

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавра

**СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА  
МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,  
канд. екон. наук, доц.

Олексій КІМ

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Тетяна КУЧУГУРНА

Харків – 2025

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет/ІННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес комунікації»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ **О. В. Болотна**  
підпис прізвище, ініціали

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

## **З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

**Кучугурна Тетяна Сергіївна**  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Кім Олексій Олексійович, к.е.н., доцент**  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» травня 2025 року №2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати наукову літературу щодо поняття міжнародної діяльності і стратегій виходу на зовнішні ринки; надати опис класифікації щодо основних стратегій виходу на міжнародні ринки; сформулювати теоретичні підходи щодо обґрунтованого вибору підприємством стратегії виходу на міжнародний ринок; визначити фактори, які впливають на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок; проаналізувати динаміку та структуру експорту українських підприємств; надати загальну характеристику ТОВ «Кофеїн» та аналіз показників його діяльності; дослідити фактори, що впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки; обґрунтувати оптимальну стратегію виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні

ринки; провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 31 березня 2025 р.

**Студент**

\_\_\_\_\_

підпис

Т. С. Кучугурна  
ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

підпис

О. О. Кім  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 65 с., 12 табл., 10 рис., 67 джерел.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегія, міжнародні ринки, стратегія виходу на міжнародні ринки, інтернаціоналізація, зовнішнє середовище, конкурентоспроможність, українські підприємства, трансформаційні зміни, модель мікроекспорту, конкурентне середовище.

Об'єктом дослідження є процес виходу процес виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах трансформаційних змін

Мета роботи – наукове обґрунтування теоретичних положень стратегій виходу українських підприємств на міжнародні ринки та розробка практичних рекомендацій щодо імплементації моделі мікроекспорту з елементами цифрової інтернаціоналізації, що дозволить зміцнити позиції підприємства у конкурентному середовищі країн Європейського Союзу (на прикладі підприємства ТОВ «Кофеїн»).

Метод дослідження – теоретичний аналіз, методи збору інформації, узагальнення та систематизація наукових літературних джерел, порівняння (розділ 1), конкурентний аналіз, оцінка конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, оцінка ефективності (розділ 2).

У кваліфікаційній роботі бакалавра проаналізовано наукову літературу щодо поняття міжнародної діяльності і стратегій виходу на зовнішні ринки; надано опис класифікації щодо основних стратегій виходу на міжнародні ринки; сформовано теоретичні підходи щодо обґрунтованого вибору підприємством стратегії виходу на міжнародний ринок; визначено фактори, які впливають на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок; проаналізовано динаміку та структуру експорту українських підприємств; надано загальну характеристику ТОВ «Кофеїн» та аналіз показників його діяльності; досліджено фактори, що впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки; обґрунтовано оптимальну стратегію виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки.

Для удосконалення стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки запропоновано поступовий вихід компанії на зовнішні ринки за моделлю мікроекспорту з елементами цифрової інтернаціоналізації з метою зміцнення позицій у конкурентному середовищі країн Європейського Союзу.

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – формування та реалізація стратегії виходу на міжнародні сприятиме зростанню доходів компанії та зміцненню її фінансового стану.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	9
1.1 Поняття та класифікація стратегій виходу на міжнародний ринок	9
1.2 Теоретичні підходи до вибору стратегій виходу на міжнародні ринки	14
1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки	20
Висновки за першим розділом	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОФЕЇН» ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	28
2.1 Аналіз динаміки та структури експорту українських підприємств	28
2.2 Загальна характеристика ТОВ «Кофеїн» та аналіз показників його діяльності	32
2.3 Дослідження факторів, що впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки	39
2.4 Обґрунтування оптимальної стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки	43
2.5 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки	52
Висновки за третім розділом	56
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації міжнародна економічна діяльність стає важливою складовою розвитку підприємств. Вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям розширювати горизонти бізнесу, диверсифікувати ризики, підвищувати рівень конкурентоспроможності та використовувати нові можливості для зростання. Для українських підприємств інтеграція у світову економіку є не лише перспективним напрямом розвитку, а й необхідною умовою забезпечення стабільності та довгострокового успіху в умовах високої динамічності глобального середовища.

Актуальність дослідження зумовлена у тому, що в останні роки українські підприємства дедалі активніше прагнуть виходити на зовнішні ринки, однак цей процес супроводжується значними викликами. Військовий конфлікт, недостатній досвід міжнародної діяльності, обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність внутрішнього економічного середовища та складність адаптації до вимог іноземних ринків зумовлюють необхідність пошуку ефективних стратегій виходу на міжнародні ринки. Вивчення теоретичних основ і практичного досвіду формування таких стратегій дозволить підвищити ефективність інтернаціоналізації українських підприємств та сприятиме їхній успішній інтеграції у світовий економічний простір.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є наукове обґрунтування теоретичних положень стратегій виходу українських підприємств на міжнародні ринки та розробка практичних рекомендацій щодо імплементації моделі мікроекспорту з елементами цифрової інтернаціоналізації, що дозволить зміцнити позиції підприємства у конкурентному середовищі країн Європейського Союзу (на прикладі підприємства ТОВ «Кофеїн»).

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі вирішено такі завдання:

- проаналізовано наукову літературу щодо поняття міжнародної діяльності і стратегій виходу на зовнішні ринки;

- надано опис класифікації щодо основних стратегій виходу на міжнародні ринки;
- сформовано теоретичні підходи щодо обґрунтованого вибору підприємством стратегії виходу на міжнародний ринок;
- визначено фактори, які впливають на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.
- проаналізовано динаміку та структуру експорту українських підприємств;
- надано загальну характеристику ТОВ «Кофеїн» та аналіз показників його діяльності;
- досліджено фактори, що впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки;
- обґрунтовано оптимальну стратегію виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки;
- проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є процес виходу підприємств на міжнародні ринки в умовах трансформаційних змін.

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є сукупність теоретико-методичних та науково-прикладних положень формування та реалізації стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «Кофеїн». Для проведення економічного аналізу підприємства ТОВ «Кофеїн» були надані всі необхідні матеріали, а саме дані фінансової звітності підприємства ТОВ «Кофеїн», внутрішня аналітична звітність.

Інформаційну базу дослідження кваліфікаційної роботи склали законодавчі та нормативні акти України, українські та іноземні наукові публікації, підручники, монографії, міжнародні науково-практичні конференції, електронні фахові видання, збірники тез доповідей, ресурси мережі Інтернет, вихідні дані про роботу організації.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел (розділ 1), конкурентний аналіз, оцінка конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, оцінка ефективності (розділ 2).

Елементом наукової новизни бакалаврської роботи є:

– систематизація теоретичних підходів до вибору стратегії виходу на міжнародні ринки в контексті українських реалій, що враховують сучасні виклики глобалізації, цифровізації економіки та специфіку розвитку міжнародної торгівлі у післякризовий період.

– отримав подальший розвиток методичний підхід до обґрунтування стратегії виходу на міжнародні ринки ТОВ «Кофеїн», що ґрунтується на поступовому виході на зовнішні ринки за моделлю мікроекспорту з елементами цифрової інтернаціоналізації.

Отримані результати дослідження спрямовані на надання рекомендацій щодо формування комплексної, поетапної стратегії виходу на міжнародні ринки вітчизняних підприємств, яка орієнтована на поступове зміцнення їх позицій у конкурентному середовищі країн Європейського Союзу.

Результати дослідження опубліковані: Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. Збірник *«Вісник економіки транспорту та промисловості»* № 89. 2025. С. 185-195.

<https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/89.pdf>

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

### 1.1. Поняття та класифікація стратегій виходу на міжнародний ринок

Процес виходу підприємства на міжнародний ринок є складним і багатоплановим явищем. Підприємство з початку своєї діяльності починає розвивати свій бізнес на внутрішньому ринку, далі воно бажає вийти на міжнародний ринок. Відповідно керівництво починає освоювати можливості зовнішньоекономічного середовища. Міжнародний ринок включає комплекс заходів, спрямованих на проникнення на нові ринки збуту, розширення географії продажів, встановлення ділових зв'язків з іноземними партнерами, а також адаптацію продуктів та послуг до вимог і особливостей міжнародних споживачів.

Серед вітчизняних науковців питанням поняття, класифікації та специфіки міжнародного ринка займались Ковбатюк М. В. [1], у своїй роботі автори розглянули одну із задач – етапи проведення підготовки виходу українського підприємства на міжнародний ринок, що відповідають ускладненому характеру процесу інтеграції; Шуміло О. С. [2] зробила акцент на виборі стратегії виходу на міжнародний ринок відповідно до внутрішніх умов підприємства; Маковецька І. М. [3] запропонувала свій підхід до виведення підприємства на рівень зовнішньоекономічної діяльності на міжнародній арені, в свою чергу, українські автори [4] провели своє дослідження, яке ґрунтується на сучасних економічних викликах такі як військові дії на території України. Автори [5] розглянули зовнішній ринок зі сторони торгівлі, а Плотницька С. І. [6] зібрала великий масив інформації щодо вивчення даної теми за різних умов впровадження міжнародного підприємництва. Не слід забувати також про роботи наступних науковців: Тюха І. В. [7]; Шкурупій О. В. [8]; Кондратюк О. М. [9] та інші автори, наукові дослідження яких стають основою для проведення власного аналізу, розробок або ж навчають та дозволяють подивитися на сторони

питання під різним кутом [10-23]. Також не слід забувати про іноземних науковців (класиків), які стали науковим базисом для розвитку теорії міжнародної діяльності: Adam S. (1759) [24]; Petty W. [25]; Ricardo D. [26]; Drucker P. [27]; Clark John M. [28]; Fayol H. [29]; Zosym M. [30] та інші.

Виходячи із проведеного літературного огляду сформовано значення процесу виходу на міжнародний ринок для підприємства, що є надзвичайно важливим. Отже, процес виходу на міжнародний ринок є стратегічно важливим етапом розвитку будь-якого підприємства, який вимагає глибокого аналізу, ретельної підготовки та обґрунтованого вибору шляхів реалізації поставлених цілей у міжнародному середовищі.

У процесі інтернаціоналізації підприємства постає ключове стратегічне завдання – вибір способу проникнення на міжнародний ринок. Це рішення має визначальний вплив на подальшу діяльність підприємства, її конкурентоспроможність, фінансові результати та здатність адаптуватися до особливостей зовнішнього середовища. Відтак, вважаємо доцільним надати чітке трактування поняття «стратегія виходу на міжнародний ринок».

Стратегія виходу на міжнародний ринок – це довгостроковий, системно обґрунтований план дій підприємства, спрямований на освоєння зовнішнього ринку з урахуванням внутрішніх ресурсів, зовнішніх умов, конкурентного середовища та специфіки цільового регіону. Вона охоплює вибір форм і методів виходу, визначення рівня контролю над діяльністю за кордоном, обсягу інвестицій, способів розподілу продукції, а також адаптації товару до місцевих умов.

Зазначимо на ключових компонентах стратегії, які необхідно враховувати підприємству при виході на міжнародний ринок: вибір цільового ринку (країни або регіону); аналіз потенціалу та бар'єрів входження; визначення форми виходу (експорт, ліцензування, спільне підприємство, пряма інвестиція тощо); оцінка конкурентних переваг і ризиків; розробка адаптаційної політики (маркетинг, продукт, логістика, управління персоналом) [2-3, 25].

Відповідно, якщо говорити про стратегію виходу на міжнародні ринки важливо враховувати, що вона не лише визначає спосіб присутності на іноземному ринку, а й формує базу для подальшого зростання компанії, зміцнення бренду, налагодження партнерства та формування позитивного іміджу за кордоном.

