

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти

Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри

_____ В. СТІЛЕЦЬ

(підпис)

« _____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Міжнародні конкурентні стратегії вітчизняних підприємств»

(за матеріалами ТОВ «Домінік Ко»)

*зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма Міжнародні економічні відносини
ступеня магістра*

Виконавець роботи Моршна Владислав Володимирович

(підпис, дата)

Науковий керівник Стрілець Вікторія Юріївна

(підпис, дата)

Рецензент Плаксіє Валерій Ігорович

Полтава – 2025

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи міжнародних конкурентних стратегій.....	6
1.1. Організаційно-методичний механізм формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	6
1.2. Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій на міжнародному ринку...	15
1.3. Фактори, що впливають на вибір міжнародної конкурентної стратегії.....	24
Висновки до розділу 1	31
Розділ 2. Аналіз міжнародних конкурентних стратегій товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».....	34
2.1. Загальна фінансово-господарська характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко».....	34
2.2. Оцінка ефективності застосування міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко».....	46
2.3. Фактори впливу на міжнародну конкурентну стратегію ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку.....	53
Висновки до розділу 2.....	61
Розділ 3. Шляхи вдосконалення міжнародних конкурентних стратегій вітчизняних підприємств.....	64
3.1. Напрями нівелювання негативного та посилення позитивного впливу факторів експортного середовища на конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко».....	64
3.2. Визначення перспективних ринків для виходу ТОВ «Домінік Ко» методом фільтрів в умовах асиметрії інформації.....	71
3.3. Посилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку.....	83
Висновки до розділу 3.....	92
Висновки та рекомендації.....	94
Перелік інформаційних джерел.....	98
Додатки.....	110

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток ринкових відносин призвів до значної конкуренції практично в усіх галузях бізнесу та формах підприємництва, що вимагає адаптації стратегії розвитку підприємства для зміцнення його конкурентних позицій у процесі інтернаціоналізації. Це також передбачає створення та використання стійких стратегічних переваг у сучасному висококонкурентному маркетинговому середовищі.

Питання формування міжнародних конкурентних стратегій вітчизняних підприємств є питанням наукових досліджень українських вчених. Так, Бортнік С. М. та Маленицький Д. С. досліджують забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення [8]; Вербівська Л. В., Судук І. В. визначають стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування [11]; Вовк О. М., Ковальчук А. М. розглядають стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки [12] тощо. Однак враховуючи виклики війни, питання побудови конкурентної стратегії потребує глибоко дослідження.

Метою дослідження є аналіз міжнародних конкурентних стратегій вітчизняних підприємств на прикладі ТОВ «Домінік Ко».

- визначити організаційно-методичний механізм формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити економічну сутність та класифікацію конкурентних стратегій на міжнародному ринку;
- обґрунтувати фактори, що впливають на вибір міжнародної конкурентної стратегії;
- надати загальну фінансово-господарську характеристику товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»;
- провести оцінку ефективності застосування міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко»;

- визначити фактори впливу на міжнародну конкурентну стратегію ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку;
- визначити напрями нівелювання негативного та посилення позитивного впливу факторів експортного середовища на конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко»;
- визначити перспективні ринки для виходу ТОВ «Домінік Ко» методом фільтрів в умовах асиметрії інформації;
- запропонувати напрями посилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є міжнародна конкурентна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та реалізації міжнародної конкурентної стратегії ТОВ «Домінік Ко».

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення та групування, економіко-статистичні та матричні методи, які використовуються для визначення ключових параметрів ринків та вибору механізмів оцінки їхньої привабливості в умовах інформаційної асиметрії. У роботі використано коефіцієнтний аналіз для визначення фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства, SWOT-аналіз для побудови конкурентної стратегії підприємства, інтегральне оцінювання для визначення рівня конкурентоспроможності, рейтингове оцінювання – для обґрунтування пріоритетності ринків при виходу бізнесу.

Інформаційну базу дослідження формують законодавчі та нормативні акти, офіційні статистичні дані, наукові публікації з питань міжнародної конкуренції та стратегічного управління, надійні інформаційні ресурси мережі Інтернет, а також результати аналізу практичної діяльності ТОВ «Домінік Ко» та інших підприємств, установ і організацій, що мають відношення до обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Полтавського університету економіки і торгівлі за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у розробці методики

визначення потенційних міжнародних ринків для виходу вітчизняних підприємств в умовах інформаційної асиметрії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Наука і молодь в XXI сторіччі» (м. Полтава, 28 листопада 2024 року).

Публікації. Моршна В. В., Стрілець В. Ю. Формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств в умовах війни (за матеріалами ТОВ «Домінік Ко»). Наука і молодь в XXI сторіччі: матеріали молодіжній науково-практичній інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава, 2024. С. 564-567 [33].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

1.1. Організаційно-методичний механізм формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства

В епоху глобалізації та інтернаціоналізації економіки єдиним критерієм ефективності та результативності господарюючих суб'єктів є конкурентоспроможність. Забезпечення конкурентоспроможності економічних суб'єктів на міжнародному ринку в умовах світової пандемії набуло особливого значення. Глобалізація є визначальною рисою світової економіки, зростає залежність економік від зовнішніх ринків. Таким чином, розвиток глобальної конкуренції зумовлює необхідність розробки економічних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життя. Однак по суті вона залишається економічним поняттям, причому найбільш правильним у своєму застосуванні до економічних об'єктів. Стратегічне управління поставками та конкурентоспроможністю регіону нерозривно пов'язане з ефективністю та конкурентоспроможністю кожного його підприємства [67; 87]. На наш погляд конкурентоспроможність – це здатність суб'єкта (підприємства, товару, послуги, галузі чи країни) ефективно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає аналіз конкретних кроків і дій підприємців, щоб зробити наступний прорив у боротьбі за лідерство [83]. В першу чергу це стосується постійного оновлення асортименту продукції, що випускається, безперервного і швидкого освоєння нових зразків продукції, одночасного підвищення продуктивності праці та гнучкості виробництва, зниження

всіх видів витрат. Особливе місце займає забезпечення стабільного підвищення якості і надійності нової продукції при зниженні цін на нові види продукції.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується не лише на конкурентній перевазі, якою воно володіє, а й на його здатності створювати та забезпечувати стійкість цієї конкурентної переваги в довгостроковому періоді [81]. Використання теорії критичних компетентностей в практиці управління дозволяє створювати стійкі джерела конкурентних переваг [65; 74]. Виявлення і розвиток найважливіших компетентностей передбачає виокремлення основних можливостей організації, з подальшим визначенням сильних сторін.

Конкурентоспроможність підприємства представлена у вигляді сукупності цілей (результатів), що переслідуються підприємством, і засобів (методів), за допомогою яких воно має намір їх досягати (рис. 1.1).

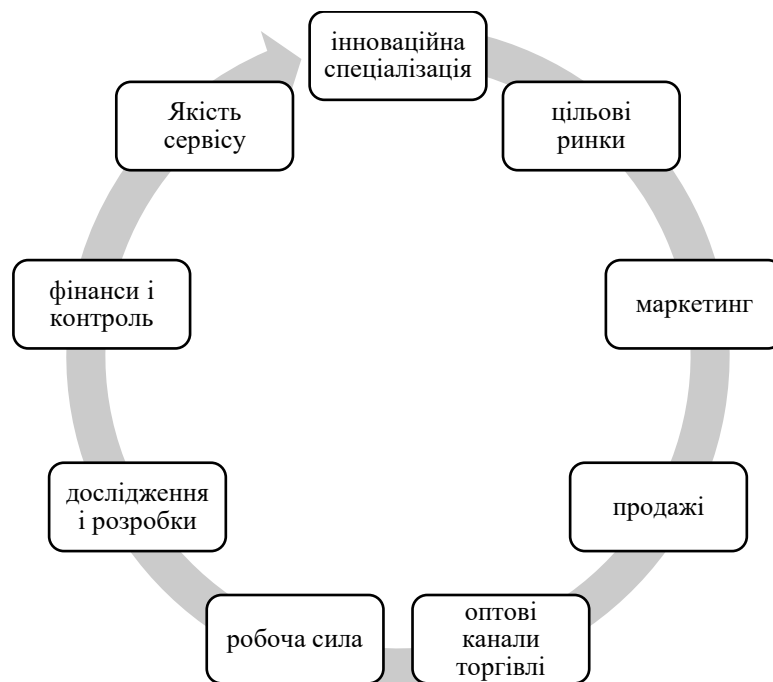


Рисунок 1.1 – «Колесо» міжнародної конкурентоспроможності підприємств
Джерело: складено на основі [19; 31; 2; 1; 3; 5; 6; 9; 10; 21]

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у вигляді сукупності цілей (результатів), що переслідуються підприємством, і засобів (методів), за допомогою яких воно має намір їх досягати. «Колесо» міжнародної конкурентоспроможності включає в себе наступні фактори: інноваційна спеціалізація;

цільові ринки; маркетингу; продажу; оптові канали співробітництва; робочої сили; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи; фінанси та контроль; якість послуг, що надаються, і постійне вдосконалення діяльності.

Організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання ґрунтуються на детермінантах ринкової орієнтації, серед яких товар, ціна, збут, реклама, комунікаційна політика, маркетингова та конкурентна стратегія підприємства (рис. 1.2).

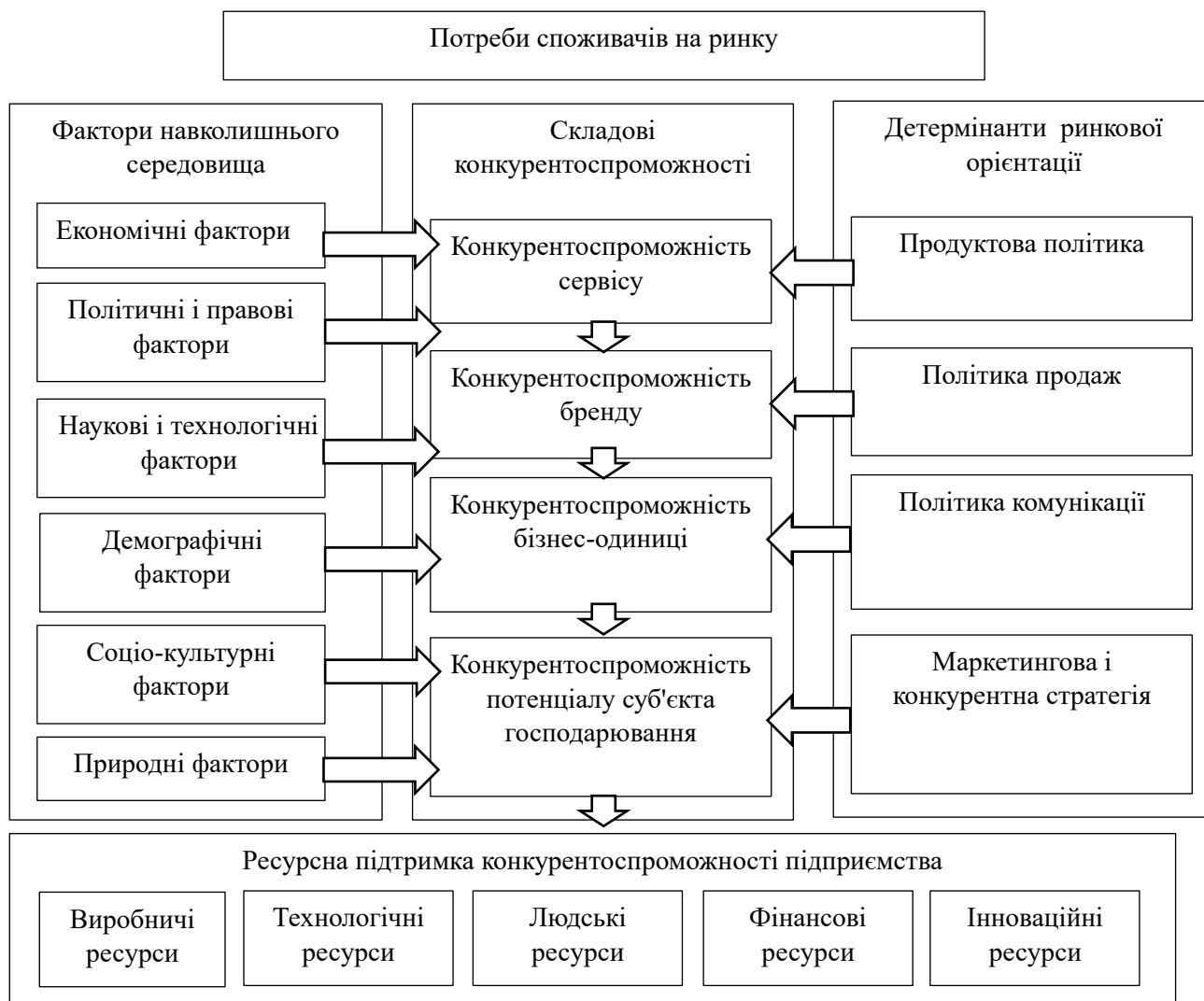


Рисунок 1.2 – Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [59; 8; 22; 23; 26; 30; 34; 38; 39; 40; 41]

Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства ілюструє організаційно-економічні засади забезпечення

конкурентоспроможності підприємства, що включають потреби споживачів на ринку, вплив факторів навколишнього середовища, складові конкурентоспроможності, детермінанти ринкової орієнтації та ресурсну підтримку. Фактори навколишнього середовища, зокрема економічні, політичні, правові, науково-технологічні, демографічні, соціокультурні та природні, впливають на формування конкурентоспроможності сервісу, бренду, бізнес-одиниць і потенціалу суб'єкта господарювання. Водночас ці складові формуються під впливом продуктової політики, політики продажів, комунікацій, а також маркетингової та конкурентної стратегії. Підґрунтям для досягнення конкурентоспроможності виступають виробничі, технологічні, людські, фінансові та інноваційні ресурси підприємства.

Складові конкурентоспроможності поділяються на:

- конкурентоспроможність сервісу, яка визначає якість обслуговування споживачів і здатність відповідати їхнім очікуванням;
- конкурентоспроможність бренду, що передбачає формування позитивного іміджу та довіри до продукції або послуг;
- конкурентоспроможність бізнес-одиниці, яка оцінюється через її ефективність, результативність і здатність витримувати конкуренцію;
- конкурентоспроможність потенціалу суб'єкта господарювання, що включає стратегічний підхід до управління ресурсами та розвитком [28].

В умовах глобальної постпандемії, викликів повномасштабної війни та швидкої зміни технологічних шляхів бізнес постійно трансформується, що потребує вдосконалення механізмів внутрішнього планування, контролю та управління ризиками. Нестабільність економічного середовища ставить під сумнів практичну доцільність розробки стратегічних бюджетів розвитку. Те, що здається актуальним сьогодні, завтра може вважатися незначним і навпаки. Нестабільність бізнес-середовища є не тільки фактором ризику для управління ефективністю, а й джерелом бізнесу. Тому важливим аспектом організаційного механізму конкурентоспроможності є проведення ефективного моніторингу конкурентоспроможності.

Моніторинг ефективності – це процесно-орієнтований облік витрат (Activity Based Costing, ABC), оцінка цільової вартості послуги та клієнтів (Target Cost). Вона

використовує техніку управління процесами (Activity-Based Management (ABM)) при вирішенні завдань оптимізації ланцюжків створення вартості (Cain value) (рис. 1.3). Це створює необхідні умови для усунення можливих суперечностей у системі інтересів різних стейкхолдерів бізнесу, підтримує раціональну навігацію стратегічних і тактичних контурів управління бізнесом, зміцнює його конкурентоспроможність [76].

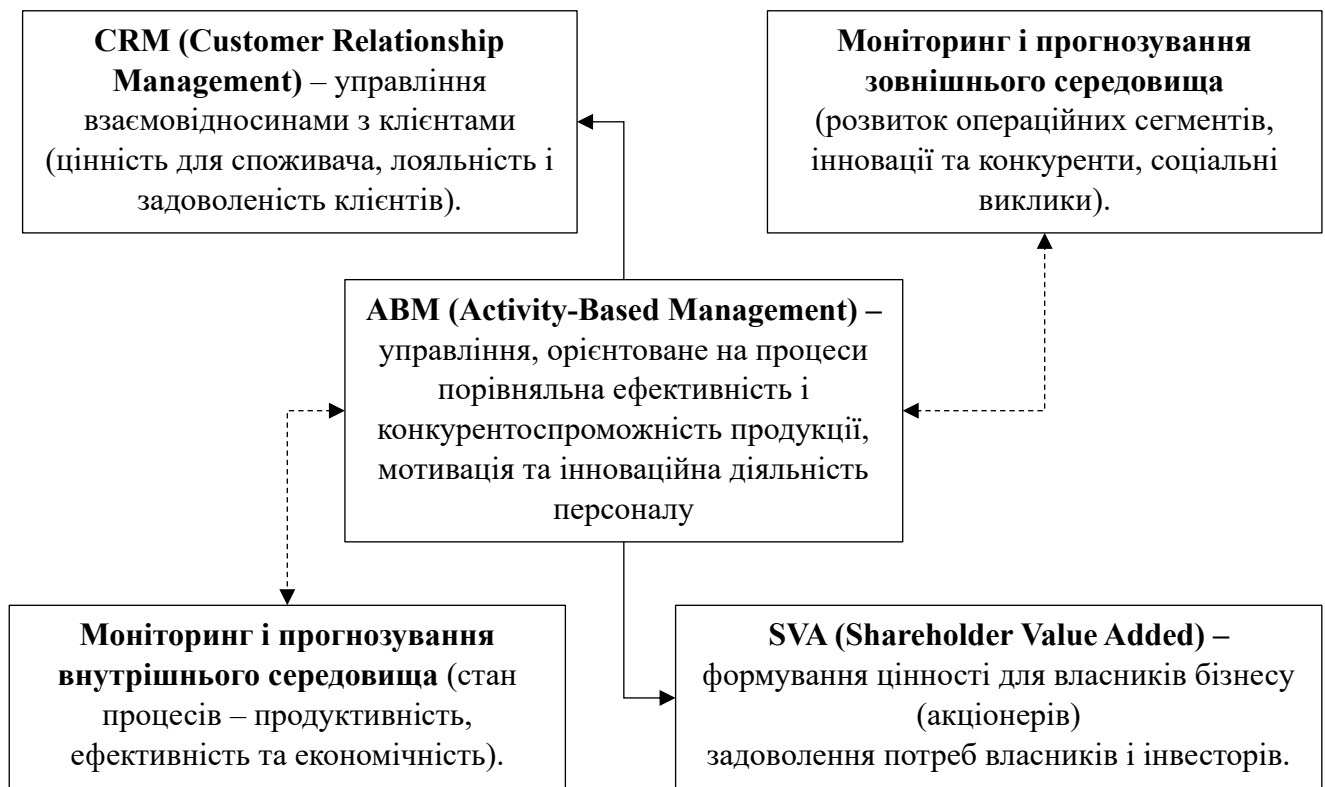


Рисунок 1.3. – Модель управління ефективністю конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [83; 86; 87]

Використання контролінгу ефективності при створенні адаптованої системи управління дозволяє:

- орієнтуватися на перспективні групи клієнтів і передбачати поведінку сегментів клієнтів;
- своєчасне виявлення необхідних суттєвих компетенцій для створення споживчої цінності та досягнення лояльності цільових груп клієнтів;
- ефективно перетворювати критичні фактори успіху в споживчу вартість на основі принципу унікальної ідентичності пропозиції для формування доданої

ринкової та акціонерної вартості.

Впровадження методів комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства зумовлено необхідністю:

- розроблення заходів, спрямованих на його вдосконалення;
- визначення підрядників для спільної діяльності;
- розробка програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту;
- здійснення інвестиційної діяльності.

Науковці Паламарчук О. та Кузнєцова Т. визначають такі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг; методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми та галузі; методи, створені на основі теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії якості продукції; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; інтегральний метод; метод, заснований на теорії мультиплікатора; метод визначення позиції в конкуренції через стратегічний потенціал підприємства, а також методи порівняння з еталонними показниками [36, с. 77].

У деяких наукових роботах зазначається [86; 28; 42; 43; 44], що основним показником конкурентоспроможності підприємства є його прибутковість та стабільне положення на ринку. Більшість авторів виокремлюють найбільш відомі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати на дві категорії: аналітичні та графічні (рис. 1.4).

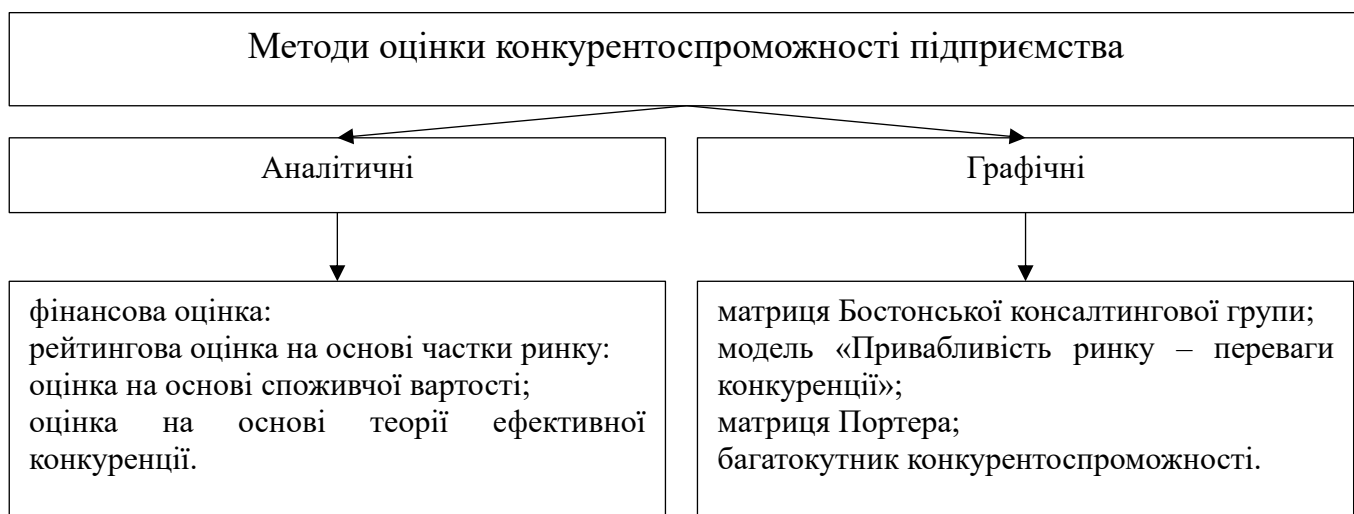


Рисунок 1.4 – Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [72; 15; 46; 47; 48]

Основні методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства, які часто використовуються у вітчизняній практиці, включають параметричний метод. Це один із найбільш поширених економіко-математичних підходів, що застосовується для визначення конкурентоспроможності товарів, окремих підрозділів або підприємства в цілому. Однак недоліком цього методу є те, що він обмежений в прогнозуванні майбутньої конкурентоспроможності, оскільки показник характеризує лише поточну позицію компанії порівняно з конкурентами.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства також ґрунтується на нормі споживчої вартості і передбачає оцінку діяльності компанії з урахуванням технічних, екологічних, соціально-психологічних та юридичних параметрів [3, с. 68].

Бельтюков Є. А. та Некрасова Л. А. відзначають, що графічні методи аналізу конкурентоспроможності вирізняються наочністю подачі інформації [4]. Основною методикою в цьому підході є аналіз конкурентоспроможності на основі теорії життєвого циклу товару.

До графічних методів також належить побудова багатокутних профілів конкурентоспроможності. Цей підхід був розроблений американськими науковцями і ґрунтується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності товару або підприємства, визначенні їх ієрархії та створенні багатокутників, що відображають ці критерії [13, с. 69].

Вінзар Х. та ін. пропонують методику, згідно з якою рівень конкурентоспроможності визначається як середньозважений показник за окремими товарами на певних ринках. Окремо аналізується ефективність діяльності підприємства, враховуючи конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку. Прогноз цих комплексних показників здійснюється мінімум на 5 років [86].

Узагальнюючи запропоновані методики вважаємо, що найбільш якісною є методика, що поєднує як дослідження окремих показників так і визначення інтегрального показника конкурентоспроможності (рис. 1.5).

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за допомогою інтегрального показника має низку переваг, які забезпечують об'єктивність і практичність оцінки.



Рисунок 1.5 – Алгоритм методів інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [49; 50; 51; 52; 54; 7; 60; 19]

Серед основних переваг можна виділити такі:

1. Комплексність оцінки. Інтегральний показник враховує всі ключові аспекти діяльності підприємства, такі як фінансові, виробничі, маркетингові, соціальні й інноваційні показники. Це дозволяє отримати повну картину рівня конкурентоспроможності.

2. Уніфікація даних. Завдяки використанню інтегрального показника різні показники діяльності підприємства, які мають різну природу (кількісну, якісну), переводяться в єдиний вимір.

3. Можливість порівняння. Інтегральний показник дозволяє порівнювати конкурентоспроможність як між підприємствами в одній галузі, так і між різними галузями. Це забезпечує об'єктивність оцінки в умовах конкуренції.

4. Об'єктивність аналізу. Використання математичних і статистичних методів при розрахунку інтегрального показника мінімізує вплив суб'єктивних факторів на результати оцінки.

5. Зручність для прийняття рішень. Отримані результати у вигляді одного інтегрального показника є простими для інтерпретації та використовуються як основа для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності.

6. Можливість виявлення слабких місць. Деталізація розрахунку інтегрального показника дозволяє визначити, які саме фактори найбільше впливають на зниження конкурентоспроможності, що полегшує розробку заходів для їхнього вдосконалення.

7. Адаптивність. Методика розрахунку інтегрального показника може бути адаптована до специфіки підприємства, галузі чи ринкових умов, що забезпечує її гнучкість і релевантність.

8. Прогностичний потенціал. Інтегральний показник може використовуватись для моделювання майбутнього рівня конкурентоспроможності підприємства, що допомагає у стратегічному плануванні.

9. Системність. Розрахунок інтегрального показника дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами діяльності підприємства, що сприяє формуванню цілісного уявлення про його конкурентний потенціал.

Отже, використання інтегрального показника конкурентоспроможності є ефективним інструментом для аналізу, порівняння і стратегічного планування, що забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку. Результати дослідження дозволили запропонувати та представити організаційно-економічні аспекти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Стратегічне значення в запропонованому механізмі має моніторинг факторів макросередовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання ґрунтуються

на детермінантах ринкової орієнтації, серед яких товар, ціна, збут, реклама, комунікаційна політика, маркетингова та конкурентна стратегія підприємства. До факторів макросередовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать економічні, політичні, правові, науково-технічні, демографічні, соціокультурні та природні фактори. Визначено, що ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства складається з таких складових: виробничої, технологічної, кадрової, фінансової, інноваційної.

1.2. Економічна сутність та класифікація конкурентних стратегій на міжнародному ринку

Розвиток глобальної конкуренції зумовлює необхідність розробки економічних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств, тому метою дослідження є вивчення теоретичних, методологічних і прикладних засад ефективності та конкурентоспроможності підприємств та розробка заходів щодо забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної невизначеності та нестабільності.

Створення конкурентної стратегії є ключовим етапом для забезпечення ефективної роботи будь-якого підприємства. Вона допомагає визначити шляхи досягнення конкурентних переваг та закріплення успіху на ринку. Цей процес потребує постійності й системного підходу, адже ринкове середовище постійно зазнає змін.

Погоджуємося із твердженням Кузнецова І. О. та Горбатюк В. В. [28], що у науковій літературі існує значна кількість досліджень, присвячених особливостям формування конкурентних стратегій (табл. 1.1). З огляду на економічну ситуацію в Україні, важливо виокремити такі конкурентні стратегії, які сприятимуть реалізації потенціалу вітчизняних підприємств. Це, в свою чергу, дозволить досягти високих фінансових результатів, забезпечити стійкі конкурентні позиції та швидку адаптацію підприємств до змінливого бізнес-середовища.

Таблиця 1.1 – Систематизація тлумачень поняття «конкурентна стратегія» у наукових джерелах

Джерело	Визначення
Бортнік, С. М., Маленицький Д. С.	конкурентну стратегію підприємства можна визначити як стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності [8].
Пащук Л. В., Свищук І. Л.	Конкурентна стратегія – комплекс управлінських заходів окремого підприємства, націлений на посилення конкурентних позицій підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та обмежених ресурсів задля забезпечення сталого функціонування та отримання прибутку підприємства [37]
Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В.	Конкурентна стратегія – напрямки і способи діяльності для формування конкурентних переваг підприємства на підставі надання унікальної цінності споживачу [28]
Кустріч Л. О.	Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [29]

Джерело: складено автором

Узагальнюючи тлумачення поняття «конкурентна стратегія підприємства» можна дати тлумачення як довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення переваги підприємства над конкурентами та досягнення його цілей в умовах конкурентного ринку. Вона визначає, як підприємство буде позиціонувати себе на ринку, взаємодіяти з конкурентами, залучати споживачів і використовувати свої ресурси для досягнення стійкої конкурентоспроможності. При цьому міжнародна конкурентна стратегія – це сукупність довгострокових дій та рішень, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках, адаптацію до глобального середовища та досягнення стратегічних цілей у міжнародній економічній діяльності. Ця стратегія охоплює процеси аналізу, вибору та реалізації підходів до конкурентної боротьби на ринках різних країн з урахуванням особливостей політичного, економічного, культурного та правового середовища.

Найбільш вивченим та обґрунтованим є підхід галузевого позиціонування, запропонований Портером М. [79]. Згідно з цим підходом, процес формування конкурентної стратегії полягає у виборі стратегічної групи, в межах якої фірма буде конкурувати.

