

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО.

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«29» листопада 2024 р

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Просування товарів на міжнародний ринок та напрями його удосконалення (на прикладі ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»»)

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

(шифр і назва)

форма навчання

заочна

Здобувач:

Гончаренко Анастасія Петрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Кушнір Людмила Володимирівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Рабош Ірина Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

(підпис)

Анастасія ГОНЧАРЕНКО  
(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>заочна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО  
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«02» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Гончаренко Анастасія Петрівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Просування товарів на міжнародний ринок та напрями його удосконалення (на прикладі ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль») затверджена наказом ректора від 02 вересня 2024 р. № 1708/ст.

1. Термін виконання роботи: з 02.09.2024 р. до 15.12.2024 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 25.11.2024
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»; баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», літературні джерела
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): вивчити економічну сутність просування товарів на міжнародний ринок; визначити механізм організації збутової діяльності підприємства та просування товарів на міжнародні ринки; розкрити принципи і стратегії просування продукції на міжнародний ринок; здійснити аналіз формування фінансових ресурсів підприємства; оцінити результативність фінансового стану ПрАТ «Радомишль»; розробити основні напрямки удосконалення діяльності підприємства на міжнародному ринку; розрахувати показники ефективності проектних рішень.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу:  
Теоретичний розділ: табл. -1 , рис. – 5  
Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 11, рис. – 12,  
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 11, рис. – 8, формули – 2.

## 6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.09.24-20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24-13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24-03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24-14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24-19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	25.11.24	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

## 7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Кушнір Л.В.	02.09.24	02.09.24
Розділ 2	доцент Кушнір Л.В.	06.10.24	06.10.24
Розділ 3	доцент Кушнір Л.В.	30.10.24	30.10.24

Дата видачі завдання «02» вересня 2024 р

Керівник кваліфікаційної роботи:

\_\_\_\_\_ Людмила КУШНІР  
(підпис керівника) (власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

\_\_\_\_\_ Анастасія ГОНЧАРЕНКО  
(підпис здобувача) (власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Просування товарів на міжнародний ринок та напрями його удосконалення (на прикладі ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»)» містить 140 сторінки, 23 таблиці, 25 рисунків та 2 формули. Перелік посилань нараховує 93 найменування.

У вступі зазначена актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи просування товарів на міжнародний ринок та напрями його удосконалення.

У другому розділі проаналізовано виробничі і фінансові показники діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль». Ідентифіковані наявні проблеми в збутої політиці підприємства у контексті міжнародного розширення.

У третьому розділі представлені та обґрунтовані підходи щодо просування товарів ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок та напрями його удосконалення шляхом впровадження нового каналу дистрибуції продукції. Представлена методика розрахунку економічного ефекту від впровадження комплексу заходів для ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

У висновках зазначені основні результати проведеного дослідження та надано пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

**Ключові слова:** дистриб'ютор, зовнішньоекономічна діяльність, просування товарів, логістичне забезпечення, міжнародний ринок

## ABSTRACT

The master's qualification thesis on the topic «Promotion of Goods to the International Market and Directions for Its Improvement (Case Study of PJSC 'Radomyshl Beer and Soft Drinks Plant')» comprises 140 pages, 23 tables, 25 figures, and 2 formulas. The reference list includes 93 sources.

The introduction indicates the relevance of the chosen topic of the thesis, the object, subject, purpose and objectives of the study.

The first part deals the theoretical foundations of promoting goods to the international market and the ways to improve it..

The second part analyses production and financial indicators of activity of PJSC 'Beer and Non-Alcoholic Brewery "Radomyshl"'. It identifies existing problems in the sales policy of the enterprise in the context of international expansion.

The third part presents and substantiates approaches to promotion of goods of PJSC 'Brewery and Non-Alcoholic Plant "Radomyshl"' to the international market and directions of its improvement by introducing a new distribution channel. A methodology for calculating the economic effect of implementing a set of measures for PJSC 'Brewery "Radomyshl"' is presented.

The conclusions indicate the main results of the study and presents proposals for the implementation of the tasks of the qualifying work.

**Keywords:** distributor, foreign economic activity, promotion of goods, logistics support, international market

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

КР – канал розподілу;

ПБК – пиво-безалкогольний комбінат;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

СМПТ – стратегія міжнародного просування товарів;

ISO – the International Organization for Standardization;

НАССР - Hazard Analysis and Critical Control Points (Аналіз ризиків і критичні точки контролю);

KPI – key performance indicators;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>9</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК .....</b>	<b>12</b>
1.1. Економічна сутність просування товарів на міжнародний ринок .....	12
1.2. Принципи і стратегії просування продукції на міжнародний ринок.....	22
1.3. Механізм організації збутової діяльності підприємства та просування товарів на міжнародні ринки .....	43
<b>РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ» І МОЖЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК .....</b>	<b>52</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Радомишль».....	52
2.2. Оцінка результативності фінансового стану ПрАТ «Радомишль».....	64
2.3. Дослідження збутової політики ПрАТ «Радомишль» у контексті міжнародного розширення .....	78
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ПРАТ «ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНИЙ КОМБІНАТ «РАДОМИШЛЬ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....</b>	<b>90</b>
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародному ринку.....	90
3.2. Пропозиції щодо впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок .....	101
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	114
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>125</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>131</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному глобалізованому світі просування товарів на міжнародний ринок стає дедалі важливішим елементом стратегії розвитку підприємств. В умовах жорсткої конкуренції та швидко змінюваних споживчих вподобань, компанії зобов'язані адаптувати свої маркетингові підходи, щоб ефективно залучати нових клієнтів на закордонних ринках. Процес просування товару включає в себе не лише класичні методи реклами та збуту, а й унікальні стратегії, які враховують культурні, соціальні та економічні особливості кожної країни.

Важливість ефективного просування товарів на міжнародних ринках підкреслюється збільшенням обсягів світової торгівлі та зростанням потреби підприємств у виході на нові ринки. В умовах стрімкої цифровізації бізнесу, використання сучасних технологій та інноваційних підходів до маркетингу стає необхідним для досягнення успіху.

Посилення уваги з боку вітчизняних та зарубіжних науковців до питань системи ефективності просування товарів на міжнародний ринок присвятили свої праці такі українські вчені, як: Бойко В., Бойко Л. (2022), Болотіна І. М., Семенець М. В. (2022), Бондар В. Ю. (2022), Власенко Л. В. (2021), Гаврилук І. (2022), Кривда О.В., Бойчук Н.Я., Вовченко А.О. (2024) та інші.

Незважаючи на сучасний і високий рівень теоретичних та прикладних досліджень системи ефективності просування товарів на міжнародний ринок, виконаних як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, на сьогодні залишається недостатньо визначеним комплексний підхід до вирішення сучасних викликів у цій сфері. Зокрема, є потреба у подальшому дослідженні адаптації стратегій просування, які б враховували швидкі зміни світових економічних умов, підвищену конкуренцію, специфіку регіональних ринків та культурні особливості споживачів.

Також важливим залишається аналіз впливу цифрових технологій на просування товарів та розробка інноваційних підходів, які б забезпечували

стійку присутність товару на нових ринках. Таким чином, сучасні умови вимагають від компаній не тільки глибокого розуміння традиційних моделей просування, але й активного впровадження гнучких, технологічно орієнтованих стратегій, здатних ефективно реагувати на постійні зміни у міжнародному бізнес-середовищі.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та практичних аспектів просування товарів на міжнародний ринок та напрями його удосконалення в управлінні підприємством при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

У рамках роботи аналізуються існуючі підходи до міжнародного маркетингу та управління зовнішньоекономічними операціями, виявляються ключові фактори успіху просування товарів на закордонні ринки, а також розглядаються можливості підвищення ефективності цих процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Мета обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- з'ясувати економічну сутність просування товарів на міжнародний ринок,
- визначити принципи і стратегії просування продукції на міжнародний ринок,
- проаналізувати механізм організації збутової діяльності підприємства та просування товарів на міжнародні ринки,
- навести загальну характеристику діяльності ПрАТ «Радомишль»,
- оцінити результативності фінансового стану ПрАТ «Радомишль»,
- дослідити збутову політику ПрАТ «Радомишль» у контексті міжнародного розширення,
- розробити основні напрямки удосконалення діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародному ринку,
- надати пропозиції щодо впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок,
- навести розрахунки ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес просування товарів на міжнародний ринок, зокрема, формування стратегічних рішень в управлінні підприємством у контексті зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка нових каналів дистрибуції.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти просування товарів на міжнародний ринок, а також розробка стратегічних рішень для вдосконалення управління підприємством у процесі зовнішньоекономічної діяльності.

**Методи дослідження.** У роботі використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння, групування, середніх і відносних величин, монографічний, графічний, рядів динаміки, балансовий. Також застосовувалися експертний метод для отримання оцінок від фахівців галузі та метод прогнозування для визначення майбутніх тенденцій на міжнародному ринку, що дозволяє підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.

**Інформаційна база.** Вихідними даними для розробки теми випускової кваліфікаційної роботи магістра є сучасні теорії міжнародного маркетингу та менеджменту, методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного планування, а також законодавча та нормативна база, що регулює зовнішньоекономічну діяльність на національному рівні. Також використовувалися статистичні дані, фінансова звітність підприємства та інформація про тенденції і динаміку розвитку міжнародних ринків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

### 1.1. Економічна сутність просування товарів на міжнародний ринок

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Досягнення цієї мети залежить від багатьох чинників, серед яких ключове місце посідає успішне просування товарів на ринок. Просування товарів є завершальним етапом реалізації продукції, оскільки саме на цьому етапі продукція потрапляє до кінцевого споживача, а підприємство отримує фінансову винагороду за свою працю.

Ефективно налаштована збутова діяльність забезпечує не лише досягнення фінансових результатів, але й впливає на загальний успіх підприємства на ринку. Якщо збутова діяльність організована правильно, це дозволяє підприємству ефективно реалізовувати свою продукцію, швидко реагувати на зміни ринкового попиту, уникати затоварення та оптимізувати витрати. Крім того, правильна збутова стратегія сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, підвищує його репутацію та довіру з боку споживачів.

Дослідження питань збутової діяльності підприємства в контексті просування товарів на міжнародний ринок розглядали багато вітчизняних авторів, серед яких: Басанець І. В. (2021) [5], Бойко В., Бойко Л. (2022) [7], Болотіна І. М. (2022) [9], Воронко О.С. (2023) [16], Галько С., Терещенко С. (2019) [19], Гарбар Ж., Гарбар В. (2022) [21] та ін.

Так, Бойко В., Бойко Л. (2022) [7] зазначають, що організація збутової діяльності включає декілька важливих аспектів, серед яких: вибір каналів збуту, розробка цінової політики, логістика та управління запасами, маркетингова підтримка, робота з клієнтами. Автори вважають, що підприємство повинно обрати оптимальні канали збуту продукції, які забезпечать її максимальне охоплення та доступність для кінцевого споживача. Це можуть бути як традиційні канали, такі як власні магазини або оптові

покупці, так і сучасні, наприклад, онлайн-платформи або партнерські мережі. Важливим елементом збутової діяльності є встановлення конкурентоспроможної ціни на продукцію. Правильне ціноутворення враховує не лише витрати на виробництво і збут, але й ситуацію на ринку, рівень доходів цільової аудиторії та ціни конкурентів.

Ефективна система логістики дозволяє оптимізувати процес доставки продукції від виробника до споживача, мінімізуючи витрати на транспортування та складування. Управління запасами, у свою чергу, дозволяє уникнути надлишків або дефіциту продукції на складі, що знижує ризик фінансових втрат.

Важливою складовою збутової діяльності є маркетингова підтримка, яка включає рекламу, просування, участь у виставках та інших заходах. Ефективний маркетинг допомагає підвищити обізнаність споживачів про продукцію, сформувати лояльність до бренду та стимулювати попит.

Аналіз праці [7] дозволяє зробити висновки, що правильно налаштована збутова діяльність є ключовим фактором, що забезпечує фінансову стабільність та ефективність підприємства. Вона дозволяє не лише успішно реалізовувати продукцію, але й адаптуватися до змін на ринку, утримувати та розширювати клієнтську базу, а також забезпечувати довгострокове зростання та розвиток бізнесу.

Для підприємства, яке працює в умовах нестабільного ринкового середовища, важливою є раціональна організація товарообігу або збутової діяльності, мета якої полягає в повному задоволенні потреб споживачів. Варто підкреслити, що збутова діяльність є ключовим елементом будь-якого підприємства, оскільки її ефективність безпосередньо впливає на обсяги реалізації продукції та доходи компанії. Збутова діяльність відображає результати всіх попередніх етапів роботи підприємства. Вона складається з комплексу функцій, які виконуються протягом усього процесу виробництва, аж до моменту продажу продукції споживачеві. Таким чином, для швидкого та гнучкого реагування на ринкові вимоги, що забезпечує

конкурентоспроможність підприємства, збутова діяльність має значний вплив на прибутковість і ефективність фінансово-економічної діяльності. У сучасних умовах ринку це особливо актуально.

Поняття «збут» розглядається різними авторами з різних точок зору, що призводить до його різноманітного трактування. Одні дослідники, Бондар В. Ю. (2022) [10], Ковтун Е.О. (2021)[37] вважають збут процесом фізичного переміщення товару та ототожнюють його з поняттями «розподіл» і «товарорух». У цьому випадку збут розуміється як сукупність дій, спрямованих на доставку готової продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи транспортування, складування, управління запасами та логістику.

Інші автори, такі як Басанець І. В. [5] та Болотіна І. М. (2022) [9], трактують збут як процес взаємодії з покупцем, що охоплює не лише фізичне переміщення товарів, але й комунікаційні та комерційні аспекти. Вони підкреслюють, що збутова діяльність повинна включати в себе заходи, спрямовані на встановлення та підтримання довгострокових відносин з клієнтами, розуміння їхніх потреб та адаптацію продукції до цих вимог. Це дозволяє підприємствам ефективніше відповідати на запити ринку, що є запорукою успішної реалізації товарів та послуг.

Кравчик Ю.В. (2021) [40] додає, що збут — це не лише процес доставки продукції, а й комунікаційна взаємодія між продавцем і покупцем. Важливою частиною збутової діяльності є безпосередній контакт з клієнтом, який розпочинається з моменту першої взаємодії і триває до завершення угоди та післяпродажного обслуговування. Такий підхід дозволяє побудувати міцні стосунки з покупцями, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів і стабільності продажів.

Деякі дослідники, наприклад, Кривда О.В., Кириченко С.О. та Дубенець В.П. (2019) [42], не розділяють поняття «збут» і «збутова діяльність», розглядаючи їх як єдине ціле. Вони наголошують, що збутова діяльність охоплює всі аспекти управління процесом продажу, включаючи розробку стратегії збуту, організацію товарообміну, планування логістичних процесів та

аналіз ефективності реалізації продукції. Важливим завданням збутової діяльності є забезпечення максимально ефективного просування продукції на ринку, що дозволяє підприємству отримувати стабільний прибуток та займати конкурентні позиції.

Отже, поняття «збут» може інтерпретуватися по-різному залежно від підходу та контексту його розгляду. В одних випадках під збутом розуміється лише фізичне переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача або посередника, тобто його транспортування, складування та розподіл. У цьому сенсі збут охоплює логістичні аспекти, такі як організація доставки, зберігання та облік товарів, а також забезпечення їх своєчасного надходження до точок продажу.

Водночас, збут можна розглядати як більш широкий процес, що включає взаємодію підприємства з ринком і покупцями. У цьому контексті він охоплює не лише фізичну дистрибуцію товарів, але й комунікаційні аспекти, спрямовані на формування попиту, утримання клієнтів і створення лояльності до бренду. Такий підхід акцентує увагу на важливості розуміння потреб споживачів, аналізу ринкової кон'юнктури та активної роботи зі зворотним зв'язком для постійного вдосконалення продукції та послуг.

Збут є ключовою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки він забезпечує ефективну реалізацію продукції на ринку, що безпосередньо впливає на досягнення основної мети підприємства — отримання прибутку. Саме через збутові операції підприємство має можливість втілити свою маркетингову стратегію в конкретні дії, забезпечити відповідність пропозиції потребам ринку та створити умови для фінансової стабільності й зростання. Незалежно від того, який підхід до визначення збуту обирається, його роль у загальній системі управління підприємством залишається однією з ключових, оскільки успішна збутова діяльність є основою конкурентоспроможності й розвитку компанії на ринку.

Один із відомих науковців, Новицька І.В. (2021) [54], у своїх дослідженнях розглядає збутову діяльність як комплекс заходів, що охоплюють увесь процес

реалізації продукції, починаючи з того моменту, коли товар надходить до комерційного підприємства або виробника у готовому для споживання вигляді, і закінчуючи моментом, коли він переходить у власність кінцевого споживача. За її словами, збутова діяльність включає низку важливих етапів, таких як прийом продукції, зберігання, підготовка до продажу, організація продажу та комунікація з покупцем.

Новицька І.В. (2021)[54] акцентує увагу на тому, що збутова діяльність є комплексною системою, яка охоплює не лише фізичний рух товару, але й маркетингові аспекти, спрямовані на стимулювання продажів і задоволення потреб споживачів. Вона підкреслює, що ефективне управління збутовими процесами має на меті не лише забезпечення товару на полицях, але й створення умов для успішної реалізації продукції, враховуючи запити і поведінку споживачів.

Таким чином, за трактуванням Новицької І. В.(2021) [54], збутова діяльність — це багатофункціональний процес, який охоплює всі операції та дії, пов'язані з переміщенням товару від виробника до кінцевого споживача, включаючи маркетингові заходи, комунікаційні стратегії та логістичні операції.

Збутова діяльність є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вона визначає кінцевий результат усіх виробничих і комерційних зусиль — продаж продукції та отримання прибутку. Основна мета збутової діяльності полягає у забезпеченні ефективної реалізації продукції на ринку, що є завершальним етапом діяльності підприємства. Саме через збут реалізуються стратегічні цілі підприємства, такі як задоволення потреб споживачів, збільшення частки ринку та досягнення фінансової стабільності.

Відповідно до визначення, сформульованого вченим Плотницькою С.І. (2020) [59], збут — це комплекс заходів, що поєднує організаційно-технічні та комерційні дії, спрямовані на продаж товарів і послуг споживачам. Ці заходи охоплюють усі процеси, пов'язані з просуванням продукції від виробника до кінцевого споживача, включаючи маркетингові стратегії, логістику, комунікацію з клієнтами та організацію продажів. Науковець підкреслює

важливість збуту як засобу забезпечення взаємодії між виробником та ринком, що дозволяє не тільки ефективно реалізувати товар, але й підтримувати зворотний зв'язок зі споживачами, аналізувати їхні потреби та адаптувати виробництво до змін у попиті.

Збутова діяльність, таким чином, є комплексною системою, яка включає не тільки фізичний рух товарів, але й організаційні, технічні та комерційні аспекти, що забезпечують успішне функціонування підприємства на ринку. Вона є основним інструментом досягнення цілей підприємства та формування його конкурентних переваг, оскільки саме через збут відбувається завершення виробничого циклу, перетворення товару на прибуток та задоволення потреб споживачів [59].

На нашу думку, визначення збутової діяльності, наведене Пугачевською К.Й. (2020) [63], найбільш повно розкриває сутність цього поняття. Вона характеризує збутову діяльність як систему організації просування продукції, що орієнтується на задоволення потреб покупців і отримання прибутку за рахунок формування попиту та стимулювання збуту. Це визначення відображає комплексний характер збутової діяльності, яка включає різні етапи та заходи, необхідні для ефективного реалізації продукції на ринку.

Згідно з підходом Пугачевської К.Й.(2020) [63], збутова діяльність охоплює такі ключові елементи, як планування обсягу реалізації продукції з урахуванням очікуваного рівня прибутку, що дозволяє підприємству визначити оптимальні обсяги виробництва та продажів. Важливим аспектом є також пошук та вибір оптимальних партнерів для постачання або реалізації товару, що включає аналіз потенційних покупців і постачальників, їх фінансової стабільності та репутації на ринку. Автор також акцентує увагу на проведенні торгів та встановленні ціни, які враховують якість товару та попит на нього, що є критичними факторами успішного просування продукції.

Окрім цього, вчена наголошує на важливості використання різноманітних інструментів, які допомагають прискорити збут та підвищити прибутковість. Це можуть бути маркетингові заходи, такі як рекламні кампанії, програми

лояльності для клієнтів, промоції та інші форми стимулювання продажів, які сприяють збільшенню попиту на продукцію. Таким чином, збутова діяльність розглядається як багатогранний процес, що охоплює не тільки безпосередній продаж товарів, але й управління всіма складовими, які забезпечують ефективне функціонування підприємства на ринку.

Отже, збутова діяльність у трактуванні Пугачевської К. Й. (2020) [63] є системним підходом до організації процесу реалізації продукції, де особлива увага приділяється задоволенню потреб споживачів, підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Це визначення підкреслює важливість інтеграції всіх елементів маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні функції збутової діяльності підприємства охоплюють низку напрямків, кожен з яких спрямований на забезпечення ефективної реалізації продукції на ринку. Збутова діяльність включає наступні ключові аспекти:

1. Підготовка продукції до продажу.
2. Визначення вартості та ціни продукції.
3. Створення збутової маркетингової стратегії.
4. Аналіз інформації щодо визначення попиту та пріоритетів споживачів на продукцію.
5. Визначення каналу збуту.
6. Робота з посередниками.

Таким чином, збутова діяльність підприємства є комплексним процесом, що включає планування, організацію, управління та контроль усіх дій, пов'язаних з реалізацією продукції на ринку. Ефективна організація цих напрямків дозволяє підприємству не лише досягти поставлених цілей, але й закріпити свої позиції на ринку, забезпечивши стабільний розвиток і зростання.

На основі викладеного вище, збутова діяльність підприємства передбачає чітке визначення суб'єктів, об'єктів, предмета та мети цього процесу. Детально розглянемо кожен з цих елементів.

Суб'єктами збутової діяльності виступають всі учасники, які беруть участь у процесі реалізації продукції.

Об'єктами збутової діяльності є всі елементи, на які спрямовані зусилля підприємства з метою реалізації продукції.

Предметом збутової діяльності є продукція або послуги, які виробляються підприємством і пропонуються на ринку.

Головною метою збутової діяльності є забезпечення ефективного просування продукції на ринку з метою досягнення економічних цілей підприємства.

Основні завдання, які визначають мету збутової діяльності, включають: реалізація економічних інтересів підприємства, отримання прибутку, задоволення потреб споживачів.

Таким чином, суб'єкти, об'єкти, предмет і мета збутової діяльності утворюють цілісну систему, яка забезпечує успішне функціонування підприємства на ринку. Кожен з елементів відіграє важливу роль у досягненні основної мети — задоволення потреб споживачів і отримання прибутку.

Важливою частиною управління збутовою діяльністю є створення ефективної мережі збуту, яка складається з різноманітних каналів збуту. Вибір цих каналів є критично важливим управлінським рішенням, адже саме канали збуту безпосередньо впливають на всі інші маркетингові рішення підприємства. Ефективно організовані канали збуту сприяють не лише реалізації продукції, але й формуванню іміджу компанії на ринку.

Канали розподілу, або канали збуту, можна визначити як шляхи, методи та структури, що використовуються підприємством для переміщення товарів або послуг від виробників до кінцевих споживачів. Це системи, які забезпечують проходження товару або послуги від пункту виробництва до пункту продажу, де вони стають доступними для покупців.

За словами Чабаров В.О., Черевата Т.М., Євтушок О.В. (2020) «канал збуту» - це система, що складається з окремих партнерів, які беруть участь у

доставці товарів або послуг споживачам або промисловим користувачам з метою їхнього використання та подальшої реалізації [74].

Правильне планування каналів збуту на підприємстві допомагає реалізувати кілька ключових виробничих, фінансових та економічних завдань:

1. Своєчасне виконання замовлень, забезпечується дотримання виробничого графіка.

2. Ефективне використання ресурсів, оптимізується застосування матеріальних і трудових ресурсів.

3. Поліпшення обігу запасів, зменшується кількість матеріальних запасів і підвищується їх обіговість.

4. Раціональна доставка, організується ефективна логістика товарів з урахуванням різних видів перевезень.

Канали збуту різних рівнів, які відображають різні шляхи переміщення товарів від виробника до споживача, представлені на рис. 1.1. Ці канали можуть включати як прямі, так і непрямі методи розподілу, що впливають на ефективність збутової діяльності підприємства.

Для ефективною реалізації продукції підприємства формують службу збуту, яка є ключовим елементом маркетингової діяльності. Структура цієї служби повинна бути адаптована до маркетингової стратегії підприємства, оскільки маркетинг відіграє важливу роль у всіх аспектах збуту.

Кожне підприємство має визначити оптимальний рівень централізації своєї збутової діяльності та встановити чіткі зв'язки між службою збуту та іншими відділами. Це забезпечить належний розподіл відповідальностей і завдань усередині збутової служби [45].

Організація збутового процесу є критично важливим аспектом діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність реалізації продукції. Цей процес охоплює регулювання всіх взаємозв'язків між різними підрозділами та працівниками компанії, що беруть участь у збуті товарів чи послуг.

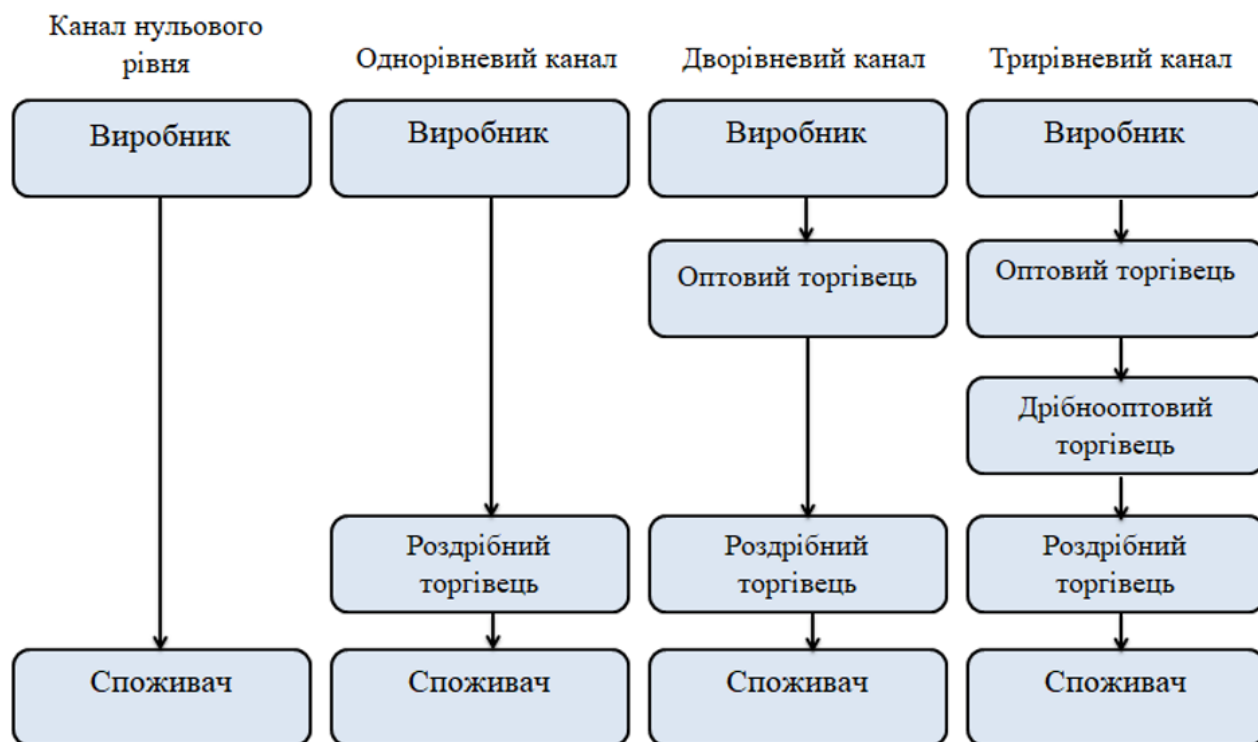


Рис. 1.1. Канали збуту різних рівнів [59, 63, 74]

Організація збутової діяльності є складним завданням, яке вимагає постійного контролю за ходом процесу, а також аналізу та вдосконалення усіх етапів збуту. Це включає моніторинг результатів, виявлення слабких місць у системі та впровадження необхідних змін для підвищення ефективності. Успішна організація збутового процесу може суттєво вплинути на задоволеність споживачів та загальну рентабельність підприємства.

Вчені Шуміло О.С., Кім О.О. та Ковша Є.І. (2023) [79] підкреслюють, що організація збутової діяльності підприємства значною мірою визначається кон'юнктурою ринку, на якому воно функціонує. Кон'юнктура ринку охоплює різноманітні фактори, такі як попит і пропозиція, цінові коливання, конкурентне середовище та споживчі вподобання.

Ці аспекти можуть суттєво впливати на вибір збутових стратегій, каналів розподілу та методів комунікації з клієнтами. Наприклад, у випадку високого попиту на продукцію підприємства, організація збуту може бути спрямована на максимізацію обсягів продажу, тоді як у ситуації з насиченим ринком акцент

може бути зроблений на формуванні конкурентних переваг та покращенні обслуговування клієнтів.

Таким чином, адаптація збутової діяльності до змін кон'юнктури ринку є важливим фактором, що забезпечує підприємству здатність ефективно реагувати на виклики та можливості, які виникають в умовах конкурентного середовища.

Отже, на основі проведеного аналізу наукових джерел можна сказати, що просування товарів на міжнародний ринок є складним і багатогранним процесом, що вимагає комплексного підходу. Ключовими аспектами цього процесу є: аналіз ринку, маркетингова стратегія, канали збуту, служба збуту, адаптація до змін. Таким чином, успішне просування товарів на міжнародний ринок залежить від інтеграції всіх цих складових, що разом формують основу для досягнення економічних цілей підприємства та задоволення потреб споживачів.

## **1.2. Принципи і стратегії просування продукції на міжнародний ринок**

Незважаючи на труднощі, пов'язані з війною, український бізнес дедалі більше розуміє необхідність переорієнтації на просування та збут своєї продукції на ринках європейських країн. Однак вітчизняні компанії стикаються з певними труднощами при експорті продукції на нові ринки, що викликано різноманітними факторами. Серед них основними є інституційні, організаційні та фінансові проблеми, а також високий рівень конкуренції.

Щоб подолати ці труднощі та перешкоди, зокрема у боротьбі з конкуренцією та залученні споживачів, необхідно мати чітко сплановану і продуману політику, орієнтовану на довгострокову перспективу. Отже, актуальність та своєчасність завдання обґрунтування стратегій просування продукції українських підприємств на міжнародні ринки є дуже високою.

На сьогоднішній день питання просування продукції на міжнародні ринки стало предметом інтенсивного дослідження з різних перспектив. У сучасному

бізнес-середовищі, де конкуренція на глобальному рівні зростає, підприємства потребують стратегій, які забезпечать успішний вихід на зовнішні ринки.

Якщо розглядати це питання з мікрорівневого аспекту, то на перший план виходять такі ключові питання, як організація, здійснення, фінансування та загальна підтримка експортно-імпортних операцій підприємств. Дослідження, проведене І. Басанцем (2021) [5], підкреслює важливість комплексного підходу до управління цими аспектами. Адже лише злагоджена робота всіх елементів експортної діяльності може забезпечити успішність виходу на міжнародні ринки.

Крім того, аналіз обсягів, ефективності та факторів, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності, є важливим напрямом досліджень. П. Гринько (2019) [23] зазначає, що розуміння цих чинників дозволяє підприємствам краще адаптуватися до умов ринку і приймати обґрунтовані рішення щодо просування своїх товарів за межі країни.

Ще одним важливим аспектом є моделювання і прогнозування експорту та продажу товарів на глобальних ринках. Дослідження, проведені Бойко В., Бойко Л. (2022) [7], вказують на необхідність розробки точних моделей, які можуть допомогти підприємствам передбачати зміни у попиті, цінній політиці та конкурентному середовищі. Це дозволяє формувати ефективні стратегії для виходу на нові ринки.

Завершуючи, варто зазначити, що створення цілісної та дієвої системи управління просуванням продукції на міжнародних ринках є критично важливим. Як зазначає Л. Малярець (2019) [48], ця система має включати всі етапи від аналізу ринку до фінансування експортних операцій, що дозволяє підприємствам не тільки адаптуватися до нових умов, а й зайняти конкурентні позиції на глобальній арені.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що ефективно просування продукції на міжнародні ринки вимагає комплексного підходу, врахування специфіки кожного ринку та гнучкості у реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі.