Для успішного дослідження питання стратегії виходу на зовнішній ринок в тому числі завдяки удосконаленню організаційного забезпечення, необхідно перш за все наголосити на класифікації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки:

1. За рівнем участі підприємства в зовнішньоекономічній діяльності: стратегія непрямого експорту передбачає продаж продукції через посередників на внутрішньому ринку, які самостійно реалізують її за кордоном (це найменш ризикована, але й найменш контрольована форма виходу); стратегія прямого експорту свідчить, що підприємство самостійно знаходить зарубіжних партнерів або клієнтів і організовує експорт (цей варіант дає більший контроль над продажами та маркетингом); стратегія контрактного виходу включає ліцензування, франчайзинг, договірне виробництво, управлінські контракти, які дозволяють швидко вийти на ринок без великих інвестицій, але з обмеженим контролем; стратегія прямої присутності передбачає створення філій, дочірніх компаній або спільних підприємств за кордоном (це дає найвищий рівень контролю та інтеграції в ринок, але потребує значних ресурсів) [5].

2. За формою власності: самостійна стратегія – підприємство самостійно реалізує вихід на нові ринки, без участі зовнішніх партнерів (наприклад, експорт або створення власного підприємства за кордоном); партнерська стратегія – підприємство вступає в кооперацію з місцевими або міжнародними партнерами, наприклад: спільні підприємства, стратегічні альянси [6].

3. За ступенем ризику та витрат: консервативні стратегії (ліцензування, посередницький експорт) – характеризуються мінімальними інвестиціями та ризиками, підходять для початкових етапів інтернаціоналізації; агресивні стратегії (створення дочірніх підприємств, злиття і поглинання) потребують

значних фінансових ресурсів, але забезпечують високу віддачу в довгостроковій перспективі [8].

4. За стратегічною метою: стратегії виходу для розширення збуту: основна мета полягає в збільшенні продажів продукції на нових ринках; стратегії доступу до ресурсів: підприємство ставить за мету отримати сировину, трудові ресурси або технології, які дозволять збільшити у майбутньому прибутки та бути конкурентоспроможними; стратегії географічної диверсифікації: спрямовані на зниження ризиків через присутність на кількох ринках.

5. Цифрові стратегії виходу: електронна комерція (e-commerce): відбувається продаж товарів або послуг через інтернет-платформи (власні сайти, маркетплейси типу Amazon, Etsy, eBay). Це одна з найдинамічніших і доступних форм виходу, що дає змогу працювати на глобальному ринку без фізичної присутності; віртуальні ринки: використання цифрових екосистем для інтеграції у глобальні ланцюги поставок, участі в онлайн-ярмарках, B2B-платформах, створення цифрових брендів. Ці стратегії особливо актуальні для стартапів, малих підприємств та креативного бізнесу [33].

Кожна класифікація стратегії виходу має свої переваги й недоліки, тому вибір оптимального варіанту залежить від специфіки підприємства, цільового ринку, рівня конкуренції, фінансових можливостей і довгострокових цілей бізнесу.

Звідси узагальнюючи отриману інформацію представимо на рисунку 1.1. процес вибору стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок відштовхуючись від описаної вище інформації з урахуванням класифікації стратегій виходу на міжнародні ринки. Відповідно до рисунку 1.1, процес вибору стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок включає обов'язкове врахування мотивів підприємства, визначення ключових компонентів, які необхідні керівництву задля отримання прибутку у майбутньому та застосування класифікації стратегій виходу, яка дозволяє структурувати варіанти інтернаціоналізації та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо форми та інтенсивності присутності підприємства на зовнішніх ринках з урахуванням мінливих умов.

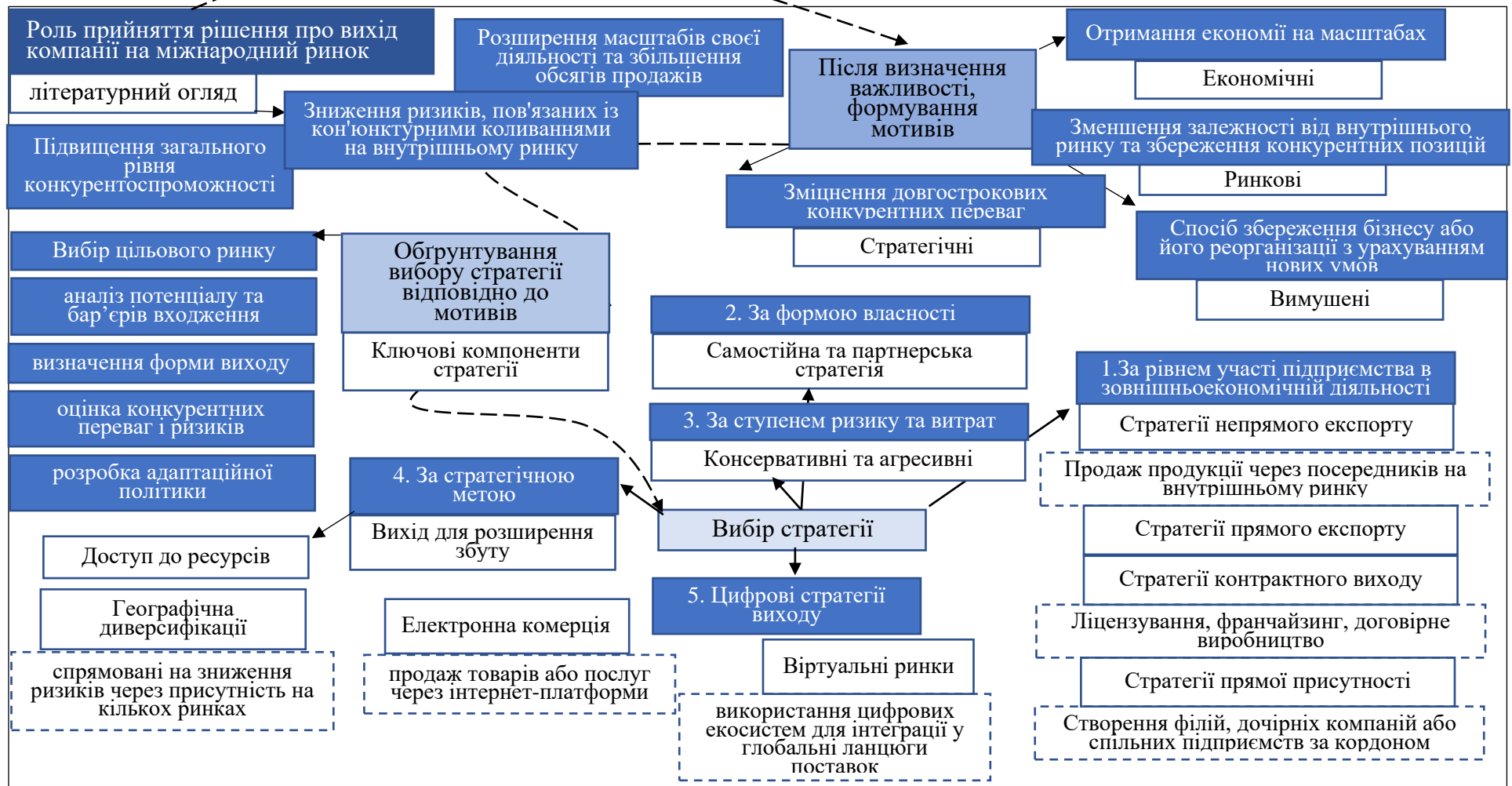


Рисунок 1.1. – Процес вибору стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: сформовано автором на основі [1-34]

## 1.2 Теоретичні підходи до вибору стратегій виходу на міжнародні ринки

Протягом останніх десятиліть науковці у сфері міжнародного менеджменту, економіки та стратегічного управління розробили низку теоретичних моделей, які відображають як еволюційний, так і ресурсно-орієнтований підхід до зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Ці підходи допомагають підприємствам краще зрозуміти логіку виходу на нові ринки, конкурентні переваги та адаптуватися до специфіки міжнародного середовища. Вони включають як класичні економічні теорії, що пояснюють причини зовнішньої торгівлі та інвестицій, так і сучасні концепції, що акцентують увагу на динаміці розвитку підприємства, інституційних умовах та цифровій трансформації, не дає забувати, що успішність діяльності компанії на зовнішніх ринках значною мірою залежить від того, наскільки адекватно обрана стратегія відповідає внутрішнім можливостям підприємства та зовнішнім умовам цільового ринку. Для забезпечення раціонального вибору стратегії необхідно враховувати низку критеріїв, які можна умовно поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні).

Тож, опишемо, що включають внутрішні (ендогенні) критерії: фінансові ресурси підприємства – свідчать про здатність компанії здійснювати інвестиції в іноземні ринки, покривати витрати на адаптацію продукції, логістику, маркетинг, юридичний супровід; рівень менеджменту та досвід міжнародної діяльності передбачає наявність кваліфікованого персоналу, досвіду експорту чи роботи з іноземними партнерами, що, в свою чергу підвищує шанси на успішне застосування складніших форм виходу, таких як створення філій або дочірніх підприємств; конкурентні переваги продукції чи послуг включають інноваційність, якість, унікальні характеристики товару, зокрема можуть стати основою для прямого виходу на ринок або створення стратегічних альянсів [34-35].

Відповідно, описавши внутрішні критерії зазначимо на зовнішніх (екзогенні) до яких відносяться: привабливість цільового ринку: оцінюється за

такими показниками, як обсяг і темпи зростання ринку, рівень конкуренції, купівельна спроможність споживачів, стабільність економічного середовища; політико-правове середовище країни передбачає наявність або відсутність бар'єрів для входження, обмеження на іноземні інвестиції, митне регулювання, податкове навантаження, захист прав інвесторів; культурні та соціальні особливості включають ментальні відмінності, мовний бар'єр, споживчі звички можуть суттєво вплинути на адаптацію продукту та комунікаційні стратегії [36-37].

Таким чином, можна побачити, що кожний критерій є необхідним при виході на зовнішній ринок. Однак, не можна забувати про такий критерій як рівень контролю, який підприємство бажає зберігати над закордонною діяльністю. Наприклад, прямий експорт забезпечує високий рівень контролю, тоді як ліцензування або франчайзинг передбачають його передачу партнерам.

Вибір стратегії виходу на міжнародний ринок повинен бути результатом комплексного аналізу усіх внутрішніх можливостей підприємства та характеристик цільового середовища. Збалансоване врахування цих критеріїв дозволяє знизити ризики, мінімізувати витрати та підвищити шанси на успішну міжнародну експансію [38].

Тож, виходячи з вищезазначеної інформації перейдемо безпосередньо до опису теоретичних підходів до вибору стратегій виходу на міжнародні ринки, серед яких можна виокремити: неокласичну теорію, поведінковий підхід до інтернаціоналізації підприємств, модель етапного виходу «Uppsala model», теорію міжнародних інвестицій, ресурсно-орієнтований підхід, підхід на основі конкурентних переваг (Porter's Diamond) [39], інституційний підхід до вибору стратегії інтернаціоналізації. Для того, щоб вміти обґрунтувати вибір підприємства щодо його плану дій розвитку на міжнародному ринку, необхідно розглянути кожен підхід детальніше.

Перший підхід – це неокласична теорія міжнародної торгівлі, яка виникла на основі класичних уявлень про вільну конкуренцію та ефективний розподіл ресурсів, розвинувши ідеї Д. Рікардо, А. Сміта та інших представників класичної

школи. Її основною ідеєю є те, що країни виграють від зовнішньої торгівлі, якщо спеціалізуються на виробництві тих товарів і послуг, у яких вони мають порівняльну перевагу. Саме це дозволяє підвищувати загальну ефективність, знижувати витрати та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів у глобальному масштабі. З позиції стратегічного управління, неокласична теорія торгівлі формує основи експортних стратегій як одного з найменш ризикованих шляхів інтернаціоналізації. Підприємства обирають експорт, коли мають цінову або якісну перевагу в продукції, яка користується попитом за кордоном, і коли зовнішні ринки не потребують суттєвої адаптації продукту чи виробничих процесів [40].

