підприємства (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр.), дані про експортно-імпорتنі операції підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, роль та типологію міжнародного посередництва у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- охарактеризувати організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємств із міжнародними посередниками у сфері ЗЕД.

б) аналітична частина:

- здійснити комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства та визначити його позиції на ринку;
- провести оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства для стратегічного вибору ринків збуту;
- проаналізувати чинники, що зумовлюють доцільність виходу підприємства на міжнародний ринок із урахуванням специфіки продукції та залучення міжнародних посередників.

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт виходу підприємства на зовнішні ринки із залученням міжнародних посередників;
- обґрунтувати економічну доцільність управління каналами збуту через систему міжнародного посередництва.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Мета, об'єкт і предмет дослідження
2. Порівняльний аналіз основних форм міжнародного посередництва
3. Ключові фінансово-економічні індикатори діяльності ТОВ «Прайм Шуз»
4. Результати оцінки зовнішнього середовища діяльності підприємства
5. Можливі посередники для виходу на міжнародний ринок
6. Основні етапи реалізації запропонованих заходів
7. Результати оцінювання економічної доцільності реалізації плану виходу на міжнародний ринок

6. Дата видачі завдання: 18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання дипломної роботи | Термін виконання етапів роботи | Позначки керівника про виконання завдань |
|-------|--|--------------------------------|--|
| 1. | Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад міжнародного посередництва в системі ЗЕД підприємства | 08.10.2024 – 31.10.2024 | |
| 2. | Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду щодо взаємодії підприємств із міжнародними посередниками у сфері ЗЕД | 01.11.2024– 30.11.2024 | |
| 3. | Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства | 01.12.2024– 31.12.2024 | |
| 4. | Комплексний аналіз результатів діяльності підприємства ТОВ «Прайм Шуз» | 01.01.2025 – 31.01.2025 | |
| 5. | Оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» для стратегічного вибору ринків збуту | 01.02.2025 – 28.02.2025 | |
| 6. | Аналіз можливостей залучення міжнародних посередників з урахуванням специфіки продукції та цільових ринків | 01.03.2025 – 31.03.2025 | |
| 7. | Розроблення плану виходу ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішні ринки із залученням посередників | 01.04.2025 – 30.04.2025 | |
| 8. | Обґрунтування економічної доцільності реалізації запропонованих заходів | 01.05.2025 – 25.05.2025 | |
| 9. | Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти | 26.05.2025 – 30.05.2025 | |

Студентка _____ Ірина КОВАЛЬ

Керівник дипломної роботи _____ Анна ОМЕЛЬЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Планування виходу підприємства на зовнішні ринки через систему міжнародного посередництва» містить 95 сторінок, 32 таблиці, 19 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення діяльності підприємства на зовнішніх ринках із залученням міжнародних посередників.

Об'єктом дипломної роботи є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предметом дипломної роботи є теоретичні та практичні аспекти процесу планування виходу на зовнішні ринки з використанням міжнародного посередництва.

Методи дослідження. Для досягнення мети дипломної роботи використано логічний аналіз (для обґрунтування низки даних); графічний; наочний (використання таблиць з метою співставлення даних та представлення результатів дослідження); фінансовий, економічний аналіз та математичний метод (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та зовнішньоекономічної діяльності); метод узагальнення (для написання висновків).

За результатами виконання дипломної роботи сформовано проєкт розвитку експортної діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що передбачає вихід компанії на нові іноземні ринки з використанням міжнародного посередництва. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в отриманні очікуваного чистого прибутку в розмірі 30,417 млн грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати виконання дипломної роботи можуть бути використані малими підприємствами взуттєвого сегменту легкої промисловості, що мають складнощі при розширенні експортної діяльності через незнання процедури виходу на зовнішній ринок, не додержання етапності вставлення взаємовідносин із партнером чи не повністю розроблену програму розвитку експортної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, посередники, розширення експорту, план виходу, дистриб'ютори, експорт, зовнішній ринок.

ABSTRACT

The thesis on «Planning the company's entry into foreign markets through the international mediation system» contains 95 pages, 32 tables, 19 figures, 1 appendix. The list of references includes 39 titles.

The purpose of research is to summarize the theoretical foundations and develop practical recommendations for expanding the enterprise's activities in foreign markets with the involvement of international intermediaries.

The object of research is the foreign economic activity of the enterprise.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of the process of planning to enter foreign markets using international mediation.

The research methods used in this paper are: To achieve the purpose of the thesis, the following methods were used: logical analysis (to substantiate a number of data); graphical; visual (using tables to compare data and present research results); financial, economic analysis and mathematical method (to assess the financial and economic condition of the enterprise and foreign economic activity); generalization method (to write conclusions).

Based on the results of the thesis, a project for the development of the company's export activities in an unstable external environment was formed, which provides for the company's entry into new foreign markets using international mediation. The economic effect of the implementation of the proposed measures is to obtain an expected net profit of UAH 30.417 million.

Recommendations for using the results of the work. The results of the thesis can be used by small enterprises of the footwear segment of the light industry that have difficulties in expanding export activities due to lack of knowledge of the procedure for entering the foreign market, failure to comply with the stages of establishing relationships with a partner or an incompletely developed program for the development of export activities.

Keywords: foreign economic activity, intermediaries, export expansion, entry plan, distributors, exports, foreign market.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 8 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 11 |
| 1.1 Сутність, роль і типологія міжнародного посередництва у зовнішньоекономічній діяльності підприємств | 11 |
| 1.2 Організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємств із міжнародними посередниками у сфері ЗЕД | 23 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| 2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАЙМШУЗ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК | 31 |
| 2.1 Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» та визначення його позицій на ринку..... | 31 |
| 2.2 Оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» для стратегічного вибору ринків збуту..... | 45 |
| 2.3 Аналіз можливостей залучення міжнародних посередників з урахуванням специфіки продукції та цільових ринків..... | 60 |
| Висновки до розділу 2 | 65 |
| 3 ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА | 67 |
| 3.1 Розроблення проєкту виходу підприємства на зовнішні ринки із залученням посередників | 67 |
| 3.2. Обґрунтування економічної доцільності управління каналами збуту через систему міжнародного посередництва..... | 74 |
| Висновки до розділу 3 | 85 |
| ВИСНОВКИ..... | 86 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 89 |
| ДОДАТОК А..... | 94 |

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлюється тим, що в умовах глобалізації економічних процесів інтернаціоналізація діяльності підприємств виступає не лише потенційним чинником їх зростання, а й стратегічною передумовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового сталого розвитку. Для українських компаній, які прагнуть подолати обмеження внутрішнього ринку, особливо в умовах економічної нестабільності, діяльність на зовнішніх ринках відкриває нові перспективи для нарощування обсягів продажів, диверсифікації ринків збуту та підвищення фінансової стабільності. Однак для малих і середніх підприємств, таких як ТОВ «Прайм Шуз», самостійне освоєння іноземних ринків часто пов'язане з численними викликами, включаючи обмежені ресурси, недостатню впізнаваність бренду, складнощі з логістикою та регуляторними вимогами. У цьому контексті міжнародне посередництво виступає ключовим інструментом, що дозволяє оптимізувати процеси експансії, знизити ризики та забезпечити ефективний доступ до нових ринків через використання досвіду та інфраструктури посередників.

Міжнародне посередництво, зокрема через співпрацю з дистриб'юторами, агентами чи торговими представниками, забезпечує підприємствам можливість швидкої адаптації до локальних ринкових умов, зниження трансакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності за рахунок налагоджених каналів збуту. Для України, яка активно інтегрується в європейський економічний простір завдяки Угоді про асоціацію з ЄС, такі стратегії набувають особливого значення, адже створюють умови для безмитного доступу до ринків країн-членів ЄС і сприяють зміцненню позицій українських брендів. Саме ці чинники зумовлюють необхідність проведення комплексного дослідження сутності та особливостей реалізації міжнародного посередництва в умовах сучасного зовнішньоекономічного середовища.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад і формуванні практичних рекомендацій щодо розширення діяльності підприємства на

зовнішніх ринках із залученням міжнародних посередників. Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- розкрито сутність, роль і типологію міжнародного посередництва у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- проаналізовано організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємств з міжнародними посередниками;
- проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Прайм Шуз», оцінено його експортний потенціал і визначено позиції на ринку;
- проведено оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства для стратегічного вибору ринків збуту;
- проаналізовано чинники, що зумовлюють доцільність виходу підприємства на міжнародний ринок із урахуванням специфіки продукції та залучення міжнародних посередників
- розроблено проєкт виходу підприємства на зовнішні ринки із залученням міжнародних посередників;
- обґрунтовано економічну доцільність управління каналами збуту через систему міжнародного посередництва.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Прайм Шуз» у контексті виходу на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні рекомендації процесу планування виходу на зовнішні ринки з використанням міжнародного посередництва.

База дослідження - ТОВ «Прайм Шуз», мале підприємство, яке спеціалізується на виробництві високоякісного шкіряного взуття за моделлю «Make-to-order». Підприємство характеризується гнучкою виробничою системою, конкурентними цінами та сучасним дизайном, що створює передумови для успішної експансії, але стикається з викликами низької впізнаваності бренду та обмежених маркетингових ресурсів.

Для обґрунтування інформації в роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: логічний аналіз (для обґрунтування низки даних); графічний; наочний (використання таблиць з метою співставлення даних та представлення результатів дослідження); фінансовий, економічний аналіз та математичний метод (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та зовнішньоекономічної діяльності); метод узагальнення (для написання висновків).

Наукова новизна роботи полягає у розробці проєкту виходу ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішні ринки через співпрацю з дистриб'ютором, що враховує специфіку малого підприємства та особливості цільових ринків.

Практична цінність роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «Прайм Шуз» для реалізації експортної стратегії, а також іншими малими підприємствами легкої промисловості, які прагнуть вийти на міжнародні ринки.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Структура роботи відповідає поставленим завданням на виконання дипломної роботи. Дипломна робота містить 95 сторінок, 32 таблиці та 1 додаток, 19 рисунків, та 39 використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА В СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, роль і типологія міжнародного посередництва у зовнішньоекономічній діяльності підприємств

Міжнародне посередництво є однією з ключових складових зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яке забезпечує ефективну реалізацію механізмів взаємодії між учасниками світового ринку. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції роль посередників суттєво зростає, оскільки вони сприяють оптимізації торговельно-економічних операцій, зниженню трансакційних витрат, мінімізації можливих ризиків та забезпечують глибше проникнення підприємств на зовнішні ринки.

Посередники, володіючи необхідними знаннями про зовнішні ринки, особливості ведення бізнесу в тій чи іншій країні, правові норми та культурні особливості, виступають сполучною ланкою між виробником та споживачем, між продавцем та покупцем і полегшують процес укладання контрактів, транспортування, фінансування та митного оформлення товарів.

Міжнародне посередництво - це доволі широке поняття, що включає значне коло послуг – перепродаж товару, пошук закордонного контрагента, підготовку та укладання угоди, кредитування сторін, здійснення транспортно-експедиторських операцій, страхові операції, проведення рекламних заходів, здійснення технічного обслуговування, виконання митних формальностей тощо [6].

Для глибшого розуміння поняття міжнародного посередництва необхідно визначити його як форму організації зовнішньоекономічної діяльності, за якої підприємство залучає треті сторони для спрощення доступу до іноземних ринків. Міжнародне посередництво виступає своєрідним стратегічним інструментом, що забезпечує зв'язок між виробниками та іноземними споживачами,

дозволяючи долати бар'єри, такі як обмежені знання про ринки, складність регуляторних вимог та логістичні питання. Для малих та середніх підприємств, що часто мають обмежені ресурси для самостійного виходу на міжнародні ринки, посередники є критично важливими для зниження витрат та ризиків, а також для забезпечення проникнення виходу на нові ринки.

Використання посередників у міжнародній торгівлі обґрунтовується не лише спрощенням процесів, а й глибокою економічною доцільністю. В умовах ринкової економіки діє так званий «закон доцільності використання посередників». Цей закон підкреслює, що потенційні витрати продавців і покупців на самостійну організацію збуту та купівлі товарів можуть бути значно вищими, ніж залучення спеціалізованих посередницьких структур. Посередники, завдяки своїй спеціалізації, масштабу діяльності та налагодженим процесам, можуть виконувати функції розподілу з більшою ефективністю та меншими трансакційними витратами для кінцевих учасників ринку [26, ст. 92].

Цей «закон» вказує на те, що економічна цінність посередників полягає не лише у зручності, а й у їхній вищій ефективності розподілу ресурсів порівняно з прямим залученням для багатьох фірм. Якщо самостійна діяльність підприємства на міжнародному ринку постійно супроводжується вищими витратами, ніж використання посередників, це свідчить про те, що залучення посередників забезпечує ефективніший розподіл ресурсів у межах дистрибуційної діяльності. Така ефективність стосується не лише економії грошей на одній транзакції, а й оптимізації всього ланцюга створення вартості для міжнародної торгівлі, що робить посередників незамінними для багатьох підприємств, особливо малих та середніх, які часто мають обмежені ресурси. [26, ст. 92-93]

Відповідно до численних закордонних досліджень, кількість посередницьких компаній у сфері міжнародної торгівлі постійно зростає. Це зумовлено зростаючим споживчим попитом на товари та послуги, постійним оновленням та розширенням асортименту, а також розвитком і поглибленням міжнародного поділу праці, зокрема у сфері розподілу товарів [3].

Як правило, посередники займаються лише комерційною діяльністю, але найбільші можуть і реалізовувати придбаний товар. Для підприємств використання посередницьких фірм дає багато переваг [6]:

- фірма-експортер у цьому випадку не вкладає значні фінансові ресурси в організацію збутової мережі на території країни-імпортера, так як посередницькі фірми мають свою власну матеріально-технічну базу.
- експортер звільняється від багатьох турбот, пов'язаних з реалізацією товару.
- експортери можуть користуватись капіталом посередників на основі короткострокового та середньострокового кредитування.
- ринки деяких товарів цілком монополізовані торговими посередниками та недоступні для прямих контактів зі споживачами.

Завдяки високому професіоналізму та досвіду у збутовій та комерційній сферах, посередники відіграють критичну роль у прискоренні окупності витрат та обороту капіталу підприємств. Вони мають достатнє уявлення про ринковий сегмент та налагоджені комунікації, що дозволяє їм здійснювати більш швидкий та ефективний пошук контрагентів. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню швидкості та обсягів товарообігу та капіталу, що є життєво важливим для фінансової стабільності і зростання експортерів та імпортерів [26]. Навіть підприємства, які мають достатні кошти для створення власної збутової мережі, часто віддають перевагу незалежним посередникам, інвестуючи доступні кошти у прибутковіше виробництво [24].

У свою чергу, недоліком використання посередників є те, що експортер позбавлений безпосередніх контактів з ринками збуту та цілком залежить від сумлінності посередника [6].

Варто зазначити, що залежно від функцій, які виконують посередники, торговельно-посередницьку діяльність можна поділити на два основні види [22]:

- торговельно-посередницька діяльність із перепродажу товарів.
- торговельно-посередницька діяльність зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу, організації товарообігу.

Таблиця 1.1 – Категорії посередників, що здійснюють перепродаж товарів на міжнародних ринках

| Категорія | Діяльність | Переваги | Недоліки |
|------------------|--|--|--|
| Комісіонери | Сприяють за дорученням суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності збуту та купівлі товарів шляхом укладання зовнішньоекономічних контрактів від власного імені та за рахунок клієнта. | Зменшення фінансових ризиків для підприємства, доступ до локальних ринків. | Складність контролю над ціноутворенням, можливі конфлікти інтересів. |
| Торговельний дім | Велика організація, що надає комплексні послуги (логістика, маркетинг, фінансування). | Широке охоплення ринків, комплексний підхід, зниження всіх видів ризиків. | Висока вартість послуг, можлива втрата контролю над брендом. |
| Дистриб'ютори | Оптові торговці, що збувають товари продавців шляхом укладання зовнішньоекономічних контрактів, отримуючи при цьому посередницьку винагороду. | Забезпечує швидкий доступ до ринку, має власну мережу збуту, знижує логістичні витрати. | Залежність від добросовісності дистриб'ютора, втрата прямого контакту зі споживачем, низька маржа через націнки. |
| Дилери | Здійснюють операції з перепродажу від свого імені й за свій рахунок, але в договорах із виробником можуть передбачати виконання окремих зобов'язань. | Швидке отримання коштів виробником, проста структура співпраці та можливість регулювання умов через договір. | Менший контроль над кінцевими продажами, ризик поганої репутації через дилера. |
| Консигнатори | Продають товар, який залишається власністю виробника, від свого імені, але за рахунок виробника. | Виробник зберігає право власності, зниження ризику непродажу для посередника. | Виробник отримує кошти лише після реалізації, потреба у довірі до посередника. |
| Лізингодавці | Купують товар і передають його у користування іншій стороні на умовах платності та строковості. | Можливість просування дорогих товарів, розширення споживчої бази. | Застосовується не для всіх товарів, високі ризики неплатежів. |
| Аукціоністи | Здійснюють акти продажу товарів від власного імені, але за рахунок третьої сторони. | Швидкий продаж товарів, можливість досягнення вищої ціни за рахунок конкуренції. | Висока залежність від попиту, непередбачуваність ціни. |

Систематизовано автором на основі [7, 13]

Розглянемо детальніше категорії посередників кожного виду (див. табл.1.1. і табл. 1.2.). Перший вид посередницької діяльності передбачає купівлю товарів у виробника або ж іншого продавця з наступним їх перепродажем кінцевому споживачеві або іншому посереднику. Посередник у такому випадку виступає як самостійний суб'єкт господарювання, що купує товар за власний рахунок та продає його від свого імені, отримуючи при цьому прибуток за рахунок різниці між ціною закупівлі та ціною продажу. В такому виді діяльності основною метою є отримання прибутку від торгової націнки. Посередник не лише організовує продаж, а й бере на себе ризики, що пов'язані з транспортуванням, зберіганням та реалізацією товару.

Таблиця 1.2 – Категорії посередників, що забезпечують укладення угод та організацію товарообігу на міжнародних ринках

| Категорія | Діяльність | Переваги | Недоліки |
|-------------------------|--|--|---|
| Брокер | Організовує угоди між продавцем і покупцем, отримуючи комісію, не купуючи товар. | Зниження трансакційних витрат, швидке знаходження покупців, мінімальні ризики для підприємства. | Відсутність довгострокових відносин із клієнтами, обмежена відповідальність брокера. |
| Агенти | Особи або організації, що приймають на себе певні зобов'язання по контракту, укладаючи їх як від власного імені, так й від імені за рахунок клієнта. | Низькі витрати для підприємства, гнучкість у виборі ринків, збереження контролю над брендом. | Обмежений вплив на кінцеві продажі, залежність від активності агента. |
| Комерційні представники | Працюють на визначеній території, збирають замовлення, іноді займаються доставкою та гарантією. Угоди укладають від імені та за рахунок виробника. | Збереження контролю над продажем, прямий контакт із клієнтами, гнучкість у побудові системи збуту. | Виробник несе всі ризики умови, витрати на утримання агентської мережі, представник може мати обмежену мотивацію. |

Систематизовано автором на основі [7, 13]

Другий вид, в свою чергу, передбачає участь посередника у підготовці та організації комерційної операції, без фактичного набуття права власності на товар. Посередники в такому випадку виступають як агенти, брокери або комерційні представники, що виконують посередницькі функції на основі

договорів з іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Основною функцією таких посередників є зниження трансакційних витрат, полегшення процесу укладання угод, зменшення комунікативних бар'єрів між сторонами.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності існують різні форми посередництва, кожна з яких передбачає різний рівень відповідальності, участі в угодах, прав власності на товар, а також способи винагороди посередника. До ключових форм належать: просте посередництво, перепродаж, дистриб'юторство та представництво (див. рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Форми міжнародного посередництва

Створено на основі джерел [9, 4, 27]

Просте посередництво – це модель співпраці, за якої посередник (агент) не набуває права власності на товар, а діє виключно від імені та за рахунок виробника або експортера. Основним завданням агента є пошук клієнтів, укладання договорів купівлі-продажу від імені виробника, передача замовлень та супровід угоди. Виробник, у цьому випадку, залишається стороною угоди, саме він отримує кошти від покупців, несе ризики, пов'язані з транспортуванням, оплатою чи рекламациями. Посередник отримує винагороду у вигляді фіксованої суми або комісійної ставки, передбаченої контрактом. Така форма особливо зручна для компаній, які хочуть зберегти контроль над продажами на іноземному ринку, але не мають власної структури за кордоном [9].

Форма перепродажу передбачає, що посередник виступає як незалежний покупець – він купує товар у виробника за однією ціною, а потім продає його кінцевим споживачам або роздрібним торговцям за іншою, вже від свого імені

та за свій рахунок. У цьому випадку право власності на товар переходить до посередника в момент покупки. Усі ризики, пов'язані з реалізацією товару – зберігання, транспортування, можливі втрати, а також маркетинг і просування – несе саме він. Виробник втрачає контроль над тим, кому і як буде продаватись продукція, проте отримує оплату одразу після відвантаження. Посередник, у свою чергу, заробляє на торговій націнці. Ця форма посередництва часто використовується при продажу товарів широкого вжитку або у сфері B2B [9].

Дистриб'юторство є певним поєднанням вищезгаданих форм, хоча ближче до перепродажу. Дистриб'ютор - це компанія, яка купує товари у виробника або постачальника, набуває право власності на продукцію і реалізує її на визначеній території, часто з ексклюзивними правами. На відміну від звичайного перепродажу, дистриб'ютор може бути залучений у глибші відносини з виробником: виконувати маркетингові функції, брати участь у розробці цінової політики, контролювати логістику, гарантійне обслуговування або навіть інвестувати у просування бренду на ринку. Винагорода дистриб'ютора - це різниця між ціною закупівлі та продажу. Виробник у цьому випадку покладається на досвід дистриб'ютора у побудові збутової мережі в конкретному регіоні, оскільки останній найкраще розуміє місцеві умови [4].

Агентування - це ще одна з ключових форм міжнародного посередництва, яка передбачає, що одна сторона, агент, діє від імені та в інтересах іншої сторони, яка називається принципалом або довірителем. У межах цієї форми посередництва агент не виступає як незалежний покупець чи продавець, а виконує функції посередника, який укладає угоди або виконує інші доручення принципала в межах наданих йому повноважень. Агент діє на зовнішньому ринку як офіційний представник принципала, і в більшості випадків має право підписувати контракти, вести переговори, укладати угоди з третіми сторонами, просувати товари або послуги та забезпечувати післяпродажне обслуговування. Основною характеристикою агентування є те, що агент працює не за власний рахунок, а за рахунок принципала, тобто всі прибутки або збитки від угоди належать принципалу [4].

Останньою ключовою формою міжнародного посередництва є представництво. Це організаційна форма присутності компанії на зовнішньому ринку, яка не передбачає самостійного здійснення комерційних операцій. Представництво не є юридичною особою, воно не набуває права власності на товар, не укладає угод від свого імені, проте активно сприяє їх підготовці. Основна функція представництва - просування інтересів виробника або постачальника на конкретному ринку. Це може включати аналітику ринку, маркетингові заходи, встановлення контактів із потенційними клієнтами або посередниками, участь у перемовинах, ведення ділового листування тощо. Така форма зручна для компаній, які планують у майбутньому активну експансію на ринок і прагнуть мати контрольовану локальну присутність [27].

