

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, на прикладі ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БМз-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва спеціальності)

Савків Ю.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Редьква О.З.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Мосій О.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Савків Ю.Р. Розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, на прикладі ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ».

Кваліфікаційна робота бакалавра: 70 сторінок, 10 рисунків, 11 таблиць, 30 літературних джерел.

Предмет дослідження – розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Об’єкт дослідження – стратегічні варіанти зовнішньої експансії.

Мета роботи – дослідження особливостей розробки та обґрунтування стратегії виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки.

Методи дослідження: структурно-логічний аналіз, порівняльний аналіз, горизонтальний і вертикальний фінансовий аналіз, узагальнення, вивчення, системний, графічний тощо.

У роботі проведено аналіз маркетингової та управлінської діяльності, а також запропоновано конкретні варіанти розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ».

Ключові слова: ринок, зовнішній ринок, сегмент ринку, стратегія, підприємство.

SUMMARY

Savkiv Y.R. Development and justification of a strategy for enterprise expansion into foreign markets: LLC «TOM peanut butter» as a case study.

Bachelor`s degree thesis consists of 70 pages, 10 figures, 11 tables, 30 references.

The subject of investigation is development and substantiation of the strategy of enterprise entry into foreign markets.

The object of investigation is strategic options for external expansion.

The aim of the work is to investigate the peculiarities of developing and substantiating the strategy of entering foreign markets by LLC «TOM peanut butter».

The methods of investigation structural and logical analysis, comparative analysis, horizontal and vertical financial analysis, generalization, study, systemic, graphical, etc.

The paper analyzes marketing and management activities, as well as proposes specific options for developing a strategy for the enterprise to enter foreign markets.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of LLC «TOM peanut butter».

Key words: market, foreign market, market segment, strategy, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	9
1.1 Типи, суть та значення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.....	9
1.2 Особливості розробки та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ».....	24
2.1 Аналіз управлінської та організаційно-виробничої діяльності підприємства.....	24
2.2 Аналіз елементів загальної стратегії ведення діяльності підприємства: маркетингова стратегія та фінансові показники.....	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВИХОДУ ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	39
3.1 Розробка стратегії виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки.....	39
3.2 Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки.....	44
РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	58
4.1 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт досліджуваного виробництва.....	58
4.2 Ризик як кількісна оцінка небезпек в сфері охорони праці на ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ».....	60
ВИСНОВКИ.....	64
БІБЛІОГРАФІЯ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день етап розвитку економіки України супроводжується трансформаційними процесами в усіх сферах господарювання, де особливу роль відіграють малі та середні підприємства як рушії економічної стабільності, інновацій та експорту. В умовах динамічного розвитку глобального ринку харчової продукції та посилення конкуренції з боку великих транснаціональних корпорацій, зростає потреба в комплексному фінансовому аналізі ефективності діяльності українських підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності. ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» є прикладом інноваційного українського виробника, який демонструє динамічне зростання ключових фінансових показників, ефективне управління витратами та стратегічну готовність до масштабування на зовнішні ринки. Таким чином, обране дослідження є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо підвищення економічної стійкості та міжнародної інтеграції українських підприємств харчової промисловості.

Проблематикою міжнародного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності займаються багато науковців, зокрема: А. Градов, В. Гриньова, М. Дідківський, А.Г. Дем'янченко, О. Кіреєв, В.В. Козик, Ф. Котлер, А. Кредісов, М. Круглов, В. Новицький, Є. Савельєв, І. Фамінський., О.З. Редьква та інші.

Мета роботи – дослідження особливостей розробки та обґрунтування стратегії виходу підприємства виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- представлення теоретичних аспектів стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- дослідження стратегії та особливостей діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»;

- здійснення аналізу маркетингової стратегії та фінансово-економічної забезпеченості діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»;
- розробка стратегії виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки;
- обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки.

Об'єкт дослідження – стратегічні варіанти зовнішньої експансії.

Предмет дослідження – розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження: структурно-логічний аналіз, порівняльний аналіз, горизонтальний і вертикальний фінансовий аналіз, узагальнення, вивчення, системний, графічний та інші методи.

Інформаційною базою дослідження виступають фактичні дані фінансової звітності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ, аналітичні таблиці, сформовані на основі первинних числових даних, методичні положення, інтернет джерела та загальні дані через спостереження за діяльністю підприємства.

Практичне значення результатів дослідження. У роботі проведено аналіз маркетингової та управлінської діяльності, а також запропоновано конкретні варіанти розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Результати проведеного дослідження рекомендовані для впровадження в діяльність ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ».

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 70 сторінок, 10 рисунків, 11 таблиць. Бібліографія включає 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Типи, суть та значення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Сучасні умови модернізації, інтеграції та зростаючої конкуренції змушують підприємства й організації розглядати варіанти активного виходу на зовнішні ринки збуту і бути зацікавленими в подальшому розвитку глобалізації своєї діяльності. Орієнтування у складності виходу на зовнішні ринки вимагає чітко продуманого плану та всебічного розуміння різних стратегій виходу на ринок. На практиці існує багато передумов, які можуть вплинути на успіх зусиль підприємства щодо міжнародного розширення – починаючи від оцінки розміру ринку та можливостей зростання до врахування культурних відмінностей і юридичних факторів.

Саме аналіз аспектів виходу на зовнішні ринки допоможе підприємствам обрати найбільш оптимальний варіант міжнародного розвитку, враховуючи можливі переваги та ризики. Завдяки ефективній стратегії виходу на ринок компанія може не лише розширити ринки збуту, але й підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати витрати і фактично «пустити коріння» свого продукту на різноманітні міжнародні платформи. Існують багатогранні підходи до стратегії виходу на зовнішні ринки, які залежать від рівня готовності компанії до ресурсного потенціалу, специфіки цільового ринку та ринкового середовища.

Які ж конкретні стратегії впливають на вихід на міжнародний ринок? Даного виду стратегії стосуються методів і підходів, які застосовують компанії для розширення та встановлення присутності на ринках. Зокрема базові концепції включають експорт, маркетинг, рекламу, ліцензування, поширення. Для підприємств, що спеціалізується на виробництві і реалізації власної продукції,

тактика виходу на міжнародні ринки є вирішальним етапом для сталого процесу їх росту; збільшення рентабельності; охоплення нової клієнтської бази та отримання доступу до ринків, що пропонують невикористаний потенціал для продажів. Враховуючи нестабільні часи для українського бізнесу слід взяти до уваги, що факт розширення діяльності на глобальному рівні дозволить підприємству диверсифікувати свою діяльність і суттєво мінімізувати залежність від єдиного ринку, що, в свою чергу, пом'якшить ризики, об'єднані з економічними спадами або специфічними викликами, які також тісно пов'язані з політичною ситуацією, яка склалася на сьогоднішній день. Якщо розглядати адаптацію власного продукту і виробничих процесів до місцевих вимог, то міжнародна експансія потребуватиме від підприємства інновацій, передачі знань і передового досвіду.

Успішні стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок можуть зробити підприємство світовим лідером у галузі виробництва натуральних продуктів, що на даний момент актуально для суспільства, котре пропагує здоровий підхід до життя та свідоме споживання якісних продуктів харчування, і як наслідок, створити конкурентну перевагу та підвищити репутацію. Усе це перетікає в основний пріоритет прибутковості за рахунок економії фінансів, ефекту масштабу та нових джерел доходу.

Значення стратегії виходу на зовнішні ринки ставить основне питання про те, чи настав час продавати власні продукти на міжнародних ринках, яке хвилює багатьох генеральних директорів, громадських організацій та фінансових директорів. З одного боку, є безмежні можливості вести новий бізнес і в той же час ставати більш незалежними від місцевого ринку. З іншого боку, експансія за кордон може передбачати значні інвестиції та витрати. Тут необхідно враховувати різні аспекти. Від прийняття рішення про те, на які ринки розширюватися в першу чергу, до забезпечення відповідності продуктів і інформації про них останнім нормам і вимогам нового ринку. Адаптація маркетингової та технологічної інфраструктури для нового регіону також є вирішальними факторами. Крім того, велике значення має вибір відповідного каналу збуту. Чи варто покладатися на

локальну мережу партнерів та/або торгових посередників чи вибрати прямий підхід, можливо, за підтримки ринків? Вихід на міжнародні ринки може бути складним рішенням, яке часто не сприймають легковажно. Але коли цей стрибок зроблено, він може мати значний позитивний вплив на компанію. Найбільш очевидною причиною розгляду виходу на міжнародні ринки є той факт, що весь ринок або частини ринків ще не розроблені для власної продукції. Кожен новий ринок, на який ви виходите, розвивається на основі попереднього і може викликати ефект снігової кулі, дозволяючи продуктам швидше досягати клієнтів. Побудова успішного бренду часто відбувається на континентальному чи глобальному рівнях. Непросто закріпитися на нових ринках, якщо ви ще не є світовим брендом. Але якщо бренд отримав визнання завдяки інтернаціоналізації, тим легше вийти на інші ринки. Також не можна недооцінювати «перевагу першого учасника», яка надається компаніям, які першими відкривають новий ринок зі своїми продуктами. Часто нічого не робити – не варіант. Навіть якщо ви вирішите не виходити на ринок, завжди є ризик того, що конкурент швидше вийде на новий ринок.

На вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки впливає велика кількість чинників, які визначають, які в кінцевому підсумку, визначають результативність такого вибору (рис. 1.1).

При виборі стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки потрібно здійснювати [1]:

1. Дослідження прямих і непрямих конкурентів, вивчення їхньої частки ринку, пропозиції продуктів, фінансові стратегії та розподільчі канали. Таким чином буде зрозуміло чи існуватиме можливість для вирізнення бізнесу серед інших.
2. Обґрунтування потреби адаптації продукту чи послуги, позиціонування маркетингової місії відповідно до місцевої культури для ефективного охоплення.



Рисунок 1.1 – Основні чинники впливу на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

3. Аналіз захисту інтелектуальної власності, правової бази, правила експорту/імпорту та конкретизовані галузеві правила. Даний фактор виступає фундаментом для розуміння ліцензійних вимог і можливих правових недоліків, перешкод, що можуть виникнути на етапі формування виходу на зовнішній ринок.

Типи стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Типи стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Тип стратегії	Опис	Переваги	Недоліки
Експорт	Продаж продукції за кордон напрямую або через посередників	Мінімальні інвестиції, низький ризик	Обмежений контроль, залежність від посередників
Ліцензування	Передача прав на технології або бренд іноземному партнеру	Швидкий вихід на ринок, низькі витрати	Обмежений контроль, ризик втрати технологій
Франчайзинг	Надання права використовувати бренд і бізнес-модель	Мінімальні інвестиції, швидке масштабування	Складність контролю якості, ризики для бренду
Контрактне виробництво	Виробництво продукції на іноземних підприємствах	Зниження витрат, гнучкість	Ризик втрати контролю над якістю
Управлінський контракт	Надання управлінських послуг за кордоном	Низькі фінансові ризики	Обмежена прибутковість, залежність від партнера
Спільне підприємство	Об'єднання зусиль з місцевим партнером	Доступ до місцевого ринку, розподіл ризиків	Конфлікти між партнерами, складність управління
Прямі іноземні інвестиції	Створення нового бізнесу або купівля існуючого	Повний контроль, максимальний прибуток	Високі витрати, регуляторні бар'єри
Злиття і поглинання	Придбання іноземної компанії	Швидкий вихід на ринок, доступ до ресурсів	Високі фінансові ризики, культурні бар'єри
Електронна комерція	Вихід на міжнародний ринок через Інтернет	Швидке масштабування, низькі витрати	Висока конкуренція, логістичні труднощі

Примітка: сформовано на основі [8]

Варто детальніше розглянути кожен із даних стратегій.

1. Експорт є однією з найпоширеніших і найбільш простих стратегій виходу на зовнішній ринок. Він передбачає виробництво товарів у своїй країні та їхній збут на міжнародних ринках. Експорт може здійснюватися напряму, коли підприємство займається експортуванням власної продукції, або не напряму – із залучення посередників. Даний тип стратегії допомагає компаніям виходити на нові ринки з відносно низькими інвестиціями, водночас використовуючи наявні виробничі потужності та мережі розподілу.

2. Наступний тип – ліцензування, який передбачає надання права на використання інтелектуальної власності, такої як торгові марки, бізнес-моделі або патенти, іноземній компанії в обмін на роялті або ліцензійні збори. Ліцензування дозволяє компаніям швидко виходити на зовнішні ринки, застосовуючи знання, ресурси та мережі дистрибуції свого місцевого партнера. Тому ця стратегія є вигідною для бізнесу, який бажає швидкого розширення, мінімізуючи капіталовкладення та операційний контроль. Даний тип полягає в спільному підприємстві, яке передбачають вступ у співучасть або партнерство з місцевою компанією на цільовому ринку. Обидві сторони вкладають ресурси, знання ринку, досвід і поділяють вигоди та ризики від підприємства. Об'єднанні підприємства надають компаніям доступ до існуючих мереж місцевого партнера, клієнтської бази та нормативних вимог, що стане особливо корисним при виході на ринки зі складними правилами, відмінностями в культурних питаннях або обмеженим доступом до ринку для іноземних компаній.

3. Мережева роздрібна компанія, якій груповий покупець або окрема особа платить за право керувати філіями компанії від імені компанії, називається франшизою. Франчайзинг зазвичай вимагає надійного впізнавання бренду, оскільки ваш цільовий ринок має бути знайомий із вашими пропозиціями та зацікавлений у їхній покупці. Для визнаних брендів франчайзинг забезпечує спосіб отримання прибутку, використовуючи стратегію непрямого управління. Міжнародні маркетингові тематичні дослідження часто підкреслюють, як сильне визнання бренду та ефективні стратегії ліцензування та франчайзингу можуть призвести до успіху на різних глобальних ринках.

