

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 339.564.4

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«09» _____ грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства
на міжнародному ринку»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-11мп
БІЛИХ Марія Сергіївна _____

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., доц. КУБИШИНА Надія Сергіївна _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2022 року

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Вікторія ДЕРГАЧОВА**

«03» _____ грудня _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

БІЛИХ МАРІЇ СЕРГІЇВНИ

1. Тема дисертації «Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку»,

науковий керівник дисертації Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету від від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації: « 02 » _____ грудня _____ 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: управління стратегічним розвитком підприємства на міжнародному ринку.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити тенденції розвитку підприємств у рамках сучасних трансформацій міжнародного середовища;
- визначити місце стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства у системі стратегічного планування;
- розглянути методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств на міжнародному ринку;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ГК «Овостар Юніон»;
- провести аналіз поточного стану здійснення міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон»;
- оцінити потенціал розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні орієнтири розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку;
- змодельовати реалізацію стратегії розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку;
- оцінити ефективність та ідентифікувати ризики запропонованої стратегії.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Стратегія розвитку міжнародної діяльності у системі стратегічного планування підприємства.
2. Організаційна структура ГК «Овостар Юніон».
3. Показники господарсько-економічної діяльності ГК «Овостар Юніон».
4. Показники зовнішньоекономічної діяльності ГК «Овостар Юніон».
5. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ГК «Овостар Юніон».
6. SWOT-аналіз ГК «Овостар Юніон».
7. Етапи формування стратегії розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку.
8. Концепція запропонованої стратегії.
9. Заплановані витрати на реалізацію стратегії.
10. Ризики стратегії.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку.
2. Стратегічні перспективи розвитку АПК України на міжнародному ринку.

8. Дата видачі завдання: « 03 » грудня 2021 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних і періодичних джерел з обраної тематики	01.11.2021-28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.03.2022-01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства	02.04.2022-15.09.2022	
4.	Аналіз показників міжнародної діяльності підприємства.	16.09.2022-02.10.2022	
5.	Оцінка потенціалу розвитку на міжнародному ринку. Визначення проблем підприємства у стратегічному плануванні міжнародної діяльності. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022-24.10.2022	
6.	Розроблення стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. Розрахунок вартості реалізації стратегії.	25.10.2022-31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованої стратегії. Надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022-07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022-19.11.2022	

Студентка _____

Марія БІЛИХ

Науковий керівник _____

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку» містить 114 сторінок, 48 таблиць, 26 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 74 найменування.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. № ДР 0117U005640 «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки»

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів щодо формування стратегії та розроблення стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку на основі опрацьованої інформації.

Досягнення поставленої мети потребує реалізації наступних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку;
- здійснити аналіз міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон»;
- сформулювати стратегічний план розвитку підприємства на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є управління стратегічним розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

База дослідження ГК «Овостар Юніон»

Методи дослідження. Виконання дисертації здійснено на базі застосування загальних і спеціальних методів дослідження: фінансово-економічний аналіз, PESTEL- та SWOT-аналіз, економіко-статистичний метод, дисконтування та графічний.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження наданих пропозицій та рекомендацій у роботу ГК «Овостар Юніон».

Ключові слова. Стратегія, розвиток, міжнародний ринок, міжнародна діяльність, експорт.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Formation of the strategy of enterprise development in the international market» includes 114 pages, 48 tables, 26 drawings, 1 attachment. The bibliography list consists of 74 items.

Connection with scientific programs, plans and topics. № ДП 0117U005640 "Management of economic support of international forms of business and entrepreneurship based on the principles of sustainable development and economic security"

The purpose of this work is to generalize theoretical aspects regarding the formation of a strategy and the development of a strategy for the development of an enterprise on the international market based on the processed information.

Achieving the set goal requires the implementation of the following **tasks**:

- to investigate the theoretical aspects of the formation of the enterprise's development strategy on the international market;
- analyze the international activities of Ovostar Union Group;
- to form a strategic plan for the development of the enterprise on the international market.

The object of the study is the management of the strategic development of the enterprise in the international market.

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of the formation of the strategy for the development of the international activity of the enterprise.

Research methods. The dissertation was carried out on the basis of the application of general and special research methods: financial and economic analysis, PESTEL and SWOT analysis, economic and statistical method, discounting and graphic.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of implementing the provided proposals and recommendations in the work of Ovostar Union Group.

Keywords. Strategy, development, international market, international activity, export.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	11
1.1 Тенденції розвитку підприємств у рамках сучасних трансформацій міжнародного середовища.....	11
1.2 Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства у системі стратегічного планування.....	21
1.3 Методологія формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства	27
Висновки до розділу 1	34
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2 Аналіз поточного стану здійснення міжнародної діяльності підприємства....	50
2.3 Оцінка потенціалу розвитку підприємства на міжнародному ринку	58
Висновки до розділу 2	67
3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ	68
3.1 Стратегічні орієнтири розвитку підприємства на міжнародному ринку	68
3.2 Реалізація оптимальної стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку	78
3.3. Оцінка ефективності та ризиків запропонованої стратегії	92
Висновки до розділу 3	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ	106
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

В умовах глобалізації та зростання взаємозалежності окремих держав важко переоцінити рівень впливу міжнародних тенденцій та факторів на формування стратегії розвитку підприємства. Сучасна міжнародна економіка відрізняється постійною нестабільністю, тому так важливо вчасно адаптувати структуру і діяльність підприємства до нових викликів зовнішнього середовища. Така адаптація забезпечується саме за рахунок стратегічного планування та прийняття глобальних стратегічних рішень щодо основних напрямків розвитку та функціонування підприємства на міжнародному ринку. Тому формування зваженої та продуманої стратегії розвитку компанії здійснює прямий вплив на отримання прибутку та досягнення успіху на міжнародному ринку.

Проблеми стратегічного розвитку підприємства у рамках внутрішнього та зовнішнього середовища знайшли своє відображення у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених і науковців, серед яких: Ф. Котлер, І. Ансофф, П. Лоранж, У.Р. Сухорський, Е.М. Коротков, Дж. Іп, О.С. Віханський, Н.П. Масленнікова, А.А. Томпсон, Л.Г. Зайцев, А.І. Буравлев, І.А. Степанівська, Н.К. Смирнова, Б.М. Мізюк та інші. У їх працях та статтях висвітлюються у більшості схожі концепції та підходи до формування стратегії розвитку компанії. Однак дуже мала увага приділяється саме питанню особливостей побудови стратегії розвитку у рамках саме міжнародного середовища.

Метою дисертації є узагальнення теоретичних аспектів щодо формування стратегії та розроблення стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку на основі опрацьованої інформації.

Досягнення поставленої мети зумовлено реалізацією наступних **завдань**:

- дослідити тенденції розвитку підприємств у рамках сучасних трансформацій міжнародного середовища;
- визначити місце стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства у системі стратегічного планування;

- розглянути методичні підходи до розробки стратегії розвитку підприємств на міжнародному ринку;
- надати організаційно-економічну характеристику ГК «Овостар Юніон»;
- провести аналіз поточного стану здійснення міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити потенціал розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства на міжнародному ринку;
- змодельовати реалізацію стратегії розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку;
- оцінити ефективність та ідентифікувати ризики запропонованої стратегії.

Об’єктом дослідження виступає управління стратегічним розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.

Базою дослідження є ГК «Овостар Юніон»

У ході виконання магістерської дисертації було використано наступні **методи дослідження**: фінансово-економічний аналіз для оцінки результатів діяльності компанії та графічний для відображення отриманих даних. PESTEL- та SWOT-аналіз для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії. Використано SPACE-аналіз з метою обрання стратегічного напрямку компанії на міжнародному ринку. Метод екстраполяції на основі аналітичних показників рядів динаміки за допомогою якого зпрогнозовано зміну ціни продукції на наступні періоди. Для визначення доцільності реалізації запропонованої стратегії нами використано економіко-статистичний метод та дисконтування. Методи порівняння, систематизації та узагальнення задіяно при

розробці рекомендацій щодо реалізації стратегії розвитку. І в рамках ідентифікації та нівелювання ризиків застосовувався метод STAR.

Інформаційну базу дослідження складають офіційні дані Державної служби статистики, фінансова звітність компанії ГК «Овостар Юніон», наукові публікації, результати власних досліджень та інтернет-ресурси.

Практична значущість. Розроблені у рамках магістерської дисертації пропозиції та рекомендації можуть бути використані компанією «Овостар Юніон» при удосконаленні поточної стратегії розвитку на міжнародному ринку, чи при побудові нової. Це дозволить досягти нарощенню та максимізації прибутку, отриманого при експорті на ринок ЄС. Також надані рекомендації можуть бути застосовані іншими підприємствами харчової галузі, що зіштовхнулись з аналогічними проблемами.

Апробація результатів дослідження. Ключові практичні результати дослідження висвітлено у тезах «Особливості формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку» на III Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» та опубліковано статтю у фаховому журналі за темою: «Стратегічні перспективи розвитку АПК України на міжнародному ринку».

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Тенденції розвитку підприємств у рамках сучасних трансформацій міжнародного середовища

Міжнародний бізнес в сучасних реаліях характеризується швидким та різким ростом, що викликано стратегічними вимогами сьогодення та помітними змінами у навколишньому середовищі.

Стратегічні вимоги включають необхідність раціонально використовувати основні компетенції, ресурси, шукати нові ринки, відповідати діям конкурентів та бути гнучкими до змін. Хоча дані чинники вказують і на те, чому компанії прагнуть інтернаціоналізувати свої операції, саме значні зміни в політичному та технічному середовищі сприяли вибуховому зростанню міжнародної діяльності. У свій час популяризація інтернету та інших інформаційних технологій стали рушійною силою і наново визначили глобальну конкуренцію та способи ведення міжнародного бізнесу. Зважаючи на це, незалежно від розміру компанії та місця розташування необхідність менеджерів мислити глобально зростає. І навіть якщо не брати далеко, а звернути увагу на те, що нас оточує одяг, автомобілі, комп'ютери, телефони та інші гаджети, які присутні у повсякденному використанні, всі вони мають деякі складові, вироблені або продані компаніями, що займаються міжнародним бізнесом. Основна причина всіх описаних процесів – неослабний тиск глобалізації.

Глобалізація змінила організацію міжнародних економічних відносин у всьому світі, торкнувшись економічної, соціальної та політичної сфери. Вона характеризується складним набором взаємозв'язків та взаємозалежностей із зростаючим числом дійових осіб, що, безпосередньо, впливають на результат їх ділових відносин.

Фрідман зауважував: глобалізація – це явище, а не просто якась тимчасова тенденція. Сьогодні це всеосяжна міжнародна система, яка формує внутрішню політику та зовнішні відносини практично кожної країни [32].

Або, як визначав Шольте, глобалізація передбачає зростання «надтериторіальних відносин» для людства [23]. Будучи рушійною силою процесів глобалізації, компанії швидко розширюються за рахунок злиття, поглинання та інших форм спільних підприємств, водночас активізуючи зусилля щодо впливу на внутрішню та міжнародну політику на свою користь. Транснаціональні компанії все частіше формують міжтериторіальні альянси для координації своїх політичних позицій та посилення лобістських зусиль щодо міжнародних регулюючих та керівних органів [16].

Загалом, можна сказати, що глобалізація – це загальносвітова тенденція, коли економіки країн світу стають безмежними та взаємопов'язаними, компанії більше не обмежені своїми внутрішніми кордонами та можуть вести будь-яку ділову діяльність у будь-якій точці світу. Глобалізація означає, що компанії з більшою ймовірністю конкуруватимуть будь-де. У тому числі компанії тепер де завгодно продають, закупають сировину, виробляють продукцію, проводять дослідження та розробки.

Торгові бар'єри руйнуються, а світова торгівля товарами та послугами між країнами зростає швидше, ніж внутрішнє виробництво. Гроші вільно перетікають через національні кордони, оскільки компанії шукають кращі ставки для фінансування, а інвестори – кращий прибуток. Інтернет долає національні кордони одним кліком миші, дозволяючи навіть найменшим підприємствам негайно вийти на глобальний рівень. Отже, компанії більше не можуть дозволити собі розкіш припускати, що успіх на їхньому внутрішньому ринку може прирівнюватись до безкомпромісної довгострокової прибутковості.

У своїх роботах Джордж Іп виділяє 4 основні драйвери глобалізації: ринок, вартість, уряд та конкуренцію (рис. 1.1).

Ринкові драйвери напряду залежать від того, як розвивається поведінка клієнтів та їх потреби в усьому світі. У міру того як споживачі все частіше

потребують аналогічних продуктів та послуг, у компаній з'являються можливості масштабування за рахунок адаптації стандартизованих пропозицій. Так, залишаючи за основу товар створений на основі загальних потреб, смаків та переваг споживачів, відбувається корегування на такі фактори, як культурні особливості, дохід і ступінь однорідності умов, в яких продукт споживається або використовується. Яскравими прикладами можуть стати Coca-Cola, яка пропонує схожі, але не ідентичні продукти по всьому світу та McDonald's, що адаптував деякі елементи своєї діяльності, пристосувавшись до місцевих смаків та уподобань. Тож, ключ до успіху полягає в розумінні того, які елементи продукту або послуги можна стандартизувати, не жертвуючи чутливістю до місцевих переваг та умов [21].

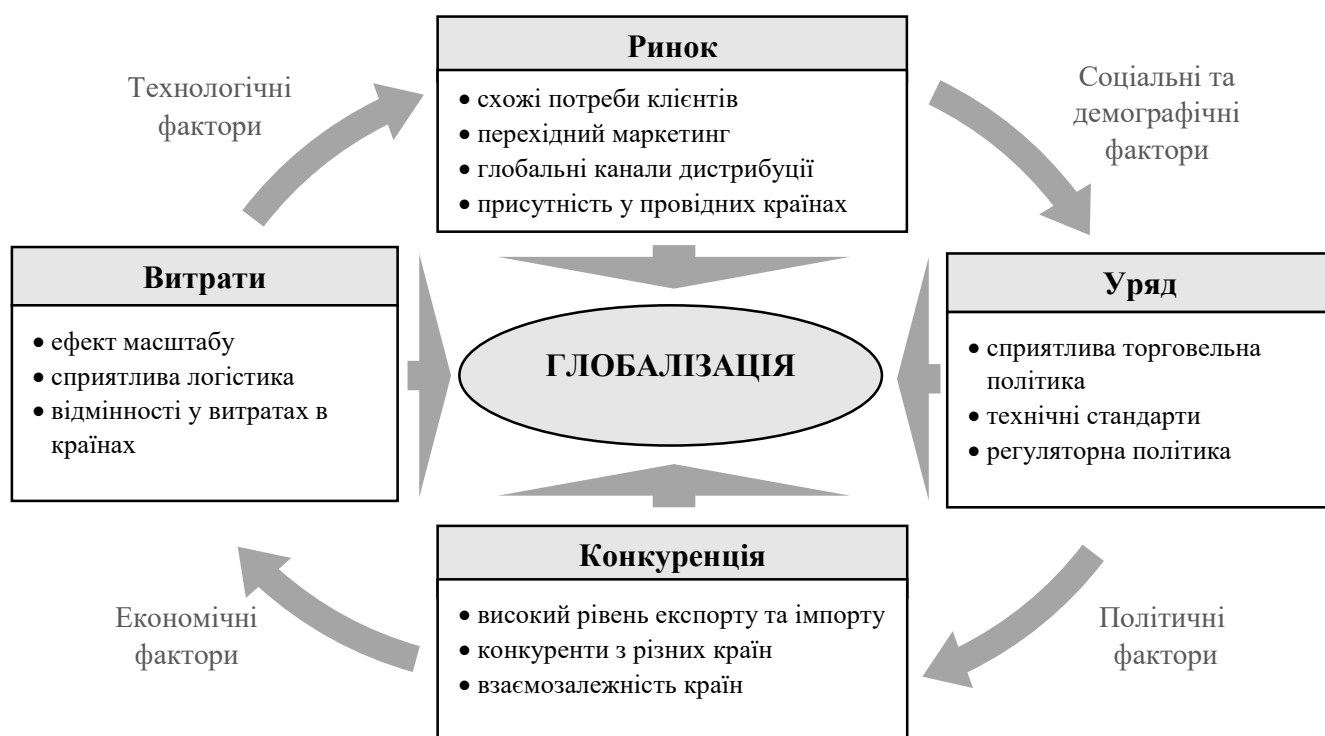


Рисунок 1.1. – Драйвери глобалізації
Джерело: складено автором на основі [21]

Урядові драйвери глобалізації, серед яких наявність або відсутність сприятливої торговельної політики, технічних стандартів, правил, а також керованих або субсидованих державою конкурентів, безпосередньо, впливають на інші елементи глобальної стратегії а, отже, важливі для формування глобального конкурентного середовища. У минулому транснаціональні компанії майже повністю покладались на уряди країн в обговоренні правил глобальної конкуренції.

Однак, варто зазначити: у міру того, що міжнародна політика та економіка стають тіснішими, багатонаціональні компанії починають приділяти більше уваги неринковим аспектам власних глобальних стратегій, спрямовуючи увагу на формування міжнародного конкурентного середовища на свою користь [21].

Конкурентні драйвери визначаються діями фірм-конкурентів, а саме якою мірою конкуренти з різних країн вступають у боротьбу, глобалізують свої стратегії та створюють взаємозалежність між географічними ринками. Тож, високий рівень торгівлі та різноманітність конкуренції збільшують потенціал глобалізації. Але варто зазначити те, що глобалізація також посилює тиск на конкурентів, змушуючи їх удосконалювати конкурентну стратегію, а це у свою чергу підвищує конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку [21].

Драйвери витрат обумовлені такими складовими як вплив досвіду, ефективність постачання, що відображає різницю у витратах між країнами чи регіонами, і технологічні переваги. Тут варто зазначити економію компаній на ефекті від масштабу виробництва. Відмінності між країнами, що дають можливість зменшити витрати, наприклад, компанії можуть вийти на міжнародний рівень у країнах з меншими витратами на робочу силу чи матеріали. Сприятлива логістика також може надати організаціям можливість працювати на міжнародних ринках. Якщо витрати на переміщення кінцевих продуктів або послуг через кордон нижчі за вартість, отриману від процесу, тоді логістика вважається сприятливою [21].

Варто відмітити, що не всі країни отримують рівноцінну вигоду від глобалізації, чи приймають в ній участь у повній мірі. Дехто хвалить глобалізацію за відкриття кордонів та об'єднання культур і політики. Інші звинувачують її у підриві місцевої економіки та скороченні робочих місць. З огляду на це зазначимо основні переваги та недоліки глобалізації (див. рис. 1.2).

Розпочнемо з позитивних сторін глобалізації [45]:

1. *Економічне зростання.* Збільшуючи міжнародний обмін товарами, технологічними досягненнями та інформацією, глобалізація сприяє економічному розвитку країн, що беруть участь у світовій економіці. Збільшення економічного

зростання означає вищий рівень життя, вищі доходи, більше багатство країни і, часто, нижчий рівень бідності, що забезпечує загальний добробут країни.

2. *Виробництво стає більш доступним.* Міжнародний ринок надає підприємствам ширший доступ до виробничих можливостей та споживачів, а це означає, що існує більше товарів, доступних у ширшому діапазоні цін.

3. *Розширення співробітництва між країнами.* Коли різні країни об'єднуються для участі у торгівлі та інвестиціях на глобальному фінансовому ринку, вони стають взаємозалежними і часто починають покладатися одна на одну щодо певних товарів та послуг. Згідно з Global Business, глобалізація призвела до збільшення транскордонних інвестицій. На макроекономічному рівні було показано, що міжнародні інвестиції підвищують добробут обох сторін [45].

Країна, яка є джерелом капіталу, виграє, тому що може отримувати більший прибуток за кордоном, ніж у межах своєї країни. Країна, яка отримує приплив капіталу, отримує вигоду, тому що цей капітал сприяє розвитку, підвищенню продуктивності та притоку нових інвестицій.

4. *Можливості для бідніших країн.* Глобалізація надає можливість компаніям переміщувати своє виробництво з місць із високою вартістю, до країн з нижчими витратами, що означає створення робочих місць, інформаційних технологій та інших економічних можливостей у країнах із меншими ресурсами [45].

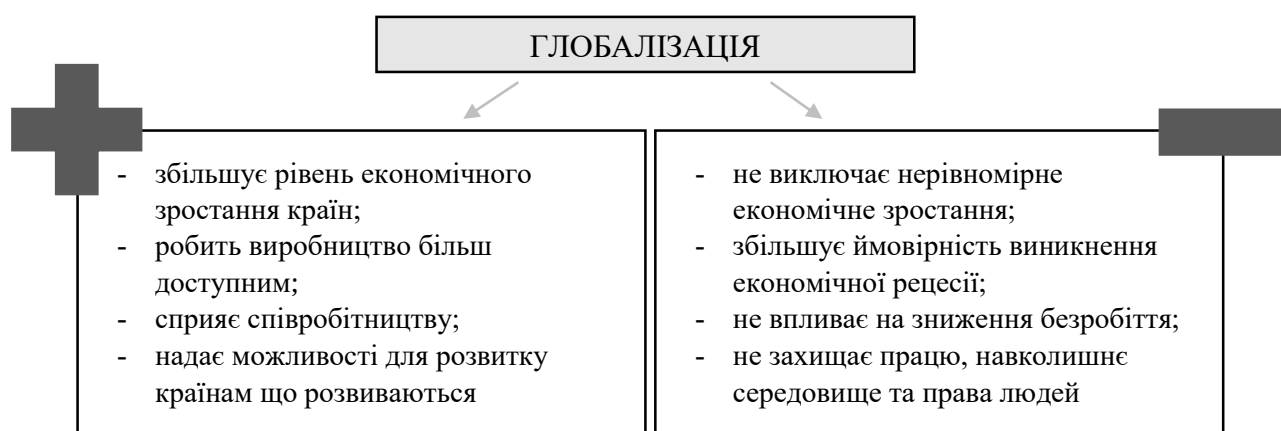


Рисунок 1.2 – Переваги та недоліки глобалізації
Джерело: складено автором на основі [45]

Перейдемо до негативних сторін глобалізації [43]:

1. *Нерівномірне економічне зростання.* Хоча глобалізація сприяє економічному зростанню багатьох країн, це зростання не однакове. Багатші країни часто отримують більше переваг, ніж країни, що розвиваються.

2. *Ймовірність глобальної рецесії.* Коли економічні системи багатьох країн стають взаємозалежними, потенціал виникнення глобальної рецесії різко зростає. Адже, якщо економіка однієї країни почне відчувати труднощі, це може викликати ланцюгову реакцію, яка може торкнутися багатьох інших країн одночасно, спричиняючи всесвітню фінансову кризу.

3. *Фіктивне зниження безробіття.* Глобалізація не призводить до збільшення кількості робочих місць. Це скоріше можна назвати перерозподілом робочих місць. Переміщаючи виробництво із країн з високими витратами у країни з нижчими витратами. Це означає, що перші часто втрачають робочі місця через глобалізацію, оскільки виробництво йде за кордон.

4. *Низький рівень захисту праці та турботи про екологію.* Теоретично глобалізація може стати можливістю для поширення цінностей та практик, таких як захист навколишнього середовища та трудових прав у всьому світі. Але, насправді замість просування заходів з охорони праці та підтримки екології, які компанія повинна забезпечити в розвинених країнах, вона може ігнорувати їх, чи дотримуватися нижчих стандартів в іншій країні, де праця не захищена і наявний слабкий захист навколишнього середовища [43].

Прихильники та противники глобалізації постійно сперечаються, але загалом сходяться на думці, що позитивні фактори переважають, а їх цінність перевищує негативні наслідки. Проте, мінуси глобалізації також не можна ігнорувати, всі проблемні аспекти мають бути урегульовані на законодавчому рівні.

У рамках даного пункту також доцільно розглянути фактори, що у даний момент впливають на міжнародну діяльність.

На сьогодні більшість міжнародних компаній навчилися адаптуватися і залишатися стійкими перед невизначеним економічним кліматом, труднощами у

ланцюгу поставок і хвилями захворювань, викликаними COVID-19. Проте, згадаємо як це відбувалось та як вплинуло, і продовжує впливати на міжнародну економіку.

2020 ознаменувався одним з найбільших скорочень обсягів торгівлі та виробництва з часів Другої світової війни. Спад як світового промислового виробництва, так і торгівлі товарами у першій половині 2020 року був такий стрімкий, як і в розпал глобальної фінансової кризи. Проте адаптація та нарощування виробництва відбулось дуже швидко, що сприяло V-подібному відновленню у 2020 році (див. рис. 1.3). Торгівля продовжувала активно зростати в 2021 році і компенсувала деякі, але не всі, втрати від різкого спаду, що спостерігався раніше [56].

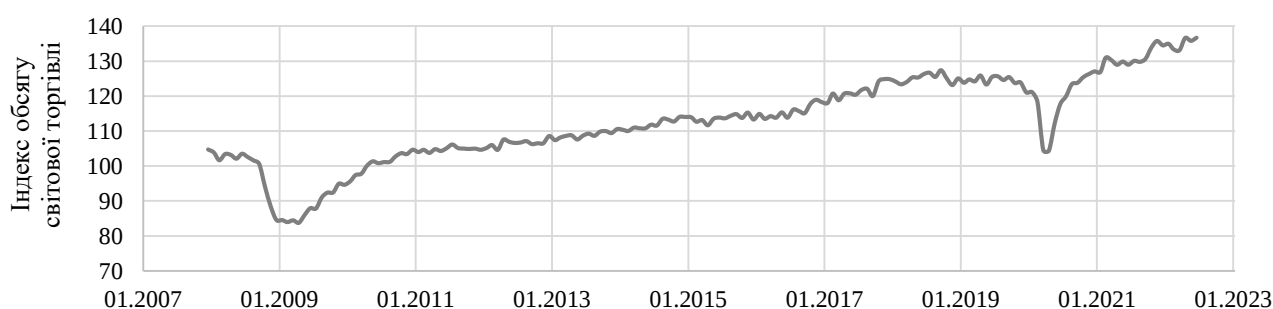


Рисунок 1.3 – Обсяг світової торгівлі 2008-2022 рік

**Індекс обсягу світової торгівлі вказано з урахуванням сезонних коливань 2010 р. = 100*

Джерело: складено автором на основі [56]

Торговий колапс на початку 2020 року здійснив абсолютно різний вплив на всі сектори економіки та торгіві відносини. Тому, за відносно позитивними показниками сукупної торгівлі ховається значна різниця між виробництвом продуктів і послуг до та після початку пандемії. Наприклад, торгівля послугами скоротилася більше та відновлювалась повільнішими темпами, ніж торгівля товарами. Не дивно, що торгівля такими послугами як подорожі та туризм різко впала, але торгівля цифровими послугами – телекомунікаційними та інформаційними технологіями, процвітає й досі [44].

Товарна структура торгівлі товарами значно змінилася: торгівля деякими товарами різко впала (паливо, літаки, автомобілі, механічне обладнання, сталь),

тоді як торгівля іншими товарами збільшилася (засоби захисту, фармацевтичні товари, продукти харчування, побутова техніка та електроніка).

Окрім зміни у структурі торгівлі товарами та послугами пандемія також вплинула на інші складові ведення бізнесу у світовому масштабі. За дослідженням IBM [55] від спалаху COVID-19 до сьогодні помітний зріст впровадження можливості працювати віддалено (див. рис. 1.4).

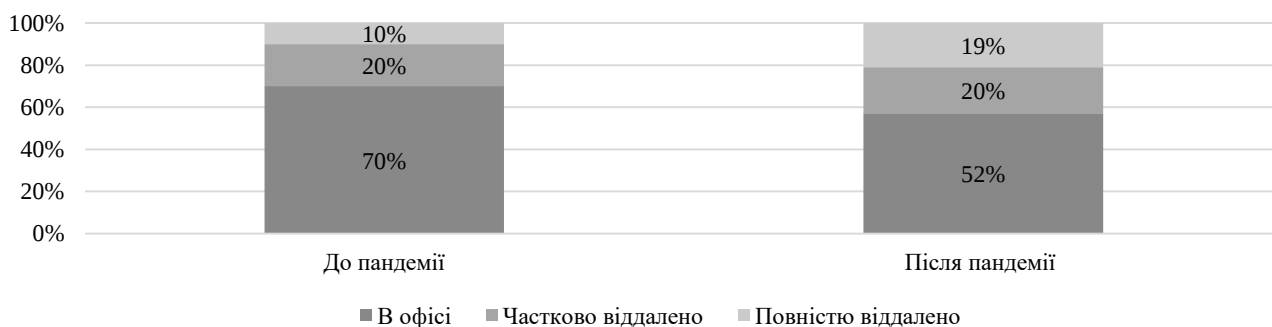


Рисунок 1.4 – Розподіл форматів роботи до та після пандемії

Джерело: складено автором на основі [55]

Кількість співробітників компаній у всьому світі, що мають можливість працювати віддалено наразі зросла до 48%, у порівнянні з 30% до пандемії. Також варто додати, що працівники наразі надають перевагу тому, щоб працювати віддалено принаймні 40% часу. У свою чергу, 43%, очікують, що їх роботодавці нададуть можливість перейти на віддалену, чи частково віддалену роботу у майбутньому.