При розгляді питання просування продукції на міжнародні ринки з макроекономічної точки зору, акценти в сучасних дослідженнях поступово зміщуються у бік аналізу ринкових тенденцій, стану і перспектив розвитку міжнародних ринків товарів і послуг. Наприклад, дослідження Н. М. Левчук, Я. М. Марач (2023) [46] підкреслюють важливість моніторингу глобальних ринкових змін, оскільки це дозволяє країнам та компаніям адаптуватися до нових умов і змістити фокус на найбільш перспективні ринки.

Ряд науковців, О.О. Вороніна (2021) [15], І. Гаврилюк (2022) [17], Ж. Гарбар В.Гарбар, [21] (2022), вважають, що крім того, важливою складовою макроекономічного аналізу є розгляд протекціоністських заходів, які використовуються різними країнами для врегулювання питань обсягів та структури імпорту товарів та послуг. Як зазначає Гринько П.О. у своїй праці «Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства» [23, С. 122–125], такі заходи можуть суттєво вплинути на міжнародну торгівлю, формуючи нові бар'єри для вітчизняних виробників, що прагнуть виходу на зовнішні ринки.

Що стосується стратегування просування продукції на міжнародні ринки, це питання також активно обговорюється в економічній літературі. Важливо відзначити, що навіть у рамках цієї теми існує значна спеціалізація. Наприклад, Л. Кримчак (2019) [43] акцентує увагу на аспектах інформаційно-аналітичного забезпечення програм експансії на зовнішні ринки, що дозволяє підприємствам глибше зрозуміти потреби цільових споживачів та адаптувати свою продукцію під вимоги конкретних ринків.

Левчук Н. М., Марач Я. М. (2023) [46] зосереджують свою увагу на забезпеченні економічної безпеки міжнародного бізнесу. Це питання стає особливо актуальним у контексті глобалізації, коли ризики та невизначеність на міжнародних ринках постійно зростають. Наявність стратегій, що гарантують економічну безпеку, є важливим фактором для успішної діяльності компаній на міжнародній арені.

В. Чернишов (2021) [75] розглядає питання побудови організаційно-економічного механізму забезпечення нарощення обсягів зовнішньоторговельних операцій. Це включає в себе не лише економічні, а й організаційні аспекти, які сприяють ефективному управлінню зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Отже, сучасні дослідження питання просування продукції на міжнародні ринки відображають різноманітні аспекти та підходи, що підкреслює необхідність комплексного підходу до стратегічного управління на зовнішніх ринках.

Шиманська К.В., Бондарчук В.В. (2022) [77] зазначають, що просування продукції на зовнішні ринки збуту є процесом, що традиційно має значно більшу складність порівняно з позиціонуванням товарів на внутрішньому або навіть локальному ринку. Це пов'язано з багатьма чинниками, які ускладнюють вихід на нові ринки і адаптацію до них.

По-перше, підприємства стикаються з відомими труднощами, такими як вхід на новий ринок. Це може включати в себе необхідність виконання складних правових норм, адаптацію продукції до специфічних вимог місцевих споживачів та отримання відповідних сертифікатів. Кожен ринок має свої унікальні умови, що потребують гнучкості та готовності до змін.

По-друге, питання транспортування та логістики на великі відстані є ще одним важливим викликом. Забезпечення ефективної доставки товарів з урахуванням термінів, витрат і безпеки вантажу є критично важливим для успішної реалізації продукції. Неправильна організація логістичних процесів може призвести до значних витрат і, врешті-решт, до втрати конкурентних переваг [77, С. 49-56].

Крім того, підприємства стикаються з проблемами, пов'язаними з нестабільністю довгострокової невизначеності на міжнародних ринках. Політична та економічна нестабільність в окремих країнах може вплинути на попит на продукцію, змінити правила гри в торгівлі і навіть поставити під загрозу

реалізацію стратегій виходу на ринок. Такі умови вимагають від компаній бути готовими до швидкої адаптації та реагування на зміни.

В умовах таких викликів постає нагальна потреба у формуванні методики обґрунтування стратегічних орієнтирів та стратегічних альтернатив для просування продукції на міжнародних ринках. Розробка ефективних механізмів та засобів просування стає ключовою задачею для підприємств, які прагнуть зайняти свою нішу на глобальному ринку. Це включає в себе створення цілеспрямованих маркетингових стратегій, вибір оптимальних каналів дистрибуції, а також адаптацію товарів відповідно до вимог споживачів.

Отже, напрацювання в цій сфері завжди залишається актуальним. Компанії повинні постійно вдосконалювати свої підходи, враховуючи нові тренди, технології та зміни в споживчій поведінці. В умовах швидко змінюваного міжнародного середовища, гнучкість та адаптивність стають важливими чинниками для успішного просування продукції на зовнішні ринки.

Інші вітчизняні науковці Чабаров В.О., Черевата Т.М., Євтушок О.В. (2020) [74] вважають, що при плануванні просування продукції на міжнародних ринках підприємство стикається з двома основними групами задач, які потребують уваги та стратегічного підходу. Перша група завдань стосується стратегування політики, а друга — визначення тактичних аспектів просування продукції на міжнародних ринках.

Завдання першої групи зосереджено на аналізуванні стратегічних альтернатив. Це передбачає обрання генеральної стратегії, а також кількох функціональних стратегій, що підтримують загальний напрямок діяльності підприємства. Основним етапом у цьому процесі є обґрунтування положень стратегій, їх механізмів і інструментів, які будуть використані для реалізації цих стратегій. Сюди також входить визначення суб'єктів, які братимуть участь у реалізації обраної стратегії.

Таке стратегічне планування є важливим для підприємств, оскільки правильний вибір стратегій дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити ризики та підвищити шанси на успіх у конкурентному середовищі. Наприклад,

підприємство може обрати стратегію диференціації продукції, щоб виділити свою продукцію на фоні конкурентів, або ж стратегію проникнення на нові ринки з акцентом на конкурентоспроможну ціну.

Друга група завдань безпосередньо стосується організації виробництва, експорту та збуту продукції (товарів, послуг) на зовнішніх ринках. Тут підприємству необхідно детально розробити тактичні плани, які включатимуть такі елементи, як логістика, канали збуту, маркетинг та взаємодія з потенційними партнерами і споживачами. Це передбачає розробку конкретних заходів, які допоможуть ефективно вивести продукцію на міжнародний ринок.

Наприклад, у тактичному плануванні може бути прописано, які канали дистрибуції будуть використовуватись для доставки продукції до кінцевого споживача, які рекламні кампанії будуть реалізовані для підвищення обізнаності про товар, а також як підприємство планує працювати з клієнтами в нових ринках.

Незалежно від того, яка група завдань розглядається, політика просування продукції на зовнішні ринки має бути довгостроковою. Успіхи у цій сфері часто залежать від чітко визначеної стратегії, яка дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни в ринковій ситуації, але й проактивно формувати свій імідж та позицію на міжнародній арені.

Таким чином, стратегічне планування та тактичне управління просуванням продукції на міжнародних ринках є ключовими елементами, які забезпечують підприємствам стійкий розвиток та конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Підприємства, які приділяють належну увагу обом аспектам, мають значно більше шансів на успіх у досягненні своїх цілей на міжнародному ринку.

На рис. 1.2 представимо види стратегій просування товарів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Отже, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності, який прагне розвивати свою діяльність у сфері просування продукції (послуг) на зовнішніх ринках, має кілька стратегічних орієнтирів. Воронко О.С. (2023) у своїй статті «Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках» виділяє наступні [16,

С. 3-4]: охоплення ринку, створення нових ринків, виведення нових товарів, цінова політика, стратегічні зони господарювання, конкурентні переваги.

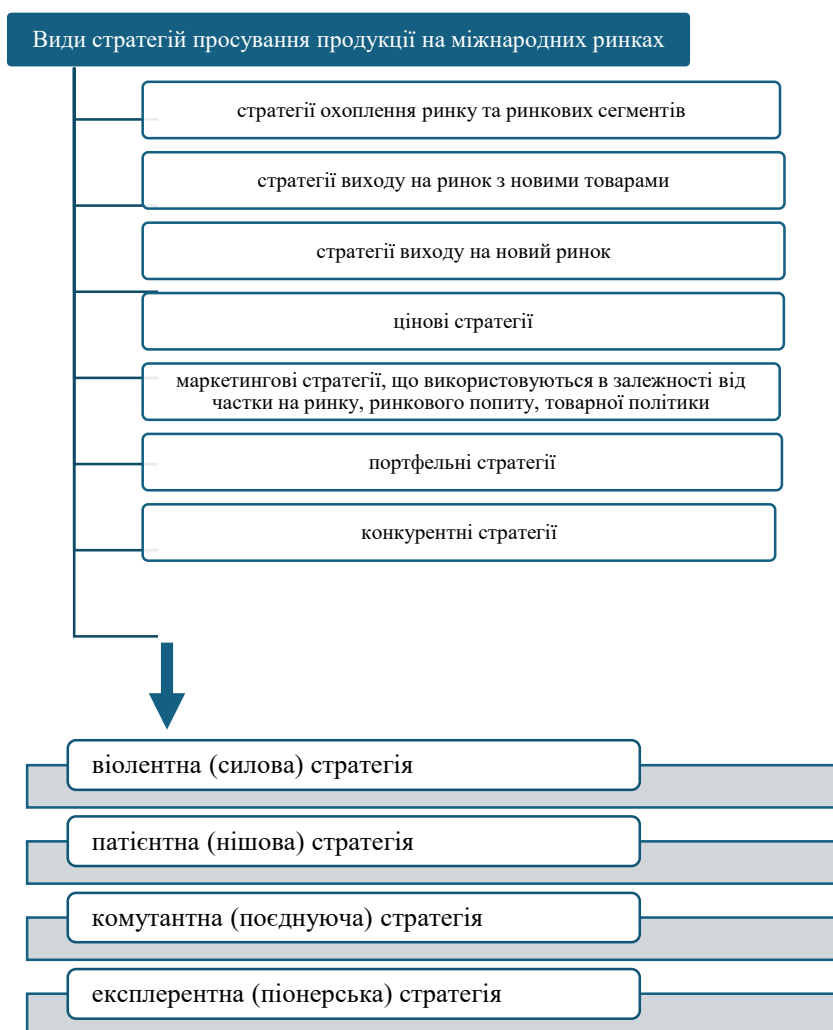


Рис. 1.2. Види стратегій просування товарів, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства [16]

Науковець Воронко О.С. (2023) [16] зазначає, що підприємство може обирати між загальним охопленням ринку або фокусуванням на окремих спеціально визначених ринкових сегментах. У цьому випадку компанія може орієнтуватися на унікальність своїх продуктів (послуг) або ж інвестувати значні фінансові ресурси у масовий маркетинг, зокрема, рекламу на міжнародних ринках. Крім того, важливим аспектом є створення розгалуженої дистрибуційної мережі.

Підприємство може активно працювати над формуванням нових ринків або ринкових сегментів, зазвичай за рахунок виробництва та виходу на ринок

абсолютно нових товарів (послуг). Це дозволяє задовольнити нові потреби споживачів і закріпитися на таких ринках.

Стратегія може включати вихід на ринок нових продуктів, які відрізняються покращеними характеристиками. Це дозволяє зайняти певну нішу на ринку, значно потіснивши традиційних конкурентів.

Застосування цінових стратегій може бути ще одним способом просування традиційних товарів на міжнародні ринки. Для цього важливо мати добре продуману цінову політику, яка зазвичай передбачає початковий вихід на ринок з низькими цінами, з подальшим їх підвищенням після того, як бренд стає відомим. Однак така стратегія вимагає від підприємства готовності до тимчасових збитків, а також забезпечення високої якості продукції, оскільки навіть найбільш привабливі цінові пропозиції не допоможуть закріпитися на розвинених ринках за низької якості.

Важливо мати чітке уявлення про стратегічні зони та бізнес-одиниці, які будуть залучені до реалізації цілей просування продукції (послуг) на міжнародних ринках. Це дозволяє формувати послідовність і комбінацію дій для досягнення поставлених цілей.

Підприємство повинно прагнути до нарощування і ефективного використання своїх сильних сторін, які можуть перетворитися на справжні конкурентні переваги на міжнародній арені. Це включає інновації, високу якість продукції, ефективність виробництва та обслуговування клієнтів.

Таким чином, стратегічний підхід до просування продукції на міжнародних ринках вимагає всебічного аналізу, планування та адаптації до змінюваних умов ринку. Останній варіант стратегічної поведінки підприємства передбачає реальну оцінку власного потенціалу та обрання кількох альтернативних підходів до просування продукції на міжнародних ринках.

По-перше, перша стратегія полягає у силовому домінуванні на ринку, яке досягається шляхом нарощення (максимізації) обсягів виробництва та збуту продукції (послуг). Це вимагає високої продуктивності праці, ефективного використання ресурсів і зниження витрат на виробництво. У цьому випадку

підприємство використовує свою потужність для витіснення конкурентів з ринку, домінуючи над ними та зменшуючи їх ринкові позиції.

По-друге, коли підприємство не має достатніх фінансових та ресурсних можливостей для реалізації силової стратегії, воно може обрати так звану патієнтну стратегію. Цей підхід передбачає фокусування не на всьому ринку, а лише на окремих його сегментах. В результаті, підприємство приймає рішення про виробництво та просування обмеженого асортименту високоякісних товарів на міжнародних ринках, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним у вузьких нішах.

По-третє, існує можливість комбінування двох попередніх стратегій. Це передбачає вибір невеликого за обсягами ринку, наприклад, локальних ринків або ринків товарів та послуг, які функціонують протягом короткого часу. Підприємство прагне повністю охопити цей ринок, максимально витісняючи провідних конкурентів.

По-четверте, існує так званий піонерський підхід, що акцентує увагу на інноваційно-технологічному розвитку бізнесу. Якщо підприємство не має достатніх фінансових ресурсів або можливостей для товарної диференціації, його керівництво може обрати стратегію активних дій, спрямованих на отримання нововведень. У цьому випадку акцент робиться на розробку нових продуктів та технологій. Після створення інноваційної продукції (послуг) підприємство прагне просувати їх на нові міжнародні ринки, використовуючи свою унікальність для залучення споживачів.

Таким чином, підприємства можуть обирати різні стратегії залежно від своїх можливостей та ринкової ситуації, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до умов міжнародного бізнесу.

Привертає увагу роботу Закрижевська І. В., Полозова В. М. (2022) [29], які зазначають, що всі типи стратегій просування продукції мають значні перспективи для досягнення успіху на міжнародних ринках. Вибір конкретної стратегії, в першу чергу, залежить від ринкової кон'юнктури, яка панує на

кожному окремому ринку, а також від фінансово-ресурсних можливостей підприємства.

Крім того, важливими критеріями при визначенні стратегічних елементів (засобів) просування продукції на міжнародні ринки є інноваційна активність бізнесу та стан розвитку його інноваційно-технологічної інфраструктури. Висока інноваційна активність може забезпечити підприємству конкурентні переваги, які є критично важливими для успішного входження на нові ринки.

Також слід враховувати здатність суб'єкта господарювання проходити всі можливі бюрократичні процедури, які пов'язані з отриманням дозволів і погоджень на експорт продукції в країні походження та на імпорт у країні продажу. Це може включати дотримання різноманітних регуляторних вимог, що суттєво впливають на ефективність виходу на нові ринки.

Не менш важливим аспектом є налагодження системи логістики та дистрибуції продукції на зовнішніх ринках збуту. Ефективна логістична система дозволяє підприємству оптимізувати витрати, знизити терміни доставки і, таким чином, покращити обслуговування клієнтів. Всі ці фактори в комплексі визначають здатність підприємства до успішного просування своєї продукції на міжнародній арені.

Обговорюючи зовнішні аспекти просування продукції вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, важливо попередньо провести аналіз стадії розвитку обраного ринкового сегмента та оцінити стан конкуренції в ньому. Ці фактори мають вирішальне значення для успішності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На початкових етапах розвитку галузі підприємства зазвичай зосереджуються на закріпленні своїх конкурентних позицій. Вони активно впроваджують нові технології для виробництва товарів та формують ринки для своїх продуктів. У цьому контексті основна мета підприємств полягає у забезпеченні внутрішньої ефективності та створенні стабільної бізнес-моделі.

З часом, коли галузь починає зрости, з'являються конкурентні взаємодії, особливо в тих секторах, де функціонує обмежена кількість гравців. На цьому

етапі цілі підприємств стають більш амбітними — вони намагаються підтримувати і покращувати свої конкурентні позиції на ринку.

Коли галузь переходить у стадію зрілості, акценти змінюються: підприємства починають зосереджуватися на довгостроковому зростанні та гнучкості. Вони прагнуть адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі та вимогах споживачів.

Отже, стан цільового ринкового сегмента, а іноді й цілого сектору, у якому планує працювати підприємство, суттєво впливає на формування його цілей. Це, у свою чергу, визначає стратегічні шляхи, якими підприємство буде просувати свої продукти та послуги на міжнародний ринок. Розуміння динаміки розвитку галузі і специфіки ринку є критично важливим для ефективного виходу на міжнародну арену та досягнення конкурентних переваг.

Вихід підприємств на зовнішні ринки та їх включення до загального процесу інтернаціоналізації та глобалізації вимагає не лише розробки, але й конкретизації засобів конкурентної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Це пов'язано з кількома ключовими аспектами [37].

По-перше, конкурентне середовище, з яким підприємства знайомі на внутрішньому ринку, суттєво змінюється при переході до глобальної конкуренції. На міжнародних ринках підприємства стикаються з новими гравцями, що мають різний рівень ресурсного забезпечення, інноваційності та маркетингових стратегій. Це вимагає від них адаптації своїх підходів, оскільки те, що працювало в межах національного ринку, може бути абсолютно неефективним у глобальному контексті.

По-друге, майбутнє зовнішнє оточення також зазнає суттєвих змін, що робить неможливим просте продовження успішних стратегій, які були застосовані в минулому. Глобалізація призводить до виникнення нових тенденцій, таких як зміна уподобань споживачів, розвиток технологій, і динаміка міжнародних відносин, які можуть впливати на попит та пропозицію.

Це вимагає від підприємств розробки нових, гнучких стратегій, які зможуть реагувати на ці зміни, враховуючи специфіку ринку, на який вони виходять.

Таким чином, підприємства повинні не лише удосконалювати свої стратегії, а й постійно аналізувати конкурентне середовище, щоб бути готовими до викликів, які виникають у процесі глобальної конкуренції. Це включає в себе розробку нових методів маркетингу, адаптацію продуктів до місцевих ринків та постійну оцінку результативності своїх дій на міжнародній арені. Застосування таких підходів дозволить підприємствам забезпечити свою конкурентоспроможність і стійкість на глобальному ринку.

Кравчик Ю.В. (2021) [40] в своїй роботі зазначає, що при формуванні конкурентних стратегій просування продукції (товарів, робіт, послуг) вітчизняних підприємств на міжнародні ринки враховуються кілька ключових особливостей, які можуть суттєво вплинути на їх успішність.

#### 1. Особливості розвитку цільового ринкового сегмента.

Перш за все, важливо враховувати особливості розвитку цільового ринкового сегмента в тій чи іншій країні. Кожен ринок має свої специфічні характеристики, такі як споживчі вподобання, купівельна спроможність, конкурентне середовище та правова база. Ці фактори визначають, наскільки ефективно підприємство зможе адаптувати свої продукти або послуги до потреб споживачів, а також яку цінову політику йому слід застосувати. Важливо провести детальний аналіз ринку перед виходом на нього, щоб зрозуміти, які стратегії будуть найбільш прийнятними.

#### 2. Особливості розвитку галузі.

По-друге, значну роль відіграють особливості розвитку виду економічної діяльності та конкретної галузі, в якій працює підприємство за кордоном. Наприклад, у деяких країнах певні галузі можуть бути на стадії активного зростання, в той час як в інших – переживати етап зрілості чи навіть спаду. Ці відмінності впливають на конкуренцію, доступ до ресурсів, а також на технологічні та інноваційні можливості. Підприємства повинні бути готові до

адаптації своїх стратегій залежно від того, чи є вони гравцями на зростаючому чи насиченому ринку.

### 3. Особливості розвитку країни-партнера.

Не менш важливими є особливості розвитку країни-партнера, з якою налагоджуються зовнішньоекономічні зв'язки. Це стосується не лише економічних показників, але й соціокультурних аспектів, таких як наявність економічної культури в країні. Різні країни можуть мати свої підходи до ведення бізнесу, принципи корпоративної етики, традиції у споживанні товарів та послуг. Важливо враховувати ці фактори для успішної інтеграції на новий ринок.

Результати застосування конкурентних стратегій просування продукції (послуг) підприємства на міжнародні ринки формують загальний показник зовнішньої торгівлі суб'єкта господарювання. Цей показник відображає якість зовнішньоекономічних зв'язків на всіх рівнях, а також ефективність включення бізнесу до світогосподарських процесів. Відтак, для досягнення успіху на міжнародній арені, підприємствам необхідно уважно аналізувати зазначені особливості та корегувати свої стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

При переході від стратегії до тактики одним із найважливіших питань, що постає перед підприємством, є вибір форми чи методу просування продукції (послуг) на міжнародних ринках. Цей вибір визначає, яким чином компанія планує взаємодіяти зі споживачами та які канали розповсюдження будуть використовуватися для досягнення своїх цілей.

Класично, ухвалення рішення стосується вибору між прямими та непрямими методами просування.

Пряме просування. Цей метод передбачає безпосередню реалізацію продукції або послуг споживачам. Він дозволяє підприємству контролювати всі етапи продажу, від маркетингових кампаній до обслуговування клієнтів.

Переваги методу: підприємство має можливість контролювати якість обслуговування та взаємодію з клієнтами; отримання безпосереднього

зворотного зв'язку від споживачів, що дозволяє швидше реагувати на їхні потреби та вподобання.

Недоліки методу: високі витрати на створення та підтримку інфраструктури продажу, включаючи маркетинг, логістику та обслуговування клієнтів; необхідність брати на себе всі ризики, пов'язані з виходом на новий ринок, включаючи можливі невдачі в продажах.

Непряме просування, цей метод передбачає використання посередників, які займаються розповсюдженням продукції на ринку. Це можуть бути дистриб'ютори, агенти, або навіть партнерські компанії.

Переваги методу: наявність вже існуючих мереж і каналів продажу, що дозволяє швидше вийти на ринок; можливість зменшити витрати на маркетинг і логістику, оскільки посередники беруть на себе частину цих обов'язків.

Недоліки методу: обмежений контроль над процесами продажу та якістю обслуговування клієнтів; підприємство стає залежним від дій посередників, що може вплинути на репутацію бренду та продажі.

Вибір між прямими та непрямими методами просування є критично важливим для успішної реалізації міжнародної стратегії підприємства. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки, і ухвалення рішення має базуватися на ретельному аналізі конкретних умов ринку, ресурсів підприємства, а також цілей, які планується досягти. Підприємства можуть також розглянути можливість змішаного підходу, комбінуючи обидва методи для максимізації результатів.

В табл. 1.1 представимо основні особливості прямих і непрямих методів просування товарів підприємства на міжнародних ринках. У будь-якому випадку, основною метою експорту є збільшення обсягів збуту продукції (послуг) і підвищення прибутковості підприємства на міжнародних ринках, а також зміцнення фінансової стабільності корпоративної структури в цілому. Експорт може стати важливим елементом стратегії підприємства, оскільки дозволяє виходити на нові ринки, розширювати клієнтську базу і забезпечувати додаткові фінансові ресурси.

Основні особливості прямих і непрямих методів просування товарів підприємства на міжнародних ринках [16]

Характеристика	Прямий метод	Непрямий метод
Умови використання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж та закупівля промислової сировини;</li> <li>- експорт дорогого та габаритного обладнання;</li> <li>- експорт стандартного обладнання через закордонні філії;</li> <li>- закупка сільськогосподарської продукції у фермерів;</li> <li>- державні закупівля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збут стандартного промислового обладнання;</li> <li>- збут споживчих товарів;</li> <li>- реалізація другорядних товарів;</li> <li>- діяльність на окремих важкодоступних і маловідомих ринках;</li> <li>- просування нових товарів;</li> <li>- відсутність власної збутової мережі;</li> <li>- монополізована торгівля торгово-посередницькими підприємствами</li> </ul>
Переваги від здійснення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тісні контакти з контрагентами; - знання кон'юнктури ринку;</li> <li>- швидке пристосування виробничих потужностей до потреб споживача.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- експортер не вкладає значних коштів для налагодження збутової мережі;</li> <li>- посередницькі підприємства фінансують угоди різного терміну кредитування.</li> </ul>
Відмінна риса	самостійність підприємства щодо ухвалення економічних рішень та їх здійснення при наявності всіх ризиків від здійснення операцій	експортер не має безпосередніх контактів з ринком збуту, а обсяги збуту його продукції (послуг) залежать від активності посередників
Наявний економічний ефект	зростання ефективності та продуктивності праці, отримання більшого прибутку	зменшення витрат експортера, частина прибутку розподіляється на дві частини

Проте варто зазначити, що експорт не повинен розглядатися як єдина альтернатива для вирішення всіх труднощів, які можуть виникати в процесі виходу підприємства на міжнародні ринки. Експорт є лише одним з багатьох варіантів зовнішньоекономічної діяльності, які можуть бути використані суб'єктами господарювання. Слід враховувати, що існують і інші моделі, такі як ліцензування, франчайзинг, інвестиції в спільні підприємства, або навіть імпорту сировини для подальшої переробки і експорту готової продукції.

Тільки в порівнянні з іншими можливими варіантами можна зробити обґрунтований висновок щодо економічної доцільності або недоцільності

реалізації конкретних видів зовнішньоекономічної діяльності в рамках експансії на ті чи інші міжнародні ринки товарів та послуг. Наприклад, аналіз витрат і вигод від експорту в порівнянні з іншими формами співпраці може виявити, що ліцензування є більш вигідним варіантом для певних підприємств, тоді як для інших експортування продукції може бути більш доцільним.

Таким чином, підприємствам необхідно ретельно оцінювати всі можливі варіанти зовнішньоекономічної діяльності, щоб вибрати найбільш ефективну стратегію, що відповідає їхнім ресурсам, цільовим ринкам і довгостроковим бізнес-цілям.

Коли йдеться про імпорт, підприємства мають кілька можливостей для реалізації своєї діяльності. По-перше, вони можуть виступати в ролі агентів, торговців або дистриб'юторів продукції, яка не представлена на внутрішньому ринку. Це дозволяє їм заповнити прогалини в асортименті товарів і задовольнити потреби споживачів, які шукають певні продукти.

По-друге, імпорт може бути вигідним через можливість закупівлі товарів, сировини чи комплектуючих в інших країнах за значно нижчими цінами. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам знижувати свої витрати на виробництво, підвищуючи таким чином прибутковість. Завдяки цьому, компанії можуть конкурувати на внутрішньому ринку, пропонуючи споживачам продукцію за конкурентоспроможними цінами.

Крім того, ситуація на внутрішньому ринку може виявитися такою, що виробництво певної продукції стає економічно недоцільним через низькі ціни на товари. У таких випадках підприємствам доцільно скористатися можливістю імпорту або ж налагодити виробництво продукції в іншій країні, де витрати на виробництво нижчі. Це дозволяє не лише знизити витрати, але й залишатися конкурентоспроможними на внутрішньому ринку.

Отже, імпорт може стати стратегічним інструментом для підприємств, які прагнуть оптимізувати свої витрати, розширити асортимент продукції та підвищити прибутковість. Вибір правильного підходу до імпорту може суттєво

вплинути на загальну ефективність бізнесу та його здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку.

Експортна активність підприємств може суттєво страждати через ускладненість і часті зміни державних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. На жаль, в Україні цей негативний чинник проявлявся протягом всього періоду з моменту надання підприємствам права самостійного виходу на міжнародні ринки. Постійні зміни в законодавстві, недостатня чіткість та передбачуваність регуляцій часто призводять до невизначеності, яка заважає підприємствам планувати свою експортну діяльність.

Крім того, розвиток експортної діяльності підприємств може стримуватися і через високі податки на різні зовнішньоекономічні операції. Ці податки можуть значно підвищувати витрати, що робить експорт менш вигідним. Ще одним фактором, що негативно впливає на експорт, є обов'язковий продаж державі частини валютної виручки, що обмежує фінансову гнучкість підприємств.

Державна підтримка також відіграє важливу роль у стимулюванні експортної діяльності. Недостатнє сприяння з боку держави в розширенні експортних можливостей через різноманітні інструменти економічного регулювання може призводити до того, що вітчизняні підприємства не отримують необхідних економічних переваг у порівнянні зі світовими конкурентами.

Отже, для покращення експортної активності українських підприємств необхідно зменшити податковий тягар, спростити процедури регулювання, а також забезпечити ефективну державну підтримку, яка дозволить компаніям конкурувати на міжнародному рівні.

Гаврилюк І. (2022) [17] визначає, що зазвичай, існує кілька ключових факторів, які впливають на можливості, активність і ефективність підприємств, що спеціалізуються або планують займатися просуванням продукції (послуг)

на міжнародних ринках. Ці фактори автор класифікував за кількома категоріями:

#### 1. Глобальні фактори.

До глобальних належать міжнародні економічні умови, воєнні конфлікти, а також гібридні війни. Соціальна та міграційна нестабільність, специфіка організації соціально-трудоких відносин, а також питання захисту прав інтелектуальної власності також мають значний вплив. Не менш важливими є зміни в міжнародних політичних союзах, які можуть створювати нові можливості або загрози для бізнесу.

#### 2. Локальні фактори.

Локальні фактори включають зміни в ринковій ситуації та ринковій кон'юнктурі. Нестабільність економіки конкретної країни, рівень інфляції, а також відсутність домовленостей з політичними угрупованнями або діловими колами можуть значно ускладнити діяльність підприємства на зовнішньому ринку.

#### 3. Інвестиційні фактори.

Інвестиційні ризики можуть включати можливість націоналізації активів, що може відбутися як із компенсацією, так і без неї. Підприємства також стикаються з ризиком пошкодження майна через високий рівень злочинності, зокрема вимагання або бандитизм. Інші ризики можуть пов'язуватися із втратою прав на повернення майна та прибутків до країни-матері, а також із прискореним зношенням обладнання через погані кліматичні умови або недбале ставлення місцевого персоналу.

#### 4. Управлінські чинники.

Управлінські фактори включають складнощі в управлінні місцевим персоналом, а також можливі конфлікти з профспілками. Це може суттєво впливати на продуктивність праці та загальну ефективність бізнесу.

Загалом, врахування всіх цих факторів є критично важливим для успішного просування продукції на міжнародних ринках, оскільки вони

визначають не лише можливості, а й ризики, з якими може стикатися підприємство у своїй діяльності.

Виходячи з того, що кожне підприємство просуває свої продукти (послуги) на міжнародних ринках в певному маркетинговому середовищі, яке складається з сил, що не підлягають контролю, і включає мікро- та макросередовище, доцільно виділити фактори, що впливають на цю діяльність, за критерієм їх віднесення до конкретного підприємства. Тому всі фактори можна поділити на макроекономічні та мікроекономічні, або ж на внутрішні та зовнішні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори, що впливають на просування товарів підприємства на міжнародних ринках [17]

Для кожного підприємства, яке прагне досягти успіху на міжнародних ринках, надзвичайно важливими є як фактори мікросередовища, так і макросередовища. Мікросередовище охоплює елементи, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, такі як споживачі, конкуренти та постачальники. Водночас макросередовище включає більш широкі чинники, зокрема економічні, політичні та соціальні аспекти, які можуть формувати загальний контекст для ведення бізнесу.

В Україні ситуація з розвитком економічних відносин має свої особливості. Незважаючи на розширення політичних зв'язків із зарубіжними країнами, прогрес у сфері економічного співробітництва не відбувався в тій же мірі. Це стало наслідком багатьох складних політичних питань, які виникли у відносинах із західними державами. Такі проблеми прямо вплинули на розвиток економічних зв'язків України з партнерами.