4. Прямі іноземні інвестиції передбачають встановлення фізичної присутності на цільовому ринку шляхом заснування дочірніх компаній, які повністю належать компанії, придбання існуючого бізнесу або створення спільних підприємств. Прямі інвестиції пропонують компаніям гнучкість і більший контроль. Вони забезпечують більш тісну інтеграцію з місцевими підприємствами, налаштування продукції і прямий доступ до споживачів. Однак

містять в собі певні недоліки у вигляді значних вкладень, спричиняють вищі ризики та вимагають вирішення нелегких регулятивних і правових проблем.

5. Спільні підприємства пропонують іноземним компаніям можливість використовувати місцеві знання та ресурси компанії-партнера для прискорення виходу на зовнішній ринок. Об'єднуючи свої ресурси, компанії поєднують свої технологічні ноу-хау, виробничі потужності, фінансові ресурси та інші сильні сторони для спільного створення найкращих перспектив для успіху.

6. Злиття і поглинання передбачає створення нової незалежної компанії на іноземному ринку, яка повністю належить материнській компанії. Такий підхід забезпечує материнській компанії максимальний контроль над операціями, іміджем бренду та довгострокову присутність на зовнішньому ринку. Однак це також вимагає значних фінансових вкладень і несе в собі більші ризики. Дочірні компанії, що перебувають у повній власності, ідеально підходять для компаній, які прагнуть жорсткого контролю та узгодженості бренду у своїй міжнародній експансії.

7. Контрактне виробництво є стратегічним підходом у рамках стратегій виходу на міжнародний ринок, коли підприємства залучають місцевих виробників для виробництва товарів від свого імені. Це дозволяє компаніям отримувати вигоду від ефективності витрат, місцевого досвіду та раціоналізованих виробничих процесів без необхідності значних початкових інвестицій в інфраструктуру. Передаючи виробництво досвідченим партнерам на зовнішніх ринках, підприємства можуть ефективно масштабувати свою діяльність, щоб задовольнити попит, зберігаючи стандарти якості та скорочуючи час виходу на ринок.

8. Контракти на управління представляють собою стратегію співпраці в стратегіях виходу на міжнародний ринок, коли компанії залучають послуги місцевих управлінських фірм для закордонних операцій за кордоном. Застосування цього підходу дає змогу компаніям використовувати знання, зв'язки та нормативні знання місцевих експертів, зберігаючи контроль над стратегічними рішеннями та цілісністю бренду. Завдяки партнерству з досвідченими

управлінськими організаціями компанії можуть ефективніше орієнтуватися в складних ринкових ландшафтах. Підприємства можуть адаптуватися до місцевих уподобань і оптимізувати операційну ефективність для досягнення сталого зростання.

9. Електронна комерція стала ключовою платформою в рамках стратегій виходу на міжнародний ринок. Вона пропонує компаніям безпрецедентний доступ до глобальної бази споживачів через цифрові канали. Ці платформи сприяють прямим продажам продуктів і послуг міжнародним клієнтам, використовуючи існуючу інфраструктуру, логістику та довіру клієнтів. Завдяки присутності на популярних онлайн-ринках компанії можуть отримати вигоду від широкого охоплення, стимулювати зростання продажів і покращувати видимість бренду на різноманітних міжнародних ринках. Такі цифрові стратегії не тільки розширюють охоплення ринку, але й дозволяють швидко виходити на ринок і дають цінну інформацію про поведінку та вподобання споживачів у всьому світі.

Кожна стратегія пропонує унікальні переваги та виклики, залежно від таких факторів, як ринкові умови, нормативне середовище та бізнес-мети. Від експорту та ліцензування до прямих іноземних інвестицій та онлайн-ринків, підприємства мають низку стратегій на вибір залежно від своїх ресурсів і ринкових цілей. Вибір оптимальної стратегії виходу на ринок вимагає ретельного розгляду таких факторів, як дослідження ринку, фінансові можливості та толерантність до ризику. Це може значно вплинути на довгостроковий успіх і зростання на глобальних ринках. Вивчення та впровадження цих стратегій відкриває нові можливості для бізнесу, щоб розширити свою присутність на ринку, підвищити прибутковість і досягти сталого зростання в глобальному масштабі.

1.2 Особливості розробки та обґрунтування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Після, здавалося б, нескінченної подорожі мета здається близькою – вихід на ринок неминучий. Лише тепер стане зрозуміло, чи переросте ця ідея в успішну

інновацію чи врешті-решт провалиться. Ринок вирішує, чи переможе та чи інша ідея. Виходити на ринок необхідно з правильно розробленою стратегією та у вдалий час. По-перше, визначається зміст і приймається рішення щодо того, який ринок слід обслуговувати і як. Сегментація ринку, яка розглядається в маркетингу, є основною планування. Визначені сегменти ринку важливі для вибору моделі продажів, тому що вони дозволяють використовувати різні підходи. Зазвичай вибирається багатоканальний варіант. Вхід на ринок не обов'язково повинен відбуватися відразу у всіх сегментах паралельно. Визначте найбільш перспективні цифри продажів для кожного каналу продажів. Рівномірний розподіл не є абсолютно необхідним. Звичайно, спочатку можна націлитися лише на один конкретний ринок, а потім на інші. Крім того, інновація може бути запущена на всіх запланованих ринках одночасно. Проникнення на ринок відбудеться набагато швидше, але менш ефективно. Деякі компанії також поєднують обидві стратегії. Цілком може статися так, що ринок можна буде обслуговувати лише пізніше, оскільки клієнти зацікавлені в продукті, але чекають на реакцію та відгуки від раннього ринку. На додаток до випробувань продукту, слід також провести випробування ринку. Просторово визначений ринок можна спочатку перевірити в контрольованих умовах. Зворотній зв'язок підтримує оптимізацію продукту, а прогнози обсягу продажів можна краще оцінити на основі поведінки покупців. Ці дані служать основою для планування подальших виходів на ринок.

Особливим типом тестування ринку є бета-тестування. Користувачі тестують продукт у реальних умовах перед тим, як його подають іншій групі покупців. Найважливішим принципом є знання обраної клієнтської бази, щоб мати можливість відповідним чином реагувати. Вибір ринку необхідно заздалегідь узгодити з технологією. Час виходу на ринок має бути інтегрованим у початкове планування всього процесу розвитку [2].

Процес розробки виходу на зарубіжний ринок збуту потребує ретельного планування та постійного моніторингу. Він складається з:

1. Підготовки та планування, що містить дослідження ринку для розуміння цільової аудиторії, їхніх потреб, а також нормативне середовище і конкурентів. Таким чином з'являється можливість адаптації стратегії до конкретних умов фінансової системи. Також сюди відносять:

- окреслення встановлених цілей для виходу на зовнішній ринок;
- розподіл ресурсів необхідних для успішної реалізації стратегії, до яких належать фінансові, людські ресурси, технології та інфраструктура;
- аналіз потреби адаптації своїх товарів, маркетингової інформації та місцевих каналів продажу, з врахуванням культурних нюансів, мовних переваг та специфічних вимог;

2. Введення та контролю, які полягають у виборі надійних і сумісних партнерів, що відповідатимуть зазначеним бізнес-цілям і цінностям, у випадку, якщо тип стратегії передбачає співпрацю. Сюди відносять:

- відповідність правовим і нормативним вимогам, що включає отримання необхідних ліцензій, дозволів та сертифікатів;
- розробку маркетингового і рекламного плану, адаптованого до цільового ринку;
- використання відповідних маркетингових каналів, рекламних платформ та комунікаційних стратегій для охоплення відповідної аудиторії;
- побудову надійної мережі продажів і дистрибуції, що базується на створенні місцевих офісів, складів або роботі з дистриб'юторами та роздрібними торговцями;

3. Постійного вдосконалення, що включає в себе:

- збір відгуків від клієнтів та активного аналізу ринкової динаміки для визначення області вдосконалення і коригування;
- регулярну перевірку та оптимізацію власної діяльності, ланцюга постачання та мережу розподілу з метою підвищення ефективності та мінімізації витрат;

4. Розкриття потенційних ризиків та невизначеності, пов'язаних з цільовим ринком, а саме:

- розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій і стратегії зменшення ризиків, щоб звести до нуля вплив непередбачених подій;
- встановлення ключових показників ефективності, щоб контролювати прогрес і успіх стратегії;
- регулярна оцінка продуктивності за допомогою цих показників і внесення необхідних корективів;
- дотримання принципу гнучкості, що дозволить адаптуватися до мінливих ринкових умов, уподобань клієнтів і конкурентних викликів;
- застосування проактивного підходу, щоб скористатися новими можливостями та вчасно відреагувати на нові виклики.

Обґрунтування стратегії виходу на ринок слід розуміти як доволі динамічний процес. Ринки піддаються змінам, вимоги конкуренції не залишаються незмінними, і, крім цільових груп, власні уявлення компанії про ідею та її реалізацію не залишаються постійними [10]. Необхідно постійно стежити за ринком і, за необхідності, адаптувати своє позиціонування та стратегії до його поточних потреб. Дотримуючись даних етапів і ефективно керуючи стратегією виходу на ринок, можна збільшити ймовірність успіху та досягти своїх зовнішньоекономічних цілей.

Отож, процес обґрунтування стратегії виходу на зарубіжний ринок збуту складається з п'ятиетапного підходу (рис. 1.2.).

Кожен з етапів володіє наявною характеристикою:

1. Постановка чітких цілей. Даний етап полягає в тому, щоб визначити чого організація хоче досягти своїм експортним проектом і встановити деякі основні принципи того, як це робити. Деталі, які необхідно вказати, включають:

- бізнес-цілі бажаного розширення;
- цільовий рівень продажів;
- конкретний продукт або послуги, які запускаються для зовнішнього збуту;
- цільовий ринок;
- основні заходи, які необхідно вжити, та їх графік;

- бюджет та інші наявні ресурси.

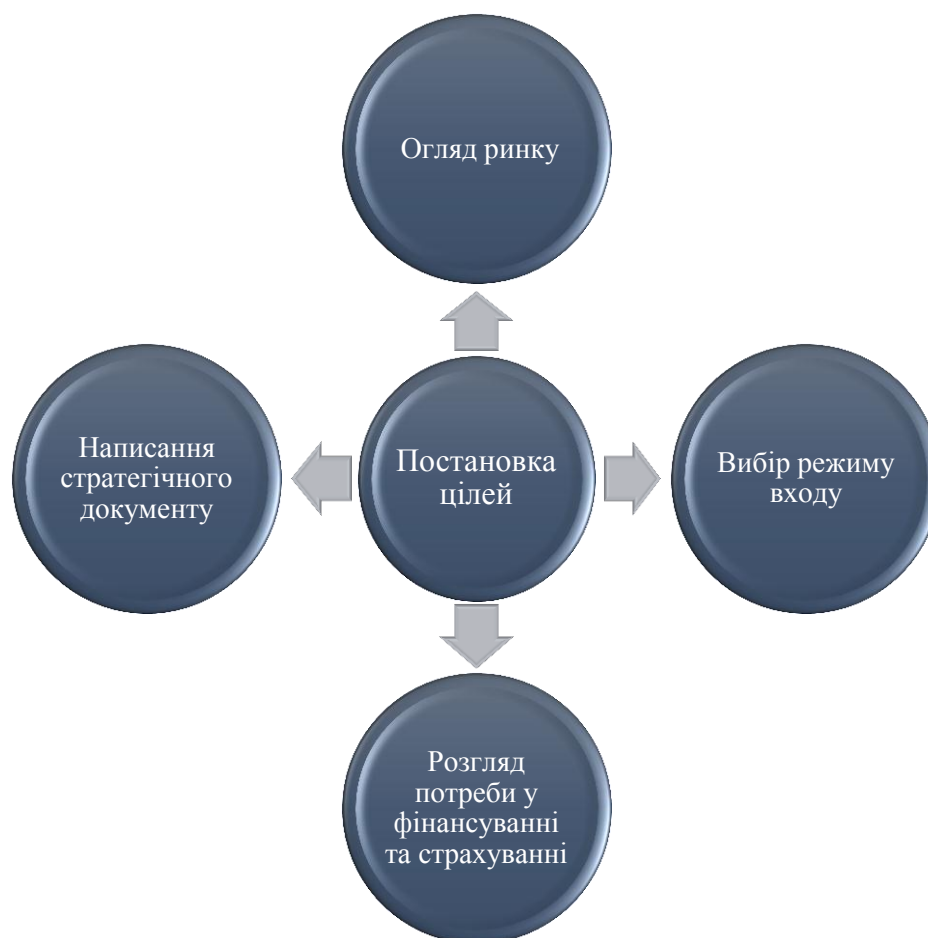


Рисунок 1.2 – Етапи процесу обґрунтування виходу на зовнішні ринки

2. Огляд ринку. Далі настає час провести початковий крок дослідження власного цільового ринку підприємства. Інформація, яку потрібно зібрати, включає:

- розмір ринку;
- споживчі тенденції, потреби та сприйняття продуктів, подібних до ваших;
- унікальна пропозиція на ринку;
- регуляторні, сертифікаційні, торгові та інші бар'єри та можливості;
- потенційна підтримка експорту від іноземних урядів.

У цьому випадку, одна з найважливіших цілей організації – зрозуміти, чому покупці повинні купувати саме ваш продукт або послугу, а не місцевої компанії

чи конкуруючого експортера. Підприємства часто недооцінюють ступінь конкуренції на нових ринках. Якщо керівництво не бачить, чим ваша пропозиція відрізняється, то у цьому випадку краще не виходити на цільовий ринок.