Окрім того, що перехід від роботи в офісі до віддаленого чи гібридного формату підштовхнув організації до прискорення темпів цифровізації, активного впровадження нових методів, що дозволяють колегам спілкуватися, а командам продовжувати спільну роботу з дому. Це також сприяло якісному та зручному утворенню мультинаціональних команд, продуктивному обміну досвідом та підвищенню лояльності потенційних співробітників з усього світу до компанії, що є явним плюсом для бізнесу.

Пандемія COVID-19 внесла свої корективи також у формування стратегій компаній, так керівники більше сконцентровані на внутрішньому середовищі. Відповідно до дослідження здійсненого IBM у другій половині 2020 року

менеджери почали ставити у пріоритет операційні можливості, а не зовнішнє зростання протягом наступних двох років від моменту проходження опитування (див. рис. 1.5) [55].

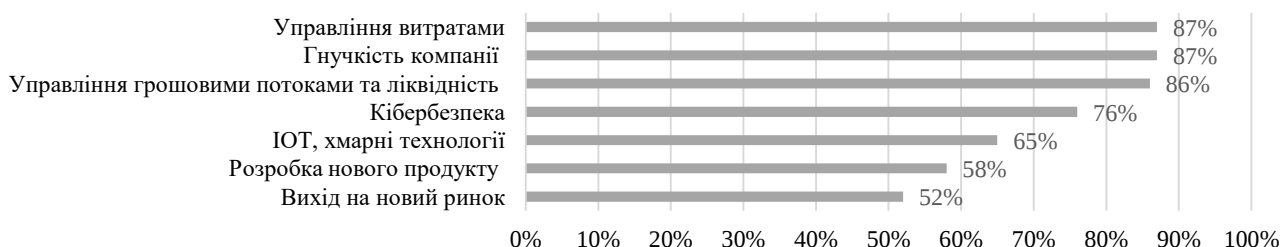


Рисунок 1.5 – Пріоритетні напрямки розвитку компаній при побудові стратегії

Джерело: складено автором на основі [55]

Згідно з результатами опитування, 3450 керівників із 20 країн у 22 галузях, 87% респондентів вважають, що контроль над витратами матиме вирішальне значення. 86% менеджерів вважають, що управління грошовими потоками та ліквідністю стане їх пріоритетом. Також зросла прихильність до гнучкості бізнесу, штучного інтелекту, даних, аналітики та інших нових технологій. З урахуванням цього фактору, 87% керівників у своїх стратегіях планують приділяти пріоритетну увагу гнучкості підприємства, 76% – кібербезпеці та 65% – впровадженню ІОТ, хмарних технологій та інших новинок.

Окрему увагу слід приділити посиленню безпеки даних, або іншими словами кібербезпеці. У 2022 році цифрові технології є основним способом просування для багатьох міжнародних компаній. Тому, підвищення безпеки даних обумовлено не лише зростанням порушень безпеки та взломів, а й зростанням пов'язаних із ними витрат [55].

Одного взлому може бути достатньо, щоб серйозно вплинути на прибуток підприємства, а також його репутацію. Наявність правильних запобіжних заходів та процесів забезпечення безперервності роботи бізнесу – життєво-важлива складова для довгострокового успіху та довіри до бренду.

Окрім популяризації віддаленої роботи, що була згадана раніше, у сучасному міжнародному бізнесі є один дуже схожий напрямок. Сьогодні існує

велика кількість компаній, які займаються аутсорсингом. Тобто, замість того, щоб наймати працівника та витратити час на його навчання для виконання певного виду робіт, на якому компанія не спеціалізується. Більш доцільним способом є співпраця з компаніями, які є експертами та мають усі необхідні інструменти для виконання цих завдань, що необхідні для присутності компанії в інтернет-мережі та встановлення індивідуальності бренду [55].

Також на здійснення міжнародної діяльності впливають політичні санкції. Наприкінці 2021 року з'явилися ознаки політичних суперечностей між багатьма великими країнами світу. США, Канада, Австралія та Великобританія оголосили дипломатичний бойкот зимової Олімпіади у Пекіні.

Не можливо обійти стороною вплив повномасштабного вторгнення Росії в Україну на міжнародну діяльність та економіку.

Звіт Світового банку «Вплив війни в Україні на світову торгівлю та інвестиції» показує, що світова торгівля впаде на один відсоток, що призведе до зниження світового ВВП приблизно на 0,7%. У країнах-експортерах обробної промисловості, таких як В'єтнам, Таїланд та Мексика, спостерігається різкий спад, особливо у енергоємних секторах. Нетто-експортери сільськогосподарських культур, включаючи Туреччину, Бразилію та Індію, а також експортери викопного палива, такі як Нігерія та країни Близького Сходу, відзначають сплеск свого експорту, пом'якшуючи негативні наслідки війни. Найбільший вплив від війни стосується п'ятих каналів: товарних ринків, логістичних мереж, ланцюгів поставок, прямих іноземних інвестицій та туризму [73].

Війна та пов'язані з нею санкції перервали ключові транспортні зв'язки між Росією, Україною та рештою світу, порушивши торгівлю у більш широкому розумінні. Зв'язок Росії з європейськими портами було перервано, а експорт товарів до інших країн обмежено. Порти України на Чорному морі заблоковані або окуповані, внаслідок чого країна має мало маршрутів для експорту товарів. Тепер авіап перевезення між Європою та Азією мають бути перенаправлені, щоб уникнути повітряного простору Росії. Залізничний транзит через Росію сповільнюється, що

викликано перевірками дотримання санкцій, а подальші санкції можуть призвести до повної зупинки залізничного транзиту.

Збої в глобальних та регіональних ланцюгах поставок викликали нестачу ресурсів та зростання цін. Україна є ключовим постачальником сировини, у тому числі кабелів запалювання для автомобілів, неону для напівпровідників та залізняку для сталеливарних заводів. Компанії, що виробляють транспортне обладнання, машини, електроніку та продукти харчування, особливо залежать від російських металів, хімікатів, добрив та інших товарів [69].

Росія та Україна не є великими гравцями у світових мережах прямих іноземних інвестицій, але війна вплине на деякі країни та галузі. Вірменія, Молдова та Киргизька Республіка дуже залежать від російських інвестицій. А європейські країни, включаючи Фінляндію, Німеччину та Норвегію, мають великі частки в енергетичному секторі Росії [73].

Дехто побоюється, що війна призведе до корозії глобалізації – двигуна зростання та розвитку протягом останніх 30 років. Проте, Світовий банк запевняє, що компанії переоцінюватимуть геополітичні ризики і можуть переносити виробництво з країн, які вони вважають більш ризикованими, можливо, певною мірою змінюючи глобальні ланцюги створення вартості. Але, у різних країнах, цей процес, швидше за все, буде поступовим, а не раптовим. І це не призведе до зміни ходу глобалізації.

1.2 Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства у системі стратегічного планування

У міру зростання організацій вони розширюють свою присутність на різних ринках та країнах. Компанії можуть виходити на нові ринки самостійно або за допомогою партнерських відносин. І вже на цьому етапі підприємствам варто

подбати про формування стратегії розвитку міжнародної діяльності, яка допомагає забезпечити стабільний розвиток бізнесу надалі.

Щоб краще розібратись, що собою представляє стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства, доцільно розпочати з конкретизації та уточнення змісту поняття «стратегія» на основі робіт науковців (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи науковців до визначення поняття «стратегія»

Автор	Зміст
А.А. Томпсон	«План управління компанією, що спрямований на зміцнення її позицій на ринку та досягнення поставленої мети»
А.І. Буравлев, І.А. Степанівська	«Напрямок дії та способи керівництва підприємства для досягнення поставленої мети»
Б.М. Мізюк	«Генеральний напрям діяльності компанії, що має привести її до досягнення поставлених цілей»
І. Ансофф	«Набір правил щодо прийняття рішень, на які підприємство опирається у своїй діяльності»
Л.Г. Зайцев	«Комбінація спланованих дій та швидких рішень стосовно адаптації компанії відповідно до актуальної ситуації, її можливостей та загроз»
Н.К. Смирнова	«Модель взаємодії усіх ресурсів компанії, що надає їй можливість виконати місію та досягти стійких конкурентних переваг найкращим чином»
О.С. Віханський	«Довгостроковий та якісно визначений вектор розвитку компанії, який стосується сфери та форми її діяльності, системи відносин у рамках компанії та її позиції у навколишньому середовищі, що у сукупності приводить підприємство до досягнення головної мети»
Ф. Котлер	«Системний підхід у вирішенні проблем розвитку та функціонування підприємства, який забезпечує збалансованість його діяльності»

Складено автором на основі: [6; 9; 13; 18; 25; 28; 39; 42]

Аналізуючи відображені у таблиці визначення поняття «стратегія», можна зробити висновок, що загалом стратегія підприємства представляє собою узгоджений керівництвом компанії напрямок дій стосовно розвитку діяльності з урахуванням поставленої мети та змін навколишнього середовища.

Концентруючи увагу на категорії «розвиток», в рамках підприємства Е.М. Коротков трактує його як сукупність змін, спрямованих на утворення нової якості, зміцнення системи та здатності чинити опір силам зовнішнього середовища [17]. На думку У.Р. Сухорської, розвиток відбувається під впливом системи планових заходів, які спрямовані на оптимізацію функціонування компанії відповідно до поточних та очікуваних станів навколишнього середовища [41]. У свою чергу Н.П. Масленнікова зазначає, що ключовими властивостями розвитку є

спрямовані, незворотні та закономірні зміни у системі діяльності компанії здійснені за допомогою реалізації механізмів самоорганізації [27].

Ознайомившись з різноплановими трактуваннями категорій «стратегія» та «розвиток», можна помітити, що вони тісно пов'язані та доповнюють одна одну. Так, розвиток можна розглядати як наслідок успішної реалізації стратегії, тоді як стратегія у даному випадку виступає якісним інструментом для забезпечення стабільного розвитку компанії.

Пітер Лоранж виділяє три основні типи ієрархічно пов'язаних стратегій, що зустрічаються на підприємствах: генеральна (корпоративна) стратегія, бізнес стратегії та функціональні стратегії (див. рис. 1.6).

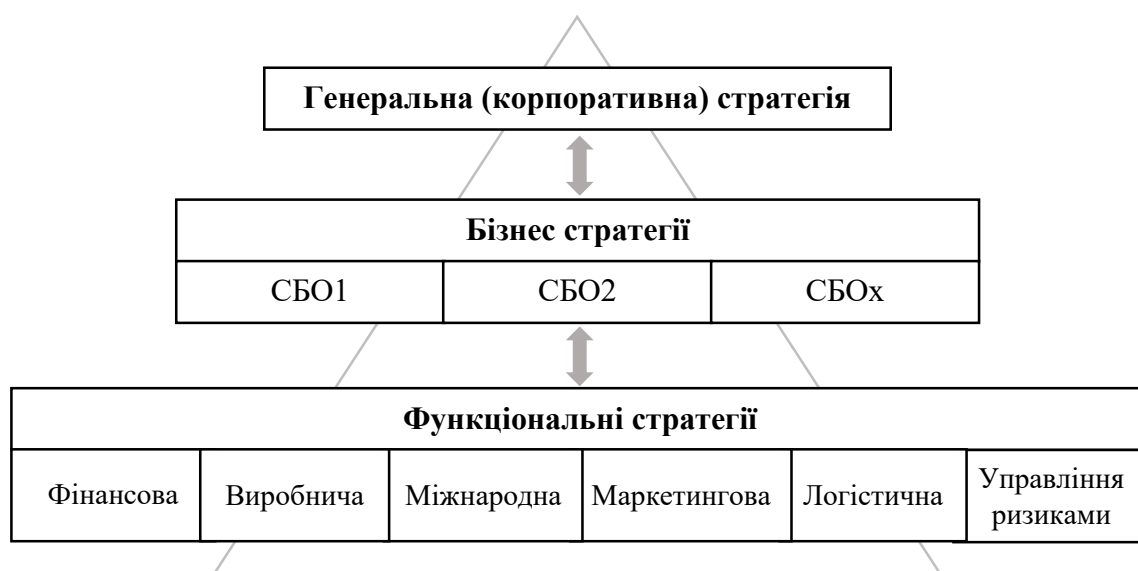


Рисунок 1.6 – Ієрархічна піраміда стратегій компанії

Джерело: складено автором на основі [14]

Генеральна (корпоративна) стратегія визначає розвиток підприємства як єдиного цілого, формується на найвищому рівні і є обов'язковою для всіх підрозділів організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. Компанія може зберігати свою цілісність та успішно розвиватися лише за умови ефективної генеральної стратегії. У ній описуються загальні дані розвитку компанії, наприклад, загальний прибуток за всіма підрозділами, загальний обсяг продажів. Генеральна стратегія також має забезпечити ефект синергії, тому вона не є сумою стратегій усіх підрозділів, як це іноді відбувається на практиці, а являє

собою синтез стратегій розвитку підрозділів, на основі якого відбувається досягнення нового рівня розвитку компанії.

Реалізація *бізнес стратегій* доцільна, якщо компанія має самостійні види бізнесів чи автономні стратегічні бізнес-одиниці (СБО), тобто підрозділи, що здійснюють повний цикл від маркетингу до виробництва та збуту. Або якщо говорити інакше, то можна стверджувати, що стратегічні бізнес-одиниці – це немов малі компанії у середині великої, їх менеджери мають можливість самостійно приймати рішення, визначати стратегії виробництва, збуту, ціноутворення та інше [14].

Функціональні стратегії призначені забезпечити виконання генеральних та бізнес стратегій. Найчастіше дані стратегії класифікують за функціональними підрозділами підприємства або за видами діяльності [14].

Проілюструємо взаємозв'язок міжнародної стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства (див. рис. 1.7).

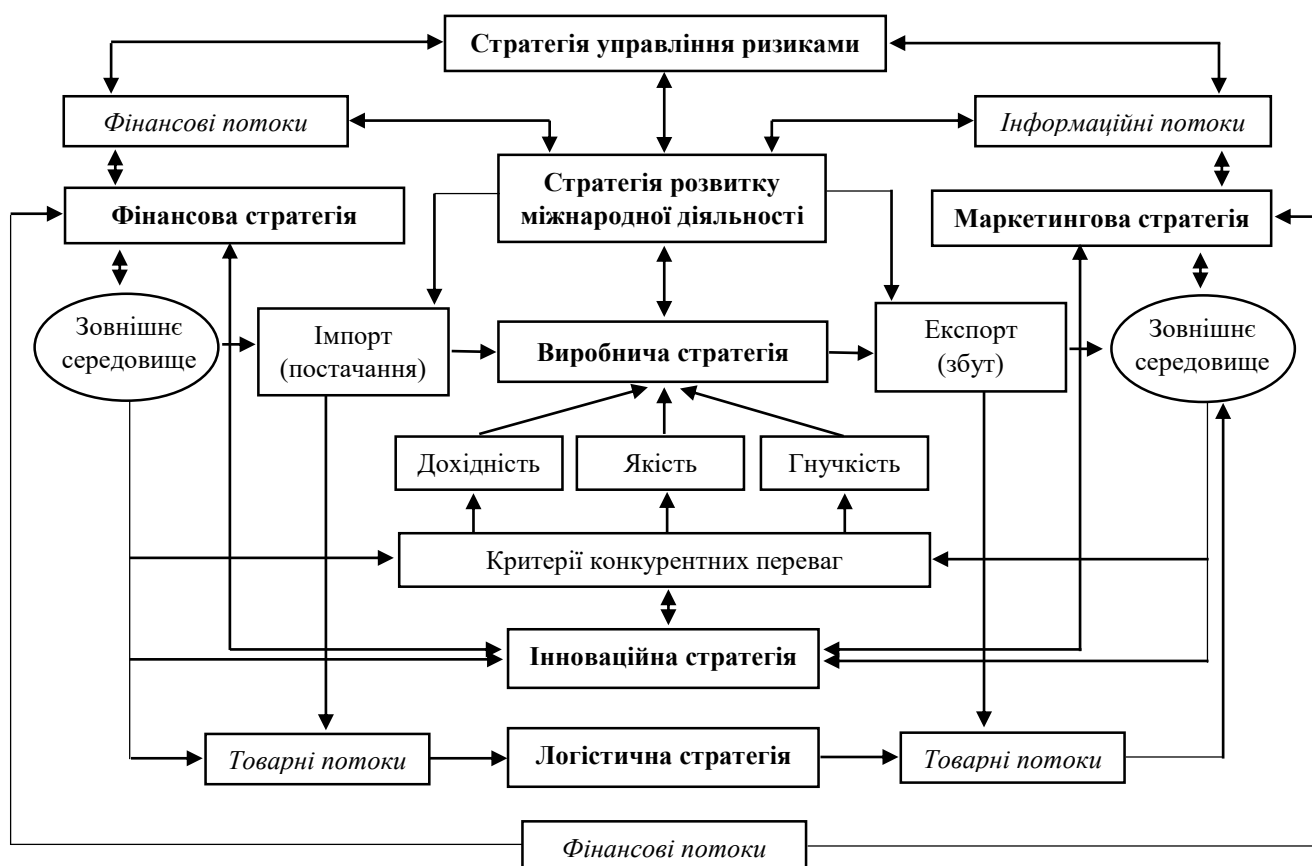


Рисунок 1.7 – Взаємозв'язок стратегії розвитку міжнародної діяльності з іншими функціональними стратегіями
Джерело: складено автором на основі [14]

Аналізуючи відображену вище схему взаємозв'язку стратегій, варто відзначити, що стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства насамперед тісно пов'язана з виробничою стратегією, що зумовлено, у деяких випадках, залежністю виробництва продукції від імпортованих компонентів, а експорт товарів, у свою чергу, на пряму залежить від їх виробництва.

Логістична стратегія визначає загальну логістичну модель підприємства, оптимальні маршрути поставки необхідних ресурсів та доставки готових товарів, найефективніші варіанти складування запасів і продукції. Також логістика, безпосередньо, пов'язує виробників та споживачів по всьому світу, забезпечує компаніям доступ до міжнародних ринків. А витрати на забезпечення логістики у певну точку світу на пряму впливають на кінцеву вартість товару і визначають його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

З огляду на те, що ведення бізнесу у рамках міжнародного ринку є достатньо ризиковим, виникає велика кількість ризиків, що зачіпають інтереси імпортерів, експортерів та навіть інвесторів. Тому під час формування стратегії розвитку міжнародної діяльності компанії варто ідентифікувати, вивчити та оцінити потенційні ризики, що можуть виникнути у процесі діяльності на міжнародних ринках, з метою їх попередження чи мінімізації негативного впливу.

Інновації на сьогодні можна вважати чи не основним двигуном економічного росту компанії у світовій економіці. Тому, при розробці стратегії розвитку міжнародної діяльності, не варто забувати про них. А інноваційна стратегія якраз забезпечує покращення якості продукції шляхом впровадження інновацій у виробництво, що, у свою чергу, підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Маркетингова стратегія визначає принципи збуту товарів чи послуг, регулює відносини з клієнтами, поведінку по відношенню до дій конкурентів, рекламу та просування продукції. Тому очевидно, що успіх компанії на ринку певної країни на пряму залежить від створення та впровадження ефективної маркетингової стратегії.

Головною метою діяльності кожного підприємства є максимізація прибутків, тому фінансова стратегія грає не останню роль у формуванні стратегії розвитку його міжнародної діяльності. А оптимізацію фінансів, відповідно, можна вважати основою для забезпечення стабільності та життєдіяльності підприємства на міжнародних ринках.

Більш детально спільні завдання, що виникають під час формування стратегії розвитку міжнародної діяльності та інших стратегій підприємства, висвітливо на рисунку 1.8.

Стратегія розвитку міжнародної діяльності	- Випуск продукції відповідно до сформованого портфелю замовлень. - Здійснення перетворень та модернізації виробництва, відповідно до актуальних умов діяльності підприємства. - Підвищення якості продукції та забезпечення її відповідності вітчизняним та міжнародним стандартам якості.	Виробнича стратегія
	- Здійснення розрахунків між суб'єктами міжнародних економічних відносин. - Оптимізація обсягів експорту та імпорту. - Аналіз стабільності міжнародних ринків та платоспроможності контрагентів.	Фінансова стратегія
	- Організація транспортних перевезень. - Оптимізація товарних та фінансових ресурсів.	Логістична стратегія
	- Оцінка політичних ризиків у країнах-партнерах. - Мінімізація валютних ризиків.	Стратегія управління ризиками
	- Оцінка конкурентоспроможності товару, що експортується або планується експортуватись. - Оцінка рівня конкуренції та її інтенсивності на міжнародному ринку. - Формування позитивного іміджу компанії на міжнародному ринку.	Маркетингова стратегія

Рисунок 1.8 – Спільні завдання стратегії розвитку міжнародної діяльності та інших стратегій

Джерело: складено автором на основі [14]

Таким чином, досягнення цілей стратегії розвитку міжнародної діяльності можливе лише за умови якісної реалізації цілей інших стратегій – складових загальної стратегії. А, відповідно, формування стратегії розвитку міжнародної діяльності не має бути відокремленим процесом, а є вагомою частиною у формуванні генеральної стратегії компанії.

1.3 Методологія формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства

Одним з інструментів розвитку підприємства в умовах невизначеності є методологія стратегічного менеджменту. Розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства спрямована на забезпечення такої його конкурентної позиції, що призведе до довгострокової життєздатності на міжнародному ринку в нестабільних умовах господарювання.

Міжнародну стратегію підприємства можна розглядати також як мистецтво керівництва міжнародною діяльністю, що включає її перспективне планування та прогнозування. На рівні підприємства таке планування є управлінським процесом створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у міжнародній діяльності та його потенційними можливостями у цій сфері. Воно спирається на чітко сформульовану програму діяльності підприємства із забезпечення його економічного та соціального зростання на міжнародному ринку.

У практиці міжнародного бізнесу виокремлюють чотири основні стратегічні профілі міжнародних компаній: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм та геоцентризм. Саме опираючись на дані профілі доцільно приймати основні стратегічні рішення. Детальну характеристику кожного стратегічного профілю наведемо нижче (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Стратегічні профілі міжнародних компаній

Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцентризм	Геоцентризм
Місія	Прибутковість, життєздатність	Загальне визнання (легітимність)	Прибутковість та загальне визнання	Прибутковість та загальне визнання
Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна свідомість	Регіональна інтеграція національного почуття	Глобальна інтеграція і національна свідомість
Характер управління	Згори донизу	Згори донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційна структура	Ієрархія продуктових підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Продуктивно-географічна матриця	Мережа організацій

Закінчення таблиці 1.2

Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцентризм	Геоцентризм
Культура	Країна походження	Країна господаря	Регіональні	Глобальні
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Універсальна продукція
Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві працівники	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Джерело: [3]

Етноцентризм. Компанії з етноцентричним стратегічним профілем розглядають свій міжнародний розвиток як другорядну складову по відношенню до внутрішньої експансії, а зовнішній ринок, як поглинач надлишків продукції. Такі компанії мають схильність до централізації основних маркетингових рішень, а також схильні проектувати на зовнішні ринки процедури та політику, що спочатку випробовуються та використовуються на внутрішньому ринку [3].

Поліцентризм. У цьому випадку компанії визнають важливість специфічних факторів, що здійснюють вплив на їх міжнародну діяльність. Також, розуміючи силу впливу такої діяльності на рентабельність та обіг капіталу для їх найкращого обліку допускається високий рівень автоматизації та незалежності, щоб обирати свою політику для кожної країни. Таким чином, в основі стоять територіальні чинники, а акцент з актуальної чи довгострокової схожості ринків зміщується в сторону відмінностей між ними [3].

Регіоноцентризм та геоцентризм характерні для компаній з високим рівнем зрілості сприйняття власної міжнародної активності. Загалом регіоноцентризм можна трактувати як стратегію, що розглядає світ як сукупність ринків, що мають певні спільні характеристики. У свою чергу, геоцентризм розглядає світ як єдиний ринок. Саме ці підходи дозволяють втілити політику, що вдало комбінує загальні умови ринку з окремими нюансами його освоєння. Таким чином, деякі рішення, як, наприклад, загальна тональність реклами, єдина марка продукції приймаються для

міжнародного ринку загалом, тоді як інші рішення можуть стосуватися виключно регіонів, наприклад: цінова політика, товарний асортимент, мережа збуту та інше [3].

Сучасний механізм міжнародної діяльності передбачає для підприємств можливість участі в різних формах ділових операцій: торгових, виробничих, технічних, інвестиційних, консультативних, рекламних та інше. Також вони можуть створювати за кордоном свої філії і спільні підприємства, вести операції з цінними паперами. Для формування стратегії розвитку міжнародної діяльності варто перш за все визначити те, на що вона спрямована. Так, слід зазначити кілька основних завдань [12]:

- вивчення та використання кон'юнктури світового ринку, визначення найкращих умов експорту товарів та послуг, що забезпечують найбільші валютні надходження;
- систематичне вивчення та аналіз досягнень зарубіжної науки та техніки, напрямів НТП, патентних та ліцензійних матеріалів;
- розвиток експорту товарів та послуг, підвищення якості та конкурентоспроможності експортних товарів чи послуг;
- розробка та проведення рекламних заходів з метою розширення експорту;
- підготовка пропозицій щодо відрядження фахівців підприємства за кордон та керівництво їх діяльністю за кордоном, прийом іноземних фахівців [12].

На підставі зазначених вище завдань, можна виділити основні послідовні етапи формування стратегії розширення міжнародної діяльності компанії [8]:

- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- постановка місії та цілей підприємства у напрямку міжнародної діяльності;
- варіантна розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності;
- впровадження та реалізація стратегії;
- контроль за реалізацією стратегії;

– оцінка та коригування стратегічного плану розвитку міжнародної діяльності підприємства [8].

Схематичне зображення послідовності реалізації етапів при формуванні стратегії розвитку відображено на рисунку 1.9.

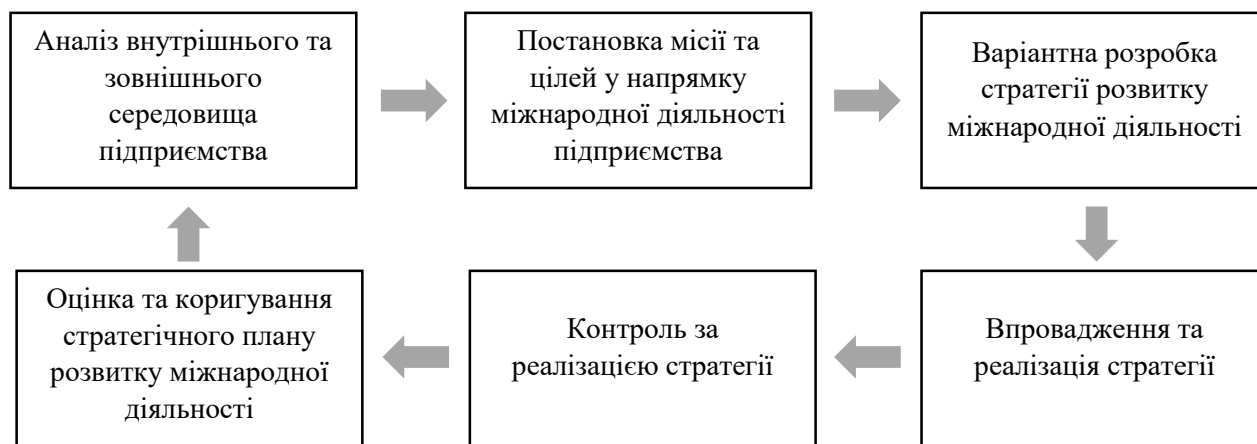


Рисунок 1.9 – Процес формування стратегії розвитку міжнародної діяльності

Джерело: складено автором на основі [8]

Перший етап при розробці стратегії розвитку міжнародної діяльності – це *повний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства*. Він представляє собою якісний та кількісний всебічний огляд компанії та її навколишнього середовища. Такий огляд має включати не лише аналіз окремих аспектів внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваної компанії, але й аналіз цілісності загальної картини. На цьому етапі важливе виявлення сильних сторін, що розвивають наявні та створюють нові конкурентні переваги компанії на міжнародному ринку. А також ідентифікація слабких сторін і загроз, що в перспективі, відповідно, можуть призвести до втрати конкурентних переваг та навіть виникненню кризової ситуації. Для реалізації даного етапу доцільно використовувати SWOT та PEST (PESTLE) та SNW аналізи.

SWOT аналіз – це інструмент стратегічного планування, суть якого полягає у виявленні ключових факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. За даним методом фактори поділяються на чотири категорії: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози [5].

PEST-аналіз – макроекономічна модель дослідження зовнішнього оточення підприємства. Методику використовують, щоб вивчити потенційний ринок під час виведення нового продукту, або дослідити актуальні тенденції, ризики та можливості для розширення вже наявної діяльності на певному зовнішньому ринку. У даній методиці аналізуються 4 ключові фактори: Politics – політика, Economics – економіка, Socio-culture – соціальна культура, Technology – технології. У деяких випадках методику доповнюють іншими факторами, що мають значення для конкретного підприємства. Наприклад, аналіз PESTEL – це PEST-аналіз, розширений факторами Ecological – екологія та Legal – право. При додаванні фактора Industry analysis (галузевий аналіз ринку) виходить PESTELI-аналіз. А метод LONGPEST-аналізу впливає із виконання PEST-аналізу на різних рівнях: Local – локальному, National – національному та Global – глобальному [20].