Далі розглянемо зазначені форми посередництва за такими критеріями, як право власності, суб'єкт укладення угоди, рівень ризику та характер винагороди. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика форм торговельно-посередницької діяльності

| Форма | Суть | Право власності | Суб'єкт укладення угоди | Рівень ризику | Винагорода |
|----------------------|--|-----------------|-------------------------|---------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Просте посередництво | Посередник діє від імені та за рахунок виробника, укладаючи угоди з покупцями. | Не переходить | Виробник | Низький | Комісія або фіксована плата |
| Перепродаж | Посередник купує товар у виробника та перепродає його покупцям від свого імені та за свій рахунок. | Переходить | Посередник | Високий | Різниця між ціною купівлі та продажу |
| Дистриб'юторство | Дистриб'ютор отримує право на закупівлю та продаж товарів на певній території, часто з | Переходить | Посередник | Середній | Різниця між ціною купівлі та продажу |

Продовження табл. 1.3.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------|---|---------------|----------|---------|------------------------------|
| | ексклюзивними правами. | | | | |
| Представництво | Відокремлений підрозділ виробника, який представляє його інтереси на певній території, не укладає угод, але сприяє їх підготовці. | Не переходить | Виробник | Низький | Зарплата або фіксована плата |

Створено автором на основі власного дослідження

Рисунок 1.2 ілюструє види торговельно-посередницьких операцій, що відображають основні форми їх здійснення в системі товарного обігу.

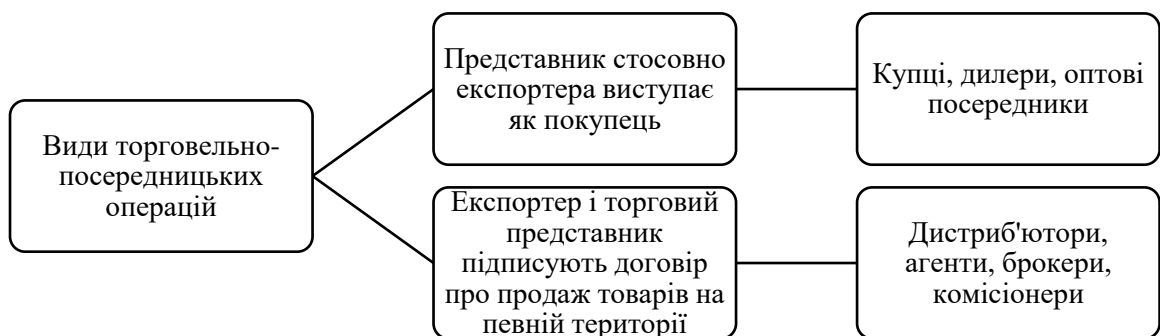


Рисунок 1.2 – Види торговельно-посередницьких операцій

Складено автором на основі [7]

До основних переваг першого випадку належать можливість гнучкого формування торговельної політики, своєчасне адаптування до змін ринкових умов, а також забезпечення більш широкого доступу товарів для кінцевих споживачів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та ефективність збуту. Для другого виду торговельно-посередницької діяльності перевагами є - відсутність необхідності у значному капіталі для придбання товару, зниження ризиків, пов'язаних зі зберіганням і транспортуванням та доступ до спеціалізованої інформації про ринок та клієнтів.

Посередники у зовнішньоекономічній діяльності виконують широкий спектр завдань, які, залежно від їхніх функціональних обов'язків, систематизовано у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Завдання посередників у ЗЕД

| Функція | Завдання |
|---------------------|--|
| Логістична | Забезпечення транспортування, складування, митного оформлення товарів. |
| Маркетингова | Дослідження ринку, реклама, брендинг, участь у виставках. |
| Торгово-переговорна | Пошук покупців, укладання угод, ведення комерційних переговорів. |
| Фінансова | Кредитування, валютні операції, страхування. |
| Юридична | Допомога у відповідності місцевому законодавству, вирішення спорів. |

Систематизовано автором на основі [2, 12]

Найбільш ключовими функціями є логістична, маркетингова та фінансова. Посередники керують ланцюгами постачання, включаючи транспортування, складування та митне оформлення. Завдяки використанню налагоджених логістичних мереж вони скорочують час і витрати на доставку та забезпечують ефективне постачання товарів на зовнішні ринки. Також посередники проводять дослідження ринку, адаптують продукцію до місцевих вподобань та реалізують рекламні кампанії. Завдяки знанням місцевої споживчої поведінки та культурних особливостей, вони допомагають підприємствам ефективно адаптувати свої товари під місцеві потреби. Щодо фінансової функції, посередники можуть надавати фінансові інструменти, такі як короткострокові кредити або гарантії платежів, що значно зменшують ризики ліквідності для експортерів. Також вони беруть на себе обробку валютних операцій та платежів, що зменшує фінансову невизначеність.

Різні науковці по різному трактують функції посередників у зовнішньоекономічній діяльності. Зокрема, за О. А. Біловодською та Л. О. Сигидою, ці функції поділяються на маркетингову, логістичну та управлінську (див. табл. 1.5) [2, ст. 8].

Таблиця 1.5 – Типологія функцій посередників у зовнішньоекономічній діяльності (за О. А. Біловодською та Л. О. Сигидою)

| Функція | Складові функції |
|--------------|--|
| Маркетингова | Проведення маркетингових досліджень для аналізу ринку та прийняття рішень, обробка та виконання замовлень, закупівля або приймання товарів для реалізації, узгодження цін із партнерами, встановлення контактів із клієнтами, реклама, промоції, просування, узгодження інтересів учасників каналу, консультації виробникам щодо попиту та ринку, післяпродажне обслуговування клієнтів. |
| Логістична | Організація ефективного процесу товароруку, формування необхідного асортименту, сортування, перевірка, стандартизація товарів, формування та збереження товарних запасів, своєчасна доставка продукції в потрібне місце. |
| Управлінська | Розподіл ролей, повноважень і відповідальності між учасниками, інформування про товарну пропозицію, пошук нових клієнтів і налагодження контактів, переговори щодо умов угод, надання супутніх послуг (інформаційних, сервісних, комерційних), інформування споживачів про рівень обслуговування, торговельне кредитування покупців, навчання клієнтів, забезпечення ресурсів для функціонування каналу, досягнення цілей щодо прибутків і продажів, підвищення задоволеності клієнтів, розширення мережі та встановлення нових зв'язків |

Складено на основі джерела [2, ст. 8]

В свою чергу, за В. Рокочою, посередницькі функції можна поділити на ті, що сприяють укладанню угоди і ті, що сприяють виконанню вже заключених угод [12, ст. 26]. Систематизуємо ці функції у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Функції посередників (За В. Рокочою)

| Сприяння | Функція | Складові функції |
|-------------------------|------------------------|--|
| Сприяють укладанню угод | Дослідницька робота | Збір інформації, необхідної для планування та покращення обміну |
| | Стимулювання збуту | Короткотермінові заходи, спрямовані на збудження швидкої реакції ринку у відповідь на пропоновану фірмою продукцію |
| | Встановлення контактів | Налагодження та підтримка зв'язку з потенційними покупцями |
| | Пристосування товарів | Пристосування товару до вимог покупців. |
| | Проведення переговорів | Спроби узгодження цін та інших умов для подальшого акту передачі власності |
| Сприяють виконанню угод | Організація товароруку | Транспортування та складування товарів |
| | Фінансування | Пошук та використання коштів для покриття витрат діяльності з доставки до споживачів |
| | Прийняття ризику | Прийняття відповідальності за доведення товару до кінцевого споживача |

Систематизовано автором на основі [12, ст. 26]

Крім того, класифікація посередників здійснюється за географією їхньої діяльності, що наочно відображено на рисунку 1.3.

| | |
|-------------|---------------------------|
| Локальні | • Працюють в одній країні |
| Регіональні | • Охоплюють певний регіон |
| Глобальні | • Діють у всьому світі |

Рисунок 1.3 – Географія діяльності посередників

Складено автором на основі [12]

Для малих і середніх підприємств міжнародне посередництво є не просто зручним інструментом, а стратегічною необхідністю. Підприємства зазвичай стикаються з обмеженням ресурсів, включаючи фінансові, людські та інформаційні. Залучення посередників дозволяє підприємствам:

- *отримати доступ до налагоджених мереж* - посередники забезпечують доступ до вже існуючих каналів збуту та клієнтських баз, що зменшує потребу в значних інвестиціях у вихід на ринок.
- *знизити ризики* - посередники беруть на себе ризики, пов'язані з ринковою експансією, такі як неплатежі або невідповідність регуляторним вимогам, захищаючи підприємства від потенційних втрат.
- *забезпечити масштабованість* - завдяки інфраструктурі посередників підприємства можуть розширювати свою присутність на кількох ринках без значних початкових вкладень.
- *подолати інформаційні прогалини* - знання посередників про локальні ринки, культуру та законодавство допомагають ефективно адаптувати продукцію компаній до нових умов.

Отже, можна дійти до висновку, що міжнародне посередництво є невід'ємною частиною стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки, що допомагає оптимізувати ресурси, знизити ризики та підвищити

конкурентоспроможність підприємства за рахунок використання досвіду та інфраструктури посередників.

1.2 Організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємств із міжнародними посередниками у сфері ЗЕД

Підприємства в умовах сучасної міжнародної торгівлі все частіше звертаються до послуг міжнародних посередників, які виступають буфером між виробниками та кінцевими споживачами на зовнішніх ринках. Взаємодія із такими посередниками має не лише організаційні, а й економічні аспекти, що безпосередньо впливає на ефективність збуту та конкурентоспроможність продукції. Канали збуту в міжнародній торгівлі — це сукупність організацій, осіб або процесів, які забезпечують переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача на зовнішніх ринках [23]. Вони включають посередників, таких як дистриб'ютори, агенти, брокери або торговельні дома, які виконують функції з просування, продажу, логістики та післяпродажного обслуговування. Канали збуту є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), оскільки вони визначають ефективність доступу до іноземних ринків, швидкість реалізації продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Основна мета дистрибуції полягає в задоволенні потреб клієнтів компанії та забезпеченні прибутковості її діяльності. З позиції системи розподілу, задоволення споживачів означає надання їм максимальної цінності та своєчасного доступу до продукції - як для постачальників, так і для проміжних й кінцевих споживачів. Інакше кажучи, компанії прагнуть доставляти свої товари до клієнтів у найефективніший спосіб. У міру того, як домогосподарства отримують ширший асортимент товарів для задоволення своїх потреб, роль механізму обміну - тобто каналів збуту - стає дедалі вагомішою [8]. Міжнародну збутову політику здійснюють в кілька етапів, представлених на рисунку 1.4

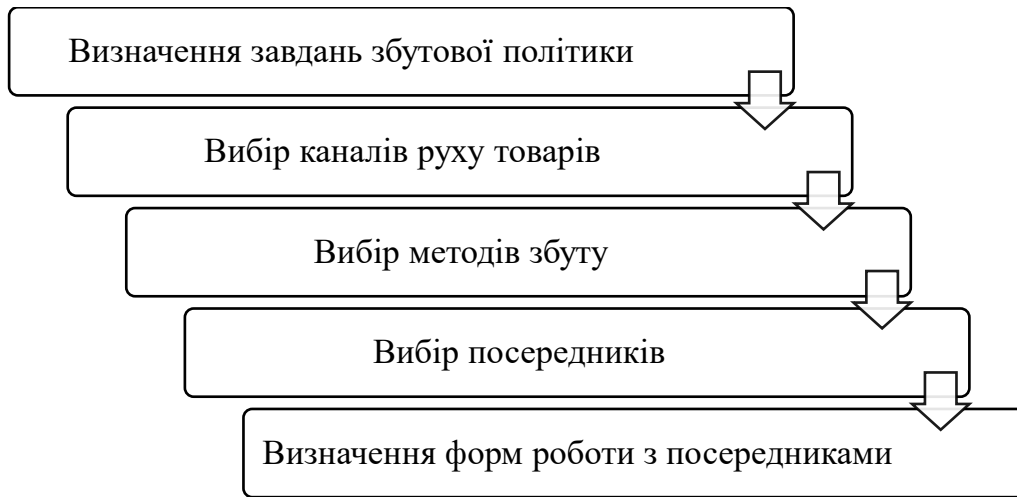


Рисунок 1.4 – Етапи міжнародної збутової політики

Систематизовано автором на основі [23]

З точки зору відмінностей від внутрішнього збуту, міжнародний збут вирізняється більшим різноманіттям видів каналів збуту, розбіжностями щодо форм та методів організації торгівлі та побудови мереж в залежності від країни, різницею в рівнях кваліфікації торгових посередників в різних країнах, в складності та багаторівневості збутової мережі, складності вибору оптимальної системи каналів розподілу закордоном та складності стандартизації міжнародних каналів розподілу, а також додатковими вимогами стосовно підготовки та кваліфікації з міжнародного збуту для підприємств [23].

Під час формування каналів збуту першим кроком є визначення кількості функцій, що необхідно виконати в межах розподільчого процесу, а також ідентифікація суб'єктів, що відповідальні за їх реалізацію. Ключовими параметрами каналів розподілу є їх довжина та ширина. Довжина каналу визначається числом посередників, які беруть участь у русі товару від виробника до кінцевого споживача. Кожен із таких посередників, що виконує роль посередницької ланки між виробником і покупцем, утворює окремий рівень каналу розподілу. Отже, під рівнем каналу розподілу розуміють будь-якого посередника, що виконує специфічні функції з доставки продукції до споживача.

За структурою розрізняють два види каналів збуту – прямі та не прямі, що в свою чергу можуть поділятися на різні рівні (рис.1.5) [5].

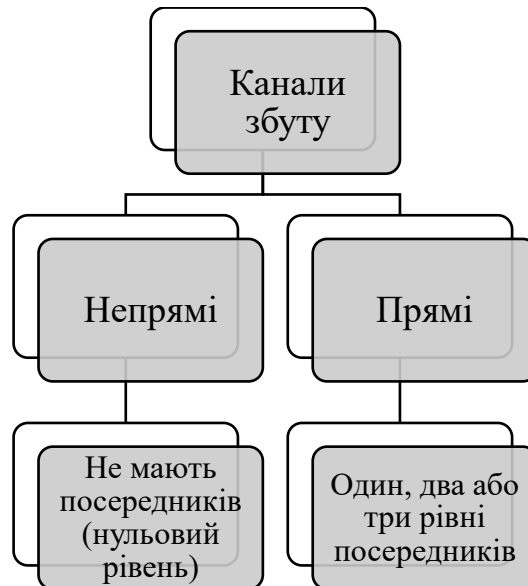


Рисунок 1.5 – Види каналів збуту в міжнародній торгівлі

Складено автором на основі [5]

Канал нульового рівня, або ж канал прямого збуту, передбачає реалізацію продукції виробником без участі посередників - безпосередньо кінцевому споживачеві. Збут може здійснюватися через власні торгові підрозділи підприємства, мережу брендovаних магазинів, філії, або ж шляхом дистанційної торгівлі. Однорівневий канал збуту включає одного посередника - зазвичай роздрібного продавця. У сегменті промислових товарів таку функцію можуть виконувати дилери, брокери або агенти. У дворівневому каналі беруть участь два посередники. На ринку товарів масового споживання цими посередниками найчастіше є оптовий і роздрібний торговець, тоді як у сфері промислової продукції - промислові дистриб'ютори й дилери. Трирівнева модель розподілу охоплює трьох посередників, а саме оптову ланку, дрібнооптову структуру і роздрібну мережу [5].

У професійній практиці вважається, що розширення кількості рівнів у каналі розподілу понад три є економічно необґрунтованим. Це зумовлено тим, що кожен додатковий рівень посередників призводить до зростання кінцевої вартості товару для споживача [5].

Канали розподілу можуть мати різну кількість рівнів залежно від особливостей товару, ринку та стратегії підприємства.

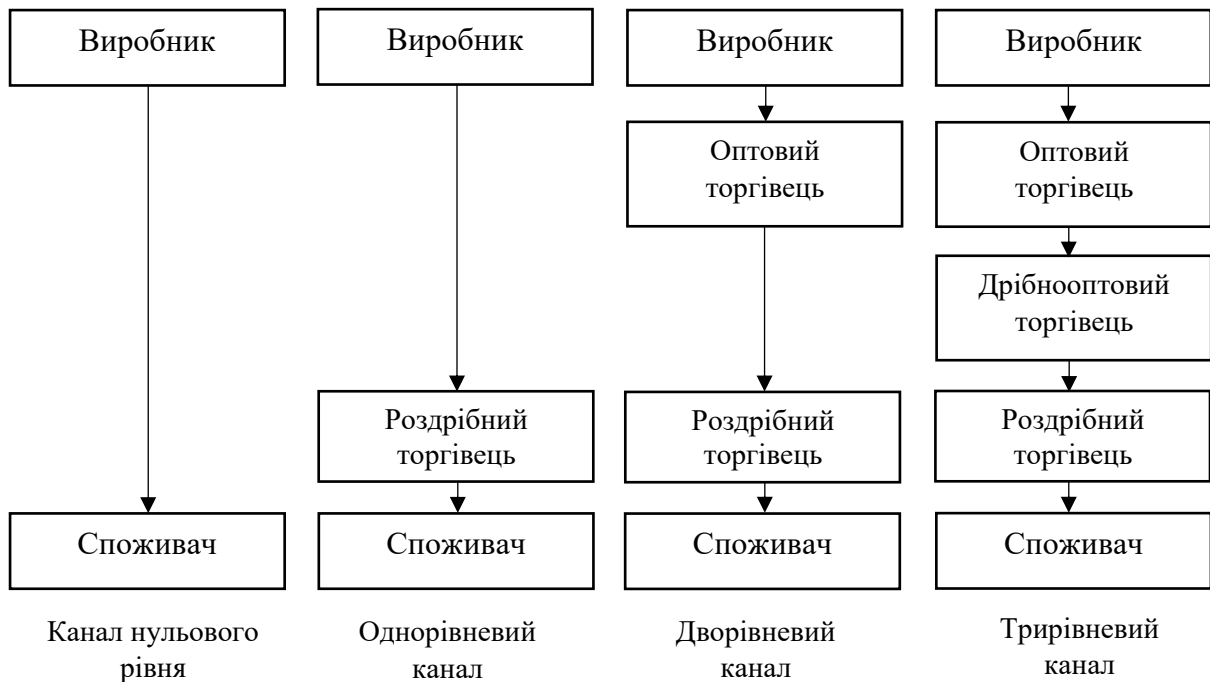


Рисунок 1.6 – Канали розподілу різних ринків

Джерело: [5]

Залежно від кількості посередників, що беруть участь у процесі руху товару від виробника до споживача, виділяють нульовий, одно-, дво- та трирівневий канали (див.рис.1.6). Основні підходи до виборів каналів збуту систематизуємо у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні підходи до вибору каналів збуту в міжнародній торгівлі

| Підхід | Характеристика | Переваги | Недоліки |
|---------------|--|--|--|
| Маркетинговий | - Орієнтація на потреби та поведінку споживачів. - Аналіз ринку, конкурентів, споживачів. | Забезпечення високої задоволеності клієнтів та адаптація до ринкових умов. | Високі витрати на дослідження та складність в адаптації до різних ринків. |
| Стратегічний | -Врахування довгострокових цілей підприємства. - Інтеграція з загальною стратегією. | Сприяння побудові стабільних партнерств та контроль над каналами збуту. | Менша гнучкість до змін ринку та потреба в значних ресурсах для реалізації. |
| Економічний | - Фокус на мінімізації витрат та оптимізації логістики. - Аналіз витрат на різні канали. | Зниження витрат та підвищення ефективності розподілу. | Ризик приведення до зниження якості обслуговування та ризик втрати контролю над брендом. |

Систематизовано автором на основі [10, 25, 11]

Такі підходи до формування каналів збуту на зовнішніх ринках суттєво відрізняються один від одного за своєю спрямованістю. Маркетинговий підхід орієнтується на ринок та споживача, стратегічний – на цілі підприємства та його довгострокову присутність, а економічний – на зниження витрат. У практиці зовнішньоекономічної діяльності найчастіше поєднують ці підходи та намагаються досягти балансу між рентабельністю, якістю обслуговування та стратегічною сталістю виходу на міжнародний ринок.

Вибір каналу збуту це складний процес, в основі якого лежить ретельний аналіз маркетингових даних. Науковці та практики у сфері маркетингу, такі як В. Шаповалов, традиційно поділяють фактори, що впливають на збутову політику підприємства, на дві основні групи - внутрішні та зовнішні [19].

До внутрішнього середовища відносять [19]: особливості товару, мету і стратегію підприємства та виробничі ресурси підприємства.

Внутрішні фактори впливу знаходяться під прямим контролем підприємства. Це дозволяє йому активно формувати свою збутову політику, адаптуючи її до власних можливостей та бажаного рівня контролю [19].

У таблиці 1.8 розглянемо детальніше внутрішні фактори впливу на вибір каналів збуту на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.8 – Внутрішні фактори впливу, що визначають формування збутової стратегії підприємства на зовнішніх ринках

| Фактор впливу | Вплив |
|--------------------------------|---|
| Особливості товару | Тип продукції – споживчий чи промисловий, матеріальна чи нематеріальна форма продукції, специфіка зберігання, транспортування, наявність супутних послуг або взаємоз'язаних товарів – це все формує вимогу до каналу збуту. |
| Мета та стратегія підприємства | Визначення стратегічного напрямку, ринку збуту та цільової аудиторії впливає на побудову відносин із посередниками та споживачами. Збут повинен забезпечити прибутковість шляхом задоволення запитів покупців. |
| Виробничі ресурси підприємства | Фінансові, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси обмежують або розширюють можливості формування збутової мережі. Вибір каналу має бути економічно обґрунтованим і відповідати ресурсним можливостям. |

Систематизовано автором на основі [19]

Окрім внутрішніх факторів, що впливають на формування каналів збуту, підприємства мають зважати і на зовнішнє середовище. Зовнішні фактори є елементами макро- та мікросередовища, які впливають на збутову політику підприємства, але знаходяться поза його прямим контролем [19]. До них належать: споживачі, конкуренти, посередники, макросередовище.

Вплив цих факторів підприємство не може змінити, але здатність точно спрогнозувати їх рух та адекватно оцінити наслідки є ключовою для формування успішної стратегії [19].

Також більш детально розглянемо вплив зовнішніх факторів у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Зовнішні фактори впливу, що визначають формування збутової стратегії підприємства на зовнішніх ринках

| Фактор впливу | Вплив |
|----------------------|--|
| Споживачі | Споживачі мають індивідуальні звички, очікування та вимоги до процесу покупки. Їх обізнаність щодо альтернатив на ринку впливає на вибір форм та способів реалізації товару. Сегментація ринку допомагає врахувати специфіку поведінки, очікування щодо умов обслуговування та інші характеристики попиту. |
| Конкуренти | Конкурентне середовище визначає вимоги до гнучкості та ефективності каналу збуту. Ступінь насиченості ринку конкурентами змушує підприємства адаптувати канали збуту, щоб зберегти позиції на ринку та підвищити привабливість товару. |
| Посередники | Посередники відіграють важливу роль у доставці товару до кінцевого споживача. Їхній досвід, технічні та логістичні можливості, знання ринку визначають доцільність і ефективність співпраці. |
| Макросередовище | Макроекономічні умови (економічна стабільність, політична ситуація, соціальні тенденції, правове регулювання, екологічні норми) впливають на весь процес розподілу. Хоча підприємство не може контролювати ці чинники, воно повинне своєчасно реагувати на їхні зміни, адаптуючи збутову стратегію. |

Систематизовано автором на основі [19]

Отже, у сучасній міжнародній торгівлі посередники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного збуту продукції на зовнішніх ринках. Вони виконують не лише логістичні, а й маркетингові, комунікаційні та сервісні функції, стаючи важливою ланкою між виробником і споживачем. Географія

діяльності посередників суттєво впливає на побудову каналів збуту, оскільки ринки різних країн мають власні особливості, вимоги та інституційні умови.