Під час структурного аналізу галузі та оцінки стану фірми важливим є не лише виявлення характерних галузевих явищ, але й глибоке розуміння їх сутності для більш точного аналізу недоліків конкурентів та потенційних загроз для себе. Автор концепції попереджає про можливість обрання невірної стратегії для компанії, тому перед прийняттям рішення про вибір стратегії необхідно оцінити ризики. У процесі оцінювання ризику та вибору стратегії, яку компанія зможе успішно реалізувати, важливим є постійне удосконалення цієї стратегії. Для цього Портер М. пропонує прогнозування розвитку галузі, здійснення моніторингу зовнішнього середовища та аналізу конкурентів, як поточних, так і потенційних. Портер М. підкреслює, що недостатньо проводити поверхневий аналіз конкурентів, аналіз має бути глибоким, згідно з його алгоритмом. Таким чином, процес розробки стратегії за Портером М. полягає в поступовому створенні конкурентної стратегії та її подальшому постійному удосконаленні (рис. 1.6).

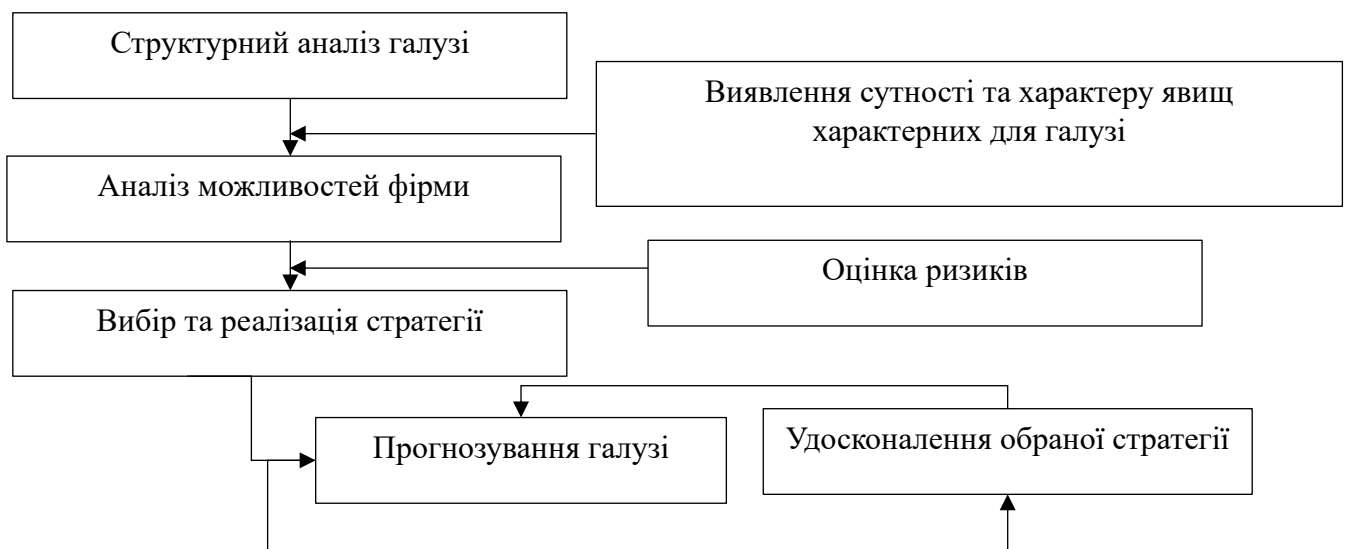


Рисунок 1.6 – Процес вибору конкурентної стратегії за Портером М.

Джерело: складено на основі [4]

Щодо принципів формування конкурентної стратегії, то вітчизняні науковці запропонували широкий спектр принципів розробки конкурентної стратегії, зокрема:

- принципи адаптивності та мобільності, ієрархічності, стратегічності, системності, комплексності й узгодженості, конкурентостійкості, партисипативності та соціальної орієнтації, збалансованості, інноваційності та розвитку [11];

- принципи обґрунтованості, прозорості, легітимності, адекватності, підконтрольності та логічності [18];
- принципи системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень і охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства [13].

Як зазначає Бортнік, С. М., Маленицький Д. С., до конкурентної стратегії висуваються вимоги, що включають об'єднання управлінських, екологічних, економічних, технологічних, технічних та інших аспектів розвитку об'єкта управління, інтеграцію частин керованого об'єкта, досягнення стратегічних цілей та використання наукових досягнень економіки та інших наук під час розробки стратегії [8].

Портер М., поряд із класифікацією методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, у своїй теорії конкурентних переваг виділяє кілька основних принципів:

- конкурентоспроможність характеризується ефективним використанням ресурсів фірми, що може бути визначено через показник рентабельності;
- конкурентоспроможність можна оцінювати лише відносно інших підприємств-конкурентів;
- існує два основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства: зниження собівартості продукції (що веде до збільшення прибутку, рентабельності та частки ринку) і диференціація товарів (що включає пошук нових незайнятих ринкових ніш) [8, с. 7].

За Бельтюковим Є. А. та Некрасовою Л. А., при розробці конкурентної стратегії слід орієнтуватися на чотири основні принципи: визначити мету, врахувати сферу конкуренції, адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та використовувати наявні конкурентні переваги [4].

За твердженням Кустріч Л. О. формування системи конкурентних стратегій повинно ґрунтуватися на таких принципах: 1) принцип провідної ланки передбачає, що всі елементи системи стратегій мають бути побудовані навколо ключового компонента, яким часто є обрана стратегія формування конкурентних переваг;

2) принцип компліментарності полягає у забезпеченні взаємної відповідності та доповнюваності елементів системи стратегій, що дозволяє суттєво підвищити ефективність її реалізації та впливає на конфігурацію конкурентних стратегій у системі [29].

Поділяємо думки науковців та пропонуємо власний набір принципів для розробки конкурентної стратегії: системність, збалансованість, адаптивність, комплексність, прозорість, гнучкість, керованість, контроль, інноваційність і розвиток.

Процес розробки конкурентної стратегії пропонується здійснювати за такими етапами:

1. Збір інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище.
2. Структурування даних і подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.
3. Розробка стратегії та вибір стратегічних альтернатив.
4. Зіставлення стратегії з початковими цілями та оцінка обраної стратегічної альтернативи.
5. Реалізація стратегії через конкретний план дій.
6. Контроль виконання плану та досягнення поставлених цілей.
7. Аналіз досвіду реалізації стратегії для накопичення знань.

У сучасних умовах українським компаніям вкрай важливо сформулювати стратегію виходу на міжнародні ринки. Вихід за межі внутрішнього ринку та пошук можливостей для розвитку на глобальній арені є необхідними через процеси глобалізації, доступ до міжнародних ринків і зростаючу конкуренцію. Завдяки розвиненій промисловій базі та значному ресурсному потенціалу, Україна має всі передумови для ефективного співробітництва з міжнародними партнерами та освоєння нових ринків.

Одним із найважливіших питань у сучасній глобалізованій економіці є планування виходу українських підприємств на міжнародні ринки. Хоча міжнародна експансія супроводжується значними викликами та ризиками, вона також відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та збільшення обсягів продажів. Для

досягнення успіху на зовнішніх ринках українські компанії повинні розумно обирати свої стратегії, адаптувати бізнес до місцевих умов і бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні. У більшості країн бренди, які сприймаються як іноземні, зазвичай мають ширше охоплення ринку і асоціюються з високою якістю та преміальними продуктами [64], тому вихід на міжнародні ринки є вигідним кроком для вітчизняних підприємств. Для успішного виходу на зовнішні ринки вони можуть застосовувати низку ключових стратегій. При виборі експортного ринку важливо порівняти потенціал ринку (як поточний, так і майбутній), вартість транспортування (з урахуванням видів транспорту та можливих маршрутів), інтенсивність конкуренції, а також особливості регулювання імпорту в потенційних контрагентах (імпортні квоти, обмеження, тарифні ставки тощо), потреби, характер і ступінь персоналізації продукту, а також можливість налаштування сервісів [59]. На насиченому ринку недостатньо просто розробити нові високоякісні продукти, встановити оптимальні ціни та вибрати ефективні канали збуту. Все більше значення набувають складові маркетингового комплексу, такі як маркетингова комунікація. Вибір стратегії повинен ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку, вимогах клієнтів та ресурсах компанії. Підприємствам також потрібно бути готовими до численних труднощів, таких як культурні відмінності, правові проблеми та валютні ризики [15].

Загалом, успішне проникнення на зовнішні ринки можливе завдяки ретельному плануванню та стратегічному підходу. Українські підприємства мають можливість вийти за межі країни та стати учасниками міжнародної арени, що сприятиме розвитку економіки та підвищенню конкурентоспроможності України на світовій сцені.

Також слід враховувати, що існують різні стратегії виходу на зовнішні ринки (табл. 1.2). Підприємства можуть використовувати спільне володіння, відоме як спільний підприємець або спільний бізнес, як один із варіантів. Однак важливо, щоб вибір стратегії був обґрунтованим та враховував специфічні умови кожного бізнесу. З цієї причини спільне володіння може бути неактуальним для деяких вітчизняних компаній. Необхідно також розглянути особливості галузі: спільне володіння може бути складним у деяких сферах, таких як високі технології чи дослідження, через питання прав власності та конфіденційності.

Таблиця 1.2 – Актуальні стратегії для виходу на зовнішні ринки для вітчизняних підприємств

Стратегія	Характеристика
Експорт	Експорт товарів чи послуг за межі країни є однією з найпоширеніших стратегій виходу на зовнішні ринки. Підприємства можуть використовувати ресурси та здібності, які вони мають, щоб розширити клієнтську базу на зовнішніх ринках завдяки цій стратегії.
Інвестиції та створення філіалів	Створення філіалів або підрозділів і інвестування капіталу в інші країни дозволяють компанії мати прямий контроль над своєю діяльністю на зовнішньому ринку.
Франчайзинг	За допомогою франчайзингу компанія може дозволити іншим компаніям використовувати свою бізнес-модель і торговельну марку. Це дозволяє зменшити ризики та швидко збільшити присутність на ринку.
Міжнародні альянси та партнерства	Створення альянсів або співпраця з місцевими компаніями дозволяє об'єднувати ресурси та знання для спільного розвитку на зовнішніх ринках.
Диверсифікація продуктів та послуг	Збільшення асортименту товарів або послуг може допомогти залучити нових клієнтів на міжнародних ринках і зменшити ризики залежності від одного ринку.
Маркетинг та брендинг	Вивчення та адаптація маркетингових стратегій до місцевих особливостей є важливою частиною успішного входження на іноземні ринки.

Джерело: складено на основі [55; 62; 71; 84; 7; 12]

Деякі підприємства можуть не мати достатніх фінансових ресурсів для участі в спільному бізнесі або не бажати ділити прибуток з іншими компаніями, що свідчить про фінансові обмеження. Для конкретної компанії інші стратегічні цілі, такі як експорт чи інвестиції, можуть виявитися більш успішними та економічно вигідними. Також важливо враховувати культурні відмінності, традиції, менталітет та управлінські проблеми. Українські підприємства стикаються з кількома викликами, які вони повинні розглянути та вирішити перед виходом на зовнішні ринки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Проблемні аспекти для вітчизняних підприємств при виході на зовнішні ринки

Проблема	Характеристика
1	2
Фінансові обмеження	Брак коштів для інвестицій у вихід на міжнародний ринок може стати значною перешкодою.
Культурні відмінності	Різні традиції, звички та споживчі уподобання можуть ускладнити процес адаптації продуктів і маркетингових стратегій.
Правові та регуляторні бар'єри	Відмінності у законодавстві та регуляціях можуть створити труднощі у веденні бізнесу, зокрема, у питаннях імпорту та експорту.

Продовження табл. 1.3

1	2
Конкуренція	Вітчизняні підприємства можуть зіткнутися з жорсткою конкуренцією з боку місцевих гравців, які мають більшу обізнаність про ринок.
Управлінські проблеми	Необхідність адаптації управлінських практик до нових умов може викликати труднощі у внутрішніх процесах.
Проблеми з логістикою	Витрати на транспортування, митне оформлення та розподіл можуть бути значними, особливо в умовах міжнародної торгівлі.
Ризики валютних коливань	Зміни в обмінних курсах можуть вплинути на фінансові результати підприємства.
Недостатня інформація про ринок	Відсутність глибокого розуміння місцевих ринкових умов, конкурентів і споживчих тенденцій може призвести до помилок у стратегіях.
Персоналізація продуктів	Необхідність адаптувати продукти під потреби конкретного ринку може вимагати додаткових ресурсів і часу.
Проблеми з довірою	Невідомість і недовіра з боку споживачів до іноземних брендів можуть заважати успішному виходу на ринок.

Джерело: складено на основі [84; 85; 7; 28; 20]

Війна, особливо у контексті війни Росії проти України, безумовно є серйозною проблемою для виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Способи виходу на ринок тісно пов'язані із видами конкурентних стратегій підприємств. Так, Бортнік С. М. та Маленицький Д. С. виділяють:

1. Стратегії зменшення – стратегія ліквідації, «збирання врожаю», оптимізації витрат.
2. Стратегії диверсифікаційного розвитку – стратегія централізованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.
3. Стратегії інтегрованого розвитку – стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія вперед вертикальної інтеграції.
4. Стратегії концентрованого розвитку – стратегія зміцнення позицій на ринку, розширення ринку, вдосконалення продукту [8].

Пащук Л. В., Свищук І. Л. виділяють п'ять основних конкурентних стратегій залежно від конкурентної позиції фірми та її можливості щодо поліпшення, зокрема: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція. Лідируюча (домінуюча) стратегія передбачає значний вплив компанії на ринок, можливість вибору стратегічного напрямку розвитку та здатність впливати на ринкову діяльність інших компаній. Стратегія сильної позиції дозволяє підприємствам вести незалежну

ринкову діяльність без шкоди для своїх довгострокових перспектив. Стратегія фірм зі сприятливою позицією означає наявність конкурентної переваги в стратегічній діяльності, характерна для компаній, що займаються ринковою нішею, і дає змогу покращувати свої ринкові позиції. Стратегія фірм, що займають задовільну позицію, дає змогу продовжувати діяльність на ринку, однак можливості для покращення та підтримання ринкових позицій є обмеженими. У цьому випадку існує ризик втрати позицій на користь лідера ринку. Стратегія слабкої позиції означає наявність низьких ринкових позицій, високу вразливість до дій конкурентів та відсутність можливостей для покращення ситуації [37].

Портер М. використовує галузеве позиціонування для класифікації конкурентних стратегій: лідирування за витратами (абсолютне галузеве лідирування за витратами на основі сукупності економічних заходів), диференціації (створення унікального продукту в рамках всієї галузі); фокусування (фокусування на групі покупців, виду продукції чи географічному сегменті ринку для досягнення більшої економічної ефективності) [79].

Кустріч Л. О. стверджує, що основними складовими системи маркетингової конкурентної стратегії є: стратегії створення конкурентних переваг; стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; стратегії конкурентної поведінки підприємства [29].

Підсумовуючи, зазначимо, що вихід на зовнішні ринки є надзвичайно важливим у контексті сучасної глобалізованої економіки та необхідності розвитку внутрішніх компаній. Цей процес супроводжується різними труднощами та ризиками, але також відкриває нові можливості для зростання та розширення бізнесу. Українські компанії можуть стати конкурентоспроможними на міжнародному ринку, проте для цього їм потрібно обирати продумані стратегії, адаптуватися до місцевих умов та бути готовими до роботи в глобальному середовищі.

Основними способами виходу на зовнішні ринки є експорт, інвестиції, створення філій, франчайзинг, міжнародні партнерства та альянси, диверсифікація товарів і послуг, а також маркетинг і брендинг. Вибір конкретної стратегії має базуватися на аналізі ринку, ресурсів і цілей компанії.

Крім того, підприємства повинні бути готовими до численних проблем, що виникають під час виходу на зовнішні ринки. Серед них – фінансові обмеження, труднощі з доступом до ринку, культурні та мовні бар'єри, логістичні ускладнення, валютні ризики, конкуренція, а також питання правового та податкового характеру. Ретельна підготовка та правильний вибір стратегії дозволять українським компаніям успішно виходити на зовнішні ринки, сприяючи розвитку економіки країни.

1.3. Фактори, що впливають на вибір міжнародної конкурентної стратегії

Керівники бізнесу нового тисячоліття змушені або будуть змушені працювати на глобальному ринку. Це обумовлено значним зростанням і потенційними прибутками на зарубіжних ринках, а також необхідністю виживати в умовах напливу глобальної конкуренції. Однак, розглядаючи зарубіжні ринки, керівники стикаються зі складними завданнями стратегічного планування через швидкі зміни, пов'язані з ризиками, стабільністю та потенційними прибутками, що притаманні численним ринкам у світі.

Вибір між альтернативними міжнародними ринками, незалежно від того, йдеться про експорт, ліцензування, спільні підприємства, стратегічні альянси чи прямі інвестиції, потребує наявності інформації. Оцінка інформації про різні ринки значною мірою визначає успіх (або невдачу) у міжнародній діяльності. У теорії уявлення керівників щодо важливості різних видів інформації про закордонні ринки може залежати від ряду факторів, таких як галузь, яку вони представляють, конкретні ринки, які вони розглядають, та тип угод, які вони віддають перевагу при вході на ці ринки.

У той час як політичний клімат в одній країні або регіоні може бути ключовим фактором успіху (або невдачі) міжнародного підприємства, рівень економічного розвитку може бути визначальним у іншій. Подібним чином, розвинута інфраструктура може робити один ринок більш привабливим для однієї галузі, тоді як

стабільна і прозора правова система може мати більше значення для іншої. Так само важливість інформації щодо правової структури в різних ринках може залежати від типу міжнародної угоди (тобто експорту, спільного підприємства, прямих інвестицій тощо). Теоретично керівники міжнародного бізнесу, що представляють різні галузі, оцінюючи різні ринки та надаючи перевагу різним методам здійснення міжнародних угод, повинні оцінювати певні типи інформації по-різному залежно від впливу цієї інформації на успіх (або невдачу) їхньої компанії.

Стратегічне значення в представленому механізмі має моніторинг факторів макросередовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Встановлено, що підсистема адаптації потенціалу до умов макросередовища реалізується за допомогою формування інформаційної та організаційно-адміністративної інфраструктури ринково-орієнтованої діяльності суб'єкта [68]. До факторів макросередовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать економічні, політико-правові, науково-технічні, демографічні, соціокультурні та природні фактори (у тому числі світова пандемія). Ресурсне забезпечення конкурентоспроможності підприємства визначається такими складовими: виробничою, технологічною, кадровою, фінансовою та інноваційною.

Погоджуємося із твердженням, що Бортнік С. М. та Маленицький Д. С., що у нинішніх гіпердинамічних умовах зовнішнього середовища функціонування підприємств перелік вимог до конкурентної стратегії розширюється і потребує доповнення. Крім зазначених раніше вимог, важливими є такі: здатність швидко реагувати на зміни економічної ситуації як всередині підприємства, так і за його межами; врахування сфери діяльності, де досягається конкурентна перевага; прагнення не завищувати власні конкурентні переваги та не занижувати переваги конкурентів; а також забезпечення підприємства достатніми можливостями для виробництва конкурентоспроможних товарів [8].

Так, на вибір конкурентної стратегії впливає низка чинників, які потрібно враховувати на практиці: актуальна ситуація на ринку; типи конкурентів; фаза життєвого циклу підприємства; можливості щодо виробництва продукції; забезпечення її якості тощо [8]. Богданова Н. В. зазначає, що розробка конкурентної

стратегії підприємства залежить від численних факторів, таких як рівень конкуренції на ринку, поведінка споживачів, технологічні можливості, а також політична та економічна ситуація. Вміння адаптуватися до змін у цих умовах і оперативно реагувати на них є важливим чинником для досягнення успіху підприємства [7]; за твердженням Шинкаренко Ю. О., до факторів, які можуть вплинути на формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці слід віднести: аналіз ринку та конкурентів, фінансова стійкість, інновації та адаптація, людський капітал, гнучкість та реагування на зміни, стратегія виживання та розвитку [60]. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. виділяють фактори макро-, мезо- та мікрорівня [2]

На наш погляд, на формування міжнародної конкурентної стратегії впливає ряд факторів: політика, попит на продукцію, витрати на адаптацію, конкуренція, економіка, культура, інфраструктура та правові аспекти (рис. 1.7).

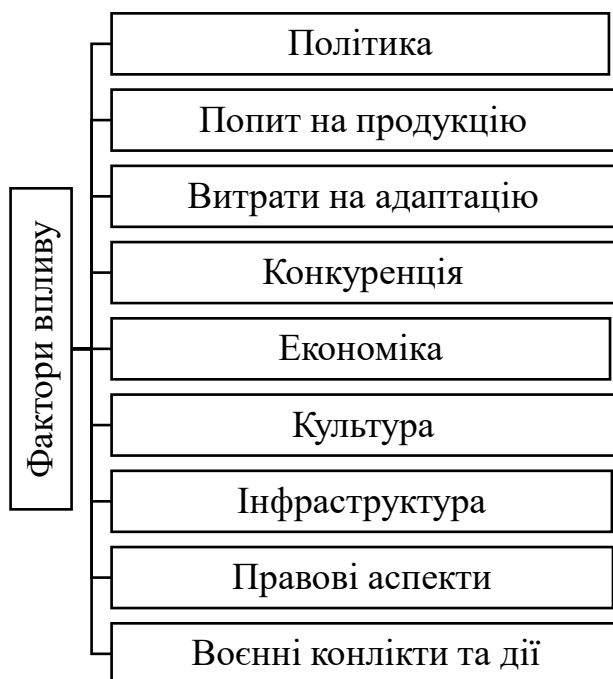


Рисунок 1.7 – Фактори впливу на формування міжнародної конкурентної стратегії вітчизняних підприємств

Джерело: складено на основі [60; 7; 31; 2]

Політичний фактор має вагомий вплив на формування міжнародної конкурентної стратегії вітчизняних підприємств, оскільки визначає умови ведення

бізнесу за кордоном та рівень стабільності в цільовій країні. Політична сила керівництва, рівень свободи опозиції та здатність уряду справлятися з трудовими заворушеннями створюють передумови для оцінки ризиків діяльності на іноземних ринках. Внутрішня нестабільність, включаючи політичні конфлікти, повстання та дипломатичні відносини, може обмежувати доступ до ринку чи спричиняти торгові бар'єри. Додатково, стимулювання приватного бізнесу, здатність уряду підтримувати торговельну політику та співвідношення приватного і державного секторів формують потенціал ринку й визначають перспективи підприємств у міжнародній діяльності. Обмеження на торгівлю через політичні тертя, наприклад, заборони експорту технологій, також можуть значно впливати на вибір стратегій входження на ринок і взаємодії з партнерами. У комплексі ці фактори визначають можливості та загрози для вітчизняних підприємств, які прагнуть до міжнародної експансії.

Особливу роль у політиці відіграє внутрішня політика, що включає:

- рівень використання урядом закордонної країни стимулів для заохочення приватного бізнесу.
- здатність уряду закордонної країни дотримуватись дипломатичної політики щодо торгівлі (наприклад, обмеження торгівлі зі США).
- реальні масштаби приватного сектора у співвідношенні з урядовим сектором у закордонній країні.

Фактор загального попиту відіграє ключову роль у формуванні міжнародної конкурентної стратегії, оскільки визначає потенціал реалізації продуктів чи послуг на закордонному ринку. Важливим є рівень платоспроможності покупців у цільовій країні, який впливає на обсяг продажів і дохід підприємства. Середньорічний обсяг продажів аналогічних продуктів чи послуг дає змогу оцінити поточну ринкову ситуацію, а майбутні тенденції та темпи зростання ринку дозволяють прогнозувати перспективи діяльності. Крім того, вихід на міжнародні ринки створює можливість компенсувати циклічні коливання попиту на внутрішньому ринку, забезпечуючи стабільність бізнесу навіть у періоди економічних спадів. Таким чином, аналіз загального попиту є фундаментом для прийняття стратегічних рішень щодо міжнародної експансії.

Фактор витрат на адаптацію є важливим аспектом формування міжнародної конкурентної стратегії, оскільки визначає додаткові ресурси, необхідні для успішного виходу на закордонний ринок. Врахування доступності частин і технічної підтримки для продукту в іноземній країні є ключовим для забезпечення його функціональності та довіри споживачів. Адаптація продукту до місцевих смаків, уподобань або технічних вимог може потребувати змін у специфікаціях, що впливає на витрати та час виходу на ринок. Також важливими є витрати на тестування ринку та маркетингові заходи, які забезпечують належний рівень продажів. Окрім цього, необхідно враховувати умови кредитування та фінансування, що відповідають стандартам галузі в цільовій країні, оскільки вони впливають на доступність продукту для місцевих покупців. У сукупності ці чинники формують обсяг витрат, який підприємство повинно оцінити перед входженням на міжнародний ринок [73].

Фактор конкуренції відіграє вирішальну роль у формуванні міжнародної конкурентної стратегії, оскільки визначає умови, у яких підприємство буде функціонувати на закордонному ринку. Аналіз типів і кількості конкурентних продуктів дозволяє оцінити насиченість ринку та визначити рівень конкуренції. Частка ринку, охоплення та темпи зростання конкурентів є показниками їхньої позиції та динаміки розвитку, що впливає на можливості вашого продукту зайняти власну нішу. Переваги та слабкі сторони конкурентів, такі як унікальність їхніх продуктів чи можливості дистрибуції, допомагають сформувати ефективну стратегію позиціонування. Водночас порівняння рівня цін на конкурентні продукти із вашою ціною CIF дає змогу розробити цінову політику, яка буде привабливою для споживачів і конкурентоспроможною на ринку. Усе це створює базу для прийняття обґрунтованих рішень щодо виходу на міжнародний ринок.

Економічний фактор є важливою складовою формування міжнародної конкурентної стратегії, оскільки визначає як загальні умови ринку, так і потенціал споживання в закордонній країні. Показники валового національного продукту, доходу на душу населення, рівня освіти та зайнятості відображають загальний рівень розвитку економіки та купівельну спроможність місцевого населення. Доступність резервів у доларах США, рівень інфляції та торговий баланс країни вказують на

стабільність економічного середовища, що є критичним для інвестицій і бізнес-планування. Важливу роль відіграють наявність природних ресурсів, рівень їх розвитку, а також використання сучасних і ефективних методів виробництва, що свідчать про конкурентоспроможність країни у створенні товарів і послуг. Додатково, аналіз споживання дозволяє оцінити потреби ринку за рівнем володіння споживчими товарами, споживанням їжі, енергії та промислових товарів на душу населення. Усі ці аспекти разом формують загальну картину економічного потенціалу ринку, що допомагає підприємствам визначити доцільність і перспективність виходу на міжнародний рівень [76].

Економічний стан України, а також її зовнішньоекономічна діяльність, зазнали значного впливу внаслідок російсько-української війни. У цьому році відбулися зміни в експортно-імпортних відносинах країни.

Фактор культурної єдності має значний вплив на формування міжнародної конкурентної стратегії, оскільки культурне середовище визначає взаємодію підприємства з різними групами споживачів і партнерів у закордонній країні. Кількість етнічних, релігійних, расових і мовних груп, а також рівень гармонії чи конфлікту між ними формують соціальну стабільність і впливають на сприйняття продукту. Відмінності у стилях життя та звичаях місцевого населення визначають необхідність адаптації товарів і послуг до специфіки ринку. Рівень адаптації до американського стилю життя, володіння англійською мовою в бізнес-середовищі та прийняття американських бізнес-практик визначають легкість входження підприємства на ринок. Уподобання та заборони щодо чисел, кольорів, форм чи символів, а також різниця у сприйнятті продукту між американським і місцевим споживачем є ключовими чинниками для розробки стратегії просування та позиціонування. Урахування цих аспектів дозволяє підприємствам ефективно інтегруватися в культурне середовище закордонного ринку.

Фактор інфраструктури суттєво впливає на формування міжнародної конкурентної стратегії, адже охоплює аспекти, пов'язані з транспортуванням, комунікаціями та географічними умовами закордонної країни. Ефективність і витрати транспортування товарів як із США до іншої країни, так і всередині її території,

визначають можливості доступу до ринку, зокрема через розвиток доріг, залізниць, портів та інших логістичних об'єктів. Додатково враховується ефективність фізичної обробки вантажів і зберігання, а також стан оптової та роздрібної інфраструктури. Комунікаційна складова включає витрати на електронний та поштовий зв'язок зі США, ефективність локальних засобів масової інформації та просування, а також організацію торговельних ярмарків і виставок. Географічні умови, такі як площа, природні характеристики та кліматичні умови країни, разом із ризиками природних катастроф, впливають на доступність і привабливість ринку для бізнесу. Усі ці аспекти формують основу для прийняття стратегічних рішень щодо виходу на закордонний ринок.