SNW-аналіз – це аналіз факторів внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. До таких чинників відносять організаційну структуру, маркетинг, виробництво, логістику тощо. Загалом фактори оцінюються за трьома значеннями: Strength – сильний, Neutral – нейтральний та Weakness – слабкий [30].

Ключова відмінність SNW від SWOT-аналізу у тому, що для кожного чинника чи ресурсу визначається середній ринковий стан, тобто нейтральне значення (N). І тоді фактори конкретного підприємства оцінюють у порівнянні з середнім показником у галузі. Основна мета SNW-аналізу – виявити позитивний та негативний ресурс, знайти точки зростання підприємства. Позитивний ресурс – сильні та нейтральні сторони, які слід зберегти та посилити. Негативний ресурс – слабкі сторони. Їх необхідно виявити та перевести в нейтральні чи сильні.

Наступний етап – *постановка місії та цілей* у напрямку міжнародної діяльності підприємства. Тобто менеджерам варто визначити короткострокові та довгострокові результати діяльності, які потрібно досягти у процесі реалізації стратегії розширення діяльності компанії на міжнародному ринку.

Постановка цілей, виявлення рекомендацій та заходів, які є необхідними у конкретній ситуації для підприємства, робиться відповідно на основі проведеного

попередньо аналізу. Для деталізації рекомендацій та постановки цілей можна використовувати інструмент постановки цілей – SMART. Система постановки SMART-цілей є сучасним підходом і дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання. Даний метод є аббревіатурою, де кожна літера позначає критерій ефективності поставленої мети: Specific – конкретність, Measurable – вимірюваність, Achievable – досяжність, Relevant – релевантність, Time bound – обмеженість у часі [4].

Також І. Ансофф запропонував матрицю, відповідно до якої, основними стратегічними цілями розвитку міжнародної діяльності компанії є просування вже існуючої продукції компанії на нові ринки, розробка абсолютно нового товару для вже існуючих сегментів на ринку, збільшення ринкової частки компанії на певному зовнішньому ринку та перенесення виробничих потужностей на зовнішні ринки збуту [25].

Зважаючи на це, можна виділити три основні рівні стратегічних цілей розвитку міжнародної діяльності, від нижнього (стартового) до вищого (просунутого) рівня, у залежності від того на якому етапі розвитку діяльності на міжнародному ринку підприємство знаходиться зараз та якого планує досягти (див. рис. 1.10).

Відповідно до зображеної на рисунку 1.10 структури стратегічних цілей розвитку міжнародної діяльності підприємства, на стартовому першому рівні головною ціллю для компанії є сам вихід на іноземний ринок.

Цілі другого рівня будуть актуальні для компаній, що вже здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, мають стабільний обсяг поставок, постійні контракти та планують розширити діяльність на цих ринках.

У випадку, якщо компанія має значний досвід у веденні міжнародної діяльності та реалізує свою продукцію на двох та більше зовнішніх ринках, для неї будуть актуальні цілі третього рівня.

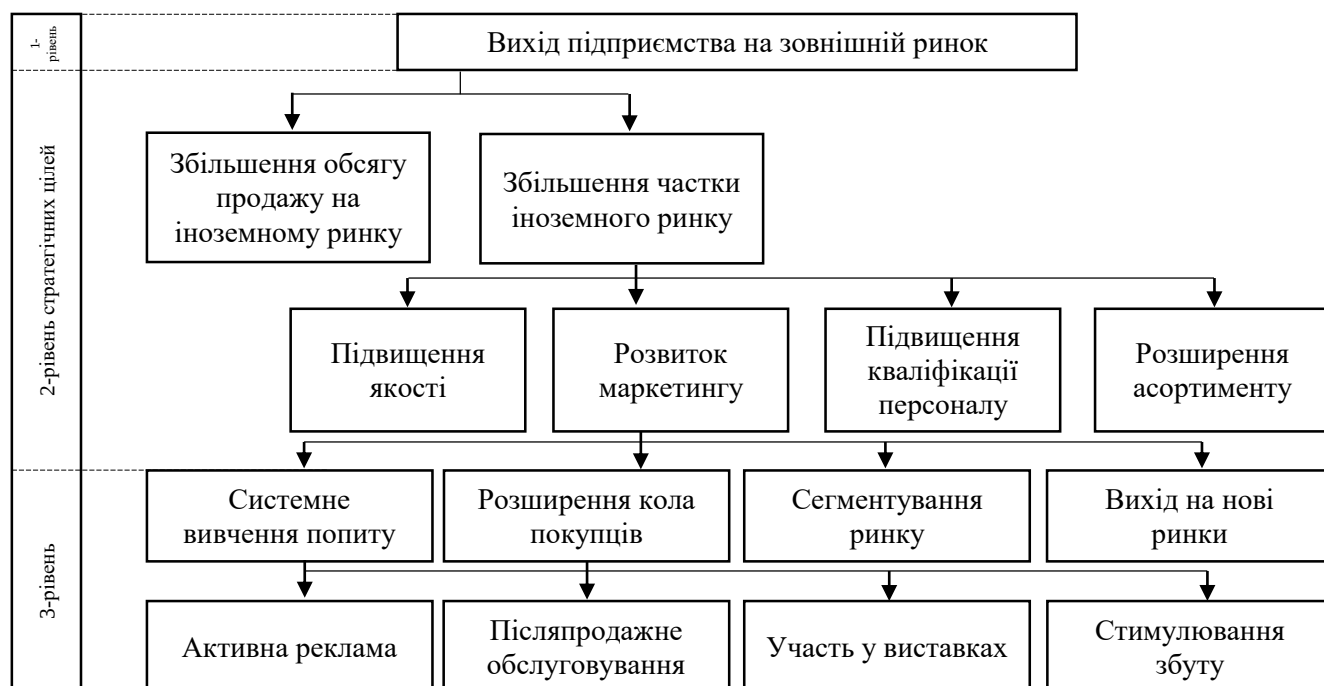


Рисунок 1.10 – Структура стратегічних цілей розвитку
міжнародної діяльності

Джерело: складено автором на основі [40]

Далі відбувається варіантна розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності. В основі різних видів стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства лежать три основні типи загальних стратегій [26]:

- стратегія зростання. Вона орієнтована на розширення ринкової діяльності, підвищення рівня активів підприємства, і навіть збільшення обсягів інвестування. Включає інтенсифікацію, диверсифікацію, інтеграцію та техніко-технологічний розвиток;
- стратегія стабілізації. Дана стратегія спрямована на збереження поточних позицій, ринкової ніші й займаної частки ринку. Стратегія застосовується в рамках економії витрат, адаптації до зовнішнього середовища, а також збереження кадрового та науково-технічного потенціалу;
- стратегія скорочення. Вона націлена на зниження витрат підприємства, ліквідацію чи зміну видів діяльності, які завдають йому збитків. Ця стратегія передбачає застосування різних видів санації (маркетингових, соціальних, економічних, фінансових) [26].

Також не варто забувати, що кожна із наведених вище базових стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації, і кожна базується на обраних принципах і типах існуючих стратегій.

Етап реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності може забезпечуватись або через загальний стратегічний план компанії, або шляхом реалізації програм і планів стратегічних господарських підрозділів. Варто пам'ятати, що ключовою метою етапу реалізації стратегії є стабільне просування наміченими стратегічними цілями та їх досягнення, за умови максимального пристосування до реалій та нових викликів, що виникають в середині компанії та ззовні. Саме для забезпечення цієї умови у загальному процесі формування та реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності компанії присутні *етапи контролю та коригування*. Вони спрямовані на забезпечення циклічності та безперервності якісного процесу стратегічного планування з урахуванням можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Висновки до розділу 1

Сучасний рівень росту конкуренції на міжнародному ринку висуває все більш жорсткі вимоги до формування стратегії розвитку компанії у рамках цього середовища.

Компанії важливо відповідати поточним глобальним тенденціям, враховувати уподобання споживачів на кожному з ринків та власні перспективи до зростання і вдало розширювати збутові канали. Всі ці складові охоплює стратегія розвитку підприємств на міжнародному ринку, а розумний підхід до її формування і впровадження гарантують їм успіх у довгостроковій перспективі та стабільне зростання.

Стратегія розвитку компанії на міжнародному ринку є важливою складовою генеральної (корпоративної) стратегії та знаходиться у тісному взаємозв'язку з

іншими функціональними стратегіями: фінансовою, виробничою, логістичною, маркетинговою та іншими. Лише за умови такої комбінації розробки стратегії можливе досягнення очікуваного позитивного результату від її впровадження.

Тож, розробці стратегії розвитку на міжнародному ринку передують врахування наступної низки факторів:

- поточний статус підприємства на ринку;
- ефективність діяльності компанії;
- життєвий цикл компанії та її продукції;
- рівень конкуренції на міжнародному ринку та наявність конкурентних переваг у компанії;
- особливості пропонованої продукції.

Загалом аналіз робіт науковців, які працювали у напрямку стратегічного планування на міжнародному ринку, допоміг сформуванню основних послідовних етапів розробки стратегії:

- все починається з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Даний етап має вагоме значення та потребує особливої уваги, адже саме він закладає основу для реалізації наступних кроків;
- постановка місії та визначення цілей і завдань компанії у міжнародному напрямку;
- наступний етап – це розробка та оцінка альтернативних варіантів стратегії;
- далі настає реалізація запропонованої стратегії, даний етап є найбільш тривалим та об'ємним, тому до нього також варто підійти з особливою відповідальністю;
- і завершальним кроком має стати контроль за реалізацією стратегії, оцінка результатів і, за необхідності, коригування стратегічного плану.

Тому можемо сказати, що стратегічне планування розвитку діяльності компанії на міжнародному ринку – це сильний інструмент, який потребує постійного моніторингу та удосконалення для досягнення бажаних результатів та успіху компанії.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Група компаній «Овостар Юніон» - це вертикально інтегрований публічний холдинг, один із провідних європейських виробників курячих яєць та яєчних продуктів.

Компанія заснована у 1999 році, її очолює Рада директорів, до якої входять два співвласники: Борис Беліков (генеральний директор) і Віталій Вересенко, також два неопераційні члени ради директорів – Карен Аршакян та Сергій Карпенко, їх основною функцією є керівництво та контроль підприємства. Станом на 31 грудня 2021 року загальний статутний капітал «Овостар Юніон» становить 6 млн. акцій. Кожна акція має номінальну вартість одного голосу на Загальних зборах акціонерів [31].

«Овостар Юніон» бачить свою місію у тому, щоб працювати та постійно вдосконалюватись, виробляти лише якісну та екологічно чисту продукцію для здоров'я та задоволення потреб зростаючого населення планети.

Головна мета компанії полягає у зміцненні її позицій як провідного виробника високоякісних продуктів харчування за рахунок розвитку торгових марок «Овостар» та «Ясенсвіт» і посилення вертикальної інтеграції.

Основними цінностями «Овостар Юніон» є [31]:

- висока якість продукції;
- першість та сталий розвиток;
- підвищення кваліфікації та постійний розвиток працівників;
- лідерство та інновації;
- партнерство і клієнтоорієнтованість [31].

Керування в «Овостар Юніон» відбувається за допомогою лінійно-функціональної організаційної структури. Представимо загальний вигляд організаційної структури компанії на рисунку 2.1.

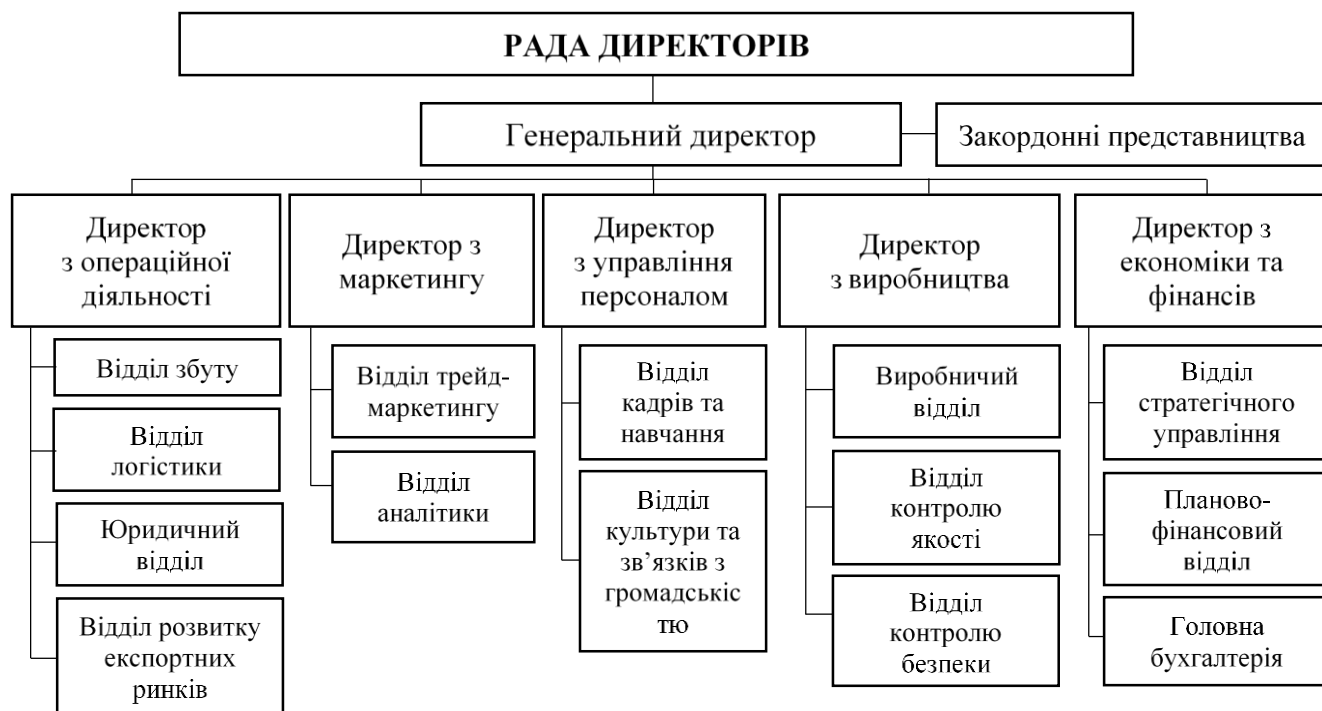


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління «Овостар Юніон»

Джерело: складено автором на основі [31]

Дана організаційна структура довела свою ефективність на практиці, вона є зручною та надійною, адже такий принцип управління гарантує стабільність компанії у довгостроковій перспективі, дає можливість вийти на високоефективний рівень використання виробничих та інтелектуальних потужностей. Також як перевагу можна виділити високу швидкість прийняття рішень та оперативність вирішення задач, у першу чергу це пов'язано з тим, що присутній чіткий розподіл обов'язків в управлінні структурними частинами, тобто кожен відділ на чолі зі своїм керівником відповідає за пророблену роботу, а найвище керівництво, у свою чергу, завжди приймає рішення, опираючись на об'єктивний аналіз стану та діяльності всіх підрозділів.

Вертикально-інтегроване виробництво компанії охоплює всі процеси, а замкнений цикл починається з виготовлення кормів та завершується власною дистрибуцією (див. рис. 2.2).

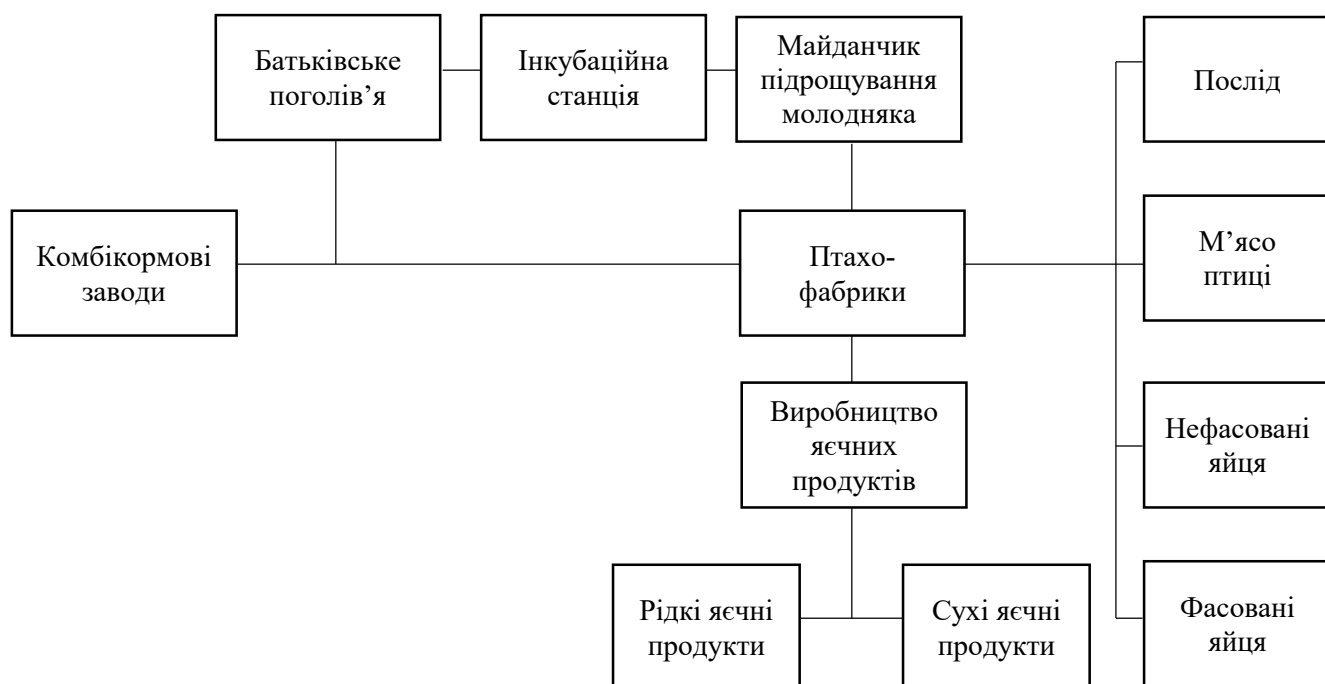


Рисунок 2.2 – Схема вертикально-інтегрованого виробництва

«Овостар Юніон»

Джерело: складено автором на основі [31]

Завдяки вертикально-інтегрованій структурі бізнесу, ГК «Овостар Юніон» контролює витрати на виробництво та якість усієї продукції на кожному етапі виробництва. На даний момент харчове куряче яйце виробляється на двох птахофабриках. У виробництві використовуються високопродуктивні кури несучки селекції «Hisex білий», «Хай-Лайн білий W36» і «Хай-Лайн коричневий», які купуються у компанії Hy-Line International [38].

Птахофабрики розташовані в сільській місцевості на значній відстані від промислових підприємств та автомобільних магістралей, що гарантує екологічну чистоту яєць та яєчних продуктів. Компанія має інкубаційну станцію потужністю 6 млн курчат на рік і дві ферми з утримання молодняка на 1 млн птиці місць. Пташники обладнані сучасними клітинами «Salmet», «BigDutchman» і «Techna». А два комбикормові заводи повністю забезпечують усі виробничі майданчики власними кормами винятково рослинного походження. Цехи сортування мають потужність близько 400 тисяч яєць на годину та обладнані сучасними машинами «MOBA» та «NABEL» [31].

«Овостар Юніон» представляє широкий асортимент товарної продукції як на території України – торгова марка «Ясенвіт» так і за її межами – торгова марка «Овостар».

Портфель товарної продукції «Овостар Юніон» включає наступні номенклатурні позиції [31]:

- сухий яєчний порошок;
- сухий яєчний білок знецукрований (альбумін);
- сухий яєчний жовток пастеризований;
- сухий яєчний жовток ферментований термостабільний;
- рідкий яєчний білок пастеризований;
- рідкий яєчний жовток пастеризований;
- рідкий яєчний меланж пастеризований;
- рідкий яєчний жовток ферментований термостабільний;
- оброблені харчові курячі яйця у шкарлупі [31]

Продукція компанії відповідає діючим національним стандартам України, санітарним нормам та міжнародним стандартам якості ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 (HACCP) і FSSC 22000. Також продукція та процес виробництва сертифіковані за стандартами «HALAL» і «Kosher», що дає можливість експортувати яйця у шкарлупі класу «А» та яєчну продукцію на ринок Європейського Союзу та Близького Сходу. Варто також зазначити, що станом на кінець 2021 року компанія «Овостар Юніон» вела активну міжнародну економічну діяльність та експортувала продукцію до більше п'ятдесяти країн світу [31].

Доступна ціна та висока якість продукції сприяла тому, що клієнтами компанії є світові лідери харчової промисловості та найбільші ритейл мережі, серед яких: «Mondelez International», «Roshen», «Billa», «Сільпо», «Ашан», «McDonald's», «Leipurin», «Seven Seas», «Щедро», «ABK», «Бащинський», «KFC», «Рудь» та інші.

Не можливо обійти стороною питання повномасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України, тому розглянемо як це вплинуло на поточну діяльність компанії.

«Овостар Юніон» першочергово приділяє увагу питанням здоров'я та безпеки співробітників, тому було вжито всі можливі заходи, щоб звести до мінімуму існуючі загрози та підтримати персонал у цей складний період. Відділ кадрів щодня веде облік місцезнаходження кожного співробітника, щоб переконатися, що всі перебувають у безпечному місці. Усьому адміністративному персоналу надано можливість працювати віддалено. Компанія уважно стежить за потребами команд та оперативно реагує на них у межах своїх можливостей. Сорок людей зі штабу працівників були призвані на військову службу. У свою чергу, менеджмент стабільно продовжує виконувати свої обов'язки.

ГК «Овостар Юніон» повністю дотримується всіх санкційних норм і правил щодо Росії та Білорусі, у тому числі введених або опублікованих різними країнами та організаціями. Крім того, вони утримуються від контактів з фізичними або юридичними особами із санкційного списку. За результатами оцінки даний підхід до роботи ніяк не вплине на ланцюг поставок та платіжний потік.

Основні виробничі потужності «Овостар Юніон» розміщені в Київській області, а саме у Фастівському та Білоцерківському районах, де не було запеклих бойових дій. Пташники у Василькові та Ставищі, а також завод з переробки яєць у Василькові залишаються фізично не пошкодженими та продовжують працювати у штатному режимі.

Завод з переробки яєць у Макарові (Бучанський район) був тимчасово зупинений, поки місто не було деокуповане Збройними Силами України у кінці березня. Під час подальшого огляду заводу було виявлено ознаки критичних ушкоджень будівель, які не задіяні у виробничому процесі (відходи, склади пакувальних матеріалів, не задіяний цех з виробництва), при цьому основні виробничі приміщення цілі та функціонують, адміністративна будівля має незначні поверхневі ушкодження. Орієнтовна вартість збитків становить 2,5 млн. грн. Допоміжні приміщення, в яких розташовані інкубаторії, пташники для батьківського стада та молодняку, не постраждали та використовуються відповідно до технологічного процесу [38].

Військові дії не нанесли критичного впливу на розподіл продукції на території України. Основний канал збуту для яєчного сегмента – великі національні роздрібні мережі. Географічно основний об’єм продажів зосереджено в центральній частині країни. Частка продажів у регіонах, що найбільш постраждали, не перевищує 10%. Також очікується, що частково даний відсоток втрат ринку на півдні буде компенсовано за рахунок підвищення попиту в центральній та західній частині України, де наразі тимчасово проживає велика кількість внутрішньо переміщених осіб [38].

Експортні продажі значно скоротились. З початком військової кампанії ГК «Овостар Юніон» зіткнулася зі значними перешкодами в експортній діяльності через серйозні збої в логістиці. Зокрема захоплення Одеського порту перекрило доступ до ринків Близького Сходу, куди товари доставлялися морським шляхом. Сухопутні поставки до країн ЄС відновилися на початку квітня після того, як компанії було видано спеціальну ліцензію.

Беручи до уваги, що виробничий процес компанії залежать від імпорту певних кормових добавок, вакцин та комплектуючих до виробничого обладнання, зазначимо, що і позиції входять до переліку «важливих імпортних товарів» (відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 року № 153) і для їх доставки в Україну немає обмежень. Але, для забезпечення вищого рівня стабільності та неперервності виробництва, менеджмент вживає заходів для вибору замінників на місцевому ринку [38].

Аналіз фінансово-економічного стану ГК «Овостар Юніон» доцільно розпочати з дослідження його економічних результатів діяльності (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Економічні результати діяльності ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Дохід, млн. дол. США	98,7	125,0	104,7	98,9	133,3
Валовий прибуток/збиток, млн. дол. США	30,8	30,7	-6,3	13,4	13,6
EBITDA	26,5	21,9	-15,5	8,0	5,7
Чистий прибуток/збиток, млн. дол. США	22,9	17,5	-20,0	2,6	1,7

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Для більш повноцінного аналізу варто розглянути наведені показники економічної діяльності відносно попередніх періодів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Економічні результати діяльності ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр. відносно попередніх періодів

Показник	Абсолютне відхилення, млн. дол. США				Відносне відхилення, %			
	18/17	19/18	20/19	21/20	18/17	19/18	20/19	21/20
Дохід, млн. дол. США	26,3	-20,3	-5,8	34,4	26,65	-16,24	-5,54	34,78
Валовий прибуток/збиток, млн. дол. США	-0,1	-37	19,7	0,2	-0,32	-120,52	312,70	1,49
EBITDA	-4,6	-37,4	23,5	-2,3	-17,36	-170,78	151,61	-28,75
Чистий прибуток/збиток, млн. дол. США	-5,4	-37,5	22,6	-0,9	-23,58	-214,29	113,00	-34,62

Джерело: розраховано автором

Опираючись на дані, відображені у таблицях 2.1 та 2.2, можемо прослідкувати нестабільність та нестійкість економічних результатів діяльності досліджуваної компанії. Такі коливання викликані у першу чергу нестабільністю навколишнього середовища, починаючи з кінця 2019 року. Також у 2019 році компанія отримала збиток у розмірі 20 млн. дол. США, це викликано раптовим зниженням справедливої вартості біологічних активів. Аналогічна ситуація відбулась і у 2021 році, де за умови отримання більшого доходу, ніж у аналогічний період 2019 року, переоцінка справедливої вартості біологічних активів негативно вплинула на кінцевий результат у вигляді отримання чистого прибутку.

Використовуючи графічний метод відображення даних, більш детально дослідимо динаміку наведених вище показників, починаючи з аналізу доходу (див. рис. 2.3).

Якщо розглядати у загальному, то за аналізовані п'ять років діяльності компанії можна помітити тенденцію до нарощування доходу з 98,7 млн. дол. США у 2017 році, до 133,3 млн. дол. США у 2021. Проте під час 2019 та 2020 років обсяг доходу, отриманого від реалізації продукції, було знижено, що пов'язано зі зменшенням торгових операцій викликаних спалахом пандемії COVID-19, але компанія змогла досить швидко стабілізуватись та показати гарний результат у 2021 році.

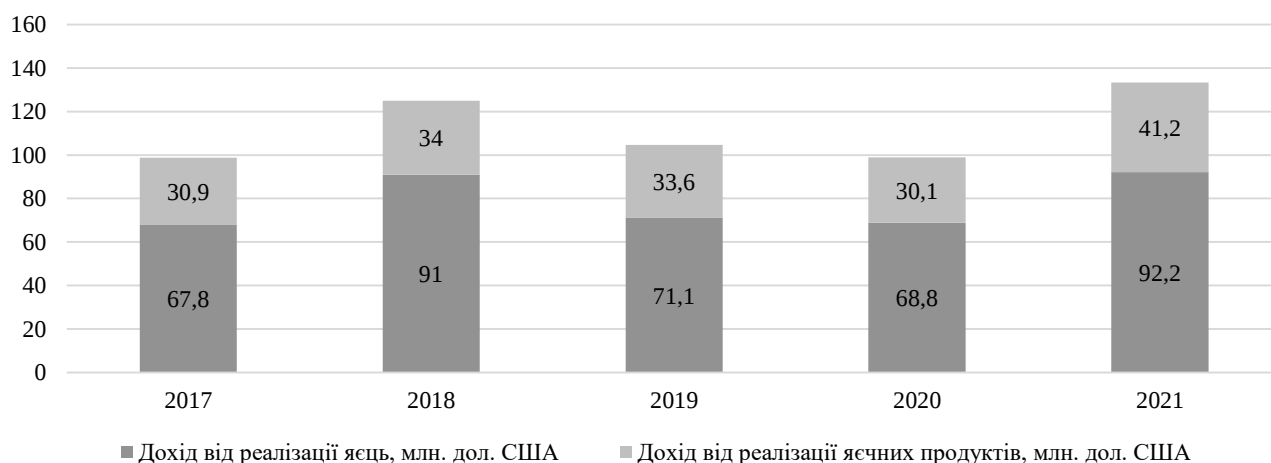


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції

ГК «Овостар Юніон» за 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Також гістограма чітко показує, що щорічно обсяг доходу отриманий від реалізації столових яєць у шкарлупі мінімум удвічі більший, у порівнянні з доходом, що приносить реалізація яєчних продуктів.

На рисунку 2.4 відобразимо динаміку обсягу валового прибутку та собівартості продукції.