Далі перейдемо до поведінкового підходу до інтернаціоналізації підприємств. Даний підхід ґрунтується на дослідженні реальної поведінки компаній у процесі виходу на міжнародні ринки. На відміну від неокласичних моделей, які базуються на припущеннях про раціональність і повну поінформованість економічних агентів, поведінковий підхід враховує обмежену раціональність, неповну інформацію, ризик і невизначеність, що супроводжують процеси прийняття рішень у реальному бізнес-середовищі. Цей підхід розглядає інтернаціоналізацію не як одномоментний акт, а як поступовий, еволюційний процес, в якому підприємство набуває поступово досвіду, адаптується до нових умов і почасти збільшує рівень своєї міжнародної активності. [41].

Третій не менш важливий підхід – це модель етапного виходу на міжнародні ринки (Uppsala model). Дана Модель Уппсали, розроблена шведськими дослідниками Йохансоном і Вальне, пояснює інтернаціоналізацію підприємства як поступовий процес, заснований на накопиченні знань і досвіду. Основна ідея моделі полягає в тому, що компанії зазвичай починають вихід на зовнішні ринки з географічно та культурно близьких країн і поступово підвищують ступінь своєї залученості, тобто спочатку експорт і далі створюють закордонне виробництво. Модель Уппсали виділяє чотири основні етапи: відсутність експорту; експорт через посередників; створення власного представництва; організація виробництва за кордоном [42].

Ключовим механізмом моделі є зв'язок між знанням про зовнішній ринок, ступенем контролю над закордонною діяльністю та інвестиціями в інтернаціоналізацію. Для українських підприємств Uppsala model є особливо цінною як практичний орієнтир, оскільки вона дозволяє знизити ризики на початкових етапах інтернаціоналізації, сформувавши поетапний підхід до освоєння нових ринків і приймати обґрунтовані рішення щодо форми та темпів міжнародного розвитку.

Не менш відомий наступний підхід – теорія міжнародних інвестицій (Dunning's Eclectic Paradigm – OLI-модель). OLI-модель Джона Даннінга, відома як еkleктична парадигма, пояснює, чому підприємства здійснюють прямі іноземні інвестиції, замість експорту чи ліцензування. Назва моделі походить від трьох основних факторів: O (Ownership advantages) – конкурентні переваги компанії (технології, бренд, ноу-хау); L (Location advantages) – привабливість певної країни для розміщення бізнесу (ресурси, ринок, податки); I (Internalization advantages) – доцільність внутрішнього контролю над діяльністю замість передачі її партнерам. В даному випадку підприємство виходить на зовнішній ринок через прямі інвестиції, якщо володіє унікальними активами, ринок цільової країни є привабливим, а контроль над операціями вигідніший за співпрацю з іншими. OLI-модель є фундаментом для вибору стратегій таких як створення дочірніх підприємств або спільних виробництв. Для українських підприємств OLI-модель дозволяє оцінити, чи варто розширювати присутність за кордоном через інвестиції [43].

Ресурсно-орієнтований підхід до формування стратегії є одним з ефективних підходів, який розглядає інтернаціоналізацію підприємства через призму його внутрішніх ресурсів і компетенцій. Ресурсно-орієнтований підхід розшифровується як Resource-Based View, RBV. Його основна ідея полягає у наявності конкурентних переваг компанії, які формуються завдяки унікальним, цінним, рідкісним і важко відтворюваним ресурсам (VRIO-модель). Ресурсний підхід сприяє вибору таких стратегій, як ліцензування, франчайзинг або створення спільних підприємств, де ключову роль відіграє передача або використання

унікального ресурсу. Для українських підприємств цей підхід дозволяє будувати стратегії на основі того, у чому вони реально сильні, навіть за умов обмежених фінансових чи інституційних можливостей [44].

Далі розглянемо підхід на основі конкурентних переваг (Porter's Diamond). Модель «діаманту» Портера пояснює, чому підприємства певної країни досягають успіху на міжнародних ринках. Вона базується на чотирьох взаємопов'язаних елементах, які формують національну конкурентну перевагу: факторні умови – наявність ресурсів (кадри, технології, інфраструктура); умови попиту – вимогливість внутрішніх споживачів; суміжні та підтримуючі галузі – наявність сильних партнерів і постачальників; стратегія, структура і конкуренція фірм – рівень внутрішньої конкуренції та підприємницької ініціативи [39]. Модель Портера показує, що міжнародна стратегія має враховувати не лише ресурси підприємства, а й особливості національного середовища. Для українських компаній це означає: стратегічна перевага може виникати завдяки локальним умовам, навіть попри загальну економічну нестабільність.

Тож, останній підхід на який необхідно звернути увагу – це інституційний підхід до вибору стратегії інтернаціоналізації. Інституційний підхід акцентує увагу на впливі формальних і неформальних правил (законодавство, регулювання, норми, культура) на процес формування стратегії виходу на міжнародні ринки. Згідно з цим підходом, успіх компанії залежить не лише від її внутрішніх ресурсів чи ринкових умов, а й від того, наскільки вона адаптується до інституційного середовища цільової країни [45]. Підприємства можуть обирати різні стратегії (наприклад: спільне підприємство або франчайзинг) саме тому, що певна інституційна система або обмежує, або стимулює ті чи інші форми міжнародної діяльності. Для українських компаній інституційний підхід є важливим у контексті виходу на ринки з різними правовими системами (ЄС, Азія, США), де необхідна висока гнучкість і врахування місцевих правил гри.

Успішна стратегія інтернаціоналізації потребує поєднання різних теоретичних підходів, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства, його ресурсного потенціалу та ринку, на який воно планує вийти (рис.1.2). Представлені на рисунку 1.2 теоретичні підходи щодо вибору стратегії виходу на міжнародний ринок мають свої напрямки та дозволяють компаніям орієнтуватись на конкурентне середовище, законодавство іншої країни або навпаки просто інвестувати в інші країни, зокрема не можна забувати про ризики.

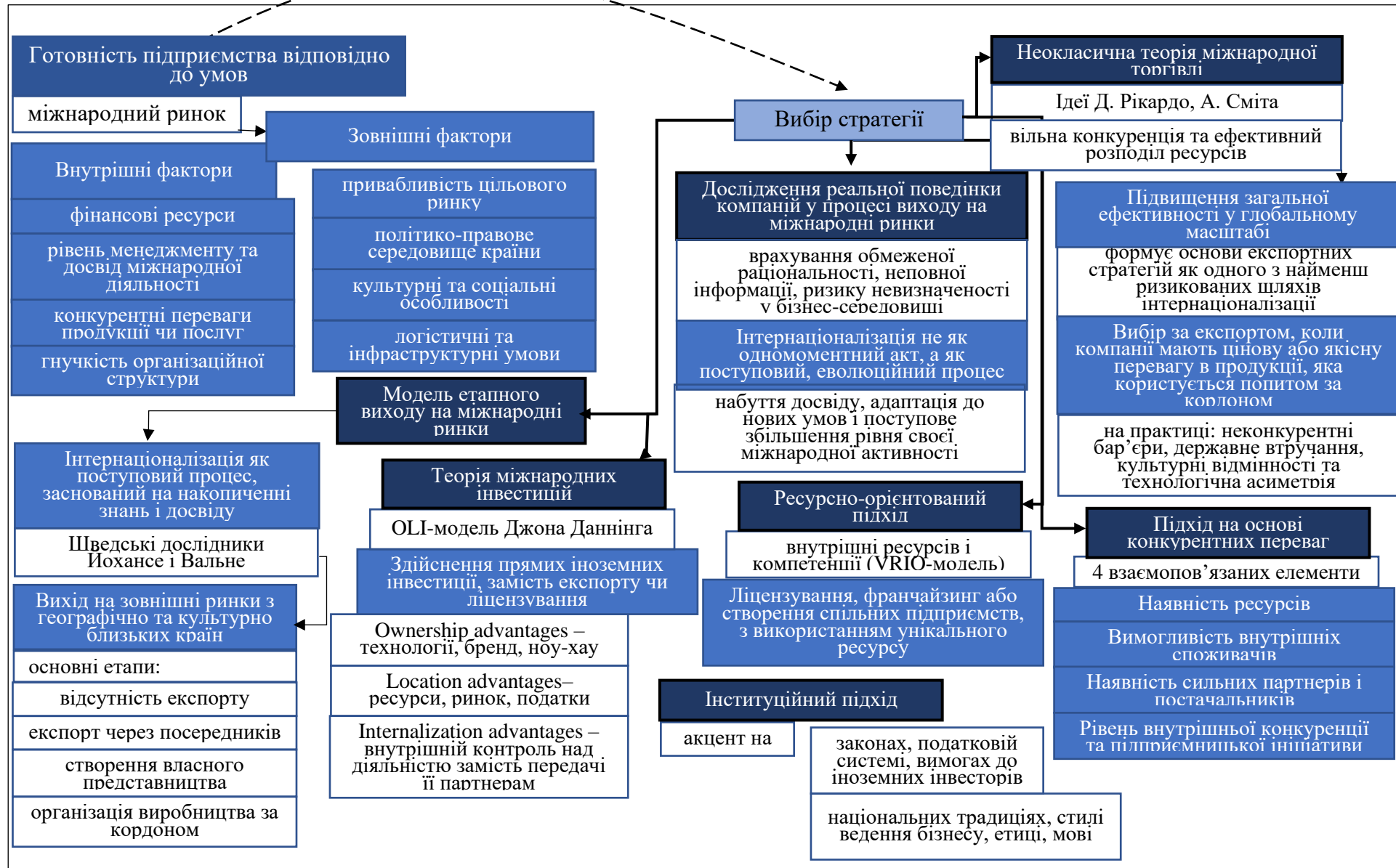


Рис. 1.2 – Теоретичні підходи щодо обґрунтованого вибору підприємством стратегії виходу на міжнародний ринок  
Джерело: сформовано автором на основі [17, 20, 38-45]

### 1.3 Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки

Процес виходу підприємства на міжнародний ринок не є однотипним чи уніфікованим – він значною мірою залежить від низки факторів, які формують умови для обґрунтованого стратегічного вибору. Ці фактори можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні), деякі критерії цих двох категорій вже були розглянуті раніше.

Починаючи з внутрішніх факторів означимо, що вони є тими характеристиками та умовами, які формуються безпосередньо всередині підприємства і визначають його спроможність вийти на зовнішні ринки. Саме вони задають стартові позиції для інтернаціоналізації, а також обмежують або розширюють спектр можливих стратегічних альтернатив, які включають такі критерії:

1. Ресурсний потенціал підприємства. Це один із ключових факторів, що включає фінансові, матеріально-технічні, кадрові та інформаційні ресурси. Наявність достатнього капіталу дозволяє підприємству інвестувати в маркетингову діяльність за кордоном, адаптувати продукцію до іноземних ринків, створювати філії або спільні підприємства.

2. Рівень інноваційності продукції чи послуг. Інноваційна продукція має вищий потенціал для міжнародної конкуренції, оскільки часто є унікальною або складною для копіювання і не кожне підприємство буде цим займатись. Підприємства, що володіють інноваційними рішеннями, можуть претендувати на вищу маржинальність і самостійний вихід на ринки, минаючи посередників, що дозволить мінімізувати збитки.

3. Досвід у зовнішньоекономічній діяльності. Наявність попереднього досвіду роботи з міжнародними партнерами, участі в міжнародних виставках, виконання експортних контрактів позитивно впливає на здатність підприємства обирати складніші форми інтернаціоналізації.