3. Вибір режиму входу. Даний етап дозволяє переосмислити те, як підприємство виводить свої продукти чи послуги на ринок. Продає кінцевому споживачеві чи працює з посередниками, такими як оптовики чи дистриб'ютори? Навіть якщо продаж здійснюється безпосередньо цільовому клієнту, чи потрібна допомога місцевого торгового представника, щоб полегшити продажі? У цьому випадку можна вибрати з кількох варіантів або поєднати їх:

- скористатися послугами дистриб'ютора або агента в країні;
- придбати існуючий місцевий бізнес;
- партнерство з місцевим бізнесом. Це може приймати різні форми, такі як франчайзинг, ліцензування, спільне підприємство, спільне виробництво та перехресне виробництво (табл. 1.1);
- встановлення фізичної присутності. Це може варіюватися від покупки чи оренди офісу до найму місцевого представника;
- продаж на інтернет-маркетплейсах. Пропозиція прямих продажів через свій сайт електронної комерції;
- непрямий продаж на цільовому ринку через іншу компанію, яка експортує вашу продукцію або використовує її як компоненти.

4. Розгляд потреби у фінансуванні та страхуванні. Щоб визначити суму та тип фінансування, необхідного для підтримки експортного проєкту, важливо розрахувати, як початкові інвестиції у виробництво, доставку та наймання, а також інші витрати вплинуть на оборотний капітал. Можливість звернутися до обслуговуючого банку щодо можливих потреб у фінансуванні для покриття нестачі коштів. У цьому випадку краще отримати кредитну лінію або позику наперед, ніж ризикувати кризою грошових потоків, чекаючи збільшення продажів. Також можна скористатися можливістю придбати страховку, щоб захистити власний бізнес від непередбачуваних подій. До прикладу:

- страхування кредиту на випадок несплати або розірвання договору;
- страхування банківської гарантії на випадок невинуватеного звернення клієнта до гарантії або конкретних комерційних чи політичних ризиків, які перешкоджають вам виконати свої зобов'язання.

5. Формування стратегії. Обов'язково необхідно записати всі деталі стратегії виходу на ринок, а не просто тримати її у своїй голові. Цей документ допоможе отримати фінансування та стане основою для маркетингового плану експорту. Важливим моментом є те, що до його удосконалення можна залучити як власних спеціалістів (бухгалтера, юриста, економіста, маркетолога), так і сторонніх спеціалістів, які будуть неупереджені у своїх висновках. Саме тому керівництву підприємства потрібно регулярно переглядати власну стратегію виходу на ринок, щоб відстежувати результати та вносити корективи. Цей детальний план важливий для того, щоб завоювати певне конкурентне становище на ринку, забезпечивши підтримку членів всієї команди, а також здійснювати постійний розвиток та удосконалення.

Реалізуючи представлені вище етапи, варто зазначити, що існує досить багато перешкод для виходу підприємства за межі вітчизняного ринку. Можуть існувати специфічні для сектору механізми захисту, особливо під час кризи. Інші країни, переважно азійські, проводять політику ізоляції з ускладненим доступом до ринку. Крім того, законодавчі вимоги, такі як вимоги в екологічному секторі, можуть ускладнити вихід на ринок. Існують також юридичні перешкоди, такі як наявні патенти, які не можуть бути порушені. Існує кілька основних відмінностей між організаціями, які добре реалізують стратегію виходу на зовнішній ринок, і тими, які цього не роблять. Згідно з думкою корпоративних стратегів, погане виконання стратегії є основною причиною невдачі нових ініціатив щодо зростання. Дуже успішні компанії мають у 1,6 рази більше шансів розробити чіткі стратегії та досягти очікуваних бізнес-результатів [9]. Зазначу, що успішні організації вдвічі частіше коригують свої плани у відповідь на аналіз показників виконання стратегії або зміни в бізнес-контексті.

Організації, які намагаються досягти стратегічних цілей, які пов'язані із виходом на зовнішній ринок, зіштовхуються з певними перешкодами, зазначеними на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Перелік основних перешкод в процесі реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Аналізуючи практичний досвід, зауважимо, що компанії вкладають багато часу, зусиль і інвестицій у формулювання цілей та стратегій масштабування бізнесу за межі національного ринку, але значна частина із них не виконують ці стратегії ефективно. Тому на конкретних етапах з'являються проблеми, що не вирішуються через низку недоліків в управлінні. Тому слід взяти до уваги всі проблемні моменти та перешкоди, щоб бізнес не гальмував свою діяльність і відкрив можливості до міжнародної експансії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

2.1 Аналіз управлінської та організаційно-виробничої діяльності підприємства

ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» було засновано у 2012 році у місті Львів двома студентами-політологами Львівського національного університету імені Івана Франка – Михайлом Бойком та Тарасом Фітьо. Ідея започаткування власної справи виникла після участі обох засновників у міжнародній студентській програмі обміну Work and Travel у США у 2007 році [12]. Під час перебування за кордоном вони вперше ознайомилися з продуктом – арахісовою пастою, яка була популярною у раціоні американців, проте практично відсутнім на українському ринку. Саме це стало стимулом до створення власного виробництва такого продукту в Україні.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є найбільш прийнятною формою для малого та середнього бізнесу, адже дозволяє засновникам обмежити відповідальність у межах статутного капіталу [11].

Основний вид діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» – виробництво продуктів харчування, зокрема натуральної арахісової пасти та суміжної продукції (горіхові пасти, гранола, чаї тощо). Також дане підприємство є прикладом сучасного українського виробництва, яке базується на концепції здорового харчування та локалізації міжнародного продукту.

Початковий етап та розвиток виробництва були доволі ризиковими та не дивлячись на невеликий стартовий капітал – ефективними. Михайло Бойко та Тарас Фітьо не мали попереднього досвіду у харчовій промисловості. Стартовий капітал проєкту склав лише 200 доларів США – по 100 доларів від кожного співзасновника. Перші партії продукту виготовлялися в домашніх умовах за

допомогою побутових пристроїв – кухонного комбайна та кавового млинку [14]. Старт реалізації продукції здійснювався на різдвяних ярмарках, фестивалях та ярмарках здорового харчування. Продукт одразу здобув інтерес у споживачів, що дозволило розпочати пошук приміщення для масштабнішого виробництва та придбання професійного обладнання.

У процесі розвитку підприємство поступово модернізувалося, залучаючи сучасні виробничі технології. Обладнання було закуплене у Німеччині та Італії, однак його було адаптовано під специфіку обробки арахісу. Значна увага на підприємстві приділяється якості сировини, адже арахіс закуповується у сертифікованих постачальників з Індії, Аргентини та Китаю.

Цікавим є походження назви компанії – «ТОМ». Вона утворена як аббревіатура імен трьох початкових співзасновників – Тарас, Остап, Михайло. Попри те, що згодом один із партнерів вибув з бізнесу, назва була збережена з метою впізнаваності бренду.

На сьогодні виробничі потужності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» розташовані у Львові, де функціонує повноцінна технологічна лінія з обсмаження, очищення, подрібнення та фасування арахісу. Особливістю продукції є її натуральний склад – без додавання консервантів, стабілізаторів, емульгаторів чи підсолоджувачів. Усі види паст мають термін придатності не більше шести місяців, що також свідчить про натуральність продукту.

У 2019 році було відкрито новий завод, у створення якого інвестовано понад 5 млн. грн. До відкриття нового заводу компанія переробляла 200–500 кг арахісу щомісяця, а після запуску виробничих потужностей у Львові цей обсяг зріс до 30-50 тонн на місяць, залежно від сезону [15].

На сьогодні цей об'єкт став осередком сучасного, екологічно відповідального виробництва. Його ключовими характеристиками є потужність, що дозволяє виготовляти до 7 тонн арахісової пасту кожного місяця; сучасне європейське устаткування; автоматизація, з допомогою якої більшість процесів, зокрема дозування, пакування та герметизація, автоматизовані для мінімізації людського фактору і підвищення гігієни.

ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» працює відповідно до вимог ДСТУ 7091:2009, активно впроваджує елементи системи НАССР, а також планує сертифікацію за ISO 22000. Це дозволяє підтримувати стабільну якість продукції, забезпечувати безпеку харчових продуктів, формувати довіру споживачів та партнерів.

Інновації та гнучкість виробництва сформовані до сучасних вимог та оновленого маркетингу. Підприємство використовує підходи до виробництва горіхових паст преміум-класу з мигдалю, фундука, кеш'ю, розробки безцукрових та веганських варіантів продукції, а також адаптивності до індивідуальних замовлень: можливість виготовлення пасти без маркування для ритейлу. А виробничий процес структуровано за принципами поточності, спеціалізації та стандартизації.

Також на досліджуваному підприємстві сформовані функціональні групи за напрямками:

- вхідного контролю сировини: арахіс закуповується з Індії, США, Китаю, проходить очищення, перевірку на вологість, відсутність плісняви (афлатоксини);
- обсмажування: проводиться у спеціальних барабанах з температурним контролем;
- подрібнення і перетирання: в кілька етапів досягається пастоподібна консистенція;
- додавання інгредієнтів: за рецептурою (шоколад, мед, сіль, журавлина тощо);
- фасування: продукція розливається у тару від 25 г до 10 кг;
- пакування і маркування: відповідно до вимог ДСТУ та міжнародних стандартів.

Сутність етапів технологічних процесів ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Сутність етапів технологічних процесів ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ

Етап технологічного процесу	Основні операції	Обладнання/Умови	Контроль якості
Приймання та зберігання сировини	Перевірка якості арахісу, очистка від домішок, зважування	Склади, вентильовані приміщення	Візуальний огляд, вологість, наявність афлатоксинів
Сортування та миття	Відбір якісного ядра, миття, сушіння	Машини сухого очищення, сушарки	Колір, відсутність сторонніх тіл
Обсмажування	Термообробка до золотистого кольору	Обсмажувачі з температурним контролем (150-180°C)	Колір, запах, ступінь обсмаження
Охолодження	Природне або вентильоване охолодження до кімнатної температури	Столи з нержавійки, вентилятори	Температура ядра
Подрібнення (грубе)	Подрібнення обсмаженого арахісу до пастоподібного стану	Валкові дробарки, міксери	Консистенція
Друге подрібнення (гомогенізація)	Доводиться до однорідності з додаванням інгредієнтів (мед, сіль тощо)	Високооборотні млини	Однорідність, в'язкість, смак
Фасування	Розлив у тару (25 г, 300 г, 1 кг, 10 кг)	Автоматичні дозатори	Вага, герметичність упаковки
Пакування та етикетування	Герметизація тари, нанесення етикеток, кодування	Пакувальні лінії, принтери	Відповідність етикетки, дата виробництва
Зберігання та відвантаження	Зберігання в умовах 5-25°C, сухо, темно	Склади готової продукції	Термін придатності, партійність

Штат підприємства наразі налічує приблизно 50 працівників, що обслуговують виробничі, логістичні та адміністративні процеси [16]. Частину продукції, зокрема чаї та гранолу, виробляють зовнішні підрядники під контролем бренду.

Аналізуючи організаційну структуру ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», слід звернути увагу на її тип та особливості (рис. 2.1).

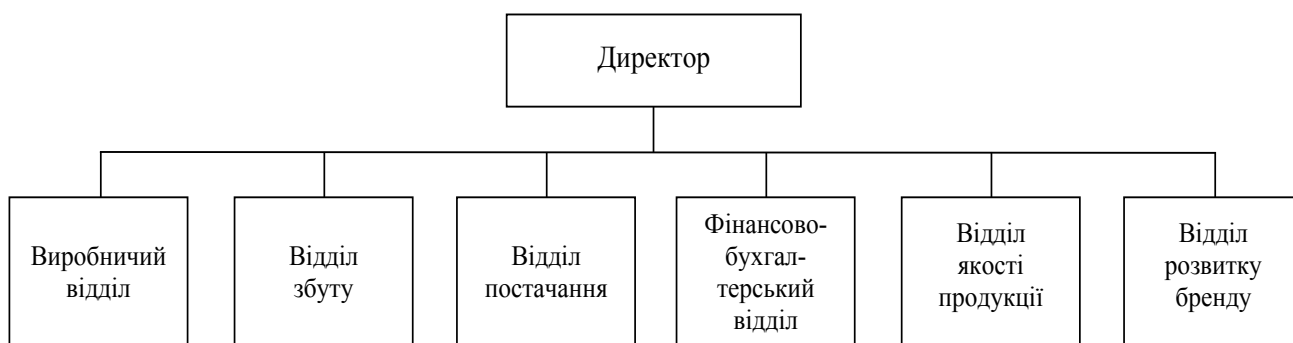


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Дана структура має характеристики лінійно-функціональної моделі, яка виступає класичною формою управління та полягає в поєднанні чіткого лінійного управління з професійною функціональною спеціалізацією, що дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень та управління підприємством.

Основні особливості організаційної структури ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»:

- виконує стратегічну функцію в управлінні підприємством;
- дозволяє чітко розподілити відповідальність між керівниками відділів;
- забезпечує функціональну спеціалізацію працівників;
- сприяє ефективному контролю за процесами виробництва і реалізації;
- дозволяє керівництву концентрувати увагу на стратегічних завданнях;
- спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів (виробництво, постачання, збут) та розвиток бренду, що є критичним для малого підприємства з високою конкуренцією на ринку продуктів харчування;
- створює умови для ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом;
- сприяє цілеспрямованому розвитку компанії на основі планування та моніторингу результатів.

Поряд з цим, представлена структура досліджуваного підприємства є характерною для малих та середніх підприємств з чітким поділом функціональних обов'язків між підрозділами та збереженням єдиноначальності. У центрі

управління знаходиться директор (один із засновників), якому підпорядковуються основні функціональні відділи:

- виробничий відділ;
- відділ збуту (маркетинг та продаж);
- відділ постачання (логістика та імпорт);
- фінансово-бухгалтерський відділ;
- відділ контролю якості;
- відділ розвитку продукції та бренду.

Варто також зазначити, що кожен підрозділ підприємства виконує визначені завдання, які представлені на рис. 2.2.