Враховуючи повномасштабну війну в Україні, доцільно окремим фактором впливу на міжнародну конкурентну стратегію виділити воєнні конфлікти та дії. Так, війна створює серйозні виклики для українських підприємств, що прагнуть вийти на міжнародні ринки. Політична нестабільність, економічні санкції, логістичні проблеми, страх інвесторів і проблеми репутації є основними бар'єрами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив фактору війни на формування конкурентної стратегії підприємств при виході на міжнародні ринки

Аспект	Характеристика
1	2
Політична нестабільність	Війна спричиняє значну політичну нестабільність у країні, що може призвести до ризиків для підприємств, що намагаються вести бізнес на міжнародному рівні. Міжнародні партнери можуть бути обережні щодо співпраці з країною, яка знаходиться в стані війни, оскільки це збільшує ризики втрат і обмежує можливості для довгострокових інвестицій.
Економічні санкції	Відносно України застосовано низку економічних санкцій, які обмежують доступ до міжнародних ринків, фінансових ресурсів і технологій. Це створює значні перешкоди для бізнесу, включаючи відсутність доступу до міжнародних фінансових ринків, технологій і партнерств.
Транспортні та логістичні проблеми	Війна ускладнює транспортні зв'язки, що знижує ефективність логістики. Наприклад, блокування портів на Чорному морі значно ускладнило експорт товарів і сировини з України. Це збільшує витрати на транспортування та може призвести до затримок у поставках.
Страх і ризики для інвесторів	Для іноземних інвесторів війна є фактором високих ризиків, що часто змушує їх відмовлятися від інвестицій в Україну. Це обмежує потенційний доступ українських підприємств до міжнародного капіталу та стратегічних партнерств.
Невизначеність у фінансовому середовищі	Банківська система, особливо в умовах військової агресії, може зазнати труднощів у міжнародних розрахунках, що створює додаткові бар'єри для підприємств, що хочуть вийти на міжнародні ринки.

Продовження табл. 1.4

1	2
Проблеми репутації	Через мобілізацію та вимушену еміграцію частини населення, підприємства можуть зіткнутися з дефіцитом кваліфікованих кадрів, що обмежує їхню здатність масштабувати виробництво або вдосконалювати продукти, необхідні для виходу на міжнародний ринок.
Моральні та соціальні аспекти	В умовах війни увага бізнесу може бути спрямована на вирішення внутрішніх соціальних і гуманітарних проблем, що може відволікати від планів щодо розширення міжнародних ринків.

Джерело: складено на основі [15; 75; 35]

Вибір міжнародної конкурентної стратегії є складним процесом, що залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Основними з них є політичний, економічний, культурний, інфраструктурний та правовий контексти, а також специфіка ринку та його вимоги. Керівники бізнесу мають враховувати фактори макросередовища, такі як економічний розвиток, політична стабільність, соціокультурні відмінності та рівень розвитку інфраструктури на цільовому ринку. Важливими є також внутрішні можливості підприємства, зокрема технологічний потенціал, кадровий ресурс і здатність адаптувати продукцію до вимог нового ринку. Розуміння специфіки конкурентної ситуації на обраному ринку дозволяє вибрати оптимальні стратегії для подолання бар'єрів та адаптації до нових умов. Врахування цих факторів дозволяє компаніям підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити успішний вихід на міжнародні ринки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретичні основи міжнародних конкурентних стратегій» визначено організаційно-методичний механізм формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства; досліджено економічну сутність та класифікацію конкурентних стратегій на міжнародному ринку; обґрунтовано фактори, що впливають на вибір міжнародної конкурентної стратегії.

Визначено організаційно-методичний механізм формування та оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки. Особлива увага приділяється впливу глобальних процесів та пандемії на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, підкреслюючи необхідність розробки економічних стратегій для підвищення ефективності підприємств. Визначено, що конкурентоспроможність є ключовим показником для оцінки здатності підприємства ефективно конкурувати, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати стратегічних цілей. У роботі також аналізується роль стратегічного управління, інновацій та ресурсоемних процесів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на використанні інтегральних методів для оцінки конкурентних переваг, зокрема на основі оцінки фінансових, виробничих, маркетингових та інноваційних аспектів. Підкреслюється важливість проведення ефективного моніторингу та використання методик оцінки, що дозволяють визначати слабкі місця та формувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано тлумачення поняття «конкурентна стратегія підприємства» можемо дати тлумачення як довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення переваги підприємства над конкурентами та досягнення його цілей в умовах конкурентного ринку. Розглянуто ключові етапи створення конкурентної стратегії, яка повинна враховувати специфіку ринку, ресурси підприємства та зовнішні умови. Окрему увагу приділено стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки, що включає експорт, створення філій, франчайзинг та інші варіанти. Автори наводять різні підходи до класифікації конкурентних стратегій, зокрема підхід Портера М., що передбачає аналіз конкурентоспроможності підприємства в межах галузі та вибір оптимальної стратегії на основі оцінки ризиків.

Визначено, що вибір міжнародної конкурентної стратегії є важливим етапом для будь-якої компанії, що прагне досягти успіху на глобальному ринку. Успішна стратегія залежить від багатьох факторів, серед яких виділяються політичні, економічні, соціокультурні, правові та інфраструктурні аспекти. Політична стабільність у цільовій країні та умови для ведення бізнесу є вирішальними для визначення рівня

ризиків та можливостей. Економічні фактори, такі як рівень розвитку економіки, платоспроможність споживачів та можливості для інвестицій, також визначають доцільність виходу на міжнародні ринки. Культурні особливості, соціальна стабільність, адаптація продукції до місцевих смаків і уподобань є важливими для успішного проникнення на ринок і побудови довгострокових відносин з клієнтами. Інфраструктурні фактори, що включають транспортні, комунікаційні та логістичні можливості, також відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності на зарубіжних ринках. Крім того, адаптація стратегії до змінних умов і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені. Урахування цих факторів дозволяє підприємствам вибудовувати ефективні стратегії для успішного ведення бізнесу в умовах глобалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОМІНІК КО»

2.1. Загальна фінансово-господарська характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»

ТОВ «Домінік Ко» є потужним підприємством, яке посідає провідне місце серед учасників ринку кондитерських виробів України. Засноване у 1919 році, підприємство «Домінік Ко» спеціалізується на виготовленні та реалізації широкого асортименту кондитерських виробів. Завдяки модернізації виробничих потужностей до міжнародних стандартів, з 2006 року компанія здійснює експорт продукції на ринки Європи. Вироби відповідають вимогам сертифікацій ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015 та «UTZ Сосоа».

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності, що задовольняють соціально-економічні потреби та підвищують добробут його акціонерів і працівників. Головні стратегічні цілі ТОВ «Домінік Ко» включають збільшення обсягів виробництва продукції для задоволення зростаючого попиту на якісні кондитерські вироби та досягнення лідерських позицій на ринку кондитерських виробів України. Інноваційна діяльність підприємства спрямована на оптимізацію використання ресурсів та збільшення прибутків, що є показником добробуту підприємства та персоналу.

Основними напрямками діяльності товариства є кондитерська промисловість, виробництво кондитерських виробів, включаючи напівфабрикати, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазурованих фруктів та горіхів, борошняних виробів та інших. ТОВ «Домінік Ко» займається оптовою та роздрібною

торгівлею хлібом, хлібобулочними виробами, цукром, кавою, чаєм, какао, прянощами, шоколадними і кондитерськими виробами, а також іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів. Підприємство також самостійно реалізує кондитерські вироби через торговельну мережу, надає різні послуги населенню, включаючи торговельно-посередницькі, консультаційні, інформаційні, сервісні, транспортні, побутові, юридичні, маркетингові та інші послуги.

Що стосується експорту, компанія займає 8-му позицію з часткою 2%, поступаючись таким гравцям, як: «Кондитерська корпорація «Рошен» (34,4%), ПрАТ «Монделіс Україна» (13,2%), ТОВ «Розподільний центр «Плюс» (10,7%) та ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (4,8%).

На підприємстві функціонує шість виробничих цехів: два шоколадних, карамельно-цукровий та два борошняних.

Виробнича структура підприємства включає основне, допоміжне виробництво та обслуговуюче господарство.

До основного виробництва належать:

- обробні цехи (шоколадний, борошняний, халви, карамельний, зефірний, цукерковий);
- заготівельні цехи (пралінове та пресове відділення, цех обжарки бобів);
- складальні цехи (відділення розфасовки).

До допоміжного виробництва входять:

- електроцех;
- механічна майстерня;
- компресорна;
- котельня;
- конструкторський відділ.

До обслуговуючого господарства належать:

- тарний цех;
- картонажний цех;
- складське господарство;
- транспортний цех [24].

Підприємство працює на двох виробничих майданчиках: перший (вул. Спаська, 10) включає карамельний, цукерковий і борошняний цехи, другий (вул. Маршала Бірюзова, 2) – шоколадний, цукерково-карамельний та борошняний цехи. Цукерковий цех включає лінії для виробництва помадних та пралінових сортів цукерок, оснащений сучасним обладнанням, яке забезпечує стабільне виготовлення традиційної продукції. Борошняний цех має лінію з виробництва халви, що є унікальним продуктом з високою біологічною цінністю та смаковими якостями.

Шоколадний і борошняний цехи обладнані передовими технологіями, завдяки яким виробляється стратегічна продукція. Модернізація виробництва дозволила значно розширити асортимент інноваційних продуктів, включно з високоякісним шоколадом. Для створення ніжного молочного або чорного шоколаду використовується високоякісна шоколадна маса, яку можливо отримати лише завдяки сучасному обладнанню.

Технологічна база підприємства включає дві лінії швейцарського концерну «Buller», що дозволяють виготовляти шоколадні вироби світового рівня. Це обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що покращує якість продукції за рахунок більш тонкого подрібнення.

Цукрове печиво виготовляється за допомогою італійського обладнання фірми «Laser», що дозволяє постійно підвищувати якість продукції та розширювати різноманітність її форм. Завдяки додатковим можливостям цього обладнання вдалося значно розширити асортимент печива. У борошняному цеху виробляють цукрове, здобне та вівсяне печиво з різними начинками. Асортимент доповнюється продуктами для здорового способу життя, зокрема батончиками-снеками на основі мюслі. ТОВ «Домінік Ко» також має унікальну лінію для виготовлення драже. Асортимент продукції включає «ТоффіДжой», «Фундук в шоколаді» та «Мигдаль в шоколаді», які доступні ваговими, в обгортці та фасованими.

Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» представлена у вигляді кількох рівнів управління та виробничих підрозділів, які виконують різні функції для забезпечення ефективної роботи підприємства (рис. 2.1).

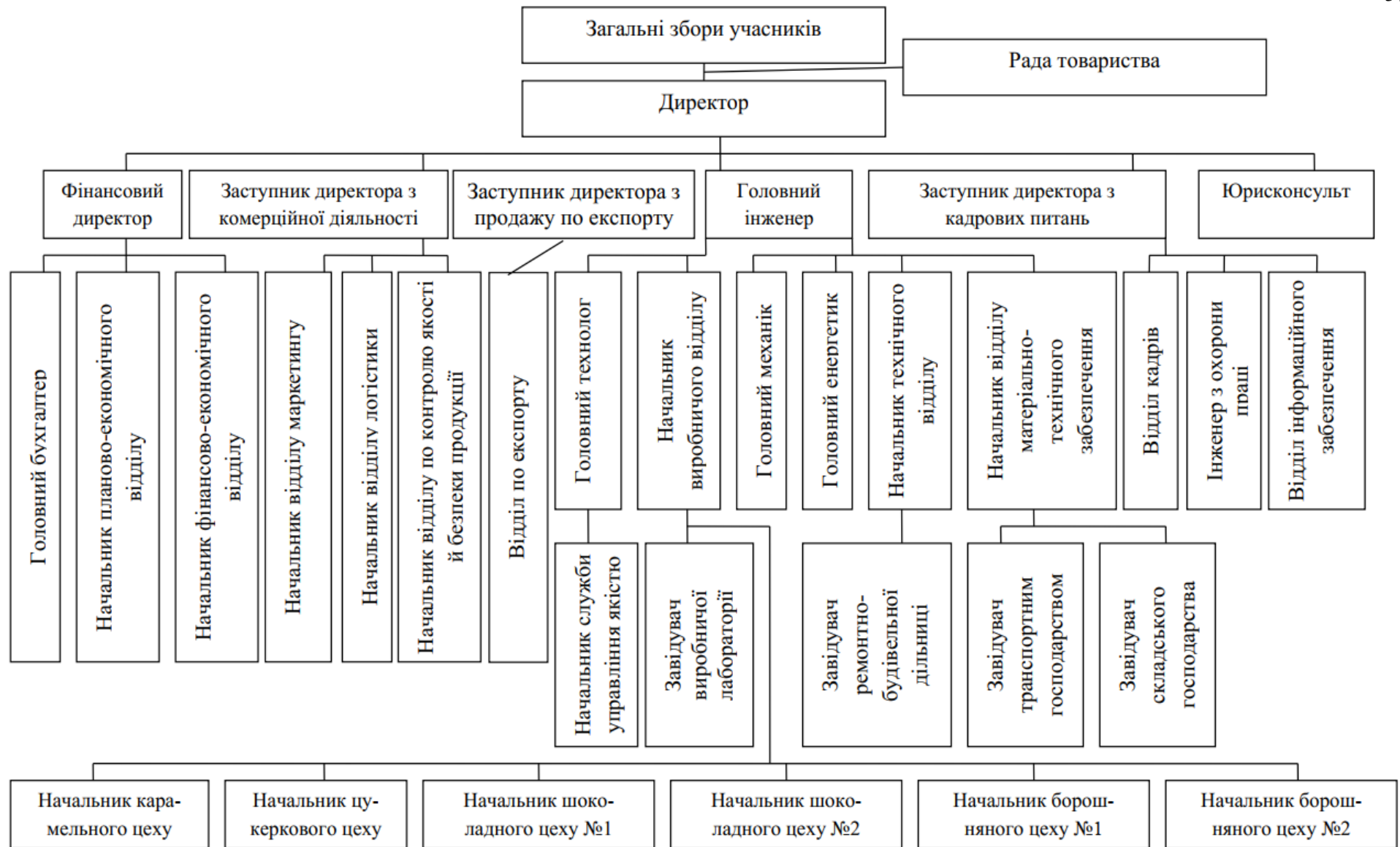


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено на основі [25]

Отже, організаційна структура ТОВ «Домінік Ко» являє собою багаторівневу систему управління та виробничих підрозділів, що забезпечують ефективну діяльність підприємства. Основне виробництво включає обробні, заготівельні та складальні цехи, що спеціалізуються на виготовленні кондитерських виробів. Допоміжне виробництво та обслуговуюче господарство сприяють безперервній роботі основних виробничих процесів. Постійна модернізація технологій та обладнання дозволяє підприємству утримувати високі стандарти якості продукції, швидко адаптуватися до змін ринкового попиту та розширювати асортимент.

ТОВ «Домінік Ко» має право здійснювати будь-які види діяльності, що відповідають меті та принципам товариства. У своїй діяльності товариство керується Конституцією України, міжнародними актами, ратифікованими Україною, законами України, підзаконними нормативними актами, статутом, локальними нормативними актами, рішеннями Загальних зборів акціонерів та інших органів управління підприємства.

ТОВ «Домінік Ко» має відокремлене майно, яке обліковується на його самостійному балансі, і від свого імені виступає у правовідносинах, може укласти угоди, набувати майнових і немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Підприємство має власні рахунки у національній та іноземній валютах, товарний знак, круглу печатку зі своєю назвою, штамп та фірмовий бланк, а також інші ознаки юридичної особи згідно з законодавством України.

Товариство має право володіти, користуватися, здійснювати відчуження, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в користування майно юридичним та фізичним особам. ТОВ «Домінік Ко» несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому на праві власності майном, на яке може бути накладено стягнення згідно з законодавством України [45].

Згідно з чинним законодавством і статутом, товариство випускає прості іменні акції однакової номінальної вартості в документарній формі, що передбачає видачу акціонерам сертифікатів акцій після повної оплати їх вартості. На загальних зборах акціонерів може бути прийнято рішення про випуск акцій інших типів і категорій. Вартість акцій виражається у гривнях незалежно від форми оплати.

Органами управління та контролю товариства є загальні збори акціонерів, спостережна рада товариства, правління – рада директорів товариства та ревізійна комісія товариства.

Аналізуючи структуру продажів ТОВ «Домінік Ко» за товарними групами у 2023 році (рис. 2.2), слід зазначити, що основна частка продажів ТОВ «Домінік Ко» припадає на печиво. Його частка становить 50,97%, що більше половини всіх продажів.

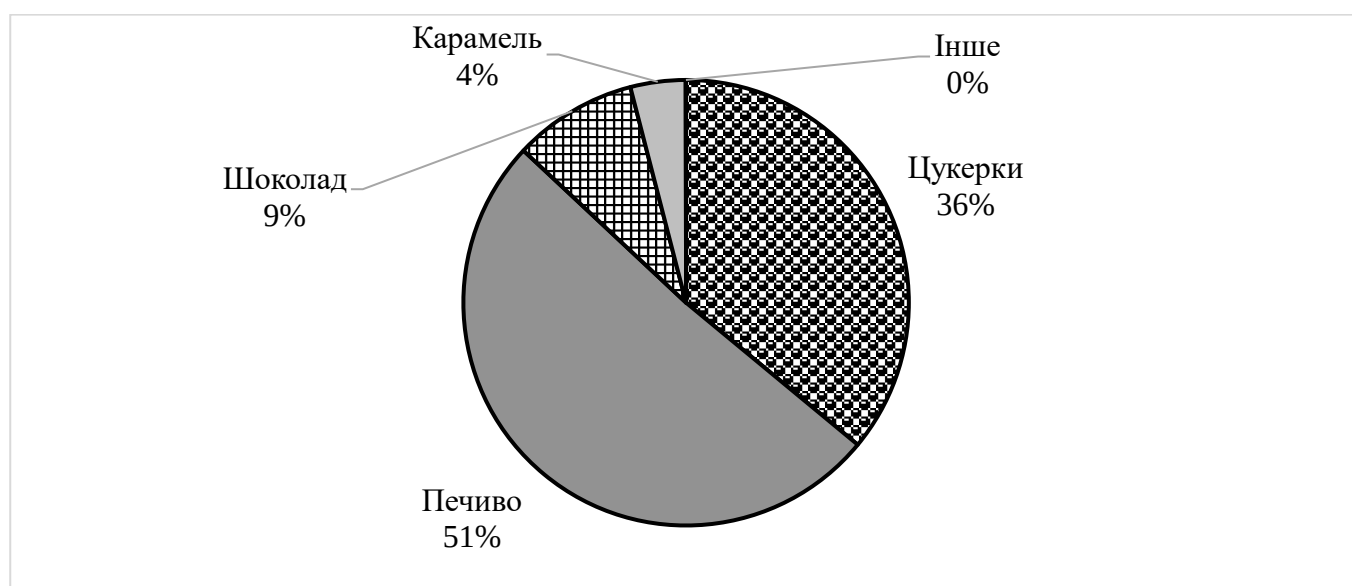


Рисунок 2.2 – Структура продажу продукції за товарними групами ТОВ «Домінік Ко» у 2023 році

Джерело: складено на основі [25]

Це свідчить про те, що печиво є найбільш затребуваним товаром серед споживачів. Ймовірно, компанія має добре розвинену лінійку продукції у цій категорії, що приносить основний дохід.

Цукерки займають друге місце за обсягом продажів, їх частка складає 36%. Це також значна частка, що свідчить про популярність цієї продукції на ринку. Компанії доцільно продовжувати підтримувати та розвивати цю товарну групу для утримання стабільних позицій на ринку.

Шоколад займає меншу частку. На шоколад припадає 9% від загального обсягу продажів. Хоча цей сегмент є менш значним у порівнянні з печивом і цукерками, він

все одно становить важливу частину портфеля продукції компанії. Можливо, варто дослідити можливості для розширення асортименту або збільшення маркетингової активності у цьому напрямку.

Карамель займає 4%, а інші продукти лише 0,03% від загального обсягу продажів. Це найменші категорії, і, ймовірно, їх продажі є незначними для загальної виручки компанії. Можливо, варто переглянути доцільність підтримки цих товарних груп або розглянути можливості для їхнього розвитку.

Компанія «Домінік Ко» має добре диверсифікований портфель продукції, проте основний акцент робиться на печиві та цукерках, що приносять найбільший дохід. Для покращення фінансових результатів можна звернути увагу на потенційне зростання сегментів шоколаду та карамелі, а також на можливі оптимізації у малих товарних групах.

Дослідження показників матеріальних та фінансових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» у 2021-2023 роках демонструє зростання основних фінансових показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники матеріальних та фінансових ресурсів ТОВ «Домінік Ко» у 2021-2023 роках, тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+, -) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Капітал станом на кінець року, тис. грн:	430521	474323	500958	43802	110,17
власний капітал	390755	444500	463898	53745	113,75
власний оборотний капітал	215541	295400	331956	79859	137,05
нерозподілений прибуток	342911	396660	416058	53749	115,67
позиковий капітал, в т.ч:	39766	29823	37060	-9943	75,00
короткостроковий позиковий капітал	39766	29823	37060	-9943	75,00
Майно станом на кінець року, тис. грн, в т. ч.:	430521	474323	500958	43802	110,17
необоротні активи;	175214	149100	131942	-26114	85,10
оборотні активи:	255307	325223	369016	69916	127,39
запаси	112528	136566	133262	24038	121,36
кошти в розрахунках	101761	63439	71601	-38322	62,34
грошові кошти	41018	125218	164153	84200	305,28

Джерело: складено на основі [24]

Капітал підприємства станом на кінець 2023 року збільшився на 43802 тис. грн, що складає 110,17% порівняно з 2022 роком. Це зростання зумовлене насамперед збільшенням власного капіталу на 53745 тис. грн (113,75%) та зростанням власного оборотного капіталу на 79859 тис. грн (137,05%). Нерозподілений прибуток або непокриті збитки зросли на 53749 тис. грн (115,67%), що свідчить про ефективне управління прибутковістю підприємства.

Позиковий капітал підприємства зменшився на 9943 тис. грн, що складає 75,0% від рівня 2022 року. Це зниження може свідчити про покращення фінансового стану компанії, зокрема, зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Важливо відзначити, що довгострокові позики відсутні, а короткостроковий позиковий капітал знизився, що також є позитивним сигналом щодо ліквідності.

Щодо майна підприємства, його загальна вартість зросла на 43802 тис. грн (110,17%). Необоротні активи, навпаки, зменшилися на 26114 тис. грн (85,10%), що може свідчити про амортизацію основних засобів або їхнє вибуття. Оборотні активи значно зросли на 69916 тис. грн (127,39%), що, можливо, пов'язано зі збільшенням запасів (на 24038 тис. грн, 121,36%) та грошових коштів (на 84200 тис. грн, 305,28%). Водночас, кошти в розрахунках зменшилися на 38322 тис. грн (62,34%), що може вказувати на покращення роботи з дебіторами або швидше погашення заборгованостей.

Загалом, результативність бізнес-процесів ТОВ «Домінік Ко» в період 2022-2023 років покращилася завдяки зростанню власного капіталу, збільшенню оборотних активів, а також зменшенню позикового капіталу. Проте зменшення необоротних активів може бути сигналом для подальшого аналізу щодо їх ефективного використання.

На ТОВ «Домінік Ко» організується облік за економічними елементами витрат, за об'єктами калькуляції, за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності. Основна мета організації обліку полягає у створенні інформаційної бази для здійснення аналізу собівартості та прийняття управлінських рішень.

Аналіз собівартості продукції на ТОВ «Домінік Ко» проводиться з метою визначення ступеня раціональності витрат та оцінки впливу факторів на обсяг

собівартості продукції. Він також є інструментом пошуку резервів економії витрат виробництва та обігу. Так, дослідження собівартості продукції за 2021-2023 роки свідчить, що спостерігаються тенденції до збільшення вартості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка складових собівартості продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 роки, тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+, -) показника 2022 року порівняно з 2021 роком		Відхилення (+, -) показника 2023 року порівняно з 2022 роком	
				Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	469341	515820	620962	46479	9,90	105142	20,38
Матеріальні затрати	398252	439257	537066	41005	10,30	97809	22,27
Витрати на оплату праці	78626	71978	98414	-6648	-8,46	26436	36,73
Відрахування на соціальні заходи	15614	14526	19196	-1088	-6,97	4670	32,15
Амортизація	37112	35071	26121	-2041	-5,50	-8950	-25,52
Інші операційні витрати	47094	51764	49398	4670	9,92	-2366	-4,57

Джерело: складено на основі [56]

Нормування витрат матеріальних та трудових ресурсів є також елементом процесу управління матеріально-технічним постачанням та управління трудовими ресурсами ТОВ «Домінік».

Відповідно до стратегічних цілей ТОВ «Домінік Ко», підприємство намагається розширити обсяги виробництва кондитерських виробів для задоволення попиту на якісну продукцію і досягти лідерських позицій на ринку України. Однак в умовах економічної кризи, пандемії та війни в Україні реалізація цих цілей у була ускладнена негативними зовнішніми факторами, що вплинуло на результати діяльності підприємства. Разом з тим, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання вартості капіталу підприємства з 430521 тис. грн до 500958 тис. грн. (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Динаміка зміни середньої вартості сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 роки (станом на початок року)

Джерело: складено на основі [25]

Протягом аналізованого періоду власний капітал підприємства в 2022 році зріс з 390755 тис. грн до 463898 тис. грн. Схожі тенденції зростання спостерігаються і за власним оборотним капіталом (який використовується на поповнення оборотних коштів) та нерозподіленим прибутком (рис. 2.4).

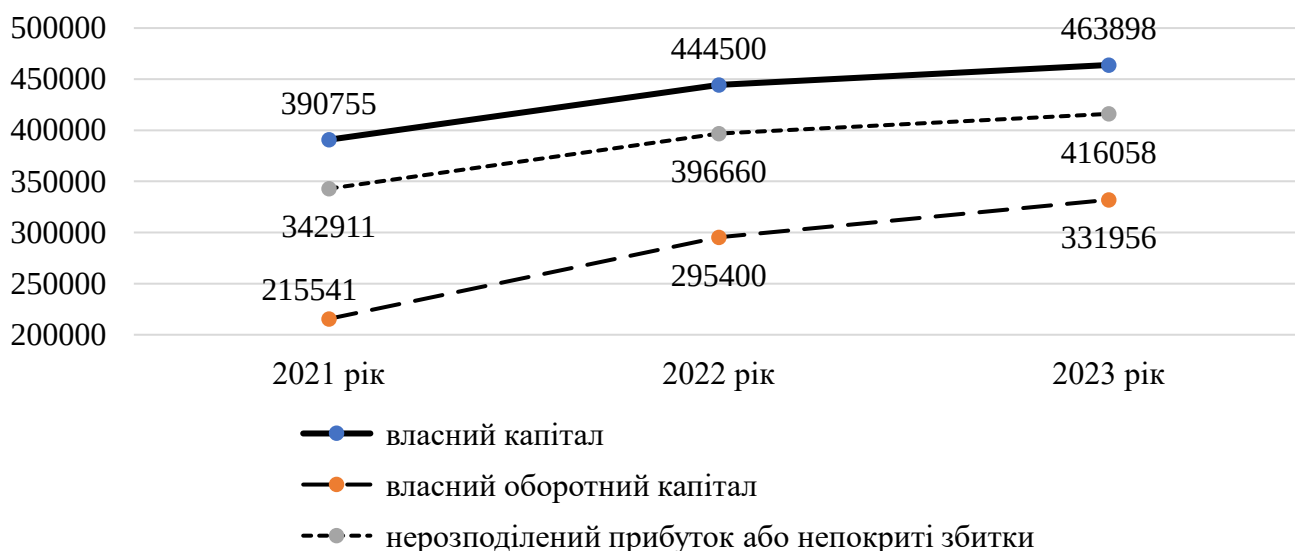


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни вартості власного капіталу, власного оборотного капіталу та нерозподіленого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» за 2021-2023 роки

Джерело: складено на основі [56]

Станом на 31.12.2023 року загальні активи ТОВ «Домінік Ко» збільшилися на 500958 тис. грн і становлять 266635 тис. грн. Це зростання включає наступні компоненти:

- нематеріальні активи оцінені за первісною вартістю в 1673 тис. грн, з накопиченою амортизацією 1 465 тис. грн, залишкова вартість складає 208 тис. грн;
- основні засоби за первісною вартістю становлять 424260 тис. грн, з яких знос складає 293343 тис. грн, а залишкова вартість – 130917 тис. грн. У цій категорії:
 - будинки та споруди оцінені в 87437 тис. грн;
 - машини та обладнання – 323329 тис. грн;
 - транспортні засоби – 7353 тис. грн;
 - інструменти, прилади та інвентар – 2917 тис. грн;
 - багаторічні насадження – 195 тис. грн;
 - інші необоротні матеріальні активи – 3 029 тис. грн;
 - інвестиційна нерухомість за первісною вартістю становить 1343 тис. грн, із зносом 755 тис. грн і залишковою вартістю 588 тис. грн;
- відстрочені податкові активи складають 229 тис. грн [25].

Цей аналіз свідчить про значне зростання активів компанії, при цьому відображаючи розподіл вартості та стану основних і нематеріальних активів. Зокрема, високий рівень зносу основних засобів підкреслює необхідність у подальших інвестиціях у оновлення та модернізацію обладнання для підтримки ефективності виробництва.

У 2021 році ТОВ «Домінік Ко» отримало чистий дохід у розмірі 521 563 тис. грн, що супроводжувалося собівартістю реалізованої продукції на рівні 469 341 тис. грн. Це призвело до негативного фінансового результату від операційної діяльності у розмірі 24502 тис. грн, а також до чистого збитку в розмірі 21181 тис. грн. Такі показники свідчать про фінансові труднощі підприємства в 2022 році, де витрати перевищили доходи (рис. 2.5). Такі зміни зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища, для якого характерною є економічна криза, при цьому також мають негативний вплив внутрішніх чинників таких як, нераціональне і неекономне використання матеріальних ресурсів підприємства.