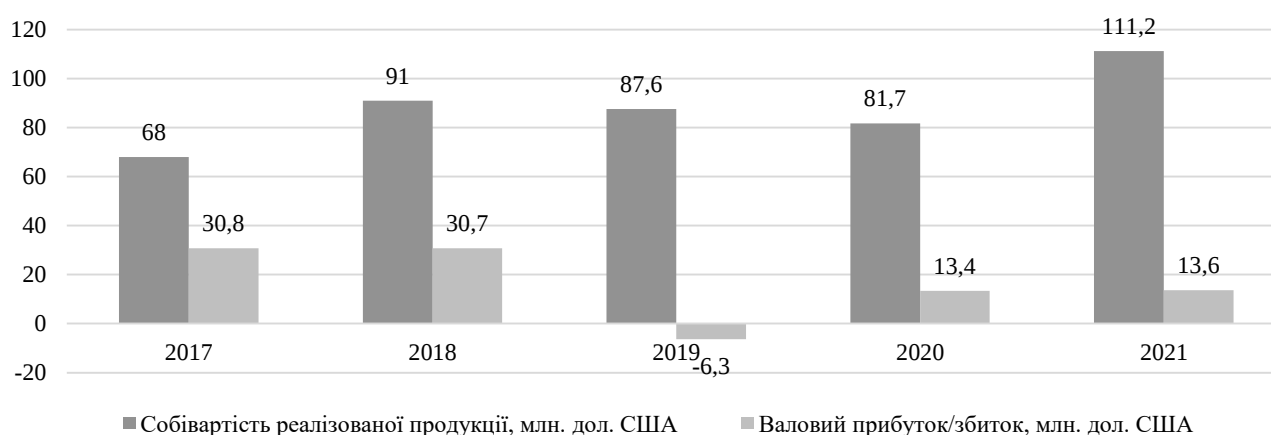


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу валового прибутку та собівартості

реалізованої продукції ГК «Овостар Юніон» за 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Гістограма, відображена на рисунку 2.4, показує досить стабільний зріст собівартості реалізованої продукції протягом останніх п'яти проаналізованих років. Це пов'язано у першу чергу з підвищенням цін на деякі компоненти

комбікормів, а також, якщо говорити про 2021 рік, то основним фактором стало збільшення обсягів продажу харчових яєць у шкарлупі.

Якщо говорити про валовий дохід, то протягом аналізованих років помітна тенденція до його зниження. Так, наприклад у 2019 році відбулось різке падіння до -6,3 млн. дол. США зі значення на рівні 30,7 млн. дол. США у 2018. Причиною такого стрибку стала негативна переоцінка справедливої вартості біологічних активів компанії у розмірі 23,3 млн. дол. США. У свою чергу, причиною зросту обсягу валового прибутку у 2020 році до 13,4 млн. дол. США є та ж переоцінка справедливої вартості біологічних активів, сума якої цього разу склала усього 3,7 млн. дол. США.

Наступним кроком, використовуючи графічний метод відображення даних, обґрунтуємо зміни у обсязі отриманого чистого прибутку та EBITDA (див. рис. 2.5).

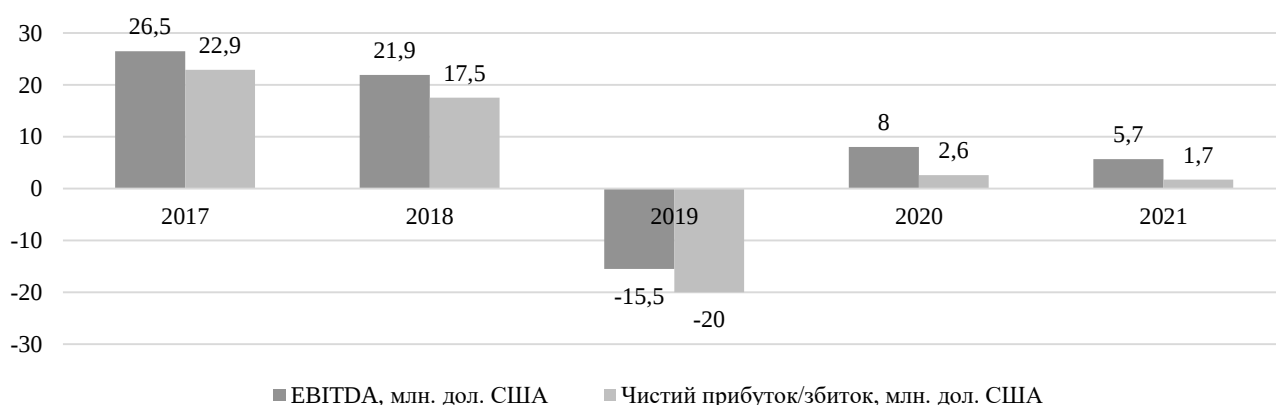


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу чистого прибутку/збитку та EBITDA

ГК «Овостар Юніон» за 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Рисунок 2.5 з показниками чистого прибутку / збитку та EBITDA відображує ситуацію аналогічну попередній з валовим прибутком. Так ми можемо бачити, що до 2019 року компанія мала досить високі показники прибутковості, проте у 2019 році негативну роль зіграла переоцінка справедливої вартості біологічних активів, через що компанія понесла збитки у розмірі 20 млн. дол. США. Згодом компанія пристосовувалась до нових умов пов'язаних зі спалахом COVID-19, тому її чистий прибуток у 2020 році склав 2,6 млн. дол. США. А у 2021 році на

компанія знову чекала негативна переоцінка справедливої вартості біологічних активів, що відповідно вплинуло на прибуток і його обсяг склав лише 1,7 млн. дол. США.

Перейдемо до аналізу стану платоспроможності, ліквідності та рентабельності компанії «Овостар Юніон». Для цього консолідуємо основні фінансові показники діяльності компанії за останні п'ять років представлені у додатку А. Також у подальших розрахунках будуть задіяні економічні результати діяльності компанії, наведені попередньо у таблиці 2.2.

Маючи усі необхідні дані для аналізу фінансової діяльності ГК «Овостар Юніон», розпочнемо з розрахунку фінансової стійкості.

Фінансова стійкість характеризується станом фінансових ресурсів компанії, їх розподілом та використанням, що забезпечує розвиток організації на основі зростання прибутку та капіталу за збереження платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [22].

У рамках аналізу фінансової стійкості компанії варто розрахувати наступні показники [22]:

- коефіцієнт платоспроможності;
- коефіцієнт маневреності;
- коефіцієнт фінансування [22].

Коефіцієнт платоспроможності ($K_{\text{плат.}}$) – це показник, який оцінює можливість підприємства оплачувати свої зобов'язання. Він показує, яка частина пасивів компанії профінансована з капіталу власників і, відповідно, пропорцію між власними коштами та позиковими у валюті балансу. У нормі даний коефіцієнт має перевищувати 0,5 [22].

$$K_{\text{плат.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Сума пасивів}}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт маневреності ($K_{\text{маневр.}}$) розраховується як відношення власних оборотних активів підприємства до загальної величини власного капіталу. Коефіцієнт показує, яка частка власних коштів вкладена у найпродуктивніші активи. Тож тим більше у компанії можливостей для маневрування власним

капіталом, чим більше доля цих активів; у нормі коефіцієнт маневреності має перевищувати 0,5 [22].

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт фінансування ($K_{\text{фін.}}$) рівний відношенню власного капіталу підприємства до позикових коштів. Даний коефіцієнт показує, якою мірою активи підприємства сформовані за рахунок власного капіталу, і наскільки підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування. Нормативне значення має бути вищим за одиницю [22].

$$K_{\text{фін.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

Результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості компанії представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Коефіцієнти фінансової стійкості ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт	Нормативне значення	2017	2018	2019	2020	2021
$K_{\text{плат.}}$	$> 0,5$	0,82	0,87	0,83	0,80	0,78
$K_{\text{маневр.}}$	$\geq 0,5$	0,59	0,50	0,43	0,41	0,45
$K_{\text{фін.}}$	≥ 1	4,44	6,76	4,86	3,88	3,53

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи результати розрахунків коефіцієнтів, можна зробити висновок, що відповідно до коефіцієнта платоспроможності ГК «Овостар Юніон» має високий рівень фінансової незалежності. Коефіцієнт маневреності власним капіталом знаходився у рамках норми до 2019 року, згодом, через нестабільність зовнішнього економічного середовища, він трохи відхилився від норми, проте відхилення є незначним, і у 2021 році коефіцієнт показав позитивну динаміку (0,45) у порівнянні з 2020 роком (0,41). Коефіцієнт фінансування, за аналізований період, знаходився у межах норми, що свідчить про позитивний результат діяльності компанії. Тож, загалом, можна стверджувати, що компанія «Овостар Юніон» є фінансово стійкою.

Перейдемо до розрахунку показників ліквідності. Ліквідність – це здатність компанії погашати свої боргові зобов'язання. Ці боргові зобов'язання залежать, з одного боку, від величини заборгованості, з другого - від обсягу ліквідних коштів:

готівки у касі коштів на рахунках у банках, легкореалізованих цінних паперів і оборотних засобів [19].

Для аналізу ліквідності компанії доцільно розрахувати наступні показники [19]:

- коефіцієнт покриття (поточної ліквідності);
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності [19].

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) ($K_{\text{покр.}}$) – дає загальну характеристику ліквідності активів, показуючи, скільки грошових одиниць (у нашому випадку тис. дол. США) активів компанії припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Нормативне значення для даного коефіцієнта має бути більшим за два [19].

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.4)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{шв.лікв.}}$) характеризує здатність компанії до погашення короткострокових зобов'язань за рахунок продажу ліквідних активів. Нормативне значення коефіцієнта має перевищувати одиницю [19].

$$K_{\text{шв.лікв.}} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.5)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{\text{абс.лікв.}}$) вважається найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства. Він показує яка частина короткострокових зобов'язань при необхідності може бути погашена негайно. Його нормативне значення має перевищувати 0,2 [19].

$$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}, \quad (2.6)$$

Наведемо результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт	Нормативне значення	2017	2018	2019	2020	2021
$K_{\text{покр.}}$	> 2	4,45	4,90	2,59	2,01	2,09
$K_{\text{шв.лікв.}}$	> 1	4,25	3,75	2,08	1,41	1,24
$K_{\text{абс.лікв.}}$	> 0,2	1,60	1,75	0,42	0,13	0,17

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків коефіцієнтів ліквідності компанії «Овостар Юніон» показують, що за коефіцієнтом покриття, або ж поточної ліквідності, протягом проаналізованих п'яти років компанія показує позитивний результат та має досить високу ліквідність поточних активів. Розраховані значення коефіцієнту швидкої ліквідності також коливаються в межах норми, що свідчить про задовільний рівень здатності компанії до погашення короткострокових зобов'язань за допомогою продажу ліквідних активів. У свою чергу, за коефіцієнтом абсолютної ліквідності після 2019 року помітна низька здатність до негайного погашення короткострокових зобов'язань. Якщо дивитись на отримані результати розрахунку коефіцієнтів ліквідності загалом, то можемо стверджувати, що ГК «Овостар Юніон» є ліквідною.

Наступним кроком розрахуємо показники рентабельності досліджуваної компанії.

Рентабельність – це показник економічної ефективності роботи компанії. Також даний термін можна трактувати як рівень прибутковості компанії. Він показує скільки прибутку можуть принести вкладені кошти та засоби. Тому не можна говорити, що якщо підприємство отримує великий дохід, то воно автоматично має високу рентабельність [24].

Основними показниками, які варто розрахувати, щоб провести аналіз рентабельності, є [24]:

- рентабельність активів;
- рентабельність основних засобів;
- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність продажів [24].

Рентабельність активів (ROA) – це фінансовий коефіцієнт, який показує віддачу від використання всіх активів підприємства [24].

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сукупні активи}} * 100\%, \quad (2.7)$$

Рентабельність основних засобів (R_{OC}) – це коефіцієнт, що показує ефективність роботи підприємства, а також прибуток, що отримує підприємство в процесі експлуатації виробничих потужностей [24].

$$R_{OC} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Основні засоби}} * 100\%, \quad (2.8)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) показує наскільки ефективно власники компанії використовують кошти, вкладені ними у бізнес. Якщо говорити більш точно, то він дає розуміння скільки умовних одиниць чистого прибутку заробляє компанія на одну умовну одиницю власного капіталу [24].

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} * 100\%, \quad (2.9)$$

Коефіцієнт рентабельності продажів (ROS) відображає частку чистого прибутку у доході компанії [24].

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації товарів}} * 100\%, \quad (2.10)$$

Консолідуємо показниками рентабельності у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнти рентабельності ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	17,48	12,02	-13,72	1,98	1,21
R_{OC}	68,94	39,63	-34,29	5,42	3,67
ROE	21,42	13,80	-16,54	2,49	1,55
ROS	23,20	14,00	-19,10	2,63	1,28

Джерело: розраховано автором

За розрахованими коефіцієнтами рентабельності компанії «Овостар Юніон» можна зробити висновок, що до 2019 року компанія мала середній та високий рівень рентабельності за всіма досліджуваними показниками. У 2019 році компанія пережила фінансовий стрес та отримала збиток у розмірі 20 млн. дол. США, через що всі показники рентабельності за той рік мали негативне значення. Після цього компанія й досі не може повернутись до попереднього рівня і за 2020-2021 має низьку рентабельність за всіма показниками. Це пов'язано зі скороченням міжнародних торгових операцій через COVID-19 і у 2021 році компанія має ще гірші результати через те, що до вже існуючих умов додалась негативна переоцінка справедливої вартості біологічних активів компанії.

Проаналізувавши рівень фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності ГК «Овостар Юніон», можемо зробити висновок про те, що компанія має низький рівень рентабельності, але, незважаючи на це, рівень її платоспроможності та ліквідність відповідають нормам та знаходяться на достатньому рівні, тому можемо свідчити про наявний потенціал компанії, який варто розвивати.

2.2 Аналіз поточного стану здійснення міжнародної діяльності підприємства

ГК «Овостар Юніон» активно здійснює міжнародну економічну діяльність. Експорт столових яєць у шкарлупі та яєчних продуктів (див. табл. 2.7) відбувається під торговою маркою «Овостар» та здійснюється у приблизно п'ятдесят країн по всьому світу (Данія, Німеччина, Іспанія, Італія, Чехія, Словенія, Польща, Португалія, Голландія, Великобританія, Греція, Австрія, Вірменія, Грузія, Туреччина, Кіпр, Саудівська Аравія, ОАЕ, Ізраїль, Філіппіни, Йорданія та інші). Керування поставками відбувається з центрального офісу «Овостар Юніон» в Україні, а також через торгові представництва в Латвії та ОАЕ. Ключовими експортними ринками є Європа та Близький Схід.

Почнемо з аналізу обсягу експорту яєць по відношенню до всього експорту яєць з України (див. рис. 2.6).

Таблиця 2.6 – Категорії товарів експорту

УКТЗЕД	Опис
0407	Яйця птахів у шкарлупі, свіжі, консервовані або варені.
0408	Яйця птиці без шкаралупи та яєчні жовтки, свіжі, сушені, варені у воді або на парі, формовані, морожені або консервовані іншим способом, з доданням чи без додання цукру чи інших підсолоджувальних речовин.
3502	Альбуміни (білки) (включаючи концентрати з кількох сироваткових білків із вмістом більш як 80 мас. % сироваткових білків у перерахунку на суху речовину); альбумінати та інші похідні альбумінів.

Джерело: складено автором на основі [74]

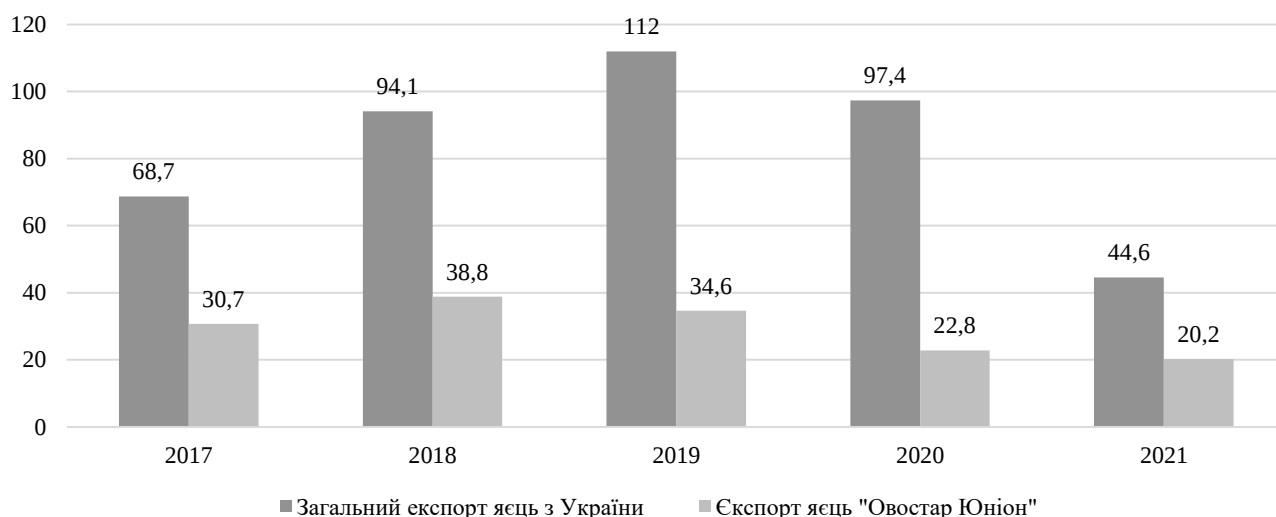


Рисунок 2.6 – Динаміка експорту яєць ГК «Овостар Юніон» по відношенню до загального експорту яєць з України за 2017 – 2021 рр.
Джерело: складено автором на основі [11; 34; 35; 36; 37; 38]

Від початку 2019 року гістограма відображає падіння експорту яєць з України, що пов'язано зі спалахом COVID-19 та відповідно зменшенням торгових операцій. Проте варто відмітити, що за рахунок впровадження заходів щодо швидкої адаптації до змін та викликів навколишнього середовища, «Овостар Юніон» зберігає ринкові позиції та входить у ТОП-3 найбільших експортерів яєць та яєчної продукції в Україні. Станом на кінець 2021 року частка експорту яєць ГК «Овостар Юніон» у загальному експорті яєць з України сягнула 45,3%, у порівнянні з 23,4% у 2020 році, що свідчить про стабільність та якість здійснення міжнародних експортних операцій.

Перейдемо до аналізу динаміки обсягів реалізації експортної продукції у натуральному (див. табл. 2.7; 2.8) та вартісному вираженні (див. табл. 2.9; 2.10).

Таблиця 2.7 – Динаміка експорту продукції ГК «Овостар Юніон» у кількісному вираженні за 2017-2021 рр.

Продукція	2017	2018	2019	2020	2021
Яйця курячі, млн. шт.	529	587	525	349	264
Сухі яєчні продукти, тис. тон	2,4	1,9	2,1	2,3	2,1
Рідкі яєчні продукти, тис. тон	5,1	5,6	6,5	4,6	4,1

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Таблиця 2.8 – Абсолютне та відносне відхилення у експорті (кількісне вираження) продукції ГК «Овостар Юніон»

Продукція	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення. %			
	18/17	19/18	20/19	21/20	18/17	19/18	20/19	21/20
Яйця курячі, млн. штук	58	-62	-176	-85	11,0	-10,6	-33,5	-24,4
Сухі яєчні продукти, тис. тон	-0,5	0,2	0,2	-0,2	-20,8	10,5	9,5	-8,7
Рідкі яєчні продукти, тис. тон	0,5	0,9	-1,9	-0,5	9,8	16,1	-29,2	-10,9

Джерело: розраховано автором

За отриманими даними ми бачимо перманентне скорочення експорту столових яєць починаючи з 2018 року та з 2019 – скорочення експорту рідких яєчних продуктів, що пов'язано зі зменшенням їх обсягу виробництва та нестабільною ситуацією у міжнародному середовищі, через що експорт до деяких країн було обмежено. Прослідковується також зменшення експорту сухих яєчних продуктів, але не значне, що складає до 10%, відносна стабільність пов'язана з тим, що споживачами цього продукту є великі міжнародні компанії, які активно використовують сухі яєчні продукти у виробництві своєї продукції.

Таблиця 2.9 – Динаміка експорту продукції ГК «Овостар Юніон» у вартісному вираженні за 2017-2021 рр.

Продукція	2017	2018	2019	2020	2021
Яйця курячі, млн. дол. США	30,7	38,8	34,6	22,8	20,2
Сухі яєчні продукти, млн. дол. США	10,5	8,9	10,1	10,6	10,4
Рідкі яєчні продукти, млн. дол. США	6,5	8	6,1	6,4	7,1

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Таблиця 2.10 – Абсолютне та відносне відхилення у експорті (вартісне вираження) продукції ГК «Овостар Юніон»

Продукція	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення. %			
	18/17	19/18	20/19	21/20	18/17	19/18	20/19	21/20
Яйця курячі, млн. дол. США	8,1	-4,2	-11,8	-2,6	26,4	-10,8	-34,1	-11,4
Сухі яєчні продукти, млн. дол. США	-1,6	1,2	0,5	-0,2	-15,2	13,5	5,0	-1,9
Рідкі яєчні продукти, млн. дол. США	1,5	-1,9	0,3	0,7	23,1	-23,8	4,9	10,9

Джерело: розраховано автором

Динаміка експорту у вартісному вираженні показує, що найбільшу частку доходу приносить реалізація харчових яєць у шкарлупі станом на 2021 рік, ця частка склала 53,6%, при тому середня частка доходу від експорту яєць у шкарлупі, за проаналізовані 5 років, становить 62,36%. На другому місці, за долею у загальному доході від виручки, знаходяться сухі яєчні продукти з відносною

часткою у розмірі 22,36%, для порівняння у 2021 році дана частка досягла найвищого значення за аналізований період та склала 27,6%. І на третьому місці доходи від експорту рідких яєчних продуктів з середньою часткою – 12,28%.

Якщо порівнювати динаміку обсягу експорту у вартісному та кількісному вираженні, то можна побачити, що зниження кількісного обсягу реалізації експортної продукції не завжди дорівнює відповідному зниженню надходження доходів, таке явище пов'язане з щорічним підвищенням ринкової вартості продукції.

Наступним кроком за допомогою структури доходів від реалізації продукції, визначимо, яку частку складає експортна продукція (див. рис. 2.7).

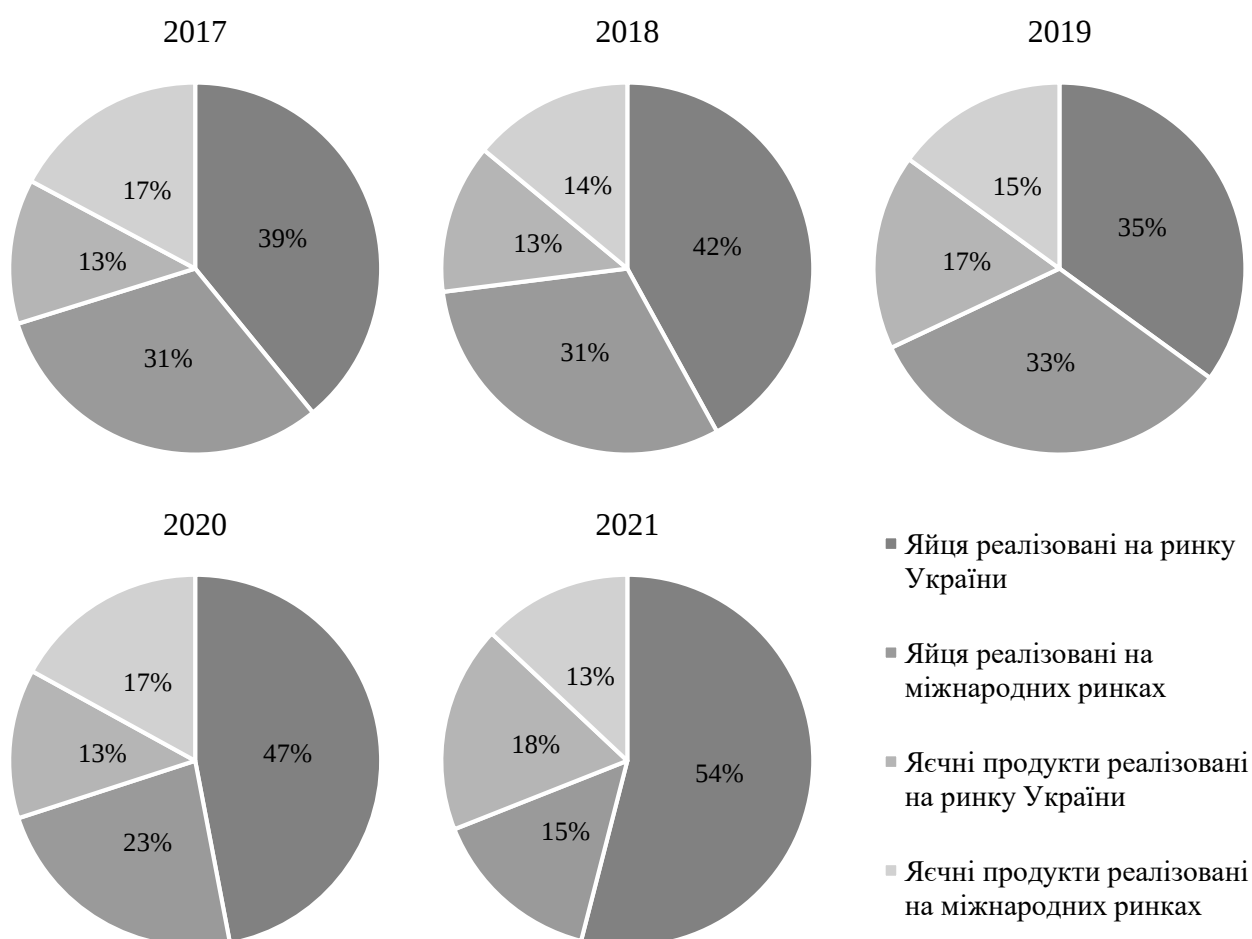


Рисунок 2.7 – Структура доходів від реалізації продукції

ГК «Овостар Юніон» за 2017 – 2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]

Структура доходів від реалізацій продукції вказує на негативну тенденцію до скорочення обсягів експорту. Так ми бачимо, що за п'ять проаналізованих років,

станом на 2021 рік, наявна найменша частка експорту яйця у шкарлупі на міжнародні ринки, лише 15%. У свою чергу, експорт яєчної продукції також досяг мінімального значення, у розмірі 13%. Також помітно, що частка експорту яйця почала скорочуватись з 2019 року, що пов'язано з початком пандемії COVID-19, адже у той період було скорочено кількість міжнародних торгових операцій, і компанія почала розширювати та укріплювати позиції на внутрішньому ринку.

В сучасних умовах функціонування компаній у нестабільному середовищі важливо розуміти як розвинута географія експорту, які ринки приносять найбільший дохід, які найменший. Зважаючи на це, наведемо географічну структуру доходів від експорту (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка доходів, отриманих від експортної діяльності ГК «Овостар Юніон» за географічною структурою, за 2019-2021 рр.

Продукція	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2020/ 2021	2020/ 2019	2020/ 2021
Близький Схід							
Яйця курячі, млн. дол. США	26,8	15,7	13,8	-11,1	-1,9	-41,42	-12,10
Яєчні продукти, млн. дол. США	4,2	3,2	3,7	-1	0,5	-23,81	15,63
Всього:	31,0	18,9	17,5	-12,1	-1,4	-39,03	-7,41
Європейський Союз							
Яйця курячі, млн. дол. США	5,7	4,3	4,1	-1,4	-0,2	-24,56	-4,65
Яєчні продукти, млн. дол. США	10,6	11,4	11,2	0,8	-0,2	7,55	-1,75
Всього:	16,3	15,7	15,3	-0,6	-0,4	-3,68	-2,55
Країни СНД							
Яйця курячі, млн. дол. США	0,2	0,4	0,2	0,2	-0,2	100,00	-50
Яєчні продукти, млн. дол. США	0	0	0	0	0	-	-
Всього:	0,2	0,4	0,2	0,2	-0,2	100,00	-50
Африка							
Яйця курячі, млн. дол. США	0,8	0	0	-0,8	0	-100,00	0
Яєчні продукти, млн. дол. США	0,3	0,7	0,7	0,4	0	133,33	0
Всього:	1,1	0,7	0,7	-0,4	0	-36,36	0
Інші країни							
Яйця курячі, млн. дол. США	1,1	2,3	2,1	1,2	-0,2	109,09	-8,70
Яєчні продукти, млн. дол. США	1,1	1,8	1,9	0,7	0,1	63,64	5,56
Всього:	2,2	4,1	4	1,9	-0,1	86,36	-2,44
Загалом:	50,8	39,8	37,7	-11	-2,1	-21,65	-5,28

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 7]

Загалом можна сказати, що найбільшу частку експорту складають Європейський Союз та ринок Близького Сходу. Тоді як частка експорту у Африку, країни СНД та інші країни є досить низькою та має малу вагомість.

Якщо говорити про Близький Схід, то країни даного ринку експортують переважно столові яйця у шкарлупі, а яєчні продукти мають меншу популярність. Ситуація в ЄС кардинально відрізняється: більшу частку доходу «Овостар Юніон» отримало саме від експорту яєчних продуктів, що зумовлено підвищеним попитом на суперфуди. Споживачі цього ринку надають перевагу корисній їжі, що буде легкою у приготуванні та смачною.