Вибір типу посередника і структури каналу залежить від багатьох факторів: специфіки товару, стратегічних цілей підприємства, ресурсних можливостей і характеристик зовнішнього середовища. Оптимальне поєднання рівнів у каналі розподілу дозволяє забезпечити баланс між доступністю продукції, рівнем контролю й витратами, що, своєю чергою, визначає успіх підприємства на міжнародному ринку.

Висновки до розділу 1

В першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади міжнародного посередництва в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також організаційно-економічні аспекти взаємодії підприємств із міжнародними посередниками. Проведений аналіз дозволив визначити, що міжнародне посередництво є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності, який сприяє спрощенню доступу до іноземних ринків, зниженню трансакційних витрат, мінімізації ризиків та підвищенню конкурентоспроможності компаній. Посередники, завдяки своїм знанням, досвіду та налагодженим мережам, виступають стратегічним інструментом для подолання бар'єрів, пов'язаних з обмеженими ресурсами, недостатньою інформацією про ринки чи складними регуляторними вимогами.

Завдяки дослідженню встановлено, що міжнародне посередництво охоплює широкий спектр функцій, включаючи логістичні, маркетингові, фінансові, юридичні та торгово-переговорні завдання, що сприяють оптимізації ланцюгів постачання, адаптації продукції до локальних ринкових умов і підвищенню швидкості товарообігу. Економічна доцільність використання посередників підтверджується «законом доцільності», який підкреслює їхню

ефективність у порівнянні з самотійною організацією збуту, особливо для малих і середніх підприємств з обмеженими ресурсами.

Аналіз типології посередників показав їхню різноманітність за функціями, рівнем відповідальності та географією діяльності. Виділено два основні види посередницької діяльності - перепродаж товарів і створення умов для укладання угод, кожна з яких має свої переваги, такі як швидкий доступ до ринку, зниження ризиків та недоліки - залежність від посередника, втрата прямого контакту зі споживачами. Форми посередництва, такі як просте посередництво, перепродаж, дистриб'юторство та представництво, розрізняються за рівнем контролю, ризиками та винагородою, що дозволяє підприємствам обирати оптимальну модель залежно від їхніх цілей і ресурсів.

Організаційно-економічні аспекти взаємодії з посередниками підкреслюють важливість правильного вибору каналів збуту, які поділяються на прямі та непрямі залежно від кількості посередників. Вибір каналу залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно ретельно аналізувати.

Для малих і середніх підприємств міжнародне посередництво є стратегічно важливим інструментом, що забезпечує доступ до глобальних ринків без значних початкових інвестицій, знижує ризики та долає інформаційні прогалини. Водночас підприємства повинні ретельно оцінювати добросовісність і компетентність посередників, щоб уникнути втрати контролю над ринком чи брендом.

Отже, міжнародне посередництво є багатограним і динамічним елементом зовнішньоекономічної діяльності, який відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної інтеграції підприємств у глобальні ринкові процеси. Успіх співпраці з посередниками залежить від чіткого розуміння їхніх функцій, правильного вибору форми посередництва та каналу збуту, а також ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції роль посередників буде лише зростати, що робить їх незамінними партнерами для підприємств, які прагнуть ефективної міжнародної експансії.

2 ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПРАЙМШУЗ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1 Комплексний аналіз діяльності ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» та визначення його позицій на ринку

З метою формування ефективних управлінських рішень у сфері збуту на зовнішніх ринках важливо проаналізувати поточний стан підприємства, його конкурентні переваги та ринкову позицію. ТОВ «Прайм Шуз» - українське підприємство, яке займається виготовленням високоякісного шкіряного взуття для жінок, чоловіків та дітей (див табл. 2.1). Компанія орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, пропонуючи продукцію з натуральних матеріалів, що поєднує сучасний дизайн та доступні ціни. Незважаючи на досягнуті результати та позитивну репутацію, підприємство стикається з рядом викликів, які стримують його розвиток у складних умовах сучасної конкуренції.

Таблиця 2.1 – Характеристика підприємства ТОВ «Прайм ШУЗ»

| | |
|--|--|
| 1. Назва, організаційно-правова форма підприємства | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРАЙМ ШУЗ" LIMITED LIABILITY COMPANY "PRIME SHOES" |
| 2. Інформація про керівника та засновників | Засновники – Бондар Олександр Іванович Бондар Іван Іванович Контактний номер - +38(098)535-28-75 Статутний капітал – 100000 грн |
| 3. Дата створення, досвід та специфіка функціонування | Дата створення – 9.02.2016. Основний напрямок компанії – виробництво шкіряного взуття. Для виробництва використовують переважно натуральні матеріали, є широкий вибір моделей, а також підприємство орієнтується не лише на внутрішній ринок, а й на експорт продукції закордон. |
| 4. Основні види діяльності і асортимент продукції (послуг) | - 15.20 Виробництво взуття - 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами - 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту - 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям - 47.72 Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах - 95.23 Ремонт взуття та шкіряних виробів |

Складено автором на основі [14]

ТОВ «Прайм Шуз» спеціалізується на виробництві різноманітного шкіряного взуття та орієнтується на високу якість, стиль та комфорт для своїх клієнтів. У асортименті компанії представлено моделі для всіх сезонів - зимові, літні та демісезонні. Продукція компанії включає жіноче, чоловіче та дитяче взуття, яке відрізняється різноманіттям моделей, що відповідають сучасним тенденціям моди і задовольняють потреби різних категорій споживачів. У лінійці жіночого взуття представлені чоботи, туфлі, ботильйони та кросівки. Чоботи можуть бути як зимові, так і осінні, виготовлені зі шкіри або замші з теплою підкладкою для зимового використання. Туфлі в основному мають елегантний дизайн, підходять для офісного стилю або вечірніх виходів. Ботильйони, як правило, виконуються на низькому або високому каблуці, з різними варіантами застібок і декоративних елементів. Кросівки, в свою чергу, орієнтовані на спортивний стиль для активного відпочинку, з хорошою амортизацією та підтримкою.

Чоловіче взуття, яке пропонує компанія, також відрізняється високою якістю та комфортом. У асортименті є черевики, кросівки і туфлі. Черевики виготовлені зі шкіри або замші і є ідеальними для осінньо-зимового сезону. Кросівки розроблені для активного відпочинку та спорту, з легкими дихаючими матеріалами. Туфлі більше орієнтовані на класичний стиль, підходять для ділових зустрічей і повсякденного носіння.

Щодо асортименту для дітей, підприємство виготовляє зимові дитячі черевики різних моделей. Взуття для дітей виготовляють із натуральної шкіри з утепленою підкладкою з вовни, підошвою з термогуми та водонепроникним верхом, що забезпечить комфорт та безпеку для дітей у холодну пору року.

Ціни на продукцію ТОВ «Прайм Шуз» варіюються залежно від моделі та матеріалу виготовлення. Для жіночих моделей ціни можуть коливатися від 800 до 3000 грн. Наприклад, прості туфлі можуть коштувати 800–1200 грн, а зимові чоботи - до 3000 грн. Чоловіче взуття також має широкий діапазон цін - від 1000 до 3500 грн, залежно від виду взуття та матеріалів. Ціни на дитяче взуття коливаються від 1500 до 1800 грн. Розміри продукції мають стандартний

діапазон для жіночого взуття - від 36 до 41, для чоловічого - від 41 до 46, а для дитячого - від 32 до 38 розміру.

Крім того, можливі варіанти половинних розмірів для кращої посадки на ногу. Вага взуття варіюється залежно від моделі та матеріалів. Наприклад, туфлі можуть важити близько 400-500 г, тоді як зимові чоботи можуть досягати 1,5 кг через додаткові утеплювачі та товсті підошви. Високоякісні матеріали та виготовлення взуття гарантують його тривалу експлуатацію - строк служби моделей може становити від 2 до 4 років за належного догляду.

Дизайн продукції ТОВ «Прайм Шуз» відповідає сучасним тенденціям моди. Жіноче взуття, як і чоловіче, має елегантний та стильний вигляд, підходить для різних випадків - від ділових зустрічей до вечірніх виходів чи активного відпочинку. Технолог фабрики ретельно стежить за останніми новинками та втілює нові віяння у своїх моделях. Усі моделі розроблені з акцентом на комфорт, з використанням анатомічних устілок, що забезпечують зручність під час носіння. Крім того, взуття оснащено підошвами, що забезпечують хорошу амортизацію та зчеплення з поверхнею, а також різноманітними застібками - від шнурків до блискавок і липучок, що додає зручності та функціональності [39].

ТОВ «Прайм Шуз» є малим виробничим підприємством, чисельність персоналу якого на момент реалізації проекту становить чотири особи. Організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Прайм Шуз»

Складено автором на основі даних підприємства

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за його розвиток, прийняття управлінських рішень та загальну координацію діяльності компанії. Технолог-виробник відповідальний за організацію виробничого процесу, контроль якості продукції, впровадження нових технологій та відповідність товарів стандартам. Бухгалтер-фінансист займається веденням фінансової звітності, плануванням бюджету, контролем витрат та дотриманням податкового законодавства. Завдання менеджера з продажу – реалізація продукції, комунікація з клієнтами, аналіз ринку та просування товарів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В той же час, кожен працівник підприємства навчений працювати з виробничими машинами і може бути залученим до будь-якого процесу виробництва взуття, в залежності від кількості замовлень. Така організаційна структура дозволяє підприємству підтримувати гнучкість, швидко адаптуватись до змін ринку та мінімізувати операційні витрати. Компактність компанії сприяє швидкому ухваленню рішень, а також тісній взаємодії між всіма працівниками підприємства, що є особливо важливим для малого бізнесу, що функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища.

Операційна діяльність ТОВ «Прайм Шуз» охоплює повний цикл процесів - від закупівлі сировини до реалізації продукції кінцевому споживачеві. На підприємстві організовано виробництво взуття із використанням сучасних технологій та європейського обладнання. У виробничому процесі перевага надається використанню натуральної шкіри (у 80% виробів), якісної фурнітури та матеріалів європейського виробництва, що дозволяє виготовляти продукцію, що відповідає сучасним вимогам до комфорту, зовнішнього виду та довговічності [39].

Сировинне забезпечення компанії здійснюється через тісну співпрацю з українськими та зарубіжними постачальниками, що гарантують якість матеріалів. На підприємстві діє система входного контролю, що дозволяє мінімізувати ризик використання неякісної сировини на виробництві. Також важливою складовою операційної діяльності компанії є технологічне оновлення.

ТОВ «Прайм Шуз» постійно модернізують свої виробничі лінії, впроваджують автоматизовані системи розкрою, здійснюють комп'ютеризоване проектування моделей та використовують енергозберігаючі технології, що є важливим в умовах нестабільного електропостачання. Також технологічний процес підприємства передбачає штробельний метод кріплення взуття та прошивку підошви, що забезпечує надійність та довговічність виробів. Просування продукції здійснюється через інтернет-магазин, соціальні мережі, а також через щорічну участь у міжнародних виставках Leather and Shoes, та інших міжнародних заходах [39].

З метою кращого розуміння операційної діяльності підприємства ТОВ «Прайм ШУЗ» було здійснено аналіз обсягів виготовлення основних видів продукції за попередні (2022, 2023 та 2024 роки) та прогнозований (2025 рік) періоди. Оскільки підприємство є невеликим за масштабами, обсяги виробництва залишаються відносно помірними, що є характерним для суб'єктів малого бізнесу в Україні.

Розглянемо детальніше кількісні показники виготовлення кожного виду продукції, а також їхню питому вагу у загальному обсязі виробництва (див. табл.2.2.).

Таблиця 2.2 – Обсяги виробництва основних видів продукції

| № з/п | Найменування продукції, робіт (послуг) | Обсяг виробництва (в натуральних одиницях), або в тис. грн. | | | | Питома вага, % | |
|-------|--|---|----------|-----------|----------|----------------|---------|
| | | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | прогноз | факт | прогноз |
| 1 | Жіноче взуття (літнє) | 1300 пар | 1500 пар | 1 700 пар | 1900 пар | 42,5% | 43,2% |
| 2 | Жіноче взуття (зимове) | 1100 пар | 1250 пар | 1400 пар | 1500 пар | 35% | 34,1% |
| 3 | Чоловіче взуття | 500 пар | 550 пар | 600 пар | 700 пар | 15% | 15,9% |
| 4 | Дитячі черевики | 200 пар | 200 пар | 300 пар | 300 пар | 7,5% | 6,8% |
| | Всього | 3100 пар | 3500 пар | 4000 пар | 4400 пар | 100% | 100% |

Складено автором на основі даних підприємства

Прогнозні значення на наступний рік сформовані з урахуванням потенційного збільшення замовлень, поступового вдосконалення виробничих процесів та стабільного попиту на окремі категорії взуття. Прогнозоване зростання продуктивності підприємства ТОВ «Прайм ШУЗ» на рівні 10% у 2025 році є цілком доцільним та реалістичним, враховуючи масштаби виробництва і специфіку діяльності.

Оскільки підприємство є невеликим, такі темпи зростання дозволяють розвиватися поступово, без надмірного навантаження на персонал та без потреби в додаткових ресурсах. На стартових етапах працівники часто витрачають більше часу на освоєння процесів і налагодження технологій, однак з набуттям досвіду темпи роботи покращуються природним шляхом. Саме тому збільшення обсягів виробництва на 10% можна досягнути за рахунок покращення організації праці, мінімальних змін у внутрішніх процесах, таких як впровадження простих технічних рішень чи удосконалення логістики на виробництві. Крім того, не варто виключати вплив зовнішніх чинників, таких як поступове розширення клієнтської бази, участь у виставках або більш активне просування продукції через соціальні мережі, що також може стимулювати попит. Можна зробити висновок, що такий помірний приріст є збалансованим і безпечним для підприємства, даючи змогу не лише наростити обсяги виробництва, а й забезпечити стабільний розвиток без значних фінансових ризиків.

Матеріально-технічна база підприємства ТОВ «Прайм ШУЗ» забезпечує повноцінне функціонування підприємства в межах повного циклу виготовлення взуття – від розкрійного цеху до фінішної ділянки.

Розкрійний цех обладнаний гідравлічним вирубним пресом для точного вирізання деталей верху взуття зі шкіри та інших матеріалів. Цей прес дозволяє забезпечити високу точність та швидкість розкрою, що підтримує якість продукції та дозволяє уникати браку продукції. Швейний цех взуттєвої фабрики оснащений спеціалізованими швейними машинами для пошиття взуття. Для зшивання деталей використовують одноголкові прямострочні машини Phaff. Цей процес вимагає найбільшої точності та кваліфікації працівника, так як саме тут

формується зовнішній вигляд взуття. На цеху складання та формування здійснюється монтаж взуття, де після прошивки підошви взуття до верху, її ще додатково проклеюють. Для цього використовують прес IronFox для приклеювання та термоформування. Фінальним етапом у виготовленні взуття є так звана «Фінішна ділянка», де відбувається остаточна обробка взуття, включаючи полірування, нанесення захисних покриттів та контроль якості готової продукції.

Підприємство працює за принципом «Make-to-order», тобто виробництво на вимогу, що означає що компанія виготовляє взуття за замовленням клієнта. Такий метод допомагає зберегти ресурси та уникнути втрати прибутку через відходи [31]. Повний цикл виготовлення взуття підприємством ТОВ «Прайм Шуз» можна зобразити у вигляді повторюваного циклу (див. рис. 2.2):

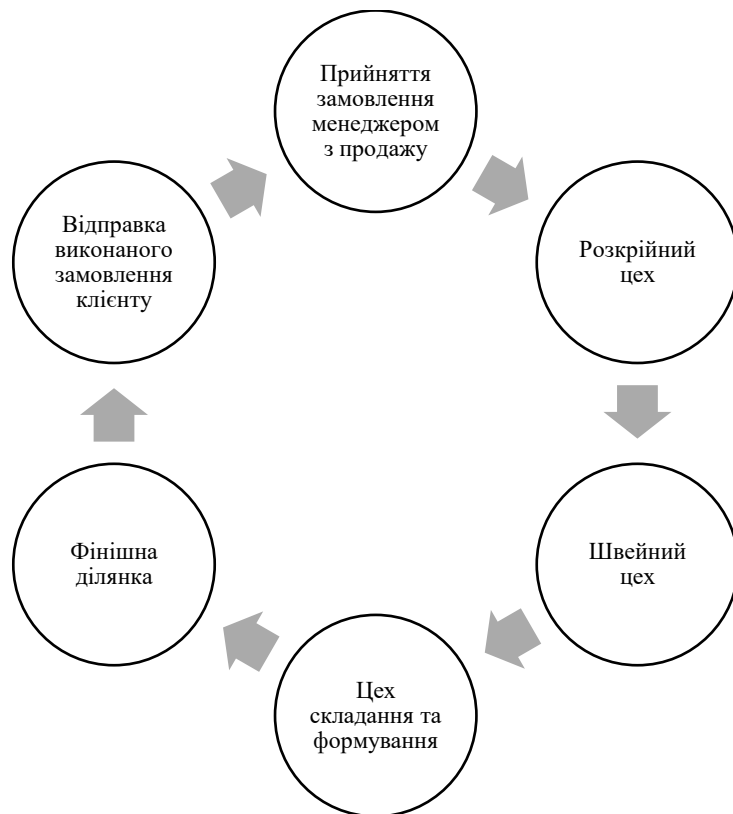


Рисунок 2.2 – Процедура виготовлення продукції на замовлення на ТОВ «Прайм Шуз»

Складено автором на основі даних підприємства

Виробничий цикл ТОВ «Прайм Шуз» є чітко структурованим та логічно послідовним, що забезпечує якість, оперативність та індивідуальний підхід до

кожного замовника. Така модель є раціональною та ефективною для підприємства.

Фінансово-господарська діяльність підприємства є одним із ключових індикаторів його загального стану, стабільності та ефективності функціонування. Аналіз фінансових результатів забезпечує об'єктивне уявлення про успішність функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції, а також дає змогу виявити напрями для подальшого вдосконалення управлінських рішень. Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно проаналізувати його фінансові показники (див. Додаток А). Для аналізу динаміки розвитку ТОВ «Прайм Шуз» використаємо фінансово-економічні показники, представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові фінансово-економічні індикатори діяльності ТОВ «Прайм Шуз», тис. грн

| Показники | Роки | | |
|---|---------|---------|----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1359.50 | 1.10 | 8 173.40 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 956.40 | 0.30 | 5 203.60 |
| Інші доходи | 29.70 | 0.20 | 64.30 |
| Інші витрати | 379.80 | 217.80 | 289.80 |
| Разом доходи (2000 + 2160) | 1389.20 | 1.30 | 8 237.70 |
| Разом витрати (2050 + 2165) | 1336.20 | 218.10 | 5 493.40 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 53.00 | -216.80 | 2 744.30 |
| Податок на прибуток | 9.50 | - | 454.90 |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | - | - | 2.50 |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310) | 43.50 | -216.80 | 2 291.90 |

Сформовано автором на основі [17]

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс до 8173,4 тис. грн, що є значним стрибком порівняно з 2021 роком, та, особливо з 2022 роком, в якому показник майже дійшов до нуля в зв'язку з початком повномасштабної війни в Україні. Таке стрімке зростання доходів у 2023 році свідчить про

відновлення діяльності підприємства та вміння швидко адаптуватись до нових ринкових умов. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році становить 5 203,6 тис. грн, що відображає значне зростання виробничих обсягів підприємства.

Загальний дохід підприємства у 2023 році склав 8237,7 тис. грн, в той час як витрати – 5493,4 тис. грн. Це дало змогу сформуванню фінансовий результат до оподаткування на рівні 2744,3 тис. грн, що є дуже позитивним сигналом у порівнянні з 2022 роком, коли підприємство зазнало збитку у розмірі 216,8 тис. грн, та 2021 роком, коли прибуток до оподаткування становив 53 тис. грн. Такий різкий приріст прибутковості у 2023 році свідчить про ефективне управління витратами підприємством та зростання попиту на продукцію.

Як свідчать дані таблиці 2.3, 2023 рік став для ТОВ «Прайм Шуз» позитивним переломним етапом у розвитку, під час якого підприємству вдалося не лише відновити господарську діяльність після кризового 2022 року, але й досягти нового рівня фінансової результативності. Це підтверджується зростанням чистого доходу, збереженням контрольованого рівня витрат, суттєвим збільшенням фінансового результату до оподаткування, а також формуванням стабільного показника чистого прибутку.

У умовах, коли швидкість та точність ухвалення рішень відіграють ключову роль, фінансовий скоринг виступає як важливий інструмент зниження кредитних ризиків та забезпечення фінансової стабільності кредитора. Фінансовий скоринг є ефективною та оперативною системою оцінювання платоспроможності, фінансової надійності та кредитної дисципліни потенційного позичальника [14]. Цей інструмент базується на аналізі сукупності фінансових показників, історії платежів, кредитного портфеля та інших релевантних даних, що дозволяє швидко сформуванню об'єктивну оцінку ризику неповернення кредиту або неналежного виконання фінансових зобов'язань (див. рис.2.3).

У 2020 році скоринг підприємства становив 3,1 бали, що вказує на відносну стабільність фінансового стану компанії на той момент. У 2021 році показник

знизився до 3 балів, що можна інтерпретувати як незначне погіршення деяких фінансових показників. На таке зниження могло повпливати зниження обсягів реалізації продукції, або ж коливання попиту. Але, незважаючи на зниження показника, такий результат можна вважати прийнятним.

У 2022 році ситуація суттєво змінилась, а фінансовий скоринг підприємства знизився до 1,3 бала, що свідчить про високий фінансовий ризик. У 2022 році підприємство практично не отримувало доходів, а також зазнавало збитку, що є наслідком зовнішніх обставин, таких як війна, економічна нестабільність в країні, перебої з постачанням та втрата частини клієнтів. У 2023 році ситуація значно покращилась – фінансовий скоринг підприємства зріс до позначки в 3,7 бала, що демонструє якісне покращення фінансового стану підприємства.

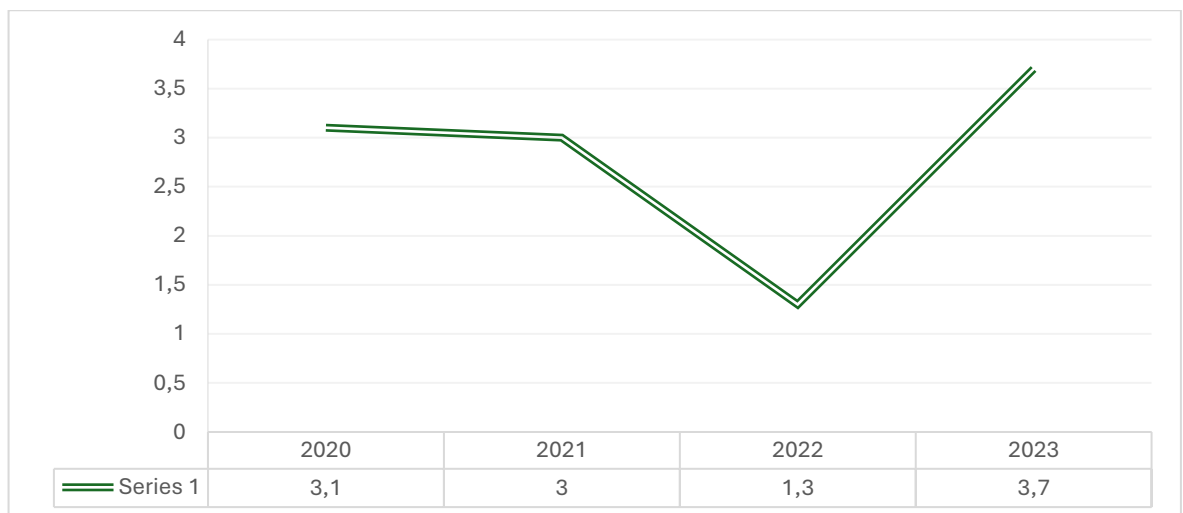


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни фінансового скорингу ТОВ «Прайм Шуз» у 2020-2023 рр.