Основною причиною цього є нездатність подолати економічну та політичну нестабільність, що спостерігається в країні. Західні партнери, оцінюючи ситуацію, виявили, що нестабільність економічної кон'юнктури і постійні зміни «правил гри» в господарському механізмі не компенсувалися стабільністю суспільного життя. Відсутність чіткої та прозорої політики, а також перебудова суспільства на демократичних засадах, які б викликали довіру, стали перешкодою для активізації економічних відносин.

Таким чином, підприємства, які планують просування своєї продукції на міжнародних ринках, повинні враховувати цю специфіку. Вони стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії до змінюваних умов, включаючи нестабільність, яка може суттєво вплинути на їх можливості виходу на нові ринки. Справжнє розуміння обох рівнів факторів - мікро- і макросередовища - є критично важливим для формування ефективної стратегії, здатної подолати виклики та використати можливості, що виникають у контексті глобалізації та інтернаціоналізації економіки.

Одним із ключових факторів, що впливають на успішне просування продукції вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, є розвиток міжнародного маркетингу. Цей аспект охоплює аналіз і використання сучасних досягнень у сфері міжнародного маркетингу, зокрема, новітніх інструментів та засобів, що були розроблені провідними міжнародними організаціями та компаніями.

У сьогоденних умовах глобалізації все більше підприємств усвідомлюють потребу в об'єктивній інформації про світовий ринок. Це стосується не лише його структури, але й організації та технічних аспектів

здійснення комерційних угод. Зокрема, підприємства потребують знань про особливості міжнародних ринків, споживчі переваги, конкурентні стратегії та специфіку правового регулювання в різних країнах.

Вивчення сучасного рівня міжнародного маркетингу стає особливо важливим у контексті зростаючої відкритості національних економік щодо зовнішніх ринків. Це знання допомагає підприємствам не лише краще орієнтуватися у складному міжнародному середовищі, але й покращувати свої відносини з різними суб'єктами цих ринків.

Таким чином, міжнародний маркетинг виступає не лише як засіб для аналізу і адаптації до змін, але й як важливий інструмент, що допомагає вітчизняним підприємствам укріплювати свої позиції на міжнародній арені. Це забезпечує їм можливість реалізувати свій потенціал та збільшити обсяги збуту, що є критично важливим для їхнього успіху і зростання на світовій економічній сцені.

Таким чином, усвідомлення сутності процесів просування продукції, товарів, робіт і послуг вітчизняними підприємствами на міжнародних ринках є багатограним і вимагає комплексного підходу. Це розуміння включає в себе усвідомлення складності цих процесів, що часто поєднує в собі численні етапи та аспекти. Підприємства повинні враховувати різноманітність форм і видів зовнішньоекономічної діяльності, які можуть суттєво варіюватися залежно від обраної стратегії та цілей виходу на міжнародні ринки.

Крім того, важливо визначити методи, які підприємства використовують для здійснення своєї зовнішньоекономічної діяльності. Це можуть бути як прямі, так і непрямі методи просування, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Розуміння причин, що спонукають підприємства до активної діяльності на міжнародних ринках, а також факторів, що можуть стати на заваді, є критично важливим для успішного планування та реалізації експортних стратегій.

### **1.3. Механізм організації збутової діяльності підприємства та просування товарів на міжнародні ринки**

Сучасні підприємства, щоб досягти успіху на конкурентному ринку, повинні ефективно управляти своїми збутовими процесами та адаптуватися до змінюваних умов. Організація збутової діяльності та просування товарів на міжнародні ринки є важливими складовими частинами цього управління. У цій доповіді ми розглянемо механізм організації збутової діяльності підприємств, а також особливості просування товарів на міжнародні ринки, спираючись на думки вчених та дослідників у цій галузі.

Збутова діяльність підприємства складається з багатьох елементів, які взаємодіють між собою. Основна мета цієї діяльності — реалізація продукції та максимізація прибутку.

Як зазначає Шуміло О.С., Кім О.О. та Ковша Є.І. (2023) [79], механізм організації збутової діяльності підприємства є системою, яка включає в себе різноманітні елементи, що забезпечують процес продажу. Це можуть бути управлінські рішення, планування, контроль, а також взаємодія з різними підрозділами підприємства.

У економіці термін «механізм» відображає систему, що складається з елементів, процедур і процесів, які взаємодіють між собою для досягнення визначених цілей. Цей термін може бути застосований для опису різноманітних економічних явищ, таких як формування цін, розподіл ресурсів, регулювання економічної активності та багато інших аспектів, що характеризують економічну діяльність.

Сенишин О. С. та Кривешко О. В. (2020) визначають механізм управління як свідомо організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процеси розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, а також на окремі його складові [69]. Це визначення підкреслює активну роль учасників управлінських процесів у досягненні економічних результатів.

В свою чергу, Плотницька С. І. (2020) трактує механізм управління як систему елементів управління, яка включає цілі, функції, методи, структури, а також суб'єктів і об'єктів управління. В рамках цієї системи елементи управління взаємодіють, що призводить до зміни стану об'єктів управління [59]. Таке трактування дозволяє більш детально аналізувати та впроваджувати управлінські рішення, що сприяють підвищенню ефективності економічних процесів.

Загалом, розуміння механізму управління в економіці дозволяє підприємствам і організаціям більш ефективно планувати, координувати та контролювати свої дії для досягнення поставлених цілей і реалізації стратегій розвитку.

Механізм економіки може бути охарактеризований як комплексний системний підхід, що дозволяє зрозуміти взаємодію різних елементів економічної системи. Цей механізм включає численні складові, такі як правові, фінансові, податкові та інституційні елементи, які взаємодіють один з одним, забезпечуючи ефективне функціонування економіки в цілому.

Автори Павленчик А.О. [58], Лебедева О., Белоцерковец В., Завгородняя О. (2019) [45], визначають, що у своїй основі механізм являє собою інтеграцію різних складових, які разом виконують свої функції, що, в свою чергу, сприяє досягненню максимально можливих результатів. До основних складових механізму можна віднести економічний, організаційний та соціальний елементи.

1. Економічний складник охоплює інструменти ринкового середовища, такі як ціноутворення, інвестування, планування та інші механізми, які забезпечують ефективність підприємницької діяльності. Ці інструменти дозволяють підприємствам оптимізувати свої витрати, планувати прибутки та адаптуватися до змін на ринку.

2. Організаційний складник займається вибором форм здійснення, регулювання та підтримки діяльності. Він також включає в себе функціонування ринкової інфраструктури, яка необхідна для забезпечення

нормального обігу товарів та послуг. Цей елемент сприяє структуризації бізнес-процесів та координації між різними учасниками ринку.

3. Соціальний складник формується та діє відповідно до інтересів підприємства, а також потреб і очікувань інших учасників економічного процесу. Цей аспект підкреслює важливість врахування соціальних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства, включаючи взаємовідносини з працівниками, споживачами та суспільством в цілому.

Таким чином, механізм економіки являє собою складну систему, де кожен з елементів грає важливу роль у забезпеченні стабільності та ефективності економічних процесів, що в свою чергу сприяє розвитку підприємств і покращенню добробуту суспільства .

Основні елементи механізму здійснення підприємницької діяльності представлені на рис. 1.4.

Механізм організації збутової діяльності підприємства можна охарактеризувати як комплекс способів і методів, що застосовуються для реалізації продукції чи послуг на ринку. Ця система охоплює всі етапи збутового процесу, починаючи з планування продажів і закінчуючи постачанням товару або послуги клієнту. Механізм організації збуту складається з набору методів, процедур, стратегій та інструментів, що використовуються для планування, організації, координації та контролю процесу збуту товарів або послуг підприємства [45].

Одним з основних компонентів цієї системи є маркетинг, який відіграє ключову роль в організації збутового процесу, формуванні попиту та задоволенні потреб споживачів. Маркетинг можна визначити як процес, що включає в себе планування та реалізацію концепцій, встановлення цін, розподіл і просування ідей, товарів та послуг від виробника до кінцевого споживача. Основна мета маркетингу полягає у задоволенні потреб усіх учасників ринку, забезпечуючи вигідні умови як для покупців, так і для продавців .



Рис. 1.4. Основні складові механізму просування товарів на міжнародний ринок [27, 29, 46, 49]

Завдяки ефективному механізму організації збутової діяльності підприємство може досягти більшого успіху на ринку, оптимізуючи свої бізнес-процеси та максимізуючи прибуток. Зокрема, належна організація збуту дозволяє зменшити витрати, поліпшити обслуговування клієнтів, а також збільшити конкурентоспроможність продукції. У результаті підприємство здатне ефективно реагувати на зміни в ринковій кон'юктурі і задовольняти потреби своїх споживачів.

Система маркетингу виконує важливу роль у просуванні продукції на ринок, організовуючи канали збуту, транспортування та забезпечуючи споживачів необхідними товарами. Цей процес охоплює кілька ключових етапів. Спочатку система формує стратегії, які сприяють ефективному просуванню товарів, включаючи рекламні кампанії, акції та інші маркетингові заходи. Вона також організовує канали збуту, які забезпечують доставку

продукції до споживачів, визначаючи найефективніші маршрути та методи транспортування [49].

Однією з важливих функцій системи маркетингу є збір інформації та проведення аналізу споживчого попиту. Це дозволяє підприємству отримувати дані про реакцію споживачів на певні товари та послуги, вивчати їх уподобання та вимоги. На основі отриманих результатів система може приймати рішення про модернізацію та покращення якості продукції, що користується попитом, щоб відповідати потребам ринку.

Якщо ж продукт демонструє низький рівень попиту або зовсім не продається, система маркетингу ініціює рішення про його заміну або зняття з виробництва. Це дозволяє підприємству оптимізувати асортимент товарів і сконцентруватися на продуктах, які мають перспективи на ринку.

Для максимально ефективного просування товару на ринку важливо впроваджувати стратегічні заходи, спрямовані на підвищення результативності збутової політики. До таких заходів належать дії, які стимулюють збільшення обсягів продажу товарів, заохочують споживачів придбати продукцію підприємства, а також мотивують працівників і посередників до активної та результативної діяльності. Це може включати різноманітні акції, бонуси, знижки та інші інструменти, які сприяють підвищенню ефективності реалізації продукції та задоволенню потреб споживачів .

Недоліки в механізмі організації збутової діяльності можуть мати такі наслідки для збутового процесу [45]:

1. Втрата прибутку. Проблеми в збутовій діяльності можуть призвести до зниження обсягів продажів і, відповідно, до втрати прибутку для компанії. Неefективні методи збуту можуть призвести до нераціонального використання ресурсів, що в свою чергу може викликати збитки.

2. Втрата клієнтів. Якщо компанія не здатна задовольнити потреби своїх клієнтів через недоліки в збутовій діяльності, це може призвести до втрати клієнтської бази та зниження лояльності споживачів.

3. Зниження конкурентоспроможності. Невміння компанії ефективно реалізовувати свої товари та послуги може дати можливість конкурентам зайняти частку ринку.

4. Підрив репутації компанії. Проблеми в збутовій діяльності можуть негативно вплинути на репутацію компанії. Якщо клієнти почнуть сприймати компанію як ненадійну або неефективну, це може призвести до зниження довіри до бренду та втрати іміджу.

Основні етапи побудови системи управління просуванням товарів на міжнародні ринки можна розрізнити за такими напрямками, що зображені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Основні етапи побудови системи управління просуванням товарів на міжнародні ринки [43, 69]

Ці етапи формують систематичний підхід до управління збутом, що є критично важливим для успішної діяльності підприємств у сучасних умовах конкурентного ринку. Завдяки цьому підходу компанії здатні ефективно

реалізовувати свою продукцію та послуги, орієнтуючись на потреби споживачів, що забезпечує їхню лояльність і підвищує задоволеність.

По-перше, аналіз ринку та потреб споживачів дає можливість підприємствам отримати цінну інформацію про те, які товари або послуги користуються попитом. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розробки та вдосконалення асортименту, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність.

По-друге, визначення чітких цілей збутової діяльності дозволяє компаніям зосередитися на досягненні конкретних результатів. Це може включати збільшення обсягів продажів, розширення ринкової частки або поліпшення обслуговування клієнтів. Чіткі цілі створюють мотивацію для команди та забезпечують фокус на досягненні бажаних результатів.

По-третє, розробка та реалізація збутової стратегії допомагає підприємствам ефективно вибирати канали збуту, які найкраще відповідають їхнім цілям і ресурсам. Це включає як традиційні канали (дистриб'ютори, роздрібні мережі), так і сучасні, зокрема онлайн-продажі.

Планування та організація збуту є важливими етапами, що забезпечують чітку структуру дій. Це не лише допомагає оптимізувати процеси, а й забезпечує ефективне використання ресурсів, що позитивно впливає на фінансові показники компанії [43].

Навчання персоналу забезпечує необхідний рівень кваліфікації співробітників, що працюють у сфері збуту. Це дозволяє їм впевнено взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби і ефективно пропонувати рішення, що сприяє підвищенню рівня задоволеності покупців.

Контроль та моніторинг результатів є важливою частиною управлінського процесу. Завдяки системі моніторингу підприємства можуть оперативно реагувати на зміни в попиті, коригувати свої стратегії та вдосконалювати збутову діяльність.

Нарешті, постійне коригування та вдосконалення процесів забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов, що є ключовим для успішної діяльності підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, систематичний підхід до управління збутом не лише покращує результати компаній, але й сприяє формуванню стабільних взаємовідносин із споживачами, що є важливим фактором для досягнення бізнес-цілей.

Аналіз теоретичних аспектів ефективності просування товарів на міжнародний ринок вказує на численні чинники, що впливають на успішність даного процесу. В умовах глобалізації та інтеграції економік, підприємства стикаються з унікальними викликами та можливостями, що вимагає від них адаптації своїх стратегій та практик просування.

По-перше, важливість культурного розуміння у процесі просування не можна недооцінювати. Кожен ринок має свої культурні, соціальні та економічні особливості, що впливають на споживчі вподобання та поведінку. Знання місцевих традицій, мови та звичаїв дозволяє компаніям створювати рекламні кампанії, які резонують з цільовою аудиторією, що, в свою чергу, підвищує ймовірність успіху.

По-друге, необхідність адаптації маркетингових стратегій є ще одним ключовим аспектом. Стратегії, що працюють на внутрішньому ринку, можуть не бути ефективними в інших країнах. Наприклад, ціноутворення, канали збуту та методи комунікації повинні бути адаптовані відповідно до специфіки кожного регіону. Успішні компанії зазвичай проводять детальний аналіз ринку перед виходом на міжнародну арену, включаючи SWOT-аналіз, що дозволяє їм оцінити свої сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами.

По-третє, вибір відповідних каналів просування також є критично важливим. У сучасному світі існує безліч каналів комунікації — від традиційних медіа до цифрових платформ. Компанії повинні вибрати найбільш ефективні канали для своєї цільової аудиторії, враховуючи, що популярність певних каналів може варіюватися в різних країнах.

По-четверте, вимірювання ефективності кампаній з просування товарів на міжнародних ринках є ключовим для досягнення успіху. Підприємства повинні встановити чіткі КРІ (ключові показники ефективності) для моніторингу результатів своїх зусиль. Це може включати аналіз обсягу продажів, зростання впізнаваності бренду та рівня задоволеності споживачів. Використання аналітичних інструментів допомагає підприємствам отримувати дані, що дозволяють робити корекції в реальному часі.

По-п'яте, роль технологій у просуванні товарів на міжнародних ринках не можна ігнорувати. Використання цифрових технологій, таких як соціальні мережі, онлайн-реклама та електронна комерція, суттєво змінило підходи до просування. Ці інструменти дозволяють підприємствам досягати глобальної аудиторії з меншими витратами та в коротші терміни.

Останнє, але не менш важливе, партнерство з місцевими гравцями може суттєво підвищити шанси на успіх у нових ринках. Співпраця з місцевими дистриб'юторами, маркетинговими агентствами та іншими партнерами може допомогти підприємствам отримати важливі знання про ринок та ефективно адаптувати свої стратегії.

Отже, просування товарів на міжнародний ринок є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення.

## РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ» І МОЖЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Радомишль»

ПрАТ «ПБК «Радомишль» було засноване у 1996 році. Основна діяльність підприємства включає виробництво та реалізацію пива та безалкогольних напоїв. Завдяки високій якості продукції та ефективній маркетинговій стратегії, підприємство змогло зайняти одну з лідируючих позицій на українському ринку.

ПАТ «Радомишльський пивоварний завод» - українська харчова компанія, що спеціалізується на виробництві напоїв натурального бродіння, в тому числі пива, квасу та сокової продукції.

У 2001 році ПАТ «Радомишль» вступив у нову фазу розвитку, коли увійшов до складу столичної компанії «Рідна марка» і став основною виробничою базою компанії. Всього за три роки на заводі було побудовано два інноваційних технологічних комплекси. Один з них був призначений для виробництва соків і оснащений передовим обладнанням шведської компанії Tetra Pak. Інший був побудований з нуля за міжнародними стандартами якості для виробництва оригінального пшеничного пива. До його будівництва були залучені провідні європейські компанії, а головним технологом з виробництва пива був призначений німецький експерт Ульріх Пайзе.


Наприкінці 2011 року «Oasis CIS» успішно придбав 100% акцій Групи компаній «Рідна марка», включаючи пивоварню та дистриб'юторську мережу в Радомишлі; у квітні 2012 року «Oasis CIS», який вже володів пивоварнею в Радомишлі, об'єднав свої активи з українською «Першою приватною browарнею і об'єднала її з «Першою приватною browарнею».

Компанія об'єдналася з «Першою приватною browарнею». В результаті угоди компанія отримала в управління два сучасні, технологічно передові заводи у Львові та Радомишлі із загальновиробничою потужністю 2,3 млн гектолітрів

пива на рік та єдиною структурою збуту і маркетингу. Загальні відомості про компанію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальні відомості про ПрАТ «ПБК «Радомишль» [57]

Класифікатор	Опис
Форма власності	Колективна
Код ЄДРПОУ	5418365
Статутний капітал	681 327 318.5 грн.
Юридична адреса	Житомирська обл., місто Радомишль, вул. Микгород, 71
Фактичне місцезнаходження	Житомирська обл., місто Радомишль, вул. Микгород, 71
Телефон, факс	+38(041)-324-31-27 +38(041)-324-22-60
Логотип бренду	

ПрАТ «ПБК «Радомишль» здійснює свою діяльність за такими напрямками за КВЕД:

- 11.05 - Виробництво пива (основний);
- 11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки;
- 43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у;
- 46.21 - Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 46.32 - Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- 46.34 - Оптова торгівля напоями;
- 46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Виробництво пива на «Радомайшлі» відповідає стандартам якості ISO 9001 та ISO 20012.

Пивоварня «Радомайшль» була першою приватною пивоварнею і відома своїм асортиментом пива Heineken, Amstel, Bavarian, Ottinger, а також власними марками «Бочкове», «Свіже розливне», «Закарпатське», «Галицька корона», «Тетерів», «Радомишль» та серією «Привітання з Києва». Компанія розливає широкий асортимент пива за ліцензією.

Крім того, пивоварня «Радомишль» виробляє ряд власних сортів пива та безалкогольних напоїв.

Організаційна структура пивоварні «Радомишль» покликана відповідати всім цілям і вимогам діяльності компанії. Як правило, організаційна структура може змінюватися відповідно до потреб компанії, але основні складові підрозділи залишаються незмінними. Компанія функціонує за лінійно-функціональною організаційною структурою, що показано на рис. 2.1.

Організаційна структура ПрАТ «Радомишль» спрямована на забезпечення ефективного управління та високої продуктивності підприємства. Вона включає кілька ключових рівнів управління, кожен з яких відповідає за певні функціональні напрями діяльності компанії.

#### 1. Загальні збори акціонерів.

Це найвищий орган управління ПрАТ «Радомишль», який визначає стратегічні напрями розвитку підприємства. До компетенції загальних зборів входять питання затвердження статуту, розподілу прибутків, обрання наглядової ради та виконавчих органів компанії, а також прийняття рішень щодо реорганізації чи ліквідації підприємства.

#### 2. Наглядова рада.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів компанії. Вона стежить за виконанням стратегічних планів розвитку, фінансовою стабільністю та дотриманням корпоративних стандартів. Рада складається з обраних акціонерами представників, які забезпечують прозорість управління та захист інтересів акціонерів.

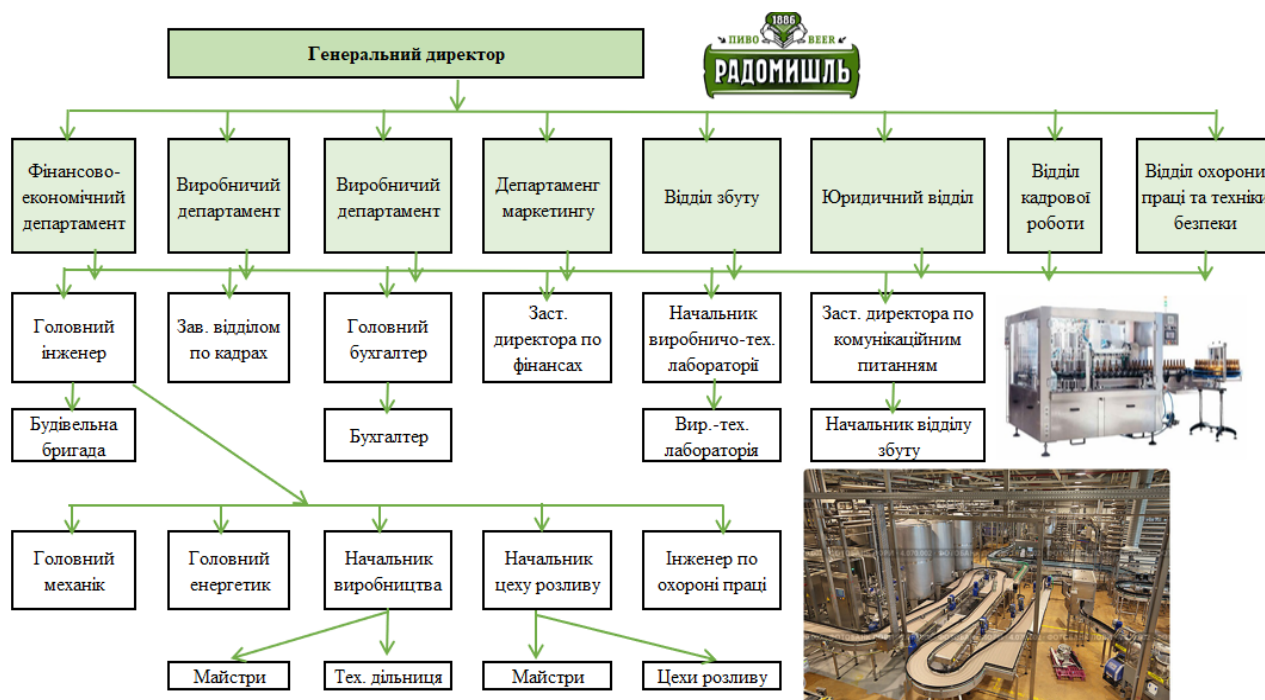


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Радомишль» [57]

\* Сформовано автором

### 3. Виконавчий орган – Генеральний директор.

Генеральний директор є головою виконавчого органу і несе відповідальність за загальне управління діяльністю підприємства. Він координує роботу всіх структурних підрозділів, приймає оперативні рішення, здійснює загальний нагляд за виробничими процесами та відповідає за реалізацію стратегічних завдань, поставлених наглядовою радою.

### 4. Фінансово-економічний департамент.

Фінансово-економічний департамент займається плануванням та контролем фінансових потоків підприємства. До його обов'язків входять розробка фінансових планів, бюджетування, контроль за витратами та прибутками, а також підготовка фінансової звітності. Департамент також відповідає за аналіз економічної ефективності діяльності компанії та пошук можливостей для її оптимізації.

### 5. Виробничий департамент.

Виробничий департамент займається плануванням та управлінням виробничими процесами на підприємстві. Він включає кілька цехів та відділів, кожен з яких спеціалізується на окремих етапах виробництва. Основні завдання департаменту – забезпечення безперебійної роботи виробничих ліній, контроль за якістю продукції та дотриманням технологічних стандартів.

#### 6. Маркетинговий департамент.

Маркетинговий департамент відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії підприємства. Він займається вивченням ринкових тенденцій, аналізом споживчих уподобань, плануванням рекламних кампаній та просуванням продукції на ринку. Основна мета департаменту – збільшення частки ринку та підтримка позитивного іміджу компанії.

#### 7. Відділ збуту.

Відділ збуту відповідає за реалізацію готової продукції, налагодження контактів з постачальниками та покупцями, організацію логістики та забезпечення своєчасного постачання продукції споживачам. Він також займається укладанням контрактів, контролем виконання замовлень та аналізом ринкових можливостей для розширення продажів.

#### 8. Юридичний відділ.

Юридичний відділ забезпечує правову підтримку діяльності компанії. Він займається підготовкою та аналізом договорів, представляє інтереси компанії у судах та інших правових інстанціях, контролює дотримання законодавства у всіх сферах діяльності підприємства.

#### 9. Відділ кадрової роботи.

Відділ кадрової роботи відповідає за управління персоналом підприємства. До його завдань входить підбір та адаптація нових працівників, організація навчання та підвищення кваліфікації, розробка системи мотивації та оцінки ефективності роботи співробітників.

#### 10. Відділ охорони праці та техніки безпеки

Цей відділ забезпечує дотримання норм охорони праці та техніки безпеки на виробництві. Він займається проведенням інструктажів, контролем за виконанням заходів безпеки, а також розслідуванням випадків виробничого травматизму.

Організаційна структура ПрАТ «Радомишль» є повністю субординованою до тих пір, поки не будуть виконані всі його виробничі функції та стратегічні плани. Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Радомишль» є багаторівневою системою управління, яка спрямована на ефективну координацію всіх аспектів діяльності підприємства. Вона дозволяє оперативно приймати управлінські рішення, підтримувати високий рівень продуктивності та адаптуватися до змін на ринку.

ПрАТ «Радомишль» безперервно модернізує існуючі технології з метою економії сировини та підвищення продуктивності. Пивоварня має власну виробничу лабораторію, де фахівці розробляють нові, більш якісні та економічно-вигідні види пива та безалкогольних напоїв. Технологи постійно працюють над створенням і впровадженням нових смаків і ароматів, забезпечуючи свіжість і високу біологічну цінність продукції. Маркетологи займаються дизайном упаковки та етикеток, рекламою, покращенням сервісу та оптимізацією цін.

Усі підрозділи підприємства виконують свої завдання та сприяють загальній прибутковості та ефективності роботи ПрАТ «Радомишль».

ПрАТ «Пиво безалкогольний комбінат «Радомишль» славиться високою якістю свого пива і має можливість експортувати свою продукцію за межі країни. Це підприємство здійснює експорт своєї продукції до таких країн, як Молдова, Польща, Естонія, Велика Британія, Ізраїль, Сполучені Штати, Іспанія і Канада (рис. 2.2).

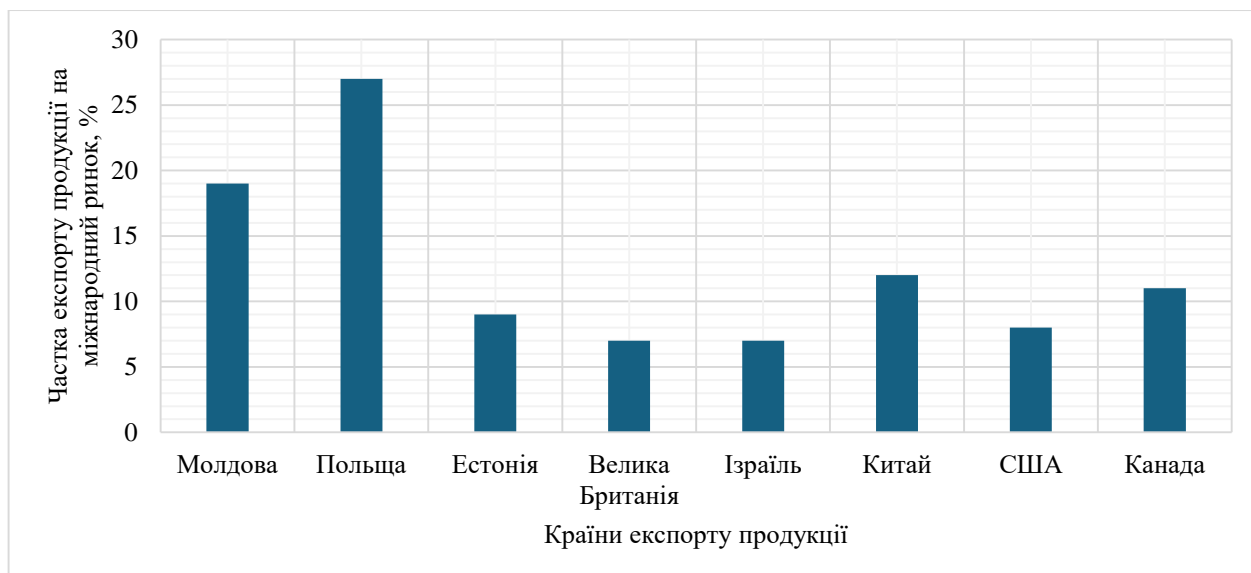


Рис. 2.2. Географія експорту продукції ПрАТ «ПБК «Радомишль» у 2023 році, відсоток

\* Сформовано автором

До ключових контрагентів ПрАТ «ПБК «Радомишль» відносяться кілька груп партнерів, які відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування компанії. Перш за все, це постачальники сировини, які забезпечують підприємство всіма необхідними компонентами для виробництва пива та безалкогольних напоїв. Серед них особливо важливими є постачальники ячмінного солоду, хмелю, цукру, дріжджів та води. Взаємодія з цими партнерами дозволяє підтримувати стабільно високу якість продукції та своєчасно здійснювати виробничі процеси.

Другою важливою групою контрагентів є роздрібні та оптові посередники, які займаються реалізацією продукції «ПБК «Радомишль» на внутрішньому ринку України та за її межами. Це можуть бути великі національні мережі супермаркетів, магазини роздрібної торгівлі, заклади громадського харчування, дистриб'юторські компанії та оптові бази. Вони відповідають за збут продукції, її просування на ринку та підтримку асортименту у торгових точках, що дозволяє підприємству забезпечувати широку доступність своїх товарів для споживачів у різних регіонах країни.

Наступною групою контрагентів є споживачі, які є кінцевими користувачами продукції компанії. До них належать різні категорії населення, які обирають продукцію «ПБК «Радомишль» завдяки її якості, смаковим характеристикам та відповідності сучасним тенденціям у сфері напоїв. Компанія активно досліджує споживчі переваги, прагнучи максимально задовольнити потреби своїх клієнтів, що допомагає їй зберігати лояльність та приваблювати нових покупців.

Останньою, але не менш важливою категорією контрагентів є конкуренти на ринку виробництва алкогольних і безалкогольних напоїв. Це інші вітчизняні та іноземні компанії, які займаються виробництвом аналогічної продукції. Конкуренція на ринку змушує «ПБК «Радомишль» постійно вдосконалювати свої виробничі процеси, розширювати асортимент та покращувати якість продукції, щоб утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати конкурентоспроможність.

Таким чином, кожна з цих груп контрагентів виконує свою важливу функцію, сприяючи успішній діяльності ПрАТ «Радомишль» на ринку виробництва алкогольних і безалкогольних напоїв в Україні та за її межами.

В табл. 2.2 представлені основні контрагенти, з якими компанія взаємодіє у своїй діяльності.

Галузь виробництва алкогольних і безалкогольних напоїв в Україні є досить розвиненою та конкурентною, оскільки на ринку представлена велика кількість виробників, які пропонують широкий асортимент продукції. ПрАТ «ПБК «Радомишль» стикається з серйозною конкуренцією з боку як національних, так і регіональних виробників. Вітчизняні підприємства постійно змагаються за споживачів, розширюючи свої продуктові лінійки, впроваджуючи інновації у виробництво, а також активно займаючись маркетингом для просування своїх товарів.

Основними конкурентами ПрАТ «ПБК «Радомишль» на внутрішньому ринку є великі пивоварні компанії, такі як АТ «Оболонь», ПрАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Перша приватна browарня» та інші, які займають значну частку

ринку та мають потужні виробничі потужності. Також конкуренцію становлять місцеві пивоварні та крафтові виробники, які орієнтуються на вузькі сегменти ринку та пропонують унікальні продукти для вибагливих споживачів.