Також важливо зазначити, що за проаналізований період помітне перманентне зниження доходів отриманих від здійснення експорту за всіма категоріями та географічними напрямками. Це можна пояснити спалахом пандемії COVID-19, що вплинула на кількість здійснюваних експортних операцій та обмеження експорту до деяких країн.

Провівши аналіз абсолютних показників експорту та показників структури експорту, перейдемо до оцінки ефективності здійснення експортної діяльності. Для цього нам необхідно розрахувати наступні показники:

- економічна ефективність експорту;
- коефіцієнт ефективності експортних операцій;
- рентабельність експорту.

Економічна ефективність експорту ($E_{\text{еф.експ.}}$) розраховується як відношення суми чистої виручки в іноземній валюті ($\text{ЧВ}_{\text{е.нац.вал.}}$), переведеній у національну валюту за офіційним курсом до суми загальних витрат компанії на експорт ($ЗВ_{\text{е}}$). Даний коефіцієнт показує суму гривневого доходу від реалізації експортної продукції, яка припадає на кожну витрачену гривню. Нормативне значення показника має перевищувати 1 [1].

$$E_{\text{еф.експ.}} = \frac{\text{ЧВ}_{\text{е.нац.вал.}}}{ЗВ_{\text{е}}}, \quad (2.11)$$

Коефіцієнт ефективності експортних операцій ($K_{\text{еф.експ.}}$) визначається шляхом ділення виручки отриманої від реалізації експортних товарів ($\text{ЧВ}_{\text{е}}$) на

повну собівартість експортної продукції (C_e). Вважається, що експорт товарів є ефективним за умови, що $K_{\text{еф.експ.}} > 1$ [1].

$$E_{\text{еф.експ.}} = \frac{ЧВ_e}{C_e}, \quad (2.12)$$

Рентабельність експорту ($R_{\text{експ.}}$) показує суму прибутку від реалізації експортної продукції, яка припадає на кожну витрачену компанією грошову одиницю. Розраховується як відношення фінансового результату від експортної діяльності ($ЧП_e$) до повних витрат компанії на експорт [1].

$$R_{\text{експ.}} = \frac{ЧП_e}{ЗВ_e} * 100\%, \quad (2.13)$$

Представимо результати розрахунків коефіцієнтів ефективності здійснення експортної діяльності на основі попередньо зазначених фінансових даних та формул (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Коефіцієнти ефективності експорту ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт	2017	2018	2019	2020	2021
$E_{\text{еф.експ.}}$	1,32	1,35	1,07	1,08	1,01
$K_{\text{еф.експ.}}$	1,41	1,43	1,16	1,18	1,10
$R_{\text{експ.}}, \%$	30,33	19,11	1,09	2,83	1,28

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків можна сказати, що загалом, за всіма показниками протягом проаналізованого періоду, помітна тенденція до зниження, особливо це стосується рентабельності експорту, який за п'ять років знизився з 30,33% (високий рівень рентабельності) до 1,28% (низький рівень рентабельності), така негативна динаміка пов'язана зі значним зменшенням частки експортних продажів компанії та підвищенням собівартості продукції. Але якщо розглядати коефіцієнт економічної ефективності та ефективності експортних операцій окремо, то бачимо, що дані показники, хоча й зменшуються з кожним роком, проте все ще знаходяться у межах норми.

Компанія «Овостар Юніон» має вертикально-інтегровану екосистему з замкнутим виробничим циклом, за рахунок чого вона мінімально залежить від постачальників додаткових компонентів та імпорту. Основними категоріями імпорту виступають вакцини, молодняк для розведення курей несучок, деякі види

добрив та комплектуючі до обладнання. Наведемо перелік основних категорій товарів, що були імпортовані ГК «Овостар Юніон» у 2021 році (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Категорії товарів імпорту

УКТЗЕД	Опис
3002	Кров людей; кров тварин, приготовлена для терапевтичного, профілактичного або діагностичного застосування; сироватки імунні, інші фракції крові та імунологічні продукти, модифіковані або немодифіковані, у тому числі одержані із застосуванням біотехнологічних процесів; вакцини, токсини, культури мікроорганізмів (крім дріжджів) та аналогічні продукти.
0105	Свійська птиця, тобто кури свійські (<i>Gallus domesticus</i>), качки, гуси, індики та цесарки, живі.
2309	Продукти, що використовуються для годівлі тварин.
4823	Папір та картон, целюлозна вата і полотна з целюлозних волокон розрізані за певною формою (або розмірами); інші вироби з паперової маси, паперу, картону, целюлозної вати або полотен з целюлозних волокон.
2930	Сполуки сіркоорганічні.
3204	Органічні синтетичні барвники визначеного або не визначеного хімічного складу; препарати, зазначені у примітці 3 до цієї групи, виготовлені на основі органічних синтетичних барвників; органічні синтетичні продукти видів, які використовують як флуоресцентні відбілювальні препарати або як люмінофори, визначеного або не визначеного хімічного складу.
2922	Аміносполуки, до складу яких входить кисневмісна функціональна група.
8433	Машини або механізми для збирання або обмолоту сільськогосподарських культур, включаючи преси для соломи або сіна; газонокосарки та сінокосарки; машини для очищення, сортування або вибраковування яєць, плодів або інших сільськогосподарських продуктів, крім машин, зазначених у товарній позиції 8437.
3402	Поверхнево-активні органічні речовини (крім мила); поверхнево-активні препарати, засоби для прання, миття (включаючи допоміжні мийні засоби) та засоби для чищення із вмістом або без вмісту мила (крім засобів, включених до товарної позиції 3401)
2835	Фосфіати (гіпофосфіти), фосфонати (фосфіти) та фосфати; поліфосфати, визначеного або невизначеного хімічного складу.
3923	Вироби з пластмаси для транспортування та пакування товарів; пробки, кришки, ковпаки та інші вироби з пластмаси для герметизації, закупорювання.
8436	Інше обладнання для сільського господарства, садівництва, лісового господарства, птахівництва або бджільництва, включаючи обладнання для пророщування насіння з механічним або нагрівальним обладнанням; інкубатори та брудери для птахівництва
3507	Ферменти; ферментні препарати, не включені до інших товарних позицій.

Джерело: складено автором на основі [74]

Станом на 2021 рік найбільшу частку від імпорту становили вакцини (3002) – близько 45-50%, на другому місці знаходяться кури (0105) – 30%, і на третьому місці – вироби з паперу картону та целюлозної вати (4823) – 10%. Як вже зазначалось раніше, через початок війни в Україні ГК «Овостар Юніон» шукає шляхи та можливі варіанти заміни імпортних категорій на вітчизняні аналоги.

2.3 Оцінка потенціалу розвитку підприємства на міжнародному ринку

Успіх функціонування компанії на міжнародному ринку на пряму залежить від правильної ідентифікації можливостей, їх реалізації та загального потенціалу компанії до зростання.

Для початку, на основі наведених попередньо фінансових показників, визначимо масштабність експортної діяльності ГК «Овостар Юніон» у порівнянні з іншими вітчизняними компаніями-експортерами:

$$\text{ЧЕ}_{\text{обс.}} = \frac{D_{\text{е.}}}{O_{\text{Екр.}}}, \quad (2.14)$$

де, $\text{ЧЕ}_{\text{обс.}}$ – частка компанії у загальному обсязі експорту певного товару країни;

$D_{\text{е.}}$ – дохід від реалізації експортної продукції компанії;

$O_{\text{Екр.}}$ – загальний обсяг експорту певної продукції країни.

Також варто визначити як інтенсивно сама компанія займається експортною діяльністю у порівнянні з іншими видами діяльності:

$$\text{ЧЕ} = \frac{D_{\text{е.}}}{D}, \quad (2.15)$$

де, ЧЕ – частка експорту в загальному обсязі доходу компанії;

D – загальний обсяг доходу компанії.

Результати розрахунків наведемо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Коефіцієнти експортного потенціалу ГК «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр.

Коефіцієнт	2017	2018	2019	2020	2021
$\text{ЧЕ}_{\text{обс.}}$ (яйця)	0,45	0,41	0,31	0,23	0,45
ЧЕ	0,48	0,45	0,49	0,40	0,28

Джерело: розраховано автором

Тож, як можна побачити з отриманих результатів станом на 2021 рік, за досліджуваними показниками помітний дисонанс, частка експорту яєць «Овостар Юніон» у загальному експорті України зросла, але частка експорту у діяльності самої компанії значно знизилась. У першу чергу це пов'язано з тим, що з початку

2020 року через пік пандемії кількість та обсяги експортних операцій значно знизились, а компанія почала більше фокусуватись на розвитку продукції на внутрішньому ринку. Якщо говорити про частку експорту у загальному експорті України, протягом останніх років помітне стабільне погіршення кон'юнктури ринку яєць та яєчних продуктів. Це пов'язано зі значним ростом вартості на комбікорми, аномальним підвищенням витрат на енергоносії через скасування пільгового оподаткування компаній, які займаються виробництвом м'яса бройлерів та яєць. У свою чергу, компанія «Овостар Юніон» сама забезпечує поголів'я курей кормами, імпортуються лише деякі складові та компоненти, а для забезпечення заводів та пташників електроенергією використовуються альтернативні джерела енергії, зокрема сонячні батареї, що допомагає компанії триматись на плаву та не втрачати свої позиції як провідного вітчизняного експортера яєць та яєчних продуктів, утримуючи собівартість та встановлюючи ціну продукції на конкурентному рівні.

Важливою складовою для розвитку міжнародної діяльності є висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам. ГК «Овостар Юніон» сумлінно стежить за відповідністю продукції даному критерію. У процесі вирощування батьківського поголів'я курей-несучок та виробництва не використовуються гормони, антибіотики, стимулятори росту, а також кормові компоненти тваринного походження.

На етапі автоматичного транспортування яєць з пташників на сортувальну машину відбувається дезінфекція яєць та обладнання, шляхом використання озонування та ультрафіолетових променів. Сортувальні машини з трьохступеневим рівнем детекції контролюють якість та чистоту яєчної шкарлупи та паралельно знезаражують яйця й сортують їх за вагою. Обов'язковим елементом системи харчової безпеки є маркування кожного яйця числовим кодом контролю якості.

Крім того яйця та яєчна продукція ГК «Овостар Юніон» регулярно перевіряються державними органами на відсутність діоксидів і ГМО та відстежуються показники мікробіологічної безпеки.

Система управління якістю на виробничих майданчиках «Овостар Юніон» заснована на міжнародних стандартах та сертифікована відповідно до ISO 9001:2008, ISO 22000:2005 (HACCP) і FSSC 22000, «HALAL» та «Kosher».

Як вже попередньо зазначалось, основними ринками збуту продукції ГК «Овостар Юніон» є Європейський Союз та Близький Схід. Тому дослідимо, які є основні джерела імпорту яєць та яєчної продукції для зазначених ринків.

За 2020-2021 роки імпорт яєць країнами ЄС (без врахування Великобританії) скоротився на 20,5%. Скорочення постачання з України було найбільшим поміж усіх країн-експортерів, що входять до п'ятірки лідерів (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Обсяг імпорту яєць до ЄС за 2020-2021 рр.

Країна-імпортер	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. тон	Відносне відхилення, %
Україна	11,162	7,208	-3,95	-35,42
США	3,917	3,274	-0,64	-16,42
Аргентина	1,587	1,412	-0,18	-11,03
Китай	0,849	0,825	-0,02	-2,83
Північна Македонія	0,364	0,400	0,04	9,89
Інші	3,551	2,822	-0,73	-20,53

Джерело: складено автором на основі [52]

Падіння обсягів імпорту яєць із США і Аргентини, які посіли 2 та 3 місця відповідно, становить 16,4% і 11%. Україна ж зберегла позицію ключового постачальника яєць на ринок Європи з показником на рівні 7,2 тис. тон за 2021 рік, проти 11,16 тис. тон у 2020 році.

У Близький Схід основна частка яєць і яєчної продукції імпортується з Євразії. У період з 2018 по 2021 рік відсоток продукції імпортованої з України склав приблизно 35%, з Бразилії – 15,11%, а з Туреччини – майже 12% (див. рис. 2.8).

Серед споживчих вподобань обох ринків є вживання великої кількості свіжих фруктів та овочів, яєць і молочних продуктів. Проте споживачі ЄС більше звертають увагу на суперфуди. Для них важливо, щоб їжа була максимально корисною, екологічною, смачною і потребувала мінімальних зусиль на приготування.

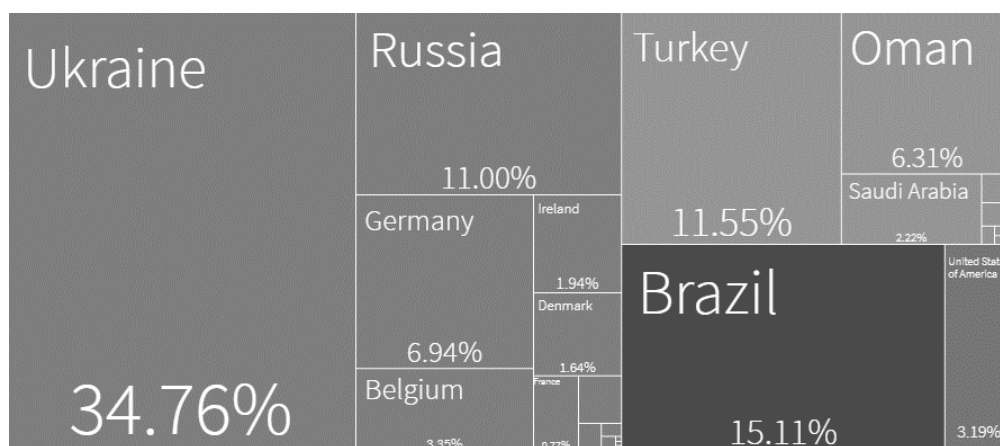


Рисунок 2.8 – Структура імпорту яєць та яєчних продуктів на ринок Близького Сходу
Джерело: [46]

Далі визначимо основних конкурентів на міжнародному ринку у галузі виробництва яєць та яєчних продуктів, продукція яких безпосередньо представлена на досліджуваних ринках:

- німецький агрохолдинг «Eggland's Best», який випускає продукцію під однойменною торговою маркою. Компанія розпочала свій шлях у 1992 році, та наразі активно розвивається. Вони пропонують споживачам яйця класу «АА», фасовані по 12, 18 та по 24 штуки за середньою ціною 0,33 – 0,54 дол. США за одне яйце. Рідка яєчна продукція представлена у пакуванні TetraPak, об'ємом 0,5; 1 та 2 літри за середньою ціною від 1,38 дол. США за літр. Суха яєчна продукція представлена до продажу у подвійній упаковці з поліетиленового мішку та картонної коробки об'ємом 10, 20 і 25 кілограмів, вартість починається від 4,21 дол. США за кілограм. На виробництві використовуються клітки вільного виходу. Окрім стандартних яєчних продуктів компанія пропонує споживачам також омлетну суміш та омлетні байтси з додаванням сиру, бекону, ковбаси та зелені [50];
- бельгійська компанія «Lodewijckx», що пропонує споживачам продукцію під торговою маркою «Cocovite». Дана компанія також була заснована у 1992 році та на сьогодні користується особливою популярністю серед клієнтів зі сфери громадського харчування. Компанія пропонує до продажу яйця класу «А» у картонному пакуванні по 30 та 120 штук за середньою ціною 0,23 дол. США. Рідка яєчна продукція продається також у тетрапаці об'ємом по 0,25; 0,5 та 1 літр за

ціною від 1,26 дол. США за літр. Сухі яєчні продукти можна придбати у пластиковому відрі вагою 1,5; 3; 5 та 10 кілограмів, їх ціна починається від 3,97 дол. США за кілограм. На виробництві також використовуються клітки вільного виходу. Серед нестандартних пропозицій у компанії в асортименті є готові суміші для млинців [58];

– польський агрохолдинг «Farmer Angus», яка займається вирощуванням свійських тварин і продажем м'яса курятини, свинини та яловичини, виготовленням яєць і яєчної продукції. До продажу компанія пропонує яйця класу «А» у пакуванні з переробленого паперу по 8, 16 та 32 штуки, середня ціна за одне яйце стартує від 0,34 дол. США. Яєчну продукцію можна придбати у пластиковій тарі об'ємом 0,5 та 1 літр, орієнтовна ціна за літр становить 1,22 дол. США. Суха яєчна продукція коштує від 4,18 дол. США за кілограм та представлена до продажу у поліетиленових мішках вагою по 5, 10 та 20 кілограмів. У виробництві використовуються клітки вільного виходу [53].

Здійснимо порівняльну характеристику компанії «Овостар Юніон» та зазначених конкурентів відносно основних факторів конкурентоспроможності (див. табл. 2.16). Кожному фактору для окремої компанії призначається оцінка від 0,1 до 1, де 0,1 – найгірший результат, 1 – найкращий.

Таблиця 2.16 – Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	База «Овостар Юніон»	Конкуренти		
		«Lodewijckx»	«Eggland's Best»	«Farmer Angus»
1. Якість	1	1	1	0,8
2. Рівень цін	0,8	0,9	0,6	0,9
3. Асортимент	0,8	0,9	0,8	0,5
4. Екологічність	1	0,8	1	0,7
5. Надійність	0,7	1	0,9	1
6. Реклама	0,4	0,6	0,8	0,3
7. Імідж	0,8	0,9	0,8	1
8. Сервіс	0,9	0,8	0,8	0,8
Сума	6,4	6,9	6,7	6

Джерело: складено автором на основі [38; 50; 53; 58]

Для більш якісної оцінки рівня конкурентоспроможності ГК «Овостар Юніон» порівняно з виробниками товарів-аналогів на міжнародному ринку необхідно визначити вагомість факторів порівняння та знайти їх добуток з

оцінками. І за сумарним результатом кожної з компаній вже можна буде робити висновок про конкурентоспроможність компанії.

Необхідні розрахунки наведено в таблиці 2.17, де відповідно:

A_i – вагомість параметра;

P_i – ранжування значення параметра (до 1);

$A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Таблиця 2.17 – Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	База «Овостар Юніон»		Конкуренти					
				«Lodewijckx»		«Eggland's Best»		«Farmer Angus»	
				P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
1. Якість	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	0,8	0,16
2. Рівень цін	0,175	0,8	0,14	0,9	0,16	0,6	0,11	0,9	0,15
3. Асортимент	0,075	0,8	0,06	0,9	0,07	0,8	0,06	0,5	0,04
4. Екологічність	0,1	1	0,1	0,8	0,08	1	0,1	0,7	0,07
5. Надійність	0,15	0,7	0,11	1	0,15	0,9	0,14	1	0,15
6. Реклама	0,125	0,4	0,05	0,6	0,08	0,8	0,1	0,3	0,04
7. Імідж	0,1	0,8	0,08	0,9	0,09	0,8	0,08	1	0,1
8. Сервіс	0,075	0,9	0,08	0,8	0,06	0,8	0,06	0,8	0,06
Сума	1	6,4	0,80	6,9	0,88	6,7	0,84	6	0,77

Джерело: розраховано автором

Аналіз конкурентоспроможності товару ГК «Овостар Юніон» у порівнянні з конкурентами на міжнародному ринку показав, що компанії варто звернути увагу на такий аспект як «реклама», також низьку оцінку має фактор «надійність», що пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, і відповідно тим фактом, що виробничі потужності, які знаходяться на території України, можуть припинити свою роботу у будь-який момент. Проте, виявлено і сильні сторони у порівнянні з аналізованими конкурентами, до них відноситься: висока якість та екологічність продукції, різноманітність інструменту та доступність цін.

Перейдемо до аналізу зовнішнього середовища. Найбільш поширеним інструментом для його здійснення є PESTLE-аналіз (див. табл. 2.18). Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища по 6-ти категоріям [20]:

- P – Political (Політичні);
- E – Economical (Економічні);
- S – Social-Culture (Соціально-культурні);

- T – Technological (Технологічні);
- L – Legal (Правові);
- E – Environmental / Ecological (Екологічні) [20].

Таблиця 2.18 – PESTLE-аналіз

Група факторів	Фактори	Стан фактора	Характер впливу групи факторів
Економічні	Темп інфляції	Зростає	Стан міжнародної економіки наразі на разі переживає не найкращі часи. Світ ще не встиг оговтатись від пандемії, як почались політичні сутички.
	Рівень податкових ставок	Стабільний	
	Рівень безробіття	Зростає	
	Рівень доходів населення	Знижується	
Політико-правові	Рівень політ. стабільності	Знижується	У сучасних умовах дана група факторів відіграє важливу роль для підприємств. Впровадження політичних санкцій проти країн-агресорів. Об'єднання урядів, підтримка та допомога країнам – визначають нашу сучасність.
	Відносини уряду з іноземними державами	Нестабільний	
	Підтримка уряду	Зростає	
Демографічні	Чисельність населення	Зростає	Опираючись на дані фактори та їх тенденції компанії забезпечують як виробничий процес (робочі місця), так і прогнозують що саме виробляти опираючись на поточний попит.
	Статеві-віковий склад	Переважають чоловіки, населення переважно старіюче	
	Рівень народжуваності	Знижується	
Соціально-культурні	Рівень освіти	Зростає	
	Соціальні умови життя	Зростає	
	Рівень культури населення	Зростає	
Науково-технічні	У сфері товарів	Зростає	Науково-технічна складова та впровадження інформаційних технологій стали рушійною силою для сучасних компаній та рушієм міжнародної економіки загалом
	У сфері технологій виробництва	Зростає	
	Роботизація виробництва	Зростає	
Природні / екологічні	Екологічність технологій	Зростає	В умовах перманентного погіршення стану навколишнього середовища, компанії намагаються не стояти в стороні та підвищувати рівень екологічності виробництва.
	Стан навколишнього середовища	Погіршується	

Джерело: складено автором

У сучасних умовах невизначеності міжнародним компаніям як ніколи важливо бути гнучкими до постійних змін і викликів міжнародного ринку. Тому попередній аналіз зовнішніх факторів дає можливість відслідкувати певні тенденції чи можливі виклики, щоб оперативно на них зреагувати, бути в епіцентрі позитивних подій і мати змогу мінімізувати негативні наслідки.

На потенціал розвитку діяльності компанії на міжнародному ринку також прямий вплив мають його сильні та слабкі сторони. Тому наступним кроком доцільно провести SWOT-аналіз (див. табл. 2.19; 2.20). Він є дієвим інструментом стратегічного планування та допомагає виявити ключові фактори впливу внутрішнього і зовнішнього середовища в поєднанні зі слабкими та сильними сторонами компанії. За даним методом фактори поділяються на чотири категорії: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози [5].

Таблиця 2.19 – Матриця вихідних даних SWOT-аналізу

<u>Можливості</u> - збільшення об'ємів продажів; - втрата ринкових позицій сильними конкурентами; - відкриття та захоплення нових ринків; - впровадження нових технологій, модернізація виробництва; - зниження цін на сировину; - підвищення рівня доходів споживачів; - захоплення нового сегменту споживачів; - покращення епідеміологічної та політичної ситуації.	<u>Загрози</u> - зниження попиту споживачів на продукцію; - поява на ринку нових сильних конкурентів; - підвищення вимог, впровадження нових стандартів до яєць та яєчної продукції країною-імпортером; - підвищення вимог до технології виробництва на законодавчому рівні; - ріст цін на сировину; - зниження рівня доходів споживачів; - втрата певного сегменту споживачів; - зниження обсягів експорту через загострення епідеміологічної та політичної ситуації у світі.
<u>Сильні сторони</u> - використання сучасного потужного обладнання ; - висока якість продукції, сертифікація за міжнародними стандартами; - широкий асортимент продукції; - позитивний імідж компанії; - високий рівень кваліфікації персоналу.	<u>Слабкі сторони</u> - висока собівартість продукції; - сезонність виробництва яєць та яєчної продукції; - місцезнаходження виробничих потужностей у потенційно-небезпечному місці; - не активний маркетинг; - застаріла стратегія розвитку міжнародної діяльності.

Джерело: складено автором

Визначивши складові ключових факторів SWOT-аналізу, на основі отриманих даних необхідно скласти матрицю можливих варіантів розвитку (див. табл. 1.20).

Таблиця 2.20 – Матриця стратегічних альтернатив розвитку та проблем

<u>СіМ</u> - за рахунок поєднання позитивного іміджу компанії та втрати ринкових позицій сильними конкурентами ми можемо перехопити їх партнерів та завоювати нові сегменти споживачів; - за рахунок високої якості продукції та покращення епідеміологічної ситуації у світі компанія матиме можливість розширити канали збуту продукції на міжнародних ринках; - за рахунок високої кваліфікації персоналу та розробки і впровадження новітніх технологій і модернізації виробництва компанія зможе збільшити обсяги виробництва продукції.	<u>СіЗ</u> - висока кваліфікація працівників сприятиме підвищенню отриманого прибутку у разі впровадження нових стандартів на міжнародному рівні; - загострення епідеміологічної та політичної ситуації може призвести до виходу з галузі сильних конкурентів, тоді компанія за рахунок налагодженої системи збуту зможе розширити коло партнерів; - виробництво високоякісної продукції потребує відповідного рівня сировини, а в разі підвищення на неї ціни компанія ризикує втратити частку споживачів через підвищення собівартості продукції.
<u>СліМ</u> - втрата частки споживачів, що залежні від коливань ціни через зниження цін конкурентами, які втрачають свої позиції; - за рахунок впровадження новітніх технологій можливо зменшити вплив сезонності, та забезпечити безперебійність виробництва та стабільність необхідних кліматичних умов.	<u>СліЗ</u> - поява на ринку нових сильних конкурентів може призвести до втрати частки споживачів через високу собівартість продукції компанії; - втрата частки ринку через загострення політичної та епідеміологічної ситуації; - зниження обсягу доходу через слабку маркетингову політику.

Джерело: складено автором

З урахуванням результатів PESTLE-, SWOT-аналізу та сучасного стану основних ринків збуту ГК «Овостар Юніон» можна стверджувати, що продукція відповідає міжнародним стандартам якості і безпечності, а також має конкурентну собівартість, компанія використовує у виробництві потужне обладнання та сучасні автоматизовані системи – що у сумі є передумовою для ефективного розвитку діяльності на міжнародному ринку. Проте варто приділити увагу пом'якшенню та усуненню наявних проблем та слабких сторін компанії, щоб оперативно реагувати на зміни у міжнародному середовищі та не лише не втрачати позиції провідного експортера яєць та яєчної продукції на міжнародному ринку, а й укріплювати їх.

Висновки до розділу 2

ГК «Овостар Юніон» українська вертикально-інтегрована холдингова компанія, виробник високоякісних яєць та яєчних продуктів. Компанія працює за принципом постійного вдосконалення, впровадження інновацій та спрямована на досягнення лідерства у галузі.

Фінансово-економічний стан компанії не можна назвати стабільним, присутні постійні коливання за показниками доходу, валового прибутку, EBITDA та чистого прибутку. 2019 рік, коли компанія отримала збиток у розмірі 20 млн. дол. США значно похитнув її стабільність і вона й досі не може стабілізувати ситуацію.

Також аналіз показав, що компанія є фінансово стійкою, та ліквідною, проте показники рентабельності знаходяться на гранично низькому порозі та потребують уваги менеджерів компанії.

Експорт продукції ГК «Овостар Юніон» станом на 2021 рік займає вагому частку (45,%) у загальному експорті яєць України. Але власні експортні показники компанії мають помітну тенденцію до зниження, особливо це стосується виручки отриманої від реалізації яєць, яка останні три роки щорічно знижується на понад 10%. Виключенням є лише виручка, яку приносять рідкі яєчні продукти, адже вона має тенденцію до зростання.

Проаналізовані показники ефективності експорту також вказали на погіршення ситуації, коефіцієнти економічної ефективності експорту та ефективності експортних операцій хоча і заходяться ще у рамках норми, але значно знизились у порівнянні з попередніми роками, а рентабельність експорту взагалі майже опустилась до мінімального значення.

Інструменти PESTLE- та SWOT-аналіз, оцінка конкурентоспроможності компанії «Овостар Юніон» на міжнародному ринку та розрахунок коефіцієнтів експортного потенціалу вказали на наявний потенціал розвитку підприємства на міжнародному ринку.

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1 Стратегічні орієнтири розвитку підприємства на міжнародному ринку

Для забезпечення стабільного розвитку компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, варто чітко визначити вектор її поведінки в довгостроковій перспективі. Також не варто забувати, що стратегія розвитку підприємства у міжнародному середовищі – це план управління, який має розповсюджуватись на всю компанію та охоплювати всі сфери її діяльності.

Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку передбачає урахування наступних складових [2]:

- положення та статус компанії на ринку;
- особливості продукції та послуг у порівнянні з конкурентами;
- результативність діяльності підприємства;
- наявні конкурентні переваги компанії;
- життєвий цикл підприємства [2].

Також виокремимо ключові принципи, яких менеджерам варто притримуватись при розробці стратегії розвитку міжнародного бізнесу:

- принцип цілісності, який передбачає, що розроблена стратегія розвитку буде діяти як система;
- принцип безперервності полягає у тому, що обрана стратегія має функціонувати безперервно та стабільно;
- принцип гнучкості, тобто стратегія має доповнюватись та змінюватись у відповідь на виникаючі фактори мікро- та макросередовища;
- принцип точності передбачає обґрунтованість сформованої стратегії;

– принцип участі, його передумовою є залучення та за необхідності навчання великої кількості співробітників відповідно до поставленої цілі.