Складено автором на основі [14]

Загалом, аналіз фінансового скорингу ТОВ «Прайм Шуз» свідчить про помітну залежність підприємства від зовнішніх умов, та і водночас – про здатність підприємства до швидкої адаптації, відновлення та зростання, що може бути важливим показником для інвесторів та партнерів.

ТОВ «Прайм Шуз» до повномасштабного вторгнення активно займалося зовнішньоекономічною діяльністю, як експортом товарів закордон, так і

імпортом сировини та обладнання для виготовлення взуття. Основними країнами куди відбувався експорт були Чехія та Литва. Щодо імпорту, то країною-контрагентом була Польща.

У 2019 році обсяг експорту склав 150 000 грн. Поставки відбувались у дві країни – Чехію та Литву. Якщо дивитись за процентним співвідношенням, то експорт у Литву склав 45%, а у Чехію – 55%. Також варто зазначити, що замовлень у Чехію було три, до трьох різних контрагентів. Прибуток від операцій склав 80 000 грн. Литовських замовлень було два, що в кінці дало прибуток у 70 000 грн. У обидві країни експортувався товар за кодом УКТЗЕД 6403, тобто взуття на підошві з гуми, пластмаси, натуральної чи композиційної шкіри та з верхом із натуральної шкіри.

У 2020 році, незважаючи на епідемію коронавірусу, обсяг від прибутку збільшився та склав 400 000 грн. Експорт відбувався в ті ж самі країни, тобто в Чехію та Литву. Дохід від експорту в Чехію склав 250 000 грн, а в Литву 150 000 грн. Замовлення робили минулорічні контрагенти, а процентна частка замовлень склала 65% у Чехії та 35% у Литви.

У 2022 році, після початку повномасштабного вторгнення, співпрацювати з ТОВ «Прайм Шуз» стала тільки Литва. В цьому році дохід від експорту склав 1 500 000 грн. Зобразимо на таблиці 2.4 дохід від експорту та товари, що екпортувались.

Таблиця 2.4 – Обсяги доходу від експорту та структура експортованих товарів ТОВ «Прайм Шуз»

| Рік | Країна | Товар, що експортувався | Річний обсяг прибутку від експорту |
|------|--------------|--|------------------------------------|
| 2019 | Чехія, Литва | УКТЗЕД 6403 - Взуття на підошві з гуми, пластмаси, натуральної чи композиційної шкіри та з верхом з натуральної шкіри. | 150000 грн |
| 2020 | Чехія, Литва | | 400000 грн |
| 2022 | Литва | | 1500000 грн. |

Сформовано автором на основі [15]

Виходячи з таблиці 2.4 можна побачити, що ТОВ «Прайм Шуз» поступово нарощував обсяги експорту товарів, але через події в країні ця діяльність

призупинилась. Імпорт сировини та обладнання відбувався компанією у 2019 та 2023 роках.

У 2019 році, контрагентом для ТОВ «Прайм Шуз» стала Польща. Обсяг імпорту склав 100 000 грн. Імпортувалася сировина за кодом УКТЗЕД 4107, а саме шкіра, додатково оброблена після дублення або у вигляді шкіряного краста, включаючи шкіру, вичинену під пергамент, шкіра із шкур великої рогатої худоби (включаючи буйволів) або шкур тварин родини конячих, без волосяного покриву, спилок або неспилок, крім шкіри товарної позиції 4114.

У 2023 році імпорт також відбувався з Польщі, але вже з іншими контрагентами. В першій компанії було замовлено товару за кодом УКТЗЕД 6403 на суму 2 500 000 грн. Частка імпорту від цієї угоди склала 75% від річного обсягу. У другій компанії було замовлено товарів на суму 650 000 грн, а саме:

- товар УКТЗЕД 8453 - Обладнання для підготовки, дублення та оброблення шкіри або шкури або для виробництва чи ремонту шкіряного взуття або інших виробів із шкури чи шкіри, крім швейних машин. Процентна частка від угоди склала 12%. Товару було замовлено на суму 350 000 грн;
- товар УКТЗЕД 8418 - Холодильники, морозильники та інше холодильне або морозильне обладнання, електричне або інших типів; теплові насоси, крім установок для кондиціонування повітря товарної позиції 8415. Процентна частка – 5%, а обсяг склав 100 000 грн;
- товар УКТЗЕД 8516 - Електричні водонагрівачі акумулювальні або безінерційні та електричні нагрівачі занурені; прилади електричні для обігрівання приміщень, ґрунту; електронагрівальні апарати перукарські (наприклад, сушарки для волосся, бігуді, щипці для гарячої завивки) або сушарки для рук; праски електричні; інші побутові електронагрівальні прилади; елементи опору нагрівальні, крім включених до товарної позиції 8545. Так само, процентна частка склала 5%, а обсяг- 100 000 грн;

– товар УКТЗЕД 9403 – Інші меблі та їх частини. Процентна частка від угоди становила 3%. Обсяг імпорту – 100 000 грн.

Для більшого розуміння, систематизуємо дані імпорту за 2023 рік на рисунку 2.4.

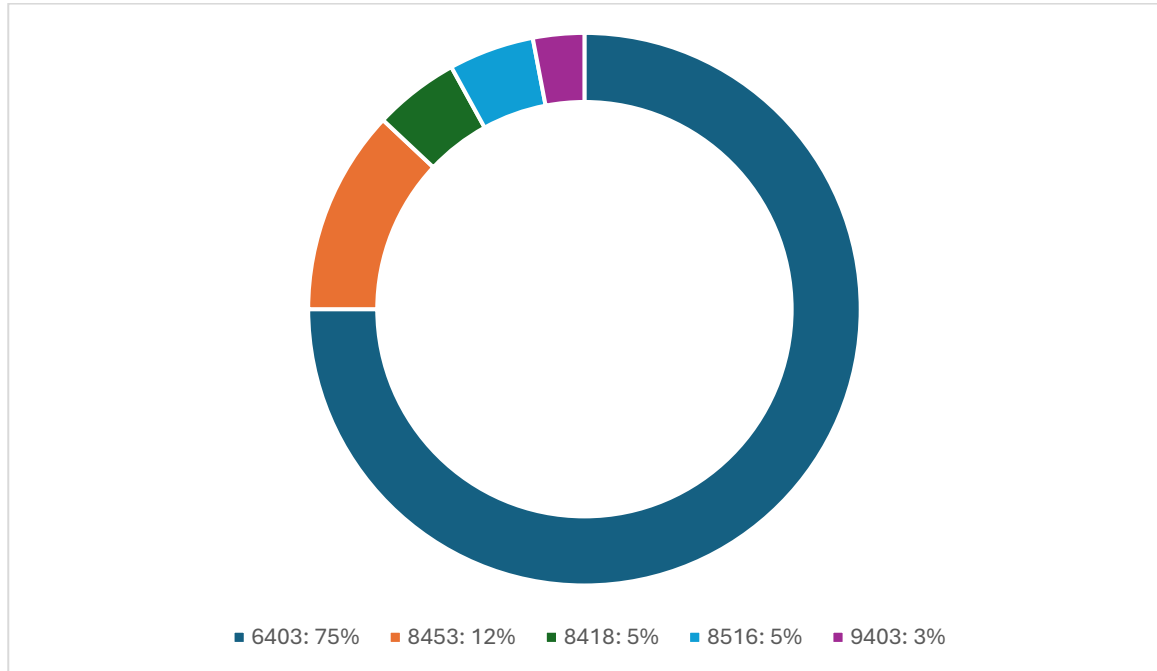


Рисунок 2.4 – Структура імпорту за товарними категоріями у 2023 році

Складено автором на основі [15]

З огляду на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, можна дійти висновку, що незважаючи на сучасні виклики, підприємство продовжує функціонувати та не зраджує своїм принципам якості продукції, так як постійно оновлюється та модернізує обладнання, стаючи з кожним роком більш досвідченим.

Далі розглянемо загальну частку у виручці від реалізації товарів підприємства займають кошти, отримані від ведення загальноєкономічної діяльності. Зобразимо динаміку зміни на рисунку 2.5.

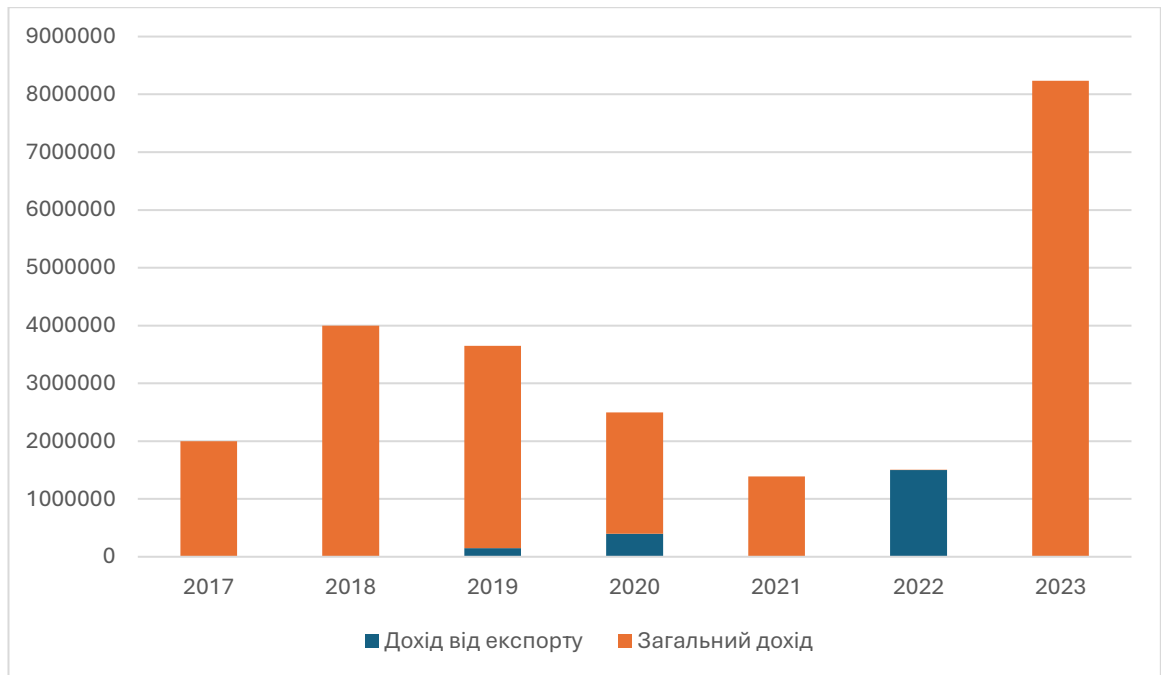


Рисунок 2.5 - Динаміка частки доходу від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Прайм Шуз» у 2017–2023 роках

Складено автором на основі [15]

Аналіз динаміки зміни загального доходу та доходу від експорту підприємства у 2017–2023 роках свідчить про нестабільність фінансових результатів та нерівномірність експортної активності. У період з 2017 по 2018 рік спостерігалось зростання загального доходу - з 2 000 000 до 4 000 000 грн, однак експортна діяльність в цей час не відбувалася.

Починаючи з 2019 року, компанія розпочала експортну діяльність, але її масштаби залишалися обмеженими - у 2019 році дохід від експорту становив лише 150 000 грн, що склало незначну частку від загального доходу.

У 2020 році спостерігалось збільшення експортної виручки до 400 000 грн, при цьому загальний дохід суттєво знизився до 2 099 200 грн. Це може свідчити про зменшення внутрішнього попиту через пандемію або через інші фактори.

У 2021 році відбулося подальше зниження загального доходу до 1 389 200 грн, експортна діяльність не відбувалося, що свідчить про відсутність іноземних замовлень в цей рік.

У 2022 році підприємство досягло пікового значення експортної виручки — 1 500 000 грн, що може свідчити про активне входження на зовнішні ринки.

Проте загальний дохід при цьому склав лише 1 300 грн, що є аномально низьким показником, так як через початок повномасштабного вторгнення підприємство понесло великі збитки.

У 2023 році зафіксовано суттєве зростання загального доходу до 8 237 700 грн, при цьому в цьому році замовлень на експорт також не було, що може свідчити про зміщення акценту на внутрішній ринок.

Загалом, зовнішньоекономічна діяльність підприємства носить епізодичний характер і не є стабільною. Спостерігається відсутність чіткої тенденції до сталого зростання експорту, що свідчить про необхідність стратегічного переосмислення та системного підходу до виходу на зовнішні ринки.

2.2 Оцінювання зовнішнього середовища ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» для стратегічного вибору ринків збуту

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішніх ринках є ключовим етапом для визначення потенціалу підприємства у розширенні своєї присутності закордоном. Сьогодні здатність компанії ефективно позиціонувати свою продукцію на міжнародних ринках залежить від розуміння власних ресурсів, сильних і слабких сторін, а також від оцінки можливостей та загроз.

ТОВ «Прайм Шуз» володіє сучасними виробничими потужностями, що забезпечують повний цикл виготовлення взуття – від розкрою до фінішної обробки, а використання якісних матеріалів та європейської фурнітури сприяє високій якості продукції. Аналіз фінансових результатів діяльності показав фінансову стабільність підприємства та потенціал для інвестування в експансію. Також у підприємства багато можливостей для виходу на зовнішні ринки, серед них:

- гнучка модель виробництва «Make-to-order» дозволяє адаптувати продукцію до специфічних вимог іноземних клієнтів.
- досвід участі в міжнародних виставках забезпечує знання ринкових трендів і контакти з потенційними партнерами.
- висока якість за конкурентною ціною є привабливою для ринків із середнім рівнем доходів.
- наявність сертифікатів якості та відповідність європейським стандартам полегшує вихід на ринки ЄС.

Щоб оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках, було проведено SWOT-аналіз (див. табл. 2.5). Він надає можливість дізнатися про сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості й загрози [21].

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз ТОВ «Прайм Шуз»

| <i>Сильні сторони</i> | <i>Слабкі сторони</i> |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції завдяки натуральним матеріалам і сучасним технологіям. 2. Конкурентоспроможна ціна порівняно з європейськими брендами. 3. Гнучка модель виробництва, що дозволяє швидко адаптувати асортимент. 4. Сучасний дизайн, який відповідає міжнародним трендам моди. 5. Налагоджені логістичні зв'язки та участь у міжнародних виставках. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Обмежені виробничі потужності через малий штат та масштаби підприємства. 2. Недостатній маркетинговий бюджет для масштабного просування на зовнішніх ринках. 3. Обмежений досвід системної роботи на зовнішніх ринках. 4. Залежність від постачальників сировини, що може впливати на собівартість. 5. Відсутність власної мережі дистрибуції за кордоном. |
| <i>Можливості</i> | <i>Загрози</i> |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на якісне взуття за доступною ціною на ринках Центральної Європи. 2. Спрощення доступу до ринків ЄС завдяки угодам України з Євросоюзом. 3. Розширення клієнтської бази через українську діаспору за кордоном. 4. Використання посередників для полегшення виходу на нові ринки. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція з боку великих міжнародних брендів. 2. Коливання валютних курсів, що впливають на ціноутворення. 3. Політична та економічна нестабільність в Україні, що може ускладнити експорт. 4. Зміни в митних і сертифікаційних вимогах на зовнішніх ринках. |

Складено автором на основі результатів власного дослідження

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Прайм Шуз» має значний потенціал для виходу на міжнародні ринки. Основними чинниками, які сприяють міжнародній експансії, є висока якість продукції за конкурентною ціною, а також гнучка виробнича модель, що дозволяє ефективно адаптуватися до вимог і змін глобального середовища. Однак обмежені маркетингові ресурси та слабка впізнаваність бренду стримують розвиток, тоді як можливості, пов'язані з попитом на доступне взуття в Центральній Європі та підтримкою української діаспори, створюють перспективи для зростання. Водночас високий рівень конкуренції з міжнародними брендами та зовнішні ризики, такі як економічна нестабільність, вимагають ретельного планування для забезпечення успіху на зовнішніх ринках.

Продукція ТОВ «Прайм Шуз» має значний потенціал завдяки різноманітному асортименту, який включає жіночі чоботи, туфлі, кросівки, чоловічі черевика, туфлі, а також утеплені дитячі черевика. Вона поєднує стиль, комфорт і довговічність, що забезпечує експлуатацію від 2 до 4 років за належного догляду. Використання натуральної шкіри, анатомічних устілок і підошов із хорошою амортизацією відповідає міжнародним стандартам. Ціна значно нижча за європейські аналоги - середня вартість жіночих чобіт у Європі становить 80–150 євро, тоді як у ТОВ «Прайм Шуз» - 30-100 євро за курсом, що створює конкурентну перевагу на ринках із чутливими до ціни споживачами. Сучасний дизайн, орієнтований на елегантність і функціональність, також робить продукцію привабливою для ринків, де цінують стиль і практичність.

З метою поглибленої оцінки зовнішнього середовища, що впливає на стратегічні перспективи розвитку підприємства, доцільним є проведення PEST-аналізу. Цей інструмент стратегічного планування дозволяє виявити та проаналізувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства, але можуть суттєво впливати на його діяльність [16].

Основною метою PEST-аналізу є постійне спостереження за змінами у зазначених сферах з метою виявлення ключових тенденцій і подій, які не

контролюються підприємством, але суттєво впливають на процес прийняття стратегічних рішень [16]. Для проведення PEST-аналізу було виділено критерії, що представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Критерії для проведення PEST-аналізу ТОВ «Прайм Шуз»

| <i>Політичні</i> | <i>Економічні</i> |
|---|---|
| 1. Регуляторна політика у сфері сертифікації та екологічних стандартів. 2. Торговельні обмеження чи мита на імпортовані матеріали. 3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. 4. Трудове законодавство та мінімальна заробітна плата. 5. Державне регулювання реклами та маркетингу. | 1. Коливання валютного курсу впливає на витрати імпорту матеріалів. 2. Рівень купівельної спроможності споживачів у різних регіонах. 3. Зростання вартості енергоресурсів. 4. Інфляція та рівень заробітних плат. 5. Кредитні ставки та доступність фінансування. |
| <i>Соціальні</i> | <i>Технологічні</i> |
| 1. Зміна уподобань споживачів до екологічно чистої продукції. 2. Розвиток культури онлайн-покупок. 3. Зростання попиту на доступну та якісну продукцію. 4. Вплив модних трендів. 5. Популяризація бренду через соціальні мережі. | 1. Впровадження автоматизованих систем виробництва та обліку. 2. Інвестиції у дослідження нових матеріалів для підвищення якості продукції. 3. Розвиток онлайн-інструментів для маркетингу та продажів. 4. Впровадження технологій 3D-друку. 5. Оптимізація логістичних процесів. |

Складено на основі власних досліджень автора

На основі зазначених критеріїв було проведено експертну оцінку ступеня їх впливу на діяльність ТОВ «Прайм Шуз». За результатами оцінювання здійснено ранжування факторів і виокремлено найвпливовіші з них. Узагальнені результати аналізу наведено в таблиці 2.7.

Результати PEST-аналізу показали, що ТОВ «Прайм Шуз» функціонує в динамічному зовнішньому середовищі, де є як значні можливості, так і серйозні виклики. Політична підтримка малого бізнесу та технологічні інновації створюють сприятливі умови для розвитку, тоді як економічні коливання та висока конкуренція вимагають ретельного стратегічного планування. Підприємству необхідно активно інвестувати в автоматизацію, вдосконалювати маркетингові стратегії та адаптуватися до змін споживчих уподобань, щоб забезпечити подальше зростання та зміцнення своїх позицій на ринку.

Таблиця 2.7 – Результати PEST-аналізу ТОВ «Прайм Шуз»

| Найменування фактора/вірогідна зміна | Оцінка з урахуванням ваги | Вірогідний вплив на підприємство | Можливі рішення |
|---|---------------------------|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Політичні</i> | | | |
| 5. Державне регулювання реклами та маркетингу. | 0,26 | Можливість отримати фінансову допомогу чи пільгове оподаткування. | Використовувати гранти та державні програми фінансування для модернізації виробництва. |
| 3. Державна підтримка малого та середнього бізнесу. | 0,23 | Обмеження в просуванні бренду, необхідність коригувати рекламні стратегії. | Використовувати соціальні мережі та інші альтернативні канали реклами. |
| <i>Економічні</i> | | | |
| 4. Інфляція та рівень заробітних плат. | 0,27 | Зростання операційних витрат, що може вплинути на прибутковість. | Регулярно переглядати ціни та працювати над підвищенням ефективності виробництва. |
| 1. Коливання валютного курсу впливає на витрати імпорту матеріалів. | 0,26 | Підвищення цін на імпортовані матеріали та комплектуючі. | Хеджувати валютні ризики, переходити на вітчизняні матеріали. |
| <i>Соціальні</i> | | | |
| 3. Зростання попиту на доступну та якісну продукцію. | 0,24 | Необхідність зниження собівартості без втрати якості. | Використовувати нові ефективні виробничі технології та закуповувати матеріали великими партіями. |
| 5. Популяризація бренду через соціальні мережі. | 0,22 | Вплив блогерів і відгуків на продажі. | Співпрацювати з інфлюенсерами, використовувати таргетовану рекламу, стимулювати клієнтів залишати відгуки. |
| <i>Технологічні</i> | | | |
| 1. Впровадження автоматизованих систем виробництва та обліку. | 0,28 | Зниження витрат на оплату праці, підвищення продуктивності. | Інвестувати в автоматизацію, поступово впроваджувати нове обладнання. |
| 5. Оптимізація логістичних процесів. | 0,27 | Скорочення термінів доставки, зменшення витрат на логістику. | Впровадити програмне забезпечення для управління запасами та логістикою. |

Складено на основі результатів оцінки впливу експертами

Для оцінки перспектив виходу ТОВ «Прайм Шуз» на міжнародні ринки було проведено порівняльний аналіз позиціонування бренду відносно ключових конкурентів, що дозволило виявити його сильні сторони та унікальні характеристики (див. табл. 2.8). Для порівняння було обрано польський бренд Lasocki, міжнародний бренд ECCO та мас-маркет бренд Zara. Порівняння було виконано за такими критеріями: ціна, якість матеріалів, дизайн, гнучкість виробництва, регіональний фокус та бренд.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішньому ринку

| Критерій | ТОВ «Прайм Шуз» | Lasocki | ECCO | Zara |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Ціна | Низька | Середня | Висока | Середня |
| Якість матеріалів | Висока | Висока | Дуже висока | Середня |
| Дизайн | Сучасний, універсальний | Сучасний, орієнтований на класику | Функціональний, мінімалістичний | Трендовий, швидка мода |
| Гнучкість виробництва | Висока | Середня | Низька | Низька |
| Регіональний фокус | Україна, частково експорт | Польща, Центральна Європа | Глобальний ринок | Глобальний ринок |
| Бренд | Слабкий, локальний | Відомий у Польщі | Сильний, міжнародний | Дуже сильний, міжнародний |

Складено автором на основі результатів власного дослідження

За результатами проведеного порівняльного аналізу можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами ТОВ «Прайм Шуз» є низька ціна при високій якості, гнучка виробнича модель та локальна орієнтація бренду, що може сприяти успішному просуванню на ринках країн із позитивним ставленням до українських товарів, зокрема завдяки підтримці численної української діаспори. Водночас серед основних недоліків варто відзначити недостатній рівень впізнаваності бренду, обмежені маркетингові ресурси, а також менший асортимент продукції порівняно з більш масштабними глобальними конкурентами.