4. Стратегічні цілі підприємства. Якщо компанія ставить перед собою цілі довгострокового зростання, підвищення ринкової частки чи глобальної

присутності – вона обирає більш масштабні стратегії виходу. Наведемо приклад: іноземні інвестиції або створення виробничих потужностей за кордоном. Якщо ж мета полягає у швидкому отриманні прибутку, перевага може надаватися експортним моделям.

5. Маркетингова, управлінська та логістична готовність. Успішний вихід на закордонний ринок потребує наявності компетентного управлінського персоналу, здатного працювати в умовах міжкультурної взаємодії, наявності структурованої маркетингової стратегії, логістичних каналів, механізмів адаптації продукції та ціноутворення [35-37].

Отже, внутрішні фактори визначають реальну здатність підприємства до виходу на зовнішній ринок. Їхнє комплексне оцінювання дозволяє обґрунтувати вибір стратегії, яка відповідає поточному стану розвитку підприємства.

Щодо зовнішніх факторів – це сукупність умов зовнішнього середовища, які не контролюються підприємством, однак суттєво впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки. Вони формують контекст, у якому підприємство здійснює свою інтернаціоналізацію, і можуть як стимулювати, так і стримувати цей процес. Зокрема, розглянемо такі критерії зовнішніх факторів:

1. Економічні умови в країні-експортері та країні-імпортері. Стан економіки країни походження впливає на здатність підприємства до експансії. Наприклад, у періоди стабільного зростання компанії частіше інвестують у зовнішні ринки. Економічна ситуація в країні-приймачі визначає обсяг попиту, купівельну спроможність населення, рівень інфляції, рівень зайнятості, тощо.

2. Політична та правова стабільність. Політична стабільність і прозоре регуляторне середовище значною мірою знижують ризики зовнішньоекономічної діяльності. Будь-яке підприємство перед тим як виходити на міжнародний ринок обов'язково аналізує ситуацію в країні. Наприклад, ризик зміни митних тарифів, націоналізації бізнесу чи введення санкцій може змусити підприємство обрати менш ризиковану стратегію – непрямий експорт замість прямих інвестицій.

3. Інституційна сумісність. Інституційне середовище охоплює правові норми, податкове законодавство, стандарти ведення бізнесу, систему захисту

інтелектуальної власності тощо. Чим ближча інституційна структура країни-партнера до національної системи, тим простіше адаптувати бізнес-модель і зменшити витрати на трансакції.

4. Конкурентне середовище. Насиченість ринку конкурентами, бар'єри для входу, рівень цінової конкуренції та диференціація продукції впливають на вибір стратегічного формату.

5. Культурні та соціальні особливості. Вони визначають прийнятність продукту чи послуги для місцевого споживача, вимоги до адаптації комунікацій, упаковки, сервісу. Ігнорування культурних відмінностей може призвести до провалу навіть найякіснішого продукту.

6. Розвиненість інфраструктури. Транспортна, цифрова, фінансова та комунікаційна інфраструктура формують умови для ефективного ведення міжнародної діяльності. Погано розвинена інфраструктура ускладнює логістику, підвищує витрати та ускладнює післяпродажне обслуговування.

7. Регуляторні бар'єри та митна політика. Митні тарифи, квоти, ліцензійні обмеження, санітарні та технічні вимоги можуть обмежувати можливість експорту певної продукції або потребувати додаткових витрат на її сертифікацію, відповідно в цьому випадку компанія може змінити країну і обрати ту, яка буде більш лояльніша та комфортніша для них [46].

Таким чином, зовнішні фактори формують рамкове середовище для інтернаціоналізації. Їхній аналіз дозволяє не лише уникати ризиків, але й обирати ті ринки та форми виходу, які забезпечують максимальну відповідність стратегічним цілям підприємства.

Спираючись на вищевказаний матеріал врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки представляють собою процес передбачення і нейтралізації негативних наслідків, пов'язаних з їх ідентифікацією, оцінкою, в якійсь мірі профілактикою та безпосередньо страхуванням, тобто підприємства прораховують усі ризики з якими воно може зіткнутись. Фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки наведено на рисунку 1.3.

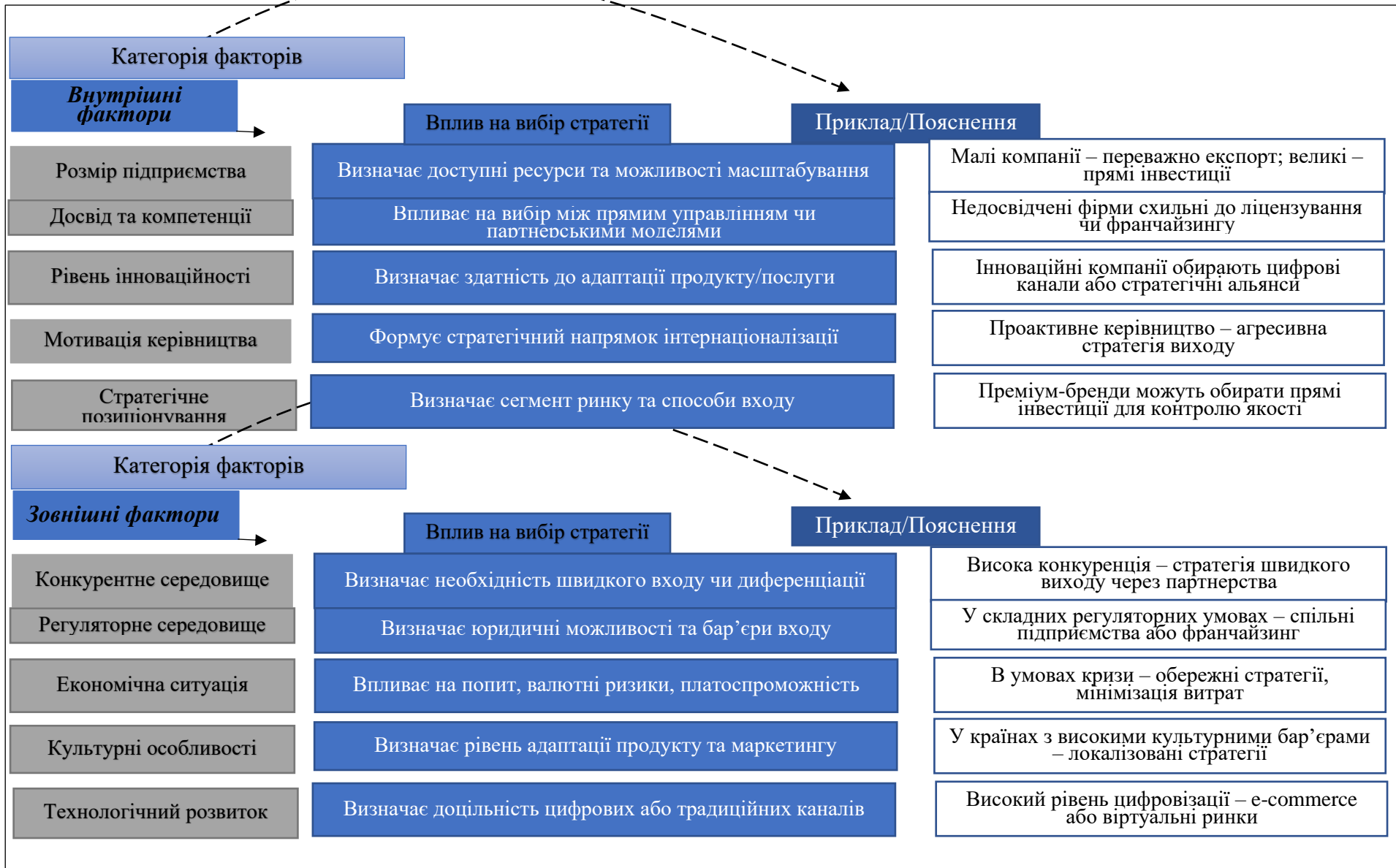


Рис. 1.3 – Структурно-логічна схема факторів, що впливають на вибір стратегії виходу на міжнародні ринки

Джерело: сформовано автором на основі [14, 35-46]

Зазначені критерії зовнішніх та внутрішніх факторів на рисунку 1.3 дозволяють сформувати стійку, гнучку та готову до змін модель інтернаціоналізації, що мінімізує втрати та підвищує ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їх розгляд в контексті сумісної взаємодії, швидше формує ефективне розуміння роботи з ними.

Поєднання цих факторів можна розглянути системно, відповідно до їх сумісного аналізу, що впливає на вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, з урахуванням їхньої взаємозалежності та динаміки. Системний підхід дозволяє уникнути однобічного розгляду ситуації та сприяє формуванню більш ефективних і адаптивних стратегічних рішень, до його критерій належить:

1. Комплексна оцінка внутрішніх та зовнішніх чинників передбачає, що підприємства мають враховувати як власні можливості (ресурси, компетенції, інноваційний потенціал), так і умови зовнішнього середовища (економіка, конкуренція, політика, культура). Ігнорування будь-якої з цих груп чинників може призвести до стратегічної помилки – від втрати інвестицій до втрати репутації і відповідно майбутнього прибутку.

2. Фактори мало коли діють окремо. Наприклад, висока конкурентність ринку (зовнішній фактор) у поєднанні зі слабкими маркетинговими можливостями (внутрішній фактор) свідчить про недоцільність прямого інвестування. Натомість сильна управлінська команда може компенсувати інституційні бар'єри в новому ринку. Системний аналіз дозволяє виявити такі взаємозв'язки.

3. Оцінка факторів повинна співвідноситися із загальним стратегічним напрямом підприємства, тобто чи бажає воно швидкого виходу, масштабного охоплення, чи поступового нарощування присутності. Від цього залежить вибір відповідної моделі інтернаціоналізації – від непрямого експорту до створення власного виробництва за кордоном. Таким чином, правильне позиціонування дозволяє обрати найбільш доцільну стратегію інтернаціоналізації, мінімізуючи ризики та підвищуючи шанси на успіх у глобальному середовищі.

4. Інструменти аналізу, які необхідно застосовувати для проведення детального дослідження. Серед ефективних інструментів для системного підходу

є: SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз); PEST-аналіз: оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (у доповненні застосовують PESTLE-аналіз, який включає такі фактори як екологічний та правовий); матриця GE/McKinsey: оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій, а також використовують методи сценарного прогнозування.

5. Адаптивність і ризик-менеджмент. У сучасних умовах глобальної нестабільності, геополітичних загроз, змін у регуляторному полі та технологічних зрушень, підприємства, що виходять на міжнародні ринки, зобов'язані впроваджувати адаптивний підхід до стратегічного управління. В рамках системного підходу це означає, що стратегія інтернаціоналізації має бути не лише комплексною, а й гнучкою, з урахуванням потенційних ризиків та здатністю до швидкої трансформації, а саме:

→ адаптивність – це здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати стратегічної цілісності. Наприклад, у разі зміни митної політики або коливання валютного курсу, компанія повинна мати кілька сценаріїв (план дій), наприклад: зміна країни-імпортера, перегляд логістичних каналів або локалізація виробництва.

→ роль ризик-менеджменту – ключова складова системного підходу до вибору стратегії. Основні типи ризиків при виході на міжнародні ринки включають: політичні ризики (зміна уряду, санкції, нестабільність); економічні ризики (інфляція, валютні коливання, нестабільний попит); культурні ризики (неприйняття бренду, бар'єри мови та менталітету); правові ризики (відмінності у законодавстві, торговельні обмеження).

Для кожного з типів ризику варто застосовувати інструменти його оцінки (наприклад, PEST-аналіз, картування ризиків, матриця ймовірності та впливу) та розробляти відповідні стратегії пом'якшення – диверсифікація постачальників, страхування, укладання партнерських договорів з місцевими компаніями тощо.