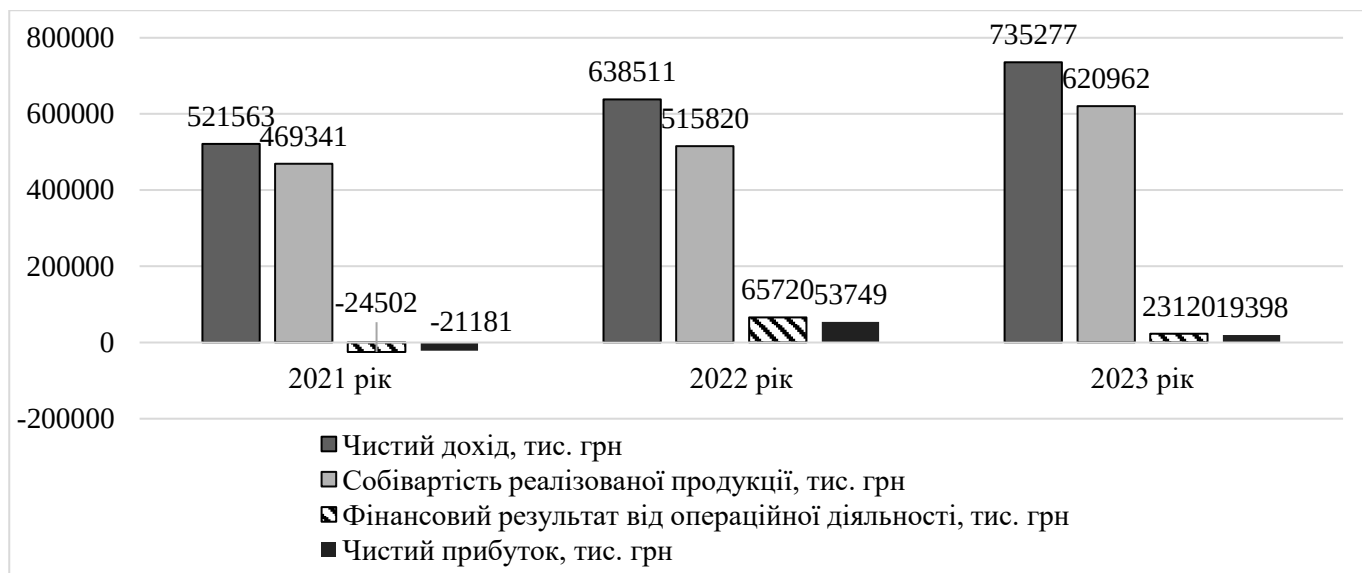


Рисунок 2.5 – Динаміка економічних показників прибутковості діяльності у 2021-2023 роках, тис. грн (станом на початок року)

Джерело: складено на основі [25]

У 2022 році спостерігається покращення фінансових результатів: чистий дохід збільшився до 638 511 тис. грн, тоді як собівартість реалізованої продукції зросла до 515 820 тис. грн. Це призвело до позитивного фінансового результату від операційної діяльності у розмірі 65 720 тис. грн, а також до чистого прибутку в розмірі 53 749 тис. грн. Таке поліпшення свідчить про ефективніше управління витратами та збільшення доходів, що дозволило підприємству досягти прибутковості.

У 2023 році чистий дохід продовжує зростати і досягає 735 277 тис. грн, однак собівартість реалізованої продукції також зростає до 620 962 тис. грн. Фінансовий результат від операційної діяльності складає 23 120 тис. грн, що значно менше, ніж у попередньому році. Чистий прибуток знижується до 19 398 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат на виробництво, яке випереджає ріст доходів, що призводить до зниження прибутковості підприємства.

Загалом, за період 2021-2023 років ТОВ «Домінік Ко» демонструє позитивну динаміку доходів, проте зростання собівартості продукції впливає на зниження чистого прибутку. Це вказує на необхідність більш ретельного контролю за витратами для забезпечення стабільної фінансової стійкості підприємства.

Отже, ТОВ «Домінік Ко» – один із лідерів українського ринку кондитерських

виробів, займаючи 8-му позицію серед експортерів із часткою 2%. Засноване у 1919 році, підприємство спеціалізується на виробництві шоколадних виробів, цукерок, печива та халви. З 2006 року продукція експортується до Європи, відповідаючи міжнародним стандартам. Компанія орієнтована на прибутковість через виробничу та комерційну діяльність, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи добробут співробітників.

2.2. Оцінка ефективності застосування міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко»

Оцінювання ефективності міжнародної конкурентної стратегії підприємства є важливим інструментом для визначення, наскільки добре керівники та менеджери виконують свої функції з точки зору досягнення стратегічних цілей та оптимізації ресурсів. Основні підходи до оцінки ефективності управління підприємством включають кількісні та якісні методи.

Один із основних індикаторів ефективності – це здатність підприємства генерувати прибуток. Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність продажу є основними показниками, що відображають прибутковість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» у 2021–2023 роках, %

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна у 2022 році проти 2021 року	Зміна у 2023 році проти 2021 року
Рентабельність капіталу	-4,92	11,33	3,87	16,25	-7,46
Рентабельність власного капіталу	-5,42	12,09	4,18	17,51	-7,91
Рентабельність продажу	-4,06	8,42	2,64	12,48	-5,78

Джерело: складено на основі [56]

Фінансовий аналіз компанії за 2021-2023 роки базується на трьох ключових

показниках рентабельності: рентабельності капіталу (ROA), рентабельності власного капіталу (ROE) та рентабельності продажу (ROS). Ці показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку та його фінансову стійкість.

Рентабельність капіталу (ROA) показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. У 2021 році цей показник був негативним і становив (-4,92%), що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Така ситуація могла бути спричинена низькою ефективністю управління активами або значними витратами, які перевищували доходи. Проте у 2022 році ситуація різко змінилася, і рентабельність капіталу зросла до 11,33%, що свідчить про значне покращення операційної діяльності та ефективніше використання активів для генерації прибутку. Зростання на 16,25% порівняно з 2021 роком є вражаючим досягненням для компанії, проте вже у 2023 році рентабельність знизилася до 3,87%. Це зниження на 7,46% у порівнянні з 2022 роком може свідчити про труднощі з утриманням рівня прибутковості, хоча ситуація все ще була кращою, ніж у 2021 році.

Рентабельність власного капіталу (ROE) вимірює прибутковість відносно власних інвестицій підприємства, що є важливим показником для інвесторів та акціонерів. У 2021 році цей показник становив (-5,42%), що, як і в випадку з ROA, вказує на збиткову діяльність. Проте вже у 2022 році компанії вдалося покращити цей показник до 12,09%, що свідчить про ефективніше управління власним капіталом і використання його для досягнення прибутковості. Це покращення на 17,51% у порівнянні з 2021 роком є значним позитивом для компанії. Однак у 2023 році рентабельність власного капіталу знову знизилася до 4,18%, що свідчить про певне погіршення ефективності. Падіння на 7,91% у порівнянні з 2022 роком вказує на труднощі з підтримкою високого рівня прибутковості, проте показник залишається вищим, ніж у 2021 році.

Рентабельність продажу (ROS) показує, скільки прибутку отримує підприємство з кожної одиниці доходу від продажів. У 2021 році цей показник був негативним і становив (-4,06%), що свідчить про те, що витрати підприємства перевищували його доходи від реалізації продукції або послуг. У 2022 році

рентабельність продажів зростає до 8,42%, що означає, що компанія змогла значно покращити свою операційну діяльність та оптимізувати витрати. Це збільшення на 12,48% порівняно з 2021 роком є свідченням позитивних змін у бізнесі. Однак у 2023 році цей показник знову знизився до 2,64%, що свідчить про певні труднощі з управлінням витратами або зниження маржі прибутку. Падіння на 5,78% у порівнянні з 2022 роком вказує на необхідність подальших заходів для оптимізації бізнес-процесів.

Загалом, фінансові результати компанії за 2021-2023 роки свідчать про значне покращення у 2022 році після збиткового 2021 року. Це може бути наслідком вдалого впровадження нових стратегій, оптимізації витрат або зростання доходів. Проте, у 2023 році компанії стало важче утримувати високі показники прибутковості, що може бути спричинене змінами в ринкових умовах або внутрішніми труднощами.

Аналізуючи фінансові коефіцієнти ліквідності, такі як поточне співвідношення активів і зобов'язань, можна оцінити здатність підприємства покривати короткострокові борги.

Коефіцієнт платоспроможності (Current Ratio) розраховується як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань.

$$К_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позиковий капітал}}, \quad (2.1)$$

де $К_{зл}$ – коефіцієнт загальної ліквідності.

Проведений аналіз платоспроможності та ліквідності компанії за період 2021-2023 років демонструє суттєві зміни у фінансовому стані підприємства.

Так, у 2021 році:

$$К_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{255307}{39766} = 6,42;$$

У 2022 році:

$$К_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{325223}{29823} = 10,91;$$

У 2023 році:

$$К_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{369016}{37060} = 9,96.$$

Перш за все, коефіцієнт загальної ліквідності показав значне зростання з 6,42 у

2021 році до 10,91 у 2022 році, що вказує на покращення спроможності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Проте в 2023 році показник трохи знизився до 9,96, що може свідчити про незначне збільшення короткострокових зобов'язань або зменшення темпів накопичення оборотних активів. Втім, ці значення перевищують оптимальні межі (1,5–2,5), що свідчить про можливу неефективність у використанні активів, коли частина коштів залишається замороженою в оборотних активах замість того, щоб вкладатися у прибуткові проекти.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio) враховує лише найбільш ліквідні активи (грошові кошти та кошти в розрахунках) і відображає здатність компанії швидко погашати свої короткострокові зобов'язання.

$$КШЛ = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Кошти в розрахунках}}{\text{Позиковий капітал}}, \quad (2.2)$$

Де КШЛ – коефіцієнт швидкої ліквідності

Так, цей показник за 2021 рік становить:

$$КШЛ = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Кошти в розрахунках}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{41028 + 101761}{39766} = 3,59,$$

За 2022 рік:

$$КШЛ = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Кошти в розрахунках}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{125218 + 63439}{29823} = 6,33,$$

За 2023 рік:

$$КШЛ = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Кошти в розрахунках}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{164153 + 71601}{37060} = 6,37.$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності продемонстрував більш значне поліпшення. У 2022 році він становив 3,59, що вказує на те, що навіть без урахування запасів компанія мала значні кошти для покриття своїх короткострокових зобов'язань. У 2023 році цей показник збільшився до 6,33, а в 2024 році досяг рівня 6,37. Це свідчить про стабільне накопичення найбільш ліквідних активів (грошових коштів та коштів у розрахунках), що дає змогу компанії швидко реагувати на фінансові виклики. Однак занадто високий коефіцієнт також може сигналізувати про неефективне управління грошовими ресурсами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio) враховує лише грошові кошти і

демонструє, наскільки компанія може покрити свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок грошових ресурсів.

$$\text{Кал} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Позиковий капітал}}, \quad (2.3)$$

де Кал – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Так, цей показник за 2021 рік становить:

$$\text{Кал} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{41028}{39766} = 1,03;$$

За 2022 рік:

$$\text{Кал} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{125218}{29823} = 4,2;$$

За 2023 рік:

$$\text{Кал} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{164153}{37060} = 4,43;$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує найбільш значне покращення серед усіх показників ліквідності. У 2021 році він становив лише 1,03, що є достатнім рівнем для забезпечення платоспроможності в короткостроковій перспективі. Проте у 2022 році він виріс до 4,20, а в 2023 році ще більше — до 4,43. Це свідчить про те, що компанія поступово накопичує грошові кошти, які можуть бути використані для миттєвого погашення короткострокових зобов'язань. Це позитивна ознака, яка говорить про високий рівень ліквідності, але водночас може вказувати на те, що компанія неефективно розміщує вільні кошти для збільшення прибутковості.

Коефіцієнт фінансової залежності (Debt to Equity Ratio) показує співвідношення між позиковим і власним капіталом компанії.

$$\text{Кфз} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.4)$$

де Кфз – коефіцієнт фінансової залежності.

Так, цей показник за 2021 рік становить:

$$\text{Кфз} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} = \frac{39766}{390755} = 0,1;$$

За 2022 рік:

$$\text{Кфз} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} = \frac{29823}{444500} = 0,07;$$

За 2023 рік:

$$Kфз = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}} = \frac{37060}{463898} = 0,08.$$

Щодо коефіцієнта фінансової залежності, то його динаміка є стабільною та свідчить про дуже низький рівень позикового капіталу відносно власного. У 2021 році цей показник становив 0,10, що означає, що на кожную гривню власного капіталу припадало лише 10 копійок позикового. У 2022 році коефіцієнт знизився до 0,07, а в 2023 році він становив 0,08. Це вказує на те, що компанія значною мірою покладається на власні фінансові ресурси і не збільшує рівень заборгованості, що позитивно характеризує її фінансову стійкість. Така низька залежність від позикових коштів мінімізує ризик фінансової нестабільності в разі зміни ринкових умов або підвищення вартості обслуговування боргу.

Загалом, динаміка показників ліквідності і платоспроможності свідчить про значне покращення фінансового стану компанії в період з 2022 до 2024 років. Однак високі значення коефіцієнтів можуть сигналізувати про необхідність перегляду підходів до управління активами, зокрема щодо ефективного використання вільних ресурсів для підвищення рентабельності діяльності.

Показник забезпечення власними оборотними активами (коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами) дозволяє оцінити, наскільки підприємство може покрити свої оборотні активи за рахунок власних засобів (власного капіталу).

$$Kфз = \frac{\text{Власний оборотний капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.5)$$

Де власні оборотні активи – це різниця між власним капіталом і необоротними активами; оборотні активи – це сума активів, що використовуються в процесі нормальної діяльності підприємства і зазвичай перетворюються в грошові кошти протягом одного року (наприклад, запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти).

У 2021 році підприємство забезпечує свої оборотні активи лише на 55% власними засобами. Це може свідчити про певну залежність від зовнішніх джерел фінансування (наприклад, позик або кредиторської заборгованості). Таке становище може обмежувати гнучкість у реагуванні на зміну зовнішніх умов, знижуючи

конкурентоспроможність у порівнянні з підприємствами, що мають вищий рівень забезпечення власними оборотними активами (рис. 2.6).

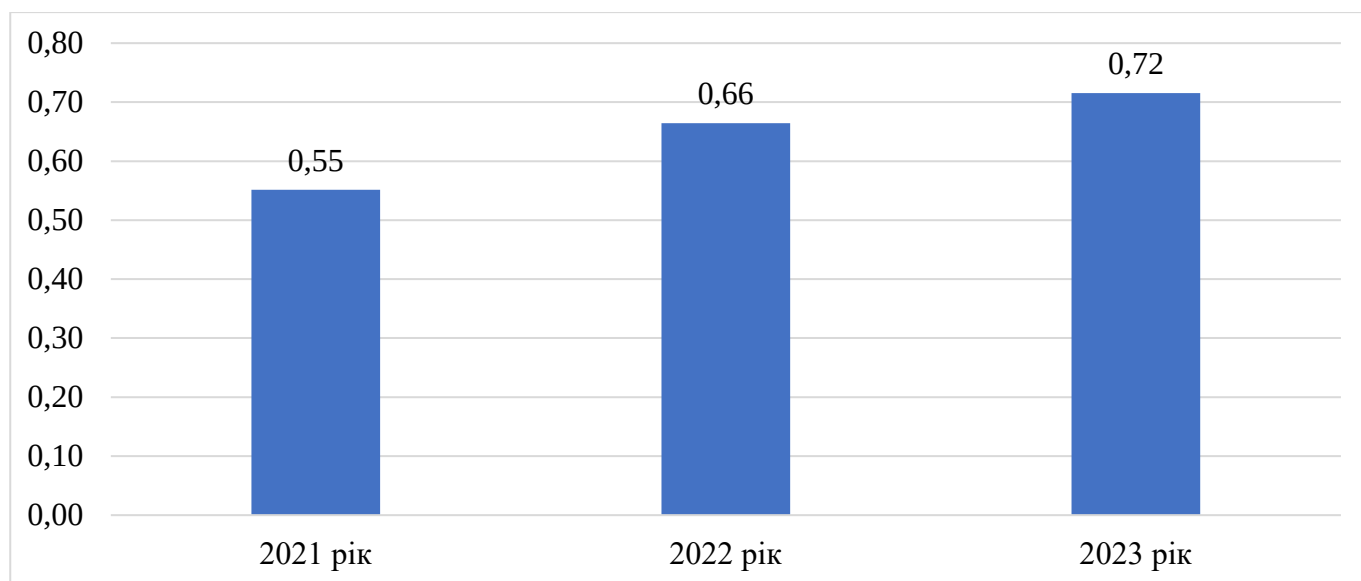


Рисунок 2.6 – Забезпечення ТОВ «Домінік Ко» власними оборотними коштами у 2021-2023 роках, грн

Джерело: складено на основі [56]

У 2022 рік підприємство покращує свою здатність фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Коефіцієнт зріс до 0,66, що вказує на поступове зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Це може свідчити про позитивні зміни в стратегії управління фінансами, що позитивно позначається на конкурентоспроможності підприємства. У 2023 році підприємство досягло 72% забезпеченості власними оборотними активами. Це свідчить про значне покращення фінансової стійкості і зменшення залежності від зовнішніх джерел. Підвищення цього показника робить підприємство менш вразливим до економічних коливань, що важливо для підтримки конкурентних переваг на ринку.

Зростання цього коефіцієнта вказує на зростаючу фінансову незалежність підприємства. Це дозволяє знижувати витрати на зовнішнє фінансування (наприклад, кредити) і покращує здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку. Підвищена фінансова стійкість є важливим фактором для зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку, оскільки дає змогу зберігати стабільність у кризових ситуаціях.

З підвищенням рівня забезпеченості власними оборотними активами підприємство може мати більшу фінансову гнучкість для інвестування в розвиток нових продуктів, маркетинг, інновації, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність.

Отже, оцінка ефективності застосування міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко» показує значне покращення фінансових показників компанії в 2022 році після збиткових результатів у 2021 році. Зростання рентабельності капіталу, власного капіталу та продажу свідчить про успішну оптимізацію бізнес-процесів і впровадження ефективних стратегій. Проте, вже у 2023 році компанії стало важче утримувати високі показники прибутковості, що може бути результатом змін у ринкових умовах або внутрішніх проблем. Аналіз ліквідності показує значне покращення спроможності компанії покривати короткострокові зобов'язання, проте надмірно високі значення коефіцієнтів ліквідності можуть вказувати на неефективне використання оборотних активів. Коефіцієнт фінансової залежності залишався стабільно низьким, що позитивно впливає на фінансову стійкість компанії, оскільки вона значною мірою покладається на власні ресурси. В цілому, ТОВ «Домінік Ко» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, проте для збереження і покращення цього результату необхідно оптимізувати управління активами та скоригувати стратегії з урахуванням поточних викликів ринку.

2.3. Фактори впливу на міжнародну конкурентну стратегію ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку

ТОВ «Домінік Ко», яке розвиває свою діяльність на міжнародній арені та стикається з різноманітними викликами, пов'язаними з міжнародною конкуренцією, економічними та політичними умовами, а також швидкими змінами в технологічному середовищі. Фактори, які впливають на міжнародну конкурентну стратегію ТОВ «Домінік Ко», є багатогранними і включають не тільки економічні, але й

соціальні, політичні, культурні, а також технологічні аспекти. Розуміння цих факторів дозволяє сформулювати стратегію, яка відповідає вимогам міжнародного ринку, а також сприяє досягненню довгострокового успіху компанії на глобальній арені. Розгляд факторів впливу дасть змогу визначити основні напрямки стратегічних змін і адаптацій, що дозволять ТОВ «Домінік Ко» ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Безумовно, найбільш сильними є фактори економічного середовища України, що пригнічене війною з росією. Так, дослідження ключових економічних показників країни (табл. 2.4) свідчить, що нестабільність макроекономічної ситуації в Україні вимагає від підприємства особливої уваги до гнучкості стратегії, здатності швидко адаптуватися до змін економічних умов, контролювати витрати та шукати можливості для виходу на нові ринки.

Таблиця 2.4 – Основні макроекономічні показники України у 2017-2024 роках

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Зростання ВВП, %	2,4	3,5	3,2	-3,8	3,4	-29,1	5,0	3,2
Інфляція, %	14,4	10,9	7,9	2,7	9,4	20,2	12,9	6,4
Державний бюджет, % ВВП	-2,4	-2,1	-2,1	-5,9	-4	-15,7	-19,7	-13,7
Баланс поточного рахунку, % ВВП	-2,2	-3,3	-2,7	3,3	-1,9	5,0	-5,5	-5,7
Експорт товарів і послуг, %ВВП	48,1	45,2	41,2	38,8	40,7	35,5	-	-
Імпорт товарів і послуг, % ВВП	55,9	54,0	49,3	40,3	42,0	52,3	-	-
Чистий приплив ПП, % ВВП	3,3	3,8	3,8	0,2	4,0	0,2	-	-
Загальний державний борг, % ВВП	71,6	60,3	50,4	60,5	48,9	78,5	88,1	98,6
Внутрішній кредит приватному сектору, % ВВП	38,3	34,5	30,0	28,2	23,6	23,5	-	-
Безробіття,% від загальної кількості робочої сили	9,7	9,0	8,5	9,2	9,8	24,5	19,1	14,5
Номинальний ВВП, млрд дол.	12,1	130,9	153,9	156,6	199,8	160,5	177,2	188,9

Джерело: складено на основі [78]

Протягом 2017-2024 років спостерігається значна волатильність у зростанні ВВП, зниження у 2020 році (через пандемію COVID-19) та різке падіння у 2022 році (внаслідок війни). Це створює нестабільне економічне середовище для підприємств. Для ТОВ «Домінік Ко» це означає, що стратегія має бути орієнтована на гнучкість і

здатність швидко адаптуватися до економічних змін.

Інфляція коливається, зокрема високі показники у 2022 році (20,2%) і 2023 році (12,9%), що знижує купівельну спроможність і може призвести до зростання витрат на імпорт. Це ставить під загрозу конкурентоспроможність українських товарів за кордоном, вимагаючи від підприємств адаптувати цінову політику та стратегії витрат.

Значний дефіцит бюджету, особливо у 2022 році (-15,7%), обумовлює високу залежність від зовнішніх фінансових ресурсів і зменшення державної підтримки для розвитку підприємств. Це може вплинути на доступність державних програм підтримки експорту або інвестицій у нові технології для підприємств, таких як ТОВ «Домінік Ко».

Баланс поточного рахунку залишався позитивним у 2020 році (3,3%) і має негативну тенденцію в останні роки. Це відображає потенційні труднощі з ліквідністю та оплатою зовнішніх зобов'язань, що важливо для міжнародної стратегії підприємства, особливо в контексті імпорту сировини та необхідності стабільного валютного потоку.

Падіння експортних показників у 2022 році (35,5%) свідчить про зниження конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, що потребує уваги до адаптації продуктів і розширення ринків збуту.

Зниження чистого припливу прямих іноземних інвестицій (ППІ) в останні роки свідчить про зменшення міжнародної довіри до української економіки. Для ТОВ «Домінік Ко» це означає, що компанії потрібно більше зосереджуватись на внутрішніх ресурсах та ефективному використанні доступних інвестицій.

Різке зростання загального державного боргу у 2022-2024 роках (з 78,5% до 98,6% ВВП) також може призвести до зростання фінансових ризиків і зменшення стабільності економічного середовища для ведення бізнесу.

Високе безробіття, особливо у 2022 році (24,5%), вказує на економічні труднощі, але також відкриває можливості для підприємств, які можуть залучити висококваліфіковану робочу силу за нижчими витратами. Це може бути перевагою для ТОВ «Домінік Ко» в контексті розвитку нових бізнес-напрямів чи технологій.

Зовнішньоекономічні операції ТОВ «Домінік Ко» включають діяльність

компанії на міжнародних ринках, спрямовану на експорт та імпорт товарів або послуг, залучення іноземних інвестицій, співпрацю з іноземними партнерами та інтеграцію у глобальні бізнес-процеси. Важливими аспектами такої діяльності є вибір зовнішніх ринків, конкурентні переваги компанії, а також нормативно-правові обмеження, що стосуються міжнародної торгівлі.

ТОВ «Домінік Ко», як велика українська компанія з широкою мережею партнерів, активно веде зовнішньоекономічну діяльність. Це дозволяє їй не тільки задовольняти потреби українського ринку, але й виходити на міжнародну арену, конкуруючи з глобальними гравцями.

Серед ключових чинників, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Домінік Ко» слід виділити:

1) економічне середовище. Початок 2023 року супроводжувався черговим витком агресивних і провокативних дій із боку російського агресора. Вони принесли додаткові економічні втрати й загальмували відновлення країни загалом. Йдеться про масовані бомбардування критичної інфраструктури, насамперед пов'язані із забезпеченням електро-, водо- і теплопостачання (особливо в зимовий період). Ще в листопаді 2022 року українські міста й села перейшли на дозовану подачу електроенергії, віялові та аварійні відключення. Довготривалі обмеження електроенергії означали скорочення тривалості виробничого часу багатьох промислових підприємств.

Попри те, вітчизняне економічне середовище досить швидко пристосувалося до чергових викликів. Упродовж 2023 року виробничі показники демонстрували поліпшення і засвідчували поступовий вихід з економічного провалля, до якого росія зіштовхнула Україну у 2022 році (падіння реального ВВП на 30%). Така динаміка підтверджувалася упродовж 2023 року переглядом прогнозів розвитку економіки України (міжнародних інститутів і вітчизняних владних інститутів) – від вкрай низьких темпів зростання (і навіть падіння) реального ВВП, поданих на початку року, до цілком позитивних, поданих уже восени.

Умови розвитку економіки України у 2024 році визначатимуться складним поєднанням різноспрямованих внутрішніх і зовнішніх факторів, які

посилюватимуться міжнародними протистояннями світових політичних та економічних лідерів, збереженням високих ризиків продовження повномасштабної російської агресії, а також нових вогнищ військових протистоянь.

Серед вірогідних та суперечливих процесів, які сприятимуть / заважатимуть макроекономічному зміцненню, можна відокремити такі:

- продовження звільнення українських земель в умовах значного опору загарбників, яке може подовжуватиме строки визвольної боротьби. На даний час не розглядається сценарій швидкого закінчення військових дій на території країни, так само не розглядається сценарій консервування бойових дій і виходу на «мирні переговори»;

- партнерська військова, фінансова й гуманітарна допомога продовжуватиметься, хоча й набуватиме дещо менших обсягів, і буде переважно сконцентрована на військових цілях. Не розглядається сценарій припинення або мінімізації зовнішньої допомоги;

- внутрішньополітична напруженість не переростатиме у конфронтаційне протистояння, владні інститути продовжуватимуть працювати відповідно до Конституції та чинного законодавства, громадянське суспільство й надалі активно діятиме. Будь-які провокативні дії, спрямовані на згортання демократичних прав і свобод чи провокування суспільного протистояння будуть унеможливлені;

- відбудеться пожвавлення відбудовчих і відновлювальних процесів в областях, які значно постраждали від агресивної навали. Зростання економічної активності відбуватиметься як внаслідок екстенсивних чинників (розширення господарської діяльності на звільнених територіях та повернення переселенців до рідних місць (Харківська, Сумська, Чернігівська, Херсонська обл.)), так і інтенсивних (посилення економічної активності бізнесів в усіх регіонах, які стають безпечнішими);

- труднощі доступу до зовнішніх ресурсів виявлять певні девальваційні та інфляційні погіршення, альтернативою чому може бути втрата резервів або більш жорстка фіскальна й монетарна політика (те й інше суперечить завданням розвитку та зростання). Окремі ускладнення можуть виникнути з виплатами за зовнішніми

зобов'язаннями, на виконання яких потрібно буде використання валютних резервів. Тому девальвація гривні, а отже, і інфляція можуть виявитися кращою альтернативою, і, за нашим прогнозом, їх рівні дещо перевищуватимуть владні очкування. Між тим підвищення інфляції може виявитися полегшенням для виконання бюджетних видатків, внаслідок збільшення номінального ВВП;

– зменшення зовнішніх надходжень означає, що зростатиме внутрішній борг, який, втім, легше рефінансувати. Однак водночас потрібно буде вирішувати суперечність – потреби уряду у збільшенні залучених коштів провокуватимуть підвищення доходності за облігаціями, що здорожить обслуговування боргів і зрештою вкрай негативно вплине на інфляцію і валютний ринок.

2) тенденції зміни курсу національної валюти. З початку 2023 року офіційний курс гривні до долара був, як і у 2022, фіксованим. Нацбанк зафіксував курс ще у перший день повномасштабного вторгнення РФ – спочатку на рівні 29,25 гривень за долар, пізніше, у липні 2022 року, офіційний курс гривні був приведений до існуючих реалій і послаблений на 25 відсотків - до 36,57 гривень за долар.

У бюджеті на 2023 рік закладався середній прогнозний курс у 42,2 грн/дол., а на кінець року ще вище – 45,8 грн/дол. Як видно зараз, ці прогнози не справдилися.

Протягом останнього року експорт України суттєво змінився. Польща стала найбільшим імпортером українських товарів, отримавши понад 5,6 млрд доларів, що становить 15,4% від загального обсягу експорту за десять місяців 2022 року. У 2023 році 83% вітчизняних компаній виявили бажання виходити на зовнішні ринки. У опитуванні взяли участь представники 72 компаній з різних галузей, а відповіді надали власники та топ-менеджери. Серед них 51% працюють лише в сегменті B2B, а 73% займаються B2B.

Сприятлива макроекономічна ситуація та значні обсяги міжнародних резервів дозволили Нацбанку рухатися в напрямку поступового пом'якшення існуючих валютних обмежень та зміни курсового режиму. У червні регулятор затвердив Стратегію пом'якшення валютних обмежень та переходу до більшої гнучкості обмінного курсу. Ця стратегія була одним із структурних «маяків» в рамках

програми розширеного фінансування від МВФ.

Наприкінці серпня НБУ вчергове пом'якшив низку валютних обмежень і вперше з початку повномасштабної війни дозволив банкам продавати безготівкову іноземну валюту населенню.