Для виходу підприємства на зовнішні ринки варто зробити дослідження для вибору країн, що найбільше відповідають стратегії підприємства. Для цього

було обрано ринки взуття Польщі, Угорщини, Німеччини, Румунії та Словаччини. Результати проведеного дослідження відобразимо у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ринкових можливостей для вибору стратегічних напрямків експорту

| Критерій | Польща | Угорщина | Німеччина | Румунія | Словаччина |
|-------------------------|--------|----------|-----------|---------|------------|
| Місткість ринку (млн €) | 833 | 800 | 18000 | 833 | 400 |
| Зростання ринку (%) | 2,1 | 3 | 3–4 | 4–6 | 3–5 |
| Відповідність ціни | Висока | Середня | Висока | Висока | Висока |
| Логістичні витрати | Низькі | Помірні | Високі | Низькі | Помірні |
| Законодавчі бар'єри | Низькі | Помірні | Високі | Низькі | Помірні |
| Культурна близькість | Висока | Середня | Низька | Висока | Висока |
| Політична підтримка | Висока | Середня | Висока | Висока | Висока |

Складено на основі власних досліджень автора

Проаналізуємо детальніше кожен з можливих ринків. Почнемо з ринку Польщі. У 2024 році ринок взуття та одягу в Польщі оцінювався в 833 млн євро з річним зростанням в 2,1% [38]. Основні споживачі – люди віком 18-25 років та сім'ї з дітьми. Онлайн продажі за даними становлять 45% ринку. Попит еластичний, за даними, зниження ціни на 10% підвищує продажі на 12-15% [38]. Місцеві бренди зберігають лояльність завдяки якості, але середній сегмент ринку залишається відкритим для нових гравців.

Ринок взуття в Німеччині у 2024 році склав 18 млрд євро з річним зростанням 3-4%. Онлайн-продажі через Zalando.de і Amazon.de становлять 50%. Попит менш еластичний через високі доходи населення. Але після спаду у 2023 році через інфляцію обсяги продажів стабілізувалися [38].

В Угорщині ринок взуття у 2024 році склав 800 млн євро з річним зростанням 3%. Онлайн-продажі через eMAG.hu і AboutYou.hu становлять 40%. Основні споживачі - молодь і сім'ї середнього класу. Попит менш еластичний через нижчі доходи порівняно з Польщею та Німеччиною. Обмежені обсяги продажів через економію споживачів, але бажання слідувати за трендами підтримує попит на модні моделі [38].

Румунський ринок взуття в 2024 є схожим до польського. У 2024 році він оцінювався в 833 млн євро з 4-6% річного зростання. Онлайн продажі через основні сайти eMAG.ro і FashionDays.ro становили 40%. Основні споживачі - жінки 20-40 років. Попит еластичний, а дитяче взуття є найшвидше зростаючою категорією [38].

За 2024 рік у Словаччині ринок взуття склав 400 млн євро з тенденцією до зростання у 3-5%. Zoot.sk і Modivo.sk визначали продажі у 50%. Основними споживачами є молодь 18-35. Попит менш еластичний через вищі доходи громадян. За популярністю на ринку лідирує спортивне взуття [38].

Щодо економічних факторів, у Польщі ВВП на душу населення у 2024 році склав 19500 дол. США, а рівень безробіття - 3,5% [33]. Стабільне зростання доходів підтримує купівельну спроможність, а географічна близькість до України забезпечує низькі логістичні витрати. В Угорщині ВВП на душу населення - 18200 дол. США, безробіття - 4,5% [33]. Інфляція сповільнює зростання доходів, але економіка залишається стабільною. Логістичні витрати будуть помірними завдяки транзитному положенню. Німеччина є лідером у списку за ВВП на душу населення - 48500 дол. США, та рівнем безробіття - 3% [9]. Висока купівельна спроможність підтримує попит на якісне взуття, а логістичні витрати вищі через відстань. В Румунії ВВП на душу населення складає 15200 дол. США, а рівень безробіття 5% [33]. Стабільне зростання економіки підтримує попит населення, а логістичні витрати низькі завдяки близькості до України. У Словаччині ВВП на душу населення становить 22200 дол. США, а рівень безробіття - 5% [33]. Висока купівельна спроможність підтримує попит, а логістичні витрати помірні.

Правовою базою, що регулює двосторонні відносини між Європейським Союзом та Україною є Угода, про партнерство та співробітництво (РСА) від 14 червня 1994 р., яка набула чинності 1 березня 1998 р, а також Угода про асоціацію (АА) між ЄС та Україною, включаючи зону глибокої та всеосяжної вільної торгівлі (DCFTA), була узгоджена між 2007 та 2011 роками та підписана 21 березня та 27 червня 2014 року.

Угода про асоціацію є основним інструментом для зближення України та

ЄС: він сприяє більш глибоким політичним зв'язкам, міцнішим економічним зв'язкам та повазі до спільних цінностей. Він офіційно набув чинності 1 вересня 2017 року після ратифікації всіма державами-членами ЄС. ЄС є найбільшим торговим партнером України, на який припадає 56% її торгівлі товарами у 2023 році. Україна є 16-м найбільшим торговим партнером ЄС, на його частку припадає 1,2% від загальної торгівлі товарами ЄС минулого року. Загальна торгівля товарами між ЄС та Україною досягла 61,9 млрд євро у 2023 році, що означає, що торгівля товарами зросла більш ніж удвічі з моменту набрання чинності DCFTA у 2016 році [42].

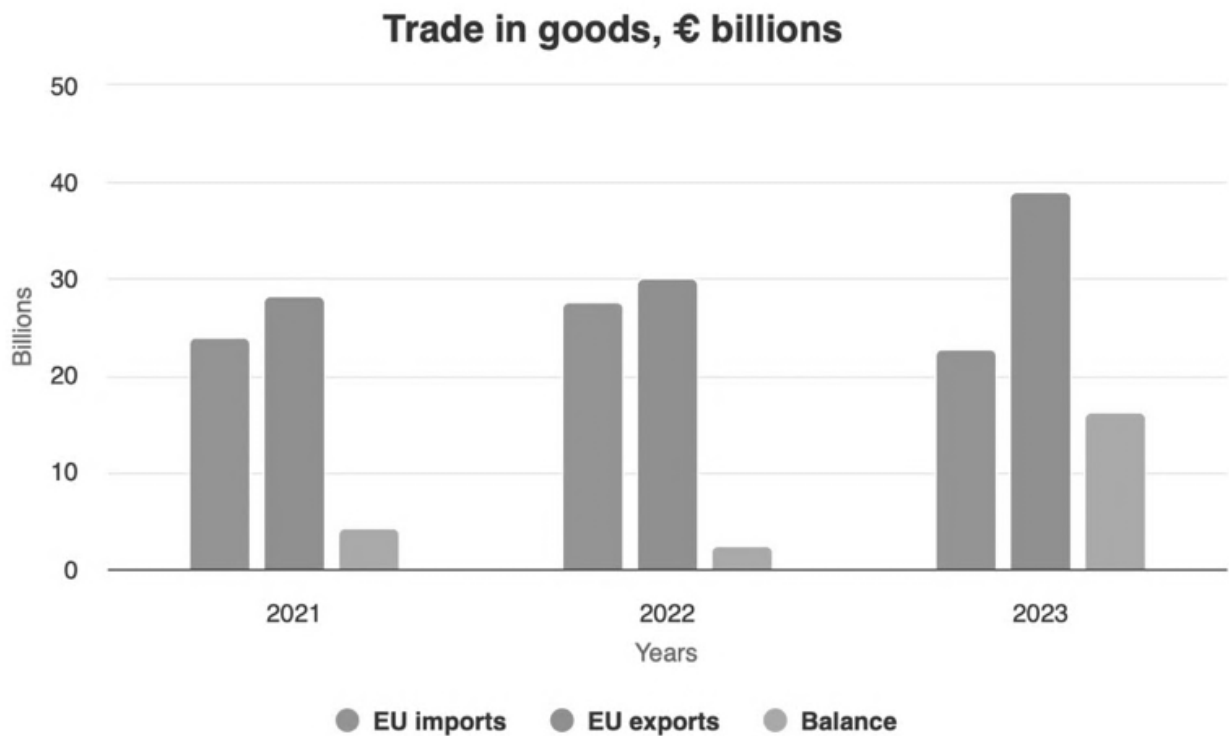


Рисунок 2.6 - Динаміка товарообігу між ЄС та Україною у 2021–2023 роках, млрд дол. США

Джерело: [42]

У таблиці 2.10 систематизовано законодавчі норми та регуляторні вимоги, що регламентують торгівлю товарами в окремих країнах.

Таблиця 2.10 – Основні законодавчі норми та регуляторні вимоги різних країн

| Польща | Угорщина | Німеччина | Румунія | Словаччина |
|---|---|--|---|---|
| 1.Відповідність стандартам ЄС (декларація відповідності, тести матеріалів). 2.Маркування польською мовою. 3.ПДВ 23%, знижена ставка 8% для дитячого взуття. 4.Реєстрація в системі утилізації упаковки. 5.14-денне право повернення для онлайн-покупок. | 1.Декларація відповідності, тести матеріалів. 2.Маркування угорською мовою. 3.ПДВ 27%, знижена ставка 5% для дитячого взуття. 4.Реєстрація в системі EPR. 5.Споживчі права аналогічні ЄС. | 1.Суворі стандарти ЄС, тести на токсичність. 2.Маркування німецькою мовою. 3.ПДВ 19%, знижена ставка 7% для дитячого взуття. 4.Система утилізації упаковки (Green Dot). 5.Суворі правила повернення. | 1.Декларація відповідності, тести матеріалів. 2.Маркування румунською мовою. 3.ПДВ 19%, знижена ставка 9% для дитячого взуття. 4.Реєстрація в системі утилізації. 5.Споживчі права ЄС | 1.Декларація відповідності, тести матеріалів. 2.Маркування словацькою мовою 3.ПДВ 20%, знижена ставка 10% для дитячого взуття. 4.Реєстрація в системі EPR. 5.Споживчі права ЄС. |

Складено на основі результатів власного дослідження

На основі проведеного порівняльного аналізу визначено, що пріоритетними ринками для виходу ТОВ «Прайм Шуз» є наступні країни:

1. Ринок Польщі є привабливим для експансії підприємства через низькі логістичні витрати, культурну близькість та стабільну економіку країни.
2. Ринок Румунії, схожий за обсягом на польський, характеризується вищим темпом зростання та еластичним попитом, що сприяє залученню клієнтів через акційні пропозиції.
3. Словаччина має компактний ринок з високою купівельною спроможністю.

В той же час Угорщина та Німеччина є непривабливими для експансії ТОВ «Прайм Шуз» через обмежені обсяги продажів через низьку купівельну спроможність покупців в Румунії та через високі логістичні витрати, суворі законодавчі вимоги та високу конкуренцію у Німеччині. Вибір Польщі, Румунії та Словаччини як цільових ринків для експансії ТОВ «Прайм Шуз» є стратегічно виваженим рішенням. Для обґрунтування вибору застосовано модель «чотирьох

фільтрів» Р. Волвурда, що зображена на рисунку 2.7 та аналізує ключові критерії виходу на нові ринки за даними 2024 р.

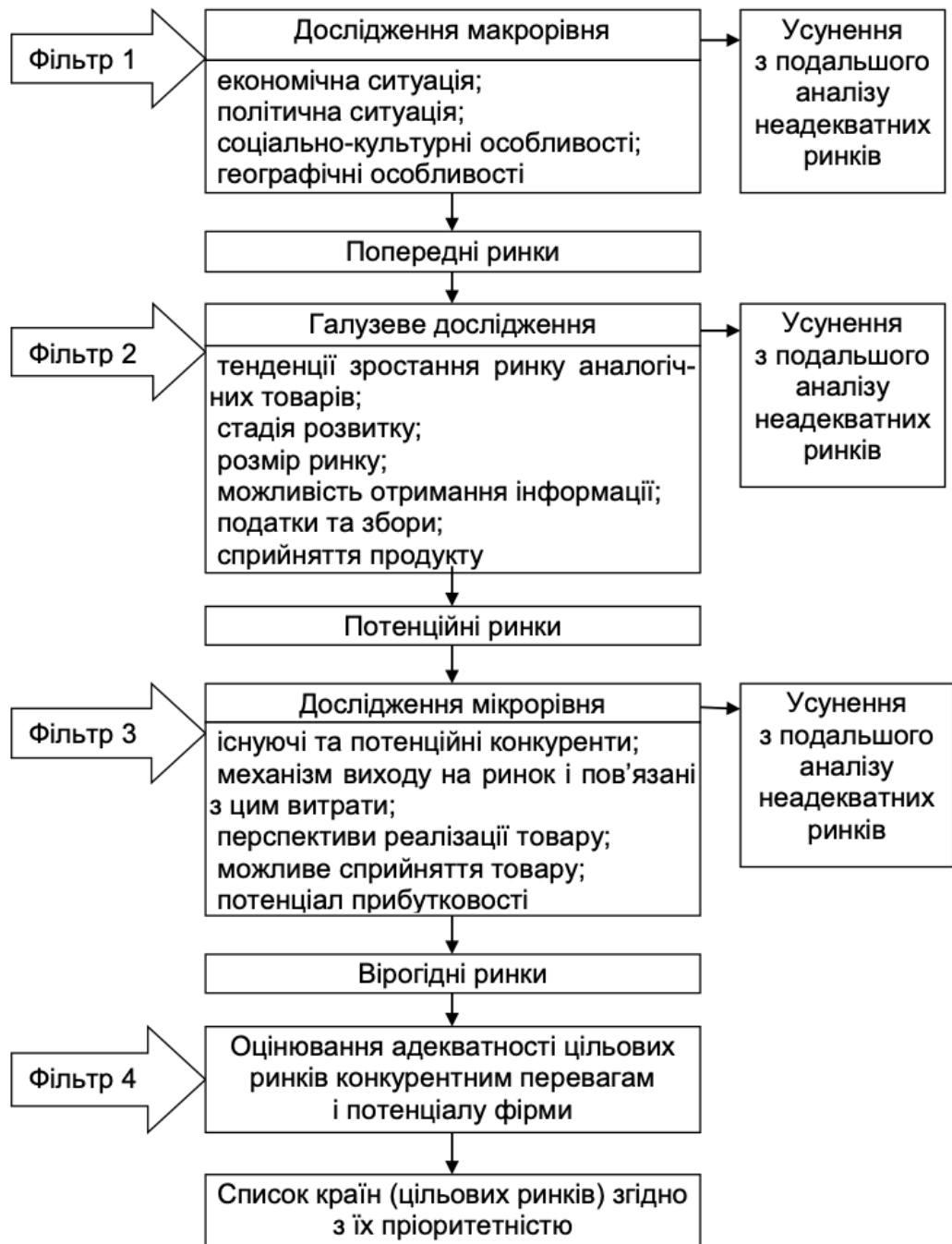


Рисунок 2.7 – Модель «чотирьох фільтрів» Р. Волвурда

Джерело: [20, ст. 132]

За цією схемою було здійснено аналіз ключових критеріїв входу на новий ринок:

1. *Фільтр 1*- Дослідження макrorівня

На цьому етапі варто дослідити загальні макроекономічні, політичні, соціально-культурні та географічні фактори, що впливають на вибір ринку. Результат дослідження зобразимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Дослідження макрорівнів потенційних ринків

| Критерій | Країна | | | | |
|---------------------------------|--|---|--|---|--|
| | Польща | Румунія | Німеччина | Словаччина | Угорщина |
| Економічна ситуація | Стабільна економічна ситуація, член ЄС, зростання споживчих витрат, ВВП - 924,7 млрд дол. США. | Економіка зростає, зростає реальна заробітна плата, підвищується купівельна спроможність населення. ВВП – 388,4 млрд дол США. | Найбільша економіка Європи, висока купівельна спроможність населення. ВВП – 4,710 трлн дол. США. | Стабільна економіка, член Єврозони, доходи населення зростають. ВВП – 140,64 млрд дол. США. | Стабільна економіка, член ЄС, але спостерігається вища інфляція, що впливає на купівельну спроможність. ВВП – 490 млрд дол. США. |
| Політична ситуація | Стабільна демократія, передбачувана законодавча база. | Стабільна, член ЄС, поступове покращення бізнес-клімату. | Стабільна, член ЄС. | Стабільна, член ЄС та частина Єврозони. | Член ЄС, спостерігається напруженість у відносинах з ЄС та Україною, що може впливати на інвестиційний клімат. |
| Соціально-культурні особливості | Зростаючий середній клас, відкритість до міжнародних брендів, європейські модні тенденції. | Зростаючий інтерес до моди, молодіжна аудиторія. | Сформовані споживчі звички, високі вимоги до якості та екологічності продукції. | Культура близька до чеської та австрійської, зростаючий інтерес до брендового взуття. | Сформовані модні вподобання, чутливі до цін. |
| Географічні особливості | Центральне розташування в Європі, розвинена логістична інфраструктура, легкий доступ до ринків ЄС. | Розташування на перехресті Східної та Південно-Східної Європи, доступ до Чорного моря. | Центральне розташування в Європі, хороша логістична інфраструктура. | Центральне розташування, має гарне транспортне сполучення. | Має центральне розташування у Європі. |

Систематизовано автором на основі [32, 42, 44, 45, 46]

При проходженні цього фільтру стало зрозуміло, що Угорщина є найбільш невідповідною країною для виходу через інфляцію та політичні питання.

2. Фільтр 2 - Галузеве дослідження

На цьому етапі варто розглянути специфіку взуттєвої галузі в Польщі, Румунії, Німеччині та Словаччині. Зобразимо результат дослідження на таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Дослідження взуттєвої галузі потенційних ринків

| Критерій | Країна | | | |
|----------------------------------|---|---|---|--|
| | Польща | Румунія | Німеччина | Словаччина |
| Тенденції зростання ринку взуття | Ринок взуття в Польщі демонструє стабільне зростання, зумовлене зростанням доходів, урбанізацією та інтересом до модних тенденцій. Зростає сегмент онлайн-продажів. | Ринок взуття в Румунії показує значне зростання, зумовлене збільшенням купівельної спроможності, зростанням середнього класу та розвитком електронної комерції. | Німеччина має дуже великий, але насичений та зрілий ринок взуття. Зростання може бути повільнішим, ніж в інших країнах, але обсяги продажів значні. Висока конкуренція. | Ринок взуття в Словаччині демонструє стабільне, хоча й менш інтенсивне зростання, але з потенціалом завдяки зростанню доходів. |
| Стадія розвитку | Ринок перебуває на стадії активного зростання та розвитку, з великою кількістю місцевих та міжнародних гравців. | Ринок розвивається, є потенціал для зростання у різних сегментах. | Зрілий ринок, домінують великі національні та міжнародні гравці. | Розвивається, але менш насичений, ніж Німеччина. |
| Податки і збори | В рамках ЄС застосовуються стандартні ПДВ 23% на більшість товарів та митні правила для імпорту з-за меж ЄС. | В рамках ЄС застосовуються стандартні ПДВ 19% та митні правила. | Стандартні ПДВ 19% та митні правила ЄС. | Стандартні ПДВ (20%) та митні правила ЄС. |
| Сприйняття продукту | Споживачі цінують співвідношення ціни та якості, відкриті до нових брендів, особливо у сегментах спортивного та повсякденного взуття. | Румуни стають більш свідомими до брендів та якості, зростає попит на імпортне взуття. | Німці цінують якість, довговічність, комфорт та екологічність. Висока лояльність до перевірених брендів. | Словацькі споживачі, як правило, цінують функціональність та комфорт, але також відкриті до модних новинок. |

Складено автором на основі результатів власного дослідження

Після проходження другого фільтру, можна вилучити ринок Німеччини, так як він характеризується високим рівнем конкуренції, що є непривабливим критерієм для ТОВ «Прайм Шуз».

3. Фільтр 3 - Дослідження мікрорівня

На цьому етапі варто проаналізувати конкурентів, механізми виходу, розподіл та потенційну прибутковість. Результат аналізу зображений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Дослідження макрорівня потенційних ринків

| Критерій | Країна | | |
|-------------------------------------|---|--|---|
| | Польща | Румунія | Словаччина |
| Існуючі та потенційні конкуренти | Ринок конкурентний, присутні як великі міжнародні бренди, так і місцеві гравці та численні інтернет-магазини. | Присутні міжнародні мережі, місцеві бренди, а також динамічно зростаючі онлайн-продавці. Конкуренція зростає, але ринок ще не настільки насичений, як у Західній Європі. | Присутні міжнародні та місцеві гравці. Ринок менший, але конкуренція помірна. |
| Механізм виходу на ринок та витрати | Можливий вихід через власні роздрібні мережі, франчайзинг, дистриб'юторів або, що особливо перспективно, через електронну комерцію. Витрати можуть бути значними для офлайн-ртейлу, але електронна комерція може зменшити початкові інвестиції. | Схожі на Польщу, з особливим акцентом на онлайн-канали через швидкий розвиток електронної комерції. | Можливі прямі продажі, роздрібні партнерства, або онлайн-канали. Витрати на вхід можуть бути нижчими через менший розмір ринку. |
| Перспективи реалізації товару | Широкий спектр каналів розподілу – великі торгові центри, спеціалізовані магазини, інтернет-магазини, маркетплейси. E-commerce зростає дуже швидко. | Традиційні магазини, зростаюча електронна комерція, що дозволяє досягти широкої аудиторії. | Традиційні роздрібні магазини, торгові центри, зростаюча електронна комерція. |
| Можливе сприйняття товару | Високий попит на якісне, стильне та комфортне взуття. Потенціал для нішевих продуктів або взуття зі сталим виробництвом. | Споживачі активно цікавляться новими колекціями, брендовим взуттям. Зростає попит на якісне та стильне взуття. | Споживачі цінують якість, комфорт та відомі бренди. |

Продовження таблиці 2.13

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Потенціал прибутковості | При грамотній стратегії та конкурентоспроможній пропозиції, Польща має високий потенціал прибутковості завдяки розміру ринку та зростаючій купівельній спроможності. | Високий потенціал прибутковості через зростаючий ринок та швидкий розвиток e-commerce. | Стабільний потенціал прибутковості. Хоча ринок менший, ніж у Польщі чи Румунії, він може бути вигідним завдяки меншій конкуренції в певних сегментах та стабільній купівельній спроможності. |
|-------------------------|--|--|--|

Складено автором на основі результатів власного дослідження

Варто зазначити, що після проходження цього фільтру, не варто вилучати жоден потенційний ринок, так як всі ринки демонструють сприятливі умови для входу та розвитку бізнесу.

4. *Фільтр 4* - Оцінювання адекватності цільових ринків відповідно до конкурентних переваг підприємства та його потенціалу.

Для проходження цього фільтру скористаємось такими критеріями, як конкурентне середовище, відповідність конкурентним перевагам та культурна адаптація. Результат зобразимо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Оцінювання адекватності цільових ринків

| Критерій | Країна | | |
|--------------------------------------|---|---|---|
| | Польща | Румунія | Словаччина |
| Конкурентне середовище | Висока конкуренція (міжнародні бренди, ССС, Deichmann), але попит на доступне взуття. | Помірна конкуренція, домінування локальних виробників і азійського імпорту. | Помірна конкуренція, перевага європейських брендів, попит на бюджетне взуття. |
| Відповідність конкурентним перевагам | Висока - конкурентна ціна та якість відповідають попиту середнього сегменту. | Висока - ціна та якість ідеально відповідають попиту на доступне взуття, легка адаптація. | Висока - ціна та якість підходять для середнього та економ-сегменту, адаптація можлива. |
| Культурна адаптація | Висока. Попит на спортивне та повсякденне взуття. | Висока. Попит на практичне та доступне взуття, легка адаптація. | Висока. Попит на практичне взуття. |

Складено автором на основі власного дослідження

Отже, при проведенні аналізу за моделлю «чотирьох фільтрів» Р. Волворда було визначено, що ринки Польщі, Румунії та Словаччини є найбільш

привабливими для виходу ТОВ «Прайм Шуз», що доказало правдивість попередньо проведеного порівняльного аналізу потенційних ринків для збуту.