→ стратегічне резервування та сценарне планування. Адаптивні компанії формують стратегічні резерви (фінансові, людські, інформаційні), які дозволяють оперативню перебудувати операційну модель при виникненні зовнішніх загроз.

→ системність у прийнятті рішень. Адаптивність і ризик-менеджмент не повинні діяти ізольовано, вони мають бути вбудовані в загальну систему стратегічного планування. Це означає інтеграцію ризик-аналізу в етапи оцінки ринку, вибору форми інтернаціоналізації, розрахунку інвестицій та побудови партнерських відносин.

Системний підхід у вигляді створеної взаємозв'язаної картини внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на рішення підприємств щодо вибору стратегії виходу на міжнародні ринки дозволяє підприємствам уникнути стратегічних помилок і забезпечує логічне, послідовне ухвалення рішень щодо інтернаціоналізації. Він формує основу для довгострокової конкурентоспроможності на глобальному ринку.

#### Висновки за першим розділом

Таким чином, в результаті дослідження проведеного в першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра отримано ґрунтовне уявлення про теоретичні засади процесу виходу підприємств на міжнародні ринки, його сутність, мотиваційні чинники, підходи до стратегічного вибору та ключові фактори впливу.

Зокрема, розкрито сутність поняття «стратегія виходу на міжнародний ринок», яке трактується як система узгоджених дій, рішень та ресурсного забезпечення підприємства з метою закріплення на зовнішньому ринку та отримання довгострокових конкурентних переваг. Проаналізовано основні класифікації стратегій інтернаціоналізації, серед яких експортні стратегії (прямий, непрямий експорт), ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств (Joint Venture), прямі інвестиції (створення дочірніх компаній та виробничих філій), а також сучасні цифрові стратегії (e-commerce, віртуальні ринки).

Важливою частиною теоретичного аналізу стало вивчення підходів до вибору стратегій виходу на міжнародні ринки. Зокрема, розглянуто неокласичну теорію міжнародної торгівлі, поведінковий підхід, модель поетапної інтернаціоналізації (Uppsala Model), еклектичну парадигму Дж. Даннінга (OLI-модель), ресурсно-орієнтований підхід, теорію конкурентних переваг М. Портера (Porter's Diamond), а також інституційний підхід. Кожен із цих підходів акцентує увагу на окремих аспектах – наявності специфічних переваг підприємства до ролі інституційного середовища та ризиків.

Крім того, проаналізовано комплекс факторів, що впливають на вибір стратегії інтернаціоналізації. До внутрішніх факторів віднесено масштаби та ресурси підприємства, рівень інноваційності, досвід керівництва, наявність стратегічного бачення та внутрішньої мотивації. Зовнішні фактори охоплюють конкурентне середовище, правове поле, економічну стабільність, культурні особливості країни входу, розвиток технологій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОФЕЇН» ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

### 2.1. Аналіз динаміки та структури експорту українських підприємств

Сучасні виклики та можливості, що постають перед національними виробниками у глобалізованому економічному середовищі, формують необхідність розробки ефективних стратегій адаптації та конкурентного позиціонування на міжнародних ринках з урахуванням динаміки зовнішнього середовища, інноваційних тенденцій і змін у споживчих вподобаннях. В умовах обмеженого внутрішнього попиту, високої конкуренції та нестабільності економічної ситуації в країні, вихід на зовнішні ринки стає для українських підприємств одним із ключових шляхів забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Поглиблення міжнародної економічної інтеграції, участь України в торговельних угодах, таких як Угода про асоціацію з ЄС, відкривають нові можливості для експорту продукції, технологій і послуг. Разом із тим, вихід на міжнародні ринки потребує не лише відповідних ресурсів, а й стратегічного підходу, який враховує специфіку цільових ринків, культурні відмінності, законодавчі вимоги та бар'єри входу. Успішність цього процесу значною мірою залежить від обраної підприємством стратегії – чи то експорту, франчайзингу, стратегічного партнерства, створення філій за кордоном тощо.

З огляду на важливість формування стратегій виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств та зміцнення їх позицій у глобальному економічному просторі аналіз динаміки та структури експорту українських підприємств набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє виявити ключові тенденції, визначити конкурентні переваги та вразливі місця, а також обґрунтувати вибір ефективних стратегічних напрямів виходу на зовнішні ринки. У 2022 році через повномасштабне вторгнення Росії обсяги зовнішньої

торгівлі України різко скоротилися: експорт товарів і послуг зменшився на 33,9% порівняно з 2021 роком і склав 52,4 млрд дол. США, імпорт – на 24,1%, до 55,3 млрд дол. США [48]. Торговий баланс залишався від’ємним, а дефіцит у 2023 році зріс до 37,4 млрд дол. США (проти 25,7 млрд у 2022) (рис. 2.1). З травня 2022 року почалося поступове відновлення зовнішньої торгівлі – зростали і фізичні, і грошові обсяги експорту, хоча довоєнних показників ще не досягнуто [49].

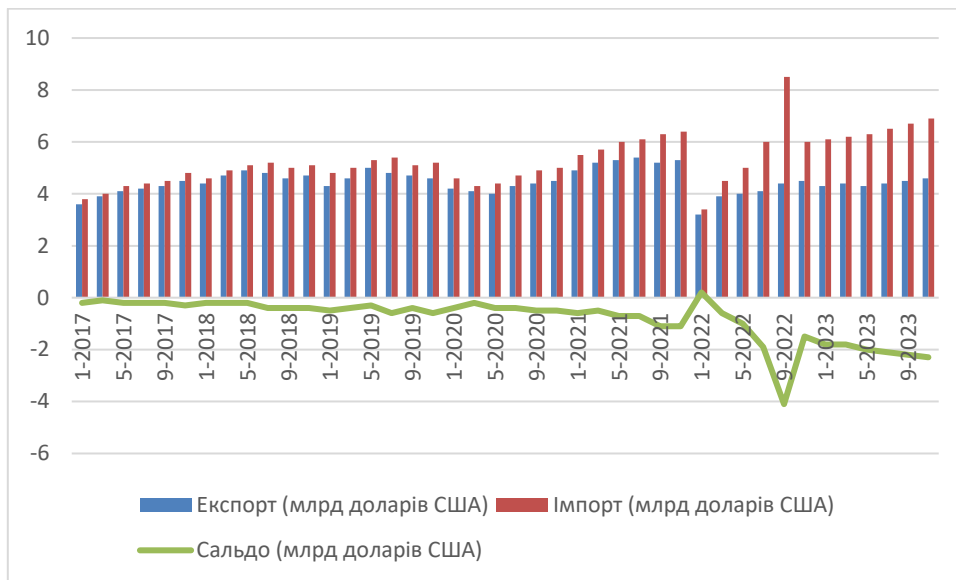


Рисунок 2.1 – Динаміка експортно-імпортних операцій, 2017–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Структура експорту та імпорту протягом 2017–2023 рр. також зазнала суттєвих змін, що зумовлено як внутрішніми економічними трансформаціями, так і впливом зовнішньополітичних факторів, включаючи повномасштабну війну, логістичні обмеження та переорієнтацію на нові ринки збуту. Основу експорту традиційно складають агропродовольчі товари (понад 50% структури), а також продукція металургії та машинобудування. У 2024 році експорт залізної руди зріс майже вдвічі, а цукру – на 60% [50]. Відновлення експорту відбулося завдяки покращенню логістики (альтернативні маршрути), розширенню доступу до ринків ЄС та адаптації виробників до нових умов. Імпорт у 2024 році також зріс, особливо щодо енергоносіїв, машин, обладнання та продукції хімічної промисловості (рис. 2.2).

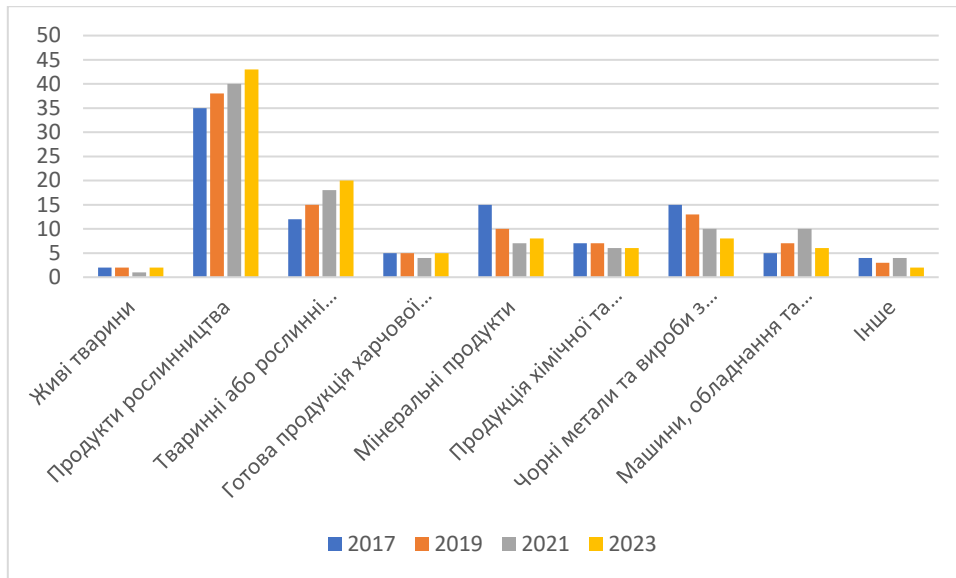


Рисунок 2.2 – Динаміка експорту, 2017–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Також відбулася географічна трансформація зовнішньоекономічної діяльності. ЄС закріпився як головний торговий партнер України: після 2022 року Євросоюз надав безмитний доступ для багатьох категорій українських товарів, що сприяло зростанню експорту до цього регіону [51]. Частка торгівлі з країнами СНД суттєво скоротилася, натомість зросла роль країн Азії та Африки як ринків збуту агропродукції (рис. 2.3).

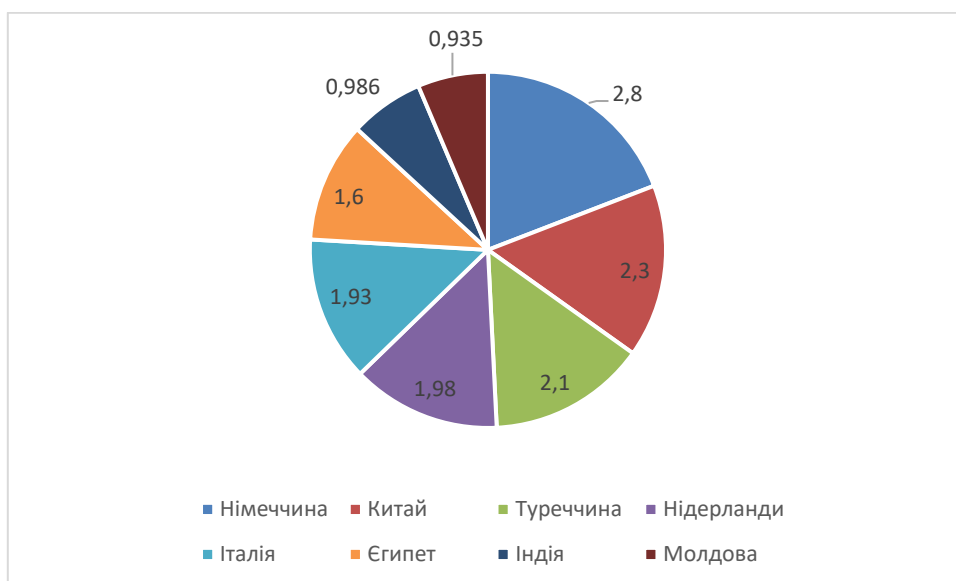


Рисунок 2.3 – Основні торговельні партнери України, 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Однак, існують певні бар'єри для українського експорту до ЄС, зокрема (рис. 2.4).