Зважаючи на зниження темпів інфляції, накопичення значного рівня міжнародних резервів, а також збільшення привабливості гривневих депозитів та облігацій НБУ прийняте рішення скасувати фіксований курс і запровадити натомість режим «керованої гнучкості» обмінного курсу. За нового режиму курсоутворення офіційний курс визначається операціями на міжбанківському валютному ринку, залежно від співвідношення попиту та пропозиції. Водночас, НБУ суттєво обмежує коливання курсу, не допускаючи як значного послаблення гривні, так і суттєвого зміцнення.

На конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко» впливають і фінансові показники діяльності. Для визначення цього впливу доцільно розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, що базується на фінансових показниках діяльності (рис. 2.7).

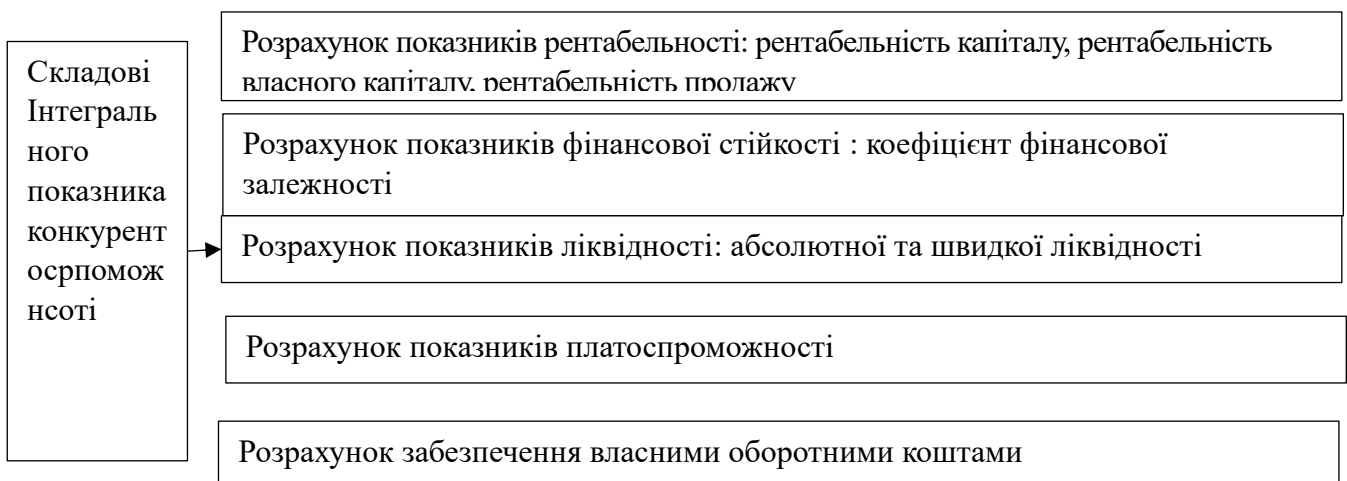


Рисунок 2.7 – Складові інтегрального показника конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності використовується методика нормалізації показників, яка дозволяє перевести всі значення до єдиної шкали. Методика розрахунку включає такі етапи:

1. Нормалізація показників залежно від того, чи показник є стимулятором (чим більше значення, тим краще) або дестимулятором (чим менше значення, тим краще). У даному випадку стимулятори: X1, X2, X3, X4, X6, X7, X8, а дестимулятор: X5 (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Домінік Ко»

Показник	Умовне позначення	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Забезпечення власними оборотними активами, грн	X1	0,55	0,66	0,72
Рентабельність капіталу, %	X2	-4,92	11,33	3,87
Рентабельність власного капіталу, %	X3	-5,42	12,09	4,18
Рентабельність продажу, %	X4	-4,06	8,42	2,64
Коефіцієнт фінансової залежності	X5	0,1	0,07	0,08
Абсолютної ліквідності	X6	1,03	4,2	4,43
Швидкої ліквідності	X7	3,59	6,33	6,37
Загальної ліквідності	X8	6,42	10,91	9,96
Інтегральний показник конкурентоспроможності	-	0,438	0,681	0,525

Джерело: складено на основі [56]

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності використовується методика нормалізації показників, яка дозволяє перевести всі значення до єдиної шкали:

Для стимуляторів:

$$Z_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad (2.5)$$

Для дестимуляторів:

$$Z_i = \frac{X_{max} - X_i}{X_{max} - X_{min}} \quad (2.6)$$

Де X_i – значення показника, X_{max} та X_{min} – максимальне та мінімальне значення цього показника серед усіх років.

2. Розрахунок інтегрального показника враховує середнє значення нормалізованих показників:

$$I = \frac{\sum Z_i}{n} \quad (2.7)$$

де n – кількість показників.

Інтегральний показник конкурентоспроможності значно зріс у 2022 році, що

може свідчити про покращення фінансових і операційних показників підприємства. Це, ймовірно, зумовлено збільшенням рентабельності капіталу, власного капіталу та продажу, а також покращенням ліквідності. У 2023 році спостерігається незначне зниження інтегрального показника порівняно з 2022 роком. Це може бути наслідком зменшення рентабельності продажів та капіталу, хоча ліквідність залишається на високому рівні. Підприємству важливо звернути увагу на зменшення рентабельності капіталу та продажу в 2023 році й шукати шляхи для підтримки або покращення цих показників.

Отже, проаналізовано фактори, що впливають на формування міжнародної конкурентної стратегії ТОВ «Домінік» у складних умовах глобального ринку. Вивчено економічні, політичні, технологічні та соціальні аспекти, які формують виклики для компанії, зокрема враховано наслідки війни в Україні та пов'язані з цим економічні труднощі. На основі аналізу макроекономічних показників України за 2017–2024 роки, виділено ключові напрямки адаптації стратегії компанії для забезпечення її гнучкості, контролю витрат і підвищення конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється умовам експорту, залученню іноземних інвестицій і взаємодії з партнерами на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Аналіз міжнародних конкурентних стратегій вітчизняних підприємств (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»)» надана загальна фінансово-господарська характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»; проведена оцінка ефективності застосування міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко» та визначено фактори впливу на міжнародну конкурентну стратегію ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку.

Визначено, що ТОВ «Домінік Ко» – провідне українське підприємство

кондитерської галузі, засноване у 1919 році, яке займає 8-му позицію серед експортерів із часткою 2%. Завдяки модернізації виробничих потужностей і відповідності сертифікаціям ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015 та «UTZ Сосоа», компанія активно експортує продукцію на ринки Європи з 2006 року. Основною метою діяльності є отримання прибутку шляхом задоволення соціально-економічних потреб та підвищення добробуту акціонерів і працівників. До стратегічних цілей входить збільшення обсягів виробництва та досягнення лідерства на внутрішньому ринку кондитерських виробів.

Підприємство функціонує на двох виробничих майданчиках, має шість цехів і сучасне обладнання, включаючи швейцарські лінії «Buller» та італійські «Laser», що дозволяють випускати широкий асортимент інноваційних продуктів, таких як високоякісний шоколад, цукрове та здобне печиво, батончики-снеки. Унікальність виробництва підкреслюється лініями для виготовлення драже та продукцією на основі мюслі. Організаційна структура складається з багаторівневої системи управління, основного, допоміжного виробництва та обслуговуючого господарства.

Фінансові результати за 2021–2023 роки демонструють зростання капіталу на 10,17%, зокрема власного капіталу – на 13,75%, а нерозподіленого прибутку – на 15,67%. Власний оборотний капітал збільшився на 37,05%, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Зменшення позикового капіталу на 25% та відсутність довгострокових позик покращують фінансову стійкість компанії. Завдяки постійній модернізації технологій, ефективному управлінню та стратегічному плануванню ТОВ «Домінік Ко» утримує високі стандарти якості продукції, розширює асортимент і зміцнює свої позиції на ринку.

Оцінка ефективності впровадження міжнародних конкурентних стратегій на прикладі ТОВ «Домінік Ко» виявила суттєве покращення фінансових результатів у 2022 році після збитків 2021 року. Зростання рентабельності капіталу, власного капіталу та продажу свідчить про успішну оптимізацію бізнес-процесів і впровадження ефективних стратегій. Проте вже у 2023 році утримання високого рівня прибутковості стало складнішим, що може бути пов'язано зі змінами ринкових умов чи внутрішніми проблемами.

Аналіз ліквідності показав покращення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання, хоча надмірно високі коефіцієнти ліквідності свідчать про недостатньо ефективне використання оборотних активів. Стабільно низький коефіцієнт фінансової залежності позитивно впливає на стійкість компанії, адже вона переважно використовує власні ресурси.

Загалом, ТОВ «Домінік Ко» демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, але для подальшого успіху необхідно вдосконалити управління активами та адаптувати стратегії до актуальних ринкових викликів.

Розглядаються ключові фактори, що впливають на формування міжнародної конкурентної стратегії ТОВ «Домінік», української компанії, яка активно розвиває свою зовнішньоекономічну діяльність. Дослідження акцентує увагу на комплексному аналізі політичних, економічних, соціальних і технологічних умов, які визначають конкурентну позицію підприємства на міжнародних ринках. Особливий акцент зроблено на впливі макроекономічної нестабільності, зумовленої війною з Росією, а також на необхідності адаптації стратегії до змінних умов глобального середовища.

Зокрема, детально розглядається економічне середовище України, яке характеризується волатильністю ВВП, високим рівнем інфляції, значним бюджетним дефіцитом, зростанням державного боргу, зменшенням припливу прямих іноземних інвестицій та іншими показниками, що створюють виклики для бізнесу. Падіння експорту у 2022 році, викликане воєнними діями, та зростання безробіття також аналізуються як фактори, які вимагають перегляду цінової політики компанії, розширення ринків збуту та ефективного управління ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями нівелювання негативного та посилення позитивного впливу факторів експортного середовища на конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко»

Оцінка факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Домінік», разом з урахуванням компонентів внутрішнього середовища дозволяє рекомендувати ряд стратегічних управлінських заходів. По-перше, підприємству слід продовжувати реалізацію наміченого курсу інвестиційної політики, покращувати інвестиційний клімат і забезпечити наявність кредитних ресурсів для нейтралізації впливу інфляційних факторів. По-друге, важливо здійснювати суворий відбір та розстановку управлінських і промислових кадрів, оскільки на ринку існує значний дисбаланс між попитом і пропозицією. По-третє, підприємству варто продовжувати випуск якісної продукції, орієнтуючись на різні верстви населення з різними споживчими та ціновими характеристиками.

Виробничі процеси потребують постійного вдосконалення для підвищення ефективності та зниження витрат, а також забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг.

Впровадження нових технологій та інновацій є важливими для покращення продуктивності та конкурентоспроможності. Взаємодія з зовнішнім середовищем включає розвиток партнерств з іншими компаніями, державними структурами та організаціями, вибір надійних постачальників, забезпечення стабільності поставок та вигідних умов співпраці.

Основними критеріями керування на ТОВ «Домінік Ко» є:

- постійний контроль та аналіз впливу виробництва на навколишнє середовище;

- вдосконалення технологій відповідно до екологічних аспектів;
- мінімізація шкідливих викидів завдяки використанню сучасного обладнання;
- виховання екологічної свідомості персоналу шляхом забезпечення додаткової інформації.

Найвагомішою умовою формування екологічної безпеки на ТОВ «Домінік Ко» є розвиток підприємства за рахунок оновлення техніко-технологічної бази виробництва, а саме впровадження ресурсозберігаючих та екологічно безпечних технологій, сучасного виробничого обладнання та установок.

Досліджуючи ризики для підприємства, слід зазначити, що серед ключових викликів бізнесу під час війни є збереження оплати праці та ринків збуту/клієнтів, а також забезпечення функціонування бізнесу в умовах відключень електроенергії. Потрібний постійний контроль за ситуацією на ринку та своєчасне оцінювання як управлінського стану, так і фінансового в компанії.

Аналіз показує, що промисловий сектор та сфера послуг в Україні стикаються з різними проблемами, які впливають на їхню діяльність.

Зокрема, промисловість зазнає наступні проблеми: руйнування логістичних ланцюжків у 67% опитуваних, зниження продуктивності праці через тривоги та обстріли у 65% опитуваних, неможливість прогнозування через невизначеність у 64% опитуваних, брак оборотних коштів та доступу до кредитів у 51% опитуваних, неможливість підвищення рівня зарплати персоналу у 51% опитуваних, дефіцит сировини у 49% опитуваних, та брак коштів на оплату праці у 42% опитуваних (рис. 3.1).

Ці проблеми різного характеру та ступеня впливу, проте вони відображають загальні виклики, з якими стикаються підприємства України в умовах економічної нестабільності та воєнного конфлікту.

За рахунок того, що ТОВ «Домінік Ко» знаходиться відносно віддалено від активних воєнних дій, підприємство має можливість працювати стабільно. Горизонт планування бізнесу під час війни скоротився. Нині третина бізнесу планує менше, ніж на рік.

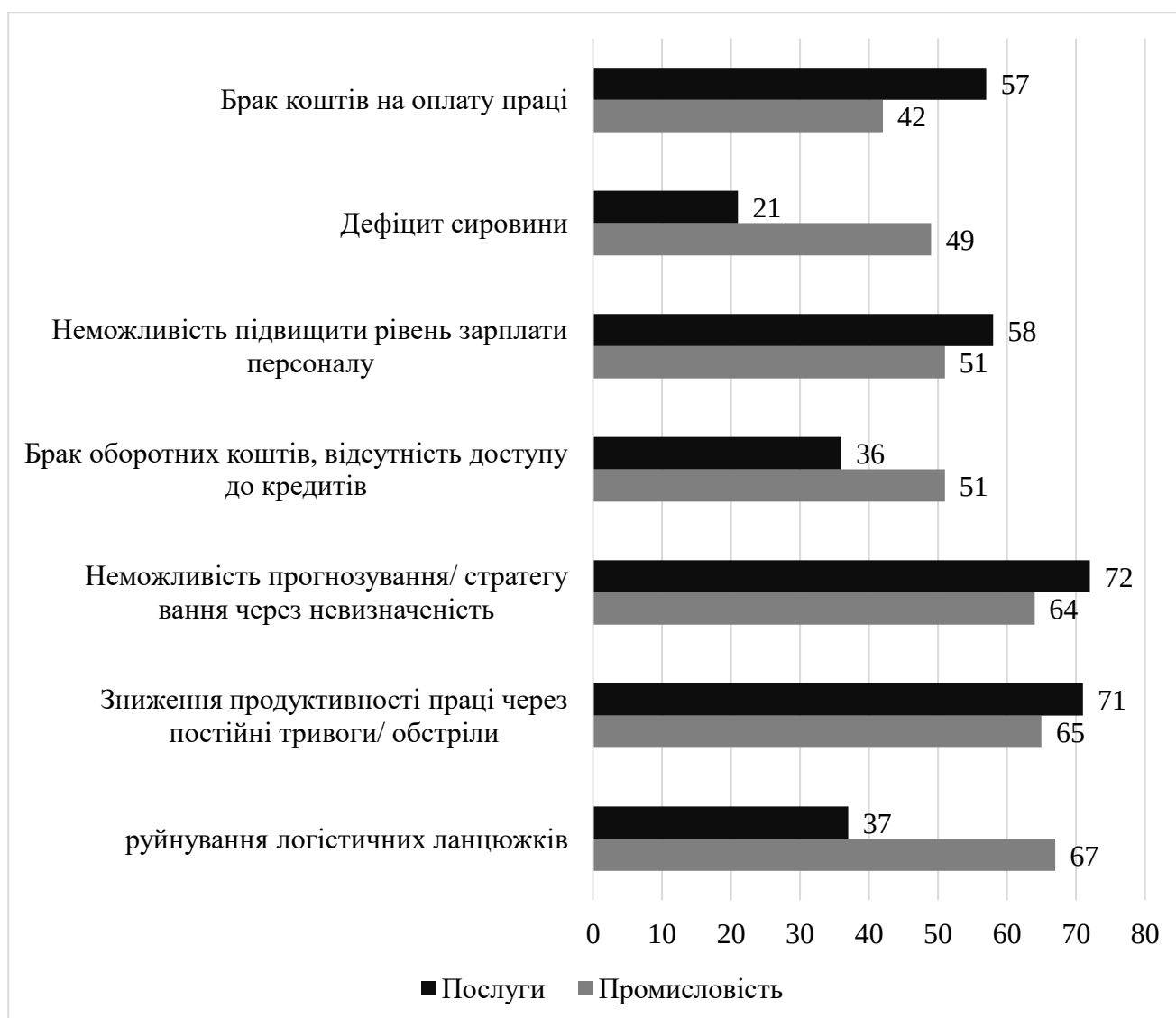


Рисунок 3.1 – Ризики, з якими стикається бізнес України (в тому числі ТОВ «Домінік Ко»), % опитуваних ЄБРР

Джерело: складено на основі даних [17]

Основними ризиками для бізнесу є мобілізація персоналу (39%), перебої з електрикою (32%), нестача персоналу (27%) та інші. Також можлива недобросовісна поведінка певних постачальників та можливих бізнес-партнерів під час воєнного стану; зменшення попиту на товари та послуги і платоспроможності українців загалом; можливі також затримки в ланцюгах поставок продукції, матеріалів, ресурсів.

Суттєвою складовою формування фінансової стійкості є SWOT-аналіз, який вважається основним інструментом стратегічного аналізу і контролінгу, спрямованих на оцінку, з одного боку, конкурентного потенціалу підприємства, а з іншого – якості

реалізації обраної стратегії за рівнем досягнення місії, яка трактується науковцями як правило «семи R» або як «логістичний мікс» (за аналогією з «маркетинговим міксом»): right product, right quantity, right condition, right place, right time, right customer, right cost – потрібний товар в необхідній кількості заданої якості в потрібному місці у встановлений час для конкретного споживача з найменшими витратами [72, с. 18].

SWOT- аналіз зовнішнього середовища має бути спрямованим на виокремлення змінних складових для виявлення тенденції мінливих процесів і постійних складових, які можуть бути джерелами стабільності. За такого підходу саме змінні складові зовнішнього середовища виступають або факторами ризику, або являють собою нові можливості. Вивчення зовнішнього середовища дозволяє визначити можливі напрями розвитку підприємства. При аналізі сильних сторін виявляються ті, що якнайкраще «вписуються» в надані зовнішнім середовищем можливості. Співставлення слабких місць і можливих за грох зовнішнього середовища дозволяє виділити за впливом зовнішніх ризиків найслабкіші місця, усунення яких сприятиме безпеці підприємства. Слабкі та сильні сторони ТОВ «Домінік Ко», сформовані на основі вищезазначеного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища зазначені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Сильні і слабкі сторони ТОВ «Домінік Ко»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Продукція, що користується попитом Розширення асортименту продукції Соціальний захист працівників. Запроваджена система підвищення кваліфікації кадрів. Наявність кошику споживчих переваг Гарна репутація і рівень довіри контрагентів Гарна мотивація працівників Енергоефективність, впровадження альтернативних джерел одержання тепла Відносно стабільний фінансовий стан	Моральний та фізичний знос матеріально-технічної бази Застарілі застосовувані технології Незначний рівень автоматизації праці Слабка маркетингова політика Не досить чітко визначена фінансова стратегія Низька ефективність функціонування інформаційно-аналітичних і маркетингових служб

Джерело: складено автором

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості і загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання

та вплив обраних можливостей і загроз на результати діяльності підприємства. Для аналізу зовнішніх факторів застосуємо метод позиціонування за допомогою матриці сприятливих можливостей і загроз [72].

Для оцінки ймовірності використання можливостей та усунення загроз проводиться комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз за допомогою поєднання ймовірності реалізації фактора з важливістю впливу цього фактора на підприємство (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Сприятливі можливості і загрози для ТОВ «Домінік Ко»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висока 7-10	Середня 4-7	Низька 1-4	Висока 7-10	Середня 4-7	Низька 1-4
Сприятливі можливості						
1. Створення ефективної системи формування попиту та стимулювання збуту			+ (3)	+(8)		
2. Наявність ресурсної бази	+(7)			+(8)		
3. Вихід на новий сегмент ринку		(+5)			+(5)	
4. Збільшення попиту на продукцію		+(6)		+(8)		
5. Залучення інвестицій і фінансової допомоги			+(3)		+(6)	
6. Інтенсивний розвиток НТП і можливість реалізації його проектів		+(5)			+(6)	
7. Збільшення обсягів діяльності		(+5)		+(9)		
8. Оновлення технічної бази			+(3)	+(8)		
9. Залучення інвестицій			+(1)	+(7)		
10. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління			+(1)	+(10)		
11. Надання пільг постійним клієнтам			+(3)		+(5)	
12. Підвищення купівельної спроможності споживачів			+(3)	+(10)		
Загрози						
13. Підвищення рівня інфляції	+(8)			+(10)		
14. Часті зміни у законодавчих актах	+(9)			+(7)		
15. Поява конкурентів		+(6)		+(8)		
16. Посилення соціально-політичної нестабільності внаслідок війни	+(8)			+(8)		
17. Коливання відсоткових ставок за користування кредитами		+(6)			+(6)	
18. Погіршення природно — кліматичних умов			+(1)			+(1)
19. Погіршення платоспроможності клієнтів	+(9)			+(9)		

Джерело: складено автором

Кожен із факторів отримав дві координати, які було відкладено по осях матриці сприятливих можливостей і загроз (рис. 3.2).

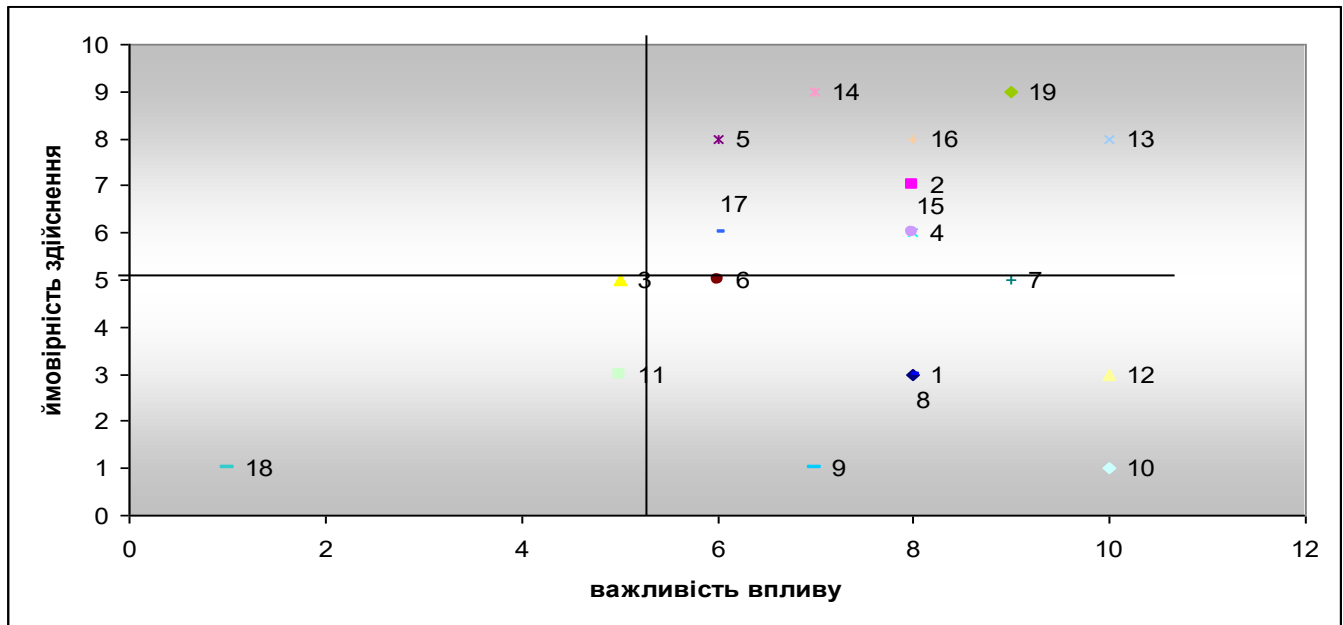


Рисунок 3.2 – Матриця сприятливих можливостей і загроз ТОВ «Домінік Ко» у 2024 році

Джерело: складено автором

Розташувавши вище перераховані фактори залежно від їх координат на матриці, була одержана деяка сукупність точок на площині. Вибравши ті події, що потрапили у верхній правий квадрант матриці, отримали перелік тих факторів, які повинні бути розглянуті як можливі цілі стратегії підприємства (сприятливі можливості) та найбільші зовнішні ризики (загрози).

Отже, сприятливими можливостями розвитку підприємства є:

- наявність ресурсної бази;
- збільшення попиту на продукцію;
- залучення інвестицій та фінансової допомоги.

До загроз, на які в першу чергу необхідно звернути увагу при формуванні стратегії підприємства, слід віднести:

- підвищення рівня інфляції;
- часті зміни у законодавчих актах;
- поява конкурентів;

- посилення соціально-політичної нестабільності внаслідок війни;
- коливання відсоткових ставок за користування кредитами;
- погіршення платоспроможності клієнтів.

Заключним етапом процесу SWOT-аналізу є встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами, загрозами і можливостями підприємства.

Отже, забезпечення фінансової стабілізації пов'язане з розробкою та реалізацією стратегій переорієнтації, захисту та реструктуризації, які повинні мінімізувати слабкі сторони організації, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства.

Погоджуємося із твердження Гудзь Ю. Ф., що необхідність вирішення проблем вимагає вжиття заходів для створення системи державної підтримки експорту, що ґрунтуватиметься на ефективній взаємодії органів влади та бізнес-середовища, а також на оптимальному застосуванні механізмів і інструментів стимулювання експортної діяльності [14].

Отже, оцінка факторів макросередовища та внутрішнього середовища підприємства дозволяє визначити ключові стратегії, серед яких акцент на інвестиційній політиці, кадровому забезпеченні та випуску якісної продукції, орієнтованої на різні верстви населення. Важливим аспектом є впровадження нових технологій та інновацій, а також розвиток партнерств з іншими компаніями та державними структурами. Зважаючи на екологічні вимоги, підприємство повинно забезпечити мінімізацію шкідливих викидів та оновлення техніко-технологічної бази. Згідно з результатами SWOT-аналізу, підприємство має значні можливості для розвитку, такі як наявність ресурсної бази та економічне зростання, але також стикається з загрозами, серед яких інфляція, зміни в законодавстві та соціально-політична нестабільність. Розробка і реалізація стратегій переорієнтації, захисту та реструктуризації допоможе мінімізувати ризики та підвищити стійкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.2. Визначення перспективних ринків для виходу ТОВ «Домінік Ко» методом фільтрів в умовах асиметрії інформації

У сучасних умовах підвищеної відкритості національних економік та загальної лібералізації зовнішньоекономічних відносин, зумовлених процесами глобалізації та інтенсивною інтернаціоналізацією діяльності підприємств, формується нова модель включення національних суб'єктів господарювання до глобальної світогосподарської системи. Для забезпечення високої конкурентоспроможності та довгострокової присутності підприємств на зарубіжних ринках важливим є ретельний аналіз їхньої привабливості, що стає основою для розробки ефективних стратегій функціонування.

Для України європейські ринки мають ключове значення не лише з точки зору економічного зростання, але й як платформа для інтеграції в сучасну світову економічну систему та розвитку взаємовигідного партнерства з Євросоюзом. Українські підприємства стикаються із завданням оцінки привабливості міжнародних ринків, на які значною мірою впливає інформаційна асиметрія. Це визначає специфіку розробки ефективних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкої присутності на цих ринках. Попри значні наукові напрацювання, питання вибору зарубіжних ринків з урахуванням інформаційної асиметрії залишаються недостатньо дослідженими.

Інформаційна асиметрія значно впливає на здатність підприємств реалізувати свої економічні інтереси. Привабливість міжнародного ринку оцінюється як ступінь відповідності його характеристик економічним інтересам підприємства. Її визначають через систему кількісних і якісних показників, які враховують розмір ринку, його динаміку зростання, витрати на ведення бізнесу, конкурентні переваги та рівень ризику. Для вибору ринку необхідно ретельно проаналізувати потенціал і умови його функціонування, рівень конкуренції та стратегічні цілі підприємства. Інформаційна асиметрія стає одним із ключових факторів, що впливають на прийняття рішень, і потребує врахування в комплексному аналізі ринку.

Залежно від глибини обґрунтування управлінських рішень щодо виходу на

зовнішні ринки виділяють три основних підходи: суб'єктивний, дискретний і комплексний. Суб'єктивний підхід базується на інтуїції та досвіді осіб, які ухвалюють рішення, і хоча він не потребує значних витрат, ризики при його застосуванні є максимально високими. У сучасних умовах найбільш ефективним є комплексний підхід, що поєднує кількісний аналіз параметрів ринку, оцінку інформаційної асиметрії та стратегічне планування.