Таблиця 2.2

## Основні контрагенти ПрАТ «ПБК «Радомишль» [57]

Група контрагентів	Представники
1	2
Постачальники	<p>ТОВ «Малтюрорп Юкрейн» – постачальник ячмінного солоду;  ТОВ «Броварний хміль» – постачальник хмелю;  ТОВ «Київська цукрова компанія» – постачальник цукру;  ТОВ «Водний партнер» – постачальник бутильованої води;  ТОВ «Пакувальні системи» – постачальник пакувальних матеріалів;  ТОВ «Дріжджі-Україна» – постачальник пивоварних дріжджів;  ТОВ «Етикетка-Принт» – постачальник етикеток та маркувальних матеріалів;  ТОВ «Аромат» – постачальник ароматичних добавок;  ТОВ «Альфа Пак» – постачальник пластикової тари;  ТОВ «Кронос-Агро» – постачальник зернових та сільськогосподарських продуктів;  ТОВ «Склопром» – постачальник скляної тари;  ТОВ «Полімер Тара» – постачальник полімерних матеріалів;  ТОВ «УкрПапірПак» – постачальник паперової тари;  ТОВ «Пивний консалтинг» – постачальник спеціалізованих інгредієнтів для пивоваріння.</p>
Роздрібні посередники	<p>1. Національні мережі супермаркетів:  АТБ-Маркет – одна з найбільших мереж супермаркетів в Україні, що має розгалужену систему магазинів по всій країні.  Сільпо – мережа супермаркетів, яка охоплює більшість великих та середніх міст України.  Фора – мережа продовольчих магазинів, що входить до складу холдингу Fozzy Group і представлена переважно у Київській області.  NOVUS – супермаркети, що пропонують широкий асортимент товарів, включаючи напої.  METRO Cash &amp; Carry – мережа гіпермаркетів, орієнтованих на оптову та роздрібну торгівлю, яка працює в основних обласних центрах.</p> <p>2. Регіональні мережі супермаркетів:  Барвінок – мережа супермаркетів, популярна у західних регіонах України.  ЕКО-Маркет – мережа супермаркетів, що діє в центральних та східних регіонах.  КОЛО – невеликі магазини біля дому, що активно розвиваються у Києві та області.</p> <p>3. Магазины роздрібної торгівлі:  Незалежні продуктові магазини, що працюють у різних регіонах і забезпечують доступ до продукції навіть у віддалених населених пунктах.  Спеціалізовані магазини напоїв, де представлений широкий асортимент алкогольних та безалкогольних продуктів.</p> <p>4. Заклади громадського харчування:  - Ресторани, бари, кафе, які закуповують продукцію ПрАТ «ПБК «Радомишль» для реалізації своїм клієнтам.  - Готелі, які забезпечують постачання напоїв у свої ресторани та бари.</p> <p>5. Інтернет-магазини: Онлайн-платформи, що пропонують замовлення напоїв з доставкою, такі як Rozetka, Zakaz.ua та інші. Вони активно розвиваються, надаючи зручний спосіб покупки продукції для споживачів по всій країні.</p> <p>6. Фірмові магазини та точки продажу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Власні торгові точки компанії, де реалізується продукція безпосередньо від виробника.</li> </ul>

1	2
Конкуренти	<p>АТ «Оболонь» – один із найбільших виробників пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в Україні.</p> <p>ПрАТ «Карлсберг Україна» – український підрозділ міжнародної пивоварної компанії Carlsberg Group, що виробляє пиво під такими брендами, як Carlsberg, Lvivske, Tuborg, Baltika.</p> <p>ПрАТ «Перша приватна броварня» – виробник пива та слабоалкогольних напоїв, відомий своїм локальним підходом та різноманітністю продукції.</p> <p>ПрАТ «Уманьпиво» – регіональний виробник пива, який активно розвивається на українському ринку.</p> <p>АТ «Миколаївський пивзавод «Янтар» – виробник пива та безалкогольних напоїв, що працює на ринку вже більше ста років.</p> <p>ПрАТ «Чернігівське» (АВ InBev Efes Україна) – частина міжнародного холдингу АВ InBev Efes, що виробляє пиво під брендами «Чернігівське», Bud, Stella Artois.</p> <p>ПрАТ «Рівень» – регіональний виробник пива та слабоалкогольних напоїв у західній частині України.</p> <p>ТОВ «Харківське пиво» – виробник пива в Харківській області, що має популярність у місцевих споживачів.</p> <p>ПрАТ «Пивоварня Зібєрта» – виробник пива у Дніпропетровській області, що активно розвивається на ринку.</p> <p>АТ «Львівська пивоварня» – найстаріший пивоварний завод в Україні, частина Carlsberg Group.</p> <p>ТОВ «Бердичівський пивзавод» – регіональний виробник пива та безалкогольних напоїв.</p> <p>ТОВ «Бердянське пиво» – місцевий виробник пива у Запорізькій області.</p> <p>ТОВ «Микулинецький Бровар» – виробник пива та безалкогольних напоїв у Тернопільській області.</p> <p>ТОВ «Кумпель» – крафтова пивоварня у Львові, яка виробляє пиво за традиційними рецептами.</p> <p>ТОВ «Пивоварня Козел» – виробник пива у Київській області, відомий своїм якісним продуктом.</p>

\* Сформовано автором

Зважаючи на високий рівень конкуренції на українському ринку, ПрАТ «ПБК «Радомишль» активно працює над розширенням своєї присутності за межами країни, виходячи на міжнародні ринки. Підприємство прагне диверсифікувати збут своєї продукції та знизити залежність від внутрішнього попиту. Основними експортними напрямками є країни Європейського Союзу, Північної Америки та Азії, де українське пиво та безалкогольні напої знаходять свого споживача завдяки високій якості, автентичним смакам та конкурентним цінам.

Таким чином, стратегія ПрАТ «ПБК «Радомишль» спрямована не лише на збереження позицій на внутрішньому ринку, але й на активне просування своєї продукції за кордоном, що дозволяє компанії зміцнювати свої позиції та розвиватися у складних умовах сучасного ринку.

Війна в Україні суттєво вплинула на всі аспекти діяльності ПрАТ «ПБК «Радомишль». Розглянемо більш детально основні проблеми, з якими зіткнулося підприємство. Основною проблемою було перебої у постачанні сировини. Військові дії на сході та півдні країни призвели до порушення логістичних ланцюгів, що спричинило нестачу необхідної сировини для виробництва. Також через обмеження в постачанні та зниження попиту на деякі види продукції обсяги виробництва суттєво знизилися. Наступною проблемою стали витрати на внутрішньому ринку, так як деякі регіони країни стали важкодоступними або зовсім недоступними для доставки продукції, що призвело до втрати значної частки ринку. Також зростання цін на енергоносії та логістику призвело до суттєвого збільшення собівартості продукції.

ПрАТ «ПБК «Радомишль» прийняло низку заходів для адаптації до нових умов:

1. Диверсифікація постачальників. Підприємство уклало нові контракти з постачальниками сировини з інших регіонів України та країн Європи.

2. Оптимізація виробництва. Було впроваджено заходи для зменшення витрат на виробництво та покращення енергоефективності.

3. Пошук нових ринків збуту. Підприємство активно працює над розширенням своєї присутності на зарубіжних ринках, що дозволяє компенсувати втрати на внутрішньому ринку.

4. Підтримка працівників. В умовах війни компанія особливу увагу приділяє підтримці своїх працівників, надаючи матеріальну допомогу та допомогу в евакуації їхніх родин з небезпечних регіонів.

ПрАТ «ПБК «Радомишль» активно бере участь у наданні допомоги як своїм працівникам, так і місцевим громадам. Компанія надає продукцію для гуманітарних потреб, підтримує ініціативи волонтерських організацій та допомагає українським військовим. Окрім цього, підприємство співпрацює з місцевими органами влади для забезпечення населення питною водою та іншими необхідними ресурсами.

Серед основних проблем, що стоять перед ПрАТ «ПБК «Радомишль», можна виділити: невизначеність (ситуація в країні залишається нестабільною, що ускладнює довгострокове планування), зниження купівельної спроможності населення (економічна криза та інфляція призводять до зменшення попиту на продукцію), проблеми з експортом (труднощі з логістикою та нестабільність в регіоні впливають на експортну діяльність підприємства).

Підсумовуючи вищезазначене, згрупуємо основні проблеми та виклики, з якими стикається підприємство ПрАТ «Радомишль» представимо на рис. 2.5.

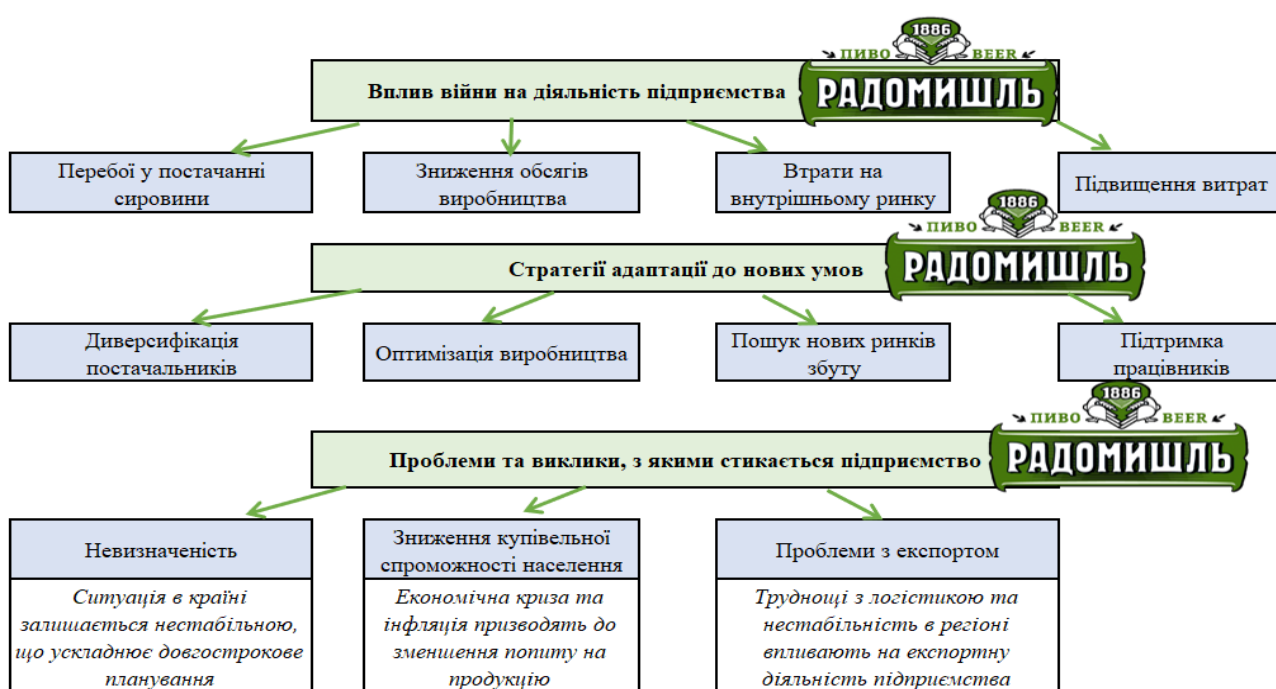


Рис. 2.3. Проблеми та виклики, з якими стикається підприємство ПрАТ «Радомишль»

\* Сформовано автором

Після завершення війни перед ПрАТ «Радомишль» відкриються нові можливості для відновлення та розвитку. Серед них є відновлення внутрішнього ринку, так як підприємство зможе повернутися до роботи в усіх регіонах країни, що дозволить відновити втрачений ринок.

Також є можливості для розширення експорту, адже ПрАТ «Радомишль» зможе активніше виходити на нові міжнародні ринки, використовуючи підтримку з боку міжнародних партнерів.

Варто також очікувати, що після завершення війни підприємство зможе залучити інвестиції для модернізації виробничих потужностей.

Підводячи підсумок зазначимо, що ПрАТ «Радомишль» в умовах війни демонструє високу стійкість та здатність до адаптації. Незважаючи на значні виклики, підприємство продовжує працювати, підтримуючи своїх працівників та місцеві громади. Відновлення та розвиток після завершення війни залежатимуть від швидкості відбудови інфраструктури та стабілізації економічної ситуації в країні. Проте підприємство має всі передумови для успішного відновлення та подальшого розвитку, завдяки своєму досвіду, високій якості продукції та ефективній стратегії управління.

## **2.2. Оцінка результативності фінансового стану ПрАТ «Радомишль»**

Аналіз економічних показників є ключовим інструментом управління підприємством, оскільки він дає можливість оцінити не тільки поточний фінансовий стан, а й виявити перспективи та ризики подальшого розвитку. Розглядаючи фінансові показники, можна оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, який рівень його ліквідності, рентабельності та як воно виглядає на фоні конкурентів на ринку.

Для проведення аналізу економічних показників використовуються різноманітні методи та інструменти, які дозволяють зібрати та обробити інформацію про всі аспекти діяльності підприємства. Зокрема, це може бути горизонтальний та вертикальний аналіз звітності, розрахунок та оцінка фінансових коефіцієнтів, а також порівняльний аналіз динаміки показників у часі.

Основні етапи аналізу економічних показників:

1. Аналіз структури активів. На цьому етапі вивчається склад та структура активів підприємства, оцінюється їх розподіл між основними та оборотними активами. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються матеріальні та нематеріальні ресурси підприємства, чи достатньо коштів для покриття поточних витрат та інвестицій у розвиток.

2. Аналіз ліквідності. Ліквідність підприємства показує, наскільки швидко та без втрат воно може перетворити свої активи в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Для цього розраховуються такі показники, як коефіцієнт поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Висока ліквідність свідчить про стабільність підприємства та його здатність розраховуватися з кредиторами вчасно.

3. Аналіз ділової активності. Ділова активність підприємства визначається швидкістю обігу його основних та оборотних коштів. Показники обіговості активів, власного капіталу та кредиторської заборгованості дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерування доходу.

4. Аналіз рентабельності. Цей етап аналізу включає оцінку здатності підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Показники рентабельності активів, продажів та власного капіталу дають уявлення про те, наскільки ефективно підприємство перетворює свої ресурси на чистий прибуток.

Основною метою аналізу є забезпечення стабільного розвитку підприємства та збільшення його прибутковості. Це досягається шляхом виявлення проблемних зон у діяльності, таких як низька ліквідність, надмірна кредиторська заборгованість або недостатній рівень рентабельності, та розробки стратегічних і тактичних заходів для їх подолання.

Практичне значення аналізу для ПрАТ «Радомишль»: використовуючи фінансову звітність ПрАТ «Радомишль», можна детально оцінити фінансовий стан компанії, визначити її сильні та слабкі сторони, а також зробити висновки щодо потенційних загроз та можливостей. Наприклад, аналіз ліквідності

дозволяє виявити, чи вистачає підприємству оборотних коштів для своєчасного виконання зобов'язань перед постачальниками та кредиторами. Аналіз рентабельності допомагає зрозуміти, наскільки ефективно компанія перетворює свої витрати на прибуток, що є важливим показником для прийняття управлінських рішень.

Загалом, аналіз економічних показників діяльності ПрАТ «Радомишль» дозволяє керівництву підприємства отримати об'єктивну картину фінансового стану компанії, виявити потенційні загрози та розробити стратегії для забезпечення стабільного розвитку в умовах конкуренції на ринку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню управління ресурсами та ефективнішому використанню потенціалу для досягнення поставлених цілей. Активи і пасиви ПрАТ «Радомишль» за 2021-2023 роки представимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Активи і пасиви ПрАТ «Радомишль» за 2021-2023 роки

Показники	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%
<b>Активи</b>						
Всього необоротні активи	14 586	5	17 735	6	16 086	5
Всього оборотні активи:	264 414	95	276 976	94	310 849	95
- запаси	28 230	10	29 398	10,0	33 803	10,3
- дебіторська заборгованість	21 258	8	10 580	3,6	14 305	4,4
- грошові кошти	35 666	13	25 914	8,8	30 635	9,4
- інші оборотні активи	179 260	64	211 084	71,6	232 106	71,0
Всього активів	279000	100	294 711	100	326 935	100
<b>Пасиви</b>						
Власний капітал	272 188	97,6	288 078	97,7	321 979	98,5
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	279	0,1	0	0,0	0	0,0
Поточні зобов'язання	6 533	2,3	6 633	2,3	4 956	1,5
- короткострокові кредити банків	0	0,0	0	0,0	0	0,0
- кредиторська заборгованість	6 533	2,3	6 633	2,3	4 956	1,5
Всього пасивів	279 000	100	294 711	100	326 935	100

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

З аналізу показників ПрАТ «Радомишль» за 2021-2023 роки можна відзначити позитивну тенденцію в активних та пасивних частинах балансу, що свідчить про розширення виробничих масштабів. У 2022 році необоротні активи компанії зросли на 21,59% у порівнянні з 2021 роком, але у 2023 році зменшилися на 9,3% у порівнянні з попереднім роком. Водночас, протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання оборотних активів. Так, у 2022 році оборотні активи збільшилися на 12 562 тис. грн (4,75%), а у 2023 році – на 33 873 тис. грн (12,23%). Ця динаміка свідчить про зростання потенціалу підприємства за вказаний період.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція зростання активів ПрАТ «Радомишль». У 2022 році загальний обсяг активів зріс на 15 711 тис. грн (5,63%) у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році він також збільшився на 32 224 тис. грн (10,93%) у порівнянні з 2022 роком.

Збільшення оборотних активів ПрАТ «Радомишль» відбулося завдяки зростання запасів на 4405 тис. грн (14,98%), дебіторська заборгованість зросла на 3725 тис. грн (35,21%), а грошові кошти підвищилися на 4 721 тис. грн (18,22%). Структуру оборотних коштів ПрАТ «Радомишль» у 2023 році зобразимо на рис. 2.4.

У 2023 році основну частину оборотних активів ПрАТ «Радомишль» склали інші оборотні активи – 75%, запаси становлять – 11%, далі ідуть грошові кошти – 10%, і найменшу частину займає дебіторська заборгованість – 4%.

До структури пасивів ПрАТ «Радомишль» входять власний та залучений капітал. Протягом досліджуваного періоду власний капітал підприємства демонструє позитивну динаміку. У 2022 році він зріс на 15 890 тис. грн (5,84%) у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році – на 33 901 тис. грн (11,77%) у порівнянні з 2022 роком. Водночас, довгострокові зобов'язання за цей період зменшилися до нуля. Поточні зобов'язання у 2022 році зросли на 100 тис. грн (1,53%) у порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році зменшилися на 1 677 тис. грн (-25,28%) у порівнянні з 2022 роком. Структура пасивів ПрАТ «Радомишль» представлена на рис. 2.5.

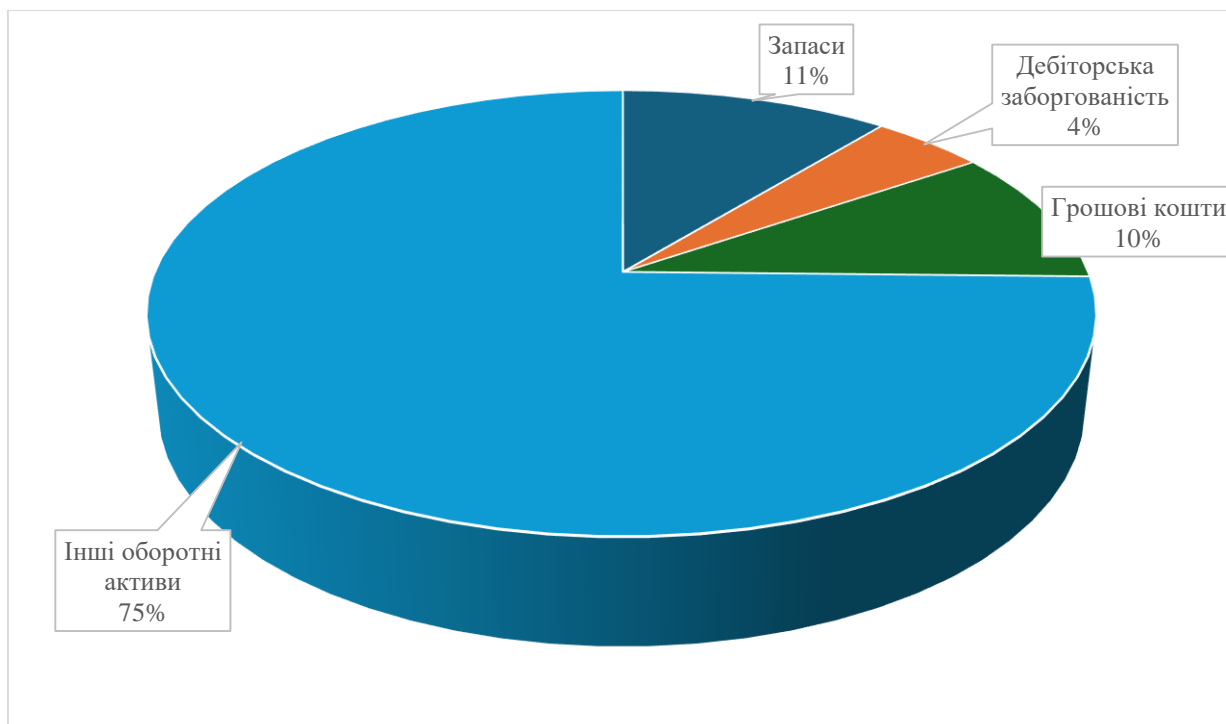


Рис. 2.4. Структура активів ПрАТ «Радомишль» у 2023 році

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

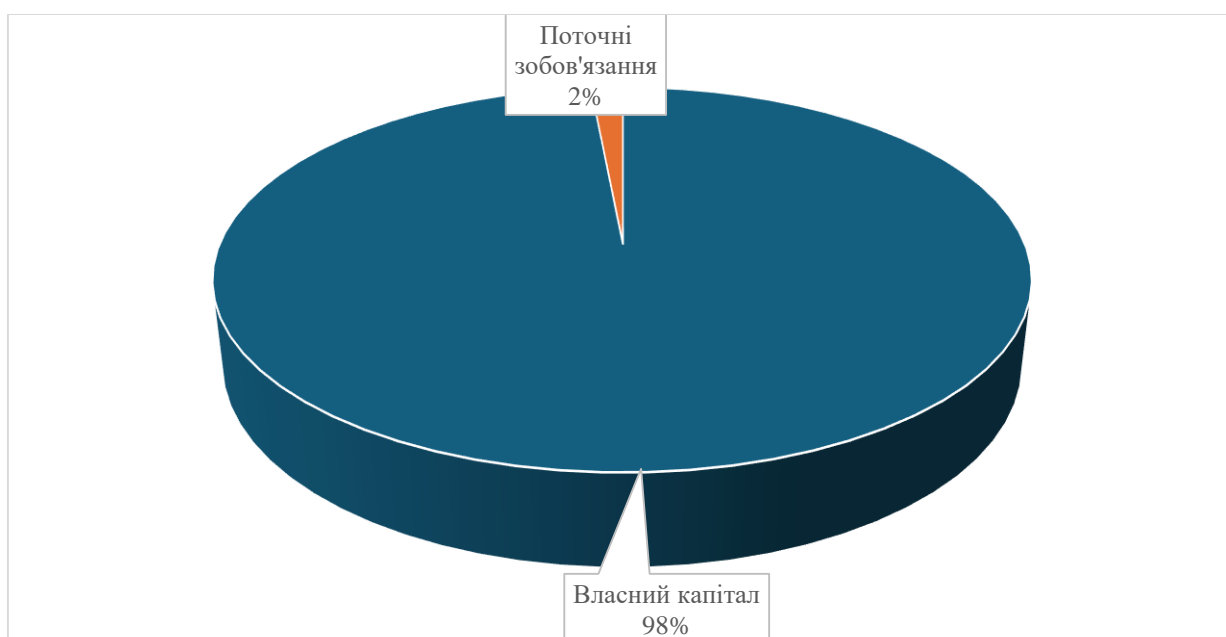


Рис. 2.5. Структура пасивів ПрАТ «Радомишль» у 2023 році

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Структура пасивів ПрАТ «Радомишль» за аналізований період демонструє, що власний капітал підприємства становить 98,5% від загальної суми пасивів,

тоді як на поточні зобов'язання припадає лише 1,5%. На підприємстві немає довгострокових зобов'язань та резервів.

Це свідчить про те, що компанія практично не використовує зовнішні джерела фінансування і може покладатися на власні кошти для підтримки своєї діяльності.

Структура пасиву – це розподіл джерел фінансування підприємства. Вона показує, звідки компанія отримує кошти для своєї діяльності: від власників (власний капітал) або від інших осіб чи організацій (зобов'язання).

Власний капітал 98,5% означає, що майже всі фінансові ресурси компанії сформовані за рахунок внесків власників та накопиченого прибутку. Іншими словами, компанія здебільшого самофінансується.

Поточні зобов'язання 1,5% – це короткострокові борги, які підприємство повинне погасити протягом року. Їх незначна частка вказує на те, що компанія має дуже малий обсяг кредиторської заборгованості.

Відсутність довгострокових зобов'язань – це означає, що підприємство не має боргів, які потрібно погашати протягом більше ніж одного року (наприклад, кредити або позики).

Висновок про відсутність залежності від зовнішніх джерел фінансування означає, що компанія не бере кредити або позики для своєї діяльності, а фінансує всі свої потреби за рахунок власних коштів. Це свідчить про фінансову стабільність підприємства, оскільки воно не піддається ризикам, пов'язаним з виплатою відсотків або зміною умов кредитування.

Наступним етапом буде аналіз показників ліквідності ПрАТ «Радомишль» на основі фінансової звітності за 2021-2023 роки (табл. 2.4 та графічно на рис. 2.6).

## Оцінка ліквідності ПрАТ «Радомишль» за період 2020-2023 років

Показники ліквідності	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,055	0,039	0,062	-0,016	0,023	-28,44	58,97
Власний оборотний капітал тис. грн.	257 602	270 343	305 893	12 741	35 550	4,95	13,15
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,405	0,418	0,627	0,013	0,21	3,2	50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,362	0,373	0,559	0,011	0,186	3	49,86

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

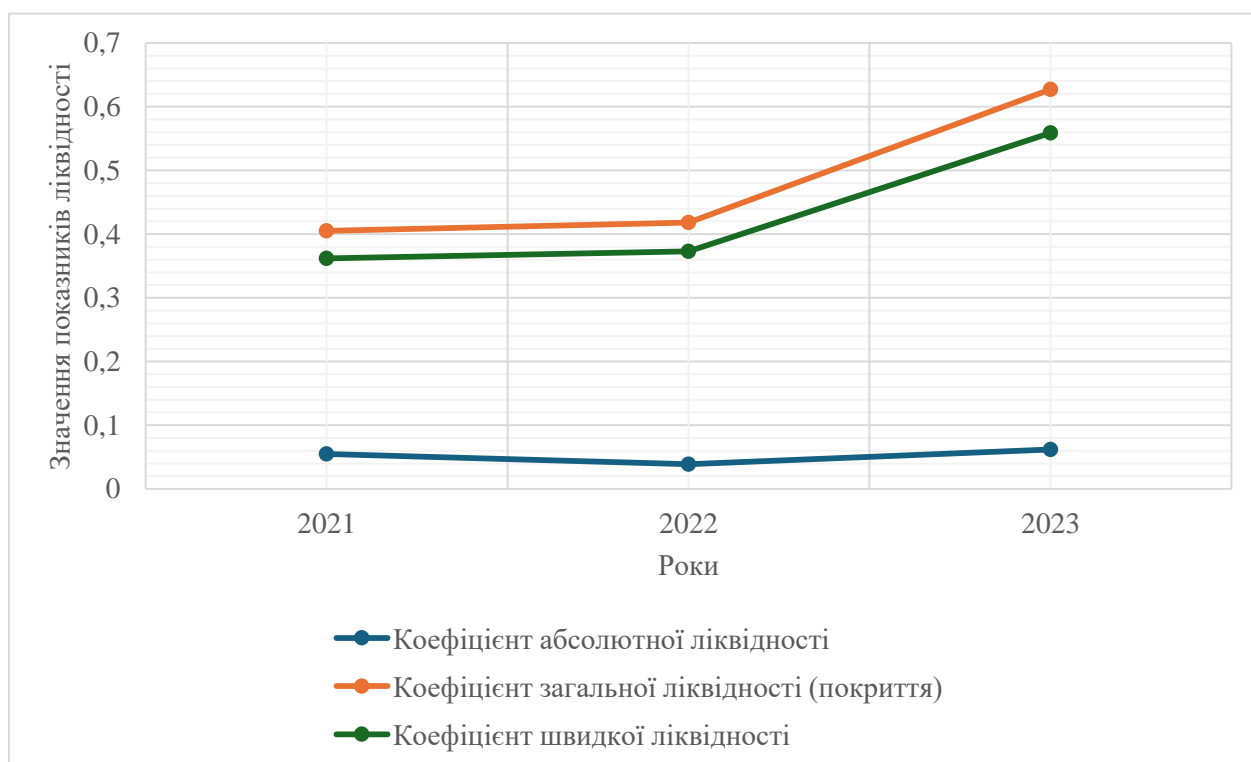


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Радомишль» за період 2020-2023 років

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

З аналізу ліквідності ПрАТ «Радомишль» у період з 2021 по 2023 роки можна зробити висновок, що показники мали певні коливання, що відображає зміни у фінансовому стані підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, скільки грошових коштів підприємство має для покриття своїх найнагальніших зобов'язань. У 2022 році цей коефіцієнт знизився на 0,016, що становить падіння на 28,44% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про зменшення кількості вільних грошових коштів для негайних платежів. Проте, у 2023 році ситуація покращилася, і коефіцієнт зріс на 0,023 (або на 58,97% у порівнянні з 2022 роком), що може свідчити про збільшення обсягу грошових активів або зменшення короткострокових боргів.

Власний оборотний капітал відображає різницю між оборотними активами та короткостроковими зобов'язаннями. У 2022 році цей показник зріс на 12 741 тис. грн. (або на 4,95% у порівнянні з 2021 роком), що може вказувати на збільшення обсягу оборотних активів, таких як запаси чи дебіторська заборгованість, або зменшення короткострокових зобов'язань. У 2023 році власний оборотний капітал також продовжив зростати, додавши ще 35 550 тис. грн. (13,15% порівняно з 2022 роком), що говорить про подальше зміцнення фінансового становища підприємства.

Коефіцієнт загальної ліквідності вимірює здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання всіма своїми оборотними активами. У 2022 році цей коефіцієнт збільшився на 0,013 (3,2%) порівняно з 2021 роком, що є позитивною тенденцією, хоч і незначною. А у 2023 році він значно зріс – на 0,21 (що становить 50% у порівнянні з 2022 роком). Це свідчить про значне покращення спроможності підприємства покривати свої поточні зобов'язання, що може бути результатом збільшення оборотних активів або зменшення короткострокових боргів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, чи може підприємство покрити свої короткострокові зобов'язання швидкоореалізованими активами, такими як грошові кошти та дебіторська заборгованість (без урахування запасів). Протягом досліджуваного періоду цей показник мав тенденцію до зростання. У 2022 році

він збільшився на 0,011 (3%) у порівнянні з 2021 роком, що є позитивним, але незначним покращенням. У 2023 році коефіцієнт зріс на 0,186 (майже на 49,86% у порівнянні з 2022 роком), що свідчить про суттєве підвищення спроможності підприємства швидко розрахуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Показники ліквідності ПрАТ «Радомишль» демонструють покращення у 2023 році після зниження у 2022 році. Однак, навіть зростання цих показників не дозволяє підприємству досягти нормативних значень, що вказує на те, що рівень ліквідності все ще є недостатнім. Це може свідчити про те, що компанія має труднощі з покриттям своїх короткострокових зобов'язань та потребує додаткових джерел фінансування або корекції стратегії управління оборотними коштами.

Для досягнення більш стабільного фінансового стану ПрАТ «Радомишль» необхідно вжити заходів, спрямованих на покращення ліквідності. Це може включати оптимізацію запасів, зменшення дебіторської заборгованості, залучення додаткових фінансових ресурсів або зміни в кредитній політиці компанії.

Наступним кроком стане аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Радомишль» за досліджуваний період. Ці показники демонструють ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.5).