Окресливши основні принципи та складові, які варто враховувати при формуванні стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку, пригадаємо послідовність етапів реалізації даного процесу. Все починається з проведення ґрунтовного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії; на основі отриманих результатів відбувається постановка місії та цілей компанії на міжнародному ринку; формування та оцінка варіантних стратегій; узгодження та впровадження оптимальної стратегії, і завершальний етап – це контроль за процесом реалізації наміченої стратегії та її коригування відповідно до нових викликів.

У попередньому розділі нами було проведено аналіз здійснення міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон» та виявлення потенціалу для її розвитку. Даний аналіз допоміг виявити ряд проблем:

- зниження обсягу доходу отриманого від здійснення експортної діяльності;
- слабка маркетингова стратегія;
- зниження попиту на продукцію на основних міжнародних ринках збуту;
- географічна та логістична складність здійснення експортних операцій у деякі країни через війну в Україні;
- підвищення цін на сировину та комплектуючі.

Визначивши ключові проблеми у функціонуванні міжнародної діяльності компанії та враховуючі наявну інформацію про поточний стан міжнародного середовища, перейдемо до окреслення орієнтирів розвитку компанії «Овостар Юніон» на міжнародному ринку.

Мета стратегії розвитку: максимізація обсягів прибутку від здійснення міжнародної діяльності.

У рамках окресленої мети ГК «Овостар Юніон» необхідно досягти наступних цілей:

- удосконалити маркетингову політику на зовнішніх ринках;
- стабілізувати логістику перевезень;
- підвищити рівень лояльності споживачів до бренду на зовнішніх ринках.

Розробку стратегічних альтернатив здійснимо на основі матриці Ансоффа (див. рис. 3.1). Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») – це інструмент стратегічного планування, який показує можливі стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку [25].

	Існуюча продукція	Нова продукція
Існуючий ринок	<i>Стратегія проникнення на ринок</i>	<i>Стратегія розвитку товару</i>
Новий ринок	<i>Стратегія розвитку ринку</i>	<i>Стратегія диверсифікації</i>

Рисунок 3.1 – Матриця Асоффа

Джерело: [25]

Матриця дає можливість обрати одну з чотирьох основних стратегій розвитку підприємства, беручи до уваги дві характеристики:

- ринок, на якому може функціонувати компанія;
- товар, який компанія може запропонувати споживачам.

Існуючий ринок – країна, у якій підприємство працює певний час та має вже сформований власний досвід і репутацію. Також під даним поняттям можна розуміти поточних споживачів, тобто цільову аудиторію компанії, яка вже купує їх продукцію чи послуги.

Новим ринком прийнято вважати країну, у якій компанія попередньо не мала досвіду роботи та бажає освоїти її з метою розширення можливостей бізнесу. Даною категорією також окреслюють сегмент споживачів, які не купують пропоновану компанією продукцію з ряду причин: вони не знають про її існування, дану аудиторію не приваблює пропонований товар, або ж компанія не розглядає цей сегмент людей як потенційних споживачів свого бренду.

Існуючий продукт – товар чи послуга, що входять до асортиментного портфелю компанії та вже активно продаються.

Новий продукт той, що ще не має історії продажів та не входить в асортиментний портфель підприємства, компанія лише планує його випустити для приваблення нових споживачів.

Враховуючи перераховані особливості та характеристики, І. Ансофф пропонує 4 ключові стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукції, диверсифікація.

- Стратегія проникнення на ринок використовується компаніями, якщо вони прагнуть наростити частку існуючих товарів на, відповідно, існуючому ринку. Використовуючи дану стратегію, компанія має на меті підвищити рівень продажів та обсяг прибутку. Вона характеризується найменшим комерційним ризиком та реалізується за допомогою наступних засобів: активізації рекламної діяльності; розвитку збутової мережі; підвищення рівня сервісного обслуговування товарів та застосування засобів стимулювання збуту [25].

- Стратегія розвитку ринку передбачає адаптацію і виведення уже існуючих товарів на нові ринки.

- Стратегія розвитку товару полягає у тому, щоб збільшити частку існуючого ринку за рахунок пропозиції нових товарів. У рамках даної стратегії можливе виведення на ринок принципово нових продуктів, удосконалення старих чи розширення лінійки товарів.

- Стратегія диверсифікації вважається найбільш витратною та ризикованою, адже передбачає вихід на новий для компанії ринок з новим товаром.

Проведемо оцінку можливості застосування кожної стратегії за матрицею Ансоффа для ГК «Овостар Юніон». Зазначимо, що процес оцінки необхідно починати зі стратегії у першому сегменті матриці (проникнення на ринок). Логіка полягає у тому, що компанія має йти шляхом найменшої противаги та затрат, тобто:

- спочатку варто шукати можливі шляхи розвитку бізнесу на існуючому ринку з відповідним товаром;

- потім розглядати можливість поширення успіху існуючого товару на новому ринку;

- згодом шукати ніші для нових продуктів на існуючих ринках;

– і на фінальному етапі вже доцільно розглядати варіанти диверсифікації бізнесу.

Оцінка проводиться за індивідуальними параметрами у табличному форматі (див. табл. 3.1; 3.2; 3.3; 3.4). Кожному параметру відповідає три рівні доцільності впровадження стратегії «доцільно», «ймовірно» та «не доцільно». Необхідно обрати один з трьох варіантів для кожного параметру, так у кінцевому результаті стратегії присвоюється той рівень доцільності, який набрав найбільше відміток.

Для оцінки стратегій у наступних таблицях (окрім табл. 3.2) прийнято рішення давати відповіді, опираючись на результати отримані під час аналізу тенденцій на основних ринках збуту ГК «Овостар Юніон»: ЄС та близького Сходу.

Таблиця 3.1 – Доцільність реалізації стратегії проникнення на ринок

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на існуючому ринку компанії?		
	Доцільно	Ймовірно	Не доцільно
Темп росту існуючих ринків	Високий	Уповільнений, але зростає	Стагнація або зниження об'єму ринку
Рівень споживання продукції компанії серед цільової аудиторії	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середніх ринкових показників	Вище ніж у середньому по ринку
Частота використання продукції цільовою аудиторією	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції продукції на ринку (чи доступу до неї)	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середніх ринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середніх ринкових показників	Вище, ніж у середньому по ринку
Економія від масштабу	Наявна		Відсутня
Продукція компанії має конкурентні переваги на поточних ринках	Так		Ні
Доступ до високого рівня інвестицій	Так		Ні

Джерело: складено автором

У 2020 році Японія відкрила ринок для імпорту українських яєць шляхом погодження з Україною міжнародного ветеринарного сертифікату. Тому у таблиці 3.2 як «новий ринок» розглядається саме ринок Японії. За аналізом ринку харчових продуктів Японії, проведення якого ініціювали Київська торгово-промислова палата та Consulting integrated, такі продукти як ягоди, горіхи, мед,

молочна продукція, а також яйця і яєчна продукція мають великі перспективи на цьому ринку. Це пов'язано з високим рівнем попиту на дані продукти зі сторони розвиненої харчової промисловості [29].

Таблиця 3.2 – Доцільність реалізації стратегії розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія з існуючою продукцією вийти на нові ринки?		
	Доцільно	Ймовірно	Не доцільно
Продукція компанії є популярною чи має високий рівень лояльності на існуючому ринку	Так	Є дрібні недоліки	Ні, продукція потребує удосконалення
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців	Середній рівень насиченості ринку	Високий рівень насиченості
Вхідні бар'єри на новий ринок	Майже відсутні	Є але не надто високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягів ринку
Продукція має унікальні властивості та вагомі конкурентні переваги. Компанія володіє унікальною технологією чи має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Джерело: складено автором

Таблиця 3.3 – Доцільність реалізації стратегії розвитку товару

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент продукції на поточному ринку?		
	Доцільно	Ймовірно	Не доцільно
Темп росту існуючого ринку	Високий	Уповільнений, але зростає	Стагнація або зниження
Розмір існуючого ринку	Великий	Середній	Невеликий
Існуючий товар застарів, має недоліки, чи знаходиться на останній стадії свого життєвого циклу	Так	Помітно тенденції до зниження	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденція до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Успіх у галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Частота оновлень асортименту та поява новинок у ключових конкурентів	Висока	Середня	Низька

Джерело: складено автором

Таблиця 3.4 – Доцільність реалізації стратегії диверсифікації

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи є необхідність у компанії в диверсифікації?		
	Доцільно	Ймовірно	Не доцільно
Конкуренція на існуючих ринках	Високий рівень	Тенденція до посилення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія володіє відповідним рівнем компетенцій для ведення бізнесу на новому ринку	Так	Може досягти його	Ні
Можливості росту на існуючих ринках з відповідними товарами	Відсутні	Мінімальні	Наявні

Джерело: складено автором

Поєднаємо отримані результати аналізу в одну таблицю, щоб мати уявлення про картину в цілому (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зведені результати оцінки стратегій за матрицею Ансоффа

Стратегія	Доцільність	Висновки
Стратегія проникнення	Доцільно	Наразі компанія має всі передумови розвитку існуючого товару на поточних ринках, навіть з урахуванням зниження їх темпу росту, адже частка ячної продукції експортованої з України все ще залишається значною
Стратегія розвитку ринку	Не доцільно	Дана стратегія є не актуальною у сучасних реаліях. Звісно ринок Японії у перспективі був би досить привабливим для розвитку міжнародної діяльності шляхом експорту продукції туди, але спочатку компанії варто розібратись та відновити стабільне логістичне сполучення з попередніми країнами партнерами
Стратегія розвитку товару	Ймовірно	У перспективі компанія могла б розвивати та пропонувати принципово нові продукти, адже має необхідні для цього ресурси. Але наразі доречніше сконцентрувати увагу на просуванні вже існуючих продуктів, щоб спрямувати більше зусиль на владнання наявних проблем, що сформувались під час спалаху епідемії та загострилися з початку війни
Стратегія диверсифікації	Не доцільно	Компанія має чудові можливості росту на існуючих ринках за допомогою вже існуючої продукції. Тому диверсифікувати бізнес-портфель з урахуванням поточних умов та найвищого рівня витратності й ризиковості цієї стратегії не рекомендовано

Джерело: розроблено автором

Опираючись на результати оцінки, наявні ризики та високий рівень нестабільності сучасного економічного середовища найбільш доцільним до впровадження буде розвиток міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон» на основі стратегії проникнення (глибокого проникнення) на ринок.

Компанія «Овостар Юніон» має торгове представництво у Латвії, що спрощує процедуру дистрибуції, а логістичне сполучення з країнами Європи на поточний момент добре налагоджене та стабільне. Тому найбільш раціональним буде рішення розпочати впровадження обраної стратегії розвитку саме з Європейського Союзу.

Для більш точного формування цілей досліджуваної компанії на ринку ЄС та визначення характеру спрямованості міжнародної стратегії розвитку здійснимо SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), призначенням якого є виокремлення ринкової позиції компанії та визначення характеру спрямованості оптимальної стратегії розвитку у рамках обраного ринку.

У рамках SPACE-аналізу оцінка проводиться за чотирма факторами [15]:

- конкурентоспроможність (КП);
- стабільність середовища (СС);
- фінансове становище (ФС);
- привабливість галузі (ПГ) [15].

У рамках SPACE-аналізу виокремлюють чотири стратегічні напрямки:

- агресивний напрямок притаманний ринку зі стабільною ситуацією, у рамках якого продукція займає передову позицію. Така компанія має сильний потенціал та статус на ринку, може оперативно і адекватно реагувати на зміни у середовищі та укріпляти свою конкурентну позицію. Механізм її стратегії має бути спрямовано у бік нарощування виробництва, захоплення нових ринків та ведення «цінової війни» з метою виснаження конкурентів;
- конкурентний напрямок характерний для нестабільних економічних ситуацій. Для таких компаній важливими є гнучкість, розвиток збутових мереж, просування товару та укріплення своїх позицій на ринку;
- захисний напрямок доцільно обирати компаніям, що функціонують на стабільному ринку, але з повільним темпом росту. Навіть враховуючи наявність фінансового потенціалу, їм доводиться прикладати велику кількість зусиль на його стабілізацію. Критичною у даному випадку є конкурентна складова продукції, тому у рамках стратегії варто звернути увагу на підвищення якості продукції,

підкреслення її переваг, зниження собівартості. У деяких випадках навіть доцільно розглянути варіант зниження виробництва та освоєння інших ринків, чи виробництво інших видів продукції;

– захисний напрямок доцільний до впровадження у разі роботи з малопривабливим видом діяльності. У такому разі майже всі фактори є критичними, тому компаніям рекомендується перечекаати несприятливий період, ухилятися від загроз, зменшити виробництво або змінити профіль діяльності. Якщо ситуація не поліпшиться, то останнім варіантом буде вихід з ринку.

Методика оцінки полягає у тому, що кожному фактору необхідно виставити оцінку від 0 до 6 (де 0 – найгірший результат, 6 – найкращий) порівняно з ключовими конкурентами. Оцінки виставляються, опираючись на фактичні показники фінансових коефіцієнтів компанії у порівнянні з їх нормативними значеннями, а також на основі попередньо опрацьованої інформації стосовно економічної ситуації ринку та галузі. Проведемо оцінку критеріїв (приймаємо до уваги дані за 2021 рік) та визначимо середньозважений бал по кожній групі факторів у таблицях 3.6; 3.7; 3.8; 3.9.

Таблиця 3.6 – Фактори конкурентоспроможності ГК «Овостар Юніон»

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка
Ринкова частка	4	0,1	0,3
Якість продукції	6	0,4	2,4
Стадія життєвого циклу продукту	3	0,05	0,15
Лояльність покупців	3	0,3	0,9
Рентабельність продажів	2	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	5	0,05	0,25
Загальна оцінка фактору:			4,2

Джерело: складено автором на основі [38]

Таблиця 3.7 – Фактори стабільності середовища

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка
Інновації та НТП	4	0,1	0,4
Інфляція	3	0,1	0,3
Варіація попиту	4	0,3	0,9
Державне регулювання галузі	5	0,15	0,75
Агресивність конкурентів	4	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	5	0,05	0,25
Загальна оцінка фактору:			3,5

Джерело: складено автором на основі [38]

Таблиця 3.8 – Фактори фінансового становища ГК «Овостар Юніон»

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка
Ліквідність	5	0,05	0,25
Оборотність оборотних активів	4	0,05	0,2
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	2	0,2	0,4
Фінансова незалежність	4	0,1	0,4
Стабільність отримання прибутку	3	0,5	1,5
Загальна оцінка фактору:			3,15

Джерело: складено автором на основі [38]

Таблиця 3.9 – Фактори привабливості галузі

Критерії	Оцінка	Ваговий коефіцієнт	Загальна оцінка
Потенціал зростання	4	0,2	1
Конкурентна ситуація	4	0,1	0,4
Стадія життєвого циклу галузі	3	0,1	0,4
Використання ресурсів	4	0,2	0,8
Капіталоємність	3	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	3	0,1	0,4
Державна підтримка	5	0,2	1
Загальна оцінка фактору:			4,4

Джерело: складено автором на основі [38]

Отримавши загальні оцінки за кожною групою факторів, перейдемо до побудови вектору рекомендованого стратегічного напрямку розвитку компанії в системі координат SPACE.

Відкладемо на координатній площині вектор (див. рис. 3.2), початок якого буде співпадати з початком системи координат, а кінець знаходитиметься у точці з координатами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,4 - 4,2 = 0,2;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,15 - 3,5 = -0,35.$$

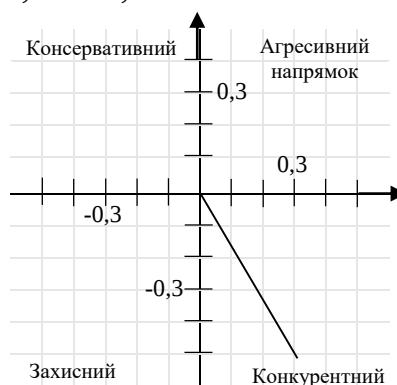


Рисунок 3.2 – Графічне представлення стратегічного напрямку

ГК «Овостар Юніон»

Джерело: побудовано автором

За результатами SPACE-аналізу компанії доцільно притримуватись конкурентного напрямку стратегії розвитку на ринку ЄС, який передбачає підвищення гнучкості компанії до змін у зовнішньому середовищі, розширення збутової мережі та посилення конкурентної позиції на ринку.

Загалом, провівши аналіз і здійснивши оцінку за матрицею Ансоффа та SPACE-аналізом прийнято рішення, що ГК «Овостар Юніон» потребує розробки та впровадження стратегії проникнення на ринок, орієнтуючись на конкурентний напрямок.

Визначившись з видом стратегії розвитку міжнародної діяльності компанії «Овостар Юніон», перейдемо до формування завдань, опираючись на отримані у ході аналізу рекомендації:

- підвищити рівень попиту шляхом диверсифікації реклами продукції компанії;
- розширити збутову мережу, через укладення нових контрактів з посередниками;
- підвищити лояльність споживачів до бренду за допомогою розробки мобільного додатку та турботи про екологію.

3.2 Реалізація оптимальної стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку

У попередніх розділах нами було визначено ключові цілі та окреслено основні завдання, які варто досягти стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку. Тому сміливо можемо переходити до опису реалізації обраної стратегії.

Розпочнемо з реалізації першої складової стратегії – підвищення рівня попиту за допомогою диверсифікації реклами продукції компанії.

На даний момент вся рекламна кампанія на ринку ЄС обмежується наявністю банерів, але у час діджиталізації даний метод стрімко втрачає свою

ефективність. Їдучи в громадському транспорті або ж гуляючи вулицями, наш погляд найчастіше лишається прикутим до екрану телефону. Тому компанії варто переглянути методи просування продукції та сконцентрувати увагу на впровадженні реклами в інтернет-мережі.

Продукція ГК «Овостар Юніон» охоплює майже всі групи споживачів на ринку Європи. Але доцільно виділити два основні сегменти за віковою категорією. Так цільовою аудиторією звичайних столових яєць у шкарлупі є люди віком від 35-40 років, які надають перевагу стандартному методу приготування їжі та на полицях магазинів переважно обирають звичні та стандартні продукти. У свою чергу, яєчні продукти приваблюють цільову аудиторію віком до 40 років, що пов'язано з їх активним способом життя. Тому надають перевагу продуктам з високою користю, які є смачними та легкими у приготуванні.

На даний момент близько 4,14 мільярдів людей по всьому світу користуються соціальними мережами і у подальшому очікується, що ця цифра буде стабільно зростати. Тому проаналізуємо, які соцмережі є найбільш популярними у країнах ЄС, щоб прийняти рішення, де найдоцільніше розпочати запуск реклами (див. рис. 3.3).

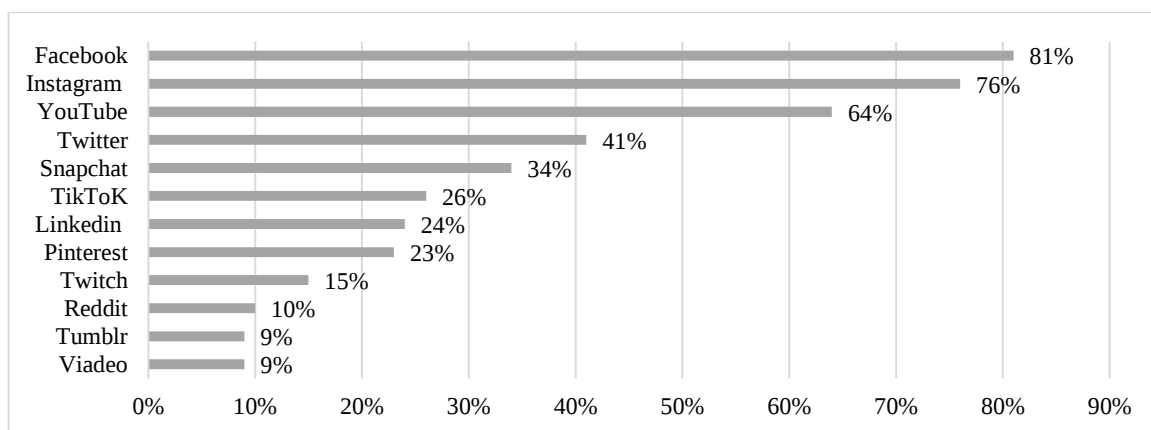


Рисунок 3.3 – Рейтинг використання соціальних мереж в Європі, 2021 р.
Джерело: [68]

Тож, станом на 2021 рік найбільш популярною соціальною мережею у країнах Європи став Facebook, яким користуються 81% користувачів інтернету, рівень проникнення на досліджуваний ринок Instagram склав 76% і на третьому

місці за використанням знаходиться YouTube з часткою 64%. Тому розпочати запуск реклами найбільш доречно саме з цих соціальних мереж.

Щоб розуміти, яку частку цільової аудиторії ми зможемо захопити шляхом запуску реклами на обраних платформах, та визначитись, який саме вид продукції варто через них просувати, розглянемо розподіл європейської аудиторії за соцмережами серед жінок та чоловіків (див. рис. 3.4 та 3.5).

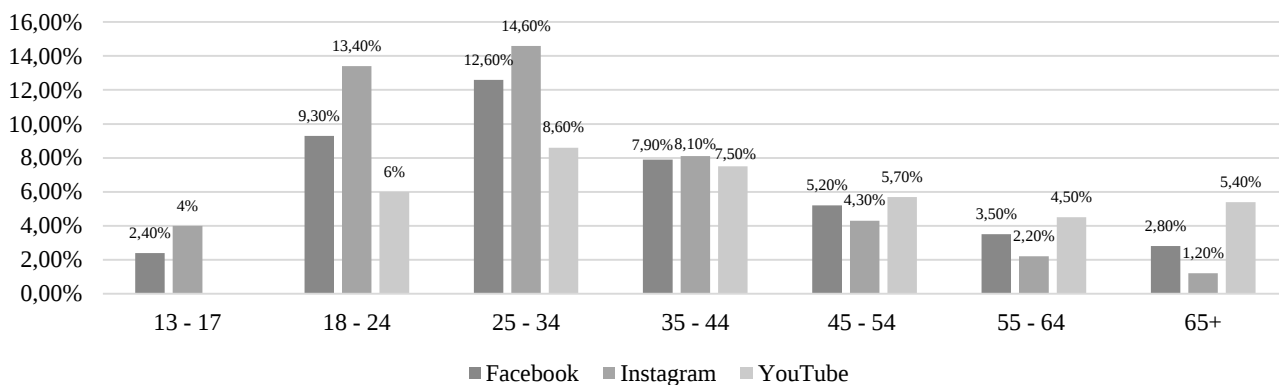


Рисунок 3.4 – Розподіл користувачів (жінок) Instagram, Facebook та YouTube в ЄС станом на кінець 2021 року за віковими категоріями
Джерело: [65; 66; 67]

Серед жінок пік використання соціальних мереж припадає на період 18 – 34 роки, найбільшою популярністю у цей час користується Instagram з долями 23,4% та 14,6%. Також помітна стабільність використання YouTube жінками віком від 45 років порівняно зі спадом використання інших соцмереж.

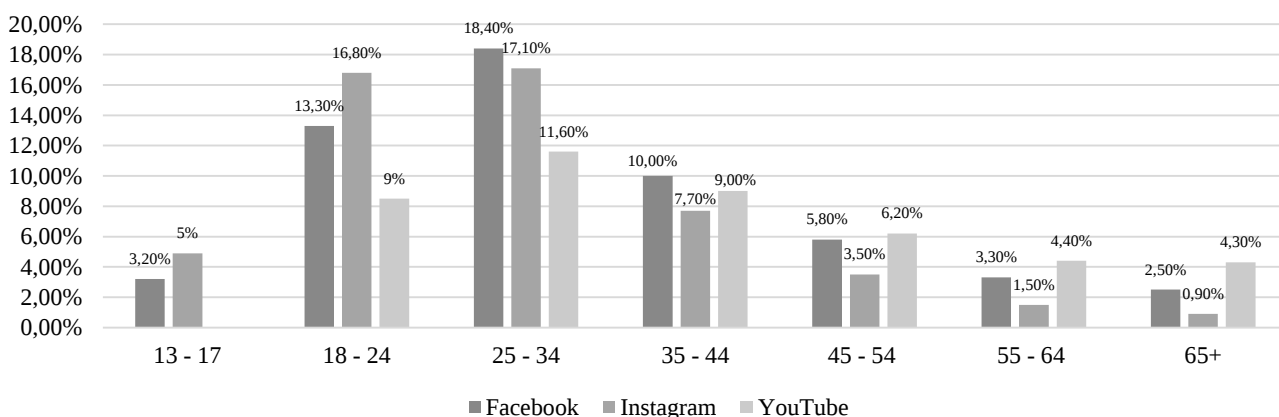


Рисунок 3.5 – Розподіл користувачів (чоловіків) Instagram, Facebook та YouTube в ЄС станом на кінець 2021 року за віковими категоріями
Джерело: [65; 66; 67]

Серед європейських чоловіків у віці 25 – 34 роки лідирує використання Facebook (18,4%), і загалом, дана платформа користується особливою популярністю у них. Переважно на другому місці знаходиться Instagram, але його популярність різко знижується у віці від 45 років. За показниками використання YouTube має переважно однаковий розподіл для всіх вікових груп.

Можна помітити, що серед споживачів 13 – 17 років Facebook не користується популярністю та має частку приблизно 2,9%. Лідируюче місце за обома гендерами у віці 18 – 34 роки займає Instagram, на другому місці Facebook і лише згодом YouTube. Після 35 – 44 років частота використання соціальних мереж досить різко знижується, оборотів набирає лише перегляд YouTube. Тому в соціальних мережах найбільш доцільно рекламувати яєчні продукти.

Також у рамках запуску реклами в соціальних мережах нам цікаво підвищити попит не лише з боку одиничних кінцевих споживачів, особливе значення для «Овостар Юніон» становить вихід та початок співпраці з середнім і малим бізнесом на ринку ЄС, доступ до яких також можна отримати через зазначені платформи.

Перейдемо до формування медіаплану. Він представляє собою план проведення рекламних кампаній та враховує такі складові як концепція, бюджет, термін реалізації, платформи для просування та прогнознi значення. Чотири основні «кити» на яких базується створення медіаплану виокремлено на рисунку 3.6.

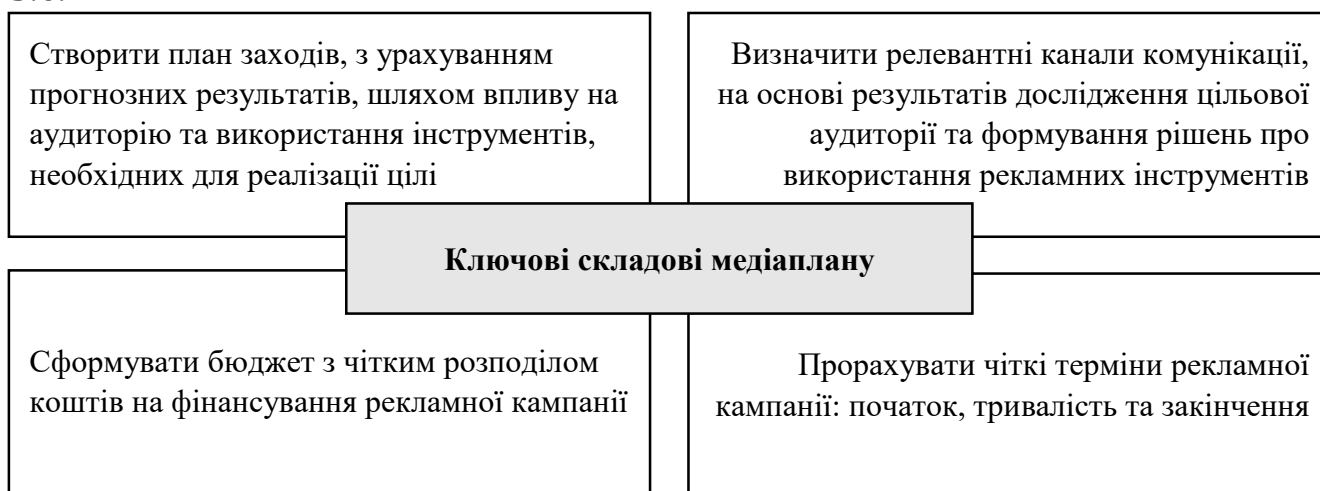


Рисунок 3.6 – Ключові складові медіаплану
Джерело: складено автором на основі [7]

Розпочнемо з визначення типу та вартості реклами. Найефективнішими на сьогодні інструментами інтернет-маркетингу є таргетована та контекстна реклама.

Таргетована реклама представляє собою інструмент просування через соціальні мережі, у якому рекламне повідомлення налаштовано на показ виключно цільовій аудиторії продукції. Такий вид реклами забезпечує високий шанс на досягнення поставлених результатів, адже у ході налаштування можна врахувати фактори віку, статі, сімейного положення, локації і навіть захоплені [70]. Орієнтовна стартова ціна таргетованої реклами для різних соціальних мереж представлена у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Вартість таргетованої реклами для соціальних мереж

Соціальна мережа	Вартість, дол. США
Instagram	від 150\$
Facebook	від 140\$
YouTube	від 120\$

Джерело: складено автором на основі [70]

Середня ціна налаштування та ведення таргетованої реклами на ринку ЄС варіюється у межах 200-250 дол. США.