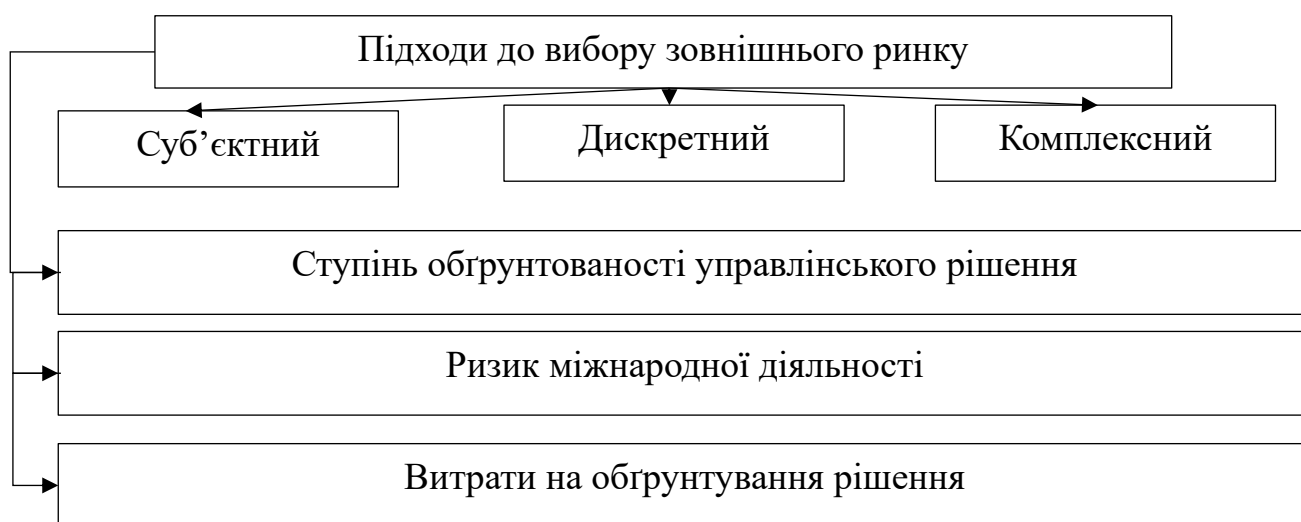


Рисунок 3.3 – Підходи до вибору зовнішнього ринку [11]

Суб'єктивний підхід до вибору зарубіжного ринку зазвичай застосовується з таких причин:

- позитивне ставлення осіб, що приймають рішення, до певної країни або її культури;
- враження, сформовані під час ознайомчих візитів чи випадкових зустрічей;
- інтуїтивна довіра до іноземного партнера;
- амбіційне бажання працювати на новому або складному ринку з метою отримання статусу новатора;
- прагнення легітимізувати діяльність за кордоном [11].

Дискретний підхід базується на оцінці двох-трьох найбільш значущих для підприємства показників, які характеризують розвиток ринку чи інші релевантні критерії.

Ефективність використання дискретного підходу значною мірою залежить від

точності визначення цих показників. Для обраних критеріїв важливо, щоб вони:

- відповідали стратегічним цілям виходу підприємства на зовнішній ринок;
- об'єктивно відображали стан або тенденції розвитку обраного зарубіжного ринку;
- базувалися на дослідженнях, проведених за певний період часу.

Інформаційна база, яка використовується при дискретному підході, має відповідати таким критеріям, як надійність, достовірність і можливість перевірки.

Єдиної методики відбору показників не існує, проте найчастіше для обґрунтування вибору закордонного ринку за цим підходом використовують такі критерії: розмір ринку, темпи його зростання, наявність конкурентних переваг, потенціал ринку, доступність, рівень сприйнятливості, стабільність та оцінка ризиків.

Одним із різновидів дискретного підходу є дискретно-матричний підхід, який враховує три ключові критерії:

- привабливість ринку;
- власні конкурентні переваги;
- рівень ризиків (політичних, комерційних, валютних тощо).

У літературі широко представлені дискретні моделі вибору перспективних міжнародних ринків. Серед них виділяють матриці:

- «можливості-ризик» (метод Борга-Ворнера);
- «привабливість країни – конкурентоспроможність компанії» (матриця Форда).

Ці моделі передбачають індивідуальний підхід кожного підприємства до вибору релевантних показників, визначення їх вагомості та побудову діаграм для візуалізації позицій різних країн [11].

Комплексний підхід до оцінки ринків ґрунтується на детальному аналізі системи показників або на глибокому аналітичному обґрунтуванні.

Головна ідея комплексного підходу полягає у всебічному дослідженні ринків. Це охоплює не лише аналіз товарного ринку, а й оцінку економічних, політичних, правових та соціально-культурних процесів у країнах, що досліджуються.

Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. зазначають, що модель відбору

зарубіжних ринків є системним інструментом, який дозволяє підприємству поетапно обирати найбільш перспективні ринки для виходу на міжнародну арену (рис. 3.4).

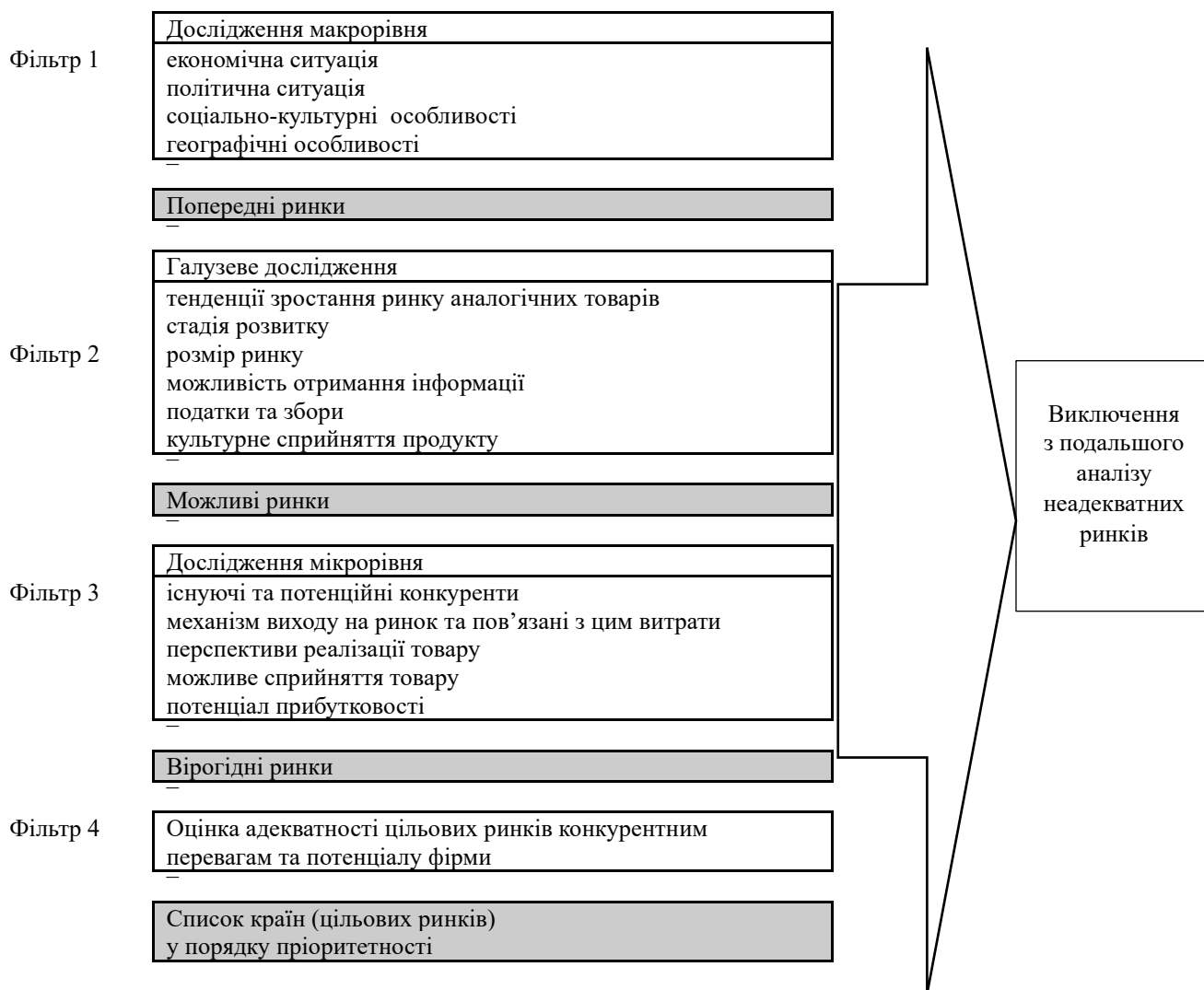


Рисунок 3.4 – Модель відбору зарубіжних ринків

Джерело: складено автором на основі [53]

На першому етапі здійснюється дослідження макрорівня, яке охоплює аналіз економічної ситуації, політичної стабільності, соціально-культурних та географічних особливостей країн. Це дозволяє сформувати список попередніх ринків, які потенційно відповідають базовим критеріям. На другому етапі проводиться галузеве дослідження з урахуванням тенденцій зростання ринку аналогічних товарів, стадії його розвитку, розміру, доступності інформації, рівня податків і зборів, а також культурного сприйняття продукту. Це дозволяє звужити вибір до списку можливих ринків. Далі, на етапі дослідження мікрорівня, аналізуються існуючі та потенційні

конкуренти, механізм виходу на ринок, пов'язані з цим витрати, перспективи реалізації товару, можливе сприйняття продукту та потенціал прибутковості. У результаті формується перелік вірогідних ринків. На фінальному етапі проводиться оцінка адекватності цільових ринків з точки зору конкурентних переваг і потенціалу фірми, після чого складається остаточний список країн-цільових ринків у порядку пріоритетності. Ця модель забезпечує логічну послідовність і обґрунтованість рішень щодо виходу компанії на міжнародний ринок.

Враховуючи асиметричність інформації в умовах обмеженого функціонування державних органів статистики внаслідок повномасштабної війни в Україні, пропонуємо модифікувати запропоновану модель для ТОВ «Домінік» (рис. 3.5). Для відбору країн пропонуємо скористатися методом рейтингування.

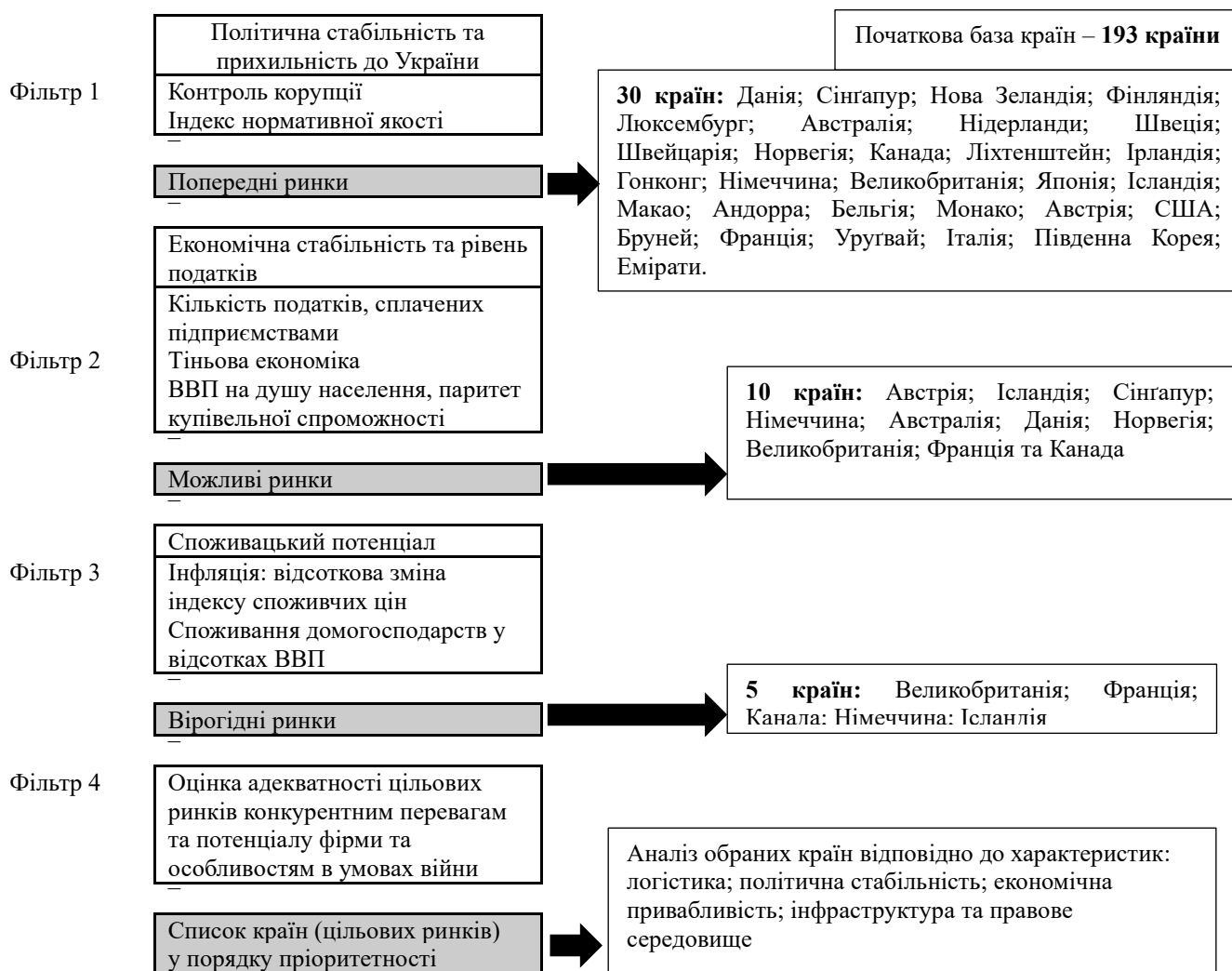


Рисунок 3.5 – Модифікована модель вибору міжнародних ринків методом фільтрів для ТОВ «Домінік Ко» в умовах інформаційної асиметрії

Джерело: складено автором на основі [53]

Так, як підприємство вже має експорт до країн Казахстан, Молдова, Грузія, Республіка Азербайджан, Румунія, Литва, Латвія, Чехія, Естонія та інші, то доцільно розглянути нові перспективні ринки враховуючи особливості географічного положення України та її політико-економічні відносини на сучасному етапі.

Так, для виключення менш привабливих ринків із загального переліку були застосовані такі фактори:

1) Політична стабільність та прихильність до України, що характеризується рівнем корупції, контроль корупції та індекс нормативної якості (додаток А).

Аналізуючи показники політичної стабільності, боротьби з корупцією та регуляторної якості перших 30 країн рейтингу, можна виділити кілька ключових тенденцій. Данія та Сінгапур демонструють найкращі результати, посідаючи лідируючі позиції за боротьбою з корупцією та регуляторною якістю, що забезпечує їм найвищі загальні рейтинги. Нова Зеландія, Фінляндія, Люксембург і Австралія також входять до групи країн із високими показниками, завдяки збалансованим результатам у зазначених сферах. Нідерланди, Швеція, Швейцарія та Норвегія мають незначно нижчі рейтинги через відносно слабкіші позиції у регуляторній якості, що впливає на їхній загальний рейтинг.

Канада, Ліхтенштейн та Ірландія демонструють середній рівень у порівнянні з іншими країнами першої десятки, поступаючись лідерам через менші оцінки в обох категоріях. Велика Британія, Естонія та Японія займають позиції ближче до середини списку через нерівномірні результати: кращі показники боротьби з корупцією, але нижчі за регуляторною якістю. Ісландія та Макао також входять до цієї групи завдяки високим показникам у певних категоріях, але вони мають певні прогалини, що стримує їхній загальний рейтинг.

Країни, що завершують першу тридцятку, такі як Андорра, Бельгія, Монако, Австрія, США, Бруней, Франція, Литва та Уругвай, показують менш стабільні результати. Вони мають сильні позиції в одній із категорій, але слабкіші в іншій, що позначається на загальному рейтингу. Наприклад, США та Франція демонструють високий рівень регуляторної якості, але поступаються за боротьбою з корупцією. Бермудські острови та Уругвай, попри високий рейтинг у боротьбі з корупцією,

мають слабкі показники регуляторної якості, що впливає на їхній кінцевий результат. Таким чином, перші 30 країн у рейтингу відображають явний взаємозв'язок між боротьбою з корупцією, регуляторною якістю та загальною стабільністю, що дозволяє їм зберігати лідерські позиції у глобальному контексті.

Отже, із 193 досліджуваних країн після першого фільтру на виділено 30 країн: Данія; Сінгапур; Нова Зеландія; Фінляндія; Люксембург; Австралія; Нідерланди; Швеція; Швейцарія; Норвегія; Канада; Ліхтенштейн; Ірландія; Гонконг; Німеччина; Великобританія; Японія; Ісландія; Макао; Андорра; Бельгія; Монако; Австрія; США; Бруней; Франція; Уругвай; Італія; Південна Корея; Емірати.

2) Другий фільтр – економічна стабільність та рівень податків, зокрема кількість податків, сплачених підприємствами, тіньова економіка, ВВП на душу населення, паритет купівельної спроможності.

Аналізуючи таблицю економічної стабільності, рівня податків та рейтингів країн світу у 2023 році, можна виокремити ключові тенденції. Люксембург посідає лідерські позиції завдяки найвищому показнику ВВП на душу населення (132847 доларів) і найнижчій частці тіньової економіки (10.38%), але займає лише 15 місце в загальному рейтингу через високий рівень податкового навантаження (23 балів). США відзначаються найменшою часткою тіньової економіки (7%) серед перших 15 країн, низьким рівнем податків (11 балів) та високим ВВП на душу населення (74578 доларів), проте в загальному рейтингу перебувають на 22 місці.

Ірландія має один із найвищих ВВП на душу населення (114922 долари) та низький рівень тіньової економіки (9.58%), що сприяє її 30 місцю в загальному рейтингу, хоча високі податки (9 балів) впливають на зниження позицій. Нідерланди та Австрія демонструють схожі тенденції: обидві країни мають помірний рівень тіньової економіки (7.83% та 9.01% відповідно) і високий ВВП на душу населення, але через податкові навантаження вони перебувають на 31 та 32 місцях у загальному рейтингу.

Сінгапур виділяється другим місцем у глобальному рейтингу за ВВП на душу населення (127544 долари) і низьким рівнем податків (5 балів), однак посідає 35 місце в загальному рейтингу через помірний рівень тіньової економіки (9.2%). Ісландія та

Данія демонструють вищий рівень тіньової економіки (12.45% та 14.7% відповідно), але високі ВВП на душу населення та збалансовані податки дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними.

Норвегія, попри високий ВВП (90470 доларів) і низький рівень податків (5 балів), посідає лише 49 місце через вплив тіньової економіки (15.07%). Німеччина, Австралія, Японія та Великобританія демонструють стабільні результати, з низькими показниками тіньової економіки та помірними рівнями податків, проте їхній загальний рейтинг знаходиться нижче через нижчий ВВП на душу населення.

Загалом, найуспішніші країни, такі як Люксембург, Сінгапур, Норвегія та США, мають високий рівень економічної стабільності, низький рівень тіньової економіки та конкурентоспроможні податкові ставки, що забезпечує їм лідерські позиції у глобальному економічному контексті.

Отже, другий фільтр дозволив виділити 10 країн: Австрія; Ісландія; Сінгапур; Німеччина; Австралія; Данія; Норвегія; Японія; Великобританія; Франція та Канада.

3) За третім фільтром досліджено споживацький потенціал за показниками: інфляція та споживання домогосподарств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники дослідження споживчого потенціалу країн та рейтингування у 2023 році

Країни	Споживання домогосподарств, відсоток від ВВП, 2023 рік	Глобальний рейтинг споживання	Інфляція, %, 2023 рік	Глобальний рейтинг інфляції	Глобальний рейтинг №3	Загальний рейтинг
Великобританія	61.08	1	0.5	155	1	2
Франція	53.36	3	8.5	50	6	9
Канада	55.16	2	10.8	29	8	10
Німеччина	49.93	6	7.8	54	5	11
Ісландія	49.51	7	6.5	64	4	11
Норвегія	37.53	9	3.9	112	3	12
Сінгапур	31.32	10	2.6	135	2	12
Австрія	52.2	4	36.8	7	9	13
Австралія	50.34	5	38.1	6	10	15
Данія	45.47	8	9.4	39	7	15

Примітка. При розрахунку рейтингу враховано негативний вплив показників

Джерело: пораховано автором

Аналізуючи таблицю споживчого потенціалу країн та рейтингування у 2023 році, варто звернути увагу на топ-5 країн: Великобританію, Канаду, Францію, Австрію та Австралію.

Великобританія очолює глобальний рейтинг споживання завдяки високій частці споживання домогосподарств у ВВП (61.08%) і низькому рівню інфляції (0.5%), що дозволило їй зайняти 2 місце у загальному рейтингу. Це свідчить про сильний споживчий потенціал та стабільну економіку.

Канада посідає друге місце за часткою споживання домогосподарств у ВВП (55.16%) і демонструє сильні позиції у глобальному рейтингу споживання, проте високий рівень інфляції (10.8%) став обмежувальним фактором для її загального рейтингу, де країна займає 10 місце.

Франція, з часткою споживання домогосподарств у ВВП на рівні 53.36% (третє місце), демонструє помірну інфляцію (8.5%) і займає 9 позицію в загальному рейтингу. Її результати вказують на збалансований економічний стан, хоча високі інфляційні показники порівняно з іншими країнами обмежують потенціал.

Австрія перебуває на 4 місці за споживанням домогосподарств (52.2%), але високий рівень інфляції (36.8%) серйозно вплинув на її позицію у загальному рейтингу (13 місце). Це вказує на значний вплив негативних економічних факторів, попри сильний споживчий потенціал.

Австралія, з п'ятою позицією у глобальному рейтингу споживання (50.34%), також страждає через дуже високий рівень інфляції (38.1%). В результаті, вона займає лише 15 місце в загальному рейтингу.

Ключовим фактором для високих позицій у загальному рейтингу є не лише частка споживання домогосподарств у ВВП, але й низький рівень інфляції. Великобританія є найуспішнішою серед топ-5 країн завдяки поєднанню сильного споживчого потенціалу та макроекономічної стабільності, тоді як такі країни, як Австрія та Австралія, зазнали впливу високої інфляції, що суттєво знизило їхні загальні результати.

4) Останній фільтр передбачає оцінку адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу фірми та особливостям в умовах війни (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз топ-5 країн за критеріями адекватності цільових ринків конкурентним перевагам та потенціалу фірми та особливостям в умовах війни

Показник	Великобританія	Франція	Канада	Німеччина	Ісландія
Логістика	Певні ускладнення через географічну віддаленість та необхідність морських перевезень, але добре налагоджені транспортні канали	Зручне розташування в Західній Європі, розвинена транспортна інфраструктура	Віддаленість створює труднощі для фізичного експорту, але добре розвинуті авіаційні та морські транспортні канали	Центральне розташування в Європі, сильні торгові зв'язки з Україною.	Віддалене розташування обмежує фізичний експорт, але добре розвинуті авіаційні шляхи.
Політична стабільність	Сильна підтримка України у війні, введення санкцій проти Росії.	Підтримка України, активна участь у міжнародній допомозі.	Сильна підтримка України, великий український діаспорний вплив.	Провідний союзник України в ЄС, підтримка в енергетичних і технологічних проектах.	Нейтральна політика з підтримкою України.
Економічна привабливість	Найвищий рейтинг споживчого потенціалу (61.08% споживання домогосподарств від ВВП) та низька інфляція (0.5%).	Високий рівень купівельної спроможності, але інфляція на рівні 8.5% може впливати на споживчий попит	Стабільний ринок із високим рівнем споживання домогосподарств (55.16%), інфляція 10.8%.	Один із найбільших споживчих ринків, інфляція на рівні 7.8%.	Невеликий, але стабільний ринок із низькою інфляцією (6.5%).
Інфраструктура	Високий рівень цифровізації, розвинена логістична та фінансова інфраструктура.	Високий рівень технологій, велика кількість індустріальних зон.	Потужна технологічна та транспортна база, значний попит на інноваційні рішення.	Високий рівень автоматизації виробництва, потужна логістика.	Добре розвинуті технології та енергетика.
Правове середовище	Сприятливі умови для ведення бізнесу, але складна бюрократія для нових підприємств.	Дружні умови для іноземних інвестицій, зокрема для агропромисловості та IT-сектору.	Простота в реєстрації бізнесу, сприятливі умови для технологічних стартапів.	Високі вимоги до стандартів, але вигідні умови для експортерів.	Простота входу на ринок, зокрема для екологічної продукції та туризму.
Рекомендація	Пріоритетний ринок для експорту товарів і цифрових послуг.	Перспективний ринок для високотехнологічних товарів та сільськогосподарської продукції.	Придатний ринок для послуг IT, а також екологічної продукції.	Оптимальний ринок для промислового обладнання, автомобільних компонентів та інновацій.	Нішевий ринок для екологічних продуктів та послуг у сфері технологій.

Джерело: складено на основі [35; 77; 53]

У нинішніх умовах війни українські підприємства мають ретельно аналізувати потенційні ринки для експансії, беручи до уваги наступні критерії:

1. Логістична доступність та транспортні витрати. Обмеженість логістики через порушення транспортної інфраструктури та необхідність обходу заблокованих шляхів.

2. Політична стабільність і відносини з Україною. Відсутність негативного політичного зв'язку та підтримка України у військовому конфлікті (санкції проти агресора, гуманітарна чи економічна допомога).

3. Економічна привабливість. Рівень купівельної спроможності, динаміка ВВП, розмір ринку та доступність фінансування.

4. Інфраструктурна готовність. Рівень цифровізації, наявність сучасної логістичної інфраструктури та доступність технологічних платформ.

5. Правове середовище. Сприятливість умов для іноземних інвестицій, наявність торгових угод із Україною, захист прав інвесторів.

Аналіз топ-5 країн за визначеними критеріями дозволив зробити висновок, що для українських підприємств наразі найбільш перспективними ринками є Великобританія та Німеччина завдяки їхній логістичній доступності, економічній стабільності та політичній підтримці України. Канада є привабливим ринком для ІТ та інновацій, тоді як Франція – для сільськогосподарської продукції та технологій. Ісландія підходить для нішевих товарів із високою доданою вартістю.

Разом із тим слід відмітити, що вибір більш перспективних іноземних ринків здійснюється на основі відбору за відповідними критеріями, релевантними для діяльності компанії. Цей процес передбачає послідовну оцінку ринків, які відповідають вимогам компанії, шляхом багатоступеневого відбору. Враховуючи обмеженість інформації саме за кондитерською галуззю, ТОВ «Домінік» при прийнятті остаточного рішення варто звернутися за додатковою інформацією у консультативні фірми, що здійснюють моніторинг ринків у розрізі економічних діяльностей.

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована методика відбору міжнародних ринків для ТОВ «Домінік» у умовах війни передбачає застосування модифікованої моделі вибору ринків за допомогою методу фільтрів. Це дозволяє ефективно адаптувати процес вибору нових ринків, зважаючи на обмежену інформацію та

нестабільність внаслідок війни в Україні.

Процес починається з фільтрування країн за політичною стабільністю та підтримкою України. Це передбачає аналіз таких факторів, як контроль корупції та індекс нормативної якості, що дозволяє виключити ринки, де політичні або економічні умови є менш сприятливими для бізнесу. Для ТОВ «Домінік» до першого фільтру потрапляє 30 країн з найвищими рейтингами у цих категоріях, серед яких Данія, Сінгапур, Нова Зеландія, Люксембург, Австралія.

Другий етап фільтрації враховує економічну стабільність та податкову політику. Оцінюються фактори, як кількість податків, рівень тіньової економіки, ВВП на душу населення, та паритет купівельної спроможності. Це дозволяє визначити найбільш привабливі ринки з точки зору економічної стійкості. На основі цього фільтру відбираються країни з найкращими показниками економічної стабільності, серед яких Люксембург, Сінгапур, Норвегія та США.

Третій етап фільтрації стосується оцінки споживчого потенціалу, який включає інфляцію та рівень споживання домогосподарств у ВВП. Аналізуючи ці показники, можна виявити країни з найбільшим споживчим попитом, що є важливим для експортних можливостей підприємства. Наприклад, Великобританія, Канада, Франція, Австрія та Австралія продемонстрували високі рейтинги споживчого потенціалу, хоча деякі з них також мають високий рівень інфляції, що може впливати на загальну економічну стабільність.

Останній етап включає оцінку адекватності цільових ринків до конкурентних переваг підприємства, зокрема в умовах війни. Тут враховуються такі аспекти, як логістична доступність, економічна привабливість, рівень інфраструктури та правове середовище. Для українських підприємств найбільш перспективними ринками є Великобританія та Німеччина, оскільки вони демонструють високу економічну стабільність, логістичну доступність та сприятливе правове середовище для іноземних інвестицій.

Таким чином, запропонована методика дозволяє обґрунтовано вибирати найбільш перспективні ринки для експортної діяльності ТОВ «Домінік Ко», зважаючи на особливості поточної ситуації в Україні та глобальні економічні умови.

3.3. Посилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку

Підсилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз потенційних ринків, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій та адаптацію до сучасних вимог. Важливу роль у цьому процесі відіграють стратегічне планування, використання цифрових технологій та інтеграція підприємства у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Для ТОВ «Домінік Ко», яке прагне розширити свою діяльність та зміцнити позиції на міжнародному ринку, актуальними є питання підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін у світовій економіці. Розвиток міжнародної економічної діяльності потребує врахування низки факторів, таких як зовнішньоекономічні тенденції, запити споживачів, рівень конкуренції, а також ризики, пов'язані з геополітичною ситуацією.

Аналіз частки ринку підприємства та його позиціонування серед конкурентів допоможе зрозуміти, наскільки ефективно компанія працює в галузі (рис. 3.6).