2.3 Аналіз можливостей залучення міжнародних посередників з урахуванням специфіки продукції та цільових ринків

У процесі виходу підприємства на міжнародні ринки ключову роль відіграють посередники - зокрема дистриб'ютори, торговельні агенти, імпортери, брокери та інші спеціалізовані структури, що забезпечують зв'язок між виробником та кінцевим споживачем в іноземних країнах. Для невеликого підприємства, такого як ТОВ «Прайм Шуз», співпраця з такими посередниками є стратегічно важливою, так як дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, та суттєво спростити логістичні, правові та маркетингові питання експортної діяльності.

Однією з основних переваг використання посередників є наявність у них налагоджених каналів збуту, знання специфіки локального ринку, мови, культури споживання та юридичних норм. Це дозволяє підприємству швидко адаптувати свою продукцію до вимог нових споживачів без необхідності створення власного закордонного представництва, що для малого бізнесу часто є надто витратним. Також посередники можуть забезпечувати промоцію, сертифікацію продукції, локалізацію бренду та обслуговування після продажу, що значно підвищує рівень конкурентоспроможності українського товару закордоном.

Для ТОВ «Прайм Шуз», яке виробляє взуття за індивідуальним замовленням та має обмежений обсяг виробництва, важливо знайти дистриб'ютора, що буде працювати саме з класичним взуттям, а також матиме канали збуту на попередньо обраних ринках.

Для виходу на нові ринки, було важливо знайти дистриб'ютора, що співпрацює або володіє торгівельними точками, які продають взуття саме в

сегменті товарів ТОВ «Прайм Шуз». Наприклад, дистриб'ютори, що співпрацюють зі спортивними брендами, не будуть доречними для співпраці з підприємством. Також важливим критерієм у виборі була присутність на попередньо обраних ринках. Щоб обрати дистриб'ютора для ТОВ «Прайм Шуз» було проведено аналіз трьох відомих дистриб'юторів, а саме CCC Group, Marketing Investment Group та Orbico Style.

CCC Group - один із найбільших fashion-рітейлерів у Центрально-Східній Європі, який поєднує власне виробництво, дистрибуцію та роздрібну торгівлю. Штаб-квартира компанії знаходиться в Польщі, а саме в Полковіце [28].

Marketing Investment Group – польський дистриб'ютор та рітейлер з понад 30-річним досвідом у сфері взуття та одягу. Штаб-квартира розташована у Кракові [36].

Orbico Style - частина міжнародної групи Orbico, спеціалізується на дистрибуції lifestyle-продуктів, включаючи взуття, одяг та аксесуари зі штаб-квартирою у Варшаві [37].

Для проведення комплексного аналізу та подальшого вибору найбільш ефективного дистриб'ютора, систематизуємо дані у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняльна характеристика ключових дистриб'юторів

| Компанія | Присутність у країнах | Бренди | Рітейл-мережі | Онлайн-продажі | Переваги |
|----------------------------|-----------------------|------------------------------|---|---------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| CCC Group | 23 | Lasocki, Gino Rossi та ін. | CCC, HalfPrice, Modivo | ccc.eu | - Власна мережа магазинів та онлайн платформа. - Сильна присутність у регіоні. - Широкий асортимент власних та партнерських брендів. |
| Marketing Investment Group | 9 | New Era, Lotto, Umbro та ін. | Sizeer, 50 style, Timberland, Symbiosis | e-sizeer.com та ін. | - Широка мережа магазинів у Центрально-Східній Європі, ексклюзивне представництво відомих брендів. - Онлайн-присутність |

Продовження таблиці 2.15

| | | | | | |
|--------------|----|----------------------------|------------------------|-------------------------|---|
| Orbico Style | 16 | Converse, Napapijri та ін. | Converse Factory Store | Онлайн-магазини брендів | - Міжнародна присутність. - Індивідуальний підхід до кожного бренду. - Комплексні бізнес-рішення для партнерів. |
|--------------|----|----------------------------|------------------------|-------------------------|---|

Систематизовано автором на основі [86, 37, 36]

Отже, всі три компанії відзначаються значною присутністю на ринках та великим досвідом у діяльності, але MIG та Orbico Style працюють лише з всесвітньо відомими брендами, частіше всього спортивного взуття. Тому можна дійти висновку, що оптимальним варіантом для виходу на нові ринки, для компанії буде дистриб'ютор «ССС group». ССС Group є однією з найбільших європейських компаній у сегменті взуття та одягу. На 23 ринках вони розробляють унікальну, багатоканальну бізнес-модель, засновану приблизно на 1200 магазинах та сильній електронній комерції, під банерами ССС, HalfPrice, eobuwie.pl, MODIVO, Worldbox та Boardriders. ССС S.A. є складовою фондового індексу WIG20 і котирується на Варшавській фондовій біржі з 2004 року [28].

Склад компанії розташований в Полковіце, має загальну площу у 23 000 м², а також компанія має свій власний логістичний центр електронної комерції, що розташований в Зеленій Гурі. Історія підприємства з основними подіями пов'язаними з проектом представлена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Історія дистриб'юторської компанії «ССС group»

| Рік | Подія |
|------|--|
| 1 | 2 |
| 1996 | З 1996 року компанія "Miłek" розробляє перші франчайзингові магазини, що працюють під торговою назвою "Yellow Foot". |
| 1999 | Реєстрація ССС Sp. z o.o., яка на основі власної комерційної концепції Cena Czupni Cuda (скорочено "ССС") швидко розпочала співпрацю з понад сотнею новопрдбаних франчайзі. |
| 2004 | Перетворення ССС Sp. z o.o. в ССС S.A. та проведення публічного розміщення акцій та їх розміщення на Варшавській фондовій біржі з 2 грудня 2004 року. Даріуш Мілек (засновник ССС) стає головним акціонером і президентом правління. |

Продовження таблиці 2.16

| 1 | 2 |
|------|---|
| 2012 | Створення CCC OBUV S.K. s.r.o. Компанія (зараз CCC Slovakia s.r.o.) з зареєстрованим офісом у Братиславі в Словацькій Республіці. Справою діяльності нової компанії є організація мережі та продажу продукції під брендом CCC у Словацькій Республіці. |
| 2018 | Придбання мережі продажів франшизи в Румунії. |
| 2018 | Запуск сервісу esize.me (проект eobuwie.pl). Цей інноваційний всесвітній сервіс базується на технології сканування ніг за допомогою спеціального 3D-сканера, створюючи тривимірну модель ніг, що містить такі параметри, як довжина, ширина та висота. На основі такого сканування клієнт може відрегулювати розмір взуття, не приміряючи його. |

Систематизовано автором на основі: [30]

Магазини мережі «CCC group» функціонують у 23 країнах Європи та регіону Близького Сходу. Станом на кінець квітня 2024 року загальна кількість торгових точок налічує 980 магазинів. Це свідчить про значний географічний розмах і масштабність діяльності компанії на міжнародному ринку. Для наочного сприйняття інформації, розміщення магазинів «CCC group» у різних країнах світу представлено на ілюстрації 2.8, що відображає їхнє поширення та концентрацію у ключових регіонах.

Наступним кроком є розгляд ризиків, пов'язаних із такою формою співпраці. Одним із найбільш суттєвих ризиків виступає залежність підприємства від одного каналу збуту. Якщо підприємство покладається лише на одного або дуже обмежене коло посередників, воно стає вразливим до будь-яких змін у їхній діяльності. Наприклад, припинення роботи посередника, зміна його умов співпраці або фінансові труднощі можуть паралізувати збутову діяльність підприємства. Це особливо небезпечно в умовах високої конкуренції та нестабільного ринку, коли оперативне перепрофілювання каналів збуту є утрудненим.



Рисунок 2.8 – Географія присутності дистриб'юторської компанії «ССС group» у світі

Джерело: [29]

Наступний важливий ризик - втрата прямого контакту з кінцевим споживачем. Посередник виступає як проміжна ланка між виробником і покупцем, що ускладнює збирання зворотного зв'язку, оперативну реакцію на зміну попиту, побажань чи проблем клієнтів. Це також позбавляє виробника можливості формувати лояльність споживача до бренду напряму, оскільки ключові точки взаємодії контролює саме посередник.

Ще одним ризиком є необхідність надання ексклюзивних умов або знижок посередникам, щоб стимулювати їх до продажу продукції саме цього підприємства. Це може бути виправданим у короткостроковій перспективі, але в довгостроковому періоді знижки або спеціальні умови здатні істотно знизити маржинальність продукції та загальну прибутковість бізнесу. Особливо небезпечно, якщо умови співпраці закріплені контрактно та не передбачають гнучких коригувань.

Також слід враховувати ризик недобросовісності або неефективності самого посередника. Це може проявлятися в порушеннях договірних

зобов'язань, несвоєчасній оплаті товару, низькому рівні обслуговування клієнтів, що в підсумку негативно впливає на імідж виробника. У деяких випадках посередник може навіть співпрацювати з конкурентами або поширювати недостовірну інформацію, що створює репутаційні ризики.

Отже, хоч залучення посередників дозволяє підприємству розширити географію збуту, оптимізувати логістику та скоротити витрати на підтримання власної збутової мережі, до цього рішення необхідно підходити зважено.

Безумовно, незважаючи на всі зазначені ризики, співпраця з посередниками може мати вирішальне значення для підприємств із обмеженими ресурсами, таких як ТОВ «Прайм Шуз». Для подібних компаній вихід на міжнародні ринки часто супроводжується низкою бар'єрів - як фінансових, так і організаційних. Створення власної збутової мережі за кордоном вимагає значних інвестицій у логістику, маркетинг, персонал, правовий супровід тощо. У таких умовах залучення професійного посередника стає раціональним і стратегічно виправданим рішенням.

Посередники можуть виконувати не лише функцію продажу, але й представляти інтереси компанії на місцевому ринку, допомагати адаптувати товар до особливостей попиту, а також забезпечувати глибше розуміння специфіки культурного та правового середовища. У такий спосіб вони компенсують недоліки ресурсної бази виробника, даючи йому можливість зосередитися на основній діяльності - виробництві якісної продукції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено діагностику передумов виходу ТОВ «Прайм Шуз» на міжнародний ринок, що включало комплексний аналіз діяльності підприємства, оцінку зовнішнього середовища та визначення стратегічних напрямів експансії. Результати аналізу фінансово-господарської діяльності компанії показали значне відновлення у 2023 році після

кризового 2022 року, з чистим доходом 8173,4 тис. грн та фінансовим результатом до оподаткування 2744,3 тис. грн. Фінансовий скоринг, що зріс до 3,7 бала у 2023 році, підтвердив стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до складних умов. Виробнича діяльність ТОВ «Прайм Шуз» характеризується гнучкою моделлю «Make-to-order», використанням якісних матеріалів та сучасних технологій, таких як штробельний метод кріплення та комп'ютеризоване проектування, що забезпечує високу якість продукції.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії, зокрема конкурентну ціну, різноманітний асортимент та відповідність європейським стандартам. Водночас слабкими сторонами є обмежені маркетингові ресурси та низька впізнаваність бренду. PEST-аналіз підкреслив можливості, пов'язані з підтримкою малого бізнесу в ЄС та технологічними інноваціями, а також загрози, такі як економічні коливання та висока конкуренція.

Порівняльний аналіз ринків Польщі, Румунії, Словаччини, Угорщини та Німеччини за моделлю «чотирьох фільтрів» Р. Волwurда визначив Польщу, Румунію та Словаччину як пріоритетні для експансії. Польща вирізняється низькими логістичними витратами, культурною близькістю та ринком у 833 млн євро з еластичним попитом. Румунія має схожий обсяг ринку з вищим темпом зростання (4–6%), а Словаччина - компактний ринок із високою купівельною спроможністю. Угорщина та Німеччина виключені через низьку купівельну спроможність та високу конкуренцію відповідно.

Аналіз дистриб'юторів показав, що ССС Group є оптимальним партнером завдяки присутності на цільових ринках, досвіду в сегменті класичного взуття та розвиненій мережі. Однак співпраця з посередниками несе ризики, зокрема залежність від одного каналу збуту, втрату прямого контакту зі споживачами та потребу в ексклюзивних умовах, що може знизити маржинальність.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Прайм Шуз» має епізодичний характер. Це вказує на необхідність системного підходу до стабілізації експорту.

3 ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ МІЖНАРОДНОГО ПОСЕРЕДНИЦТВА

3.1 Розроблення проєкту виходу підприємства на зовнішні ринки із залученням посередників

Після детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Прайм Шуз» стало очевидно, що попри сильні сторони компанії — якісну продукцію, різноманітний асортимент і стабільну діяльність на українському ринку — є одна важлива проблема, що стримує розвиток підприємства за межами країни. Це проблема низької впізнаваності бренду на міжнародному рівні, зокрема на ринку Європейського Союзу. Компанія виробляє сучасне, стильне та конкурентоспроможне взуття, але потенційні споживачі в інших країнах, на жаль, просто не знають про його існування. Через це підприємство не може повною мірою реалізувати свій експортний потенціал і залишається обмеженим лише внутрішнім ринком.

Для покращення ситуації запропоновано міжнародний бізнес-проєкт, метою якого є підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Прайм Шуз» на ринках Польщі, Румунії та Словаччини шляхом налагодження співпраці з дистриб'ютором «ССС group». Реалізація цього бізнес-проєкту не потребує надмірних інвестицій, як це було б, наприклад, у випадку відкриття офіційного представництва. Навпаки - компанія мінімізує ризики, не витрачаючись на утримання філії, персоналу чи офлайн-точок.

Співпраця з дистриб'ютором дозволить не тільки вийти на ринок, але й поступово сформувати імідж бренду як надійного та якісного виробника.

Основні вигоди, які отримає компанія при втіленні цього бізнес-проєкту:

- зростання обсягів продажу та прибутковості;
- підвищення впізнаваності бренду;
- нові канали збуту;
- стабільна присутність на міжнародному ринку;
- підготовлена база для подальшого масштабування на ринки інших країн ЄС.

Етапи реалізації проєкту представимо графічно на рисунку 3.1.

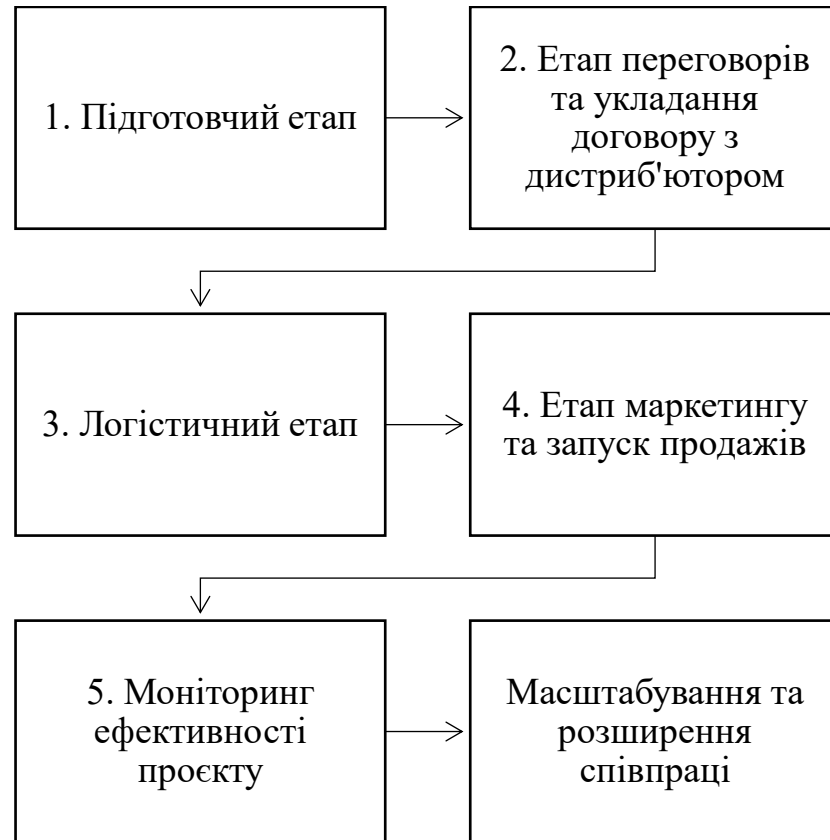


Рисунок 3.1 – Етапи реалізації проєкту виходу ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішні ринки за участю міжнародних посередників

Розроблено автором

Розглянемо детальніше кожен з етапів реалізації проєкту.

1. Підготовчий етап

На цьому етапі ТОВ «Прайм Шуз» необхідно провести аудит своєї готовності до масштабування виробництва. З урахуванням потужностей виробництва підприємство повинно орієнтуватись на обмежені обсяги поставок за системою попередніх замовлень або текстових колекцій. Також на цьому етапі компанії необхідно зайнятись сертифікацією продукції відповідно до вимог ЄС, зокрема щодо використовуваних матеріалів, стандартів якості та маркування.

2. Етап переговорів та укладення договору з «ССС group»

Наступним кроком для підприємства є презентація потенціалу підприємства та пропозиції щодо співпраці та колекцій, які можуть бути цікавими на ринках Польщі, Словаччини та Румунії. Комерційна пропозиція має

включати асортиментну матрицю, ціни, умови оплати та гарантійні зобов'язання. Після узгодження цих параметрів можна підписувати дистрибуційну угоду, що буде передбачати:

- поставку продукції партіями (наприклад, по сезонах);
- права на використання бренду;
- правила просування в мережі ССС;
- відповідальність за логістику та митне оформлення;
- рівень націнки та ексклюзивні умови;
- етап адаптації продукції до вимог нових ринків.

На цьому етапі ТОВ «Прайм Шуз» повинне адаптувати дизайн, матеріали та упаковку під потреби цільового ринку та вимоги дистриб'ютора. Також необхідно зробити локалізацію етикеток польською, словацькою та румунською мовами, провести тестування взуття на відповідність стандартам безпеки та за потреби взяти участь у спільній розробці колекції для ССС group.

3. Логістичний етап

ССС мають свої розподільчі центри, тому логістика може бути централізована. Можна працювати за принципом – підприємство забезпечує своєчасне виробництво замовлених партій, їх упаковку та передачу на експорт. Також рекомендується працювати за схемою базисних поставок EXW.

Інкотермс – це абревіатура від International Commercial Terms, тобто міжнародні умови продажу. Вони призначені для полегшення торгівлі між контрагентами з різних країн, які підпадають під різні правові системи.

Автором Інкотермс є Міжнародна торгова палата, тобто найбільша в світі асоціація підприємців з більш ніж 100 країн [1].

Інкотермс 2020 описує 11 основних торгових правил, що визначають обов'язки та відповідальність покупця та продавця. Вони стосуються, серед іншого, транспортування товару, його страхування або розвантаження [1].

EXW Ex Works (Франко завод) – означає, що продавець надає товари на його території або в іншому зазначеному місці (завод, фабрика, склад, тощо).

Продавець не повинен ні завантажувати товари на транспорт для підвезення вантажів, ні замитнювати товари для експорту [35].

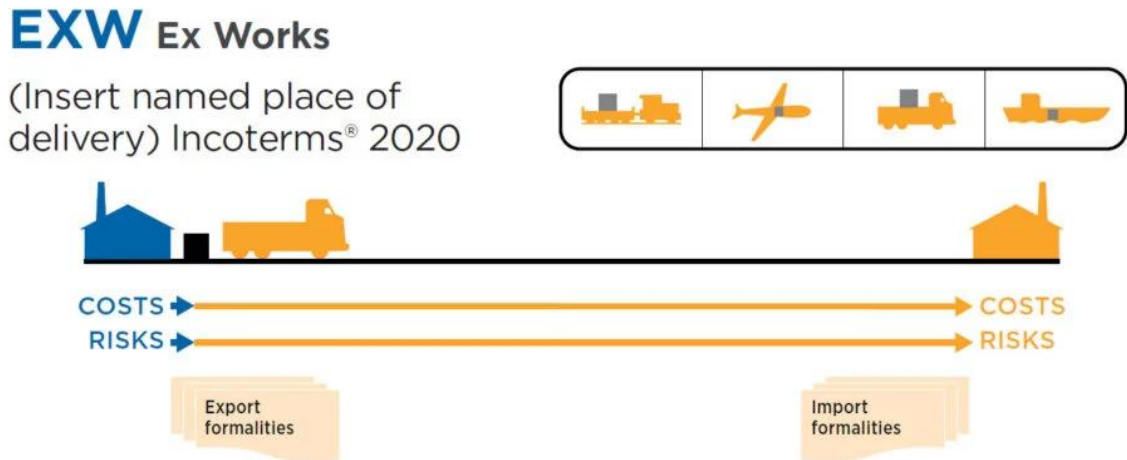


Рисунок 3.2 – EXW Incoterms 2020

Джерело: [34]

Тепер розглянемо маршрут детальніше та зробимо схему перевезення. Вона буде зображена на рисунку 3.3.

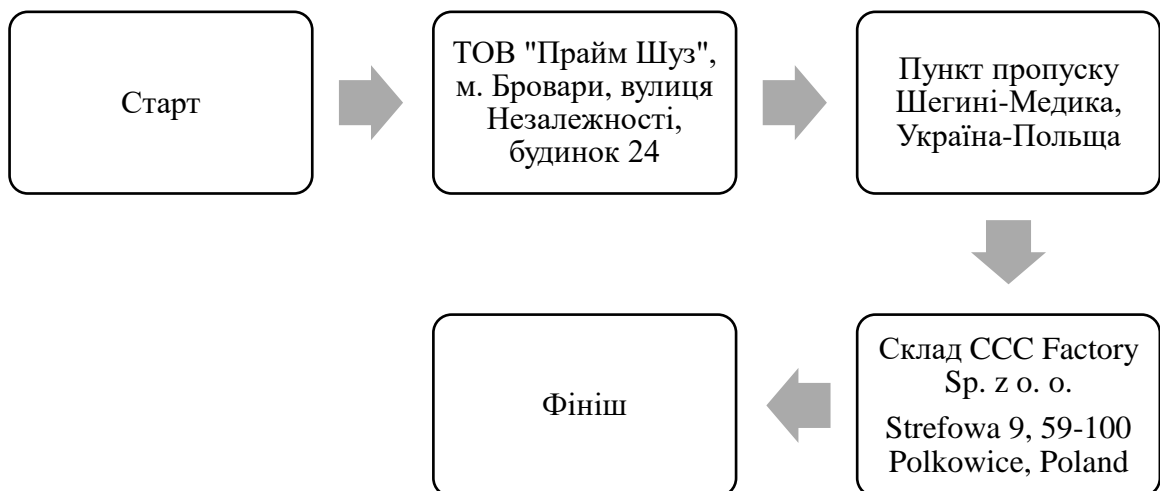


Рисунок 3.3– Схема процесу постачання продукції

Розроблено автором

Також переглянемо як буде виглядати цей маршрут на карті (рис.3.4).