Основні завдання підрозділів підприємства
Виробничий відділ забезпечує переробку сировини (арахісу) та фасування.
Відділ постачання контролює імпорт сировини з Індії, Аргентини, Китаю.
Відділ збуту займається просуванням продукції, контактами з торговельними мережами, логістикою.
Відділ якості здійснює контроль стандартів, відповідність харчовим нормам.
Бухгалтерія забезпечує фінансову звітність і бюджетування.
Відділ розвитку бренду генерує нові продукти (нові смаки, упаковки), веде маркетингові кампанії.

Рисунок 2.2 – Перелік основних завдань підрозділів
ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Саме такий розподіл забезпечує взаємозв'язок між стратегічними та оперативними рівнями управління та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових змін.

Отож, узагальнюючи вищевикладене, можна підсумувати, що діяльність ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» свідчить про ефективну імплементацію сучасних управлінських і виробничих підходів у сфері харчової промисловості.

Рациональна організаційна структура, науково обґрунтоване планування технологічного процесу, застосування міжнародних стандартів якості та активна інноваційна діяльність створюють підґрунтя для сталого розвитку підприємства та формують високий рівень конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

2.2 Аналіз елементів загальної стратегії ведення діяльності підприємства: маркетингова стратегія та фінансові показники

У 2021 році підприємство запустило власну онлайн-платформу для реалізації продукції, що дозволило суттєво розширити географію продажів. Компанія також вже здійснює поставки арахісової пасти до Польщі та Азербайджану. Однак для повноцінного виходу на ці ринки під власним брендом «ТОМ» необхідно відповідати міжнародним стандартам якості. Зокрема, підприємство планує отримати сертифікат ISO та підтвердження кошерності продукції, що дозволить розширити експортні можливості та зміцнити позиції на зовнішніх ринках усіх типів.

Завдяки правильно поставленим завданням керівниками підприємства вдалось досягнути вагомих результатів (табл. 2.2) [15].

Таблиця 2.2 – Основні завдання ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

№	Завдання	Основні заходи реалізації
1	Запровадження культури споживання арахісової пасти в Україні	Популяризувати новий для українського ринку продукт, аналогічний до популярного в США.
2	Створення натурального продукту без добавок	Виробляти пасту без консервантів, стабілізаторів, цукру та пальмової олії.
3	Мінімізація ручної праці та автоматизація виробництва	Впровадити професійне обладнання для зменшення трудомісткості та збільшення обсягів.
4	Вихід на масштабний український ринок	Налагодити постачання в магазини, кав'ярні, фітнес-центри та через інтернет.
5	Розширення асортименту продукції	Запровадити нові смаки та продукти: гранолу, чаї, пасти з інших горіхів.
6	Побудова впізнаваного українського бренду	Створити локальний бренд, який асоціюється з якістю та натуральністю.
7	Дотримання принципів сталого розвитку	Використовувати екологічну упаковку, підтримувати етичне виробництво.
8	Вихід на міжнародні ринки (в процесі виконання)	Розпочати експорт продукції за кордон, зокрема до ЄС та США.

Упродовж перших десяти років функціонування підприємство поступово нарощувало обсяги виробництва та збуту. У 2022 році виторг підприємства склав 38 млн. грн., а вже у 2024 році він становив понад 100 млн. грн. Таке стрімке зростання стало можливим завдяки правильній маркетинговій стратегії, розширенню асортименту продукції та укладенню договорів із понад 800 оптовими партнерами – кафе, магазинами здорового харчування, фітнес-клубами та оптовими мережами.

З метою дослідження ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» в табл. 2.3 та 2.4 представимо звіт про фінансові результати за 2023-2024 роки [15].

Таблиця 2.3 – Фінансові результати діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38167,50	58214,30	106831,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24854,90	34604,80	72569,50
Інші операційні доходи	-	13,50	87,40
Інші операційні витрати	-	19828,30	27064,00
Інші доходи	17,80	374,80	392,30
Інші витрати	12958,30	1460,40	1712,10
Разом доходи	38185,30	58602,60	107310,80
Разом витрати	37813,20	55893,50	101345,60
Фінансовий результат до оподаткування	372,10	2709,10	5965,20
Податок на прибуток	67,00	487,60	1073,70
Чистий прибуток (збиток)	305,10	2221,50	4891,50

Таблиця 2.4 – Тенденції змін результатів фінансових показників ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» за 2022-2024 рр.

Назва	2023/2022		2024/2023	
	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	+20046,80	+52,54 %	+48616,80	+83,54 %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	+9749,90	+39,22 %	+37964,70	+109,70 %
Інші операційні доходи	+13,50	-	+73,90	+547,41 %
Інші операційні витрати	+19828,30	-	+7235,70	+36,49 %
Інші доходи	+357,00	+2005,62 %	+17,50	+4,67 %
Інші витрати	-11497,90	-88,74 %	+251,70	+17,24 %
Разом	+20417,30	+53,47 %	+48708,20	+83,13 %
Разом	+18080,30	+47,83 %	+45452,10	+81,34 %
Фінансовий результат до оподаткування	+2337,00	+628,10 %	+3256,10	+120,19 %
Податок на прибуток	+420,60	+627,76 %	+586,10	+120,23 %
Чистий прибуток (збиток)	+1916,40	+628,19 %	+2670,00	+ 120,18 %

Проаналізуємо кожен із аспектів і відмітимо динаміку зростання:

I. Аналіз динаміки виручки (дохід від реалізації продукції):

Показники:

- 2022: 38167,50 тис. грн.
- 2023: 58214,30 тис. грн. (+52,5 % до 2022)
- 2024: 106831,10 тис. грн. (+83,5 % до 2023)

Виробництво демонструє вражаючу динаміку зростання виручки. За два роки – майже триразове зростання обсягів реалізації. Такий приріст може бути зумовленим розширенням ринків збуту (вихід на нові регіони, включення онлайн-каналів, експорт), збільшенням обсягів виробництва та розширенням асортименту, успішною маркетинговою кампанією – реклама, брендінг, партнерства, підвищенням цінової політики або ж переходом до преміум-сегменту. Згідно з Котлером, зростання виручки при збереженні або зниженні

частки витрат говорить про ефективне позиціонування товару, коли споживач готовий платити більше або купувати більше.

II. Собівартість реалізованої продукції:

Показники:

- 2022: 24854,90 тис. грн.

- 2023: 34604,80 тис. грн.

- 2024: 72569,50 тис. грн.

Зростання собівартості пропорційне або навіть нижче зростання доходу, що є позитивною ознакою. У 2024 році собівартість зросла на 109,7 %, тоді як дохід – на 83,5 %. Хоча це виглядає як певне збільшення витрат на одиницю продукції, пов'язаним із зростанням цін на сировину, інвестиціями у якість продукту, масштабуванням, де певні витрати є фіксованими та вирівнюються згодом.

Проте ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» варто звернути увагу на структуру витрат і провести АВС-аналіз витрат (за принципами управлінського обліку), щоб оптимізувати постачання, виробництво та логістику.

III. Інші операційні доходи та витрати:

Доходи:

- 2022: відсутні

- 2023: 13,50 тис. грн.

- 2024: 87,40 тис. грн.

Витрати:

- 2022: відсутні

- 2023: 19828,30 тис. грн.

- 2024: 27064,00 тис. грн.

Інші операційні витрати – це всі непрямі витрати, які не пов'язані безпосередньо з виробництвом, але необхідні для функціонування підприємства (зарплати менеджерів, оренда, маркетинг, комунальні послуги). Їх зростання свідчить про активний розвиток компанії: розширення персоналу, зростання адміністративної структури, маркетингові вкладення. Попри зростання, структура

витрат також зазначає правильну розстановку пріоритетів: бізнес зростає, і витрати супроводжують це зростання.

Діаграма зображена на рис. 2. демонструє співвідношення основних витрат компанії до її чистого доходу від реалізації продукції за 2022-2024 роки. По ній можна оцінити ефективність витратної структури підприємства.

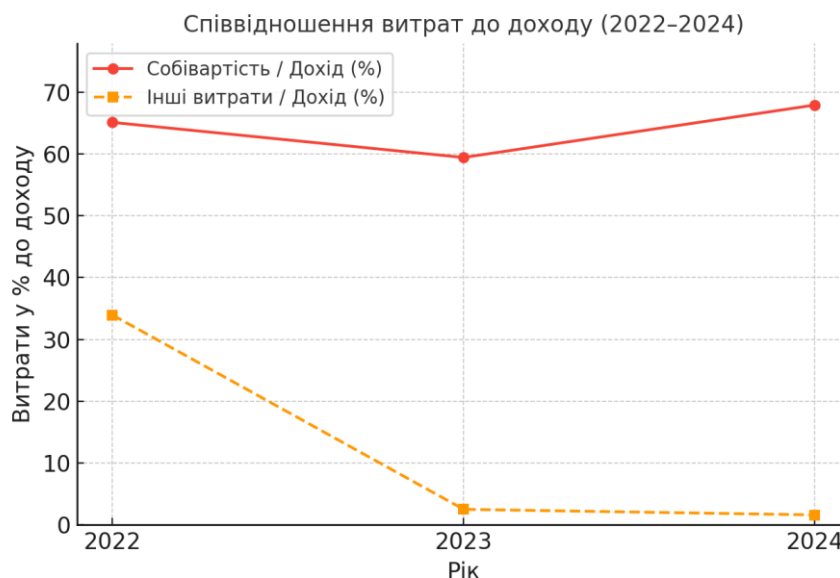


Рисунок 2.3 – Діаграма співвідношення витрат до доходу за 2022-2024 рр.

Витрати значно зменшились у відношенні до доходу, особливо непрямі, що свідчить про ефективну фінансову політику компанії, спрямовану на оптимізацію структури витрат та збільшення прибутковості.

IV. Інші доходи та інші витрати:

Доходи:

- 2022: 17,80 тис. грн.
- 2023: 374,80 тис. грн.
- 2024: 392,30 тис. грн.

Витрати:

- 2022: 12958,30 тис. грн.
- 2023: 1460,40 тис. грн.

- 2024: 1712,10 тис. грн.

Відчутне зниження «інших витрат» у 2023 році (на 88,7 %) – одна з найбільш позитивних змін у структурі витрат компанії. Адже ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» відмовилась від непрофільних активів, ліквідувала неефективні напрямки діяльності, оптимізувала дебіторську заборгованість та штрафи. Це говорить про високий рівень фінансового контролю. Така політика дозволяє зберігати більше коштів в операційній діяльності, підвищує ліквідність і прибутковість.

V. Фінансовий результат до оподаткування:

Показники:

- 2022: 372,10 тис. грн.

- 2023: 2709,10 тис. грн.

- 2024: 5965,20 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування – це реальна оцінка успішності основної діяльності компанії. А підприємство збільшило цей показник у 16 разів за два роки. Це означає:

1. Зростання прибутковості як основної, так і додаткової діяльності.
2. Комплексний контроль над витратами.
3. Вдалі інвестиції у виробництво та маркетинг.

VI. Податок на прибуток та чистий прибуток:

Податок:

- 2022: 67,00 тис. грн.

- 2023: 487,60 тис. грн.

- 2024: 1073,70 тис. грн.

Чистий прибуток:

- 2022: 305,10 тис. грн.

- 2023: 2221,50 тис. грн.

- 2024: 4891,50 тис. грн.

Зростання чистого прибутку є ключовим доказом ефективної діяльності підприємства. Компанія не просто наростила обсяги реалізації, а й отримує реальний дохід після всіх витрат і податків. Чистий прибуток у 2024 році зріс у 16 разів у порівнянні з 2022. Це – винятковий показник для малого чи середнього бізнесу.

Варто зазначати позитивні сторони та стратегічні досягнення фінансової діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», їх можна розділити на чотири аспекти.

1. Активне зростання виручки – індикатор розширення ринкової частки.

Чистий дохід від реалізації продукції за 2022-2024 роки зріс із 38167,5 тис. грн. до 106831,1 тис. грн., що становить збільшення на 180 %. Це не лише абсолютне зростання показника, а й ознака активної експансії на ринку. У фінансовій аналітиці зростання виручки без пропорційного зростання витрат і втрат свідчить про ефективність операційної моделі компанії.

Рушійними факторами цього зростання є:

- масштабування бізнесу – відкриття нових виробничих потужностей або укладання контрактів з новими контрагентами;
- маркетингові інвестиції – розширення реклами в цифрових і традиційних каналах;
- асортиментна політика – введення нових продуктів (варіації пасти, упакування, форм-фактори), що дозволило вийти в нові сегменти;
- підвищення середнього чека – стратегія преміалізації або розширення комплексної пропозиції. Даний приріст є свідченням збільшення частки ринку, що важливо з точки зору стратегій конкурентного позиціонування, імовірно, тут застосовується стратегія диференціації через якість і бренд.

2. Значне зниження інших (непрямих) витрат ознака оптимізації та зрілого фінансового менеджменту.

Інші витрати (тобто витрати, не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю: штрафи, відсотки, втрати від курсових різниць тощо) зменшилися з 12

958,3 тис. грн. у 2022 році до 1460,4 тис. грн. у 2023 і лише до 1712,1 тис. грн. у 2024. Понад 7-кратна економія в межах двох років говорить про впровадження систем внутрішнього контролю; усунення неефективних або ризикових операцій; зменшення впливу зовнішніх факторів (наприклад, курсових коливань або штрафних санкцій); перехід на довгострокове фінансування замість короткострокових кредитів, що часто спричиняють великі процентні витрати.

Зниження інших витрат – класичний приклад підвищення фінансової дисципліни в організації. У поєднанні з ростом прибутковості це свідчить про впровадження стратегічного контролінгу.

3. Зростання фінансового результату до оподаткування майже втричі за рік виступає показником ефективності стратегічного управління.