Контекстна реклама – інструмент просування, у якому рекламне повідомлення показується цільовій аудиторії на основі врахування її інтересів та пошукових запитів. Практика показує, що запуск такого виду реклами підвищує кількість конверсії відвідування сайту компанії до 40% [70]. Вартість контекстної реклами залежить від рівня складності поставлених задач та обсягу і потреб компанії. Так, вартість варіюється від 450 дол. США до 1500 дол. США.

Тепер розглянемо вартість та особливості запуску реклами окремо в Instagram, Facebook та YouTube.

Як вже зазначалось, реклама в Instagram спрямована на молодих споживачів, у віковій категорії 18-34 роки. Зазвичай в цій соціальній мережі можна ефективно підвищити попит на продукцію, що має низьку популярність просто у пошукових системах.

В середньому 1000 показів рекламного повідомлення цільовій аудиторії коштує 1 дол.США., більш детально вартість та інші критерії висвітлено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Вартість та очікувані результати реклами в Instagram

Вартість, дол. США	Охоплення, шт.	Взаємодії, шт.	Гарантовані замовлення, шт.
400	400 000	до 40 000	від 10
600	600 000	до 60 000	від 15
800	800 000	до 80 000	від 20
1000	1 000 000	до 100 000	від 25

Джерело: складено автором на основі [60]

Оптимальний бюджет, який варто виділити на ведення реклами протягом 10-25 днів складає 600 – 800 дол. США. Термін розміщення реклами становить від 3 до 15 робочих днів, залежно від об'єму роботи.

Реклама у Facebook також найбільше підходить для підвищення попиту продукції з малою кількістю запитів у пошукових системах. Вона запускається через професійний інструмент для налаштування таргету – Facebook Ads Manager. Рівень ефективності такої реклами підвищується, якщо використовувати її у поєднанні з контекстною рекламою. Реклама у Facebook поділяється на три види (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Види реклами на Facebook

Вид реклами	Опис
Аукціон	Необхідний для охоплення цільової аудиторії за мінімальною чи встановленою вартістю
Охоплення і частота	Дозволяє охопити цільову аудиторію за фіксованою ціною, але охоплення аудиторії має становити щонайменше 200 тис.
Цільови рейтинг	Необхідний для створення відеореклами на Facebook з підтвердженням цільовим рейтингом

Джерело: складено автором на основі [59]

Ціна запуску реклами у Facebook включає дві статті витрат:

- оплата працівникам чи найнятим спеціалістам за налаштування рекламних повідомлень (від 500 дол. США);
- оплата, безпосередньо, Facebook за рекламні покази (від 300 дол. США).

Вартість 1000 показів становить близько 1 дол. США, так само як і в Instagram. Терміни налаштування приблизно 10 – 20 днів, залежно від обсягу робіт та поставлених завдань.

YouTube – головний відеохостинг світу, де можна розмістити рекламне повідомлення на початку або всередині відеоролика. Вартість публікації на цій

платформі залежить від рівня конкуренції та бажаної кількості переглядів (див. табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Вартість та очікувані результати реклами в YouTube

Вартість, дол. США	Кількість переглядів, шт.
від 400	100 000
від 700	1 000 000
від 1400	3 000 000

Джерело: складено автором на основі [70]

У рамках низької конкуренції перегляд рекламного відео-повідомлення однією людиною коштує мінімум 0,01 дол. США та може зростати до 0,15 дол. США пропорційно зростанню конкуренції. Також при формуванні ціни враховується час показу, бажана кількість переглядів, цільова аудиторія та регіон запуску реклами.

Також ознайомимось з існуючими моделями оплати трафіку онлайн-реклами. Загалом існує три моделі оплати:

- оплата за покази (CPM) – приблизна вартість становить від 4 дол. США за 1000 показів;
- оплата за кліки по рекламному повідомленню (CPC) – мінімальна вартість за один клік – 0,2 дол. США.;
- оплата за здійсненні замовлення (CPA / CPL) – вартість одного замовлення починається від 5 дол. США.

Згрупуємо основні особливості зазначених моделей оплати у таблицю (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Моделі оплати трафіку

Модель	Опис роботи	Переваги	Недоліки	Основна мета
CPM	При кожному перегляді рекламного повідомлення з замовника списуються кошти	Надає можливість прогнозувати рекламну кампанію та отримувати максимальну кількість показів на наявний бюджет	Не враховується можливість того, що користувач не помітить рекламу	Підвищення впізнаваності
CPC	Під час кожного натискання на рекламне повідомлення з замовника списуються кошти	Отримання максимум кліків за мінімальною ціною. Прозорість моделі, кожна сторона зацікавлена в ефективності кампанії	Висока ціна за клік. Під час аукціонів ставка за клік сягає 10 дол. США, а у деяких нішах це значення перевищує 70 дол. США	Залучення трафіку на сайт

Закінчення таблиці 3.14

Модель	Опис роботи	Переваги	Недоліки	Основна мета
CPA / CPL	Оплата знімається за кожен лід, що згенерований трафіком. Це може бути людина, яка залишила особисті дані для зв'язку (наприклад, телефон або електронну пошту)	Оптимізація грошових витрат та максимум замовлень за мінімальної вартості	Рекомендується лише для зареєстрованих компаній	Товарне просування

Джерело: складено автором на основі [70]

Враховуючи визначені цілі ГК «Овостар Юніон», компанії найдоцільніше поєднати дві моделі CPM та CPA. У даному випадку рекламні пропозиції за моделлю CPM будуть спрямовані на людей – кінцевих споживачів для підвищення впізнаваності бренду. А модель CPA доцільно використовувати для залучення для співпраці малого і середнього бізнесу на ринку ЄС.

В наш час на мобільні телефони припадає приблизно 53% часу, який люди проводять в інтернеті, але дані також дають чітке розуміння про присутність і інших гаджетів у нашому житті. Так, дослідження We Are Social та Hootsuite показує, що у світі станом на кінець 2021 року середньостатистична людина дивиться телевізор близько 3 годин 24 хвилин на день [49]. Тому не варто забувати про можливість введення і телевізійної реклами також.

Масштабність телевізійної реклами на ринку Європи можна досягнути, звернувши увагу на щорічні об'єми фінансування вкладені у даний вид просування (див. рис. 3.7) [54].

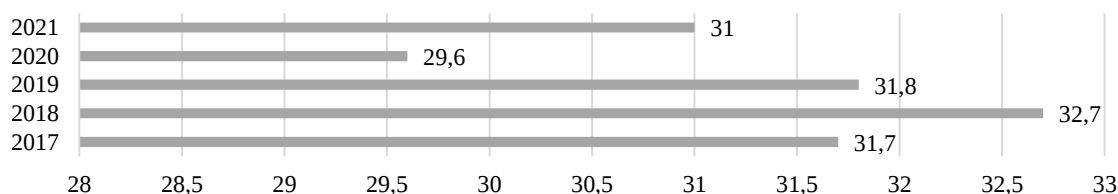


Рисунок 3.7 – Обсяг ринку телереклами в Європі (2017-2021 рр.),

млрд. дол. США

Джерело: складено автором на основі [54]

Таким чином, ми бачимо, що загалом ринок телевізійної реклами у Європі склав 31 мільярд дол. США. У загальному з 2017 по 2021 рік ринок має негативний

ріст, що становить 0,55%, даний показник у розрізі 5 років можна вважати незначним, а ринок стабільним. Якщо говорити про динаміку 2020-2021 років, то навіть помітний приріст, що склав 5%.

Дослідження по всьому світу все ще підтверджують ефективність телереклами. Наприклад, у Франції у середньому телевізійна кампанія приносить ROI на рівні 4,9 євро, на 1 вкладений євро. Або, як показує досвід інших компаній, в Італії телевізійна реклама сприяє втричі більш ефективному запам'ятовуванню бренду, ніж онлайн-реклама: 6% проти 18% [63].

Телебачення має значний вплив на людей, опитування проведене у Великобританії показало, що 35% опитаних довіряють рекламі на телебаченні та купують згодом ці товари, тоді як реклама в соціальних мережах викликає довіру лише у 6% опитаних, а для YouTube цей показник взагалі становить 4% [69].

Також варто знати, що в багатьох країнах Європи реклама на телебаченні є більш тривалою, але з'являється рідше. Законодавство ЄС обмежує час реклами до 12 хвилин на годину (20%), з мінімальним інтервалом 20-30 хвилин, залежно від характеру програми [51].

Пік популярності телебачення припадає на вікову категорію 50+ років. Аналізуючи отриману інформацію, ми можемо прийняти рішення про просування через телевізійну рекламу переважно класичних яєць.

Ціни на телерекламу дуже сильно відрізняються залежно від низки факторів: ефірного часу, тривалості, часу доби, каналу та типу програми. Ціни на рекламу у денний час варіюються від 4 до 500 дол. США за одну секунду. Вартість реклама у, так званий, прайм-тайм може сягати 1000-20000 дол. США за 30 секундний ролик.

Для реклами яєць «Овостар Юніон» доречно обрати відомий на просторах ЄС канал ITV. Це канал, що має довгу історію та почав роботу ще у 1950 роках. Основний його контент має переважно розважальний характер, що приваблює глядачів та генерує високий рівень переглядів щоденно. У порівнянні з основною більшість каналів популярних на ринку Європи, ITV приваблює більш зрілу за

віком аудиторію [33]. Що якраз задовольняє визначені попередньо орієнтири та захоплює необхідний сегмент потенційних споживачів.

Опираючись на зібрану інформацію, перейдемо до формування медіаплану (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Медіаплан ГК «Овостар Юніон» на 2023 рік

Рекламні канали	Формат	Модель оплати	Вартість, дол. США	Охоплення, шт. / міс.	Бюджет, тис. дол. США на рік
Facebook	Таргетована + контекстна	CPM	\$5 / лід	2 000 000	39,8
Instagram	Таргет	CPA	\$0,001 / перегляд	2 300 000	27,6
YouTube	Таргет	CPA	\$0,0015 / перегляд	2 800 000	50,4
Телебачення (ITV)	Відео-ролик	За ефірний час	\$15 / сек.	10 000 000	111,2
Витрати на підготовчий процес, розробку і зйомку реклами					54
Всього:					283

Джерело: складено автором

Таким чином, на рекламну кампанію на ринку ЄС у 2023 році ГК «Овостар Юніон» має виділити 283 тис. дол. США. Очікується, що описані вище заходи мають підвищити обсяги продажів на 7-10%, а також підвищити пізнаваність бренду та рівень лояльності споживачів до нього.

Наступною складовою стратегії розвитку діяльності «Овостар Юніон» на міжнародному ринку є залучення нових контрагентів і посередників та робота над іміджем компанії шляхом участі у продуктових виставках.

У травні 2023 року в Амстердамі буде проходити щорічна міжнародна продуктова виставка «PLMA», на якій доцільно представити інноваційну продукцію компанії – «омлетну суміш».

PLMA «World of Private Label» міжнародна виставка, що представляє інтереси понад 4000 брендів з різних країн та континентів. Експозицію виставки можна розділити на павільйони з харчовими і нехарчовими продуктами. Перший павільйон налічує тисячі зразків свіжих, заморожених, пастеризованих, рідких та сухих харчових продуктів і напоїв. Понад 2000 фахівців, дистриб'юторів, гуртовиків, експортерів, імпортерів, представників торгівельних та спеціалізованих мереж з понад 135 країн світу щорічно відвідують виставку [64].

Тому, представлення продукції на «World of Private Label» для «Овостар Юніон» може потенційно означати знайомство з майбутніми контрагентами та партнерами.

У стандартні витрати учасників виставки входять наступні витрати:

- грошовий внесок організаторам виставки за участь у ній;
- вартість безкоштовно розданих зразків продукції експертам, зацікавленим сторонам та іншим відвідувачам;
- оплата відрядження представників компанії, які приймають участь у презентації продукції.

Підведемо підсумок за витратами на участь у виставці в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Витрати «Овостар Юніон» на участь у виставці PLMA 2023

Стаття витрат	Сума
Внесок за участь у виставці, грн.	73 000
Вартість розданої продукції, грн.	640 000
Витрати на транспортування, грн.	82 000
Витрати на відрядження, грн.	260 000
Вартість стенду на виставці, грн.	1040 000
Всього, грн:	2 095 000

Джерело: складено автором

Тож, загальна вартість участі продукції «Овостар Юніон» у виставці PLMA коштуватиме компанії 2,1 млн грн., або 56,6 тис. дол. США. Опираючись на досвід інших компаній, очікується, що зазначені витрати на участь у виставці мають сприяти збільшенню продажів у середньому на 2-7% та забезпечити довгострокову співпрацю з новими партнерами.

Перейдемо до деталізації реалізації завдання з підвищення лояльності споживачів до бренду за допомогою розробки мобільного додатку та турботи про екологію.

Ідея полягає у тому, щоб споживачі не просто викидали відходи у вигляді коробок, пляшок та яєчної шкарлупи після вживання продукції, а могли здати їх на переробку, тим самим зробити свій вклад в екологію та отримати від цього особисту вигоду.

Основні цілі, які переслідує «Овостар Юніон» при створенні програми лояльності:

- збільшити доходи від продажу, через підвищення рівня продажу;

- у довгостроковій перспективі налагодити та організувати систему взаємовідносин зі споживачами;
- збільшити частку «повторний» споживачів у загальному потоці;
- заохотити та втримувати увагу постійних споживачів.

Мотивація споживачів буде підігріватись отриманням бонусних балів через мобільний додаток за здачу тари та шкарлупи. А за отримані бали споживачі згодом зможуть придбати продукцію компанії.

Додаток буде побудований за мотивами гри-квесту. Користувачі зможуть отримувати електронні медальки та спостерігати за симуляцією очищення навколишнього середовища при здачі на переробку тари та шкарлупи.

Яким чином буде відбуватись взаємодія:

- споживач купує продукції ГК «Овостар Юніон» та ознайомлюється на етикетці з умовами програми лояльності;
- за допомогою QR-коду, розміщеного на упаковці, завантажує додаток та реєструється у ньому;
- після споживання, тару та шкарлупу яєць не викидає, а може здати у спеціальному терміналі розміщеному, у великих торгових мережах представлених на ринку Європи;
- для авторизації необхідно відсканувати на терміналі індивідуальний QR-код, що надається в мобільному додатку;
- при здачі тари необхідно відсканувати штрих-код товару, для ідентифікації в програмі того, що дана тара належить продукції ГК «Овостар Юніон»;
- здача яєчної шкарлупи рахується у масовому еквіваленті;
- у додатку нараховуються бали:
 - пластикова тара – бали дорівнюють подвоєному об'єму тари (наприклад, 2л. = 4 бали);
 - картонна тара – кількість балів відповідає об'єму тари (2л. = 2 бали);

- лоток 3-під яєць – кількість балів розраховується як присвоєння 0,1 балу за один яєчний слот (лоток на 10 яєць = 1 бал);
- яєчна шкарлупа – 10 грамів = 0,1 балу.
- 20 балів = 1 євро, який можна використати на купівлю продукції ГК «Овостар Юніон» у певних мережах магазинів, або перевести на благодійність.

Щоб бути впевненими у якості та професійності виконаної роботи, задачу розробки та підтримки додатку «програми лояльності» буде передано на аутсорсинг спеціалістам, що мають відповідний досвід, кваліфікацію та знання у цій сфері.

Для передачі процесу розробки додатку на аутсорсинг було обрано компанію «Avada Media». Це українська компанія розробник ІТ-продуктів, яка вже понад 10 років працює також на ринок Європи та знається на всіх його особливостях [47]. Компанія має відмінну репутацію та використовує передові методи роботи. Вони готові забезпечити клієнтам швидкий та якісний результат за рахунок застосування SCRUM-методології розробки.

На основі консультації спеціалістів «Avada Media» було визначено, що для вирішення поставлених завдань та отримання бажаних результатів необхідна розробка мобільного додатку середньої складності. Додатки такого рівня передбачають створення API та панелі адміністратора. Також він надає можливість спілкування в чаті, може включати в себе опцію оплати та інше.

З урахуванням того, що на тривалість та вартість розробки додатку впливає складність бажаних опцій та їх кількість, розробка продукту за визначеними параметрами для компанії «Овостар Юніон» займе 3-6 місяців, а його ціна становитиме 15 тис. дол. США. Не варто забувати про витрати на обслуговування додатку, що становлять 50% від вартості його розробки на рік.

Також для впровадження програми лояльності необхідно придбати 20 терміналів компанії ELPIX моделі U5, загальна вартість яких становить 100 тис. дол. США. Вартість їх обслуговування складає 15% від загальної ціни щорічно. Також закладемо фінансову подушку у розмірі ще 100 тис. дол. США на додаткові витрати та організацію створення програми лояльності.

Складемо календарний план робіт по впровадженню програми лояльності та розрахуємо необхідні для цього витрати (див. табл. 3.17).

Таблиця 3. 17 – Календарний план робіт запуску та підтримки програми лояльності

Етап	Період, місяці 2023 року												Вартість, тис. дол. США
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Визначення цілей і завдань програми лояльності													0,5
Розробка концепції додатку													5
Розробка додатку компанією-аутсорсером													5
Пошук мереж магазинів на ринку Єврази для співпраці у рамках програми лояльності													1
Підписання річних контрактів про співпрацю за програмою лояльності з «Tesco», «Carrefour» та «Lidl»													39,7
Підписання річної угоди про переробку картонної тари з компанією «Tetra Pak»													15
Підписання річної угоди про переробку пластмасової тари з компанією «Morssinkhof Sustainable Products»													17,3
Закупівля терміналів для збору тари													100
Встановлення терміналів у мережах магазинів													0,56
Підготовка матеріалів для ознайомлення ЦА з програмою лояльності													5
Прийняття готового додатку у компанії-аутсорсера													10
Запуск ознайомчих матеріалів для споживачів													10
Запуск додатку та програми лояльності													-
Підтримка та удосконалення													2,5
Загальні витрати:													211,56

Джерело: складено автором нові [48; 57; 62; 71; 72]

Тож, підготовчий етап перед запуску програми лояльності займе близько пів року та включатиме такі етапи, як: визначення цілей, розробку додатку, підписання необхідних контрактів, закупівлю обладнання та підготовку цільової аудиторії. З

урахуванням цього, перших результатів ГК «Овостар Юніон» слід очікувати у другій половині 2023 року. Загалом, витрати у перший рік запуску складатимуть 211,56 тис. дол. США. Очікується, що впровадження програми лояльності забезпечить приріст доходу за рахунок залучення нових споживачів приблизно на 10-12%, допоможе вибудувати зі споживачами якісні довготривалі відносини та підвищить їх лояльність до бренду.

Таким чином, для реалізації запропонованої стратегії з розширення діяльності ГК «Овостар Юніон» на ринку Європейського Союзу необхідно вкладення першочергової інвестиції у розмірі 551,16 тис. дол. США.

3.3. Оцінка ефективності та ризиків запропонованої стратегії

Оцінку ефективності запропонованої стратегії розвитку розпочнемо з розрахунку очікуваної ціни на продукцію ГК «Овостар Юніон» на ринку ЄС. Прогнозування проведемо, використовуючи метод екстраполяції на основі аналітичних показників рядів динаміки [10], у рамках якого буде здійснено прогноз на основі середнього абсолютного приросту та коефіцієнта росту (див. табл. 3.18).

Розрахунок середнього абсолютного приросту та середнього коефіцієнту росту проведемо за наступними формулами:

– середній абсолютний приріст ($\bar{\Delta}_y$):

$$\bar{\Delta}_y = \frac{y_n - y_1}{n - 1} = \frac{\sum_{i=1}^{n-1} \Delta(y_i)_a}{n - 1}, \quad (3.1)$$

де, y_1 – початкове значення рівня динамічного ряду;

y_n – останнє значення рівня динамічного ряду;

y_i – будь-яке значення рівня динамічного ряду;

n – кількість елементів динамічного ряду (періодів передісторії).

- середній коефіцієнт росту ($\bar{k}_{pi}$):

$$\bar{k}_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} = \left(\frac{y_n}{y_1}\right)^{\frac{1}{n-1}}, \quad (3.2)$$

Таблиця 3.18 – Вихідні значення для прогнозу ціни на продукцію ГК «Овостар Юніон» на ринку ЄС

Період	Вартість, дол. США / шт. (кг.)	Абсолютний приріст, дол. США / шт. (кг.)	Коефіцієнт росту	Середній абсолютний приріст, дол. США / шт. (кг.)	Середній коефіцієнт росту
Яйця столові у шкарлупі					
2017	0,058	-	-	0,009	1,12
2018	0,067	0,009	1,16		
2019	0,062	-0,005	0,93		
2020	0,061	-0,001	0,98		
2021	0,080	0,019	1,31		
2022	0,11	0,023	1,29		
Сухі яєчні продукти					
2017	4,34	-	-	0,858	1,15
2018	4,84	0,5	1,12		
2019	4,15	-0,69	0,86		
2020	4,11	-0,04	0,99		
2021	5,02	0,91	1,22		
2022	8,63	3,61	1,72		
Рідкі яєчні продукти					
2017	1,25	-	-	0,124	1,08
2018	1,45	0,2	1,16		
2019	1,44	-0,01	0,99		
2020	1,22	-0,22	0,85		
2021	1,73	0,51	1,42		
2022	1,87	0,14	1,08		

Джерело: розраховано автором

На основі розрахованих аналітичних залежностей розрахуємо прогнозовані значення цін продукції на наступні три роки (див. табл. 3.19). Для цього скористаємось наступними формулами:

- прогнозне значення на основі середнього абсолютного приросту:

$$\hat{y}_{n+p} = y_n + \overline{\Delta y} * p, \quad (3.3)$$

де, p – величина горизонту прогнозу ($p = 1, 2, 3 \dots$).

- прогнозне значення на основі середнього коефіцієнту росту:

$$\hat{y}_{n+p} = y_n + \overline{\Delta y} * p, \quad (3.4)$$

Таблиця 3.19 – Прогнозні значення ціни на продукцію ГК «Овостар Юніон» на ринку ЄС, 2023-2025 рр.

Період	Яйця столові у шкарлупі	Сухі яєчні продукти	Рідкі яєчні продукти
Прогноз за середнім абсолютним приростом			
2023	0,112	9,488	1,994
2024	0,121	10,346	2,118
2025	0,13	11,204	2,242
Прогноз за середнім коефіцієнтом росту			
2023	0,116	9,90	2,03
2024	0,130	11,36	2,20
2025	0,145	13,04	2,38

Джерело: розраховано автором

Опираючись на розраховані дані, бачимо, що у перспективі на три роки ціни на продукцію ГК «Овостар Юніон» можуть продовжувати зростати. Для подальших розрахунків будемо орієнтуватись на значення отримані у ході визначення прогнозних показників за середнім коефіцієнтом росту. Це пов'язано з тим, що сучасні реалії показують перспективу до стрімкого зростання цін, враховуючи ситуацію в Україні та ріст цін на сировину і комплектуючі.

Далі розрахуємо плановий обсяг реалізації продукції на ринку ЄС, на основі очікуваного в результаті впровадження стратегії розвитку приросту попиту та інформації щодо середньорічної динаміки обсягів реалізації представленої «Овостар Юніон» (див. табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Планові обсяги реалізації продукції ГК «Овостар Юніон» на ринку ЄС, 2023-2025 рр.

Продукція	2021	2023*	2024*	2025*	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення, %		
					23/21	24/23	25/24	23/21	24/23	25/24
Яйця, млн. шт.	51,25	52,48	54,42	57,25	1,23	1,94	2,83	2,40	3,70	5,20
Сухі яєчні продукти, тис. тон	1,83	1,86	1,92	1,99	0,03	0,06	0,07	1,64	3,23	3,65
Рідкі яєчні продукти, тис. тон	1,16	1,19	1,23	1,28	0,03	0,04	0,05	2,59	3,36	4,07

Джерело: розраховано автором

Прогнози представлені у таблиці 3.20 зроблено з урахуванням наступних припущень:

- подальший перебіг війни та вторгнення в Україну дозволять використовувати всі або більшу частину виробничих потужностей ГК «Овостар Юніон»;
- компанія матиме можливість закуповувати достатню кількість сільськогосподарської продукції для виробництва корму птахам та іншої сировини і комплектуючих, необхідних для виробництва;
- автомобільні та логістичні маршрути, що залишились, будуть продовжувати функціонувати.

Аналізуючи отримані прогностні показники, можемо стверджувати, що запропонована стратегія розвитку здійснить позитивний вплив на обсяг реалізації продукції «Овостар Юніон» на ринку ЄС.

На основі отриманих даних спрогнозуємо розмір виручки, що компанія може отримати, впровадивши запропоновану стратегію розвитку (див. рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Прогнозований обсяг виручки на ринку ЄС, 2023-2025 рр.

Джерело: розраховано автором

Зроблений нами прогноз показує, що протягом наступних трьох років виручка має збільшуватись. І вже у 2023 році сягатиме 26,96 млн. дол. США.

З метою визначення доцільності впровадження запропонованої стратегії розвитку на ринку ЄС, використаємо метод розрахунку чистої приведеної вартості NPV (Net Present Value). Зазначимо, що фінансування стратегії буде здійснено за власні кошти ГК «Овостар Юніон».

Розпочнемо з розрахунку чистої приведеної вартості (див. табл. 3.21), використовуючи наступну формулу:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} - IC, \quad (3.5)$$

де, IC – первісні інвестиції;

B_t – вигоди стратегії відповідного року;

C_t – витрати стратегії відповідного року;

t – кількість періодів;

i – ставка дисконту;

n – тривалість стратегії.

Таблиця 3.21 – Розрахунок чистої приведеної вартості стратегії розвитку на ринку ЄС ГК «Овостар Юніон», млн. дол. США

t	IC	B_t	C_t	$B_t - C_t$	Кдиск $1/(1+i)^t$	Чисті дисконтовані надходження	NPV
0	0,551				1		
1		26,96	26,28	0,68	0,826	0,562	
2		31,53	30,28	1,25	0,683	0,854	
3		37,31	35,29	2,02	0,564	1,140	
						2,556	2,01

Джерело: розраховано автором

Стратегія має позитивне значення NPV у розмірі 2,01 млн. дол. США, що є передумовою для того, щоб вважати її доцільною до впровадження. Проте для більш зваженого висновку необхідно розрахувати ще декілька показників.

Розрахуємо індекс прибутковості (Profitability Index, PI), який представляє собою відношення дисконтованих доходів (NPV) до початкових інвестицій. Нормативне значення даного показника має перевищувати 1.

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \div IC, \quad (3.6)$$

$$PI = 2,01/0,551 = 3,64$$

Отримане значення PI більше за одиницю ($3,64 > 1$), тому стратегія є прибутковою, а ГК «Овостар Юніон» має отримувати 3,64 млн. дол. США на 1 вкладений мільйон.

Також розрахуємо період окупності впровадженої стратегії (DPP) (див. табл. 3.22).

Таблиця 3.22 – Вхідні данні для розрахунку дисконтованого терміну окупності, млн. дол. США

t	$B_t - C_t$	Кдиск $1/(1+i)^t$	Сума дисконтованих грошових надходжень	Залишок невідшкодованої суми інвестицій на кінець року, (накопичений грошовий потік)
0	-0,551	1	-0,551	-0,551
1	0,68	0,826	0,562	0,011
2	1,25	0,683	0,854	0,865
3	2,02	0,564	1,140	2,005

Джерело: розраховано автором

Далі проводимо розрахунок дисконтованого терміну окупності за формулою:

$$DPP = t + \frac{KVP_t}{PV_{t+1}}, \quad (3.7)$$

де, t – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості;

KVP_t – кумулятивна вартість t року (останнє від’ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн

$$DDP = 0 + (0,551/0,562) = 0,98 (\approx 1 \text{ рік})$$

Беручи до уваги розраховані показники чистої приведенної вартості, індексу прибутковості та терміну окупності, можемо стверджувати, що запропонована стратегія розвитку на міжнародному ринку є доцільною до впровадження.

Наступним кроком оцінимо, як зміниться ефективність експорту до ринку ЄС після впровадження запропонованої стратегії (див. табл. 3.23). Для цього використаємо формули 2.11 та 2.13.

Таблиця 3.23 – Планові коефіцієнти ефективності експорту КГ «Овостар Юніон» до ринку ЄС

Коефіцієнт	2020	2021	2023*	2024*	2025*
$E_{\text{еф.експ.}}$	1,019	1,008	1,026	1,041	1,057
$R_{\text{експ.}}$	2,77	1,26	2,59	4,13	5,72

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи планові коефіцієнти експорту до країн ЄС, ми також можемо зробити припущення про ефективність запропонованої стратегії розвитку ГК «Овостар Юніон», адже показники мають зростаючий характер. Також, дивлячись на рентабельність експорту, варто зазначити, що протягом трьох років за допомогою стратегії, навіть за поточних умов, очікується, що компанії вдасться

підняти показники з низького рівня до середнього, чого не вдавалось досягти останні три роки. До того ж це свідчить про часткове досягнення мети самої стратегії, що була спрямована на максимізацію прибутку отриманого від експортної діяльності.