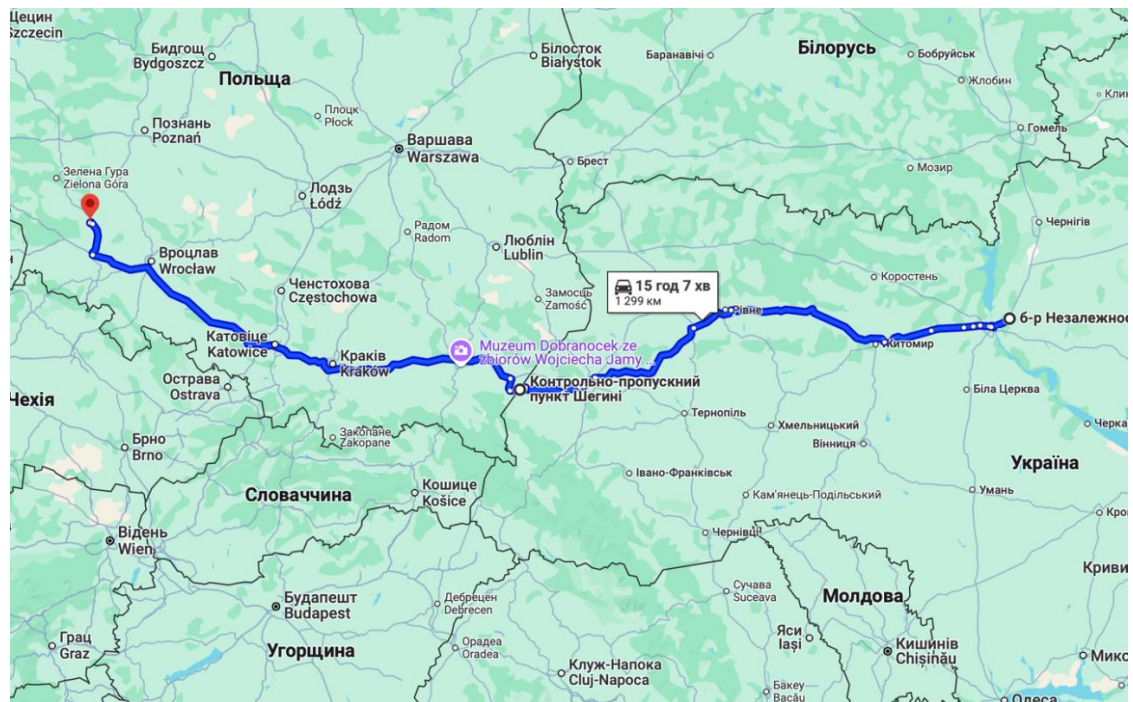


Рисунок 3.4 – Маршрут руху товару від постачальника до споживача
Складено автором

Отже, маршрут поставки буде становити 1299 км від початкової точки в Броварах до складу дистриб'ютора. Далі, вже дистриб'ютор буде займатися доставкою взуття у роздрібні магазини Румунії та Словаччини, а також роздрібні магазини Польщі. Частина товару буде доставлено до складу електронної комерції в місті Зелена Гура для оперативного обслуговування онлайн-замовлень на взуття. Розглянемо у таблиці 3.1 дії експортера та дистриб'ютора за базисними умовами поставки EXW.

Таблиця 3.1 – Дії контрагентів при умовах поставки EXW

| Етап | ТОВ «Прайм Шуз» | ССС group |
|-----------------------------|---|-----------------------|
| Виробництво товару | + | - |
| Упаковка товару | + | - |
| Завантаження на транспорт | Продавець не зобов'язаний вантажити товар, якщо це не перебачено договором. | Залежно від договору. |
| Внутрішнє транспортування | - | + |
| Митне оформлення на експорт | - | + |

Продовження таблиці 3.1

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Транзит та імпорт | - | + |
| Доставка до місця призначення | - | + |

Розроблено автором

Така умова базисної поставки є доцільною, так як мережа ССС group присутня і в Україні, що означає налагоджені у неї логістичні ланцюги для такого експортування товару.

Обрана умова базисної поставки є доцільною, оскільки мережа ССС Group вже представлена на українському ринку, що свідчить про наявність налагоджених логістичних ланцюгів для експорту товарів. Далі розглянемо структуру ціни за умовами EXW (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Структура ціни за схемою базисних поставок EXW

| Складові, що входять до EXW-ціни | Пояснення |
|----------------------------------|--|
| Собівартість продукції | Витрати на сировину, матеріали, зарплату, амортизацію. |
| Накладні витрати підприємства | Адміністративні, комунальні, управлінські витрати. |
| Прибуток виробника | Запланований рівень рентабельності. |
| Упаковка | Стандартна упаковка. |

Систематизовано автором на основі [34]

Для ТОВ «Прайм Шуз» така умова доставки має значні переваги, тому що вона знижує відповідальність транспортування, передбачає за собою відсутність логістичних витрат, що означає що всі ризики лягають на партнера. Також таке рішення є ідеальним для новачків саме у зовнішньоекономічній діяльності, так як не потрібно мати багато знань, або ж наймати працівника, що буде розбиратися в логістиці, митному оформленні та у страхуванні товарів.

4. Етап маркетингу та запуск продажів

На цьому етапі ССС Group здійснює маркетингове просування через свої інтернет-платформи, мобільні додатки та мережу магазинів. З боку ТОВ «Прайм Шуз» варто забезпечити інформаційну підтримку - надати фото- і відеоматеріали, історію бренду, участь у промоакціях, а також бути готовими до

проведення тестових продажів. Акцент слід робити на перевагах продукції - ручна робота, натуральні матеріали, індивідуальний підхід, обмежені серії.

5. Моніторинг ефективності проекту

Протягом перших 6–12 місяців реалізації експортної стратегії підприємство має регулярно отримувати зворотний зв'язок від ССС Group щодо продажів, відгуків клієнтів, повернень продукції тощо. Це дозволить оперативно реагувати на потреби ринку, коригувати моделі або ціни, адаптувати пропозицію під конкретні країни.

6. Масштабування та розширення співпраці

У разі успішної реалізації пілотного проекту ТОВ ««Прайм Шуз» зможе поступово збільшувати обсяги виробництва, розширювати асортимент, інтегруватись у більш масові продажі через ССС Group — зокрема, через онлайн-платформи, а також розглянути відкриття власного інтернет-магазину для закордонних покупців.

Для реалізації проекту підприємству необхідно вдосконалити організацію праці. Проект організаційних змін передбачає такі ключові заходи:

1. Перехід до проектного управління в межах міжнародного напрямку діяльності;
2. Перепідготовку ключового персоналу з питань міжнародних продажів, продукції та логістичних процесів;
3. Підвищення кваліфікації бухгалтера з метою опанування процедур митного оформлення;
4. Оптимізація управлінської структури шляхом делегування частини функцій менеджерам, відповідальним за зовнішні ринки.

Також зміни торкнуться і кількісного складу працівників. Для втілення проекту в життя треба найняти ще 2-3 особи, що будуть задіяні лише для міжнародної діяльності та обов'язково мають володіти іноземними мовами.

Календарний план проекту (від реєстрації у міжнародних базах до першої поставки) займе пів року зображено у таблиці 3.3. Загальний аналіз витрат на початок проекту показав, що сумарні витрати на старт становитимуть близько

424 000 грн. Найбільшу частку становлять витрати на логістику та організацію перших поставок, що є типовим для початкового етапу експорту.

Таблиця 3.3 – Календарний план реалізації проєкту

| Етап | Термін виконання | Орієнтовні витрати, грн. |
|--|------------------|--------------------------|
| Реєстрація у міжнародних базах (EU EORI, митні коди) | 1 місяць | 15 000 грн |
| Найм експортного менеджера, менеджера ЗЕД та спеціаліста з міжнародного документообігу | 1-2 місяці | 74 000 грн |
| Підготовка маркетингових матеріалів | 2 місяці | 40 000 грн |
| Сертифікація взуття (за вимогами ЄС) | 3-4 місяці | 80 000 грн |
| Підписання контрактів з CCC group | 5-6 місяців | 15 000 грн |
| Перші поставки продукції | 6 місяців | 200 000 грн |

Складено автором на основі власних досліджень

Варто зазначити, що залучення дистриб'ютора дозволяє підприємству уникнути значно вищих витрат, які могли б виникнути при самостійному входженні на нові ринки, а також дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних з недостатньою обізнаністю в міжнародному законодавстві, логістиці та комунікаціях з закордонними партнерами.

3.2. Обґрунтування економічної доцільності управління каналами збуту через систему міжнародного посередництва

Прогнозування основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства на перспективу є важливим етапом у плануванні його розвитку, що дозволяє оцінити потенційні зміни в доходах, витратах та прибутках підприємства в майбутніх періодах. Воно дозволяє скласти чітке уявлення про фінансовий стан підприємства, виявити ризики та можливості для оптимізації діяльності. На основі таких прогнозів підприємство може більш ефективно планувати ресурси, визначати стратегію розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для початку проаналізуємо втрати на оплату праці. У таблиці 3.4 наведено річні витрати на оплату праці з урахуванням тривалості участі кожного працівника у проекті.

Таблиця 3.4 – Річні витрати на оплату праці з урахуванням тривалості участі кожного фахівця, грн

| Посада | Ставка, грн | Кількість залучень на рік | Оплата всього, грн |
|--|-------------|---------------------------|--------------------|
| Директор підприємства | 45 000 | 12 | 540 000 |
| Головний технолог | 35 000 | 12 | 420 000 |
| Менеджер з продажу | 28 000 | 12 | 336 000 |
| Бухгалтер | 25 000 | 12 | 300 000 |
| Менеджер ЗЕД (старший) | 32 000 | 12 | 384 000 |
| Менеджер ЗЕД (помічник/логіст) | 22 000 | 12 | 264 000 |
| Спеціаліст з міжнародного документообігу | 20 000 | 12 | 240 000 |
| Разом: | | | 2 484 000 |

Складено автором на основі власних досліджень

Директор, технолог, менеджер з продажу та бухгалтер вже є на підприємстві, а для проекту необхідно буде найняти на роботу двох менеджерів з ЗЕД та спеціаліста з міжнародного документообігу.

Загальні річні витрати на оплату праці персоналу ТОВ «Прайм Шуз» із розширеним штатом становитимуть 2 484 000 грн. Такий підхід дозволить забезпечити не лише стабільність внутрішнього виробництва, а й ефективне управління процесами зовнішньої торгівлі, що є ключовим для успішного виходу підприємства на міжнародні ринки. Формування ЗЕД-відділу значно підвищить організаційну спроможність підприємства адаптуватися до нових вимог та умов експортної діяльності.

Прогнозування основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства на перспективу є важливим етапом у плануванні розвитку підприємства, що дозволяє оцінити потенційні зміни в доходах, витратах та прибутках підприємства в майбутніх періодах.

У таблиці 3.5 наведено планові значення основних фінансово-господарських показників підприємства на 2025–2026 роки, що базуються на аналізі тенденцій розвитку ринку, економічної ситуації, а також внутрішніх даних підприємства.

Таблиця 3.5 – Планування основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства на 2025-2026 роки, тис. грн

| Показники | Од. Вимір | 2025 I | 2025 II | 2025 III | 2025 IV | 2026 I | 2026 II | 2026 III | 2026 IV |
|--|--------------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 1. Дохід від реалізації | тис. Грн | 4200 | 6000 | 9100 | 10400 | 9750 | 11050 | 11960 | 13000 |
| 2. ПДВ (20%) | тис. Грн | 840 | 1200 | 1820 | 2080 | 1950 | 2210 | 2392 | 2600 |
| 3. Інші вирахування з доходу | тис. Грн | 60 | 90 | 130 | 140 | 120 | 135 | 145 | 160 |
| 4. Чистий дохід | тис. грн | 3300 | 4710 | 7150 | 8180 | 7680 | 8705 | 9423 | 10240 |
| 5. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн | 2600 | 3700 | 6100 | 6900 | 6450 | 7100 | 7700 | 8200 |
| 6. Валовий прибуток | тис. грн | 700 | 1010 | 1050 | 1280 | 1230 | 1605 | 1723 | 2040 |
| 7. Інші доходи | тис. грн | 50 | 60 | 80 | 90 | 100 | 105 | 110 | 120 |
| 8. Інші витрати | тис. грн | 150 | 200 | 270 | 300 | 290 | 310 | 330 | 350 |
| 9. Прибуток до оподаткування | тис. грн | 600 | 870 | 860 | 1070 | 1040 | 1400 | 1503 | 1810 |
| 10. Податок на прибуток (18%) | тис. грн | 108 | 156.6 | 154.8 | 192.6 | 187.2 | 252 | 270.5 | 325.8 |
| 11. Чистий прибуток | тис. грн | 492 | 713.4 | 705.2 | 877.4 | 852.8 | 1148 | 1232.5 | 1484.2 |

Розраховано автором

З початком проєкту, прогнозується збільшення доходу на приблизно 30%. Собівартість продуктів також зростатиме, але не пропорційно через масштабування виробництва та знижки на великі партії. Інші витрати також зростатимуть через витрати на логістику, обслуговування каналів збуту та митні операції. Не зважаючи на це, прибуток та чистий прибуток зберігатимуть позитивну динаміку, з чітко вираженим зростанням в 2026 році.

Для реалізації проєкту ТОВ «Прайм Шуз» необхідно здійснити модернізацію виробництва, закупити нове обладнання, поповнити оборотний капітал та сформувати резерви сировини для забезпечення безперервного випуску продукції. У зв'язку з цим визначена потреба в додаткових інвестиціях, розподілена за напрямками та джерелами покриття.

Основна частина інвестицій спрямована на придбання сучасного технологічного обладнання, а також забезпечення фінансування сертифікації продукції, підготовки маркетингових матеріалів, участі у виставках та першого логістичного циклу постачання. Частина інвестицій планується за рахунок власних коштів підприємства, інша – за рахунок залучених фінансових ресурсів, зокрема банківських кредитів і короткострокових позик.

Таблиця 3.6 – Потреба в додаткових інвестиціях та формування джерел фінансування

| Потреба в додаткових інвестиціях | Сума, тис. грн. | | Джерела фінансування | Сума, тис. грн. | |
|---|-----------------|--------|--|-----------------|--------|
| | рік | всього | | рік | всього |
| 1.1. Основні засоби | 0 | 0 | 1. Власні кошти | 900 | 900 |
| 1.2. Будівлі, споруди виробничого призначення | 300 | 300 | | | |
| 1.3. Робочі машини та механізми | 1200 | 1200 | | | |
| 1.4. Інші засоби (ІТ, меблі, інвентар) | 200 | 200 | | | |
| 2. Оборотний капітал | 800 | 800 | 2. Залучені кошти | 1600 | 1600 |
| 2.1. Запаси і затрати | 600 | 600 | 2.1. Довгострокові кредити | 1000 | 1000 |
| 2.2. Грошові кошти (резерв на логістику) | 200 | 200 | 2.2. Короткострокові кредити | 600 | 600 |
| Всього: потреба в додаткових інвестиціях | 2500 | 2500 | 4. Всього: по джерелах фінансування | 2500 | 2500 |
| | | | Потреба додаткових інвестицій (гр.5 п.3 - гр.10 п.4) | | 0 |

Складено автором

Ефективність інвестиційного проєкту:

1. Загальна сума інвестицій - 2 500 тис. грн

2. Очікувана чиста річна прибутковість (2026) – 4 717,5 тис. грн (див. табл. 3.3 - сумарний чистий прибуток за 2026 р.)
3. Окупність інвестицій - приблизно 1 рік

Отже, проєкт інвестицій для ТОВ «Прайм Шуз» є високорентабельним і доцільним до реалізації, враховуючи короткий строк окупності та високий економічний ефект при виході на зовнішні ринки.

Фінансовий план є ключовим етапом у процесі реалізації експортно-орієнтованої стратегії підприємства, адже дозволяє не лише спрогнозувати обсяги надходжень та витрат, але й оцінити загальну ефективність запланованої діяльності. На основі узагальнених даних щодо доходів, витрат, інвестицій, податкових зобов'язань та інших фінансових операцій ТОВ «Прайм Шуз» сформовано прогнозний баланс доходів і витрат на 2026 рік (див. табл. 3.7), який відображає очікувані грошові потоки компанії в умовах виходу на зовнішні ринки за участі дистриб'ютора ССС Group.

Таблиця 3.7 – Баланс доходів та витрат ТОВ «Прайм Шуз» на 2026 рік, тис.грн

| № | Показник | Код | Сума, тис. Грн |
|--------------------------------------|---|-----|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Доходи і надходження коштів</i> | | | |
| 1 | Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг – всього | 01 | 36 500 |
| | - ПДВ | 02 | 6 083,33 |
| | - Акцизний збір | 03 | - |
| | - Амортизаційні відрахування | 04 | 200 |
| | - Внески до цільових державних фондів | 05 | 500 |
| | - Кошти на оплату відсотків за кредит | 06 | - |
| | - Прибуток від реалізації | 07 | 5 412 |
| 2 | Прибуток від іншої реалізації продукції | 08 | 700 |
| 3 | Доходи від позареалізаційних операцій | 09 | 150 |
| 4 | Довгострокові кредити | 10 | 800 |
| 5 | Довгострокові позики | 11 | - |
| 6 | Доходи від першого випуску акцій | 12 | - |
| 7 | Цільове фінансування і надходження з бюджету | 13 | - |
| 8 | Цільове фінансування і надходження з позабюджетних фондів | 14 | - |
| 9 | Безповоротна фінансова допомога | 15 | - |
| 10 | Інші доходи і надходження | 16 | 200 |
| | ВСЬОГО доходів і надходжень | 17 | 44 545,33 |
| <i>Витрати і відрахування коштів</i> | | | |
| 1 | Витрати на реалізовану продукцію, роботи, послуги | 18 | 27 500 |
| 2 | ПДВ, сплачений при оплаті за товари, роботи, послуги | 19 | 6 083,33 |

Продовження табл. 3.7

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--|----|-----------|
| 3 | Довгострокові фінансові інвестиції | 20 | - |
| 4 | Капітальні інвестиції | 21 | 250 |
| 5 | Поповнення оборотних засобів | 22 | 900 |
| 6 | Орендна плата | 23 | 150 |
| 7 | Відрахування в резервний фонд | 24 | 80 |
| 8 | Відрахування з прибутку в фонд економічного стимулювання | 25 | 600 |
| 9 | Виплачені дивіденди | 26 | 2 500 |
| 10 | Відрахування на благодійні цілі | 27 | 30 |
| 11 | Погашення довгострокових кредитів | 28 | 800 |
| 12 | Погашення довгострокових позик | 29 | - |
| 13 | ПДВ, який перераховується у бюджет | 30 | 6 083,33 |
| 14 | Акцизний збір | 31 | - |
| 15 | ПДВ, який перераховується у бюджет | 32 | 6 083,33 |
| 16 | Плата за землю | 33 | 40 |
| 17 | Податок на транспортні засоби | 34 | 15 |
| 18 | Плата за воду | 35 | 25 |
| 19 | Внески в цільові державні фонди | 36 | 500 |
| 20 | Плата відсотків за кредит | 37 | 120 |
| 21 | Залишок коштів, передбачених на інвестиції | 38 | 1 200 |
| 22 | Інші витрати і відрахування | 39 | 300 |
| | ВСЬОГО витрат і відрахувань | 40 | 47 650,99 |

Складено автором на основі власних досліджень

Як свідчить розрахунок, загальна сума доходів підприємства становитиме 44,5 млн грн, серед яких домінує виручка від реалізації продукції. Водночас витрати сягають 47,6 млн грн, що зумовлено значними стартовими вкладеннями в масштабування, модернізацію виробництва, маркетинг і логістику. Незважаючи на тимчасове перевищення витрат над доходами, така структура балансу є виправданою, оскільки закладає основу для зростання в наступні періоди та формування стабільного доходу з міжнародних ринків.

Рівень платоспроможності підприємства розрахуємо так:

$$\text{Фінансовий результат} = \text{Доходи} - \text{Витрати} =$$

$$44\,500 - 47\,600 = -3\,100 \text{ тис. грн}$$

На початковому етапі впровадження зовнішньоекономічної стратегії основні фінансові зусилля підприємства будуть сконцентровані на сертифікації продукції згідно з вимогами ЄС, маркетинговому супроводі, залученні посередників, а також на логістичних витратах і формуванні інфраструктури

експортного напрямку. Такі витрати є типовими для інтенсивної фази запуску нового ринку, і тимчасове перевищення витрат над доходами є прогнозованим. Водночас, за фінансовими планами, вже з другого року очікується стабілізація витрат та зростання чистого прибутку завдяки нарощенню обсягів реалізації на міжнародних ринках.

Тепер перейдемо до розрахунку точки безбитковості підприємства. Вона буде зображена на рисунку 3.3. Щоб її розрахувати скористуємося такими показниками:

Постійні витрати – 8 800 тис. грн

Змінні витрати на одну пару – приблизно 670 грн

Ціна реалізації 1 пари взуття на зовнішньому ринку – приблизно 1100 грн
(в залежності від моделі)

Маржинальний дохід з однієї пари = $1100 - 670 = 430$ грн

Точка безбитковості = $8800/430 =$ приблизно 20 465 пар взуття.

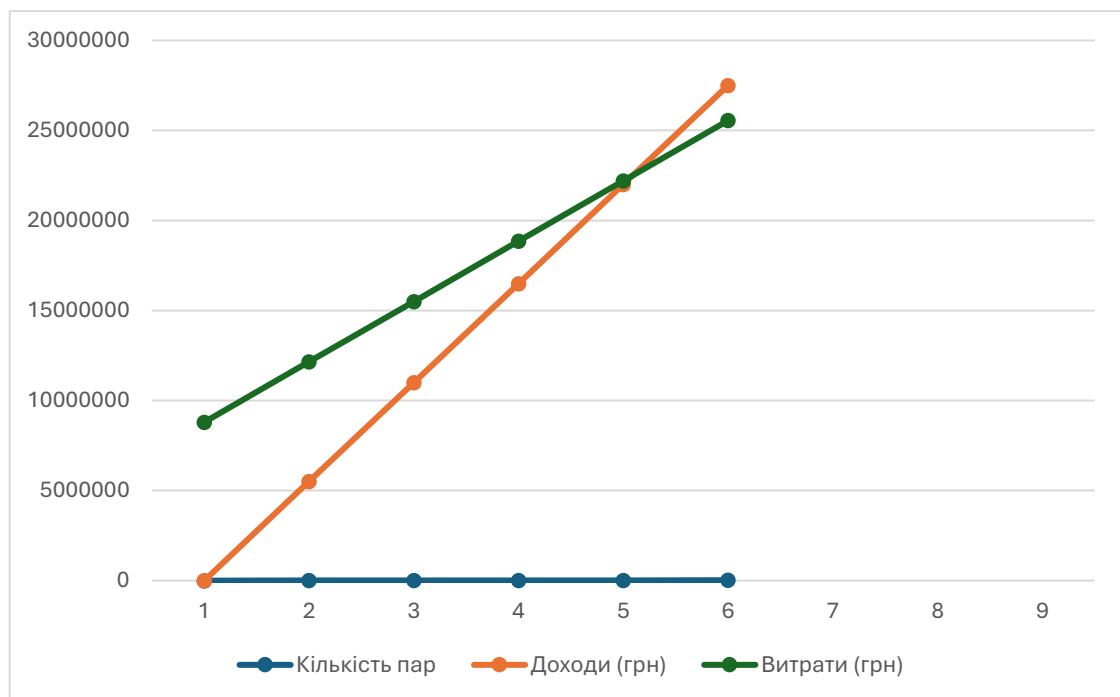


Рисунок 3.5 – Розрахунок точки безбитковості проекту

Створено автором

Отже, підприємству необхідно реалізувати приблизно 20 465 пар взуття, аби повністю покрити всі витрати. Після подолання цього рубежу кожна продана

пара почне приносити прибуток, що забезпечить позитивну динаміку фінансових результатів у наступні роки.