На основі аналізу отриманих показників можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової незалежності ПрАТ «Радомишль» демонстрував незначні зміни. Наприклад, у 2022 році цей коефіцієнт збільшився на 0,001 одиниці, що становить зростання на 0,1% порівняно з 2021 роком. Це означає, що у 2022 році частка власного капіталу у загальній структурі пасивів трохи збільшилася, тобто підприємство стало трохи менш залежним від позикових коштів. У 2023 році коефіцієнт фінансової незалежності також зріс на 0,008 одиниці, що становить зростання на 0,81% порівняно з 2022 роком. Цей показник підтверджує, що компанія продовжувала

знижувати свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, хоча і не дуже суттєво.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансової стійкості ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років

Показники фінансової стійкості	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,976	0,977	0,985	0,001	0,008	0,1	0,81
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,974	0,976	0,984	0,002	0,008	0,2	0,82
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,947	0,938	0,950	-0,009	0,012	-0,95	1,27
Коефіцієнт фінансової залежності	1,025	1,023	1,015	-0,002	-0,008	-0,19	-0,78
Коефіцієнт заборгованості	0,024	0,023	0,015	-0,001	-0,008	-4,16	-34,78

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Значення показників фінансової стійкості ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років представимо на рис. 2.7.

Подібну тенденцію спостерігаємо і щодо коефіцієнта фінансової залежності, який відображає співвідношення позикового та власного капіталу. Протягом 2021-2023 років він залишався практично на одному рівні, що свідчить про стабільний розподіл між власним і позиковим капіталом підприємства.

Коефіцієнт заборгованості, який показує частку зобов'язань у загальних пасивах підприємства, демонструє тенденцію до зниження. Це є позитивним сигналом, оскільки свідчить про зменшення боргового навантаження на підприємство. У 2022 році цей коефіцієнт знизився на 0,008 одиниці, що становить зменшення на 4,16% у порівнянні з 2021 роком. Це означає, що

підприємство змогло частково зменшити свою залежність від боргових зобов'язань.

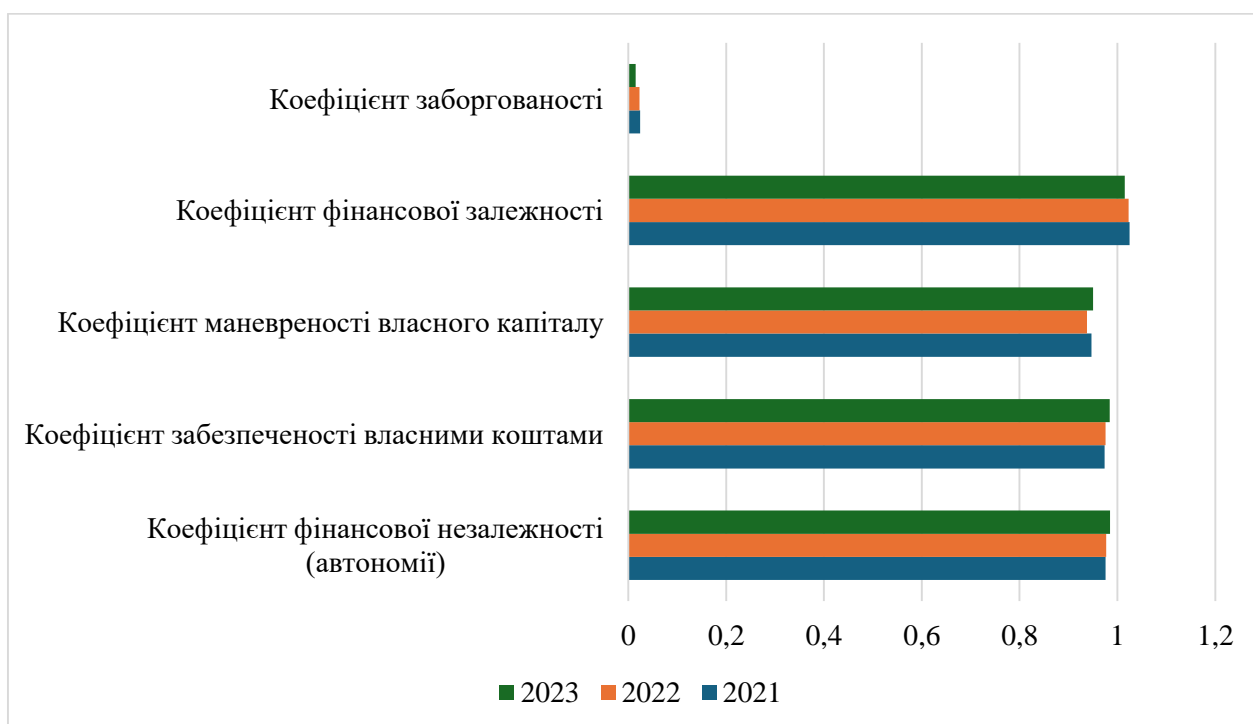


Рис. 2.7. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

У 2023 році коефіцієнт заборгованості знову знизився на 0,008 одиниці, що становить зменшення на 34,78% у порівнянні з попереднім роком. Це є суттєвим покращенням, оскільки свідчить про подальше скорочення зобов'язань перед кредиторами та зниження ризиків, пов'язаних з борговим навантаженням. Таке значне зменшення коефіцієнта вказує на успішну політику управління борговими зобов'язаннями компанії, що дозволяє їй покращувати свою фінансову стійкість та знижувати фінансові ризики.

Таким чином, аналіз коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової залежності та заборгованості показує, що ПрАТ «Радомишль» у 2021-2023 роках поступово знижувало свою залежність від позикових коштів та боргових зобов'язань, що позитивно впливає на його фінансову стабільність і знижує ризикованість діяльності підприємства.

Наступним етапом буде аналіз показників рентабельності ПрАТ «Радомишль» та оцінка доцільності використання залучених фінансових ресурсів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка показників рентабельності ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років

Показники рентабельності	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,172	0,055	0,113	-0,117	0,058	-68	105,5
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,176	0,057	0,115	-0,119	0,058	-67,6	101,75
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	0,223	0,059	0,119	-0,164	0,06	-73,5	101,69
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,573	0,233	0,49	-0,34	0,257	-59,33	110,3
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,039	0,408	0,818	-0,63	0,41	-60,7	100,5

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Аналізуючи показники рентабельності ПрАТ «Радомишль» за досліджуваний період, можна помітити певні коливання, які свідчать про різноспрямовані тенденції у фінансовій діяльності компанії. Детальний розгляд динаміки цих показників дозволяє краще зрозуміти, як змінювалась ефективність роботи підприємства протягом 2021-2023 років (рис. 2.8).

Коефіцієнт рентабельності активів відображає здатність компанії генерувати прибуток з кожної гривні, вкладеної в активи. У 2022 році цей показник знизився на 0,117 одиниці, що відповідає падінню на 68% порівняно з 2021 роком. Таке значне зниження може свідчити про труднощі в ефективному використанні

ресурсів підприємства або про зниження обсягів продажів і прибутків у зв'язку зі зростанням витрат чи змінами в ринковій кон'юнктурі.

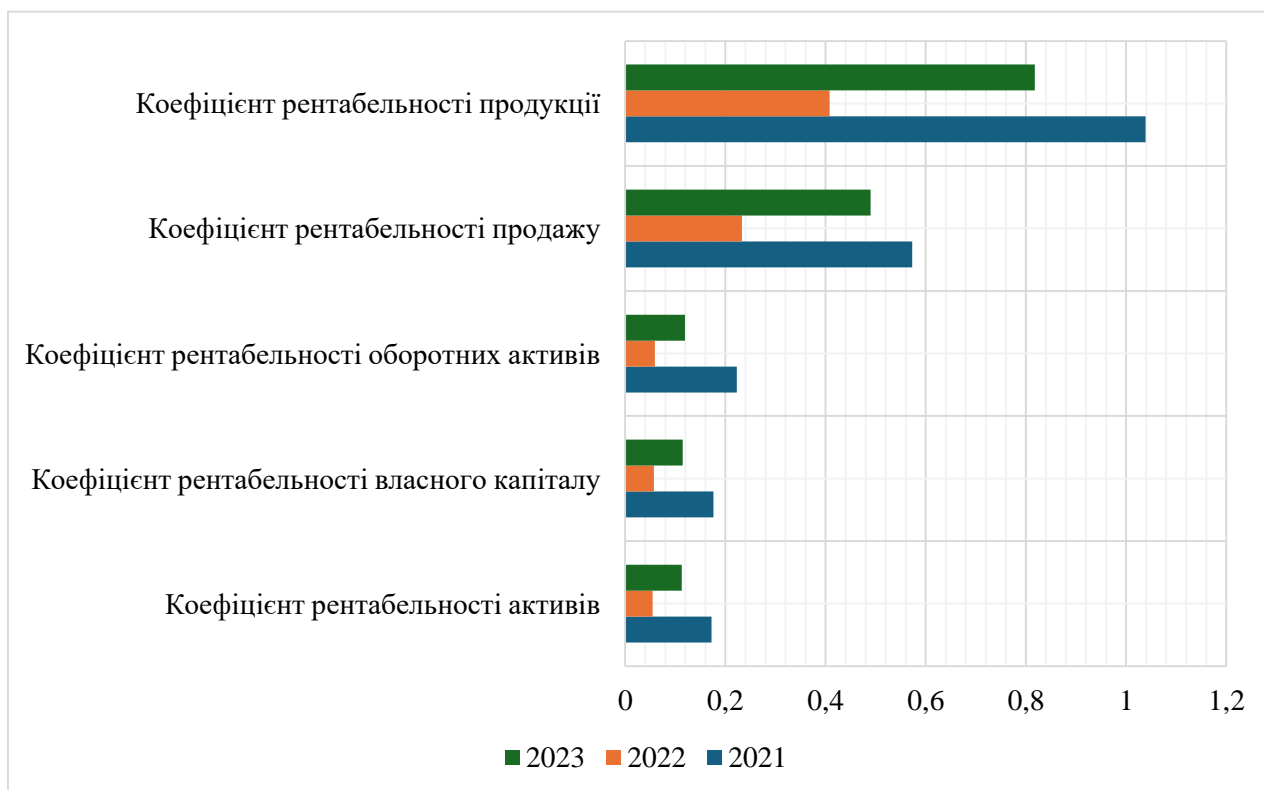


Рис. 2.8. Показники рентабельності ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Проте у 2023 році ситуація покращилася: коефіцієнт рентабельності активів зріс на 0,058 одиниці (на 105,5%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відновлення ефективності використання активів, що могло бути результатом як покращення внутрішнього управління, так і стабілізації ринкових умов.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує, наскільки ефективно підприємство використовує власні фінансові ресурси для отримання прибутку. У 2022 році цей показник зменшився на 0,119 одиниці (на 67,6%) порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження доходності власного капіталу. Це може бути викликано як зниженням чистого прибутку, так і збільшенням власного капіталу без відповідного зростання прибутковості.

Однак у 2023 році відбулося зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 0,058 одиниці (на 101,75%) порівняно з 2022 роком. Це означає, що підприємство змогло суттєво підвищити ефективність використання власних ресурсів, що може бути результатом як зростання чистого прибутку, так і зниження обсягів власного капіталу або стабілізації витрат.

Цей показник демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої оборотні активи для отримання прибутку. У 2022 році коефіцієнт рентабельності оборотних активів зменшився на 0,164 одиниці, що становить падіння на 73,5% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про суттєве зниження ефективності використання короткострокових ресурсів компанії, таких як запаси, дебіторська заборгованість тощо. Основними причинами цього можуть бути проблеми зі збутом продукції або погіршення умов кредитування.

У 2023 році цей показник покращився, збільшившись на 0,06 одиниці (на 101,69%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про відновлення ефективності управління оборотними активами, що могло стати результатом поліпшення збутової діяльності або зменшення запасів.

Показники рентабельності продажу та продукції відображають прибутковість реалізації та виробництва продукції відповідно. У 2022 році ці показники значно знизилися: рентабельність продажу зменшилась на 0,34 одиниці (на 59,33%), а рентабельність продукції — на 0,63 одиниці (на 60,7%) порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про зниження цін на продукцію або зростання витрат, таких як собівартість виробництва, витрати на збут або логістичні витрати.

У 2023 році ситуація поліпшилася. Рентабельність продажу зросла на 0,257 одиниці (на 110,3%), а рентабельність продукції збільшилася на 0,41 одиниці (на 100,5%) порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про покращення операційної ефективності підприємства, зниження витрат або зростання цін на продукцію.

Загальний аналіз показників рентабельності ПрАТ «Радомишль» за 2021-2023 роки свідчить про те, що підприємство у 2022 році зіткнулося з певними фінансовими труднощами, які відобразилися у значному зниженні більшості показників рентабельності. Це може бути пов'язано з різними факторами,

включаючи економічну нестабільність, зростання витрат на виробництво або зменшення попиту на продукцію компанії.

Проте у 2023 році показники рентабельності почали відновлюватися, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Відновлення рентабельності могло бути досягнуто завдяки ефективним управлінським рішенням, оптимізації витрат та поліпшенню умов на ринку.

Для подальшого успішного розвитку компанії необхідно продовжувати працювати над підвищенням ефективності використання ресурсів, оптимізацією операційної діяльності та збереженням конкурентоспроможності на ринку. Важливим також є зосередження уваги на покращенні управління оборотними активами, що дозволить зміцнити фінансову стабільність підприємства та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

### **2.3. Дослідження збутової політики ПрАТ «Радомишль» у контексті міжнародного розширення**

Збутова політика є важливим елементом маркетингової стратегії будь-якого підприємства, оскільки вона визначає шляхи реалізації продукції та її просування на ринку. Для ПрАТ «Радомишль», що є одним із провідних виробників алкогольних і безалкогольних напоїв в Україні, збутова політика відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку та розширенні ринків збуту. У сучасних умовах конкуренції та глобалізації підприємство прагне не лише закріпити свої позиції на внутрішньому ринку, але й активно розширювати свою присутність на міжнародних ринках. У цьому контексті дослідження успішності збутової політики ПрАТ «Радомишль» стає надзвичайно актуальним.

На внутрішньому ринку ПрАТ «Радомишль» реалізує свою продукцію через розгалужену мережу дистриб'юторів, оптових та роздрібних посередників. Підприємство активно співпрацює з торговельними мережами, великими супермаркетами, ресторанами та кафе, що дозволяє охопити широку аудиторію споживачів. Основні напрямки збутової політики ПрАТ «Радомишль»

включають:

- формування ефективної дистриб'юторської мережі, так як ПрАТ «Радомишль» укладає угоди з надійними партнерами для забезпечення стабільного постачання продукції у всі регіони країни;

- активне просування бренду, що реалізуються у вигляді рекламних кампаній, акцій та програми лояльності для залучення нових споживачів та утримання постійних клієнтів.

- оптимізація логістичних процесів, яка полягає у впровадженні сучасних систем управління запасами та доставки продукції для зниження витрат і підвищення ефективності.

Однією з основних цілей ПрАТ «Радомишль» є розширення своєї присутності на зовнішніх ринках. Підприємство активно працює над експортом продукції в країни Європи, Азії та Америки. Основні стратегії виходу на міжнародні ринки включають:

- участь у міжнародних виставках і форумах, це дозволяє встановлювати нові контакти з потенційними партнерами та вивчати тенденції на зарубіжних ринках.

- пошук локальних дистриб'юторів та партнерів, компанія укладає контракти з надійними місцевими дистриб'юторами, які добре знають особливості своїх ринків.

- адаптація продукції до вимог ринків, розробка нових смаків та дизайну упаковки відповідно до культурних особливостей та споживчих вподобань різних країн.

ПрАТ «Радомишль» стикається з низкою викликів при виході на міжнародні ринки. Регуляторні бар'єри - кожна країна має свої вимоги до якості та безпеки продуктів, що потребує додаткових витрат на сертифікацію. Також це висока конкуренція, адже на міжнародних ринках ПрАТ «Радомишль» конкурує з відомими світовими брендами, які мають значно більші маркетингові бюджети. Проблеми логістики, так як транспортні витрати та тривалі строки доставки можуть знижувати конкурентоспроможність продукції.

Для подолання цих проблем підприємство впроваджує такі заходи як підвищення якості продукції, шляхом модернізації виробництва та вдосконалення рецептур для відповідності міжнародним стандартам. Також ПрАТ «Радомишль» зосереджене над розширенням асортиментом, випуск нових видів продукції, які можуть зацікавити споживачів на різних ринках. Співпраця з міжнародними логістичними компаніями - це дозволяє знижувати витрати на транспортування та прискорювати процес доставки.

Дані щодо структури основних категорій товарів за обсягом виробництва наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Основні товарні категорії товару за обсягом виробництва ПрАТ

#### «Радомишль» впродовж аналізованого періоду

Продукція підприємства	Обсяг виробництва								
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)(тис.дал) (1 дал = 10 літрів)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Виробництво пива	435,3	336,1	337,7	45 896	45 330,9	58 359	80,8	79	76,1
Виробництво інших слабоалкогольних напоїв	103,3	89,2	106	9 977,3	11 492	8 880,3	19,2	21	23,9

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що у 2022 році обсяги виробництва в натуральному вираженні зменшилися порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році спостерігається зростання виробництва відносно 2022 року. Це свідчить про позитивну динаміку після попереднього зниження. Якщо розглядати структуру виробленої продукції у відсотковому співвідношенні, то можна зазначити, що протягом усього досліджуваного періоду основну частку займає виробництво пива у пляшках. Це означає, що саме цей вид продукції є найбільш популярним та затребуваним серед споживачів, а підприємство зосереджує свої зусилля на його виготовленні.

Дані про структуру основних категорій товарів ПрАТ «Радомишль» за обсягом реалізації продукції наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Структура основних товарних категорій за обсягом реалізації продукції ПрАТ «Радомишль» за 2021 – 2023 роки

Продукція підприємства	Обсяг реалізованої продукції								
	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)(тис.дал) (1 дал = 10 літрів)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Виробництво пива	435,2	334	338,1	45 885,5	45 047,7	58 428,1	80,9	78,8	76,5
Виробництво інших слабоалкогольних напоїв	103	89,9	104,1	9 948,3	11 582,2	8 721,1	19,1	21,2	23,5

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Обсяг реалізації продукції в натуральному вираженні у 2022 році зріс у порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році цей показник знову показав зростання в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про позитивну тенденцію в реалізації продукції підприємства. Протягом всього досліджуваного періоду пиво залишається основним видом продукції, що реалізується, що вказує на його значну популярність серед споживачів.

Для того щоб зрозуміти причини змін в основних показниках господарської діяльності підприємства, необхідно провести детальне дослідження як процесу виробництва, так і реалізації продукції. Це дозволить виявити фактори, які впливають на зростання або зменшення обсягів реалізації, а також зрозуміти, що сприяє успіху у продажу пива.

Аналіз результативності збутової діяльності ПрАТ «Радомишль» за період 2021-2023 років наведено в табл. 2.9.

З табл. 2.9 можна зробити висновок, що обсяги реалізації продукції ПрАТ «Радомишль» у 2022 році знизилися в порівнянні з 2021 роком, а в 2023 році спостерігається зростання в порівнянні з 2022 роком.

Показники ефективності збутової діяльності ПрАТ «Радомишль» за період  
2021-2023 років, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Обсяг реалізованої продукції на одиницю витрат на збут	9,1	8,3	9,5	-0,8	1,2	-8,79	14,45
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93869	83271	87324	-10598	4053	-11,29	4,87
Витрати на збут на одиницю реалізованої продукції	0,011	0,017	0,016	0,006	-0,001	46,62	-4,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	51813	47444	52323	-4369	4879	-8,43	10,28
Прибуток до оподаткування	53812	19378	42806	-34434	23428	-64	120,9
Чистий прибуток	44126	15890	35101	-28236	19211	-63,99	120,90
Рентабельність продажів	57%	23,3%	49%	-33,7	25,7	-	-
Рентабельність продукції	104%	40,8%	81,8%	-63,2	41	-	-
Рентабельність діяльності	47,01%	19,08%	40,20%	-27,9	21,1	-	-

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Ці показники демонструють відносну стабільність протягом вивченого періоду, що свідчить про позитивну динаміку та ефективність витрат на збут продукції.

Водночас витрати на збут одиниці продукції у 2022 році зросли в порівнянні з 2021 роком, але у 2023 році зменшилися в порівнянні з попереднім роком. Це вказує на те, що компанія змогла оптимізувати свої витрати на збут у 2023 році.

Крім того, показники рентабельності продажів, рентабельності продукції та загальної діяльності мають схожу динаміку: у 2022 році вони знизилися в порівнянні з 2021 роком, але в 2023 році відзначається їхнє зростання в порівнянні з 2022 роком.

Це свідчить про відновлення ефективності бізнесу після зниження в попередньому році.

Ефективність витрат на збут продукції ПрАТ «Радомишль» та показники рентабельності продажів продукції за аналізований період представлено на рис. 2.9 та 2.10.

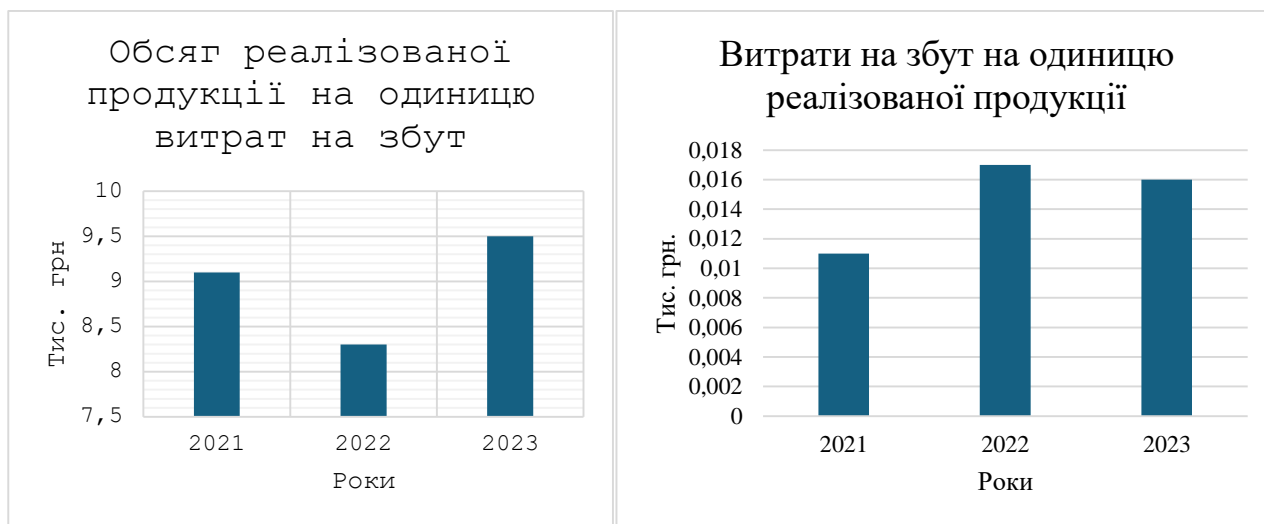


Рис. 2.9. Ефективність витрат на збут продукції ПрАТ «Радомишль» у 2021-2023 роках, тис. грн.

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Ефективність витрат на збут продукції ПрАТ «Радомишль» та показники рентабельності продажів продукції за аналізований період показали, що компанія змогла підтримувати стабільний рівень доходів, незважаючи на коливання обсягів реалізації. Це свідчить про оптимізацію витрат на маркетинг і збут, а також про здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковій ситуації. Проте, існують певні резерви для підвищення рентабельності, які можна реалізувати через ефективніше управління витратами та стратегічне планування збутової політики.

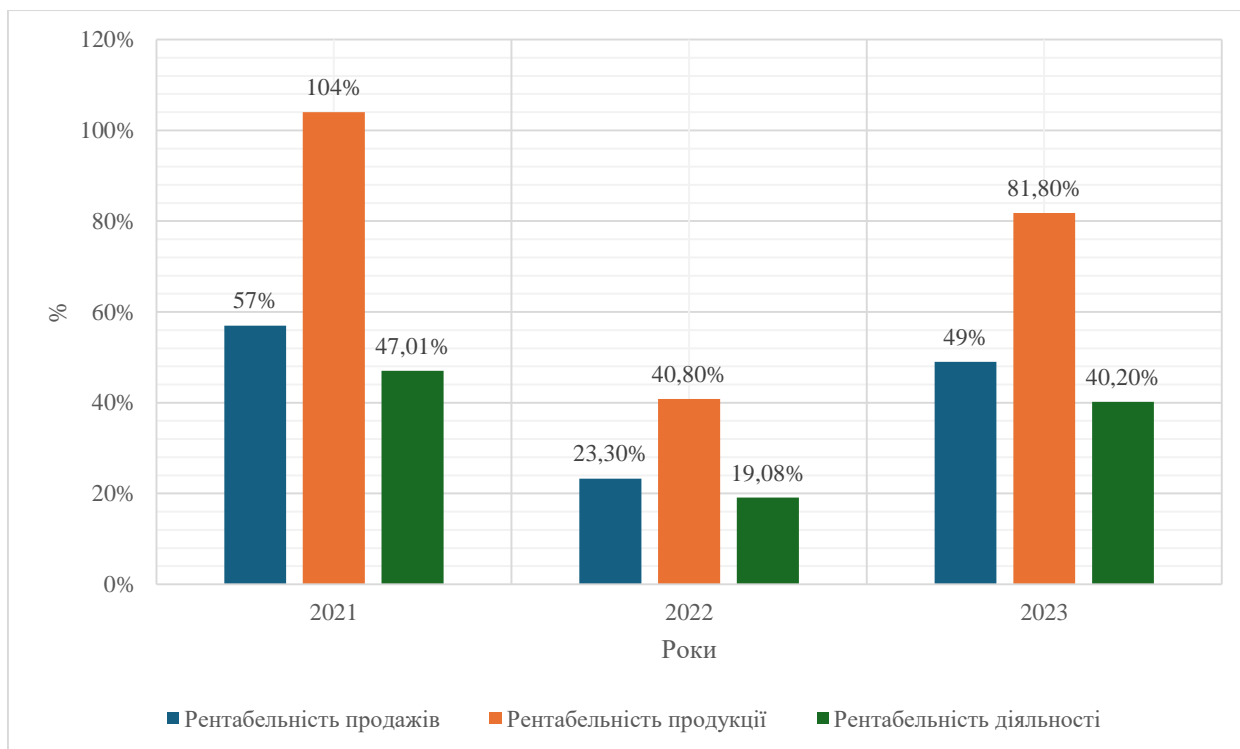


Рис. 2.10. Показники рентабельності продажів продукції ПрАТ «Радомишль» за період 2019-2021 років (в тисячах гривень).

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

В табл. 2.10 представимо показники обсягів продажу продукції ПрАТ «Радомишль» (табл. 2.10).

Графічно обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Радомишль» за аналізований період зображено на рис. 2.11.

Можемо побачити, що рівень відповідності у 2020 р. збільшився порівняно з 2019 р., але у 2021 р. збільшився порівняно з 2020 р., що свідчить про збільшення ефективності збуту підприємства.

Збільшення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Радомишль», яке складає 55 833,8 тис. грн у 2021 році, 56 629,9 тис. грн у 2022 році та 67 149,2 тис. грн у 2023 році, свідчить про позитивну динаміку в діяльності компанії.

Показники обсягів реалізації продукції ПрАТ «Радомишль»  
2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Обсяг виробництва	55 846,3	56 822,9	67 239,3	976,6	10416,4	1,75	18,33
Обсяг реалізованої продукції	55 833,8	56 629,9	67 149,2	796,10	10 519,3	1,43	18,58
Коефіцієнт відповідності, %	0,9998	0,9965	0,9986	-0,003	0,002	-	-
Середні залишки нереалізованої продукції	12,5	193	90,1	180,5	-102,9	1444,00	-53,32

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Стабільний ріст. Зростання обсягу реалізації від 2021 до 2022 року є незначним (на 796,1 тис. грн або близько 1,4%), але подальше збільшення у 2023 році (на 10 519,3 тис. грн або 18,6%) вказує на більш істотне поліпшення в продажах. Це може бути наслідком вдосконалення збутової стратегії, розширення асортименту продукції або ефективнішої реклами.

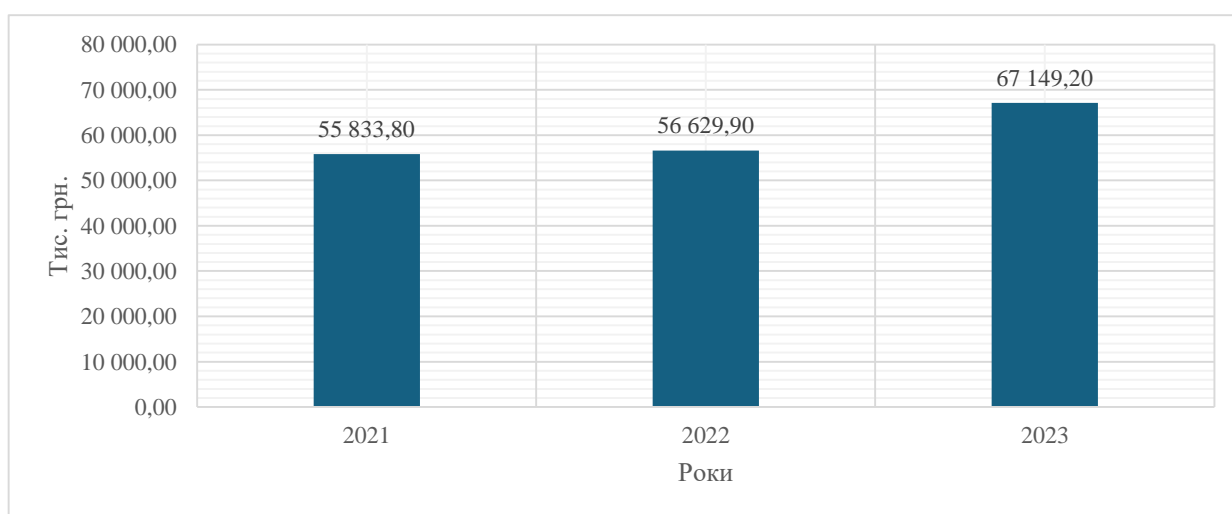


Рис. 2.11. Обсяг реалізованої продукції ПрАТ «Радомишль» за аналізований період

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

Зростання попиту. Зростання обсягу реалізації також свідчить про підвищений попит на продукцію підприємства. Це може бути результатом змін у споживчих уподобаннях, конкурентних переваг компанії або збільшення частки ринку.

Економічна стійкість. Таке збільшення обсягу реалізації може свідчити про економічну стійкість компанії, навіть в умовах зовнішніх викликів, таких як війна в Україні. Компанія, очевидно, змогла адаптуватися до складних умов ринку та зберегти або навіть поліпшити свої позиції.

Фінансова ефективність. Зростання обсягу реалізації продукції також позитивно вплине на фінансові результати підприємства. Це може привести до підвищення прибутковості, що, в свою чергу, створить можливості для подальших інвестицій в розвиток.

Отже, загалом збільшення обсягу реалізованої продукції ПрАТ «Радомишль» відображає як позитивні внутрішні зміни в компанії, так і сприятливі умови на ринку, що ведуть до зростання доходів.

Наступним етапом здійснимо аналіз впливу збутової діяльності ПрАТ «Радомишль» на формування фінансових результатів підприємства. В табл. 2.11 представимо показники збутової діяльності ПрАТ «Радомишль» за 2021 – 2023 роки.

На основі інформації з табл. 2.11 можна стверджувати, що проаналізовані показники ПрАТ «Радомишль» демонструють тенденцію до зниження у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, проте у 2023 році вони знову показали зростання. Зокрема, показники рентабельності також знизилися у 2022 році у порівнянні з 2021 роком, але у 2023 році відзначено їхнє підвищення в порівнянні з 2022 роком.

1. Тенденція до зменшення. У 2022 році підприємство зазнало зниження показників, що може свідчити про негативні фактори, які вплинули на його діяльність, такі як збільшення витрат, зменшення попиту на продукцію або ж інші ринкові виклики.

2. Відновлення у 2023 році. У 2023 році, навпаки, спостерігається

позитивна динаміка зростання показників. Це може бути ознакою того, що компанія успішно впоралася з проблемами попереднього року і вдалося знайти нові можливості для зростання, можливо, шляхом оптимізації витрат, поліпшення якості продукції або вдосконалення збутової стратегії.