Фінансовий результат до оподаткування виріс з 2709,1 тис. грн. у 2023 році до 5965,2 тис. грн. у 2024 році, що є зростанням на 120 %. Воно не лише абсолютне, а і пропорційно краще, ніж зростання чистого доходу, тобто компанія генерує більший прибуток з кожної гривні доходу, що полягає в покращенні операційного левериджу, коли постійні витрати зростають повільніше, ніж обсяг реалізації; ефективній реалізації стратегічних цілей, правильне балансування між ринковим зростанням і фінансовою стабільністю.

Динаміка прибутку до оподаткування особливо важливою для інвесторів і банків, оскільки воно підвищує кредитоспроможність підприємства, збільшуючи його потенціал до фінансування за рахунок позик чи реінвестування.

4. Контрольоване зростання собівартості є елементом ефективного витратного управління. Собівартість реалізованої продукції зросла з 24854,9 тис. грн. у 2022 році до 72569,5 тис. грн. у 2024 році. Це в 2,9 рази більше, проте у той самий період дохід зріс у 2,8 рази. Отже, співвідношення витрат до доходів залишається стабільним, що означає, що підприємство зберігає свою операційну рентабельність. Що свідчить про ефективні управлінські досягнення:

- раціональне управління виробничими ресурсами;

- ефективна логістика і постачання сировини, що зменшує ризик коливань у ціні вхідних матеріалів;
- внутрішнє бюджетування і контроль витрат на рівні підрозділів.

Баланс між зростанням виручки та контрольованою собівартістю є ознакою стратегічно керованої компанії, що має чіткі процеси фінансового планування.

Отже, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» знаходиться на етапі стійкого зростання з високим потенціалом для подальшого розширення. Всі основні фінансові коефіцієнти демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективну фінансову та управлінську політику підприємства. Компанія впевнено рухається у напрямку стратегії сталого розвитку, маючи потенціал до перетворення з малого/середнього підприємства у потужний бізнес на ринку харчових продуктів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВИХОДУ ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1 Розробка стратегії виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки

Продукція ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» відповідає базовим харчовим стандартам України та має потенціал до виходу на міжнародний ринок, зокрема завдяки тренду на здорове харчування, збільшенню попиту на натуральні продукти та розширенню нішевих сегментів на ринках ЄС, Північної Америки та Азії.

Тому дане виробництво володіє високою мотивацією до інтернаціоналізації, що має підґрунтя цілеспрямованого процесу розширення господарської активності компанії за межі внутрішнього ринку задля досягнення стратегічних, економічних та іміджевих цілей, отож дана мотивація впливає з ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, що детально подано нижче:

1. Насичення внутрішнього ринку України – вітчизняний ринок натуральних снєків та паст демонструє ознаки поступового насичення. За останні 5 років спостерігається стрімке зростання кількості локальних брендів, зокрема у нішах здорового харчування, веганських продуктів, та десертів без цукру. Водночас споживча купівельна спроможність населення обмежена через високий рівень інфляції та економічну нестабільність, що унеможливорює активне зростання цін без втрати частки ринку. Інтернаціоналізація, у цьому випадку, є засобом уникнення стагнації та одночасного підвищення рентабельності діяльності через продажі в країнах з вищим рівнем доходу населення.

2. Доступ до платоспроможних ринків ЄС – середньомісячний дохід домогосподарств у країнах ЄС значно перевищує відповідні показники в Україні, що відкриває для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» нові можливості для реалізації продукції за вищими цінами. Наприклад, середня ціна на арахісову

пасту в Німеччині або Польщі коливається в межах 3,5-5 євро за 300 г, тоді як аналогічна продукція на українському ринку продається за 160-200 грн. ($\approx 3,5$ євро). Це свідчить про потенціал до збереження або навіть підвищення прибутку в умовах експорту.

3. Переваги Угоди про асоціацію між Україною та ЄС – завдяки положенням угоди про асоціацію між Україною та ЄС, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» має змогу експортувати значну частину своєї продукції без сплати ввізного мита (у межах безмитних квот), що робить товари більш конкурентоспроможними на європейських полицях. Крім того, є спрощений доступ до сертифікаційних процедур, якщо дотримано вимог стандартів НАССР, ISO 22000, органічної сертифікації тощо.

4. Потенціал бренду для експортного позиціонування – продукція досліджуваного виробництва містить натуральний склад, широкий асортимент, крафтовий підхід та оригінальні смаки. Це створює значну конкурентну перевагу в країнах ЄС, де попит на «clean label», веганські продукти та продукти з низьким вмістом цукру стабільно зростає. Отже, підприємство має потенціал не лише для входження на ринок, а й для позиціонування в сегменті середнього і преміального класу, що стимулює мотивацію до інтернаціоналізації.

5. Диверсифікація ризиків та валютної виручки – в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності в Україні, вихід на зовнішні ринки є ефективним інструментом диверсифікації ризиків. Отримання валютної виручки (зокрема, в євро або доларах США) дозволяє стабілізувати фінансові потоки підприємства, компенсувати зростаючі витрати на сировину, логістику та енергоносії, а також створює додаткову фінансову подушку для інвестицій у виробничу модернізацію [17].

6. Іміджевий ефект та визнання на міжнародному рівні – інтернаціоналізація бізнесу дозволяє формувати позитивний імідж бренду як такого, що «гідний європейських ринків». Участь у міжнародних виставках, сертифікація за європейськими стандартами, експорт до країн ЄС створюють додану вартість не лише для самої продукції, а й для сприйняття компанії як

сучасної, якісної та відповідальної. Це, у свою чергу, підвищує лояльність споживачів як у країнах-імпортерах, так і в Україні, де європейська якість асоціюється із найвищим рівнем.

7. Стимул розвитку внутрішніх компетенцій – вихід на іноземні ринки потребує вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів: стандартизації, контролю якості, управління ланцюгами постачання, маркетингових стратегій та логістики [4]. Це стає додатковим мотивуючим чинником для трансформації ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» у системну експортно-орієнтовану компанію, з підвищеною конкурентоспроможністю в будь-яких умовах.

Враховуючи вплив вище представлених чинників в табл. 3.1 представимо запропоновану стратегію виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на платформу міжнародної експансії.

Таблиця 3.1 – Запропонована стратегія виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на платформу міжнародної експансії

Стратегія: «Глобальна локалізація через культурно-гастрономічні альянси»	
Суть стратегії	Підприємство не просто експортує продукт за кордон, а вбудовується в локальні гастрономічні культури через співпрацю з локальними крафтовими виробниками, шеф-кухарями та гастрономічними фестивалями. Це – стратегія м'якої інтеграції бренду в культуру споживання країни через авторитет місцевих голосів.
Цільові ринки на першому етапі	- Польща – найближчий ринок із розвиненим попитом на «натуральні» продукти. - Італія – гастрономічна країна з високою лояльністю до нових смаків, але за умови культурного занурення. - Об'єднані Арабські Емірати – високий попит на нішеві імпортні продукти + потужна логістична інфраструктура.
Ключові компоненти стратегії	Співпраця з локальними шеф-кухарями для створення українсько-локальних ф'южн рецептів: наприклад, арахісова паста в польському сирнику, італійських канолі або еміратських десертах з фініками. Спільна лінійка пасты з локальними смаками: арахіс+кардемон, арахіс+лайм, арахіс+кава. Публікація колекцій локальних рецептів на сайті.

Фестивальна присутність	Участь у локальних ярмарках здорової їжі, веганських фестивалів, етнічних днях України, створення інтерактивних дегустаційних точок із мультимедійним супроводом про походження продукції.
Локалізоване позиціонування бренду	В кожній країні бренд матиме окремий підбренд: - TOM Polska: з кольорами польського прапора на етикетці та написом. - TOM Italia: з коротким слоганом італійською. - TOM Emirates: з маркуванням «Halal», написами арабською, обмеженою серією з золотим оздобленням банки.
Цифрова локалізація	Розробка локалізованих електронних комерційних платформ з мовною адаптацією та підтримкою національних платіжних систем. Партнерство з національними маркетплейсами.
Мікро-логістичні шляхи	Розміщення локальних складів-дистриб'юторів у межах кожної країни або логістичних зон ЄС. Це дає можливість швидкої доставки B2B-замовлень.

Отож, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» працює у сприятливому зовнішньому середовищі з точки зору високого попиту на натуральні продукти, лояльного ставлення споживача до українського виробника, вигідного торговельного режиму з низкою країн. Однак існують бар'єри: регуляторні вимоги, потреба в сертифікації, логістичні труднощі, обов'язковість локалізації під мову та культуру покупця. Подолання цих перешкод вимагає стратегічного планування, інвестицій у відповідність стандартам, активного маркетингу.

Рекомендації та можливості покращення необхідні для кожної компанії чи організації, незалежно від успішності і прибутковості, адже завжди можна вдосконалювати бізнес все більше і більше застосовуючи методи управління та менеджменту, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» не виняток. Найпершим, що необхідно покращити це розширення інвестицій у маркетинг та брендинг. Успішна динаміка зростання виручки та прибутку за останні два роки свідчить про наявність стабільної бізнес-моделі та ринкової привабливості продукту. Це відкриває нові горизонти для стратегічного інвестування у брендову капіталізацію, зокрема:

1. Брендинг та позиціонування: компанія має змогу посилити емоційну складову бренду через інструменти сторітелінгу, локальної ідентичності (made in Ukraine) та цінностей (екологічність, здорове харчування).

2. Інтернаціоналізація: при збереженні високої маржинальності продукту можливе масштабування на ринки Східної Європи або країн Балтії (експорт з локалізованим просуванням).

3. Посилення рекламної діяльності у цифровому середовищі (соціальні мережі, відеоогляди, партнерські кампанії).

Ефективність таких вкладень доцільно вимірювати через співвідношення доходу до витрат на рекламу, щоб забезпечити економічну доцільність усіх рекламних кампаній.

Наступним кроком є налаштування контролю і ревізії управлінських витрат. Протягом останніх років спостерігається зростання адміністративних витрат. Якщо не здійснювати їх глибокий аналіз, це може впливати на загальну прибутковість підприємства.

Рекомендується провести внутрішній аудит витрат адміністративного характеру, визначити для кожного управлінського підрозділу конкретні показники ефективності, впровадити електронні системи управління документообігом, обліку, аналізу витрат і звітності, а також застосувати методику поділу витрат за видами діяльності (функціонально-аналітичний облік), щоб виявити невиправдані витрати. Це дозволить створити прозору систему управління коштами, мінімізувати дублювання функцій та зменшити частку непродуктивних витрат.

Також в аспекти для розвитку входить автоматизація та цифровізація виробництва. Зважаючи на високий фінансовий результат та збереження контрольованої собівартості, підприємство має можливість впроваджувати технологічні покращення на етапах виробництва, логістики та обліку. Слід впровадити системи управління виробничими процесами для контролю кожного етапу випуску продукції, також запровадити інтегровану систему обліку та планування ресурсів (програмне забезпечення для об'єднання закупівель, складу, фінансів, виробництва), оптимізувати управління складським господарством, побудувати процеси згідно з підходами ощадливого виробництва: уникати надлишків, повторних операцій, тривалих очікувань, ручної праці там, де це

можна автоматизувати. Ці зміни дозволять скоротити витрати, підвищити продуктивність праці та оперативність виконання замовлень.

В результаті загальне стратегічне бачення розвитку полягає в тому, що подальша стратегія підприємства має базуватись на поєднанні економічної ефективності з інноваційним розвитком. Реалізація нижче зазначених кроків дозволить компанії не лише закріпитись на ринку, а й посісти лідируючі позиції в галузі. Основні напрями: системне управління витратами на основі планування та контролю; побудова сильної торгової марки через якісне позиціонування на ринку; автоматизація процесів для зменшення витрат і підвищення ефективності; ухвалення управлінських рішень на основі глибокого фінансового аналізу та обліку.

Розробка стратегії інтернаціоналізації для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» є важливим етапом у переході від локального виробника до учасника глобального агропродовольчого ринку, що зростає у відповідь на попит на здорове харчування, екологічність та автентичність продукту. Успішний вихід на зовнішні ринки вимагає глибокого аналізу торгових бар'єрів, культурних відмінностей, споживчих уподобань та логістичних викликів, що в сукупності формують конкурентоспроможну експортну модель. Запропоновані стратегічні орієнтири – дозволяють створити гнучку, стійку бізнес-модель із високим потенціалом. Таким чином, стратегія виходу на міжнародні ринки повинна бути цілісною концепцією довгострокового зростання компанії, в основі якої – баланс між адаптацією до глобальних вимог і збереженням національної ідентичності продукту.

3.2 Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії виходу досліджуваного підприємства на міжнародні ринки

Успішна реалізація стратегії інтернаціоналізації вимагає не лише стратегічного бачення, а й чітко окреслених практичних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» вихід на зовнішні ринки є логічним етапом розвитку, що зумовлений зростанням

виробничих потужностей. Дана частина розділу має на меті обґрунтування ключових заходів, які мають бути впроваджені підприємством для успішного входу на міжнародні ринки. Особлива увага приділяється кадровому, матеріально-технічному, організаційному та маркетинговому забезпеченню процесу інтернаціоналізації з урахуванням актуальних зовнішньоекономічних умов та специфіки галузі харчової промисловості.

Основні заходи реалізації стратегії виходу, досліджуваного підприємства, на зовнішні ринки представлені на табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Запропоновані заходи реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

№ з/п	Запропоновані заходи
1.	Оцінка експортної спроможності.
2.	Вибір стратегічних варіантів виходу на міжнародну арену.
3.	Організаційна готовність.
4.	Формування фінансової складової.
5.	Юридична підготовка і реєстрація.
6.	Сертифікація продукції для експорту.
7.	Маркування та пакування продукції.
8.	Технічна модернізація виробництва.
9.	Інфраструктурна та логістична підготовка.
10.	Ефективна комунікаційна та іміджева підготовка.
11.	Аналіз цільової аудиторії.
12.	PEST-аналіз

Першим кроком, для підтвердження готовності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» до міжнародної експансії, є оцінка власної експортної спроможності. Основними факторами, які вже сьогодні сприяють виходу компанії на зовнішні ринки, є наявність сучасного виробництва, якісний, конкурентоспроможний продукт, досвід роботи з внутрішнім ритейлом, позитивна динаміка доходів (як видно з фінансової звітності за 2022-2024 рр.), розвиток бренду на українському ринку [18]. Проте для інтернаціоналізації необхідно забезпечити відповідність

міжнародним вимогам до безпечності продукції (HACCP, ISO 22000), упакування, маркування, екомаркування та сертифікації, які є обов'язковими на ринку ЄС.