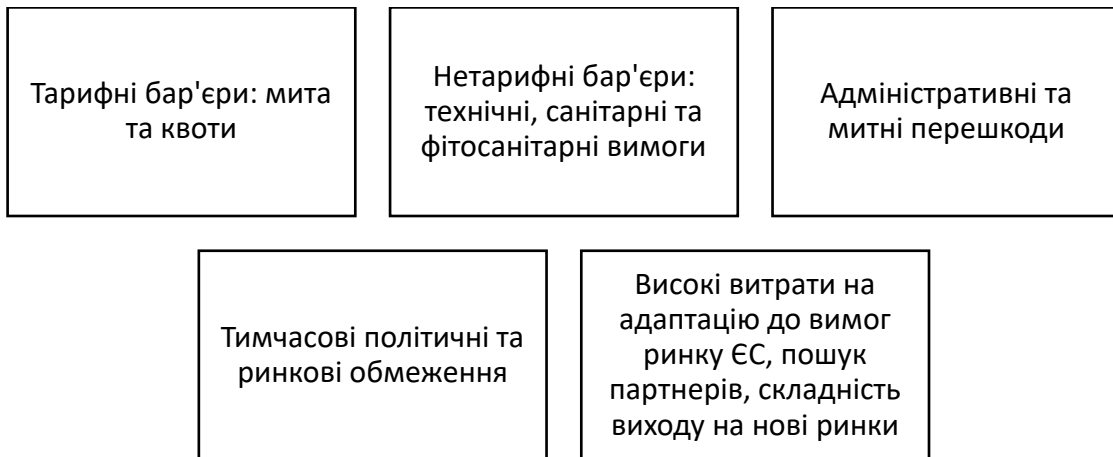


Рисунок 2.4 – Систематизація бар'єрів для українського експорту до ЄС

Джерело: сформовано автором на основі [54-56]

Війна спричинила значні виклики – затори, підвищення вартості, технічні бар'єри – але водночас стимулювала розвиток нових маршрутів, модернізацію інфраструктури та цифровізацію процесів, що у перспективі підвищить конкурентоспроможність українських товарів на європейському ринку. Українські виробники можуть подолати опір на європейських ринках через комплексний підхід, що включає (рис. 2.5) [59-60].

Партнерства з європейськими компаніями	спільні ланцюги доданої вартості та вихід на треті ринки.
Адаптація продукції до стандартів ЄС	якість, безпека, маркування, рецептура, private label.
Покращення позиціонування товарів	якісна презентація, стабільність постачань, прозорість.
Участь у програмах підтримки ЄС	EU4Business, виставки, нові партнери, масштабування.
Цифровізація продажів	онлайн-платформи, прямі контакти, зниження витрат, адаптивність.
Діалог з європейськими стейкхолдерами	робочі групи для врегулювання конфліктів інтересів.
Інвестиції в інновації	оновлення обладнання, нові технології, підвищення конкурентоспроможності.

Рисунок 2.5 – Шляхи подолання бар'єрів для українських виробників на ринку ЄС

Таким чином, подолання опору на європейських ринках вимагає від українських виробників гнучкості, адаптації, активної комунікації, підтримки з боку ЄС і стратегічного партнерства з європейськими компаніями.

## 2.2. Загальна характеристика ТОВ «Кофеїн» та аналіз показників його діяльності

ТОВ «КОФЕЇН» є діючим підприємством сфери громадського харчування з багаторічним досвідом роботи на ринку м. Харкова. ТОВ «КОФЕЇН» працює на ринку понад 20 років, що свідчить про сталість бізнес-моделі та адаптаційні можливості компанії. Місцезнаходження у центральній частині м. Харкова (вул. Римарська) забезпечує високий пішохідний трафік і вигідне розташування для ресторанного бізнесу. Згідно з класифікацією видів економічної діяльності, основним видом діяльності ТОВ «КОФЕЇН» є КВЕД 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Цей вид діяльності включає:

- підготовку та подачу страв і напоїв для споживання на місці;
- роботу кафе, ресторанів, кав'ярень, фаст-фудів, а також закладів мобільного харчування (включаючи кейтеринг).

Таким чином, підприємство функціонує у сфері громадського харчування, що характеризується високою конкуренцією, залежністю від якості сервісу, сезонними коливаннями попиту та потребою в постійній адаптації до змін ринку споживача. Кав'ярня Kofein у Харкові є прикладом сучасного закладу третьої хвилі, що поєднує якість, інновації та власну філософію обслуговування. Основні напрями діяльності кав'ярні Kofein представлено на рис. 2.6 та включають наступні складові [61]:

1. Спеціалізована кава (Specialty Coffee). Kofein стала однією з перших кав'ярень в Україні, що працює в сегменті specialty coffee. Заклад самостійно обсмажує каву, використовуючи зерна, вирощені в певних регіонах і які проходять близько 15 рівнів сортування. Це дозволяє забезпечити найвищу якість при обсмаженні, зберіганні та приготуванні напоїв.

2. Власне обсмаження кави. Кав'ярня самостійно обсмажує каву на спеціальному професійному обладнанні. Цей процес дозволяє контролювати смакові характеристики напою та забезпечувати стабільну якість продукції.

3. Розширене меню напоїв та страв. У меню Kofein представлено безліч видів кавових напоїв, включаючи алкогольно-кавові коктейлі, моносорти кави та фірмові суміші. Окрім кави, заклад пропонує гарячі страви, пасту, сендвічі, салати та десерти, що робить його привабливим для широкого кола відвідувачів.

4. Участь у кавовій спільноті та заходах. Kofein активно бере участь у кавовій спільноті, організовуючи та приймаючи участь у заходах, таких як відкриті капінги, де презентуються унікальні лоти specialty кави.

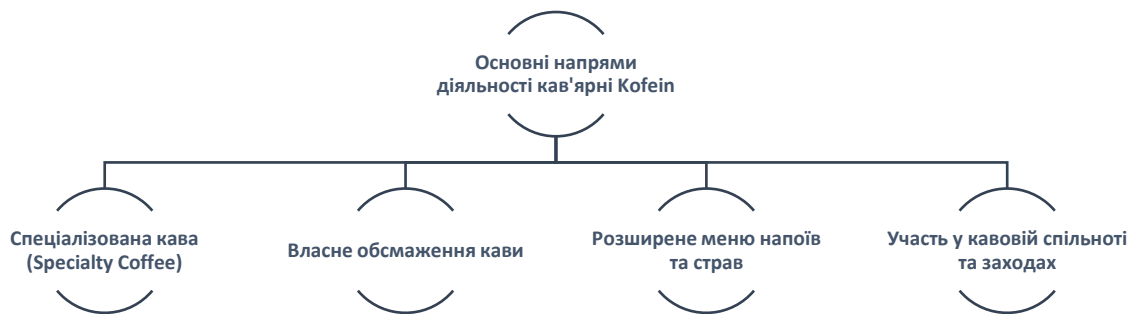


Рисунок 2.6 – Характеристика основних напрямів діяльності кав'ярні Kofein

Джерело: сформовано автором на основі [61]

Заклад розташований у центрі Харкова на вул. Римарській, 15. Інтер'єр виконаний у стилі африканської архаїки, що створює затишну атмосферу для відвідувачів. Kofein пропонує безкоштовний Wi-Fi, контактну барну стійку, наявність вегетаріанських страв, можливість придбати їжу із собою та тихе місце для проведення ділових зустрічей. Таким чином, кав'ярня Kofein є сучасним закладом, що поєднує високоякісну каву, власне обсмаження, розширене меню та

активну участь у кавовій спільноті, створюючи унікальний досвід для своїх відвідувачів. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Кофеїн» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові показники ТОВ «КОФЕЇН», тис. грн

Рік	Активи	Зобов'язання	Загальні доходи
2024	8 750	1 950	14 200
2023	8 200	2 100	13 600
2022	7 100	1 700	11 800
2021	6 300	1 550	9 900
2020	5 400	1 200	7 300

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Активи ТОВ «КОФЕЇН» протягом 2020-2024 рр. зростали поступово, що свідчить про стабільний розвиток і реінвестування прибутку. Зобов'язання зберігаються на помірному рівні, що вказує на помірну кредитну залежність. Загальні доходи зросли приблизно на 95% з 2020 по 2024 рік, що свідчить про вдалі інвестиції в маркетинг, оновлення меню та поступове збільшення кількості клієнтів, незважаючи на загальну безпекову та соціально-економічну ситуацію в регіоні (рис. 2.7).

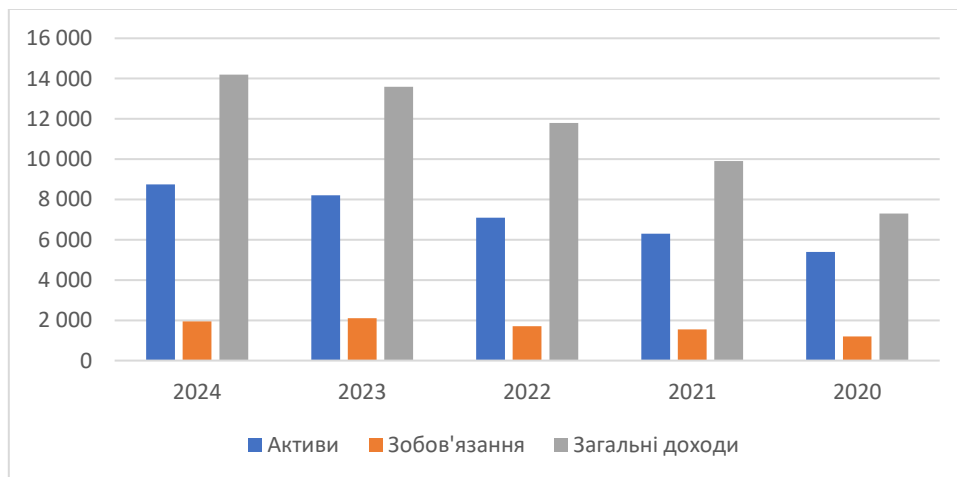


Рисунок 2.7 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «КОФЕЇН», 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Асортимент моносортів кави в зернах, представлений у кав'ярні Kofein, включає добірні specialty сорти з різних країн походження, які вирізняються високою якістю, унікальними смаковими профілями та свіжим обсмаженням (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналітична таблиця моносортів кави в зернах ТОВ «КОФЕЇН»

Країна походження	Сорт кави	Тип обсмаження	Смаковий профіль	Вага упаковки	Орієнтовна ціна (грн)
Колумбія	100% Арабіка	Темне (Espresso)	Жовта черешня, вишня, ягідна кислинка, легке тіло	1 кг	799
Бразилія	100% Арабіка	Середнє	Гіркий шоколад, легка кислинка	250 г	230
Індія	100% Арабіка	Середнє	Цитрусові, кардамон, гвоздика	250 г	285
Гватемала	100% Арабіка	Середнє	Карамель, червоне яблуко, какао	250 г	284
Ефіопія	100% Арабіка	Середнє	Полуниця, апельсин, нектар	250 г	655

Джерело: сформовано автором на основі [61]