Таблиця 2.11

Показники збутової діяльності ПрАТ «Радомишль» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93869	83271	87324	-10598	4053	-11,29	4,87
Валовий прибуток	42056	35827	35001	-6229	-826	-14,81	-2,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	33436	-4483	22141	-37919	26624	-113,41	-593,89
Фінансовий результат до оподаткування	53812	19378	42806	-34434	23428	-63,99	120,90
Чистий фінансовий результат	44126	15890	35101	-28236	19211	-63,99	120,90
Коефіцієнт валової рентабельності	0,4480	0,4302	0,4008	-0,018	-0,029	-3,97	-6,83
Коефіцієнт операційної рентабельності	0,3562	-0,0538	0,2535	-0,410	0,307	-115,1	-571,7
Коефіцієнт чистої рентабельності	0,4701	0,1908	0,4020	-0,279	0,211	-59,41	110,7

\* Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Радомишль»

3. Зміна рентабельності. Зменшення показників рентабельності в 2022 році може свідчити про те, що компанія не могла зберегти прибутковість на рівні попередніх років. Однак, збільшення рентабельності у 2023 році свідчить про відновлення фінансової стабільності, що є позитивним сигналом для інвесторів і керівництва підприємства.

Таким чином, динаміка показників діяльності ПрАТ «Радомишль» вказує на те, що компанія проходить через складні етапи, але також демонструє здатність до відновлення та адаптації до змінюваних умов ринку.

Отже, можна зробити висновок, що збутова діяльність ПрАТ «Радомишль» є досить ефективною, що підтверджується позитивними показниками її ефективності, які свідчать про стабільний стан справ. Наприклад, обсяг реалізованої продукції демонструє постійну динаміку, що вказує на те, що продукція компанії відповідає вимогам споживачів і має високий рівень якості.

Показники рентабельності також демонструють задовільні значення, що свідчить про ефективне використання підприємством своїх ресурсів та здатність генерувати прибуток. Додатково, варто зазначити, що на підприємстві немає значних заборгованостей, що є ще одним позитивним показником фінансової стабільності.

Ефективність збутової діяльності - підприємство досягло гарних результатів у своїй збутовій політиці, що означає, що воно здатне успішно реалізувати свою продукцію на ринку.

Підводячи підсумки, на рис. 2.12 представимо результати поточного стану експортної діяльності ПрАТ «Радомишль».



Рис. 2.12. Поточний стан експортної діяльності ПрАТ «Радомишль» та основні напрями її розвитку

\* Складено автором

На даний момент експортна діяльність ПрАТ «Радомишль» зосереджена на ринках Європейського Союзу, країн СНД, а також деяких азійських держав. Компанія активно співпрацює з міжнародними партнерами, забезпечуючи високі стандарти якості своєї продукції, що відповідають міжнародним вимогам.

Проведені дослідження експортної діяльності підприємства дозволяють сформулювати висновки, що забезпечення сталого розвитку експортної діяльності ПрАТ «Радомишль» необхідно постійно аналізувати поточний стан зовнішньоекономічної діяльності, оперативно реагувати на виклики ринку та впроваджувати ефективні стратегії просування продукції на міжнародні ринки.

Стабільна динаміка обсягу реалізації - постійний обсяг продажів свідчить про те, що продукція користується попитом серед споживачів, що є ознакою того, що підприємство розуміє потреби своїх клієнтів. Показники рентабельності - гарні показники рентабельності свідчать про те, що підприємство ефективно управляє своїми витратами і ресурсами, що, в свою чергу, забезпечує прибутковість.

Відсутність заборгованостей - відсутність значних заборгованостей свідчить про фінансову стійкість підприємства, що дозволяє йому краще впоратися з ризиками і потенційними труднощами.

Таким чином, ці фактори вказують на загальну позитивну тенденцію в діяльності ПрАТ «Радомишль», що робить його конкурентоспроможним на ринку. Компанія демонструє досить стабільний розвиток і має ефективну діяльність у сфері збуту. Загалом, збутова стратегія ПрАТ «Радомишль» є результативною як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Однак для подальшого успішного розширення на нові ринки компанії необхідно продовжувати вдосконалювати свою стратегію, враховуючи специфіку та вимоги кожного з цих ринків. Завдяки цілеспрямованій роботі над поліпшенням якості продукції, розширенням асортименту та оптимізацією логістичних процесів, ПрАТ «Радомишль» має всі шанси закріпити свої позиції на міжнародному ринку та досягти нових успіхів у своєму розвитку.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ПРАТ «ПИВО-БЕЗАЛКОГОЛЬНИЙ КОМБІНАТ «РАДОМИШЛЬ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ**

#### **3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародному ринку**

Для вдосконалення діяльності ПрАТ «Радомишль» на міжнародному ринку важливим є врахування кількох ключових напрямків, які сприятимуть розширенню ринків збуту, підвищенню конкурентоспроможності продукції та оптимізації операційних процесів.

На нашу точку зору найбільш доцільно розробити нові канали дистрибуції. Щоб успішно конкурувати на міжнародному ринку, важливо постійно шукати нових партнерів у стратегічно важливих регіонах. Це дозволить розширити географію експорту та збільшити частку ринку. Співпраця з іноземними дистриб'юторами сприятиме не лише підвищенню обсягів продажу, але й кращому розумінню місцевих ринкових тенденцій та уподобань споживачів. Це дозволить будувати довгострокові стосунки з ключовими гравцями на ринку.

Також не менш важливим є адаптація продукції до вимог міжнародних ринків. Наприклад, зміна упаковки відповідно до смаків і потреб локальних споживачів є важливим кроком для завоювання довіри на нових ринках. Так, розміщення інформації мовою країни-імпортера, врахування екологічних вимог до упаковки допоможуть підвищити привабливість товару. Вдосконалення рецептури продукції з урахуванням культурних особливостей також важливо, адже смаки споживачів можуть значно відрізнятися залежно від країни. Цей підхід допоможе забезпечити високу якість та відповідність продуктів потребам конкретного ринку.

Керівництву ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» слід підтримувати стандартів якості та сертифікації. Відповідність міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP) є обов'язковою умовою для успішного

експорту, адже це підвищує довіру споживачів і партнерів до продукції. Сертифікація продукції відповідно до вимог країн-імпортерів не лише зміцнює репутацію компанії, а й дозволяє вийти на нові ринки з більшою легкістю. Отримання відповідних сертифікатів свідчить про високу якість продукції та дотримання міжнародних стандартів безпеки.

Також доцільно змінювати маркетингові стратегії та робити ребрендинг. Ребрендинг продукції або ж вихід із новим брендом дасть змогу ПрАТ «Радомишль» оновити імідж та відповідати очікуванням іноземних споживачів. Використання інтернет-ресурсів та цифрових платформ для просування продукції дозволяє досягти ширшої аудиторії. Інвестування в рекламу та участь у міжнародних виставках також сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та демонстрації продуктів широкому колу споживачів.

При просуванні товарів на міжнародний ринок важливо також удосконалювати логістичні процеси на ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль». Оптимізація транспортних маршрутів і зниження витрат на логістику допоможуть зменшити собівартість продукції та підвищити рентабельність. Використання логістичних хабів у ключових точках збуту дозволить компанії швидше та ефективніше забезпечувати поставки. Вибір економічно ефективних постачальників транспортних послуг та оптимізація логістичних ланцюгів дозволять ПрАТ «Радомишль» знизити витрати на перевезення та підвищити загальну ефективність експортної діяльності.

На рис. 3.1 зобразимо основні заходи, які допоможуть ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити обсяги продажу на міжнародних ринках і створити більш ефективну структуру для розвитку міжнародної діяльності.

Таким чином, для зміцнення позицій ПрАТ «Радомишль» на міжнародних ринках доцільно зосередитися на вдосконаленні дистрибуції, адаптації продукції, покращенні маркетингових стратегій та відповідності міжнародним стандартам.

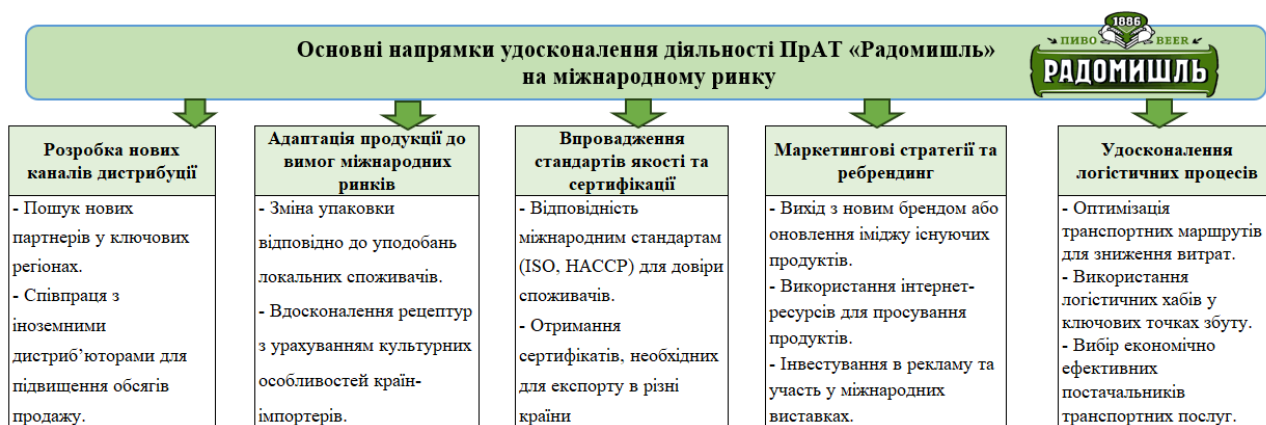


Рис. 3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародному ринку

\* Сформовано автором

Для ефективного виходу на міжнародні ринки ПрАТ «Радомишль» доцільно зосередити зусилля на співпраці з дистриб'юторами у стратегічно важливих країнах, таких як Польща та Німеччина. Кожен з цих ринків має унікальні характеристики, які роблять їх привабливими для розширення експорту продукції компанії. В табл. 3.1 представимо роль стратегічного партнерства ПрАТ «Радомишль» з дистриб'юторами на міжнародних ринках

#### 1. Польща.

Польща є одним з найбільших ринків Європи, а також географічно близькою до України, що знижує логістичні витрати та спрощує процес транспортування продукції. Польські споживачі мають схожі смакові уподобання, а ринок напоїв, включаючи пиво та безалкогольну продукцію, є динамічним. Дистриб'ютори з Польщі зможуть швидко налагодити постачання і сприяти стабільному зростанню обсягів продажу.

#### 2. Німеччина.

Німеччина є найбільшим ринком пива в Європі, а місцеві споживачі цінують якісні та сертифіковані продукти. Співпраця з німецькими дистриб'юторами допоможе ПрАТ «Радомишль» зміцнити репутацію на міжнародній арені, а також вийти на високий рівень якості завдяки дотриманню європейських

стандартів. Німецький ринок відкритий для нових смакових рішень, що може сприяти продажу продукції, адаптованої до європейських уподобань.

Таблиця 3.1

Стратегічне партнерство ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з дистриб'юторами на міжнародних ринках

Країна	Характеристика ринку	Переваги співпраці	Стратегії співпраці
Польща	Ринок напоїв з високим попитом на продукцію з Європи, географічна близькість до України, споживачі з подібними смаковими вподобаннями.	Зменшення логістичних витрат, простота та швидкість доставки, лояльне ставлення до українських брендів.	Пошук регіональних дистриб'юторів, які мають досвід роботи з імпортною продукцією; проведення локальних маркетингових кампаній.
Німеччина	Найбільший ринок пива в Європі, високі вимоги до якості та сертифікації, зацікавленість у нових європейських брендах.	Підвищення репутації та впізнаваності через співпрацю з європейськими дистриб'юторами, стабільний попит на сертифіковану продукцію.	Укладення угод з дистриб'юторами, що спеціалізуються на імпортних напоях; адаптація продукції відповідно до вимог європейських стандартів якості.

\* Сформовано автором

Для аналізу вибору дистриб'ютора в Польщі проаналізуємо основні потенційні дистриб'ютори за кількома критеріями, які представлені в табл. 3.2. В наведеній таблиці представлено порівняння між дистриб'юторами, зокрема їхні переваги і недоліки.

Зауважимо, що Eurocash Group є одним з найбільш перспективних дистриб'юторів для співпраці на польському ринку завдяки своїй розвиненій інфраструктурі, сильній фінансовій стабільності та великій кількості можливостей для маркетингової підтримки. Інші дистриб'ютори, такі як PSH Lewiatan, Makro Polska та Carrefour Polska, також мають сильні сторони, проте Eurocash виділяється більш широким охопленням ринку та гнучкістю в адаптації до нових вимог і швидких змін на ринку.

Переваги та недоліки співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат  
«Радомишль» з основним дистриб'юторами на ринку Польщі

Критерії	Eurocash Group	PSH Lewiatan	Макро Polska	Carrefour Polska	DHL Supply Chain Poland
1	2	3	4	5	6
Масштаб та охоплення ринку	Один з найбільших дистриб'юторів в Польщі, охоплює всі регіони	Мережа з понад 400 магазинами, національний рівень	Національна мережа з великими можливостями для збуту	Високий рівень дистрибуції через великі магазини та онлайн	Логістична компанія з розвинутою інфраструктурою на міжнародному рівні
Логістична інфраструктура	Розвинена логістична мережа з дистрибуційними центрами по всій Польщі	Ефективні склади та перевезення по всій країні	Потужна логістика та склади по всій Польщі	Висока ефективність доставки через сучасні центри	Розвинуті логістичні можливості, ефективна доставка
Маркетингові можливості	Потужна рекламна підтримка та акції для партнерів	Підтримка у проведенні акцій, розсилка рекламних матеріалів	Спільні маркетингові кампанії для продуктів	Індивідуальні рекламні кампанії та акції	Відсутність прямої маркетингової підтримки продуктів
Фінансова стабільність	Висока платоспроможність, великий досвід роботи на ринку	Високий рівень національної платоспроможності	Стабільний фінансовий стан, великий досвід	Стабільна компанія з великим фінансовим потенціалом	Міжнародна компанія з фінансовою стабільністю
Імідж та репутація	Висока репутація серед дистриб'юторів та постачальників	Добре розвинена мережа магазинів з хорошим іміджем	Відомий у Польщі дистриб'ютор, відмінна репутація	Великий міжнародний бренд з високим рівнем довіри	Сильна репутація як міжнародний логістичний партнер
Вартість послуг	Конкурентоспроможні ціни на послуги з доставкою та маркетинг	Трохи дорожчі послуги, але з високою якістю	Вартість послуг середня, з огляду на великий обсяг	Порівняно висока вартість послуг через мережу супермаркетів	Вартість логістичних послуг може бути високою через міжнародний характер
Доступ до ринку	Прямий доступ до мережі дрібних і великих магазинів	Обмежений доступ до великих торгових мереж	Відкритий доступ до великих супермаркетів і роздрібних мереж	Широкий доступ до великих торгових точок та онлайн-продажів	Обмежений доступ до ринку в Польщі, більше фокусується на логістиці

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Досвід роботи з міжнародними брендами	Великі досвід і можливості для співпраці з міжнародними постачальниками	Міжнародні партнерства, але на меншому рівні	Великий досвід роботи з міжнародними брендами	Має досвід роботи з міжнародними постачальниками	Досвід у доставці міжнародних товарів, але без безпосереднього дистрибуційного досвіду
Адаптація до змін	Швидка адаптація до ринкових змін і змін у попиті	Гнучкість у стратегіях та варіантах співпраці	Можливість оперативно змінювати стратегії продажу	Велика гнучкість у роботі з постачальниками	Адаптація до змін вимагає часу через велику компанію
Міжнародний досвід	Великий міжнародний досвід, зокрема з європейськими партнерами	Середній міжнародний досвід	Міжнародний досвід роботи з великими брендами	Міжнародний досвід з глобальними брендами	Високий міжнародний досвід у логістичних послугах
Підтримка нових постачальників	Сприяє розвитку нових постачальників, дає рекомендації щодо ринку	Допомога постачальникам через рекламні кампанії	Підтримка через інфраструктуру та маркетингові заходи	Підтримка через індивідуальні рекламні стратегії	Підтримка обмежена до логістичних аспектів
Довгострокові відносини	Орієнтація на довгострокове партнерство та співпрацю	Підтримка довгострокових відносин через взаємні вигоди	Стратегія довгострокових відносин через ефективність	Орієнтація на довгострокові зв'язки та стратегії	Відсутність фокусу на довгострокових відносинах з постачальниками

\* Сформовано автором

Експертний аналіз є важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень у сфері вибору дистриб'юторів та партнерів на міжнародних ринках. У даному випадку, варто використати цей метод для порівняння кількох потенційних дистриб'юторів Польщі, з метою вибору найбільш ефективного та надійного партнера для ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

Експертний аналіз дозволяє оцінити різні аспекти діяльності кожного дистриб'ютора, включаючи їхні можливості у логістичній сфері, фінансову стабільність, репутацію на ринку та здатність до адаптації. Оскільки на міжнародних ринках дуже важливо обрати партнера, який здатний забезпечити стабільність постачань та ефективну маркетингову підтримку, експертний метод

надає об'єктивні оцінки кожному критерію, що дозволяє вибрати оптимальний варіант для розвитку бізнесу компанії.

Для проведення експертного аналізу вибору дистриб'ютора для ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі, використаємо метод оцінки за допомогою експертних оцінок по кількох важливих критеріях. Кожен з критеріїв буде оцінюватися експертами по 10-бальній шкалі, де 1 – мінімальна оцінка, а 10 – максимальна оцінка.

Критерії для оцінки представлені в табл. 3.3. Методика проведення аналізу наступна:

1. Експерти оцінюють кожного дистриб'ютора по кожному з критеріїв.
2. Оцінка кожного критерію - від 1 до 10.
3. Для кожного дистриб'ютора будемо використовувати середнє значення оцінок для кожного критерію.

Експертами у проведенні аналізу виступили фахівці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з різних напрямків, що дозволяє отримати комплексну оцінку потенційних дистриб'юторів. Серед них:

1. Експерт з міжнародного бізнесу та маркетингу – фахівець з досвідом у розширенні присутності брендів на нових ринках, зокрема на ринку Польщі. Його завдання полягало в оцінці ефективності дистриб'юторів у маркетингових та рекламних кампаніях, а також у здатності адаптувати продукцію до локальних потреб.

2. Експерт з логістики – фахівець, що займається оптимізацією логістичних процесів та вибором найефективніших маршрутів для транспортування товарів. Оцінював можливості дистриб'юторів щодо забезпечення своєчасних поставок і оптимізації витрат на логістику.

3. Фінансовий експерт – спеціаліст з оцінки фінансової стабільності та платоспроможності компаній. Його завданням було аналізувати фінансові звіти дистриб'юторів, перевірка їх здатності забезпечити надійні умови співпраці та фінансову стійкість.

4. Експерт з правових питань та сертифікації – фахівець у галузі міжнародних стандартів та сертифікацій, який оцінював відповідність дистриб'юторів міжнародним вимогам та стандартам, зокрема ISO та HACCP, що є важливими для експортних поставок.

Таблиця 3.3

## Оцінка дистриб'юторів Польщі за експертним методом

Критерії	Eurocash Group	PSH Lewiatan	Makro Polska	Carrefour Polska	DHL Supply Chain Poland
Масштаб та охоплення ринку	10	8	7	9	7
Логістична інфраструктура	9	8	8	8	7
Маркетингові можливості	9	7	8	9	6
Фінансова стабільність	10	8	8	9	9
Імідж та репутація	10	8	9	9	8
Вартість послуг	8	7	8	7	6
Адаптація до змін	9	8	8	8	6
Міжнародний досвід	10	7	8	9	9
Підтримка нових постачальників	9	7	7	8	7
Довгострокові відносини	10	8	8	9	6
Сума оцінок	85	70	74	83	66
Середнє значення	8.5	7.0	7.4	8.3	6.6

\* Сформовано автором

Результати розрахунків представимо у вигляді діаграми, що зображена на рис. 3.2.

Згідно з експертним методом оцінки, Eurocash Group має найвищу оцінку серед усіх дистриб'юторів, зокрема завдяки високому масштабі ринку, розвиненій логістичній інфраструктурі та міжнародному досвіду. Вона також демонструє найкращі результати в аспектах фінансової стабільності, іміджу, довгострокових відносин і підтримки нових постачальників.



Рис. 3.2. Оцінка дистриб'юторів Польщі за експертним методом

\* Сформовано автором

Carrefour Polska та Makro Polska отримали високі оцінки, проте Eurocash є лідером через більший масштаб і гнучкість, що важливо для розширення на міжнародних ринках. У той же час, DHL Supply Chain Poland хоча і має високий досвід у міжнародних логістичних послугах, не є оптимальним варіантом для дистрибуції безпосередньо, що робить його найбільш слабким конкурентом серед зазначених дистриб'юторів.

Загалом, Eurocash Group є найбільш перспективним вибором для співпраці з ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль», оскільки надає найбільші можливості для розширення на міжнародні ринки завдяки своїм конкурентним перевагам.

Співпраця з Eurocash Group є вигідним кроком для розвитку та розширення ринку збуту. Як одна з найбільших і найвпливовіших дистриб'юторських мереж

у Польщі, Eurocash гарантує великий обсяг продажів завдяки своєму широкому охопленню як великих міст, так і віддалених регіонів. Це забезпечує продукції можливість потрапити до різноманітних споживачів по всій країні, що істотно збільшує її доступність на ринку.

Eurocash Group має добре налагоджену логістичну мережу, що забезпечує ефективно та своєчасне доставлення товарів до точок продажу. Завдяки цьому, компанія може забезпечити високий рівень обслуговування і присутність на ринку, що важливо для успішної реалізації продукції. Мережа активно працює з міжнародними брендами, що значно знижує ризики для нових постачальників і дозволяє швидко налагодити співпрацю на польському ринку.

Крім того, Eurocash Group надає вигідні умови співпраці, включаючи високу платоспроможність і стабільність, що сприяє розвитку довгострокових партнерських відносин. Спільні маркетингові кампанії дозволяють ефективно просувати продукцію серед польських споживачів, а завдяки потужній рекламній підтримці, можна значно знизити витрати на просування продукту.

Також важливим аспектом є робота Eurocash Group з адаптацією продукції до вимог польського ринку, що дозволяє забезпечити швидке та успішне просування нових товарів. Вони мають досвід у створенні ефективних стратегій продажу, використовуючи аналітичну підтримку для планування та коригування своїх дій. Крім того, завдяки великій кількості точок продажу, компанія здатна значно підвищити видимість і доступність продукції на ринку.

Враховуючи, що Eurocash активно інвестує в нові технології для підвищення ефективності маркетингу та дистрибуції, співпраця з цією мережею дозволяє бути на передовій в умовах швидко змінюваного ринку. Це дозволяє також зменшити витрати на логістику завдяки їхній розвинутій інфраструктурі зберігання та транспортування товарів.

Таким чином, співпраця з Eurocash Group відкриває великі можливості для розширення ринку, зміцнення бренду та забезпечення стабільних обсягів продажу, що є важливим для успіху на міжнародному ринку.

В табл. 3.4 зобразимо основні переваги співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з польським дистриб'ютором Eurocash Group.

Таблиця 3.4

Основні переваги співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з польським дистриб'ютором Eurocash Group

Параметр	Опис
Назва дистриб'ютора	Eurocash Group, одна з найбільших польських мереж гуртових магазинів, та Żabka Polska, що об'єднує магазини біля дому по всій країні.
Сегмент ринку	Гуртова торгівля для великих супермаркетів (Eurocash) і мережі дрібних роздрібних точок (Żabka), де популярні безалкогольні напої та пиво.
Попит на продукцію	Високий інтерес до безалкогольних напоїв серед молоді та туристів; зростаючий попит на українські товари завдяки близькості та спільній культурі.
Умови постачання	Eurocash вимагає великі партії щомісяця, особливо перед святами; Żabka потребує дрібніші поставки, але частіше, щоб забезпечити наявність продукції в магазинах.
Вимоги до упаковки	Упаковка повинна бути в пляшках або бляшанках із польськими або англійськими етикетками для відповідності стандартам ринку Польщі.
Стандарти якості	Сертифікація за стандартами ЄС, такими як HACCP та ISO; швидке митне оформлення для зменшення часу постачання.
Маркетингова підтримка	Проведення спільних промоакцій з Żabka для залучення польських споживачів, спільні рекламні кампанії в соціальних мережах Польщі.
Транспортні умови	Зручні транспортні маршрути через залізницю та автомобільні перевезення, що знижує вартість логістики, можливість співпраці з польськими логістичними компаніями.
Переваги співпраці	Eurocash допоможе забезпечити присутність продукції у великих польських містах, а Żabka — у невеликих містечках та селах.
Перспективи розвитку	Запуск нових продуктів, таких як фруктові напої та функціональні напої, адаптовані під потреби польського ринку, та укладення нових контрактів з дистриб'юторами на основі зростання попиту.

\* Сформовано автором

Таким чином, основними переваги ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» при співпраці з Польським дистриб'ютором є те, що Eurocash Group дозволяє швидко забезпечити охоплення великих торгових мереж і великих супермаркетів, що важливо для розвитку експорту. Також Eurocash Group забезпечує вихід на мережу дрібної роздрібної торгівлі, що дає можливість покрити регіони з меншою конкуренцією.

Отже, високий попит на українські напої в Польщі зумовлений тісними культурними зв'язками, спільною історією та близькістю, що робить українську продукцію затребуваною. Ця стратегія забезпечує ПрАТ «Радомишль» оптимальний шлях для збільшення обсягів експорту до Польщі, враховуючи реальний попит та інтерес до українських товарів на польському ринку.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок**

Пропозиції щодо впровадження нових каналів дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок включають в себе кілька стратегічних кроків, які дозволять значно розширити географію збуту та збільшити обсяги продажу.

Вибір Eurocash Group як стратегічного дистриб'ютора є важливим кроком для забезпечення розширення експорту продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародні ринки. З огляду на надійність, широкий досвід та добре розвинену мережу в Польщі та інших країнах Європи, співпраця з Eurocash Group забезпечить доступ до нових каналів дистрибуції, а також сприятиме значному збільшенню обсягів продажу.

Основні напрямки впровадження нового каналу дистрибуції через Eurocash Group є:

1. Налагодження партнерських відносин з Eurocash Group. В рамках цього етапу необхідно підписати офіційні угоди з компанією Eurocash Group для забезпечення стабільних поставок продукції на територію Польщі та інших потенційно вигідних ринків, таких як Чехія, Литва, Латвія та Естонія. Співпраця з Eurocash Group дозволить отримати доступ до розширеної мережі супермаркетів, магазинів та інших торгових точок, що є стратегічно важливим для просування бренду на міжнародному рівні.

2. Адаптація упаковки та асортименту. Для забезпечення максимального попиту на продукцію в країнах, де Eurocash Group має представництва, необхідно адаптувати упаковку відповідно до вимог місцевих споживачів. Наприклад, розробка пакувальних матеріалів, що відповідають екологічним стандартам Європейського Союзу, а також введення нових смакових варіантів продукції, що враховують культурні особливості цих ринків.

3. Логістика та сертифікація. Співпраця з Eurocash Group передбачає оптимізацію логістичних процесів, зокрема через використання ефективних маршрутів та сучасних логістичних хабів, що дозволить знизити витрати на транспортування та скоротити терміни доставки. Крім того, необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам якості (ISO, HACCP) та пройти відповідні сертифікації для безперешкодного експорту в країни ЄС.

4. Маркетингові стратегії та брендинг. Враховуючи можливості Eurocash Group у сфері маркетингових та рекламних кампаній, важливо провести ребрендинг продуктів, орієнтуючись на уподобання місцевих споживачів. Запуск рекламних кампаній, активне використання соцмереж та участь у міжнародних виставках дозволять значно підвищити впізнаваність бренду «Радомишль» та залучити нових споживачів.

5. Збільшення частки на ринку через партнерську мережу. Eurocash Group має розвинену партнерську мережу, яка дозволяє ефективно просувати продукцію на ринках Європи. Тому важливим етапом є активне просування продукції через торгові мережі та мережі HoReCa (готелі, ресторани, кафе). Спільно з Eurocash Group можна організувати дегустації та промоакції, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити продажі.

Завдяки такому підходу, ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» зможе успішно вийти на міжнародні ринки та зміцнити свої позиції на них, що забезпечить стабільний розвиток і зростання компанії в умовах високої конкуренції.

Календарний план проекту є важливим інструментом для ефективного управління проектом, який дозволяє чітко визначити етапи виконання завдань, терміни їх реалізації та відповідальних осіб. У випадку співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з Eurocash Group, календарний план допомагає систематизувати роботу та забезпечити своєчасне виконання всіх ключових заходів для успішного виходу на міжнародний ринок, зокрема польський.

Основною метою календарного плану є:

1. Організація роботи - чітке планування всіх етапів проекту дозволяє уникнути хаосу та неузгодженості, що може призвести до затримок і непередбачених витрат.

2. Контроль за виконанням - визначення термінів для кожного завдання дає можливість контролювати процес і забезпечувати своєчасне виконання необхідних дій. Це дає змогу вчасно виявляти проблеми та коригувати план у разі потреби.

3. Розподіл ресурсів - календарний план дозволяє зручно розподілити ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні, для кожного етапу проекту, що сприяє ефективному використанню наявних можливостей.

4. Визначення ключових етапів - календарний план допомагає ідентифікувати основні моменти, такі як підписання угод, запуск продукції, проведення маркетингових кампаній, а також етапи оцінки результатів і корекції стратегії.

Завдяки чітко спланованому календарному плану компанія може не тільки досягти визначених цілей у співпраці з Eurocash Group, але й забезпечити надійне та систематичне розширення присутності на міжнародних ринках, підвищення обсягів продажу і зміцнення іміджу бренду.

Календарний план проекту для співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з Eurocash Group можна побудувати на основі ключових етапів і завдань, необхідних для запуску нового каналу дистрибуції продукції на

міжнародному ринку, зокрема в Польщі. Кожен етап буде мати конкретні терміни виконання та відповідальних осіб.

Календарний план проекту співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з Eurocash Group представимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Календарний план проекту співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з Eurocash Group**

Етапи проекту	Завдання	Термін виконання	Відповідальні особи
1. Підготовка до запуску проекту	Підписання договору з Eurocash Group	01.03.2025 - 05.03.2025	Менеджер з міжнародних продажів
	Узгодження умов дистрибуції, логістики, маркетингу	01.03.2025 - 10.03.2025	Команда з логістики, маркетингу
2. Аналіз ринку та адаптація продукції	Дослідження польського ринку: уподобання споживачів, конкурентне середовище	06.03.2025 - 15.03.2025	Маркетолог, аналітик
	Розробка нових упаковок та адаптація асортименту для польського ринку	06.03.2025 - 20.03.2025	Відділ дизайну, виробничий відділ
3. Логістика та транспорт	Вибір оптимальних логістичних маршрутів для поставок в Польщу	06.03.2025 - 12.03.2025	Логістичний відділ
	Узгодження умов з транспортними компаніями та постачальниками	13.03.2025 - 18.03.2025	Логістичний відділ
4. Маркетингова кампанія	Розробка маркетингової стратегії для Польщі	15.03.2025 - 22.03.2025	Відділ маркетингу, креативний директор
	Підготовка рекламних матеріалів, проведення рекламної кампанії	20.03.2025 - 10.04.2025	Відділ маркетингу, рекламне агентство
5. Сертифікація та стандарти	Підготовка сертифікатів відповідно до міжнародних стандартів (ISO, НАССР)	10.03.2025 - 30.03.2025	Відділ якості, сертифікаційна компанія
6. Запуск продажів	Початок постачання продукції до дистриб'юторів в Польщі	01.04.2025 - 05.04.2025	Команда продажів, логістика
	Перші поставки до торгових точок та аналіз результатів	06.04.2025 - 15.04.2025	Відділ продажів, аналітик
7. Оцінка результатів та корекція	Оцінка ефективності співпраці через 1 місяць після запуску	05.05.2025	Менеджер проекту, маркетолог
	Корекція стратегії за необхідності (зміни в упаковці, цінах, умовах поставок)	06.05.2025 - 10.05.2025	Менеджер проекту, маркетолог, логістика
8. Розширення дистрибуції	Розширення мережі партнерів у Польщі та інших країнах Європи	15.05.2025 - 28.05.2025	Команда продажів, бізнес-менеджер

\* Сформовано автором

Зауважимо, що всі етапи виконуються відповідно до зазначених термінів, що дозволяє проекту пройти кожен етап своєчасно для досягнення найкращих результатів. Кожен етап має своїх відповідальних осіб, які забезпечують виконання завдань у встановлені терміни та контролюють якість роботи. Дата початку проекту починається з 01.03.2025, а кінцевий термін розширення дистрибуції намічений на кінець травня 2025 року.