Другим кроком виступає запропонований вибір стратегічних варіантів виходу на зовнішні ринки, які можуть бути адаптовані до умов нашого підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Запропоновані стратегічні варіанти виходу на зовнішні ринки для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Назва	Опис
Експорт	Включає мінімальні інвестиції, збереження виробничої бази в Україні, швидкий вихід на ринок та можливість протестувати попит на продукцію. Дане підприємство може почати з експорту невеликих партій в країни ЄС, де є попит на нішеві продукти, веганські та безглютенові пасти.
Участь у міжнародних виставках	Продукт компанії – ідеальний для демонстрації на виставках натуральної та органічної продукції. Участь дає можливість презентувати бренд, провести дегустації, зібрати попит, встановити прямі контакти з імпортерами, дистриб'юторами та торговими мережами.
Інтернет-комерція	Підприємство може просувати свій товар на таких платформах, як Amazon, eBay, спеціалізовані онлайн-магазини здорового харчування. Також доцільне створення мультинаціонального сайту з можливістю прямих продажів з України в країни ЄС, із зазначенням умов доставки, мови покупця, сертифікатів.
Контрактне виробництво	Компанія має змогу пропонувати свої потужності або рецептуру для виготовлення арахісової пасти під чужим брендом. Це дає змогу завантажити виробничу лінію та отримувати стабільний дохід, уникнувши маркетингових витрат.
Стратегічне партнерство	Підприємство може укласти партнерство з іноземними брендами, які хочуть розширити свою лінійку продуктів або зацікавлені у виробниках з України, що передбачатиме обмін технологіями та спільний брендинг.

Необхідно звернути особливу увагу на пункт «Інтернет-комерція», що на сьогоднішній час виступає провідною рушійною силою для просування бізнесу за межі національної торгівлі.

Вихід на зовнішні ринки є складним, багаторівневим процесом, що вимагає системної підготовки як з боку організаційно-управлінської структури, так і з боку технічного забезпечення, сертифікації, фінансової стійкості та правового супроводу. Все більше споживачів надають перевагу онлайн-замовленням

напрямую з виробництва, оскільки це дозволяє отримати унікальні товари за чесною ціною, з гарантією автентичності.

ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» має можливість зробити електронну комерцію основною платформою для експансії на зовнішні ринки. Цей канал дозволить мінімізувати вхідні бар'єри, зменшити витрати на дистрибуцію та швидко тестувати попит [7]. Першим кроком стане створення офіційного мультимовного веб-сайту, основною версією якого буде англійська, а додатковими німецька, польська, французька (на 2-3 етапі розвитку), який слугуватиме вітриною бренду ТОМ, інструментом продажу (через інтеграцію платіжних систем), платформою для розсилок, знижок, просування.

Сайт повинен мати такі блоки:

- головна сторінка з презентацією бренду, логотипом, фото команди, виробництва;
- інтернет-магазин з картками товарів (опис, склад, фото, відео);
- розділ про сертифікацію, органічність;
- відгуки клієнтів (з українського ринку та перших іноземних покупців);
- форма підписки на розсилку та збір e-mail для майбутнього Email-маркетингу.

Сторінка товару відображатиме картку продукту, що повинна містити:

- назву товару;
- ціну в EUR / USD;
- фото продукту з 4-5 ракурсів;
- головне фото з білим фоном, інші – більш повсякденні фото;
- опис товару (інгредієнти, енергетична цінність, текстура, алергени);
- кнопка «Add to Cart» + варіанти доставки та оплати;
- а також Обов'язкові елементи («Free delivery from € 50», «Ships from Europe», Gluten-Free / Vegan / No Sugar / 100 % Natural»).

Європейські споживачі купують історію, а не просто пасту, тому важливо помістити в сайт розділ історії бренду, метою якого буде встановлення емоційного зв'язку з покупцем. Цей розділ має показати заснування бренду ТОМ

в Україні, ідею створення здорової альтернативи десертам без пальмової олії, фото виробництва, команди, закулісся, соціальний вплив (наприклад: співпраця з ветеранами, локальними фермерами). Не менш важливим аспектом є соціальні мережі + онлайн маркетинг, що відповідатиме за створення контенту, колаборації з локальними нішевими блогерами, до прикладу, у Німеччині/Польщі, партнерство з веган-блогами, фітнес-спільнотами.

Тому, інтернет-комерція – це не просто канал збуту, а повноцінна бізнес-модель. Саме через онлайн-продажі ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» зможе не лише вийти на ринок ЄС, а й формувати лояльну спільноту споживачів, залучати клієнтів напрямку без посередників, і мати гнучкість у ціноутворенні та комунікаціях. Онлайн просування – шлях до цифрового експорту з обличчям, де історія бренду стає важливішою за розмір мережі.

Третім кроком є організаційна готовність. Передусім підприємство повинно створити окрему організаційну структуру або призначити відповідального за зовнішньоекономічну діяльність. Необхідно сформувати експортний відділ, до складу якого мають входити відповідні спеціалісти (рис. 3.1).

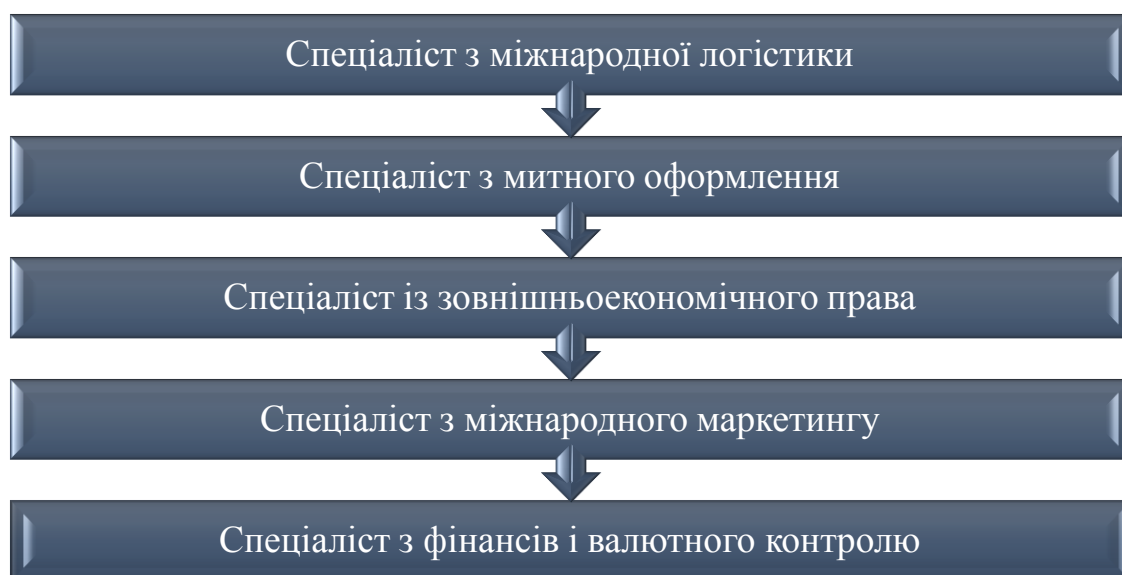


Рисунок 3.1 – Запропонований відділ експортної діяльності для
ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Рекомендовано створити за міжнародними стандартами, окрему ЗЕД-команду, що дозволить ефективно координувати процеси та уникати помилок у регуляторних процедурах. Заплановані витрати на створення відділу експортної діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на створення відділу експортної діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

№	Посада	Основні елементи оснащення	Вартість, грн.
1	Спеціаліст з міжнародної логістики (дистанційно)	Ноутбук (Core i5, 16 ГБ RAM) – 25000 ПЗ (MS Office, Zoom, ShipStation) – 5000 Гарнітура – 1000 Швидкісний інтернет – 400 грн./міс.	≈31400 (разово)
2	Спеціаліст з митного оформлення (офіс)	Стационарний ПК – 30000 ПЗ (Інспектор/Арт-Звіт) – 7000 Принтер+сканер – 6000 Офісні меблі – 10000 Мережа/інтернет – 1500	≈54500
3	Спеціаліст із зовнішньоекономічного права	Стационарний ПК – 30000 Юридичні бази (Liga:Zakon, Право) – 12000/рік Інше ПЗ – 5000 Офісні меблі – 10000	≈57000
4	Спеціаліст з міжнародного маркетингу	Ноутбук високої продуктивності – 28000 ПЗ (Adobe, SEO, Ads) – 10000 Другий монітор – 6000 Офісні меблі – 10000	≈54000
5	Спеціаліст з фінансів і валютного контролю	Стационарний ПК – 30000 1С:Підприємство – 8000 ЕЦП і носій – 1500 Принтер лазерний – 5000 Офісні меблі – 10000	≈54500
Щомісячне обслуговування ПЗ, хмарні сервіси, зв'язок — приблизно 5000 грн./міс.			
Орієнтовний термін експлуатації техніки — 3-5 років.			
Загальна сума оснащення відділу			≈251400 грн. (разово)
Очікуваний ефект:			
1. Дозволить систематизувати, оптимізувати та масштабувати процеси міжнародної торгівлі, забезпечуючи зростання обсягів реалізації.			
2. Підвищить прибутковість та довгострокову стійкість на зовнішніх ринках.			
Це дозволить збільшити реалізацію продукції в 2,5-3 рази та підвищити виручку на 70-120 % протягом перших 2 років, забезпечуючи конкурентоспроможність, прибутковість та стабільний розвиток підприємства.			

Очікуваний ефект від впровадження відділу експортної діяльності ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» є багатовимірним і має як кількісні, так і якісні прояви. Впровадження цього структурного підрозділу дозволить систематизувати, оптимізувати та масштабувати процеси міжнародної торгівлі, забезпечуючи зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості та довгострокову стійкість на зовнішніх ринках. Це дозволить збільшити реалізацію продукції в 2,5-3 рази та підвищити виручку на 70-120 % протягом перших 2 років, забезпечуючи конкурентоспроможність, прибутковість та стабільний розвиток.

Не менш важливим четвертим кроком для досліджуваного підприємства повинно бути формування фінансової складової. ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» має провести аудит своєї фінансової стійкості та ліквідності. Оскільки експорт вимагає додаткових витрат на логістику, сертифікацію, маркетинг, страхування та митні платежі, підприємству потрібно:

- оцінити обіговий капітал;
- сформувати резервний валютний фонд;
- проаналізувати доступ до зовнішнього фінансування (банківські кредити, програми державної підтримки експорту, тощо).

Варто здійснити фінансове моделювання з оцінкою цінової еластичності попиту для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» у контексті виходу на зовнішні ринки. Цінова еластичність попиту – це економічний показник, що вимірює чутливість обсягу попиту до зміни ціни на товар.

$$E_d = (\Delta Q / Q_{avg}) / (\Delta P / P_{avg}), \quad (3.1)$$

де E_d – цінова еластичність попиту; ΔQ – зміна кількості; Q_{avg} – середнє значення кількості; ΔP – зміна ціни; P_{avg} – середня ціна.

Припускаємо, компанія планує реалізовувати арахісову пасту на зовнішньому ринку за базовою ціною 3,50 євро за банку. В результаті маркетингових заходів компанія тестує варіант зниження ціни до 3,20 євро.

Обсяг продажів при ціні 3.50 євро: 20,000 одиниць.

Обсяг продажів при ціні 3.20 євро: 24,000 одиниць.

Отже,

$$\Delta Q = 24,000 - 20,000 = 4,000$$

$$Q_{\text{avg}} = (24,000 + 20,000) / 2 = 22,000$$

$$\Delta P = 3,20 - 3,50 = -0,30$$

$$P_{\text{avg}} = (3,20 + 3,50) / 2 = 3,35$$

Підставляємо у формулу:

$$E_d = (4,000 / 22,000) / (-0,30 / 3,35)$$

$$E_d \approx 0,1818 / -0,0896 \approx -2,03$$

Отримане значення $E_d \approx -2,03$ свідчить про еластичний попит. Це означає, що зменшення ціни на 1 % спричиняє зростання попиту більше ніж на 1 %, а отже – зниження ціни потенційно вигідне для компанії на цьому етапі виходу на ринок.

Фінансові наслідки зміни ціни:

Виручка до зниження ціни:

$$R_1 = 3,50 * 20,000 = 70,000 \text{ євро}$$

Виручка після зниження ціни:

$$R_2 = 3,20 * 24,000 = 76,800 \text{ євро}$$

$$\Delta R = 76,800 - 70,000 = +6,800 \text{ євро}$$

Отримані дані представляємо у вигляді табл. 3.5

Таблиця 3.5 – Зведена таблиця розрахунку цінової еластичності попиту та фінансового ефекту

Показник	Значення / Формула
Базова ціна	$P_1 = 3,50 \text{ євро}$
Нова ціна	$P_2 = 3,20 \text{ євро}$
Обсяг продажів при P_1	$Q_1 = 20,000 \text{ одиниць}$
Обсяг продажів при P_2	$Q_2 = 24,000 \text{ одиниць}$
Зміна кількості	$\Delta Q = Q_2 - Q_1 = 24,000 - 20,000 = 4,000$
Середня кількість	$Q_{\text{avg}} = (Q_1 + Q_2) / 2 = 22,000$
Зміна ціни	$\Delta P = P_2 - P_1 = 3,20 - 3,50 = -0,30$
Середня ціна	$P_{\text{avg}} = (P_1 + P_2) / 2 = 3,35$
Цінова еластичність	$E_d = (\Delta Q / Q_{\text{avg}}) / (\Delta P / P_{\text{avg}}) \approx 0,1818 / -0,0896 \approx -2,03$
Виручка до зниження ціни	$R_1 = P_1 * Q_1 = 3,50 * 20,000 = 70,000 \text{ євро}$
Виручка після зниження ціни	$R_2 = P_2 * Q_2 = 3,20 * 24,000 = 76,800 \text{ євро}$
Зміна виручки	$\Delta R = R_2 - R_1 = 76,800 - 70,000 = +6,800 \text{ євро}$

З цього випливає, що зменшення ціни принесло приріст виручки. На основі моделі видно, що при еластичному попиті стратегія зниження ціни є доцільною для нарощення обсягу продажів і виручки. Таке моделювання дає можливість компанії ефективно адаптувати цінову політику до умов міжнародних ринків.