NVP є ключовим критерієм оцінки інвестиційної привабливості проєкту. Він враховує часову вартість грошей і дозволяє розрахувати, скільки додаткової вартості створюється завдяки реалізації ініціативи.

Для розрахунку чистої теперішньої вартості скористаємось такими показниками:

Початкові інвестиції – 2 500 тис. грн

Очікувані чисті прибутки – 2025 – 2 788 тис. грн, 2026 – 4 717,5 тис. грн

Дисконтна ставка – 15%

Тепер розрахуємо NVP:

$$\begin{aligned} NVP &= -2500 + 2788/1,15 + 4717,5/1,15^2 = \\ &= -2500 + 2423,5 + 3566,4 = 3489,9 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Отже, $NVP > 0$, що означає що сукупна теперішня вартість майбутніх доходів перевищує початкові вкладення на 3,49 млн грн. Проєкт створює економічну додану вартість, а це значить, що він є прибутковим та фінансово доцільним.

Індекс доходності характеризує відношення дисконтованих доходів до інвестицій і показує, скільки прибутку створюється на кожен вкладений гривню.

Його ми розрахуємо за такою формулою:

$$PI = 2423,5 + 3566,4 / 2500 \approx 2,39$$

Отриманий результат означає, що на кожен гривню інвестицій підприємство отримає 2,39 грн доходу. Оскільки $PI > 1$ є високим, доцільно прийняти інвестиційне рішення, оскільки індекс доходності підтверджує ефективність проєкту. Для розрахунку чистої маржі прибутку, що характеризує частку чистого прибутку в кожній гривні доходу, візьмемо прогнозні дані за 2026 рік, а саме:

Чистий прибуток – 4717,5 тис. грн.

Чистий дохід (без ПДВ) – 36500 – 6083 = 30417 тис. грн

$$ЧМП = (4717,5 / 30417) * 100\% \approx 15,5\%$$

Цей показник вказує на ефективну бізнес-модель та контроль витрат. У галузі легкої промисловості маржа на рівні 10-15% вважається хорошим показником, тому можна зробити висновок, що експорт буде прибутковим.

Період окупності визначає, за який час проєкт поверне початкові інвестиції. Для інвесторів цей показник відіграє велику роль, так як показує рівень ризику для інвестора. Для розрахунку візьмемо такі дані:

Інвестиції – 2500 тис. грн

Чистий прибуток (прогноз 2025) – 2788 тис. грн

$$PP = 2500/2788 \approx 0,9 \text{ року}$$

Отже, інвестиції повертаються менше ніж за рік, що свідчить про високу ліквідність проєкту.

З метою оцінки ефективності реалізації інвестиційного проєкту ТОВ «Прайм Шуз», доцільно порівняти прогнозовані фінансові результати діяльності підприємства після впровадження проєкту з фактичними результатами, коли проєкт ще не було реалізовано. Це дозволить об'єктивно оцінити економічну доцільність проєкту, виявити потенціал зростання та проаналізувати ключові показники рентабельності й прибутковості. У таблиці 3.7 наведено порівняльні фінансові результати підприємства до проєкту та прогнозовані показники після реалізації проєкту.

Таблиця 3.8 – Показники підприємства до та після початку проєкту

| Показник | До проєкту | Після проєкту |
|---------------------------------------|------------|---------------|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 8 173,4 | 30 416,7 |
| Собівартість реалізованої продукції | 5 203,6 | 27 500,0 |
| Інші доходи | 64,3 | 200,0 |
| Інші витрати | 289,8 | 300,0 |
| Разом доходи | 8 237,7 | 30 616,7 |
| Разом витрати | 5 493,4 | 27 800,0 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2 744,3 | 5 412,0 |
| Податок на прибуток | 454,9 | 694,5 |
| Чистий прибуток (збиток) | 2 291,9 | 4 717,5 |
| Рентабельність продажу, % | 28,0% | 15,5% |

Складено на основі власного дослідження автора

Реалізація проєкту дозволяє підприємству вийти на нові ринки, значно наростити обсяги виробництва та реалізації, підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити стійке фінансове зростання. Результати оцінки підтверджують доцільність інвестування у розвиток експортного потенціалу підприємства та його переорієнтацію на міжнародні ринки. В довгостроковій перспективі реалізація проєкту сприятиме формуванню стабільного прибутку, зменшенню залежності від внутрішнього попиту та підвищенню фінансової автономії підприємства.

Фінансовий прогноз демонструє значний потенціал проєкту. Очікується зростання доходів на 30% у 2025-2026 роках, що зумовлено збільшенням обсягів продажів через мережу CCC Group. Чистий дохід у 2026 році прогнозується на рівні 30,417 млн грн без ПДВ, а чистий прибуток - 4,717 млн грн. Чиста маржа прибутку в 15,5% перевищує середньогалузеві показники для взуттєвої промисловості (8-12%), що свідчить про ефективну бізнес-модель і контроль витрат. Точка беззбитковості, розрахована на рівні 20465 пар взуття, є досяжною, враховуючи прогнозовані обсяги продажів і попит на продукцію в середньому ціновому сегменті.

Загальні інвестиції в проєкт становлять 2,5 млн грн, з яких основна частина спрямована на модернізацію виробництва, закупівлю обладнання, сертифікацію, маркетинг і перші поставки. Фінансування здійснюється частково за рахунок власних коштів підприємства, частково через банківські кредити та короткострокові позики. Період окупності інвестицій становить 0,9 року, що є винятково високим показником, вказуючи на низький рівень фінансового ризику. Чиста теперішня вартість у 3,49 млн грн підтверджує, що майбутні доходи значно перевищують вкладення, створюючи економічну додану вартість. Індекс доходності демонструє, що кожна гривня інвестицій генерує 2,39 грн доходу, підкреслюючи високу рентабельність.

Баланс доходів і витрат на 2026 рік показує доходи в 44,5 млн грн і витрати в 47,6 млн грн, що призводить до тимчасового дефіциту в 3,1 млн грн. Це зумовлено значними стартовими витратами на масштабування, логістику та

маркетинг, що є типовим для початкової фази експансії. Проте фінансовий прогноз передбачає стабілізацію витрат і зростання прибутку з другого року, що забезпечить позитивну динаміку. Стартові витрати на запуск проєкту оцінено в 424 000 грн, з яких найбільшу частку становлять сертифікація і перші поставки, що відображає помірний фінансовий тягар для підприємства.

Реалізація проєкту має значний вплив на розвиток ТОВ «Прайм Шуз». Вихід на міжнародні ринки забезпечує зростання обсягів виробництва та продажів, підвищує конкурентоспроможність і знижує залежність від внутрішнього ринку, який зазнав коливань через економічні та політичні фактори. Прогнозоване зростання експортних продажів створює основу для стабільного доходу, що є особливо важливим для малого підприємства в умовах нестабільної економіки.

Порівняння фінансових показників до та після впровадження проєкту демонструє значне покращення - зростання доходів, прибутку та рентабельності. Стратегія співпраці з CCC Group дозволяє уникнути високих витрат, пов'язаних із самостійним входженням на ринки, таких як створення філій чи найм додаткового персоналу для логістики. Угода про асоціацію з ЄС забезпечує безмитний доступ до ринків, що додатково знижує витрати. У довгостроковій перспективі проєкт сприяє зміцненню фінансової автономії підприємства, підвищенню його репутації та створенню передумов для подальшого зростання.

Отже, можна дійти висновку, що запропонований проєкт є економічно доцільним та стратегічно виправданим. Цей проєкт забезпечує зростання продажів, зниження залежності від внутрішнього ринку та зміцнення позицій компанії, відкриваючи перспективи для її розвитку на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто проєкт виходу ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішні ринки Польщі, Румунії та Словаччини через систему міжнародного посередництва з дистриб'ютором CCC Group. Розроблено детальний план проєкту, який включає підготовчий етап, переговори та укладення дистрибуційної угоди, адаптацію продукції, логістичний етап за умовою EXW, маркетингове просування, моніторинг ефективності та масштабування. Загальні витрати на старт проєкту становлять 424 000 грн, що мінімізує ризики завдяки співпраці з посередником.

Економічна доцільність проєкту обґрунтована прогнозом фінансово-господарських показників на 2025–2026 роки, який передбачає зростання доходу на 30% та чистий прибуток 4717,5 тис. грн у 2026 році. Потреба в інвестиціях становить 2500 тис. грн, з окупністю менше року. Розрахунки NPV, індексу доходності, чистої маржі прибутку та точки беззбитковості підтверджують високу рентабельність проєкту. Порівняння фінансових результатів до та після реалізації проєкту демонструє значне зростання обсягів реалізації, рентабельності та конкурентоспроможності.

Запропонований проєкт забезпечує вихід на міжнародні ринки з мінімальними логістичними та фінансовими ризиками, підвищує впізнаваність бренду та створює базу для подальшого масштабування. Реалізація проєкту сприятиме стабільному фінансовому зростанню, зниженню залежності від внутрішнього ринку та зміцненню позицій ТОВ «Прайм Шуз» у Центральній Європі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи інформацію щодо розробки теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо планування виходу ТОВ «Прайм Шуз» на зовнішні ринки Польщі, Румунії та Словаччини через систему міжнародного посередництва варто сформулювати низку ґрунтовних висновків. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити окреслені завдання, сформулювавши ключові висновки, які відображають наукову новизну та практичну цінність роботи.

Міжнародне посередництво є стратегічно важливим інструментом для забезпечення ефективного доступу підприємств до іноземних ринків. Воно сприяє зниженню трансакційних витрат, мінімізації ризиків і підвищенню конкурентоспроможності компаній, особливо малих і середніх, які мають обмежені ресурси. Аналіз показав, що посередники виконують логістичні, маркетингові, фінансові та юридичні функції, забезпечуючи зв'язок між виробниками та споживачами. Виділено основні форми посередництва – просте посередництво, перепродаж, дистриб'юторство та представництво, кожна з яких має свої особливості щодо рівня контролю, ризиків і винагороди. «Закон доцільності» підтверджує економічну ефективність посередницьких структур порівняно з самостійною організацією збуту, що є ключовим для малих підприємств, таких як ТОВ «Прайм Шуз».

Вибір каналів збуту є критичним для успіху зовнішньоекономічної діяльності. Прямі канали забезпечують більший контроль, але вимагають значних ресурсів, тоді як непрямі канали, що включають посередників, дозволяють економити на інфраструктурі. Маркетинговий, стратегічний та економічний підходи до формування каналів збуту демонструють необхідність балансу між рентабельністю, якістю обслуговування та довгостроковими цілями. Внутрішні фактори та зовнішні фактори визначають оптимальну модель співпраці. Для ТОВ «Прайм Шуз» співпраця з дистриб'юторами є оптимальною через обмежені маркетингові та логістичні ресурси.

Комплексний аналіз діяльності підприємства виявив його сильні сторони: високу якість шкіряного взуття, конкурентну ціну, гнучку модель виробництва «Make-to-order» та сучасний дизайн. Фінансово-економічні показники за 2020–2023 роки показали коливання через зовнішні кризи, але у 2023 році підприємство досягло чистого доходу 8173,4 тис. грн і фінансового результату 2744,3 тис. грн, що свідчить про його адаптивність. Слабкими сторонами є низька впізнаваність бренду, обмежений асортимент і епізодичний характер експорту. SWOT- і PEST-аналізи підкреслили можливості для експансії завдяки попиту в Центральній Європі та підтримці української діаспори, але також вказали на загрози конкуренції та регуляторних вимог.

Аналіз цільових ринків показав, що Польща, Румунія та Словаччина є найбільш привабливими для ТОВ «Прайм Шуз» завдяки географічній близькості, культурній спорідненості, стабільному попиту на взуття середнього цінового сегменту та розвиненій інфраструктурі e-commerce. Модель «чотирьох фільтрів» Р. Волвурда підтвердила низькі бар'єри для входу, значну місткість ринків, привабливість для бізнесу та конкурентоспроможність продукції підприємства. Польща виділяється як платформа для подальшого масштабування, тоді як Румунія та Словаччина пропонують високий потенціал зростання та купівельну спроможність.

У ході виконання дипломної роботи розроблено детальний план експансії ТОВ «Прайм Шуз» через співпрацю з дистриб'ютором CCC Group, який має широку присутність на цільових ринках і розвинену інфраструктуру. План включає підготовчий етап, переговори та укладення угоди, адаптацію продукції, логістичний етап за умов EXW, маркетингове просування через канали CCC Group, моніторинг ефективності та масштабування. Календарний план передбачає запуск проекту протягом 6 місяців із витратами 424 000 грн, що є помірним для малого підприємства.

Фінансовий прогноз демонструє зростання доходів на 30% у 2025–2026 роках, досягнення чистого доходу 30,417 млн грн і чистого прибутку 4,717 млн грн у 2026 році. Чистий маржинальний прибуток 15,5% перевищує

середньогалузеві показники, а точка беззбитковості (20 465 пар взуття) є досяжною. Інвестиції 2,5 млн грн окупаються за 0,9 року, а чиста теперішня вартість становить 3,49 млн грн, що підтверджує високу рентабельність. Індекс доходності 2,39 вказує на ефективне використання кожної вкладеної гривні. Порівняння показників до та після реалізації проєкту демонструє значне покращення фінансових результатів, зниження залежності від внутрішнього ринку та зміцнення конкурентоспроможності.

Запропонований проєкт є економічно обґрунтованим та стратегічно виправданим, забезпечуючи ТОВ «Прайм Шуз» вихід на міжнародні ринки з мінімальними ризиками. Рекомендації включають інвестування в маркетинг, розширення асортименту, адаптацію дизайну до локальних трендів і поступовий розвиток власних онлайн-каналів збуту. Результати роботи можуть бути використані іншими малими підприємствами легкої промисловості для планування експортної діяльності, а також у навчальних програмах з менеджменту міжнародного бізнесу.

Отже, реалізація запропонованого проєкту дозволить ТОВ «Прайм Шуз» не лише закріпитися на ринках Польщі, Румунії та Словаччини, але й створити основу для сталого зростання, підвищити впізнаваність бренду та зміцнити фінансову стабільність. У довгостроковій перспективі підприємство має потенціал стати конкурентоспроможним гравцем у європейському взуттєвому секторі, сприяючи розвитку української легкої промисловості на міжнародній арені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-портал Польщі URL: <https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00622>.
– Дата звернення: 21.02.2025.
2. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Механізми формування каналів розподілу в системі маркетингу. *Економіка та суспільство*. – 2016 URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/70804/1/Bilovodska_Syhyda_329_358.pdf. – Дата звернення: 22.02.2025.
3. Дунська А. Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації. *Економічний вісник: зб. наук. праць Нац. техн. ун-т України "КПІ"*. – 2012. – Вип. 9. – С. 89–95 URL: <https://ela.kpi.ua/items/5739d61a-f27b-49d0-8d89-16619ebfc664>. – Дата звернення: 22.02.2025.
4. Заробляємо на імпорті: як стати офіційним дистриб'ютором і виграти конкуренцію. Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/zaroblyayemo-na-importi-yak-staty-oficiynum-dystrybutorem-i-vygraty-konkurenciyu>. – Дата звернення: 23.02.2025.
5. Канали розподілу та їх функції URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-7/7-2-канали-розподілу-та-їх-функції>. – Дата звернення: 20.02.2025.
6. Кулініч О. А, Ільченко М. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: конспект лекцій. Харків: ДБТУ. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/64848/1/KL_ZED_292_25.pdf. – Дата звернення: 21.02.2025.
7. Кривозюк І. В. Організація зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Луцьк: ЛНТУ, 2020. – 156 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/I-Kryvovyazyuk/publication/350610624_Organizacia_zovnisnoekonomichnoi_dialnosti/

links/60a69ab5a6fdcc6d62c60008/Organizacia-zovnisnoekonomichnoi-dialnosti.pdf. – Дата звернення: 19.02.2025.

8. Основи міжнародного маркетингу: Основи каналів дистрибуції
URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Основні_принципи_міжнародного_маркетингу_\(Mariadoss\)/10%3A_Глобальні_канали_та_ланцюги_поставок/10.02%3A_Основи_каналів_дистрибуції](https://ukrayinska.libretexts.org/Бізнес/Маркетинг/Основні_принципи_міжнародного_маркетингу_(Mariadoss)/10%3A_Глобальні_канали_та_ланцюги_поставок/10.02%3A_Основи_каналів_дистрибуції). – Дата звернення: 22.02.2025.

9. Посередницькі договори у зовнішній та внутрішній торгівлі. Ліга Закон. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/227064_poserednitsk-dogovori-u-zovnshny-ta-vnutrshny-torgvl. – Дата звернення: 24.02.2025.

10. Семенова Т., Ляшенко. М. Методичні підходи щодо формування каналів інтернет-торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 44.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4772>. – Дата звернення: 28.02.2025.

11. Ковбатьок М.В., Шкляр В.В, Ковбатьок Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. 2022. – № 4.
URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf. – Дата звернення: 02.03.2025.

12. Рокоча В. В. Посередницька діяльність на світових товарних ринках. Київ: Університет «КРОК», 2016. – 148 с.
URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0008.pdf – Дата звернення: 29.02.2025.

13. Трішкіна. Н. Сутність посередницької діяльності торговельного підприємства та її місце у соціально-економічному розвитку України.
URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/10-2016/32.pdf>. – Дата звернення: 03.02.2025.

14. ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» у системі YouControl: Загальна інформація
URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19609733#express-universal-file>. – Дата звернення: 07.04.2025.

15. ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ». Зовнішньоекономічна діяльність у YouControl
URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19609733&tb=external-economies#express-universal-file>. – Дата звернення: 07.04.2025.

16. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків: ХНАДУ, 2010. – 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36596/> – Дата звернення: 21.02.2025.
17. Фінансова звітність ТОВ «ПРАЙМ ШУЗ» за 2023 рік. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/40264660/yearly-finances?current_year=2023. – Дата звернення: 07.04.2025.
18. Хаб Київстар. Фінансовий скоринг: що це таке та чим може допомогти Big Data. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/finansovij-skoring-shho-cze-take-ta-chim-mozhe-dopomogti-big-data>. – Дата звернення: 08.04.2025.
19. Тульчинська С. О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5140> – Дата звернення: 25.02.2025.
20. Шталь Т. В., Астахова І. Є., Козуб В. О. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23343/1/2019-26-ЕНП%20-%20Шталь%20Т%20В%2c%20Астахова%20І%20Е%2c%20Козуб%20В.О..doc%28ИСПРАВЛЕНИЯ%29.pdf> – Дата звернення: 24.02.2025.
21. SWOT-аналіз із прикладами. eSputnik. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>. – Дата звернення: 13.04.2025.
22. Ковтун Е. О. Проблеми розвитку посередницької ланки в зовнішньоторговельних операціях URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/44.pdf. – Дата звернення: 23.02.2025.
23. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Міжнародний Маркетинг».

URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8749/1/конспект%20лекцій.pdf>.

– Дата звернення: 03.03.2025.

24. Логунова Д. О., Котова М. В. Шляхи вибору оптимального каналу збуту URL: <https://old-pratsi.op.edu.ua/app/webroot/articles/1312569411.pdf>. – Дата звернення: 21.02.2025.

25. Осокіна А. В., Снаговська Є. С. Сучасні підходи до побудови каналів збуту бізнес-організації URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2018_11_45. – Дата звернення: 26.02.2025.

26. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця: Електронний журнал. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 229 с. URL: <https://hneu.edu.ua/content/documents/39/3856/Attaches/mv-11-2023.pdf> – Дата звернення: 24.02.2025.

27. Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку URL: <https://buklib.net/books/25150/>. – Дата звернення: 02.03.2025.

26. CCC Group. About the company. URL: <https://corporate.ccc.eu/en/about-the-company>. – Дата звернення: 02.04.2025.

27. CCC Group. CCC in the world. URL: <https://corporate.ccc.eu/en/ccc-in-the-world>. – Дата звернення: 02.04.2025.

28. CCC Group. Company history. URL: <https://corporate.ccc.eu/en/company-history>. – Дата звернення: 02.04.2025.

29. DJ Molding. What is on-demand manufacturing and why you may need it URL: <https://www.djmolding.com/uk/what-is-on-demand-manufacturing-and-why-you-may-need-it/>. – Дата звернення: 26.02.2025.

30. IMF. World Economic Outlook, October 2024 URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/10/22/world-economic-outlook-october-2024>. – Дата звернення: 11.04.2025.

31. Incoterms CIP.
URL: <https://internationalcommercialterms.guru/incoterms-cip/>. – Дата звернення: 14.05.2025.
32. International Arbitration Attorney. ICC Incoterms in International Trade
URL: <https://www.international-arbitration-attorney.com/pl/icc-incoterms-in-international-trade/>. – Дата звернення: 14.05.2025.
33. Kuehne+Nagel. Incoterms. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/-/znannya/inkoterms>. – Дата звернення: 14.05.2025.
34. MIG Group. About us. URL: <https://miggroup.com/en/about-us/>. – Дата звернення: 02.04.2025.
35. Orbicostyle. Brands. URL: <https://www.orbicostyle.pl/en/brands>. – Дата звернення: 02.04.2025.
36. PMR Market Experts. Rynek odzieży i obuwia w Polsce – Pepco na czele, second-handy rosna w silę.
URL: <https://www.pmrmarketexperts.com/wiadomosci/rynek-odziezy-i-obuwia-w-polsce-pepco-na-czele-second-handy-rosna-w-sile/> Дата звернення: 29.04.2025.
37. Prime Shoes – офіційний сайт компанії. URL: <https://prime-shoes.net.ua>. – Дата звернення: 07.04.2025.
38. Statista. E-commerce in Central Europe.
URL: <https://www.statista.com/topics/7714/e-commerce-in-central-europe/>. – Дата звернення: 07.04.2025.
39. Ukraine and the EU: Trade relations.
URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en. – Дата звернення: 07.04.2025.

ДОДАТОК А

| Актив | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | 1010 | 2.20 | 1 032.60 |
| Основні засоби: | | | |
| первісна вартість | 1011 | 32.90 | 1 137.30 |
| знос | 1012 | 30.70 | 104.70 |
| Усього за розділом I | 1095 | 2.20 | 1 032.60 |
| II. Оборотні активи | 1100 | 476.20 | 723.00 |
| Запаси | | | |
| Поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 231.90 | 1 317.40 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2.40 | 450.40 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 5.20 | 27.80 |
| Усього за розділом II | 1195 | 715.70 | 2 518.60 |
| Баланс | 1300 | 717.90 | 3 551.20 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Капітал | 1400 | 100.00 | 100.00 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 97.00 | 2 388.90 |
| Усього за розділом I | 1495 | 197.00 | 2 488.90 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги | 1615 | 306.40 | 378.20 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 0.10 | 460.10 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 1.40 | |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 3.30 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 209.70 | 224.00 |
| Усього за розділом III | 1695 | 520.90 | 1 062.30 |
| Баланс | 1900 | 717.90 | 3 551.20 |

Продовження додатку А

| Звіт про фінансові результати | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За попередній період, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 8 173.40 | 1.10 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 5 203.60 | 0.30 |
| Інші доходи | 2160 | 64.30 | 0.20 |
| Інші витрати | 2165 | 289.80 | 217.80 |
| Разом доходи (2000 + 2160) | 2280 | 8 237.70 | 1.30 |
| Разом витрати (2050 + 2165) | 2285 | 5 493.40 | 218.10 |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285) | 2290 | 2 744.30 | -216.80 |
| Податок на прибуток | 2300 | 454.90 | |
| Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування | 2310 | 2.50 | |
| Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310) | 2350 | 2 291.90 | -216.80 |