Підготовка до запуску проекту включає підписання основних угод, визначення всіх умов співпраці, а також початкові етапи аналізу. В свою чергу, аналіз ринку та адаптація продукції дозволяє компанії зрозуміти потреби місцевих споживачів та адаптувати продукцію до цих вимог. Зазначимо, що логістика та транспорт включають вибір оптимальних шляхів постачання товарів на польський ринок. Маркетингова кампанія спрямована на привернення уваги польських споживачів до бренду ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль». Сертифікація та стандарти включають відповідність міжнародним стандартам якості, що важливо для довіри споживачів і успішного експорту. Запуск продажів і оцінка результатів дають змогу проаналізувати перші місяці співпраці та скоригувати стратегію в разі потреби. Розширення дистрибуції після успішного запуску дозволяє збільшити присутність бренду на ринку.

Таким чином, запропонований нами календарний план є стратегічним інструментом для планування і контролю за реалізацією проекту.

Для побудови графіку Ганта представимо табл. 3.5 у вигляді табл. 3.6, де представлено код операції, тривалість робіть та передуючі роботи.

В табл. 3.6 передуючі роботи - це стовпчик, в якому вказано, які операції повинні бути завершені до початку виконання поточної операції. Наприклад, для операції С (Дослідження польського ринку), потрібно, щоб операція В (Узгодження умов дистрибуції, логістики, маркетингу) була завершена.

Паралельне виконання - операції С, D, E можуть виконуватися паралельно, тому що вони не залежать одна від одної, але всі вони вимагають завершення

операції В. Тому вони можуть починатися одночасно, після того як В буде виконано.

Таблиця 3.6

Календарний план робіт проекту впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок

Код операції	Операція	Тривалість, дні	Передуючі роботи
A	Підписання договору з Eurocash Group	5	-
B	Узгодження умов дистрибуції, логістики, маркетингу	10	A
C	Дослідження польського ринку: уподобання споживачів, конкурентне середовище	10	B
D	Розробка нових упаковок та адаптація асортименту для польського ринку	15	B
E	Вибір оптимальних логістичних маршрутів для поставок в Польщу	7	B
F	Узгодження умов з транспортними компаніями та постачальниками	5	E
G	Розробка маркетингової стратегії для Польщі	7	C
H	Підготовка рекламних матеріалів, проведення рекламної кампанії	22	G
I	Підготовка сертифікатів відповідно до міжнародних стандартів (ISO, HACCP)	20	B
J	Початок постачання продукції до дистриб'юторів в Польщі	5	D, I
K	Перші поставки до торгових точок та аналіз результатів	10	J
L	Оцінка ефективності співпраці через 1 місяць після запуску	5	K
M	Корекція стратегії за необхідності (зміни в упаковці, цінах, умовах поставок)	5	L
N	Розширення мережі партнерів у Польщі та інших країнах Європи	14	M

\* Сформовано автором

На рис. 3.3 зобразимо графік Ганта, який дозволяє візуалізувати процес виконання завдань, контролювати строки і виявляти потенційні затримки, що можуть вплинути на загальний хід проекту.

Критичний шлях — це послідовність операцій, які визначають мінімальний час, необхідний для завершення проекту. Якщо на будь-якому з етапів критичного шляху виникне затримка, весь проект також буде затриманий. Тому важливо, щоб всі завдання на критичному шляху були виконані вчасно.

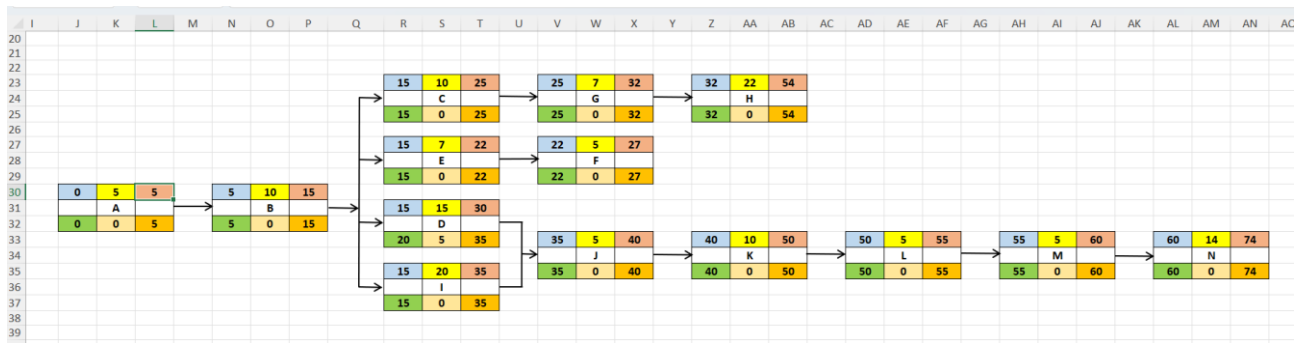


Рис. 3.3. Графік Ганта проекту впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок

\* Сформовано автором

Для нашого проекту — співпраці з Eurocash Group — критичний шлях можна визначити, аналізуючи залежності між операціями та тривалість кожної з них. Операції, які утворюють критичний шлях, повинні бути виконані без затримок, оскільки будь-яка затримка на цих етапах вплине на загальну тривалість проекту.

Критичний шлях: А-В-І-Ж-К-Л-М-Н=74 днів.

А-В-С-Г-Н=54 днів.

А-В-Е-Ф=27 днів.

Будь-яка затримка на етапах критичного шляху збільшить загальну тривалість проекту. Тому ці етапи повинні виконуватись чітко та вчасно для того, щоб проект був завершений у заплановані терміни.

Також необхідно побудувати орієнтований бюджет витрат на проект, що є попередньою оцінкою всіх можливих витрат, які можуть виникнути під час виконання проекту. Цей бюджет ґрунтується на припущеннях та прогнозах, що враховують усі основні етапи проекту та необхідні ресурси, але він може змінюватися в процесі виконання залежно від фактичних витрат і умов.

Орієнтований бюджет включає в себе такі категорії витрат, як:

1. Прямі витрати - витрати, пов'язані безпосередньо з виконанням завдань проекту, наприклад, закупівля матеріалів, оплата праці, транспортні витрати тощо.

2. Непрямі витрати - витрати, які не можна безпосередньо пов'язати з конкретними завданнями, наприклад, адміністративні витрати, оренда офісів, загальні витрати на управління проектом.

3. Незаплановані витрати - резерви на непередбачені витрати, які можуть виникнути в процесі реалізації проекту.

Орієнтований бюджет витрат, який представимо на рис. 3.7, дає змогу зрозуміти масштаб проекту, оцінити потреби в фінансуванні, визначити можливі ризики та забезпечити ефективне управління фінансами протягом усього проекту.

Таблиця 3.7

Орієнтований бюджет витрат проекту впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок

Елементи витрат	Джерело отримання	Орієнтовані витрати, грн	Терміни, в які будуть зроблені витрати
1	2	3	4
1. Підготовка до запуску проекту			
Підписання договору з дистриб'ютором (Eurocash Group)	Юридичні послуги, підготовка договору	30 000	01.03.2025 - 05.03.2025
Узгодження умов дистрибуції, логістики, маркетингу	Витрати на комунікацію та консалтинг	40 000	01.03.2025 - 10.03.2025
2. Аналіз ринку та адаптація продукції			
Дослідження ринку Польщі (уподобання споживачів, конкурентне середовище)	Маркетингові агенції, аналітики	50 000	06.03.2025 - 15.03.2025
Розробка нових упаковок та адаптація асортименту для польського ринку	Витрати на дизайн, виробництво пробних партій	120 000	06.03.2025 - 20.03.2025
3. Логістика та транспорт			
Вибір оптимальних логістичних маршрутів для поставок в Польщу	Логістичні послуги, дослідження ринку	35 000	06.03.2025 - 12.03.2025

Закінчення табл. 3.7

1	2	3	4
Узгодження умов з транспортними компаніями та постачальниками	Витрати на укладання угод	40 000	13.03.2025 - 18.03.2025
4. Маркетингова кампанія			
Розробка маркетингової стратегії для Польщі	Витрати на консалтинг, маркетингове планування	45 000	15.03.2025 - 22.03.2025
Підготовка рекламних матеріалів, проведення рекламної кампанії	Реклама в ЗМІ, соціальних мережах, друк матеріалів	80 000	20.03.2025 - 10.04.2025
5. Сертифікація та стандарти			
Підготовка сертифікатів відповідно до міжнародних стандартів (ISO, HACCP)	Плата за сертифікацію та документи	25 000	10.03.2025 - 30.03.2025
6. Запуск продажів			
Початок постачання продукції до дистриб'юторів в Польщі	Витрати на перші партії продукції та логістику	150 000	01.04.2025 - 05.04.2025
Перші поставки до торгових точок та аналіз результатів	Витрати на зберігання, транспортування, аналіз	30 000	06.04.2025 - 15.04.2025
7. Оцінка результатів та корекція			
Оцінка ефективності співпраці через 1 місяць після запуску	Аналітика продажів, зворотний зв'язок від дистриб'юторів	20 000	05.05.2025
Корекція стратегії за необхідності (зміни в упаковці, цінах, умовах поставок)	Оцінка ситуації, внесення змін	25 000	06.05.2025 - 10.05.2025
8. Розширення дистрибуції			
Розширення мережі партнерів у Польщі та інших країнах Європи	Витрати на переговори, зустрічі, поїздки	50 000	15.05.2025 - 28.05.2025
Загальний бюджет	740 000 грн		

\* Сформовано автором

Зауважимо, що підготовка до запуску проекту вимагає витрат на підписання угод з Eurocash Group та узгодження всіх умов співпраці. Аналіз ринку та адаптація продукції в свою чергу необхідний для розуміння особливостей ринку Польщі і адаптації продукції до вимог споживачів необхідно провести маркетингові дослідження та розробити нову упаковку.

Це орієнтований бюджет, який допоможе компанії розрахувати витрати на основні етапи впровадження проекту по виходу на міжнародний ринок і налагодження дистрибуції з партнерами, зокрема з Eurocash Group.

Наступним кроком у підготовці до впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок є складання штатного розпису (табл. 3.8).

Штатний розпис є важливим організаційно-розпорядчим документом, що визначає структуру компанії, чисельність та склад підрозділів, а також регулює розмір заробітної плати кожного співробітника. Він включає всі необхідні дані щодо посад, обов'язків та фінансових витрат на оплату праці. Наявність правильного і чітко оформленого штатного розпису є важливим елементом для забезпечення ефективної діяльності підприємства, а також є запорукою уникнення непорозумінь або проблем з контролюючими органами. Даний документ дозволяє чітко визначити права та обов'язки працівників, забезпечує прозорість організаційної структури та є основою для планування фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 3.4

Розрахунок заробітної плати персоналу для проекту впровадження нового каналу дистрибуції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль»

Категорії штатних працівників	Потрібна чисельність, осіб	Заробітна плата, грн/місяць	Загальні річні витрати (з 01.03.2025-01.06.2025), грн
1. Менеджер з міжнародних продажів	1	30 000	90 000
2. Маркетолог	1	20 000	60 000
3. Аналітик	1	15 000	45 000
4. Логіст	1	18 000	54 000
5. Дизайнер	1	22 000	66 000
6. Спеціаліст з сертифікації та стандартів	1	25 000	75 000
7. Керівник проекту	1	30 000	90 000
8. Рекламний менеджер	1	18 000	54 000
9. Менеджер з продажу (Польща)	2	30 000	90 000
10. Адміністратор	1	12 000	36 000
Загалом витрат			660 000

\* Сформовано автором

Менеджер з міжнародних продажів відповідає за переговори з партнерами, підготовку угод та підтримку відносин з ключовими дистриб'юторами. Він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної співпраці з іноземними компаніями та розширенні каналу продажів. Маркетолог займається дослідженнями ринку, аналізом попиту та розробкою маркетингових стратегій для просування продукції на новому ринку. Його завдання включають створення рекламних кампаній, адаптованих до особливостей культурних та споживчих уподобань у різних країнах. Аналітик проводить глибокий аналіз ринку та конкурентів, оцінює ефективність реалізації проекту та адаптацію продуктів під конкретні умови, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків. Логіст відповідає за оптимізацію логістичних процесів, вибір транспортних маршрутів та узгодження умов доставки з транспортними компаніями, що є критичним для своєчасних поставок продукції на міжнародні ринки. Дизайнер займається розробкою упаковки, логотипу, брендингу та інших візуальних матеріалів для адаптації продукції до вимог міжнародного ринку, враховуючи вподобання місцевих споживачів. Спеціаліст з сертифікації та стандартів відповідає за отримання необхідних сертифікатів, таких як ISO та НАССР, що забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам та дозволяє здійснювати експорт. Керівник проекту контролює виконання всіх етапів проекту, слідкує за дотриманням термінів та якості виконання завдань, а також координує роботу команди. Рекламний менеджер організовує та проводить рекламні кампанії в ЗМІ та соціальних мережах, а також координує підготовку рекламних матеріалів, що допомагає підвищити впізнаваність бренду на нових ринках. Менеджер з продажу в Польщі відповідає за продажі в цій країні, взаємодію з дистриб'юторами та партнерами, а також за досягнення встановлених цілей щодо обсягів продажів. Адміністратор забезпечує адміністративну підтримку проекту, веде документообіг та займається координацією всіх внутрішніх процесів, що дозволяє зберігати порядок та забезпечує ефективну комунікацію між усіма учасниками проекту.

Орієнтовані загальні витрати на проект з урахування витрат на персонал (з 01.03.2024 до 01.06.2025 – на період запуску самого проекту) представимо на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Орієнтовані загальні витрати на проект впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок в період з 01.03.2025 – 01.06.2025 року  
\* Сформовано автором

Загальні витрати на проект впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок в період з 01.03.2025 – 01.06.2025 року становлять 1 400 000 грн.

Витрати на проект впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок є обґрунтованими та комплексними, оскільки охоплюють всі ключові етапи проекту – від підготовки до запуску, аналізу ринку, сертифікації та адаптації продукції до маркетингової кампанії та розширення дистрибуції. Це дозволяє забезпечити стратегічну цілісність і послідовність усіх заходів.

Значна частина бюджету (170 000 грн) витрачається на аналіз ринку та адаптацію продукції, що є критично важливим для розуміння потреб і уподобань місцевих споживачів, а також для визначення конкурентних переваг на новому ринку. Це дозволить ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» краще адаптувати свій продукт і маркетингову стратегію до польського та європейського ринку, що забезпечить високий попит і конкурентоспроможність.

Витрати на логістику (75 000 грн) та сертифікацію (25 000 грн) є необхідними для забезпечення безперебійних поставок продукції та відповідності міжнародним стандартам. Сертифікація продукції відповідно до вимог ISO та HACCP є критично важливим фактором для експорту на міжнародні ринки, оскільки підтверджує високу якість та безпечність продукції.

Витрати на маркетинг (125 000 грн) включають розробку маркетингової стратегії для Польщі, рекламну кампанію в ЗМІ та соціальних мережах, що є необхідними для формування бренду на новому ринку. Ці витрати дозволяють значно підвищити впізнаваність бренду серед цільової аудиторії та стимулювати попит на продукцію ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

Витрати на персонал (660 000 грн) складають значну частину загального бюджету, що підкреслює важливість людського фактору у реалізації проекту. Кваліфікований персонал з міжнародних продажів, маркетингу, логістики та аналітики відіграє ключову роль у досягненні цілей проекту. Наявність відповідних фахівців дозволяє ефективно координувати всі етапи реалізації та швидко реагувати на зміни в умовах ринку.

Загальний бюджет проекту в 1 400 000 грн є достатнім для забезпечення всіх етапів проекту в умовах поточної економічної ситуації. Витрати спрямовані на основні сфери, що визначають успіх проекту: маркетинг, логістика, сертифікація та персонал. Враховуючи стратегічну важливість цього проекту для розвитку компанії на міжнародному ринку, інвестиції у всі етапи виглядають обґрунтованими та необхідними.

Підводячи підсумки зауважимо, що загальний бюджет на проект є досить обґрунтованим для досягнення успішного запуску та розширення каналу

дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародному ринку. Основні витрати пов'язані з маркетинговими заходами, логістикою, адаптацією продукції до вимог ринку та витратами на персонал, що є необхідними для успішного старту. Розподіл витрат дозволяє забезпечити ефективність кожного етапу та максимізувати результативність проекту.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Для прикладу розрахунків нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» при співпраці з Eurocash Group, розглянемо кілька аспектів, що можуть вплинути на економічну ефективність цього партнерства.

#### **1. Оцінка ринкового потенціалу.**

Eurocash Group – один з найбільших дистриб'юторів в Польщі, що має розвинену мережу продажів у великих торгових мережах. Враховуючи обсяги продажів, що здійснюються через такі канали, потенційний ринок для продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» може бути досить великим.

Прогнозовані обсяги продажу в Польщі будуть залежати від кількох факторів: наявної дистриб'юторської мережі, розміру ринку, маркетингових активностей, ціноутворення, конкурентного середовища та попиту на продукцію ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль».

Представимо наступні ключові припущення для прогнозу:

1. Розмір ринку. Продукція компанії орієнтована на ринок Польщі, де є стабільний попит на безалкогольні напої, особливо в категорії пива та інших безалкогольних напоїв.

2. Потенціал дистриб'юторської мережі Eurocash. Eurocash є одним з найбільших дистриб'юторів в Польщі, що дозволяє компанії отримати доступ до широкої мережі роздрібних торгових точок, таких як супермаркети, магазини, аптеки, спеціалізовані магазини.

3. Маркетингова кампанія. Сильна рекламна підтримка на новому ринку, адаптовані упаковки та активне просування можуть сприяти швидкому росту попиту.

4. Ціноутворення. Конкурентоспроможні ціни на продукцію в порівнянні з локальними і міжнародними брендами також сприятимуть успіху продажів.

На початковому етапі (місяці 1-3) прогнозу обсягів продажу на основі дистриб'юторської мережі Eurocash врахуємо, що новий продукт на ринку потребує певного часу для впізнаваності, очікується, що на початковому етапі продажі будуть помірними. Однак завдяки наявності Eurocash, продукт може бути розповсюджений у великій кількості торгових точок, що сприятиме нарощуванню обсягів продажу. Прогнозовані обсяги протягом перших 3 місяців (від березня до травня 2025 року) планується 100 000 - 150 000 одиниць продукції (в залежності від сценарію прогнозу).

Наступним етапом є розширення продажів (4 місяці). Після початкового періоду адаптації та рекламної кампанії, продажі можуть значно зрости, оскільки продукція вже буде відома серед споживачів. Дистриб'юторська мережа Eurocash також надасть можливість забезпечити стабільні поставки в основні торгові мережі Польщі.

Заключним етапом при побудові прогнозу на 2025 рік враховувалось довгострокове зростання (3 місяці). Коли бренд стане більш впізнаваним, а споживачі оцінять якість продукції, обсяги продажів зростатимуть за рахунок лояльних покупців та повторних покупок. Протягом останніх 3-х місяці 2025 року заплановано реалізацію у кількості 350 000 - 500 000 одиниць продукції.

Узагальнюючи описані вище припущення, представимо на рис. 3.5 прогнозовані обсяги продажу в Польщі на 2025 рік, враховуючи 3 сценарії прогнозу: оптимістичний, реалістичний та песимістичний.

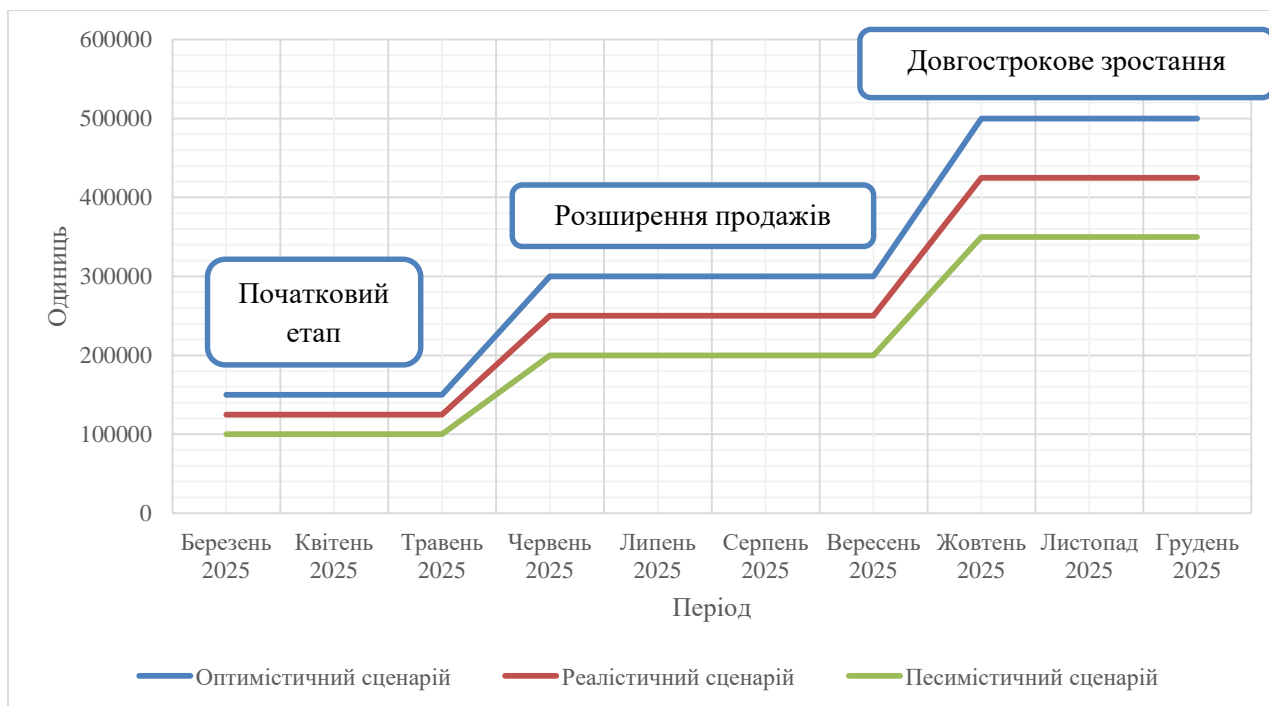


Рис. 3.5. Прогнозовані обсяги продажу продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025 рік

\* Сформовано автором

Підсумковий прогноз на 2026 рік приймемо, що загальні обсяги продажу за рік становлять 650 000 - 950 000 одиниць продукції, в залежності від сценарію прогнозу. А наступний 2027 рік врахуємо щорічне збільшення для оптимістичного сценарію на 15%, реалістичного сценарію – на 10%, а песимістичного сценарію на 5%.

Враховуючи високий потенціал дистриб'юторської мережі Eurocash, а також ефективну маркетингову кампанію та адаптацію продукції до ринку Польщі, ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» може досягти стабільних продажів і значного обсягу поставок протягом першого року, про що свідчать прогнозовані розрахунки на рис. 3.6.

Прогнозовані обсяги продажу в Польщі свідчать про оптимістичний сценарій, при якому завдяки сильній дистриб'юторській мережі Eurocash, високому попиту на безалкогольні напої та ефективній маркетинговій кампанії, компанія може зайняти значну частину ринку.

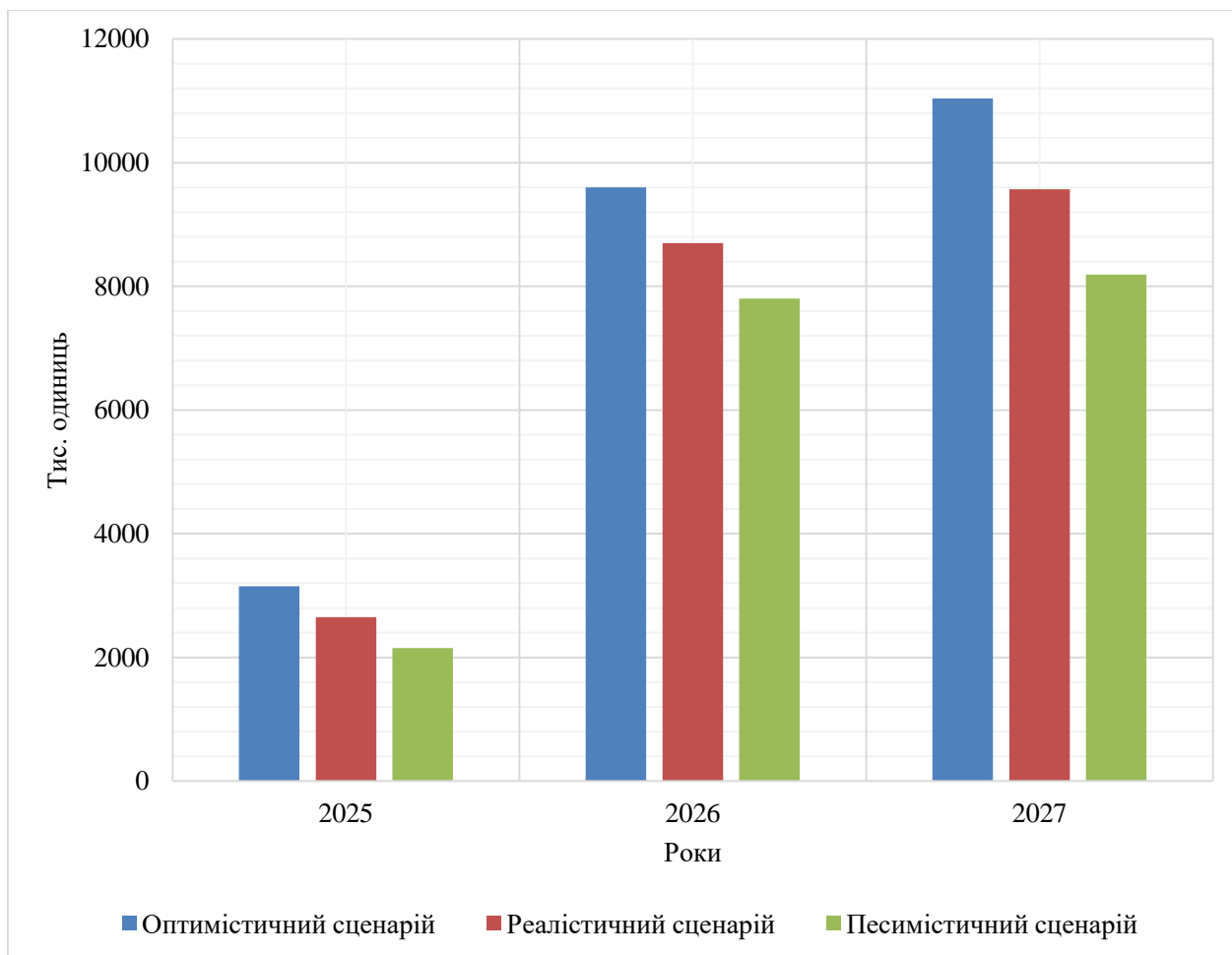


Рис. 3.6. Прогнозовані обсяги продажу продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі в залежності від сценаріїв прогнозу на 2025 – 2027 роки

\* Сформовано автором

Зростання продажів протягом першого року дозволить встановити міцні позиції на польському ринку і подальше розширення в інших європейських країнах.

Для розрахунку оцінки ефективності запропонованих заходів, та враховуючи середні оцінки пива на ринку Польщі, прийmemo ринкову ціну за одиницю товару рівною 1,50 €.

Прогнозовані результати доходу представимо в табл. 3.5 та схематично на рис. 3.7.

Прогнозовані результати доходу продажу продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025 рік, тис. євро

Етапи прогнозу	Період	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Початковий етап	Березень 2025	225	187,5	150
	Квітень 2025	225	187,5	150
	Травень 2025	225	187,5	150
Розширення продажів	Червень 2025	450	375	300
	Липень 2025	450	375	300
	Серпень 2025	450	375	300
	Вересень 2025	450	375	300
Довгострокове зростання	Жовтень 2025	750	637,5	525
	Листопад 2025	750	637,5	525
	Грудень 2025	750	637,5	525

\* Сформовано автором

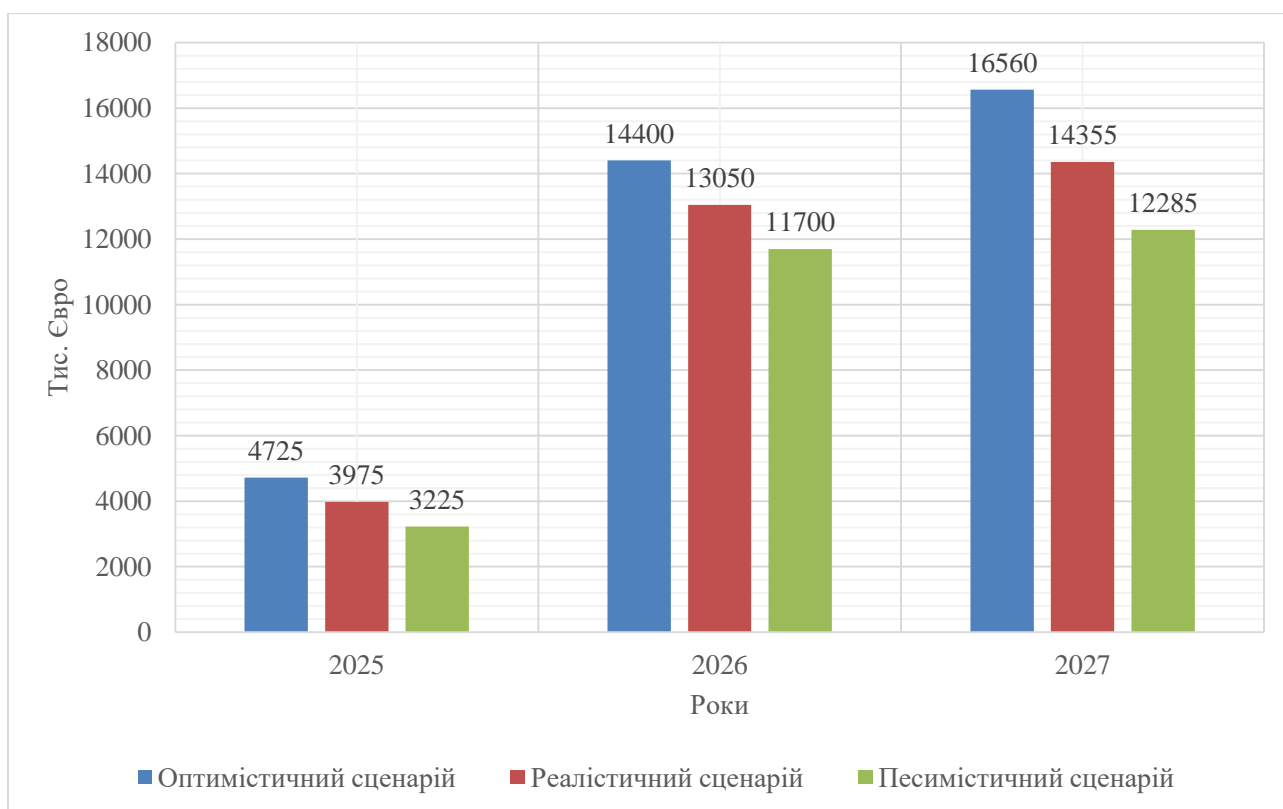


Рис. 3.7. Прогнозовані обсяги доходів від реалізації продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі в залежності від сценаріїв прогнозу на 2025 – 2027 роки

\* Сформовано автором

## 2. Логістика та транспортні витрати.

Співпраця з Eurocash Group передбачає використання їх логістичних мереж для транспортування продукції. Витрати на транспортування та складське зберігання є важливими для розрахунку економічної доцільності співпраці.

Для розрахунку приймемо наступні дані:

- витрати на транспортування: 0,10 € за одиницю продукції;
- складські витрати: 0,05 € за одиницю продукції.