Наступний, п'ятий, крок – це юридична підготовка та реєстрація. Необхідно забезпечити реєстрацію суб'єкта ЗЕД згідно зі статтею 377 Господарського кодексу України [21], одержати код ЄДРПОУ, ПІН та митного номера (від ДМС України), відкрити валютний рахунок в уповноваженому банку, розробити типові зовнішньоекономічні контракти з урахуванням вимог Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів. Юридична підготовка також передбачає консультації з митними брокерами, юристами у сфері ЗЕД, адаптацію шаблонів договорів до конкретних ринків.

Шостим кроком має бути сертифікація продукції для експорту [20]. Щоб отримати дозвіл на експорт арахісової пасти, підприємство повинно пройти сертифікацію своєї продукції відповідно до вимог цільового ринку, що зображено на (рис. 3.2).

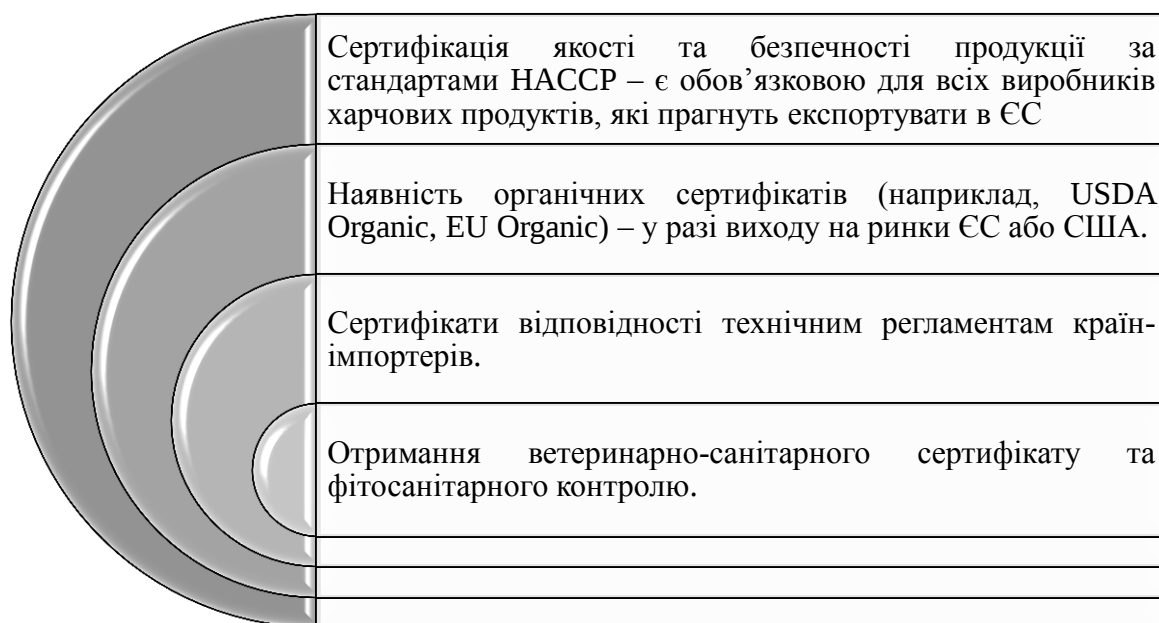


Рисунок 3.2 – Рекомендована сертифікація для діяльності міжнародної експансії для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Сьомий крок – маркування та пакування продукції. Маркування продукції має відповідати вимогам держави-імпортера, а саме [19]:

- переклад етикеток на відповідну мову;
- зазначення складу, дати виробництва, терміну придатності;
- наявність штрих-кодів, QR-кодів та кодів походження;
- відображення інформації про алергени та харчову цінність.

Пакування також має відповідати санітарним, логістичним і маркетинговим вимогам ринку. Адже, ринок ЄС схильний до екологічної упаковки з мінімальним вмістом пластику.

Восьмим кроком має стати технічна модернізація виробництва. Підприємству може знадобитися модернізація ліній фасування під нові об'єми чи типи упаковки, впровадження систем автоматичного маркування, оновлення системи управління якістю, відповідність умовам транспортування (наприклад, паста не повинна розшаровуватись за температур $<10^{\circ}\text{C}$). Така модернізація дозволить дотримуватись не лише необхідних стандартів, а й зменшити виробничі витрати, що є критичним чинником для цінової конкуренції на зовнішньому ринку.

Дев'ятий крок – здійснення інфраструктурної та логістичної підготовки. ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» повинне:

1. Налагодити співпрацю з міжнародними логістичними операторами.
2. Протестувати мультимодальні маршрути доставки (залізничні, морські, автомобільні).
3. Отримати статус уповноваженого експортера, що полегшує митне оформлення.
4. Створити логістичні запаси на експортний період (з урахуванням сезонності та обсягів попиту).

Десятий крок полягає у проведенні ефективної комунікаційної та іміджевої підготовки. У контексті глобалізації ринків особливого значення набуває здатність компанії адаптувати свої продукти, комунікацію та маркетингову політику до культурних особливостей цільових країн [22]. Для ТОВ

«АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», що має чітке позиціонування на внутрішньому ринку як виробник натуральної, екологічно чистої продукції, культурна маркетингова інтеграція – це не просто інструмент, а стратегічна необхідність. Ігнорування цього аспекту може призвести до повного провалу на новому ринку, навіть за наявності якісного продукту.

Зокрема, для країн Східної Азії (наприклад, Південна Корея, Японія) підприємство повинно враховувати смакові переваги: у цих культурах переважають менш солодкі продукти, з природним смаком горіхів. Це означає, що для таких ринків слід створювати окремі рецептури паст – знижена солодкість, можливо, поєднання з зеленим чаєм або чорним кунжутом. Для арабських країн – бажано уникати вмісту алкоголю, а упаковка має містити сертифікат «Halal». У західноєвропейських країнах, особливо у скандинавських, споживачі готові платити вищу ціну за якість, сталий розвиток і відповідальне виробництво. Тому маркетинговий акцент має бути на локальному партнерстві (наприклад, доставка через екологічні сервіси), а ціна повинна відповідати сегменту «преміум органік». У країнах Центральної Азії та Східної Європи, де чутливість до ціни вища, доцільно впроваджувати менші фасування (100-200 г) і стимулювати продаж через акції. Контент-маркетинг в іншій країні – це не просто переклад. Наприклад, у Німеччині особливу увагу приділяють раціональним доводам і якості, тому рекламу слід будувати на доказах, сертифікатах, демонстрації виробництва. В Італії чи Іспанії споживач орієнтується на емоції – тому потрібно створювати «теплі» контент: відео про родинні традиції, історію бренду, рецепти з пастою. У країнах Близького Сходу – обов’язкова співпраця з локальними інфлюенсерами, особливо жінками, які є лідерками думок у темах здорового харчування.

Поряд з цим, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» може використовувати культурно-універсальні цінності, що працюють у більшості країн: турбота про дітей, здоровий спосіб життя, екологічна відповідальність, локальна автентичність. Це дає змогу створити базову «універсальну платформу бренду», яка потім локалізується під конкретну культуру. Культурна маркетингова інтеграція полягає у довгостроковій інвестиції в репутацію бренду, його

прийнятність і ефективність на іноземних ринках. Для аналізованого підприємства вона зможе відкрити не лише двері до споживачів, але й сформувати фундамент для стійкого органічного росту.

Не менш важливим, одинадцятим кроком, є аналіз цільової аудиторії. Цей процес містить окремі характеристики, зокрема:

- демографічні характеристики: вік (25-45 років); стать(чоловіки та жінки); рівень доходу (середній та вище середнього);
- місце проживання (міські жителі, переважно в обласних центрах та великих містах);
- поведінкові характеристики: стиль життя (активний, орієнтований на здорове харчування та фізичну активність); переваги (натуральність, відсутність цукру, висока білкова цінність продукту);
- канали придбання (супермаркети, спеціалізовані магазини здорового харчування, онлайн-платформи);
- оцінку цінової еластичності.

Цінова еластичність попиту на арахісову пасту в Україні є помірною. Споживачі чутливі до змін цін, особливо в сегменті масового споживання. Однак для преміум-сегменту, де основними критеріями вибору є якість та натуральність, попит менш еластичний. Рекомендації для покращення даного сектору містять: сегментацію продукції (розробка різних лінійок продуктів для задоволення потреб різних цінових сегментів), цінову стратегію (встановлення конкурентоспроможних цін з урахуванням вартості сировини та витрат на виробництво), акції та знижки (проведення промо-акцій для залучення нових клієнтів та стимулювання повторних покупок).

Заключним дванадцятим кроком, який допоможе глибше оцінити зовнішнє середовище на прикладі досліджуваного підприємства в контексті виходу на міжнародні ринки, повинен бути PEST-аналіз (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Пропонований PEST-аналіз для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Р Політика	
1. Міжнародні торговельні угоди	- Україна підписала Угоду про асоціацію з ЄС, що забезпечує ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» безмитний доступ до багатьох європейських ринків. - Діють зони вільної торгівлі з Великобританією, Канадою, Ізраїлем.
2. Регуляторне середовище	- Сфера харчової промисловості в Україні жорстко регулюється: обов'язкова державна реєстрація, відповідність Технічному регламенту щодо харчових продуктів. - Імпортуючі країни (ЄС, США, Ізраїль) мають ще вищі вимоги, особливо до алергенів (арахіс — потужний алерген, тому потрібні додаткові застереження в маркуванні).
3. Політична стабільність	- Збройний конфлікт в Україні, хоча і не охоплює всі регіони, може створювати ризики репутації, страхів контрагентів, перешкод у логістиці.
Е Економіка	
1. Курсова нестабільність	- Коливання курсу гривні впливає на цінову політику при експорті, тому ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» має хеджувати валютні ризики або вести розрахунки у стабільних валютах (EUR, USD).
2. Попит на натуральні продукти	- Глобальний тренд на здорове харчування підтримує попит на продукти без доданого цукру, консервантів — саме в цьому сегменті працює компанія.
3. Доступ до фінансування	- Програми підтримки експортерів від Експортно-кредитного агентства України, ЄБРР, Програми USAID.
S Соціум	
1. Харчові звички населення в цільових країнах	- У США, Німеччині, Франції, Канаді — високе споживання арахісової пасты. - У країнах Близького Сходу та Азії — інші типи споживання (з соусами, у випічці), але інтерес до нових смаків зростає.
2. Ставлення до українського продукту	- Україна сприймається як «чиста країна з аграрним потенціалом» — це позитив для натурального продукту, який позиціонується як «Біо», «Без додатків».
3. Вимоги до здоров'я	- Споживачі шукають безглютенові, веганські, безлактозні продукти — ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» може адаптуватися під цей запит, маркуючи товар відповідно.
Т Технологія	
1. Інновації в упаковці	- На ринках ЄС упаковка мусить бути екологічною, придатною до переробки. Компанії слід перейти на біо-пластик або паперову тару з ламінацією.
2. Цифровізація продажів	- Важливість онлайн-каналів, ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» варто просуватися через Instagram, TikTok, інфлюенсерів.
3. Індустріальні інновації	- Використання сучасного обладнання для змішування, мікронізації, пастеризації арахісу дозволяє підвищити якість і зберігати більше мікроелементів.

PEST-аналіз – це інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

У процесі виходу на зовнішні ринки будь-яке підприємство повинне здійснити комплексну оцінку зовнішньоекономічного середовища, яка дозволить ідентифікувати потенційні можливості та загрози, пов'язані з міжнародною торгівлею. Для ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», яке спеціалізується на виробництві продуктів харчування, зокрема арахісової пасты, така оцінка має критично важливе значення в умовах глобальної конкуренції, вимог стандартів безпечності харчової продукції та наявності бар'єрів регуляторного, логістичного, торговельного характеру.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1 Вимоги безпеки до робочих місць для виконання робіт досліджуваного виробництва

Безпека на робочому місці включає попередження пов'язаних із роботою ризиків для здоров'я та нещасних випадків, а також створення робочого середовища таким чином, щоб воно відповідало усім стандартам та було гуманним. Це включає виявлення потенційних небезпек, а також реалізацію відповідних заходів для їх усунення або мінімізації. Головною метою є захист і підтримка психічного та фізичного здоров'я всіх працівників. У цьому контексті роботодавець, зокрема, має численні обов'язки, покладені на нього законом. До таких основних нормативних документів відносять ті, які регламентують дотримання правил безпеки та гігієни праці, викладені у вигляді системи загальних принципів та зобов'язань. Крім того, існують інші нормативні акти, такі як: Постанова «Про робоче місце», Постанова «Про промислову безпеку та соціального страхування від нещасних випадків» тощо [23].

Зокрема, на досліджуваному ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», з метою забезпечення безпеки на робочому місці слід звернути увагу на ряд основних аспектів, які представлені на рис. 4.1.