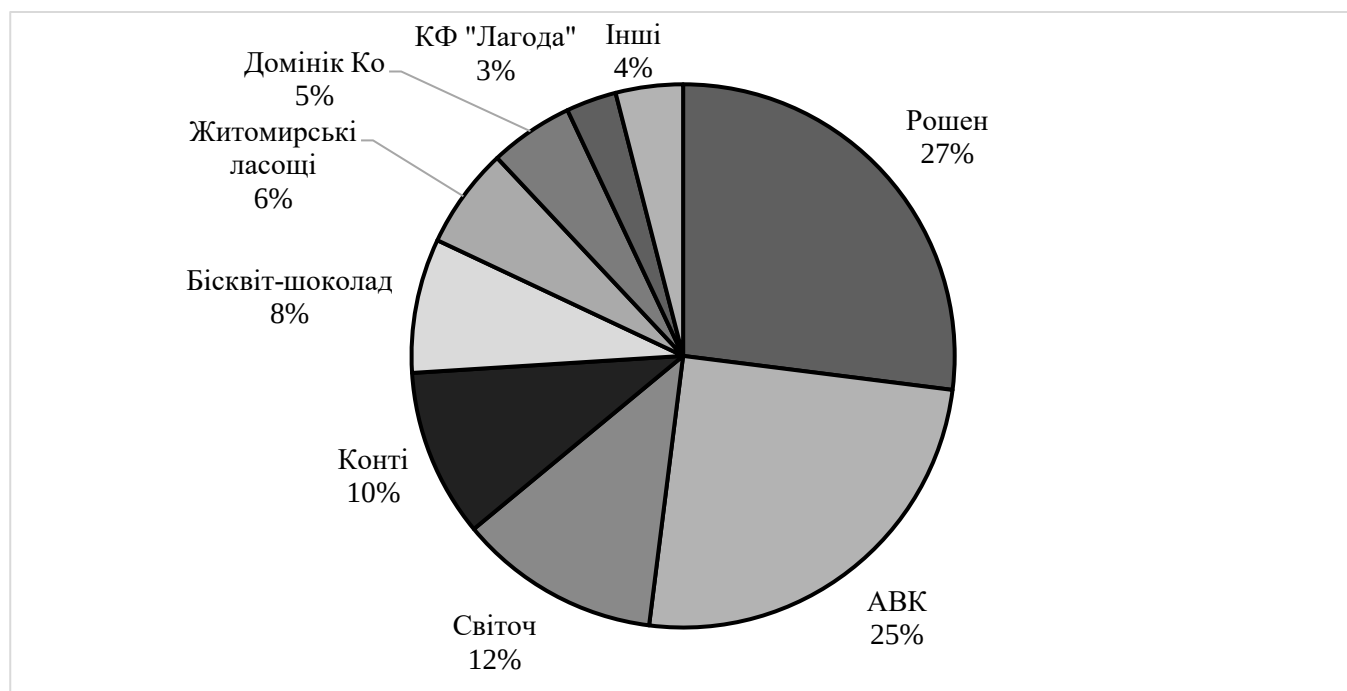


Рисунок 3.6 – Частка ринку ТОВ «Домінік Ко» та його позиціонування серед конкурентів у 2023 році, %

Джерело: складено на основі [25]

Аналізуючи конкурентів ТОВ «Домінік Ко» на ринку, можна зробити кілька ключових висновків на основі представлених даних:

Лідерами ринку є «Рошен» і «АВК», з частками 27% і 25% відповідно. Це свідчить про їх значний вплив і конкурентоспроможність. Вони контролюють майже половину ринку, що робить їх основними конкурентами для ТОВ «Домінік Ко». Для того щоб конкурувати з такими великими гравцями, «Домінік Ко» потрібно орієнтуватися на нішеві стратегії, підвищувати якість продуктів або займатися активним маркетингом.

Середні гравці ринку – це «Світоч» (12%), «Конті» (10%) і «Бісквіт-шоколад» (8%). Хоча їх частки менші за лідерів ринку, вони все ще займають досить впливові позиції. Їхні частки свідчать про стабільну присутність на ринку та сформовану базу споживачів.

ТОВ «Домінік Ко» займає лише 5% ринку. Це досить скромний результат у порівнянні з конкурентами, такими як «Рошен» або «АВК». Щоб збільшити свою частку ринку, компанії необхідно вдосконалювати свої конкурентні переваги. Можливими стратегіями можуть бути розширення асортименту, вихід на нові регіональні або міжнародні ринки, інноваційні продукти або підвищення рівня обслуговування клієнтів.

Аналіз конкурентів ТОВ «Домінік Ко», таких як компанії «Конті», «Світоч», «АВК», «Бісквіт шоколад», «Житомирські ласощі» та «КФ Лагода», вимагає детального розгляду ряду аспектів: фінансових показників, ринкових позицій, стратегій, конкурентних переваг та ризиків. Нижче наведено детальний аналіз кожної з компаній.

«Конті» є одним з лідерів на українському ринку кондитерських виробів, спеціалізуючись на виготовленні шоколаду, цукерок та печива. Вони мають сильну брендову репутацію і розвинену дистрибуцію по Україні та за її межами. Компанія активно працює на міжнародних ринках, зокрема в країнах СНД, Європи, а також має стратегічну присутність в Туреччині. Конкурентні переваги включають:

- велика частка ринку в Україні та досвід на міжнародних ринках;
- широкий асортимент продукції, зокрема високоякісний шоколад;

- підвищена увага до якості продукції та відповідність міжнародним стандартам.

Серед ризиків для компанії слід виділити:

- потенційне збільшення витрат через зростання цін на сировину та нестабільність постачання в умовах війни.
- складнощі в розвитку нових ринків через геополітичні та економічні обмеження.

«Світоч» є частиною холдингу «Крафт Хайнц» і має велику популярність завдяки високій якості шоколаду та інших кондитерських виробів. Бренд «Світоч» є одним з найбільш відомих в Україні. Однак з 2018 року компанія змінила свою стратегію, орієнтуючись на оптимізацію витрат та збільшення ефективності виробництва. Конкурентні переваги включають:

- потужна підтримка від глобальної корпорації;
- висока якість продукції та велика лояльність споживачів;
- використання інноваційних технологій у виробництві та маркетингу.

Ризики включають:

- залежність від імпортованих сировинних матеріалів, що може призвести до підвищення цін на продукцію.
- перехід на більш дешеві варіанти виробів може вплинути на якість та сприйняття бренду.

АВК є одним з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Вони займають лідируючі позиції в категорії шоколаду та печива. Продукція бренду добре продається на міжнародних ринках, зокрема в країнах СНД, а також активно розвиваються експортні напрямки в Європу. Конкурентні переваги включають:

- широка дистрибуція та розвинена мережа постачання;
- великий асортимент, в тому числі кондитерські вироби без цукру і з низьким вмістом калорій;
- сильна репутація серед українських споживачів.

Ризики включають:

- конкуренція з великими міжнародними брендами, що може тиснути на

ціни.

- погіршення фінансових показників через нестабільність в економіці та зростання витрат на сировину.

«Бісквіт шоколад» спеціалізується на виробництві печива, тортів та шоколаду. Компанія є відомим гравцем на українському ринку і має позитивну репутацію серед споживачів. Вони активно розвиваються, зокрема в регіонах України, і мають потенціал для виходу на нові ринки. Конкурентні переваги включають:

- сильна орієнтація на смакові якості та інновації в продуктах.
- бренд має підтримку серед певних споживацьких груп, що шукають натуральні інгредієнти в продукції.

Ризики включають:

- обмежена географія діяльності на міжнародних ринках;
- високий рівень конкуренції з боку міжнародних брендів, що пропонують аналогічні продукти.

«Житомирські ласощі» спеціалізуються на виробництві кондитерських виробів, зокрема тортів, цукерок та печива. Компанія має сильну позицію на українському ринку та активно працює над вдосконаленням асортименту. Конкурентні переваги включають:

- продукція з використанням місцевих інгредієнтів;
- охоплення великої частини ринку завдяки відносно низьким цінам та якості продукції.

Ризики включають:

- обмежений експортний потенціал.
- потенційна проблема з постачанням сировини через нестабільність на зовнішніх ринках.

Конкуренція на ринку кондитерських виробів в Україні є досить високою, і компанії ТОВ «Домінік» варто враховувати особливості кожного з конкурентів. Ключовими конкурентними перевагами цих компаній є широкі асортиментні лінії, якість продукції та міжнародна присутність. Однак ТОВ «Домінік» може скористатися можливістю на ринку через більш інноваційні підходи до виробництва

та маркетингу, враховуючи змінні умови в країні та за її межами.

В цілому, конкурентне середовище на ринку кондитерських виробів є досить насиченим (рис. 3.7).

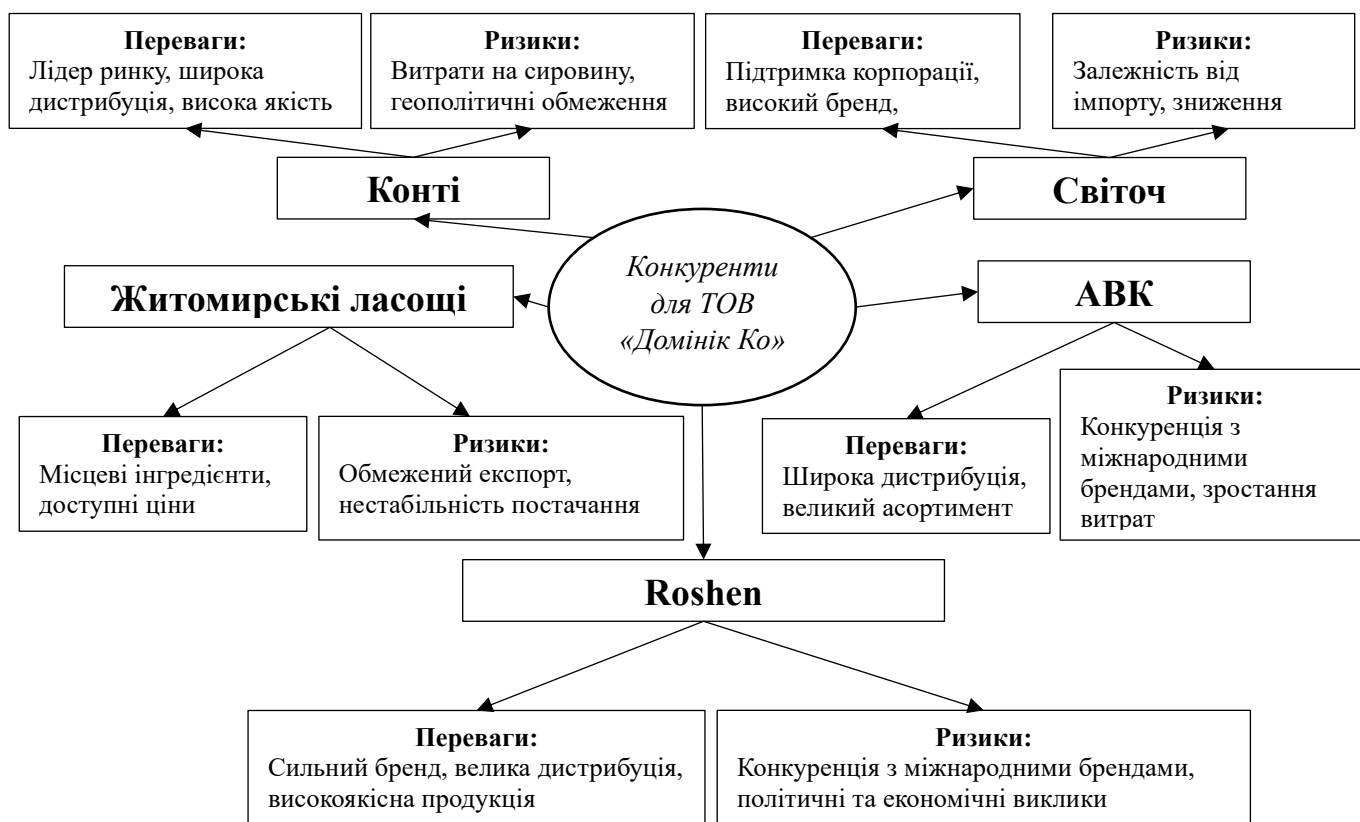


Рисунок 3.7 – Конкурентне середовище на ринку кондитерських виробів для ТОВ «Домінік Ко»

Джерело: складено автором

Лідери, такі як «Рошен» і «ABK», мають величезну перевагу, тоді як менші гравці, як «Домінік Ко», змушені шукати можливості для диференціації, щоб вижити та рости на ринку. Тому доцільно більш детально зупинитися на діяльності компанії «Рошен» як сильного конкурента та зразка для наслідування. Так, Roshen є одним із найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія була заснована в 1996 році і швидко стала одним із лідерів на ринку завдяки високій якості продукції, масштабам виробництва та сильно розвиненій мережі дистрибуції. Продукція Roshen охоплює широкий асортимент, включаючи шоколадні вироби, карамель, печиво, вафлі, жувальні цукерки тощо.

2. Переваги компанії:

- Сильний бренд. Roshen має сильну репутацію в Україні та за її межами. Бренд асоціюється з якісною та доступною продукцією, що допомагає компанії підтримувати стабільний попит серед споживачів. Сталість бренду, а також його асоціація з українським виробником дозволяють компанії вигідно виділятися на фоні конкурентів.

- Висока якість продукції. Roshen постійно інвестує у вдосконалення виробничих потужностей і технологій, що дозволяє їй виготовляти продукцію високої якості. Зокрема, компанія використовує сучасне обладнання та проводить жорсткий контроль якості на всіх етапах виробництва.

- Широка дистрибуція. Roshen має потужну мережу дистрибуції не тільки в Україні, але й на міжнародних ринках. Продукція компанії продається в більше ніж 30 країнах світу, включаючи країни Європи, СНД, а також деякі азійські та арабські країни. Така доступність продукції дозволяє компанії мати стабільний потік доходів.

- Різноманітність асортименту. Продуктова лінійка Roshen включає як преміум-сегмент (шоколад з високоякісних інгредієнтів), так і більш доступні продукти, що дозволяє охопити різні сегменти споживачів. Крім того, компанія постійно вводить нові смаки та інноваційні варіанти продукції, щоб задовольнити мінливі потреби ринку.

3. Ризики компанії:

- Сильна конкуренція. Незважаючи на велику частку ринку, Roshen стикається з жорсткою конкуренцією як з боку національних виробників, так і міжнародних брендів. Виробники, такі як Ferrero, Nestlé, Mars, активно працюють на українському ринку і не залишають місця для вільного розвитку компанії.

- Політичні та економічні виклики. Через політичні та економічні проблеми в Україні, а також через зовнішні фактори (наприклад, санкції або торгові обмеження з боку інших країн), Roshen може стикатися з низкою складнощів у веденні бізнесу. Це стосується як імпорту та експорту, так і зміни вартості сировини.

- Зміни в уподобаннях споживачів. Ринок споживчих звичок змінюється, особливо серед молодших поколінь, які все більше орієнтуються на здорове харчування та відмовляються від солодощів. Це може призвести до зменшення попиту

на традиційні кондитерські вироби, що становить загрозу для компанії.

– Залежність від вартості сировини. Roshen, як і більшість великих кондитерських виробників, сильно залежить від цін на сировину, зокрема на какао, цукор, молочні продукти. Зміни в глобальних цінах можуть значно вплинути на собівартість продукції, що, в свою чергу, може відобразитися на її ціні та конкурентоспроможності.

Roshen активно інвестує в розширення міжнародної присутності, розвиток нових продуктів та впровадження інновацій в виробничі процеси. Проте для збереження лідерських позицій компанії необхідно адаптувати свою стратегію до змінних умов ринку, враховуючи все більшу конкуренцію та мінливі уподобання споживачів.

Roshen є найбільшим і найсильнішим гравцем на кондитерському ринку України, з потужними перевагами в якості продукції, розвитку бренду та дистрибуції. Однак на компанію впливають значні ризики, пов'язані з економічними та політичними викликами, а також зростаючою конкуренцією на внутрішньому та міжнародному ринках.

Підсумовуючи дослідження конкурентів зазначимо, що ТОВ «Домінік Ко» має 5% ринку, що є помітним, але недостатнім для конкурування з великими гравцями, такими як «Рошен» або «АВК». Для збільшення своєї частки ринку компанії потрібно зосередитися на зміцненні своїх конкурентних переваг через інновації, підвищення якості продукції та активні маркетингові стратегії.

Разом із тим, ТОВ «Домінік Ко» має ряд особливостей, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність. Зокрема, сучасне технологічне обладнання дозволяє забезпечувати стабільно високу якість продукції та швидко адаптуватися до змін ринкового попиту. Постійна модернізація виробничих потужностей допомагає випускати продукцію на рівні світових стандартів. Шоколадний і борошняний цехи обладнані передовими технологіями, завдяки яким виробляється стратегічна продукція. Модернізація виробництва дозволила значно розширити асортимент інноваційних продуктів, включно з високоякісним шоколадом. Для створення ніжного молочного або чорного шоколаду використовується високоякісна шоколадна маса, яку

можливо отримати лише завдяки сучасному обладнанню.

Технологічна база підприємства включає дві лінії швейцарського концерну «Buller», що дозволяють виготовляти шоколадні вироби світового рівня. Це обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що покращує якість продукції за рахунок більш тонкого подрібнення.

Цукрове печиво виготовляється за допомогою італійського обладнання фірми «Laser», що дозволяє постійно підвищувати якість продукції та розширювати різноманітність її форм. Завдяки додатковим можливостям цього обладнання вдалося значно розширити асортимент печива.

Враховуючи все вищезазначене, нами запропоновано міжнародну конкурентну стратегію для ТОВ «Домінік Ко» на ринку кондитерських виробів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Етапи реалізації міжнародної конкурентної стратегії для ТОВ «Домінік Ко» на ринку кондитерських виробів

Етап стратегії	Заходи	Характеристика
1	2	3
1. Оцінка міжнародного середовища	Політична ситуація	Складні геополітичні умови можуть спричинити торгові обмеження.
	Економічні умови	У країнах з розвинутою економікою високий попит на преміальні кондитерські вироби, що дозволяє концентруватися на продуктів вищої цінової категорії.
	Споживчі тренди	Сучасні споживачі на західних ринках орієнтовані на здорове харчування, органічні та етичні продукти. У той час, як на ринках Східної Європи та Азії домінує попит на традиційні, але доступні за ціною кондитерські вироби.
2. Вибір міжнародної конкурентної стратегії		
2.1. Диференціація через якість і інновації	Продукти високої якості:	ТОВ «Домінік Ко» має зосередитись на виробництві преміальних кондитерських виробів з високоякісних інгредієнтів, використовуючи сучасні технології та рецептури. У зв'язку з ростом попиту на органічні та натуральні продукти, можна впровадити серії продуктів.
	Інноваційні смаки	Важливо постійно оновлювати асортимент, додаючи нові смаки та формати, що відрізняються від конкурентів. Наприклад, випуск лінійки продуктів для веганів або безглютенових солодощів.
2.2. Гнучка цінова політика та доступність	Стратегії для різних ринків:	Для більш розвинутих економік можна випускати преміум-продукти з акцентом на натуральність і органічність, а для ринків, де попит на традиційні кондитерські вироби є значним, можна застосовувати стратегію доступних цін без втрати якості.
	Гнучка цінова політика:	Залежно від ринку та конкурентного середовища, застосовувати різні цінові стратегії: економічний сегмент для країн СНД і Азії та преміум-сегмент для Європи.

Продовження табл. 3.5

1	2	3
2.3. Поглиблення присутності на міжнародних ринках	Європейський та Азіатський ринки	Розширення на ринки Європи (особливо Східної та Центральної) та Азії може стати одним із головних напрямків для компанії. Європейські країни з високим рівнем споживчого попиту на шоколадні та кондитерські вироби можуть стати стратегічними для ТОВ «Домінік Ко». Азія ж може запропонувати великий потенціал завдяки зростаючій економіці та змінюваним споживчим смакам.
	Партнерства та франчайзинг	Пошук дистриб'юторів та партнерів для спільного виробництва і просування на закордонні ринки через франчайзингові моделі може стати дієвим шляхом для швидкого проникнення на нові ринки без необхідності великих початкових інвестицій.
2.4. Маркетинг та комунікація	Адаптація бренду	Необхідно адаптувати маркетингові комунікації та бренд до культурних особливостей кожного ринку. Продукція повинна відповідати споживчим смакам та естетичним вимогам країни, до якої вона постачається.
	Інтернет-маркетинг та соціальні медіа:	Зростаючий вплив соціальних медіа може бути використаний для популяризації бренду та продуктів серед молодшої аудиторії. Рекламу через інтернет-платформи може дозволити компанії ефективно комунікувати зі споживачами в країнах.
2.5. Зниження ризиків через диверсифікацію	Диверсифікація поставок	Оскільки на вартість сировини можуть впливати зовнішні чинники (сезонність, валютні коливання), важливо розширити мережу постачальників і знизити залежність від одного джерела. Це дозволить зменшити вплив нестабільності ринку на собівартість продукції.
	Ризик геополітичних змін	Для уникнення можливих торгових обмежень та санкцій, компанія може розвивати напрямки на ринки, які не залежать від політичних конфліктів та санкцій.
3. Формування стратегічних цілей	Досягнення 10% частки ринку в Європі через 3 роки. Збільшення експорту на ринки Азії, зокрема Китай, Індія та країни Південно-Східної Азії. Розширення асортименту на основі здорових та органічних продуктів. Активне просування через соціальні медіа та онлайн-торгівлю. План дій для реалізації стратегії Розробка нового асортименту з інноваційними смаками та здоровими варіантами продуктів. Пошук міжнародних партнерів для спільного виробництва та дистрибуції, зокрема у країнах Європи та Азії. Інвестиції в рекламу та брендінг через цифрові канали, таргетовану рекламу в соціальних медіа та партнерства з популярними блогерами. Постійний моніторинг ринків для коригування стратегії згідно з новими трендами та змінами в попиті.	
4. Оцінка результатів		

Джерело: складено автором на основі

Для ТОВ «Домінік Ко», яке планує розширення своєї присутності на міжнародних ринках, важливо розробити стратегію, що дозволить ефективно

конкурувати з великими гравцями, такими як Roshen, Конті, Світоч та ін. визначено детальний план, що базується на перевагах та ризиках, описаних вище, а також на міжнародних трендах у кондитерській індустрії.

Міжнародне середовище для кондитерських виробів є дуже конкурентним, з численними гравцями, як на глобальному, так і на локальних ринках. Однак в умовах нестабільності на деяких ринках, особливо в країнах СНД і в розвинутих країнах Європи, зростає попит на доступні, високоякісні та інноваційні продукти.

Зважаючи на поточні умови, ТОВ «Домінік Ко» повинно вибрати стратегічний підхід, який зможе ефективно використовувати наявні ресурси та уникати ризиків. Рекомендується застосувати стратегію диференціації, фокусуючись на наступних напрямках:

Регулярна оцінка результатів стратегії шляхом аналізу обсягів продажу, прибутковості, долі ринку та споживчої лояльності в кожному регіоні дозволить коригувати стратегію для максимальної ефективності.

Міжнародна конкурентна стратегія для ТОВ «Домінік Ко» повинна зосереджуватися на використанні інноваційних підходів у виробництві та маркетингу, а також на диверсифікації ринків і продуктів. Це дозволить компанії зміцнити свої позиції на міжнародних ринках і знизити ризики, пов'язані з нестабільністю та конкуренцією.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення міжнародних конкурентних стратегій вітчизняних підприємств» визначено напрями нівелювання негативного та посилення позитивного впливу факторів експортного середовища на конкурентоспроможність ТОВ «Домінік Ко»; визначено перспективні ринки для виходу ТОВ «Домінік Ко» методом фільтрів в умовах асиметрії інформації; запропоновано напрями посилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на

міжнародному ринку.

Запропонована методика відбору міжнародних ринків для ТОВ «Домінік Ко» у умовах війни базується на модифікованій моделі фільтрації ринків, що дозволяє адаптувати процес вибору з урахуванням обмеженої інформації та нестабільності, спричиненої війною в Україні. Початково фільтруються країни за політичною стабільністю та підтримкою України, зокрема оцінюються фактори, як контроль корупції та індекс нормативної якості. Таким чином, до першого етапу потрапляють країни з найвищими рейтингами в цих категоріях, серед яких Данія, Сінгапур, Нова Зеландія, Люксембург, Австралія. Другий етап фільтрації стосується економічної стабільності та податкової політики, де аналізуються показники ВВП на душу населення, рівень тіньової економіки та паритет купівельної спроможності. Це дозволяє визначити найбільш привабливі економічно стабільні ринки, такі як Люксембург, Сінгапур, Норвегія та США. Третій етап оцінює споживчий потенціал, включаючи рівень інфляції та споживання домогосподарств у ВВП, що допомагає виявити країни з найбільшим споживчим попитом, важливим для експортної діяльності, наприклад, Великобританія, Канада, Франція, Австрія та Австралія. Останній етап аналізує відповідність ринків конкурентним перевагам підприємства, зокрема логістичну доступність, економічну привабливість та правове середовище. Найбільш перспективними ринками для ТОВ «Домінік Ко» є Великобританія та Німеччина завдяки їхній економічній стабільності та сприятливому інвестиційному клімату. Ця методика дозволяє обґрунтовано вибирати ринки для експортної діяльності, зважаючи на поточні умови в Україні та глобальні економічні реалії.

Розглянуто стратегії посилення конкурентної позиції ТОВ «Домінік Ко» на міжнародному ринку кондитерських виробів, зокрема на основі аналізу частки ринку та позиціонування компанії серед основних конкурентів. Зазначено, що лідерами ринку є компанії «Рошен» і «АВК», а ТОВ «Домінік Ко» займає лише 5% ринку, що вимагає розробки нових стратегій для підвищення конкурентоспроможності. Визначено ключові конкурентні переваги інших учасників ринку, зокрема компаній «Конті», «Світоч» та «Бісквіт-шоколад», а також наведено ризики та можливості для ТОВ «Домінік Ко».

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі результатів проведеного дослідження на тему «Міжнародні конкурентні стратегії вітчизняних підприємств (за матеріалами ТОВ «Домінік Ко»)» зроблено наступні висновки:

1. Проведено систематизацію існуючих підходів до формування конкурентної стратегії та виділено сучасні типи конкурентних стратегій. Визначено сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія». Запропоновано колесо конкурентоспроможності.

2. На основі критичного аналізу визначення «конкурентної стратегії» виокремлено три основні підходи до її трактування різними дослідниками: стратегія, орієнтована на створення стійкої ринкової позиції, стратегія, що передбачає досягнення стійкої конкурентної переваги, та стратегія, яка спрямована на здобуття переваги над конкурентами. Після систематизації та аналізу трактувань поняття «стратегія» запропоновано власне визначення конкурентної стратегії як шляху формування конкурентної переваги для створення унікальної цінності продукту. Окремо розглянуто процес вибору конкурентної стратегії за М. Портером, зазначивши, що після її розробки необхідно постійно вдосконалювати стратегію. Досліджено основні підходи до формування конкурентної стратегії, що враховують сучасні бізнес-тенденції, зокрема галузеве позиціонування, конкурентне співробітництво, ціннісні дисципліни, еволюційну теорію та ключові компетенції.

3. Процес вибору міжнародної конкурентної стратегії є багатограним і залежить від сукупності як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед основних варто виділити політичні, економічні, культурні, інфраструктурні та правові умови, а також особливості конкретного ринку та його специфічні вимоги.

4. ТОВ «Домінік Ко» є провідним учасником ринку кондитерських виробів України, займаючи 8-му позицію серед експортерів із часткою 2%. Засноване у 1919 році, підприємство спеціалізується на виготовленні широкого асортименту кондитерської продукції, включно з шоколадними виробами, цукерками, печивом,

халвою та драже. З 2006 року компанія експортує продукцію до Європи, дотримуючись міжнародних стандартів сертифікації (ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015). Основна мета ТОВ «Домінік Ко» – отримання прибутку через виробничу, підприємницьку та комерційну діяльність, яка сприяє задоволенню соціально-економічних потреб та підвищенню добробуту акціонерів і співробітників. Стратегічні пріоритети підприємства включають збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту інноваційних продуктів та утримання високих стандартів якості.

На підприємстві функціонує шість виробничих цехів: шоколадні, борошняні, карамельно-цукрові та інші, а також допоміжні й обслуговуючі підрозділи (електроцех, компресорна, тарний цех тощо). Модернізоване обладнання, зокрема швейцарські лінії «Buller» і італійські установки «Laser», забезпечує виробництво високоякісних шоколадних і борошняних виробів, включаючи продукти для здорового харчування.

Організаційна структура підприємства представлена багаторівневою системою управління, що включає основне виробництво, допоміжні цехи та обслуговуючі підрозділи. Завдяки зменшенню позикового капіталу (на 9943 тис. грн, 75% від рівня 2022 року) і зростанню власного капіталу (на 53745 тис. грн, 113,75%), фінансовий стан компанії значно покращився, що свідчить про ефективне управління ресурсами.

5. Оцінка міжнародних конкурентних стратегій ТОВ «Домінік Ко» показала покращення фінансових результатів у 2022 році після збитків 2021 року. Зросла рентабельність капіталу та продажу, що свідчить про ефективну оптимізацію бізнес-процесів. У 2023 році утримання високої прибутковості стало складнішим через ринкові зміни чи внутрішні проблеми. Ліквідність покращилася, але високі коефіцієнти вказують на неефективне використання оборотних активів. Низький коефіцієнт фінансової залежності забезпечує стійкість, адже компанія покладається на власні ресурси. Для подальшого розвитку потрібно оптимізувати активи та адаптувати стратегії до викликів ринку.

6. На основі аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Домінік Ко», включаючи експорт продукції до таких країн, як Ізраїль, Грузія, Китай та Південна

Корея, виділяються ключові напрямки стратегічних змін. До них належать оптимізація витрат, підвищення технологічного рівня продукції, а також активне використання можливостей міжнародного співробітництва для залучення інвестицій і розширення ринків збуту.

7. Розроблена методика відбору міжнародних ринків для ТОВ «Домінік» в умовах війни базується на використанні модифікованої моделі вибору ринків із застосуванням методу фільтрів. Такий підхід дає змогу ефективно адаптувати процес визначення перспективних ринків, враховуючи обмеженість доступної інформації та нестабільність, спричинену війною в Україні.