Управління ризиками є невід'ємною частиною процесу прийняття рішень, що забезпечує впевненість у стабільності стратегії. Тому вчасне виявлення та мінімізація ризиків може суттєво вплинути на хід реалізації стратегії та на діяльність компанії загалом.

Оцінку існуючих ризиків здійснимо за всесвітньо визнаною методикою розробленою професорами Пенсільванського та Колумбійського університетів – STAR (Strategic Technology Assessment Review), яку у своїй практиці активно застосовують зарубіжні компанії. Вона надає можливість визначити ймовірність виникнення ризиків та їх рівень впливу на реалізацію стратегії.

Методологія використання даного інструменту передбачає визначення сили впливу ризику за шкалою [61]:

- 0,05 – дуже слабкий вплив;
- 0,10 – слабкий вплив;
- 0,20-0,30 – помірний вплив;
- 0,40-0,70 – сильний вплив ризику;
- 0,80-1,00 – дуже сильний вплив ризику на стратегію [61].

А оцінка ймовірності виникнення ризику визначається за наступним діапазоном [61]:

- 0-1 – повна впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 – впевненість скоріше у відсутності, ніж у наявності ризику;
- 5 – не визначена позиція стосовно ризику;
- 6-8 – впевненість скоріше у наявності, ніж у відсутності ризику;
- 9-10 – впевненість у високій ймовірності виникнення ризику [61].

Для оцінки ризиковості реалізації стратегії розширення діяльності ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку згрупуємо усі можливі ризики у таблицю та присвоїмо їм бальні оцінки (див. табл. 3.24).

Таблиця 3.24 – Оцінка ризиків реалізації стратегії

№	Ризик	Вплив	Ймовір- ність	Сила впливу	Інтеграль на оцінка
1.	Спалахи високопатогенного пташиного грипу в Європі та центральній частині України	Значне обмеження можливості виконання стандартних операцій та здійснення експорту	4	0,8	3,2
2.	Зниження доходів на душу населення в Європі	Зміна споживчих переваг	4	0,1	0,4
3.	Девальвація української гривні	Зниження ціни за одиницю товару на експортних ринках у доларовому еквіваленті, що у свою чергу знижує обсяг фінансового результату компанії	6	0,3	1,8
4.	Ескалація війни на території України	Втрата виробничих потужностей, чи зниження їх ефективності, втрата логістичних сполучень	8	0,7	5,6
5.	Надмірна концентрація продажів	Фінансова нестабільність у випадку втрати ключового клієнта	4	0,4	1,6
6.	Пропозиція товарів від нових чи існуючих учасників на ринку	Ослаблення конкурентної позиції	6	0,3	1,8
7.	Екстремальні погодні умови	Здійснення негативного впливу на самопочуття поголів'я птиці та ефективності виробництва яєць	3	0,4	1,2
8.	Зниження попиту	Зниження обсягів продажу та фінансових результатів	3	0,5	1,5
9.	Підвищення вартості продукції	Зниження обсягів продажу	6	0,4	2,4
10.	Забруднення чи зараження продукції	Негативний вплив на репутацію, фінансові витрати пов'язані з можливістю відгуку продукції та виплати компенсацій	1	0,8	0,8
11.	Підвищення плинності кадрів	Втрата кваліфікованих робітників, затримка у виконанні стратегічних планів	3	0,3	0,9

Джерело: складено автором

Визначивши інтегральну оцінку кожного ризику нам необхідно занести їх у матрицю ризику (див. табл. 3.25). Дана матриця завдяки співвідношенню ймовірності та силі впливу наявних ризиків допомагає проранжувати їх за вагомістю та включає три категорії: «високий ризик», «помірний ризик» та «низький ризик».

Таблиця 3.25 – Матриця ризиків

		Ймовірність реалізації ризику				
		[0; 1]	[2; 4]	5	[6; 8]	[9;10]
Сила впливу ризикового фактору	0,80-1,00	10	1			
	0,40-0,70		5; 7; 8		4; 9	
	0,20-0,30		11		3; 6	
	0,10		2			
	0,05					

Умовні позначення:  – високий ризик;  – помірний ризик;  – низький ризик

Джерело: складено автором

У зону низького ризику потрапило «зниження доходів на душу населення в Європі» вплив якого полягає у зміні споживчих переваг. Даний ризик не несе високої загрози, адже яйця є високовживаною продукцією, попит на яку не еластичний до ціни, і до того ж, столові яйця у будь-якому випадку залишаються найбільш доступним джерелом тваринного білка.

Інші ризики потрапили у зону помірною та високого ризику, тому їх варто занести у карту ризиків (див. табл. 2.26) та надати рекомендації щодо їх нівеляції чи пом'якшення.

Таблиця 3.26 – Карта ризиків

Вагом-ість	№	Ризик	Інтг. оцінка	Рекомендації
Високий ризик	4	Ескалація війни на території України	5,6	Концентрація продажів на зовнішніх ринках, за можливості перенесення основних виробничих потужностей до закордонних дочірніх компаній.
	9	Підвищення вартості продукції	2,4	Скоротити витрати, сконцентрувати виробництво на найбільш рентабельному продукті, знайти дешевші альтернативи необхідних ресурсів
	3	Девальвація української гривні	1,8	Ще більше підвищення частки експортних продажів, що здійснить природний захист від коливань валютного курсу
	6	Пропозиція товарів від нових чи існуючих учасників на ринку	1,8	Забезпечити пропозицію виключно високоякісної продукції, пристосуватись до нових вимог ринку збуту та за можливості диверсифікувати продукцію та продажі
Помірний ризик	1	Спалахи високопатогенного пташиного грипу в Європі та центральній частині України	3,2	Дотримання стандартів безпеки у відповідності до кращих міжнародних практик

Закінчення таблиці 3.26

Помірний ризик	5	Надмірна концентрація продажів	1,6	Варто розширювати базу партнерів по розміру та галузі, слідкувати за формуванням збалансованого партнерського портфелю
	8	Зниження попиту	1,5	Активне використання засобів стимулювання збуту
	7	Екстремальні погодні умови	1,2	Забезпечення оптимальних кліматичних умов для курей-несучок шляхом впровадження автоматичної системи клімат-контролю у пташниках та цехах з виробництва
	11	Підвищення плинності кадрів	0,9	Надання можливостей для розвитку, впровадження заходів стимулювання працівників та інвестування у програми їх розвитку
	10	Забруднення чи зараження продукції	0,8	Підвищений контроль за дотриманням міжнародних стандартів якості у виробництві та за санітарно епідеміологічними нормами

Джерело: складено автором

Відповідно до сформованої карти ризиків у першу чергу компанії слід приділити увагу ризикам зі статусом «високий ризик», згодом доцільно перейти до уникнення чи пом'якшення «помірних ризиків». Також під час реалізації запропонованої стратегії розвитку важливо відслідковувати появу нових ризиків та вчасно реагувати на них.

Загалом, бачимо, що ГК «Овостар Юніон» спроможна подолати існуючі ризики, шляхом впровадження зазначених нами рекомендацій. Такі дії значно знизять ризиковість запропонованої стратегії та підвищать успішність її реалізації.

Висновки до розділу 3

Визначення вектору розвитку компанії на міжнародному ринку має вагомий вплив на досягнення успіху в подальшій її діяльності. Саме тому у рамках даного розділу нами було обрано найбільш доцільну стратегію розвитку, розроблено основні кроки її реалізації та оцінено ефективність.

Використовуючи матрицю Ансоффа, було оцінено чотири запропоновані ним стратегії розвитку компанії на міжнародному ринку та з урахуванням таких

критеріїв, як темп росту ринку, рівень споживання продукції, наявність вхідних бар'єрів на ринок та інших, визначено, що найбільш доцільним є застосування стратегії проникнення на ринок.

За допомогою SPACE-аналізу визначено, що ГК «Овостар Юніон» варто дотримуватись конкурентного стратегічного напрямку, у рамках якого компанії рекомендовано підвищити рівень гнучкості до зовнішніх факторів, розширювати збутову мережу та працювати над підсиленням конкурентної позиції на ринку.

Опираючись на обрану стратегію розвитку та її мету сформовано низку завдань:

- підвищення рівня попиту шляхом диверсифікації реклами продукції компанії;
- розширення збутової мережі, через укладення нових контрактів з посередниками та участі у міжнародних продуктових виставках;
- підвищення рівня лояльності споживачів до бренду за допомогою розробки мобільного додатку (програми лояльності) та турботи про екологію.

Згодом, у результаті розробки стратегії визначено, що для досягнення поставлених завдань необхідні вкладення коштів у розмірі 551,16 тис. дол. США. Дана інвестиція є ефективною, адже індекс прибутковості складає 3,64. А вкладені кошти повністю окупляться вже до кінця першого року впровадження стратегії, і вже на кінець 3 року сума чистих дисконтованих надходжень складатиме 2,02 млн. дол. США, що є позитивним значенням у порівнянні з прибутком отриманим від експорту до країн ЄС у 2021 році, який складає 0,191 млн. дол. США.

Відповідно до зроблених нами прогнозів, впровадження розробленої стратегії розвитку забезпечить стабільне зростання доходів від реалізації продукції на ринку ЄС. А також протягом трьох років очікується, що рентабельність експорту перетне планку 5% та досягне середнього рівня.

Останнім кроком було визначено основні ризики реалізації стратегії та розроблено заходи спрямовані на їх нівелювання чи мінімізацію.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дисертації нами було опрацьовано основні теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку. У рамках цього досліджено основні тенденції розвитку підприємств у межах сучасних трансформацій міжнародного середовища. Визначено місце стратегії розвитку міжнародної діяльності у загальній системі стратегічного планування компанії.

Також у кваліфікаційній роботі детально розглянута методика розробки стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку, у рамках якої визначено та охарактеризовано основні етапи її формування, до яких відноситься: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, постановка місії та цілей у напрямку розвитку міжнародної діяльності; варіантна розробка стратегії; її впровадження, контроль, оцінка та коригування стратегічного плану у подальшому.

Другий розділ дисертації було спрямовано на аналіз міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон». Для формування повної картини нами спочатку було здійснено загальну організаційно-економічну характеристику підприємства під час якої виявлено, що компанія використовує передові технології виробництва та працює, дотримуючись міжнародних стандартів якості.

Аналіз фінансово-економічного стану показав, що компанія є платоспроможною та ліквідною, проте останні три досліджувані роки показники рентабельності різко знизились та знаходяться на нижній межі. Що викликано значним зниженням обсягу прибутку після потрясіння для компанії в 2019 році у вигляді збитку розміром в 20 млн. дол. США.

Проведений аналіз стану здійснення міжнародної діяльності ГК «Овостар Юніон» показав, що рентабельність експорту протягом останніх трьох років знизилась до критично низького рівня. Також, незважаючи на збільшення частки експорту продукції досліджуваної компанії у загальному обсязі експорту яєць з

України із 23,4% у 2020 році до 45,3%, обсяг експорту самої компанії як у вартісному, так і у кількісному еквіваленті знижується. Виявлено зміни і в структурі реалізації продукції, де помітна тенденція до зниження частки експорту. Так, станом на кінець 2021 року експорт яєць склав 15% від загального обсягу, а яєчної продукції 13% порівняно з 33% і 15% відповідно у 2019 році.

У рамках оцінки потенціалу розвитку ГК «Овостар Юніон» на міжнародному ринку було виявлено наявність експортного потенціалу. Проаналізовано ситуацію на основних ринках збуту та оцінено рівень конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами на зовнішніх ринках. Під час оцінки виявлено, що «Овостар Юніон» має слабкі місця за категоріями «надійність» та «реклама», це пов'язано з поточною складною ситуацією в Україні та слабким рівнем просування продукції.

Використовуючи методи PESTLE- та SWOT-аналізу проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище компанії і виявлено наступні проблеми:

- присутня географічна та логістична складність здійснення експортних операцій у певні країни через війну в Україні;
- ріст ціни на сировину;
- зниження обсягу доходу від експортної діяльності;
- зниження попиту на продукцію на основних зовнішніх ринках збуту;
- слабка маркетингова стратегія.

Формування стратегії, здійснене у третьому розділі дисертації, було розпочато з оцінки варіантних стратегій запропонованих І. Ансоффим та виявлено, що найбільш доцільною до впровадження є стратегія проникнення на ринок. За допомогою SPACE-аналізу визначено, що ГК «Овостар Юніон» варто притримуватись конкурентного стратегічного напрямку.

Врахувавши усі аспекти, визначено мету стратегії розвитку досліджуваної компанії, яка полягає у максимізації обсягів прибутку від здійснення міжнародної діяльності. Для досягнення окресленої мети було поставлено наступні завдання: підвищити рівень попиту за рахунок диверсифікації реклами продукції; розширити збутову мережу, шляхом укладення нових контрактів з контрагентами та

посередниками і підвищити лояльність споживачів через впровадження програми лояльності підв'язаної до мобільного додатку.

У результаті розрахунків стало відомо, що на впровадження запропонованої стратегії розвитку необхідно виділити 551,6 тис. дол. США., дані витрати покривають розробку та запуск реклами на просторах інтернету та по телебаченню, участь у міжнародній продуктовій виставці, розробку мобільного додатку, укладення річних контрактів про співпрацю з партнерами та закупівлю необхідного обладнання для запуску програми лояльності.

Після закінчення формування стратегії, нами було проведено оцінку її ефективності, у ході якої було виявлено, що запропонована стратегія розвитку ГК «Овостар Юніон» на ринку ЄС є ефективною та доцільною до впровадження.

Такі висновки було зроблено на основі того, що очікується стабільний ріст обсягів реалізації експортної продукції як у вартісному, так і у кількісному еквіваленті. Планові коефіцієнти ефективності експорту до ЄС також показали позитивну динаміку. Відповідно, очікується, що протягом трьох років з поточного, критично низького, рівня рентабельності експорту (1,26), його значення буде підвищено до позначки 5,72, що відповідатиме середньому рівню рентабельності.

У свою чергу, оцінка доцільності вкладення інвестицій компанією «Овостар Юніон» показала, що очікувані чисті дисконтовані надходження складуть 2,01 млн. дол. США, індекс прибутковості відповідатиме значенню 3,64, тобто кожен вкладений мільйон має принести 3,6 мільйони прибутку. А термін окупності вкладень становитиме маже рік.

Використовуючи інструмент STAR, нами було виявлено та оцінено основні ризики, що можуть виникнути у ході реалізації запропонованої стратегії. Під час ранжування виокремлено чотири ризики високого рівня та шість помірних.

З метою мінімізації та уникнення ідентифікованих ризиків нами було розроблено рекомендації, дотримуючись яких ГК «Овостар Юніон» матиме усі шанси на успішну реалізацію стратегії розвитку на міжнародному ринку та досягнення планових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андришин В.П. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 5. Частина 2. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/75.pdf (дата звернення: 16.09.2022)
2. Баула О.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Управління підприємством*. 2019. №2 (14). URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/ecnof_2013_10\(2\)__4.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/ecnof_2013_10(2)__4.pdf) (дата звернення: 25.10.2022)
3. Безрукова, Н.В. Коломієць, С.В. Концепції стратегічного планування в міжнародних корпораціях. *Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Полтава, 12 листоп. 2019 р. Полтава. 2019. URL: <http://reposit.nupr.edu.ua/handle/PoltNTU/6590> (дата звернення: 27.03.2022)
4. Білецька Д.О. SMART-метод формування ефективних цілей на підприємствах. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 15-16 квітня 2020 р. Львів. 2020. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2020/15-16.04.2020/%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201.pdf#page=22> (дата звернення: 29.03.2022)
5. Богомолова В.Г. SWOT-аналіз: теорія та практика застосування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016 №14. URL: [https:// global-national.in.ua /article/n/swot-analiz-teoriya-ta-praktika-primeneniya](https://global-national.in.ua/article/n/swot-analiz-teoriya-ta-praktika-primeneniya) (дата звернення: 24.10.2022)
6. Буравлев А.І., Степанівська І.А. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №29. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/326478s.pdf> (дата звернення: 22.03.2022)

7. Бурліцька О.П., Голда Н.М. Медіапланування як складова рекламної діяльності. *Центральноєвропейський журнал науки та досліджень*. 2021. № 1 (67). URL: http://czvestnic.info/ojs/index.php/cz_ojs/article/view/80 (дата звернення: 29.10.2022)
8. Висоцька К.І. Управління стратегією розвитку підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2019. Том 4. Випуск 1. URL: <http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/16644/> (дата звернення: 31.03.2022)
9. Виханский О. С. Менеджмент: навчальний посібник / О. С. Виханский, А. І. Наумов. М. : Економість, 2014. URL: <http://учебники.информ2000.рф/management/men1-1/men206.pdf> (дата звернення: 16.03.2022)
10. Грабовецький Б.Є., Мороз І.О. Методи екстраполяції тенденції. *Тенденції управління фінансовими та інноваційними процесами в умовах ринкових перетворень* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Вінниця, 2 березня 2014 р. Вінниця, 2014. URL: https://fk.vntu.edu.ua/images/documents/materialy_01_03_12.pdf#page=274 (дата звернення: 06.11.2022)
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2022)
12. Жихарева Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство* 2017. № 9. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf (дата звернення: 27.03.2022)
13. Зайцев Л.Г. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. №18. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/23305/1/%D0%9C%D0%94%D0%A3%20%D0%B2%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf#page=346> (дата звернення: 20.03.2022)

14. Зінченко Д.В. Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Суми, 15-16 жовтня 2021 р. Суми. 2021. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1462> (дата звернення: 26.03.2022)

15. Калабухова С.В. SPACE-аналіз у системі стратегічного управління підприємством. *Удосконалення обліку, контролю, аудиту, аналізу та оподаткування в сучасних умовах інтеграційних процесів у світовій економіці*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 18-19 квітня 2018 р. Запоріжжя, 2018. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/19088/1/Калабухова%20С.В..PDF> (дата звернення: 26.10.2022)

16. Кокоріна В.І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205> (дата звернення: 01.03.2022)

17. Коротков Е.М. Ресурсне забезпечення сталого розвитку підприємства. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Київ, 8-10 квітня 2021 р. Київ. 2021. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Valentyna-Khrapkina/publication/351626396> (дата звернення: 25.03.2022)

18. Котлер Ф. Стратегічний менеджмент по Котлеру / Ф. Котлер. М. : Альпіна Паблишер, 2016. URL: https://f.ua/statik/files/products/515946/strategicheskiy-menedjment-po-kotleru-luchshie-priemiy-i-metodiy-9785961422139_2064.pdf (дата звернення: 17.03.2022)

19. Котляр М.А. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансової стійкості підприємства. *Вісник Економіки*. 2016. №4. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/70> (дата звернення: 30.04.2022)

20. Краєвський В.К., Костенко О.М. PESTLE-аналіз як обліково-аналітичний інструмент активізації розвитку підприємства. *Socially competent*

management of corporations in behavioral conditions economics. 2021. Chapter II. URL: https://www.researchgate.net/profile/Kostiantyn-Pavlov/publication/352762748_SOCIALLY_COMPETENT_MANAGEMENT_OF_CORPORATIONS_IN_BEHAVIORAL_CONDITIONS_ECONOMICS_Collection_of_scientific_papers_Chapter_II_Podhajska_-2021/ (дата звернення: 19.10.2022)

21. Куланський К.О. Суність та глобальні детермінанти трансформації міжнародного економічного порядку. *Вісник ОНУ І.І. Мечникова*. 2020. Т.21. №1 URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/201485678.pdf> (дата звернення: 03.03.2022)

22. Лахтіонова Л.А. Аналіз фінансової стійкості суб'єктів підприємницької діяльності: монографія. Київ. 2016. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/40723> (дата звернення: 18.06.2022)

23. Лахтіонова Л.А. Трансформація міжнародних економічних відносин в епоху глобалізації : монографія. Харків. 2019. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/201485678.pdf> (дата звернення: 07.03.2022)

24. Лебедєва А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2018. №3-4. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf (дата звернення: 09.07.2022)

25. Литвиненко М.В., Кучина С.Е. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. *«Е-КОНОМІКА»*. 2019. № 1(3) URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/59363/1/E-ECONOMICS_2019_1_%20Litvynenko_Matrytsi_yak_instrument.pdf (дата звернення: 25.10.2022)

26. Лютенко Д.А. Вибір стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2019. № 3 (15). URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&ydz=236&=5> (дата звернення: 31.03.2022)

27. Масленнікова Н.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. №21. URL: <https://cyberleninka.ua/article/strategiya-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-i-oznaki> (дата звернення: 25.03.2022)

28. Мізюк Б. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Б. М. Мізюк та ін. Л. : «Магнолія 2006», 2013. URL: <http://lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view> (дата звернення: 21.03.2022)
29. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 26.10.2022)
30. Новіков Д.В. Бізнес-процеси та стратегічний SNW-аналіз. *Ефективна економіка*. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&pz=957> (дата звернення: 29.03.2022)
31. Овостар Юніон. Офіційний сайт. URL: <https://ovostar.ua/ua/> (дата звернення: 02.04.2022)
32. Остапенко Т. Г. Розвиток глобального економічного середовища в сучасних умовах. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. №25. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/9.pdf (дата звернення: 01.03.06.2022)
33. Офіційний сайт телевізійної корпорації «ITV media group». URL: <https://itvmg.com/> (дата звернення: 03.11.2022)
34. Річний звіт ГК «Овостар Юніон» за 2017 рік. URL: <https://ovostar.ua/en/for-investors/reports-and-presentations/financial-reports/year=2017/> (дата звернення: 27.08.2022)
35. Річний звіт ГК «Овостар Юніон» за 2018 рік. URL: <https://ovostar.ua/en/for-investors/reports-and-presentations/financial-reports/year=2018/> (дата звернення: 27.08.2022)
36. Річний звіт ГК «Овостар Юніон» за 2019 рік. URL: <https://ovostar.ua/en/for-investors/reports-and-presentations/financial-reports/year=2019/> (дата звернення: 27.08.2022)
37. Річний звіт ГК «Овостар Юніон» за 2020 рік. URL: <https://ovostar.ua/en/for-investors/reports-and-presentations/financial-reports/year=2020/> (дата звернення: 27.08.2022)

38. Річний звіт ГК «Овостар Юніон» за 2021 рік. URL: <https://ovostar.ua/en/for-investors/reports-and-presentations/financial-reports/year=2021/> (дата звернення: 27.10.2022)

39. Смирнова Н.К. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Держава та регіони*. 2017. №2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/720054.pdf> (дата звернення: 18.03.2022)

40. Сулейманова А.Г. Особливості процесу формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління підприємством*. 2018 №2 (14). URL: <http://141782-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3038.pdf> (дата звернення: 28.03.2022)

41. Сухорська У.Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісник*. 2020, №. 12.8. URL: <https://cyberleninka.ua/article/n/marketingovi-strategiyi-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-znachennya-klasifikatsiya> (дата звернення: 26.03.2022)

42. Томпсон А.А. Систематизація факторів вибору стратегії розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2016. №7. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/1451.pdf> (дата звернення: 25.03.2022)

43. Турчак В.В. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/197.pdf> (дата звернення: 12.03.2022)

44. Шкурпій О.С., Загребельна І.В. Зміни міжнародного бізнессередовища та інноваційноінвестиційної поведінки компаній в умовах пандемічної кризи. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/201485678.pdf> (дата звернення: 04.03.2022)

45. Яворська Д.А. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації економіки. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 25 січня 2022 р. Львів. 2022. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozidily/Naukovo_Doslidna_

Chastyna/Docs/2022_Zbirnik_konferenciji_2022.pdf#page=179 (дата звернення: 09.03.2022)

46. Atlas of Economic Complexity. URL: <http://atlas.cid.harvard.edu/> (дата звернення: 08.10.2022)

47. Avada Media. Офіційний сайт. URL: <https://avada-media.ua/ua/> (дата звернення: 05.11.2022)

48. Carrefour. Офіційний сайт роздрібної мережі. URL: <https://www.carrefour.com/en> (дата звернення: 05.11.2022)

49. DataReportal. Digital 2021: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report> (дата звернення: 31.10.2022)

50. Eggland'sBest. Офіційний сайт. URL: <https://www.egglandsbest.com/> (дата звернення: 11.10.2022)

51. European Parliament. URL: <https://www.europarl.europa.eu/portal/en> (дата звернення: 02.11.2022)

52. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 06.10.2022)

53. FarmerAngus. Офіційний сайт. URL: <https://www.farmerangus.co.za/> (дата звернення: 11.10.2022)

54. Global Data. TV Advertisement Market Size in Europe. URL: <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/tv-advertisement-market-size-in-europe/> (дата звернення: 01.11.2022)

55. IBM Institute for Business Value. COVID-19 and the future of business. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB> (дата звернення: 15.03.2022)

56. Knoema. URL: <https://public.knoema.com> (дата звернення: 13.03.2022)

57. Lidl. Офіційний сайт мережі супермаркетів. URL: <https://www.lidl.com/> (дата звернення: 05.11.2022)

58. Lodewijckx. Офіційний сайт. URL: <https://www.cocovite.be/nl/> (дата звернення: 11.10.2022)

59. Meta. Вартість реклами на Facebook. URL: <https://www.facebook.com/business/ads/pricing> (дата звернення: 30.10.2022)

60. Meta. Реклама в Instagram. URL: <https://business.instagram.com/advertising/> (дата звернення: 30.10.2022)
61. Morcos M., Hodgson A. Strategic Technology Alignment Review STAR. *International Journal of Computer Integrated*. 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/220381720_Strategic_Technology_Alignment_RReview_STARR_Aligning_RD_Investments_with_Business_Needs (дата звернення: 07.11.2022)
62. Morssinkhof Sustainable Products. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp-emmen.com/> (дата звернення: 05.11.2022)
63. Newage. Тематичне дослідження. Як медійна реклама здійснює вплив на італійців. URL: <https://newage.agency/blog/how-display-ads-affects-italians/> (дата звернення: 01.11.2022)
64. PLMA. URL: <https://www.plmainternational.com/> (дата звернення: 04.11.2022)
65. Statista. Distribution of Facebook users worldwide as of January 2022, by age and gender. URL: <https://www.statista.com/statistics/376128/facebook-global-user-age-distribution/> (дата звернення: 29.10.2022)
66. Statista. Distribution of Instagram users worldwide as of April 2022, by age and gender. URL: <https://www.statista.com/statistics/248769/age-distribution-of-worldwide-instagram-users/> (дата звернення: 29.10.2022)
67. Statista. Distribution of YouTube users worldwide as of April 2022, by age group and gender. URL: <https://www.statista.com/statistics/1287137/youtube-global-users-age-gender-distribution/> (дата звернення: 29.10.2022)
68. Statista. Leading social media platforms by share of website visits in Europe as 2021. URL: <https://www.statsta.com/statistics/1333669/leading-social-networks-share-of-visits-europe/> (дата звернення: 28.10.2022)
69. Statista. Trust in advertising according to consumers in the United Kingdom (UK) as 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/272668/consumer-trust-in-different-types-of-advertising-in-the-united-kingdom/> (дата звернення: 01.11.2022)

70. Studio iFish. Ціна налаштування реклами. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-ppc/> (дата звернення: 30.10.2022)
71. Tesco. Офіційний сайт роздрібної мережі. URL: <https://www.tesco.com/> (дата звернення: 05.11.2022)
72. Tetra Pak. Офіційний сайт. URL: <https://www.tetrapak.com/> (дата звернення: 05.11.2022)
73. The World Bank. How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. URL: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment> (дата звернення: 15.03.2022)
74. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.09.2022)

ДОДАТОК А

Фінансові показники діяльності ГК «Овостар Юніон»

Таблиця А.1 – Основні фінансові показники діяльності «Овостар Юніон» за 2017-2021 рр., тис. дол. США

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, тис. дол. США				Відносне відхилення, %			
						18/17	19/18	20/19	21/20	18/17	19/18	20/19	21/20
Необоротні активи	67423	81772	93696	88209	91490	14349	11924	-5487	3281	21,28	14,58	-5,86	3,72
Основні засоби	33217	44155	58325	47943	46383	10938	14170	-10382	-1560	32,93	32,09	-17,80	-3,25
Оборотні активи	63600	63801	52119	43105	49529	201	-11682	-9014	6424	0,32	-18,31	-17,30	14,90
Гроші та еквіваленти	14958	14346	4478	1626	2435	-612	-9868	-2852	809	-4,09	-68,79	-63,69	49,75
Всього активів	131023	145573	145815	131314	141019	14550	242	-14501	9705	11,10	0,17	-9,94	7,39
Власний капітал	106916	126812	120951	104404	109889	19896	-5861	-16547	5485	18,61	-4,62	-13,68	5,25
Довгострокові зобов'язання	9815	5735	4704	5483	7475	-4080	-1031	779	1992	-41,57	-17,98	16,56	36,33
Поточні зобов'язання	14292	13026	20160	21427	23655	-1266	7134	1267	2228	-8,86	54,77	6,28	10,40
Короткострокові зобов'язання	9342	8198	10694	12379	14391	-1144	2496	1685	2012	-12,25	30,45	15,76	16,25
Загальні зобов'язання	24107	18761	24864	26910	31130	-5346	6103	2046	4220	-22,18	32,53	8,23	15,68
Всього пасивів	131023	145573	145815	131314	141019	14550	242	-14501	9705	11,10	0,17	-9,94	7,39

Джерело: складено автором на основі [34; 35; 36; 37; 38]