Аналітичні дані, які характеризують асортимент продукції ТОВ «КОФЕЇН» свідчать про різноманітне походження сировини. Так, сорти кави надходять з провідних кавових регіонів світу, таких як Колумбія, Бразилія, Індія, Гватемала та Ефіопія. Кожен сорт має унікальний смаковий букет – від ягідних та фруктових нот до шоколадних і пряних відтінків. Переважає середній рівень обсмаження, що дозволяє розкрити багатство смаку та аромату зерен. Пропонуються як стандартні упаковки по 250 г, так і більші фасування по 1 кг, що зручно для різних категорій споживачів. Ціни варіюються від 230 до 799 грн, що робить асортимент доступним для широкого кола поціновувачів якісної кави. Таким чином, існуючий асортимент дозволяє клієнтам Kofein обрати каву відповідно до своїх смакових уподобань та насолоджуватися високоякісними напоями як у закладі, так і вдома. Для ефективного виходу на зовнішній ринок ТОВ «Кофеїн» повинно забезпечити стійку конкурентоспроможність, яка базується не лише на ціні, а й на унікальній цінності для клієнта. Проаналізуємо ключові компоненти конкурентоспроможності

підприємства через призму продуктового, маркетингового, технологічного та стратегічного рівнів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КОФЕІН» в контексті виходу на міжнародні ринки

Параметр	Характеристика	Оцінка
<b>Продуктова конкурентоспроможність</b>		
Асортимент	Пропонуються моносорти арабіки (specialty), класичні еспресо-суміші, альтернативні методи приготування	Висока гнучкість для адаптації під вимоги ринку ЄС
Якість зерна	Обсмажування власного виробництва, походження – Ефіопія, Колумбія, Кенія, Гондурас	Потенціал виходу на гуртові сегменти HoReCa
Інновації	Онлайн-меню через QR-коди, безконтактні замовлення, сучасний візуальний стиль	Перевага у цифрових каналах
Пакування	Професійне, проте наразі без сертифікації для ЄС (наприклад, EU Organic)	Потребує адаптації до вимог експортного ринку
<b>Маркетингова конкурентоспроможність</b>		
Позиціонування	Стильний, молодіжний, міський бренд	Добре адаптується до культури кавових хіпстерських просторів
Комунікації	Наявність сайту, онлайн-меню, але відсутність просування англійською	Потребує двомовного контенту для іноземної аудиторії
Лояльність клієнтів	Довготривала присутність на локальному ринку (Харків) із постійними клієнтами	Може бути джерелом амбасадорів за кордоном
Цінова стратегія	Вартість напоїв нижча, ніж у середньому по ЄС	Є можливість запропонувати вигідну ціну за якість
<b>Технологічна та логістична конкурентоспроможність</b>		
Виробничий контроль	Власне обсмажування дає гнучкість в об'ємах та рецептурах	Потенціал масштабування
Постачання	Важливо забезпечити сталі канали імпорту зеленої кави з країн походження	Потрібна логістична оптимізація
Логістика продажу	Немає реалізованої моделі доставки до ЄС	Необхідне створення експортного каналу (партнер)

Джерело: сформовано автором на основі [61]

ТОВ «Кофеїн» має реальний потенціал для міжнародної експансії, зокрема у сегменті premium та specialty кави, за рахунок високої якості продукту, естетики бренду та мобільності бізнес-моделі. Проте перед початком експорту необхідно посилити маркетингову адаптацію, пройти необхідну сертифікацію, а також вибудувати логістичну інфраструктуру. Багатокутник конкурентоспроможності дозволяє візуалізувати сильні та слабкі сторони підприємства за ключовими параметрами в порівнянні з конкурентами, виявити пріоритетні напрями розвитку, а також обґрунтувати вибір ефективної стратегії виходу на міжнародні ринки. Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» доцільно порівняти його з представниками трьох основних типів конкурентів на міжнародному ринку кави: локальні незалежні обсмажчики ЄС (крафтові конкуренти), які схожі за концепцією та форматом, але мають досвід роботи на європейському ринку; масові міжнародні бренди (умовні «гіганти»). Це великі гравці, які домінують на роздрібному ринку, але не завжди прямо конкурують з «Кофеїном» у ніші якості; українські експортери кави (прямі конкуренти).

Для проведення порівняльного аналізу оберемо 3 конкурента, які є представниками різних груп: Coffee Proficiency (Польща) – як приклад крафтового європейського гравця, Soloway Coffee (Україна) – як український експортер для реального порівняння, Tchibo – як великий бренд, що задає стандарти масовому ринку. В табл. 2.4 представлено аналітичні дані з оцінкою конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» у порівнянні з конкурентами. Оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств сформовані на основі аналізу асортименту, маркетингу, онлайн-платформ, публічної інформації про діяльність компаній(сайт, соціальні мережі), присутності на виставках, міжнародних сертифікатів (RA, SCA), маркетплейсів. Оцінювання є експертно-аналітичним і має порівняльний характер. На рис. 2.8 представлено результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» та конкурентів за ключовими параметрами. Таким чином, можна зробити наступні висновки. Сильними сторонами ТОВ «Кофеїн» є висока якість продукції, що відповідає стандартам

сегменту *specialty coffee*; конкурентна цінова політика, яка створює переваги при виході на нові ринки; високий рівень гнучкості та здатність до адаптації.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» та конкурентів за ключовими параметрами

Критерій	ТОВ «Кофеїн»	Coffee Proficiency (Польща)	Soloway Coffee (Україна)	Tchibo (Німеччина)
Якість продукту	5	5	4	4
Асортимент	4	5	4	5
Ціна	5	4	4	3
Впізнаваність бренду	2	3	3	5
Логістика / експорт	2	4	3	5
Сертифікація / стандарти	2	5	4	5
Цифровий маркетинг	4	4	4	3
Гнучкість / інновації	5	4	4	2

Джерело: сформовано автором на основі [61, 62]

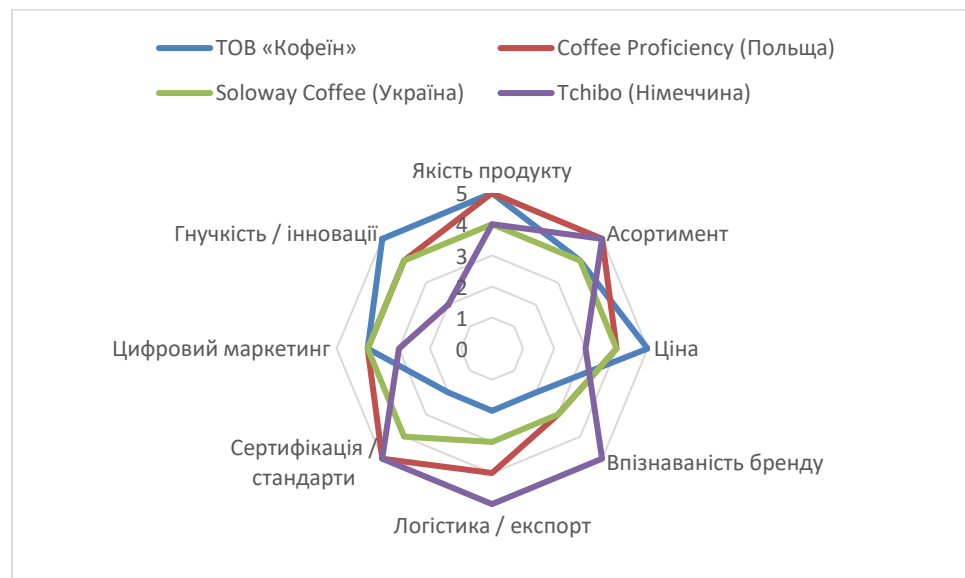


Рисунок 2.8 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» та конкурентів

Можемо виділити наступні зони розвитку для досліджуваного підприємства: впізнаваність бренду на міжнародному рівні є низькою, що потребує інвестицій у

брендинг та PR-кампанії за кордоном; недостатній рівень логістичної готовності та міжнародної сертифікації, що стримує швидкий експортний розвиток; цифровий маркетинг перебуває на середньому рівні; є потенціал до масштабування через міжнародні платформи (Amazon, Etsy, маркетплейси HoReCa). Порівняння з конкурентами демонструє, що ТОВ «Кофеїн» має високий якісний потенціал, але поки що програє у сферах системного експорту, міжнародної довіри та комунікації з іноземним споживачем. Таким чином, рекомендовані напрями вдосконалення включають: вихід на ринки з менш насиченою конкуренцією (країни Балтії, Польща, Словаччина); отримання сертифікатів (наприклад, SCA, EU Organic); підсилення онлайн-присутності в англomовному середовищі.

### 2.3. Дослідження факторів, що впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

Вихід підприємства на міжнародний ринок залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають його конкурентоспроможність та здатність до масштабування бізнес-моделі в нових умовах. У випадку ТОВ «Кофеїн» доцільно виокремити наступні групи чинників. До внутрішніх факторів, які впливають на можливості виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки наступні:

1. Якість продукції. ТОВ «Кофеїн» спеціалізується на specialty coffee, з власним обсмаженням кави, що забезпечує контроль за смаковими властивостями та дозволяє формувати унікальну торгову пропозицію, що є важливою перевагою при виході на іноземні ринки.

2. Досвід і репутація. Компанія функціонує з 2003 року, має досвід роботи з гуртовими покупцями, професійно підготовлений персонал та розвинену філософію сервісу.

3. Гнучкість бізнес-моделі. Наявність як кав'ярень, так і напрямку роздрібного продажу зерна дає можливість адаптуватися до ринків з різною культурою споживання кави.

4. Обмеженість масштабів виробництва. Підприємство має локальний характер, що може бути бар'єром для масштабного експортного розгортання без залучення інвестицій або партнерства.

До зовнішніх факторів, що формують стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки, належать кон'юнктура світових ринків, політична стабільність у країнах-цільових партнерах, торговельні бар'єри та митне регулювання, геополітична ситуація, міжнародні економічні угоди, а також конкурентне середовище, яке визначає вимоги до якості продукції, цінової політики та інноваційної спроможності компаній. Основними зовнішніми факторами, які визначають ситуацію на міжнародних ринках є наступні:

1. Рівень конкуренції на ринку кави. Глобальний ринок кави є насиченим і конкурентним, особливо в країнах ЄС, США та Азії. Вихід можливий через нішевий сегмент *third wave coffee*.

2. Регуляторні вимоги. Для експорту харчової продукції потрібна сертифікація, дотримання стандартів безпеки харчових продуктів (наприклад, НАССР, ISO 22000, органічна сертифікація тощо).

3. Логістичні бар'єри. Постачання обсмаженої кави або сировини до закордонних споживачів потребує налагодженого логістичного ланцюга та обліку митного законодавства.

4. Попит на *specialty*-каву за кордоном. У багатьох країнах формується стійкий попит на якісну каву з чітким походженням, що відкриває нішеві можливості для ТОВ «Кофеїн».

Систематизуємо визначені внутрішні фактори в табл. 2.5 з оцінкою їх впливу на перспективи виходу досліджуваної компанії на міжнародний ринок. Аналіз внутрішніх факторів свідчить, що ТОВ «Кофеїн» має низку сильних сторін, таких як висока якість продукції, впізнаваний бренд і інноваційність, що створюють сприятливі умови для виходу на міжнародні ринки. Водночас для успішної інтернаціоналізації компанії доцільно зміцнити фінансову спроможність і підвищити кадрову компетентність у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.5 – Вплив факторів внутрішнього середовища на перспективи виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

Фактор	Характеристика	Потенційний вплив
Якість продукції	Власне обсмаження кави, використання 100% арабіки, наявність моносортивів	Позитивний – формує конкурентну перевагу
Бренд і репутація	Бренд присутній на ринку з 2003 року, має впізнаваність у Харкові	Сприятливий фактор у B2C-сегменті
Інноваційність	Онлайн-меню, інтерфейс замовлень через QR, актуальні digital-інструменти	Сприяє адаптації до цифрових платформ
Фінансова стійкість	Стабільний розвиток, однак обмежені публічні дані щодо прибутковості	Може потребувати зовнішнього фінансування
Кадровий потенціал	Професійний бариста-склад, проте обмежений досвід роботи на іноземних ринках	Потребує підвищення кваліфікації у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [61, 63, 64]

В табл. 2.6 систематизовано фактори зовнішнього середовища, які визначають стратегію виходу на міжнародний ринко для ТОВ «Кофеїн».