Серед представлених аспектів важливу роль відіграє навчання спеціального персоналу. Тому роботодавець зобов'язаний забезпечити працівникам достатню підготовку щодо виробничої діяльності та робочого місця. Відповідно після найму працівників, у разі зміни сфери відповідальності та при впровадженні нових технологій чи робочого обладнання. Роботодавець також повинен переконатися, що працівники дотримуються своїх обов'язків щодо співпраці в підрозділах даного підприємства.

Дизайн робочого місця:

відповідний дизайн робочого місця сприяє безпеці на робочому місці з точки зору здоров'я. Зменшення шуму, гарне освітлення та достатні можливості для відпочинку також створюють оптимальні умови для продуктивних та ефективних працівників.

Ергономіка:

зручне розташування обладнання і джерел світла, достатній простір для пересування.

Організаційні моменти:

дотримання режиму роботи/перерви та забезпечення кімнатами відпочинку.

Навчання співробітників:

недостатня підготовка працівників є потенційним джерелом небезпеки і, отже, може поставити під загрозу безпеку на робочому місці.

Рисунок 4.1 – Основні аспекти, що впливають на безпеку на робочому місці в ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» [24]

Варто також зазначити, що досліджуване нами підприємство забезпечує працівників усім необхідним для подолання небезпек на робочому місці, а саме:

1. Надається перша допомога:

- надання працівникам першої допомоги після нещасного випадку на виробництві. Заходи першої допомоги поділяються на три складові: особовий склад: фельдшери, ротний лікар, організаційні: через інформацію про небезпеку нещасних випадків, навчання та координацію першої допомоги, шляхом надання аптечок і телефонів екстреної допомоги. Необхідна кількість першої допомоги залежить, серед іншого, від кількості присутніх працівників. При наявності двох і більше працівників необхідне надання першої медичної допомоги. Якщо кількість співробітників перевищує 20 осіб, вирішальним фактором є тип бізнесу (тобто, потенціал ризику).

2. Видається захисний одяг:

- роботодавці за законом зобов'язані забезпечити своїх працівників захисним одягом за певних умов. Захисний одяг сприяє безпеці на робочому місці. У формі курток, штанів, фартухів, спеціальних стерильних черевиків,

рукавичок, що захищають від пошкоджень і мінімізують тілесний контакт з продукцією.

3. Здійснюється усунення (недопущення) психологічного стресу (стресової ситуації):

- на виробництві створена відкрита, сприятлива та довірлива робоча атмосфера. Дотримання психологічної безпеки призводить до зменшення ментальних захворювань, які, на даний час, мають тенденцію до зростання. Не можна виключати з уваги і той факт, що вони часто можуть бути викликані перевантаженням, нестачею часу, прокрастинацією або конфліктами.

4. Проводиться оцінка ризиків:

- таке оцінювання дозволяє визначати всі небезпеки та ризики, пов'язані з безпекою працівників на робочому місці. Для цього роботодавець отримує огляд можливих небезпек на робочому місці. Він вивчає умови праці та визначає, яких заходів з безпеки праці необхідно вжити залежно від виду діяльності конкретного працівника. Потім співробітники проходять необхідне навчання на основі цієї оцінки [25].

Отже, вимоги безпеки щодо робочого місця є невід'ємним складником ефективного функціонування ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ». Без них працівники були б під загрозою отримання тілесних та психологічних ушкоджень, тому слід постійно посилювати та адаптувати безпеку відповідно до змін умов чи устаткування на виробництві.

4.2 Ризик як кількісна оцінка небезпек в сфері охорони праці на ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Безпека та здоров'я працівників виступає головним пріоритетом ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», а ретельна оцінка ризиків на робочому місці є основою для цього. Систематичний аналіз ризиків дозволяє виявити потенційні загрози на ранній стадії та запровадити цілеспрямовані заходи щодо їхнього зниження.

Оцінка ризику на робочому місці – це структурований процес виявлення та експертизи потенційних небезпек, які можуть виникати як в робочому середовищі, так і в окремих його місцях [26]. Такий підхід є основою для ефективного управління охороною праці що забезпечує захист здоров'я працівників, яка, в свою чергу, включає визначення фізичних ризиків, таких як рухомі частини виробничого обладнання, шум, а також психологічний стрес – нервозність, конфлікти або несприятлива робоча атмосфера. Такий комплексний підхід значною мірою сприяє безпеці та здоров'ю працівників.

Стосовно ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ», то на рис. 4.2 представлені основні кроки для досягнення безпеки праці – від підготовки та ідентифікації небезпек через оцінку ризику та впровадження захисних заходів до контролю ефективності та оновлення. Вся ця система відображає динамічний і постійний характер оцінки ризику. Кожен крок тісно пов'язаний з наступним, щоб забезпечити найвищий рівень безпеки та захисту здоров'я працівників.

Також зазначимо, що досліджуване підприємство активно ідентифікує небезпеки на робочому місці.

Роботодавець ретельно переглядає конкретні сфери діяльності усіх працівників, відгуки співробітників, а також інструкції з експлуатації та роботи, які надають цінну інформацію про потенційні загрози. Згодом визначає фізичні фактори ризику, а саме ергономіку на робочому місці, що відіграє центральну роль у фізичному здоров'ї працівників виробництва.

Погані ергономічні умови, такі як незручні пози або повторювані рухи, призводять до скарг і захворювань опорно-рухового апарату. Несприятливі умови праці, такі як відсутність перерв і монотонні рухи, сприяють хронічному болю, а надмірний вплив температур на робочому місці становить значну небезпеку для самопочуття. Керівник враховує психологічний стрес, високий тиск на роботу і час, конфлікти та непорозуміння, що впливають на ментальний стан.



Рисунок 4.2 – Кроки для досягнення безпеки праці в
ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ»

Зворотній зв'язок від співробітників в цьому випадку неабияк важливий, дотримуючись правил охорони праці та активно повідомляючи про потенційні недоліки в рамках свого обов'язку співпраці, вони роблять важливий внесок у постійне вдосконалення стандартів безпеки.

Також роботодавець відповідає за контрольну функцію, щоб переконатися, що усі заходи регулярно перевіряються та підтримуються, особливо, стосовно робочого обладнання та машин. Тому підприємство розробляє та впроваджує цільові заходи для мінімізації ризику і уникнення негативних наслідків. Важливо зазначити, що при проведенні оцінки ризику ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» приділяє виняткову увагу у вигляді впровадження спеціальних захисних заходів для особливих груп працівників, а саме для вагітних та жінок, які годують малят грудним молоком, молоді та працівників з інвалідністю.

Ефективна оцінка ризиків є складними завданнями, що містить ідентифікацію небезпек, аналіз ймовірності їх виникнення, ступені можливої шкоди, а також розробку та впровадження заходів щодо їхнього усунення чи

зниження. Водночас вона сприяє створенню безпечного робочого середовища, покращенню умов праці та зниженню кількості нещасних випадків. Регулярне проведення такої оцінки та оновлення заходів безпеки відповідно до змін на підприємстві допомагає підтримувати високий рівень захисту працівників та сприяє дотриманню законодавчих вимог, які вимагають досконалого знання умов праці та високої відповідальності.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було детально проаналізовано ключові аспекти розробки та обґрунтування ефективної стратегії виходу ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на зовнішні ринки. Для успішного завоювання нових ринкових просторів даному підприємству необхідно врахувати комплексну сукупність факторів: економічних, правових, культурних, маркетингових та інших. У роботі було здійснено ґрунтовне вивчення внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, що дозволило виділити конкурентні переваги ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ». Серед них – висока якість продукції, ефективна система управління виробництвом, а також гнучкість у адаптації рецептур і упаковки відповідно до вимог різних споживчих сегментів. Ці фактори створюють міцну основу для формування унікальної торгової пропозиції на міжнародній арені.

Розроблена стратегія виходу передбачає поетапне розширення присутності на зовнішніх ринках із застосуванням комбінованого підходу: експорт безпосередньо, створення дистриб'юторських мереж та стратегічних альянсів з місцевими партнерами. Така багаторівнева стратегія мінімізує ризики та оптимізує витрати, забезпечуючи при цьому максимальне охоплення цільової аудиторії. Крім того, у роботі висвітлено важливість адаптації маркетингових стратегій відповідно до культурних та соціальних особливостей споживачів кожного конкретного ринку. На основі цього був запропонований вибір пріоритетних країн для виходу. А впровадження цифрових інструментів маркетингу та аналітики також покращує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

У підсумку, розроблена стратегія є комплексною, адаптивною і орієнтованою на довгостроковий сталий розвиток ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ» на світовому ринку. Вона враховує як внутрішні можливості підприємства,

так і зовнішні умови та вимоги цільових країн, що суттєво підвищує шанси на успішний вихід та подальшу конкуренцію.

Запропоновані рекомендації щодо впровадження стратегії та подальшого моніторингу ринкових показників слугуватимуть дієвим інструментом для керівництва компанії у процесі міжнародної експансії.

Отже, проведена робота робить вагомий внесок у теоретичне і практичне розуміння процесів формування і реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, а також має прикладне значення для розвитку ТОВ «АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ». Бо підприємство, що стоїть на місці, перебуває в постійному процесі стагнації врешті решт – зникне.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ* № 12. 2022. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-45_50.pdf
2. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345-351.
3. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. Оpubліковано в журналі *Економіка та держава*, 2021, №10. С. 44-48.
4. International Marketing: Strategies to gain a competitive edge. URL: <https://www.shopify.com/blog/international-marketing>
5. Педан М.Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 192-195.
6. Красовська О.Ю. Основи формування міжнародного маркетингу у підприємницькій діяльності вітчизняних фірм на зовнішніх ринках. *Наукові праці МАУП*. 2021. №4(63). С. 54-59. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1208>
7. Нудьга А. В., Манаєнко І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств України в умовах цифрової трансформації бізнесу. Оpubліковано в збірнику наукових праць *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303765>
8. Зяйлик М.Ф. «Міжнародний менеджмент» Тема 1: Міжнародний бізнес і міжнародний менеджмент. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя (м. Тернопіль, 30 травня 2015 р.) URL: <https://dl.tntu.edu.ua/content.php?cid=109632>

9. PwC (2020). *10 Principles of Strategy through Execution*. PricewaterhouseCoopers. (Дані щодо ефективності реалізації міжнародних стратегій та коефіцієнтів успіху компаній). URL: <https://www.strategy-business.com/article/10-Principles-of-Strategy-through-Execution>

10. Як сформувати стратегію виходу на новий ринок: інструменти для дослідження конкурентів і споживачів URL: <https://blog.youcontrol.market/iak-sformuvati-strategiehiiu-vikhodu-na-novii-rinok-instrumenti-dlia-doslidzhiennia-konkurientiv-i-spozhivachiv/>

11. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю". URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/gh3lm00a?ed=2016_05_13

12. Prolviv.com. (2019). *Як двоє львів'ян створили мільйонне виробництво арахісової пасти*. <https://prolviv.com/blog/2019/09/10/iak-dvoie-lviv-ian-stvoryly-milienne-vyrobnytstvo-arakhisovoi-pasty/>

13. Forbes.ua. (2024). *Забгато масла: Історія бренду арахісової пасти «ТОМ»*. <https://forbes.ua/business/zabagato-masla-lvivski-pidpriemtsi-desyat-rokiv-privchali-ukraintsiv-isti-suto-amerikanskiy-produkt-rezultat-100-mln-grn-vitorgu-istoriya-brendu-tom-13012024-18206>

14. AIN.UA. (2023). *«Нам було по 23, використовували кавомолку»: велика історія бренду арахісової пасти «ТОМ»*. <https://ain.ua/2023/02/13/istoriya-brendu-arahisoviy-past-tom/>

15. Investory/news Виробник арахісової пасти "ТОМ" інвестував у новий завод 5 млн грн/ (29 Січня 2019). URL: <https://investory.news/virobnik-araxisovoi-pasti-tom-investuvav-u-novij-zavod-5-mln-grn/>

16. Clarity Project ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ". URL: [43102909 - ТОВ "АРАХІСОВА ПАСТА ТОМ" - Основна інформація - Clarity Project](#)

17. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник О. П. Гребельник. К.: ЦУЛ, 2008. С. 286.

18. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6, Том 2. С. 211-215.

19. ДП "Прозорро" Екологічне маркування I типу та публічні закупівлі (22.06.2021) URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/ekologichne-markuvannya-i-tipu-ta-publichni-zakupivli>

20. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. Сертифікати на експорт з України URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictv/veterinariya-ta-bezpechnist/sertifikati-na-eksport-z-ukrayini>

21. Господарський кодекс України Ст. 377 ГКУ від 16.01.2003 № 436-IV

22. Export marketing: standardisation vs. adaptation/ Kompas Blog. 2021. URL: <https://www.solutions.kompass.com/blog/export-marketing-standardisation-vs-adaptation>

23. Закон України «Про охорону праці» : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. С. 668.

24. European Agency for Safety and Health at Work. Healthy Workplaces Campaign – Lighten the Load. URL: <https://osha.europa.eu>

25. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

26. Полтавський обласний центр зайнятості. Оцінка ризиків на робочих місцях. URL: <https://pol.dcz.gov.ua/novyna/ocinka-ryzykiv-na-robochych-miscyah>

27. Офіційний веб-сайт: Арахісова паста Том. URL: https://maslotom.com/?srsltid=AfmBOooonlhxjaRtrambiV-k6wY1saj3s26rbWFCbQBw_lbWm5iMsZKS

28. Юрик Н., Балик Т. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту як інструменту посилення конкурентних позицій організації. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. /

за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 7-8. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42873>.

29. Юрик Н.Є., Кирич Н.Б. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С.52-53. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43006>.

30. Редьква О. З., Щербан О.Я., Гевко В.Л., Михайлишин Л.І. Основні стратегічні вектори управління підприємствами мережових структур у фокусі викликів нової економіки. Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції університету. (м. Львів 8 жовтня 2020р.). Львів, 2020. С. 114-117.