8. Методика відбору міжнародних ринків для ТОВ «Домінік Ко» у умовах війни використовує модифіковану модель фільтрації. Спочатку відбираються країни з політичною стабільністю та підтримкою України, враховуючи контроль корупції та нормативну якість, до першого етапу потрапляють Данія, Сінгапур, Нова Зеландія, Люксембург, Австралія. Другий етап аналізує економічну стабільність та податкову політику, визначаючи найпривабливіші ринки, такі як Люксембург, Сінгапур, Норвегія та США. Третій етап оцінює споживчий потенціал, зокрема рівень інфляції та споживання, виділяючи Великобританію, Канаду, Францію, Австрію та Австралію. Останній етап оцінює логістичну доступність, інвестиційний клімат та правове середовище. Найбільш перспективними ринками є Великобританія та Німеччина. Ця методика дозволяє ефективно вибирати ринки для експортної діяльності з урахуванням поточної ситуації в Україні.

9. Аналіз частки ринку та позиціонування ТОВ «Домінік Ко» серед конкурентів показує, що компанія займає 5% ринку, що значно поступається лідерам: «Рошен» та «АВК», які мають 27% і 25% відповідно. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Домінік» необхідно зосередитись на інноваційних стратегіях, підвищенні якості продукції та маркетингових активностях. Серед конкурентів компанії: «Конті», «Світоч», «Бісквіт-шоколад» та інші, що мають сильні позиції завдяки високій якості продукції, розвиненій дистрибуції та присутності на міжнародних ринках. Пропонується розробка міжнародної стратегії для зміцнення позицій ТОВ «Домінік Ко» через модернізацію виробництва, інновації та розширення

асортименту.

Дослідження надає практичні рекомендації щодо посилення конкурентних переваг компанії в умовах нестабільного глобального економічного середовища. На першому етапі важливо оцінити міжнародне середовище, зокрема геополітичну стабільність, економічні умови, споживчі тренди та культурні особливості цільових ринків. У країнах із розвинутою економікою слід орієнтуватися на преміальні кондитерські вироби, тоді як для ринків Східної Європи та Азії доцільно пропонувати традиційні, доступні за ціною продукти. В основі стратегії має бути диференціація через якість, інноваційність і впровадження нових продуктів, наприклад, органічних, безглютенових або веганських варіантів. Гнучка цінова політика дозволить адаптувати пропозицію до специфіки ринків: преміум-продукти для розвинених країн і доступні за ціною вироби для країн з економікою, що розвивається. Для посилення присутності на міжнародних ринках доцільно розширювати експорт до Європи та Азії, розвивати партнерства та франчайзинг, що дозволить знизити витрати на вихід на нові ринки. Маркетингові комунікації слід адаптувати до культурних особливостей кожного ринку, використовуючи сучасні цифрові канали та соціальні медіа для просування бренду. Диверсифікація джерел постачання сировини та вибір ринків, які не залежать від геополітичних конфліктів, допоможуть знизити ризики. Стратегічними цілями мають стати збільшення частки ринку в Європі, розширення експорту до Азії, впровадження здорових та органічних продуктів, а також активне просування бренду через інтернет-канали. Постійний моніторинг ринкових змін дозволить своєчасно коригувати стратегію та залишатися конкурентоспроможними. Основні висновки можуть бути корисними для інших українських підприємств, які прагнуть розвивати свою діяльність на міжнародних ринках в умовах викликів сучасного світу.

ПЕРЕЛІК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко Д. І., Стрілець В. Ю. Стратегічні інструменти формування конкурентної стратегії підприємства: досвід компанії «Sony Corporation». *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : матеріали XLVI Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік. (м. Полтава, 25–26 квітня 2023 року). ПУЕТ, 2023. С. 235-237. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13023> (дата звернення: 14.09.2024).
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 14.09.2024).
3. Аржаннікова А. Р., Стрілець В. Ю. Особливості та проблеми розвитку інтернет-торгівлі в Україні у воєнний період. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми*: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 286-290. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1443> (дата звернення: 21.08.2024).
4. Бельтюков Е. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка : реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
5. Бендер К. В., Стрілець В. Ю. Електронна комерція як новітня форма ведення міжнародного бізнесу. *Наука і молодь*: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 527-531. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14445> (дата звернення: 14.09.2024).
6. Бергман Б. І., Стрілець В. Ю. Розвиток інтернет-торгівлі та її ефективність в умовах глобалізації міжнародних торговельних відносин. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної*

трансформації : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 11-15. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13019> (дата звернення: 14.09.2024).

7. Богданова Н. В. Формування конкурентних стратегій підприємств рітейлінгу. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С.98-101.

8. Бортнік, С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 7. С. 40–44.

9. Варуша А. Р., Стрілець В. Ю. Вплив взаємовідносин України та Польщі на глобальну економічну безпеку. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми*: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 383-388. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14438> (дата звернення: 21.08.2024).

10. Варуша А. Р., Стрілець В. Ю. Застосування штучного інтелекту у навчанні здобувачів вищої освіти. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 51-53. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14175> (дата звернення: 21.08.2024).

11. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833.

12. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 1 (19). С. 20-32.

13. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного*

- університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. № 161. С. 3-11.
14. Гудзь Ю. Ф. Особливості виходу українських переробних підприємств на європейські ринки в сучасних умовах. 2020. URL : https://www.researchgate.net/publication/341678861_OSOBLIVOSTI_VIHODU_UKRAINSKIH_PEREROBNIH_PIDPRIEMSTV_NA_EVROPEJSKI_RINKI_V_SUCASNIH_UMOVAN (дата звернення: 20.04.2024).
 15. Денерт А. О. Вибір маркетингової стратегії діяльності підприємства у міжнародному середовищі. *Наука. Майбутнє: досягнення та перспективи*. 2020. № 7. С. 52–53.
 16. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2024).
 17. ЄБРР. Проблеми та потреби МСБ майже через рік після початку війни: витяги з комплексного дослідження ринку малого та середнього бізнесу в Україні. URL : <https://www.merezha.ua/reports/2023/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення: 04.01.2024).
 18. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С 16-21.
 19. Євтушенко Н.О., Зазимко А.А. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4 (38). С. 37- 41.
 20. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 29-34.
 21. Заїка А. В., Стрілець В. Ю. Побудова ефективної логістичної системи для України в умовах бар'єрів воєнного стану. *Наука і молодь: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Полтава, 30 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 531-535. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1444> (дата звернення: 14.09.2024).

22. Заїка В. Ю, Стрілець В. Ю. Трансформаційні процеси світового ринку праці. *«Наука і молодь»*: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023). Полтава, 2023. С. 535-540. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14443> (дата звернення: 14.09.2024).
23. Зборик Д. С., Стрілець В. Ю. Проблеми та потреби підприємництва України в умовах кризового економічного середовища. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми*: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 305-309 <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14440> (дата звернення: 14.09.2024).
24. Звіт незалежного аудитора щодо фінансової звітності ТОВ «ДОМІНІК Ко» станом на 31.12.2023 року. *Полтавське бюро судово-економічної експертизи та аудиту*. 52 с.
25. Звіт про управління ТОВ «Домінік Ко» 2023. URL : https://dominik.ua/wp-content/uploads/2024/04/zvit-_pro_upravlinnya_za_2023_year.pdf (дата звернення: 01.04.2024)
26. Карпенко Н. В., Педченко Н. С., Іваннікова М. М., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю. Емпіричні методи наукового дослідження – теорія і практичний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. №4 (114). С. 102-108. URL : <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/74> (дата звернення: 14.09.2024).
27. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : Пер. з англ. К. : Науковий світ, 2020. 880 с.
28. Кузнецова, І. О., Горбатюк, В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
29. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного*

університету. 2019. № 33. С. 112-116.

30. Матюшко Я. Б., Стрілець В. Ю. Міжнародний маркетинг транснаціональних корпорацій у фокусі глобального процесу регіоналізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 39-43. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13022> (дата звернення: 14.09.2024).

31. Мельничук О. О. Конкурентна стратегія як основний напрямок стратегічного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1(2). С.181-185.

32. Міністерство економіки України. Україна в 2022 році експортувала майже 100 млн тонн товарів. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkraineV2022RotsiEksportovala> (дата звернення: 20.04.2024).

33. Моршна В. В., Стрілець В. Ю. Формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств в умовах війни (за матеріалами ТОВ «Домінік Ко»). *Наука і молодь в XXI сторіччі*: матеріали молодіжній науково-практичній інтернет-конференції (м. Полтава, 28 листопада 2024 року). Полтава, 2024. С. 564-567.

34. Науменко Д. О., Стрілець В. Ю. Стратегії розвитку національних економік в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 14 квітня 2023 р.) / за заг. ред. доц. В. Ю. Стрілець. Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 43-47. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13020> (дата звернення: 14.09.2024).

35. Павлюк Л. В., Савош Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. № 19. С. 205-209.

36. Паламарчук О., Кузнєцова Т. Стратегії міжнародного бізнесу для

підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Університетський економічний вісник Переяславського університету ім. Г. Сковороди*. 2022. № 54. С. 45-53.

37. Пащук Л. В., Свищук І. Л. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 23. URL : https://www.researchgate.net/publication/373559807_VIBIR_KONKURENTNIH_STRATEGIJ_NA_MIZNARODNIH_RINKAH_ODAGU (дата звернення: 14.09.2024).

38. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Тараненко В.Є., Черба В. М., Корягіна Т. В. Системний аналіз сприятливості зовнішнього середовища для формування житлового фонду соціального призначення. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 9 (267). С. 88-99.

39. Педченко Н. С., Бірта Г. О., Стрілець В. Ю., Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Математичні методи та методи статистичної обробки інформації у методології наукових досліджень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 89-95. URL : <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/278> (дата звернення: 14.09.2024).

40. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. *Наукові перспективи*. 2022. № 1 (19). С. 351-360. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1019> (дата звернення: 10.09.2024).

41. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Міжнародний досвід державної підтримки діджиталізації малого та середнього підприємництва : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2022. 141 с.

42. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Яріш О. В., Сокіл А. А., Муха М. Ю. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2023. № 57. С. 37-47. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/57-2023/7.pdf> (дата звернення: 02.06.2024).

43. Пожар А., Стрілець В., Франко Л., Флегантова А., Туль С., Єжелій Ю. Монетарна політика в умовах війни: український та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 102-108.

44. Сичук Д. Л., Стрілець В. Ю. Вихід бізнесу на міжнародний ринок: європейський досвід Нідерландів для України. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті* : тези доповідей XLVII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2023 рік (м. Полтава, 25 квітня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 289-291. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14177> (дата звернення: 14.09.2024).

45. Статут ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/wp-content/uploads/2019/07/statut-pat-pk.pdf> (дата звернення: 01.04.2024)

46. Стрілець В. Ю., Бабко М. Ю. Драйвери розвитку експортно-імпоротної діяльності українських підприємств. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації* : матеріали наукової конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 6 грудня 2021 року) / за заг. ред. В. Ю. Стрілець. С. 5-9. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11594> (дата звернення: 14.09.2024).

47. Стрілець В. Ю. Роль державно-приватного партнерства у інтеграції бізнесу та освіти в європейський цифровий ринок. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 350-353. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14174> (дата звернення: 14.09.2024).

48. Стрілець В. Ю., Соколівський В. Р., Сокіл А. А. Новітній підхід до класифікації зелених інновацій в бізнесі. *Current challenges of science and education*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15-17.01.2024 року, м. Берлін, Німеччина. Берлін, 2024. С. 556-559. URL : <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/Current-challenges-of-science-and-education.pdf>

content/uploads/2024/01/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf (дата звернення: 14.09.2024).

49. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р. Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. *Науковий вісник ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2023. № 48. С. 76-81. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/16.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

50. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р., Аржаннікова А. С. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації. Видавничий дім «Гельветика»*. 2024. № 32. С. 239-245. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14167> (дата звернення: 14.09.2024).

51. Стрілець В. Ю., Материнко В. О., Сокіл А. А. Посередницькі механізми реконфігурації можливостей цифрових платформ для створення інноваційних бізнес-моделей МСП. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 101–106. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/73_2023/20.pdf (дата звернення: 02.06.2024).

52. Стрілець В. Ю., Пожар А. А., Флегантова А. А., Франко Л. Ю., Єжелей Ю. О., Зборик Д. С. Цифровізація як інструмент побудови інноваційної стратегії розвитку бізнесу країн ЄС в умовах адаптації до кризових тенденцій міжнародної економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 3 (113). С. 80-88.

53. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL : <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.8> (дата звернення: 02.06.2024).

54. Туменко Ю. Є., Стрілець В. Ю. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародну торгівлю країн: досвід США. *Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLV Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2021 рік (м. Полтава, 13–14 квітня 2022 р.)*. Полтава : ПУЕТ, 2022. Ч. 1. С. 265–267. URL :

<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13035> (дата звернення: 14.09.2024).

55. Феодосьєв М. В., Стрілець В. Ю. Фактори впливу на залучення прямих іноземних інвестицій економіку України. *Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми*: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 28 березня 2024 року). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 57-61. URL : <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14439> (дата звернення: 14.09.2024).

56. Фінансова звітність ТОВ «Домінік Ко». URL : https://clarity-project.info/edr/00382208/finances?current_year=2023#google_vignette (дата звернення: 01.04.2024)

57. Чала Ю. В. Специфічні проблеми міжнародної реклами та рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Т. 2014. Т. 19. № 1/1. С. 70-79.

58. Чебан А. С., Аверіхіна Т. В. Формування рекламної стратегії підприємства при виході на зовнішній ринок. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7 (1). С. 4-7.

59. Чухрай Н. І., Сухомлин Л. Є. Проблеми виходу Українських підприємств на європейський ринок. *Національний університет «Львівська політехніка»*. 2010. С. 90-94.

60. Шинкаренко Ю. О. Фактори формування конкурентної стратегії підприємства в умовах кризових тенденцій в економіці. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: V Міжнародна науково-практична конференція* (11-12 квітня 2024 року, Київ). М.Київ: НАУ. С. 239-241.

61. Agirre E., Mar D., Grewal D., de Ruyter K., Vetlesen M. Unlocking the personalization paradox: The impact of information collection and trust-building strategies on online advertising effectiveness. *Journal of Retailing*. 2015. № 91(1). P. 34-49.

62. Alsakaf Hind, Strilets V. Yu. Exploring Apple's Strategic Landscape: A PEST Analysis Perspective. The impact of globalization processes and digital transformation on the formation of the international economic climate and financial ecosystem : materials of international scientific and practical Internet Conference (Poltava, March 28, 2024).

Poltava: PUET, 2024. P. 39-43. URL <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14436> (дата звернення: 21.08.2024).

63. Ansoff I. Strategic Management. Business & Economics, 1979. 236 p.
64. Azzari V., Zambaldi F., Guissoni L. A., Rodrigues J. M., Scornavacca E. The impact of brand origin during an economic downturn: Evidence from a developing market. *Journal of International Marketing*. 2023. № 31 (2). Pp. 25-42.
65. Bataineh H., Abbadi S.S., Alabood E. and Alkurdi A. The effect of intellectual capital on firm performance: the mediating role of family management. *J. Islam. Account. Bus. Res.* 2022. № 13 (5). P. 845-863.
66. Bleier A., Eisenbeiss M. Personalized online advertising effectiveness: The interplay of what, when, and where. *Marketing Science*. 2015. Vol. 34 (5). Pp. 669-688.
67. David F. Strategic management concepts and cases. Pearson College Div; 13th edition, 2020. 704 pp.
68. Deineha O., Chymosh K., Kobylenska T., Nazarov O., Liapa M. and Sapotnitska N. Adaptive Management of Transport Logistics in Agricultural Enterprises. *J. Agric. Crops*. 2022. № 8 (1). P. 20-26.
69. Dooranov A., Orozalieva A., Parmanasova A., Katan V., Horiashchenko Y. and Nagornyi Y. Estimation and stimulation of export potential of the innovatively active enterprise based on economic and mathematical modelling. *Acta Innov.* 2021. № 41. P. 56-64.
70. Evans J. R., Berman B. Marketing. Macmillan Pub. Co., 1990. 889 p.
71. Frolov S., Strilets V., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. (2022). State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 290–305. URL : [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.22](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.22) (дата звернення: 02.06.2024).
72. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Econ. Aff.* 2022. № 67 (03). Pp. 317-326.
73. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. McGraw-Hill Education, 2017. 302 p.

74. Hu M.K., Kee D.M.H. Fostering sustainability: reinventing SME strategy in the new normal. *Foresight*. 2022. № 24 (3-4). P. 301-318.
75. Ihnatenko M., Marmul L., Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. *University Economic Bulletin*. 2023. № 57. Pp. 45-51.
76. Katoch S., Singh R. Export Competitiveness of Dry Onion with Reference to India. *Econ. Aff.* 2021. № 66 (04). P. 629-633
77. Mulligan A. The future of research revealed. URL : <https://www.elsevier.com/connect/research-futures-2022> (дата звернення 20.04.2022).
78. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. URL : <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk> (дата звернення: 21.08.2024)
79. Porter M. E. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 350 p.
80. Qu Y., Cie'slik A., Fang Sh., Qing Yu. The role of online interaction in user stickiness of social commerce: The shopping value perspective. *Digital Business*. 2023. № 3 (2). URL : <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100061> (дата звернення: 21.08.2024)
81. Rambe R., Khaola. R. The impact of innovation on agribusiness competitiveness: the mediating role of technology transfer and productivity. *Eur. J. Innov. Manag.* 2022. № 25 (3). P. 741-773.
82. Sadchenko O., Lagodiienko V., Novykova I., Feshchenko O., Ruzhynska N. and Bogdanov O. Marketing Tools in Stimulating Innovative Activity of Enterprises. *Int. J. Manag.* 2020. № 11 (6). P. 241-251.
83. Saji T. G. Does Economic Integration Really Improve Trade Competitiveness? The Case of BRICS. *Econ. Aff.* 2019. № 64 (3). P. 469-480.
84. Strilets V., Franko L., Dykha M., Ivanov M. and Rybina L. The influence of innovative development in the EU countries and Ukraine on the competitiveness of national economies: A comparative analysis. 2024. *Problems and Perspectives in Management*. № 22 (2). P. 1-16.

85. Strilets V., Frolov S., Datsenko V., Tymoshenko O. and Yatsko M. State support for the digitalization of SMEs in European countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. № 20 (4). P. 290-305.
86. Winzar H., Baumann C., Soboleva A., Park S. H., Pitt D. Competitive Productivity (CP) as an emergent phenomenon: Methods for modelling micro, meso, and macro levels. *Int. J. Hosp. Manag.* 2022. № 105. P. 103.
87. Yan X., Duan G. The Real-Time Prediction of Product Quality Based on the Equipment Parameters in a Smart Factory. *Processes*. 2022. № 10 (5). P. 967.

Додатки

Додаток А

Показники політичної стабільності країн та рейтингування

Країн	Боротьба з корупцією, 2023	Глобальний рейтинг	Регуляторна якість, 2023	Глобальний рейтинг	Загальний рейтинг (р.3+5)
Данія	2.38	1	1.84	5	6
Сінгапур	2.04	5	2.31	1	6
Нова Зеландія	2.08	4	1.91	4	8
Фінляндія	2.22	2	1.77	8	10
Люксембург	1.93	8	1.93	3	11
Австралія	1.78	10	1.94	2	12
Нідерланди	1.87	9	1.79	7	16
Швеція	2.03	6	1.72	11	17
Швейцарія	2.02	7	1.73	10	17
Норвегія	2.11	3	1.6	15	18
Канада	1.67	12	1.64	12	24
Ліхтенштейн	1.71	11	1.62	13	24
Ірландія	1.58	16	1.75	9	25
Гонконг	1.63	14	1.6	14	28
Німеччина	1.66	13	1.46	18	31
Великобританія	1.48	21	1.54	16	37
Естонія	1.54	19	1.43	19	38
Японія	1.4	22	1.47	17	39
Ісландія	1.55	18	1.28	26	44
Макао	0.85	38	1.79	6	44
Андорра	1.25	27	1.35	22	49
Бельгія	1.34	24	1.17	27	51
Монако	1.25	29	1.35	23	52
Австрія	1.13	32	1.36	21	53
США	1.12	33	1.39	20	53
Бруней	1.28	25	0.98	35	60
Франція	1.18	31	1.15	29	60
Литва	0.78	40	1.34	24	64
Уругвай	1.57	17	0.68	48	65
Бермудські острови	1.25	28	0.93	39	67
Чехія	0.77	43	1.3	25	68
Південна Корея	0.89	37	1.12	31	68
Емірати	1.07	34	1.04	34	68
Ізраїль	0.83	39	1.12	30	69
Сан-Марино	1.25	30	0.93	41	71
Латвія	0.7	47	1.17	28	75
Чилі	0.97	36	0.93	40	76
Барбадос	1.34	23	0.5	58	81
Аруба	0.71	46	0.95	37	83
Катар	0.7	49	0.98	36	85

Словенія	0.78	42	0.73	45	87
Сейшельські Острови	1.63	15	0.21	76	91
Португалія	0.7	48	0.76	44	92
Грузія	0.62	55	0.95	38	93
Маврикій	0.45	64	1.06	33	97
Польща	0.57	57	0.78	43	100
Іспанія	0.63	54	0.69	47	101
Бахрейн	0.18	73	1.08	32	105
Коста-Ріка	0.65	52	0.54	56	108
Ботсвана	0.69	50	0.5	59	109
Кабо-Верде	0.98	35	0.24	74	109
Кіпр	0.33	68	0.78	42	110
Італія	0.55	59	0.64	51	110
Сент-Вінсент	0.74	44	0.32	69	113
Багами	1.27	26	0.01	89	115
Малайзія	0.3	69	0.66	49	118
Палау	0.59	56	0.4	63	119
Саудівська Аравія	0.54	62	0.52	57	119
Мальта	0.11	75	0.69	46	121
Ант.і Барб.	0.33	67	0.55	55	122
Словакія	0.29	70	0.6	53	123
Хорватія	0.18	74	0.64	50	124
Сент-Люсія	0.54	61	0.4	64	125
Гренада	0.56	58	0.31	71	129
Домініка	0.54	60	0.31	70	130
Греція	0.1	77	0.58	54	131
Оман	0.22	71	0.43	61	132
Пуерто-Рико	0.02	82	0.64	52	134
Руанда	0.67	51	0.12	83	134
Бутан	1.53	20	-0.4	119	139
Кувейт	0.21	72	0.32	67	139
Угорщина	-0	83	0.32	66	149
Румунія	0.04	81	0.32	68	149
Самоа	0.73	45	-0.27	106	151
Чорногорія	-0.08	87	0.37	65	152
Болгарія	-0.14	91	0.41	62	153
Йорданія	0.09	78	0.22	75	153
Фіджі	0.51	63	-0.09	93	156
Тувалу	0.65	53	-0.19	103	156
Північна Македонія	-0.35	104	0.43	60	164
Вірменія	0.06	79	0.05	88	167
Намібія	0.11	76	-0.06	91	167
Мікронезія	0.78	41	-0.58	129	170
Кірібаті	0.41	65	-0.28	108	173
Ямайка	-0.11	89	0.1	86	175
Албанія	-0.33	102	0.17	77	179

Молдова	-0.28	96	0.11	84	180
Казахстан	-0.27	94	0.07	87	181
Вануату	-0.01	85	-0.12	96	181
Колумбія	-0.31	98	0.1	85	183
Гана	-0.1	88	-0.18	101	189
Індонезія	-0.49	117	0.3	72	189
Сенегал	0.06	80	-0.35	114	194
Сербія	-0.45	114	0.14	81	195
Бенін	-0.05	86	-0.3	111	197
Китай	-0.01	84	-0.36	115	199
Таїланд	-0.49	119	0.16	80	199
Південно-Африканська Республіка	-0.28	97	-0.22	104	201
Філіппіни	-0.54	125	0.16	79	204
Індія	-0.37	106	-0.14	99	205
Беліз	-0.23	93	-0.43	120	213
Перу	-0.72	140	0.29	73	213
Буркіна-Фасо	-0.17	92	-0.49	122	214
Марокко	-0.54	124	-0.06	90	214
Панама	-0.63	134	0.12	82	216
Тонга	-0.31	100	-0.39	118	218
Монголія	-0.49	118	-0.18	102	220
Аргентина	-0.36	105	-0.48	121	226
Туреччина	-0.5	121	-0.23	105	226
Боснія і Герц.	-0.58	129	-0.14	98	227
В'єтнам	-0.42	112	-0.38	116	228
Гамбія	-0.28	95	-0.64	135	230
Бразилія	-0.5	120	-0.3	112	232
Танзанія	-0.32	101	-0.59	132	233
Шрі-Ланка	-0.38	109	-0.51	125	234
Гаяна	-0.38	108	-0.56	128	236
Туніс	-0.34	103	-0.62	134	237
Сальвадор	-0.56	126	-0.31	113	239
Замбія	-0.48	116	-0.5	124	240
Україна	-0.69	139	-0.27	107	246
Палестина	-0.68	138	-0.28	109	247
Мальдіви	-0.4	110	-0.67	139	249
Парагвай	-1.06	160	-0.08	92	252
Лесото	-0.51	122	-0.59	131	253
Того	-0.62	133	-0.49	123	256
Мексика	-1.02	157	-0.17	100	257
Суринам	-0.4	111	-0.73	146	257
Кенія	-0.77	143	-0.39	117	260
Непал	-0.51	123	-0.66	137	260
Азербайджан	-1.2	168	-0.11	94	262
Гватемала	-1.12	164	-0.29	110	274
Узбекистан	-0.81	145	-0.58	130	275
Нігер	-0.56	127	-0.82	151	278

Ангола	-0.61	132	-0.76	147	279
Еквадор	-0.65	135	-0.72	144	279
Малаві	-0.6	131	-0.77	148	279
Єгипет	-0.75	142	-0.67	138	280
Ефіопія	-0.47	115	-1.02	165	280
Уганда	-1.04	159	-0.52	126	285
Свазіленд	-0.73	141	-0.72	145	286
Гондурас	-1.11	162	-0.55	127	289
Малі	-0.86	149	-0.68	141	290
Мозамбік	-0.83	147	-0.71	143	290
Алжир	-0.59	130	-0.95	161	291
Сьєрра-Леоне	-0.57	128	-1.06	166	294
Габон	-1.02	156	-0.7	142	298
Джибуті	-0.78	144	-0.93	157	301
Киргизстан	-1.22	170	-0.62	133	303
Мадагаскар	-1	154	-0.8	150	304
Ліберія	-0.89	150	-0.92	156	306
Пакистан	-1	155	-0.9	153	308
Мавританія	-0.82	146	-1	163	309
Лаос	-0.97	152	-0.93	158	310
Камбоджа	-1.3	174	-0.68	140	314
Білорусь	-0.67	137	-1.42	179	316
Бангладеш	-1.12	163	-0.91	154	317
Нігерія	-1.04	158	-0.94	159	317
Болівія	-0.84	148	-1.18	170	318
Гвінея	-0.9	151	-1.08	167	318
Камерун	-1.16	166	-0.91	155	321
Коморські Острови	-0.99	153	-1.24	172	325
Росія	-1.1	161	-1.12	168	329
Нікарагуа	-1.39	179	-0.88	152	331
Ліван	-1.23	172	-1.01	164	336
Афганістан	-1.15	165	-1.27	175	340
Ж.-Бісау	-1.18	167	-1.25	174	341
Бірма	-1.22	169	-1.44	180	349
Бурунді	-1.56	187	-0.99	162	349
Таджикистан	-1.38	178	-1.18	171	349
Зімбабве	-1.26	173	-1.34	176	349
Р. Конго	-1.35	177	-1.24	173	350
Чад	-1.48	182	-1.16	169	351
Іран	-1.23	171	-1.69	185	356
Республіка Республіка Каліфорнія	-1.31	175	-1.47	182	357
Ірак	-1.32	176	-1.44	181	357
Гаїті	-1.44	181	-1.39	177	358
ДР Конго	-1.48	183	-1.41	178	361
Судан	-1.5	185	-1.6	184	369
Гвінея	-1.57	188	-1.47	183	371

Додаток Б

Економічна стабільність та рівень податків країн світу та рейтингування у 2023 році

Країн	Тіньова економіка,	Глобальний рейтинг	Податки	Рейтинг	ВВП на душу населення, ПКС, 2023	Глобальний рейтинг No2	Загальний рейтинг
1. Люксембург	10.38	146	23	82	132847	1	15
2. США	7	157	11	122	74578	10	22
3. Ірландія	9.58	147	9	137	114922	4	30
4. Нідерланди	7.83	155	9	140	71447	12	31
5. Австрія	9.01	150	12	111	65015	16	32
6. Ісландія	12.45	139	21	84	67256	15	34
7. Сінгапур	9.2	149	5	178	127544	2	35
8. Німеччина	7.75	156	9	136	63578	20	36
9. Австралія	8.1	154	11	115	59553	23	37
10. Данія	14.7	133	10	127	72097	11	41
11. Норвегія	15.07	131	5	177	90470	7	49
12. Японія	8.19	153	19	93	46158	41	51
13. Великобританія	8.32	152	9	144	54542	29	52
14. Франція	11.65	143	9	135	55441	27	53
15. Канада	9.42	148	8	146	55919	26	54
16. Бруней	30.44	66	5	175	76828	9	55
17. Швеція	11.74	142	6	173	63115	21	56
18. Гонконг	12.39	140	3	184	64468	18	59
19. Італія	22.97	102	14	108	53312	31	60
20. Фінляндія	13.3	135	8	150	57064	25	61
21. Південна Корея	19.83	116	12	114	50572	32	61
22. Нова Зеландія	8.97	151	7	165	48827	35	62
23. Емірати	24.26	97	5	180	68578	14	62
24. Уругвай	20.38	113	20	91	31019	62	87
25. Швейцарія	6.94	158	19	97	10132	117	123

Примітка. При розрахунку загального показника враховано оберненість показників