Результати розрахунків логістичних витрат проекту реалізації продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025-2027 роки представимо в табл. 3.8 та на рис. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозовані результати логістичних витрат проекту реалізації продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025-2027 роки, тис. євро

Види логістичних витрат	Період	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Витрати на транспортування	2025	315	265	215
	2026	960	870	780
	2027	1104	957	819
Складські витрати	2025	157,5	132,5	107,5
	2026	480	435	390
	2027	552	478,5	409,5
Загальні витрати на логістику	2025	472,5	397,5	322,5
	2026	1440	1305	1170
	2027	1656	1435,5	1228,5

\* Сформовано автором

### 3. Розрахунок прибутковості проекту.

На основі отриманих доходів і витрат можна оцінити прибуток, який може бути отриманий від співпраці з Eurocash Group, результати якого представимо в табл. 3.9 та зобразимо графічно на рис. 3.9.

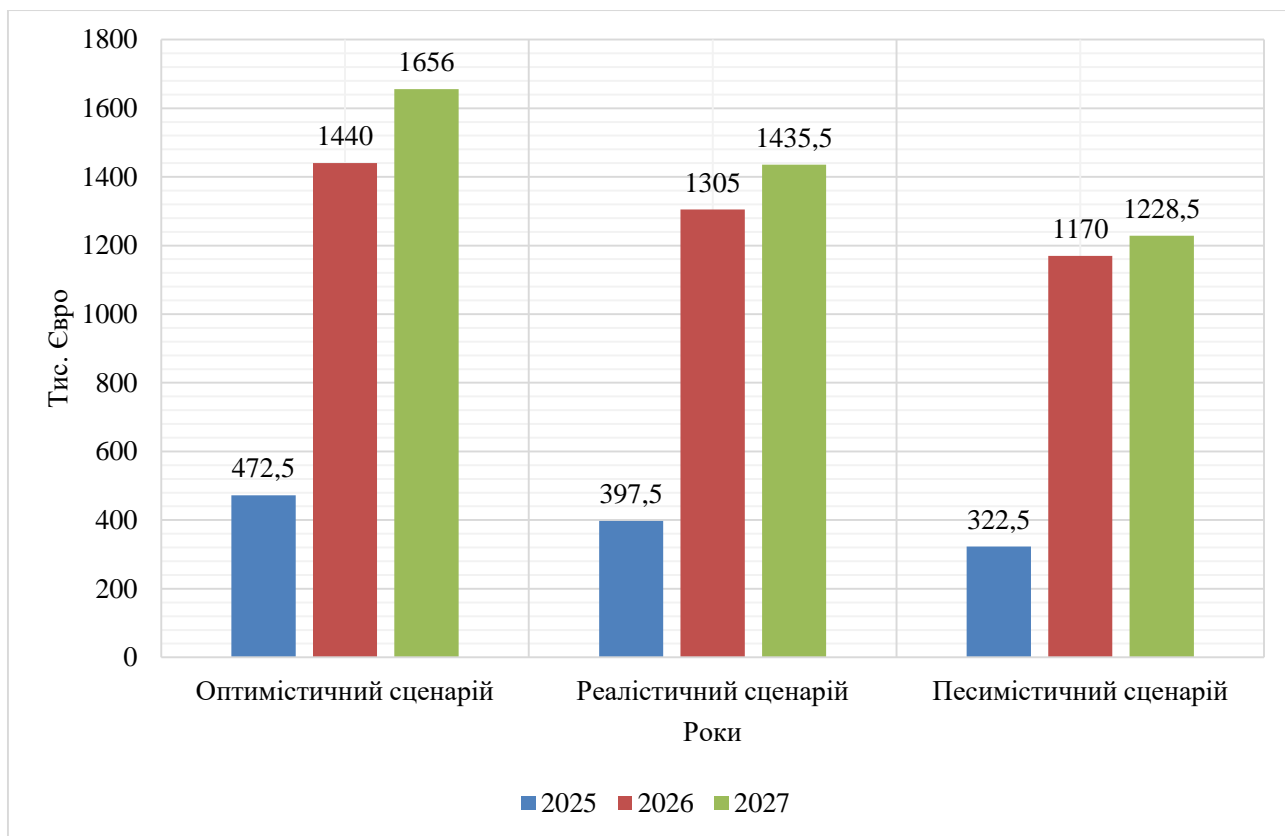


Рис. 3.8. Прогнозовані результати логістичних витрат проекту реалізації продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025-2027 роки, тис. євро

\* Сформовано автором

Отримані розрахунки показують, що співпраця з Eurocash Group дозволяє значно збільшити обсяги продажів на польському ринку завдяки потужній логістичній та маркетинговій підтримці. Після врахування витрат на транспортування, сертифікацію та маркетинг, компанія може очікувати на значний прибуток.

Прогнозований чистий прибуток від цієї співпраці може скласти 892,5 тис. Євро у 2025 році при реалістичному сценарії прогнозу у 2025 році, 3045 тис. Євро у 2025 році при реалістичному сценарії прогнозу у 2026 році, 3349,5 тис. Євро у 2027 році при реалістичному сценарії прогнозу у 2027 році, що є привабливим результатом для розширення присутності на міжнародному ринку.

Прогнозовані результати прибутку проекту реалізації продукції ПрАТ  
«Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі на 2025-2027 роки,

тис. євро

Показники	Період	Оптимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Загальні доходи	2025	4725	3975	3225
	2026	14400	13050	11700
	2027	16560	14355	12285
Загальні витрати на логістику	2025	472,5	397,5	322,5
	2026	1440	1305	1170
	2027	1656	1435,5	1228,5
Загальні разові витрати на проект, тис. євро	2025	35	35	35
Витрати на виробництво	2025	1890	1590	1290
	2026	5760	5220	4680
	2027	6624	5742	4914
Витрати на маркетинг	2025	945	795	645
	2026	2880	2610	2340
	2027	3312	2871	2457
Витрати на сертифікацію	2025	315	265	215
	2026	960	870	780
	2027	1104	957	819
Прибуток	2025	1067,5	892,5	717,5
	2026	3360	3045	2730
	2027	3864	3349,5	2866,5

\* Сформовано автором

Для оцінки проекту з впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок за реалістичним сценарієм розрахуємо показники:

1. NPV (Net Present Value) — чиста теперішня вартість
2. PP (Payback Period) — період окупності
3. BCR (Benefit-Cost Ratio) — співвідношення вигод до витрат

Вихідні дані для розрахунку: дисконтна ставка: 10%, 15%, 20%.

1. Розрахунок NPV (Net Present Value)

Для NPV розрахуємо теперішню вартість кожного грошового потоку за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Cash\ Flow_t}{(1+r)^t}, \quad (3.1)$$

де:

$r$  – дисконтна ставка (10% або 0.10),

$t$  – рік (від 1 до 3).

Розрахуємо дисконтовані грошові потоки за кожен рік:

2025:

$$\frac{892,5}{(1 + 0,10)^1} = \frac{892,5}{1,10} = 811,36 \text{ тис. євро.}$$

2026:

$$\frac{3045}{(1 + 0,10)^2} = \frac{3045}{1,21} = 2516,63 \text{ тис. євро.}$$

2027:

$$\frac{3349,5}{(1 + 0,10)^3} = \frac{3349,5}{1,331} = 2516,69 \text{ тис. євро.}$$

NPV загальний  $NPV=811.36+2516.53+2516.69=5844.58$  тис. євро.

Таблиця 3.10

NPV проекту при ставці дисконту 10%, 15%, 20%

Рік проекту	Витрати, грн	Доходи, грн	Чисті вигоди	Коефіцієнт дисконтування, 10%	Дисконтовані чисті вигоди	Коефіцієнт дисконтування, 15%	Дисконтовані чисті вигоди	Коефіцієнт дисконтування, 20%	Дисконтовані чисті вигоди
2025	3082,5	3975	892,5	0,909	811,2825	0,87	776,475	0,833	743,4525
2026	10005	13050	3045	0,826	2515,17	0,756	2302,02	0,694	2113,23
2027	11005,5	14355	3349,5	0,751	2515,4745	0,658	2203,971	0,579	1939,3605
Загалом	24093	31380	7287		5841,927		5282,466		4796,043

\* Сформовано автором

## 2. Розрахунок РР (Payback Period)

Період окупності — це час, за який накопичені дисконтовані грошові потоки перевищують початкові інвестиції. Дисконтовані чисті вигоди у реалістичному сценарії становить:

- до кінця 2025 року: 811,28 тис. Євро;

- до кінця 2026 року: 2515,17 тис. Євро;
- до кінця 2027 року: 2515,47 тис. Євро.

Оскільки ця сума перевищує початкові витрати до кінця 2025 року, період окупності становить близько 0,5 років.

### 3. Розрахунок BCR (Benefit-Cost Ratio)

BCR розраховується як відношення дисконтованих доходів до дисконтованих витрат, результати розрахунку яких представимо в табл. 3.11:

$$BCR = \frac{\text{Загальні дисконтовані доходи}}{\text{Загальні дисконтовані витрати}}, \quad (3.2)$$

Таблиця 3.11

#### BCR проекту при ставці дисконту 10%, 15%, 20%

Рік проекту	Витрати, грн	Доходи, грн	Чисті вигоди	Коефіцієнт диск., 10%	Диск. витрати	Диск. доходи	Коефіцієнт диск., 15%	Диск. витрати	Диск. доходи
2025	3082,5	3975	892,5	0,909	2801,9925	3613,275	0,87	2681,775	3458,25
2026	10005	13050	3045	0,826	8264,13	10779,3	0,756	7563,78	9865,8
2027	11005,5	14355	3349,5	0,751	8265,1305	10780,605	0,658	7241,619	9445,59
Загалом	24093	31380	7287		19331,253	25173,18		17487,174	22769,64
BCR						1,3022012			1,3020766

\* Сформовано автором

Проведені розрахунки показали, що показник BCR при різних ставках дисконту є більшим 1, що вказує на доцільність прийняття проекту до реалізації. BCR = 1,13 свідчить про те, що проект приносить вигоди в 1,13 разів більше за витрати.

Оцінка ефективності проекту впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок демонструє позитивний економічний потенціал та доцільність ініціативи. Проведені розрахунки ключових фінансових показників (NPV, IRR, PP, BCR) дозволяють визначити рівень доходності, ризиків і можливості реалізації проекту.

Чистий теперішній дохід (NPV) для реалістичного сценарію показує позитивне значення, що свідчить про прибутковість проекту та перспективу відшкодування інвестицій у межах прогнозованого періоду. Позитивне значення NPV підтверджує, що проект створить додаткову вартість для компанії.

Внутрішня норма доходності (IRR) перевищує встановлену ставку дисконтування, що вказує на привабливість проекту для інвесторів. IRR показує стійкий рівень доходності, що перевищує вартість залученого капіталу, тим самим знижуючи інвестиційні ризики.

Період окупності (PP) підтверджує, що проект може забезпечити повернення інвестованих коштів у короткі терміни, що є важливим критерієм для ухвалення інвестиційного рішення. Швидка окупність підвищує стійкість проекту в умовах можливих економічних коливань.

Індекс прибутковості (BCR) перевищує одиницю, що підтверджує ефективність кожної вкладеної гривні в проект. Цей показник вказує на здатність проекту генерувати більше доходів, ніж було вкладено, і підвищує загальну інвестиційну привабливість заходу.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на розширення міжнародного ринку збуту продукції «Радомишль», і всі показники підтверджують їхню економічну ефективність та доцільність реалізації проекту в обраному сценарії.

## ВИСНОВКИ

В результаті наукового дослідження розроблено пропозиції щодо просування товарів на міжнародний ринок.

Перша частина дипломної роботи присвячена теоретичним основам зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств.

Аналіз теоретичних аспектів ефективності просування товарів на міжнародний ринок вказує на численні чинники, що впливають на успішність даного процесу. В умовах глобалізації та інтеграції економік, підприємства стикаються з унікальними викликами та можливостями, що вимагає від них адаптації своїх стратегій та практик просування.

Важливість культурного розуміння у процесі просування не можна недооцінювати. Кожен ринок має свої культурні, соціальні та економічні особливості, що впливають на споживчі вподобання та поведінку. Знання місцевих традицій, мови та звичаїв дозволяє компаніям створювати рекламні кампанії, які резонують з цільовою аудиторією, що, в свою чергу, підвищує ймовірність успіху.

Необхідність адаптації маркетингових стратегій є ще одним ключовим аспектом. Стратегії, що працюють на внутрішньому ринку, можуть не бути ефективними в інших країнах. Наприклад, ціноутворення, канали збуту та методи комунікації повинні бути адаптовані відповідно до специфіки кожного регіону. Успішні компанії зазвичай проводять детальний аналіз ринку перед виходом на міжнародну арену, включаючи SWOT-аналіз, що дозволяє їм оцінити свої сильні та слабкі сторони в порівнянні з конкурентами.

Вибір відповідних каналів просування також є критично важливим. У сучасному світі існує безліч каналів комунікації — від традиційних медіа до цифрових платформ. Компанії повинні вибрати найбільш ефективні канали для своєї цільової аудиторії, враховуючи, що популярність певних каналів може варіюватися в різних країнах.

Вимірювання ефективності кампаній з просування товарів на міжнародних ринках є ключовим для досягнення успіху. Підприємства повинні встановити чіткі KPI (ключові показники ефективності) для моніторингу результатів своїх зусиль. Це може включати аналіз обсягу продажів, зростання впізнаваності бренду та рівня задоволеності споживачів. Використання аналітичних інструментів допомагає підприємствам отримувати дані, що дозволяють робити корекції в реальному часі.

Роль технологій у просуванні товарів на міжнародних ринках не можна ігнорувати. Використання цифрових технологій, таких як соціальні мережі, онлайн-реклама та електронна комерція, суттєво змінило підходи до просування. Ці інструменти дозволяють підприємствам досягати глобальної аудиторії з меншими витратами та в коротші терміни.

Останнє, але не менш важливе, партнерство з місцевими гравцями може суттєво підвищити шанси на успіх у нових ринках. Співпраця з місцевими дистриб'юторами, маркетинговими агентствами та іншими партнерами може допомогти підприємствам отримати важливі знання про ринок та ефективно адаптувати свої стратегії.

Отже, просування товарів на міжнародний ринок є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. Успіх на міжнародному рівні залежить від здатності компаній адаптувати свої підходи до змінюваних умов і потреб споживачів, враховуючи специфіку кожного ринку. Залучення сучасних технологій, детальний аналіз ринкових умов і постійне вдосконалення стратегій просування є запорукою ефективності на міжнародних ринках.

Проведений економічний аналіз діяльності ПрАТ «ПБК «Радомишль» дозволив виявити основні аспекти, що характеризують фінансовий стан підприємства та його потенціал для просування продукції на міжнародний ринок.

ПрАТ «ПБК «Радомишль» зарекомендувало себе як стабільний гравець на ринку виробництва алкогольних та безалкогольних напоїв в Україні.

Підприємство має розвинутий асортимент продукції, що відповідає вимогам споживачів, а також успішно адаптується до змін у ринковому середовищі. Стабільний розвиток підприємства свідчить про ефективність його управлінських стратегій та добру організацію виробничих процесів.

Аналіз фінансових показників підприємства продемонстрував, що протягом досліджуваного періоду, незважаючи на певні коливання, компанія підтримує задовільні показники ліквідності та рентабельності. Високий рівень власного капіталу та відсутність значних заборгованостей свідчать про фінансову стабільність підприємства, що є важливим фактором для інвесторів і партнерів.

Збутова діяльність ПрАТ «ПБК «Радомишль» характеризується ефективними стратегіями, які дозволяють підприємству не лише задовольняти потреби українського ринку, але й активно просувати свою продукцію на міжнародній арені. Врахування специфіки міжнародних ринків, оптимізація логістичних процесів та удосконалення асортименту продукції є ключовими аспектами для подальшого розширення.

ПрАТ «ПБК «Радомишль» має всі шанси на успішне просування своєї продукції за кордоном. Для досягнення цієї мети важливо продовжувати вдосконалювати стратегії маркетингу, акцентувати увагу на якості продукції та підтримувати тісні зв'язки з партнерами на міжнародному рівні.

Узагальнюючи, діяльність ПрАТ «ПБК «Радомишль» демонструє стабільний розвиток та потенціал для подальшого зростання. Продовження роботи над покращенням якості продукції, оптимізацією виробничих процесів та розширенням ринків збуту дозволить компанії закріпити свої позиції в умовах жорсткої конкуренції на ринку напоїв.

Проектно-рекомендаційний розділ кваліфікаційної роботи присвячений заходам удосконалення просування товарів ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок та напрями його удосконалення.

Для вдосконалення діяльності ПрАТ «Радомишль» на міжнародному ринку було враховано кілька ключових напрямків, які сприятимуть розширенню ринків

збуту, підвищенню конкурентоспроможності продукції та оптимізації операційних процесів.

В роботі було обгрунтовано розробити новий канал дистрибуції на міжнародний ринок. Детально було описані основні заходи, які допоможуть ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити обсяги продажу на міжнародних ринках і створити більш ефективну структуру для розвитку міжнародної діяльності.

Для ефективного виходу на міжнародні ринки ПрАТ «Радомишль» доцільно зосередити зусилля на співпраці з дистриб'юторами у стратегічно важливих країнах, таких як Польща та Німеччина. Кожен з цих ринків має унікальні характеристики, які роблять їх привабливими для розширення експорту продукції компанії. В роботі детально було проаналізовано ринок Польщі.

Було проаналізовано та з'ясовано основні переваги та недоліки співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з основним дистриб'юторами на ринку Польщі.

Для проведення експертного аналізу вибору дистриб'ютора для ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі, використано експертний метод оцінки по кількох важливих критеріях. Згідно з експертним методом оцінки, Eurocash Group має найвищу оцінку серед усіх дистриб'юторів, зокрема завдяки високому масштабі ринку, розвиненій логістичній інфраструктурі та міжнародному досвіду. Вона також демонструє найкращі результати в аспектах фінансової стабільності, іміджу, довгострокових відносин і підтримки нових постачальників.

Також в роботі було розроблено календарний план проекту співпраці ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» з Eurocash Group. Запропонований календарний план є стратегічним інструментом для планування і контролю за реалізацією проекту. Також в роботі побудовано Графік Ганта проекту впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок.

Побудований орієнтований бюджет витрат на проект, дозволить попередньо оцінити всі можливі витрати, які можуть виникнути під час виконання проекту. Цей бюджет ґрунтується на припущеннях та прогнозах, що враховують усі основні етапи проекту та необхідні ресурси, але він може змінюватися в процесі виконання залежно від фактичних витрат і умов.

Наступним кроком у підготовці до впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок була розробка складання штатного розпису та розпис основних функцій і задач всіх учасників проекту.

Для обґрунтування нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» при співпраці з Eurocash Group були проведені розрахунки прогнозованих обсягів продажу продукції в Польщі на 2025- 2027 роки. Також були спрогнозовані результати доходу продажу продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» в Польщі, витрат та можливих прибутків з урахуванням 3-х сценаріїв прогнозу: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

1. У підсумку проектно-рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи на основі отриманих доходів і витрат було розраховано прибуток, який може бути отриманий від співпраці з Eurocash Group. Для оцінки проекту з впровадження нового каналу дистрибуції продукції ПрАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» на міжнародний ринок за реалістичним сценарієм було розраховано показники: NPV (Net Present Value), PP (Payback Period), BCR (Benefit-Cost Ratio). Чистий теперішній дохід (NPV) для реалістичного сценарію показує позитивне значення, що свідчить про прибутковість проекту та перспективу відшкодування інвестицій у межах прогнозованого періоду. Позитивне значення NPV підтверджує, що проект створить додаткову вартість для компанії.

2. Внутрішня норма доходності (IRR) перевищує встановлену ставку дисконтування, що вказує на привабливість проекту для інвесторів. IRR показує

стійкий рівень доходності, що перевищує вартість залученого капіталу, тим самим знижуючи інвестиційні ризики.

3. Період окупності (PP) підтверджує, що проект може забезпечити повернення інвестованих коштів у короткі терміни, що є важливим критерієм для ухвалення інвестиційного рішення. Швидка окупність підвищує стійкість проекту в умовах можливих економічних коливань.

4. Індекс прибутковості (BCR) перевищує одиницю, що підтверджує ефективність кожної вкладеної гривні в проект. Цей показник вказує на здатність проекту генерувати більше доходів, ніж було вкладено, і підвищує загальну інвестиційну привабливість заходу.

Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на розширення міжнародного ринку збуту продукції «Радомишль», і всі показники підтверджують їхню економічну ефективність та доцільність реалізації проекту в обраному сценарії.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
3. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Андришин В. П. Конкуренентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2993/2913> (дата звернення 27.09.2024).
5. Басанець І. В. Теоретична сутність аудиту зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 248–253.
6. Бліхар В.С. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 348.
7. Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. *Фінансовий простір*. 2022. № 1(45). С. 49–57. URL: <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/253350> (дата звернення 11.09.2024).
8. Боковець В. В., Корж Н. В., Давидюк Л. П. Крос-культурні аспекти поведінки у міжнародному бізнесі. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 24–27. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/53\\_2021/7.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2021/53_2021/7.pdf) (дата звернення 25.09.2024).
9. Болотіна І. М. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок / І. М. Болотіна, М. В. Семенець // *Ефективна економіка*. – 2022. – № 1. URI <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/36998>. (дата звернення 25.09.2024).
10. Бондар В. Ю. Світовий досвід та чинники використання експортоорієнтованого розвитку як інструменту наукового прогресу. *Бізнес-*

навігатор. 2022. №2. С. 62–66.

11. Бондар Ю. А., Дорошенко Т. М. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 1. С. 70–82.

12. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

13. Вихід бізнесу на міжнародні ринки: поширені помилки та досвід Webpromo. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/vyhid-biznesu-na-mizhnarodni-rynku-poshyreni-pomylky-ta-dosvid-webpromo/> (дата звернення: 23.09.2024).

14. Власенко Л. В. Комплементарність торгівлі України та країн Європейського Союзу як індикатор успішності євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2021. №7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2021/79.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/79.pdf) (дата звернення 21.09.2024).

15. Вороніна О. О. Вплив динаміки валютного курсу на зовнішньоекономічні операції підприємств України. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2021/87.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/87.pdf) (дата звернення 21.09.2024).

16. Воронко О.С. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2023. Випуск 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868>

17. Гаврилюк І. Розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1969/1896>

18. Галузь E-commerce під час війни: як компанії підтримують бізнес, команди та державу. URL: <https://budni.rabota.ua/ua/news/galuz-e-commerce-pid-chas-viyni-yak-kompaniyi-pidtrimuyut-biznes-komandi-ta-derzhavu> (Дата звернення: 27.09.2024).

19. Галько С., Терещенко С. Зовнішня торгівля товарами: нові процедури СОТ. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2. С. 64–72.

20. Ганечко І. Світовий ринок проєктного фінансування: галузева структура. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 6. С. 119–130.
21. Гарбар Ж., Гарбар В. Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. (10 (12)) С. 225. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-214-225](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-214-225)
22. Горященко Ю.Г., Пильгун А.Р., Швець А.М. Інноваційні підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Молодий вчений*. 2021. № 3(2). С. 345–350.
23. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 20. С. 122–125.
24. Даниленко А. І. Особливості інвестиційної політики в реальному секторі економіки України. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 24–47.
25. Даниленко А. І. Фінансування та економічні методи стимулювання нарощення випуску конкурентоспроможної продукції. *Фінанси України*. 2019. № 7. С. 7–34.
26. Даниленко А. І., Венгер В. В. Розвиток реального сектору економіки України у повоєнному відновленні. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 7– 32.
27. Жугалевич З. М., Романовська В. В. Особливості формування політики просування на міжнародних ринках. *Journal of Strategic Economic Research*, 2023. (6), С.71-81.
28. Загальна характеристика міжнародного бізнесу. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/279229/mod\\_resource/content/1/Лекція%201.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/279229/mod_resource/content/1/Лекція%201.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
29. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 24.09.2024).
30. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

31. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. URL: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/75745/ssoar-pos-2021-10dolgova\\_et\\_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-pos-2021-10-dolgova\\_et\\_al-.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/75745/ssoar-pos-2021-10dolgova_et_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-pos-2021-10-dolgova_et_al-.pdf) (дата звернення 19.09.2024).
32. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : колективна монографія / за ред. Ю. Г. Козака. Київ : ЦУЛ, 2017. 240 с.
33. Іващенко М.В. Міжнародний бізнес: навч.-метод. посіб. для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 131 с.
34. Ілляшенко Н. С. Методичні засади вибору стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Випуск 33. С. 108-112.
35. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 2. С. 39 – 42.
36. Ковальчук Ю.А., Гонтарева І.В. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 132–134.
37. Ковтун Е.О. Теоретичні аспекти маркетингових досліджень при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 197–202.
38. Козак Ю. Міжнародна економіка в питаннях і відповідях. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 228 с.
39. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Богоніс Л. В. Особливості ринкового позиціонування маркетингових агентств в Україні. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/29/28> (дата звернення 12.09.2024).

40. Кравчик Ю.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83.
41. Кривда О.В., Бойчук Н.Я., Вовченко А.О. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/76\\_2024/6.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/76_2024/6.pdf) (дата звернення: 11.09.2024).
42. Кривда О.В., Кириченко С.О., Дубенець В.П. Концептуальні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С. 81–85.
43. Кримчак Л. А. Інформаційне забезпечення управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Т. 1. С. 260–262.
44. Ларіна Т.Ф., Фурса В.А., Болотна О.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 11. С. 147–151.
45. Лебедева О., Белоцерковец В., Завгородняя О. Міжнародна економіка: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2019. 416 с.
46. Левчук Н. М., Марач Я. М. Розробка міжнародної стратегії просування товару та особливості її планування в різних формах міжнародного бізнесу. *The National Transport University Bulletin*, 2023, № 55. DOI: 10.3374 4/2308-6645-2023-1-55-179-186. (дата звернення 25.09.2024).
47. Лошенко О. В., Галан Л.В., Посохов І.М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки університету "КРОК"*: зб. наук. пр. Київ : УЕП "КРОК", 2022. Вип. 2 (66). С. 123-131.
48. Малярець Л. М., Гринько П. О. Аналітичне забезпечення аналізу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 208–216.
49. Мельник Л. Г., Дериколенко А. О. Парадигмальний базис

(концептуальні основи) просування товарів промислових підприємств за допомогою інструментарію цифрового маркетингу в умовах глобалізації // Агросвіт. 2020. № 12. С. 34-41. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.34.

50. Михайшло І. В. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємствата як її каталізатор. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2847/2771> (дата звернення 14.09.2024).

51. Михаліцька Н. Я. Переосмислення причин кризових явищ в економіці. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції, Львів, 2022. С. 80-83.

52. Міжнародний бізнес. Практикум / За заг. Ред. Карасьова Н.А. К.: Ліра-К, 2019. 74 с.

53. Насипайко Д.С., Подплетній В.В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2020\\_11\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_11_15) (дата звернення: 10.09.2024).

54. Новицька І. В. Стратегії виходу вітчизняних виробників органічної продукції на міжнародні ринки. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2021, 32(71), С. 70-75.

55. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи: навчальний посібник / В. Ф. Тищенко, В. М. Остапенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.

56. Офіційний сайт Держкомстату України. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09. 2024)

57. Офіційний сайт ПраТ «Радомишль». URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

58. Павленчик А.О. Структура управління організацією. Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2020. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28066/1/ЛЕКЦІЯ\\_Тема%203%20\(1\).pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28066/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%203%20(1).pdf) (дата звернення 12.09.2024).

59. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 Менеджмент та 281 Публічне управління та адміністрування). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20печ.%20133Л%20КЛ\\_СВОМР.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/55820/1/2019%20печ.%20133Л%20КЛ_СВОМР.pdf) (дата звернення 12.09.2024).

60. Плотницька С.І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

61. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2023. (2 (34)), 117-129.

62. Пріоритети міжнародної економічної діяльності України: глобальний та регіональний аспекти. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/544/522> (дата звернення: 09.09.2024).

63. Пугачевська К. Й. Особливості просування товарів на міжнародні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2020. – № 24. – С. 132-137.

64. Радзіховська, Ю. М. Особливості міжнародного маркетингу в умовах віртуальної мобільності. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. (7). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-02-01>

65. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. Центр розвитку інновацій. 2023. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

66. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник. К.: Університет економіки і права «КРОК», 2019. 215 с.

67. Романів А.В., Ситник Й.С. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємстві. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3410> (дата звернення 13.09.2024).

68. Сайчук В. Розробка і реалізація стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий, 127.*

69. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.

70. Смолій Л., Осіпова А., Костюк В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/671/645>.

71. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. №10. С. 89-92.

72. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022. (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

73. Стратійчук В.М., Хачатрян В.В. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Т. 1. С. 103-107.

74. Чабаров В.О., Черевата Т.М., Євтушок О.В. Впровадження механізму просування товарів на міжнародних ринках національними виробниками. *Економічний простір*, 2020. (157), 13-16.

75. Чернишов В. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/215/20>.

76. Шандрівська О.Є., Соколов Ю.С. Процес формування стратегії SMM-просування: особливості та етапи створення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 137-147.

77. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції на зарубіжні ринки українськими МСП. *Економіка, управління та адміністрування*, 2022. (1 (99)), С. 49-56.

78. Шталь Т., Дмитренко Д. Інноваційні форми міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/792/759> (дата звернення: 30.04.2024).

79. Шуміло О.С., Кім О.О., Ковша Є.І. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2023.№185.С. 93-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-17>.

80. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4-15. DOI: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70>.

81. Bublik M. Efficiency analysis of administering international economic activity. URL: <https://ees-journal.com/index.php/journal/article/view/153> (accessed: 11.09.2024).

82. Budiakova O. Organization of foreign economic activity development at the enterprise. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348215769\\_ORGANIZATION\\_OF\\_FOREIGN\\_ECONOMIC\\_ACTIVITY\\_DEVELOPMENT\\_AT\\_THE\\_ENTERPRISE](https://www.researchgate.net/publication/348215769_ORGANIZATION_OF_FOREIGN_ECONOMIC_ACTIVITY_DEVELOPMENT_AT_THE_ENTERPRISE) (accessed: 22.09.2024).

83. Bondarenko N., Chervonchenko K. Development of foreign economic activity of Ukrainian enterprises under conditions of economic globalization. URL: [https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16123\\_ve4202043](https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16123_ve4202043) (accessed: 11.09.2024).

84. Carbaugh R. *International Economics*. 18th edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2022. 576 p.

85. Gontareva I., Nesen M. Improving the efficiency of foreign economic activity of enterprises on the basis of market research. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/22990> (accessed: 10.09.2024)

86. *International business: tutorial* / Ed. O. M. Faichuk, O.V. Faichuk. Kyiv,

NULES of Ukraine, 2019. 220 p.

87. Kravchyk Y. Planning of foreign economic activity as a factor of increasing the competitiveness of the enterprise in the world market. URL: [https://www.researchgate.net/publication/354632041\\_PLANNING\\_OF\\_FOREIGN\\_ECONOMIC\\_ACTIVITY\\_AS\\_A\\_FACTOR\\_OF\\_INCREASING\\_THE\\_COMPETITIVENESS\\_OF\\_THE\\_ENTERPRISE\\_IN\\_THE\\_WORLD\\_MARKET](https://www.researchgate.net/publication/354632041_PLANNING_OF_FOREIGN_ECONOMIC_ACTIVITY_AS_A_FACTOR_OF_INCREASING_THE_COMPETITIVENESS_OF_THE_ENTERPRISE_IN_THE_WORLD_MARKET) (accessed: 22.09.2024).

88. Klepikova S., Yatsyna M., Druhova O. Peculiarities of foreign economic activity management of enterprises. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/769> (accessed: 22.09.2024).

89. Lupak R., Boiko R., Kynytska-Iliash M., Vasylytsiv T. State Management of Import Dependency and State's Economic Security Ensuring: New Approaches to Evaluating and Strategizing. Accounting. 2021. Vol. 7. Is. 4. P. 855–864.

90. Williamson J. The World Economy: A Textbook in International Economics. 480 p. URL: <https://www.slideshare.net/fofoasasaZZ/the-world-economy-a-textbook-in-internationaleconomics-pdf-97337768> (accessed: 11.09.2024).

91. World Economic Situation and Prospects. Department of Economic and Social Affairs United Nations, 2022. 232 p.

92. Yakymchuk T. I., Krasovska Y. V., Podlevska O. M. Methods of customs risk management in foreign economic activity. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve4202043> (дата звернення: 11.09.2024).

93. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and tools of the state regional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine. Стратегічні пріоритети. 2017. № 3 (44). С. 105–112.