Таблиця 2.6 – Вплив факторів зовнішнього середовища на перспективи виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

Фактор	Опис	Потенційний вплив
Попит на specialty coffee	Зростає у країнах ЄС, Південно-Східної Азії, США	Позитивний – дозволяє зайняти нішу
Конкуренція	Висока, особливо з боку міжнародних брендів (Starbucks, Costa)	Необхідна чітка стратегія позиціонування
Регуляторні вимоги	Вимагають відповідності нормам безпеки, маркування, сертифікації	Потребує юридичної та логістичної підготовки
Курсові ризики та інфляція	Дестабілізують закупівлі обладнання, зерна, логістику	Вимагає валютного хеджування та планування
Державна підтримка експорту	Доступ до програм USAID, Офісу з просування експорту, грантів	Можливість компенсувати витрати на вихід

Джерело: сформовано автором на основі [65, 66]

Зовнішнє середовище створює як можливості, так і виклики для виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки. Зростаючий попит на specialty coffee відкриває

перспективи для нішевого просування, однак висока конкуренція і складність регуляторних вимог вимагають ретельно продуманої стратегії. Валютні ризики потребують фінансового планування, а державна підтримка може суттєво полегшити процес інтернаціоналізації. Таким чином, на основі отриманих результатів можемо сформувати матрицю SWOT-аналізу, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Кофеїн», а також виявити зовнішні можливості та загрози, що впливають на процес виходу підприємства на міжнародні ринки. Такий аналіз стане основою для формування стратегічних напрямів розвитку, адаптованих до умов глобального конкурентного середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз потенціалу міжнародного розвитку ТОВ «Кофеїн»

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		Якісна продукція (specialty) Бренд з історією Інноваційність	Обмежений міжнародний досвід Обмежені інвестиційні ресурси
Можливості	Попит на specialty-каву у Європі Участь у кавових виставках, фестивалях Онлайн-продаж через маркетплейси	Стратегія «Зростання через нішеву експансію» (SO-стратегія)	Стратегія «Інтернаціоналізація через партнерства» (WO-стратегія)
Загрози	Висока конкуренція Бар'єри сертифікації та логістики Геополітичні ризики	Стратегія «Управління ризиками та операційна гнучкість» (ST-стратегія)	Стратегія «Модернізація та навчання» (WT-стратегія)

Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу надають стратегічні орієнтири, які дозволяють ТОВ «Кофеїн» ефективно адаптуватися до умов міжнародного ринку, використовуючи свої внутрішні переваги та компенсуючи слабкі сторони. ТОВ «Кофеїн» має потенціал для виходу на міжнародні ринки за умови концентрації на преміальному сегменті specialty coffee, адаптації продукції до стандартів обраних

країн та стратегічного партнерства (наприклад, із дистриб'юторами чи локальними кав'ярнями). Реалізацію стратегії виходу на міжнародні ринки доцільно почати з країн зі сформованою кавовою культурою та запитом на specialty-каву – таких як Польща, Литва, Чехія або Німеччина.

#### 2.4. Обґрунтування оптимальної стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн», можна зробити висновок, що підприємство володіє необхідним потенціалом для розширення своєї діяльності за межі внутрішнього ринку. Однак для забезпечення успішного виходу на міжнародні ринки важливо сформулювати виважену стратегію, що відповідатиме специфіці ринку, ресурсним можливостям компанії та її цільовим аудиторіям. З огляду на невеликий масштаб діяльності, обмежені логістичні ресурси та низький рівень міжнародної впізнаваності бренду, оптимальною для ТОВ «Кофеїн» є стратегія поступового виходу на зовнішні ринки за моделлю мікроекспорту з елементами цифрової інтернаціоналізації. Основні елементи рекомендованої стратегії представлено на рис. 2.9. Отже, реалізація запропонованої стратегії починається з вибору пріоритетних ринків для входу:

- країни ЄС із високим попитом на specialty coffee та спрощеними умовами для малого бізнесу (наприклад: Польща, Литва, Словаччина, Чехія);
- діаспорні та експат-спільноти, які мають позитивне ставлення до української продукції;
- платформи типу Amazon, Etsy, eBay, як інструменти пробного експорту з мінімальними витратами.

Проведемо порівняльний аналіз ринків specialty coffee у в даних країнах, що дозволить обґрунтувати вибір пріоритетних країн для виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки. Ринок Польщі характеризується зростаючим попитом на specialty coffee, незважаючи на те, що частка specialty coffee на польському ринку

становить менше 2%, інтерес до якісної кави стрімко зростає. Також даний ринок характеризується розвинутою кавовою культурою. Так, кількість кав'ярень та обсмажувальних компаній зростає, що свідчить про зростаючий попит на якісну каву.

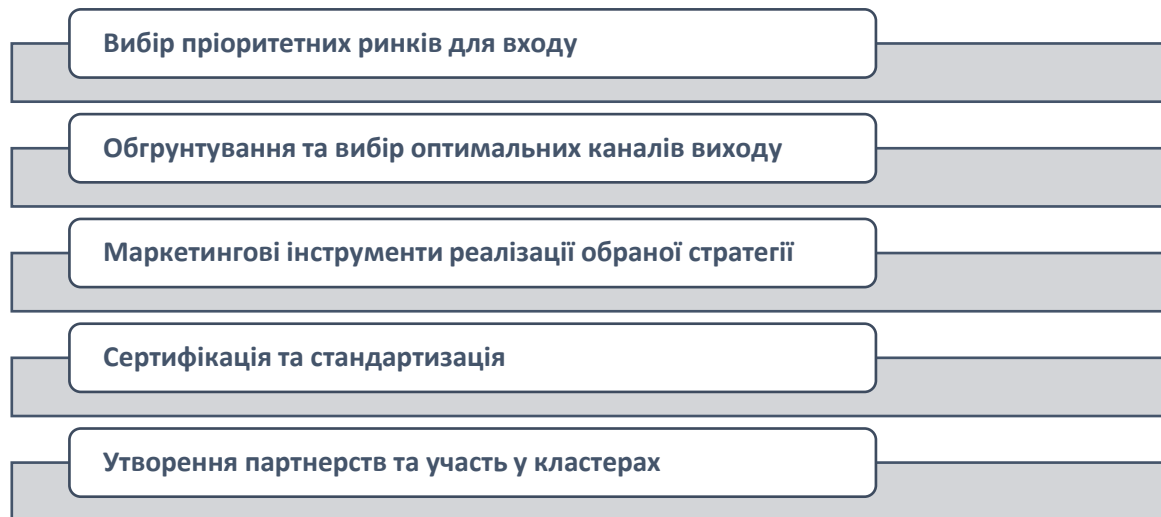


Рисунок 2.9 – Складові стратегії виходу на міжнародні ринки ТОВ «Кофеїн»  
Джерело: розроблено автором

Однак, орієнтуючись на ринок Польщі необхідно бути готовим подолати наступні виклики: конкуренція з великими брендами, оскільки на ринку присутні міжнародні мережі кав'ярень, зокрема: Starbucks та Costa Coffee, що створює висококонкурентне середовище. Також необхідно враховувати цінову чутливість споживачів, що вимагає ретельного формування цінової політики. До основних переваг ринку Литва віднесено тенденцію до зростання ринку, очікується, що ринок кави в Литві зросте на 28,2 млн доларів США з середньорічним темпом зростання близько 2,6% у період з 2025 по 2030 роки; зростання популярності specialty coffee та доступність високоякісних міжнародних брендів [67]. Основними викликами є менший розмір ринку, порівняно з іншими країнами, що може обмежувати потенціал зростання; обмежена кількість кав'ярень та обсмажувальних компаній свідчить про менший попит на specialty coffee. Словаччина також має певні переваги як ринок для почасту міжнародної діяльності: очікується, що ринок

кави в Словаччині зростає на 89,7 млн доларів США з середньорічним темпом зростання близько 4,6% у період з 2025 по 2030 роки; також спостерігається зростаючий інтерес до якісної кави: Попит на specialty та артезіанську каву зростає, особливо серед молодих споживачів, які шукають унікальні смаки та досвід [67]. Основними викликами є конкуренція з великими брендами, що ускладнює вихід на ринок для нових гравців; менша кількість кав'ярень та обсмажувальних компаній свідчити про менший попит на specialty coffee. В Чехії розвинена кавова культура, яка процвітає завдяки багатій кавовій традиції та сильному прагненню до якості. Також зростає популярність specialty coffee та інноваційних методів заварювання, що приваблює споживачів, розширення мережі кав'ярень збільшує доступність до різноманітних кавових продуктів. Основними викликами є конкуренція з великими брендами, їх присутність міжнародних брендів ускладнює вихід на ринок для нових гравців, споживачі також можуть бути чутливими до цін, що вимагає ретельного формування цінової політики. Таким чином, Польща є найбільш перспективним ринком для виходу ТОВ «Кофеїн» завдяки зростаючому попиту на specialty coffee, підтримці малого бізнесу та розвиненій кавовій культурі. Чехія також є привабливим ринком з розвиненою кавовою культурою та зростаючим інтересом до specialty coffee. Словаччина та Литва мають потенціал для зростання, але можуть вимагати додаткових зусиль для виходу на ринок через менший розмір ринку та обмежену кількість кав'ярень.

Для успішного виходу на ці ринки ТОВ «Кофеїн» слід враховувати місцеві особливості споживчої поведінки, конкурентне середовище та регуляторні вимоги. Наступна складова стратегії виходу на міжнародні ринки ТОВ «Кофеїн» це вибір та обґрунтування каналів виходу, до яких віднесено (табл. 2.8):

- цифрові торговельні майданчики (маркетплейси, власний сайт з англійською версією);
- NoReCa-сегмент за кордоном, через налагодження партнерств з локальними кав'ярнями;
- участь у міжнародних кавових фестивалях, виставках (наприклад, Warsaw Coffee Festival, World of Coffee).

Таблиця 2.8 – Аналіз каналів виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

Канал	Переваги	Ризики	Обґрунтування доцільності
1. Цифрові торговельні майданчики (маркетплейси, власний сайт)	Швидкий доступ до широкої аудиторії Низький стартовий поріг Контроль над продажами через власний сайт Можливість масштабування	Висока конкуренція Комісії Маркетплейсів Потреба в логістиці та підтримці	Онлайн-канали дають змогу почати експорт з мінімальними витратами та поступово масштабуватись. Підходять для тестування попиту в різних країнах.
2. Вихід на HoReCa-сегмент (кав'ярні, ресторани, готелі)	Стабільні обсяги продажів при B2B-контрактах Формування бренду через бариста та кав'ярні Можливість Private Label	Висока вимогливість до якості Необхідність постійної комунікації з партнерами Тривалі перемовини	Партнерства у HoReCa – ефективний шлях закріплення на ринку та зростання впізнаваності бренду серед поціновувачів кави.
3. Участь у міжнародних кавових фестивалях і виставках	Прямий контакт з професійною аудиторією Підвищення довіри до бренду Нетворкінг із потенційними партнерами	Витрати на участь і логістику Обмежений часовий вплив	Цільова інвестиція в бренд і контакти. Дозволяє заявити про себе в професійному середовищі та привернути імпортерів.
4. Власний онлайн-магазин із локалізацією (англійська, польська тощо)	Повний контроль над асортиментом та ціноутворенням Побудова довготривалих відносин із клієнтами Створення бренду	Витрати на просування сайту Необхідність технічної підтримки Ризики кібербезпеки	Онлайн-магазин – стратегічна основа для побудови іміджу та продажів напряму, без посередників. Потребує SEO та маркетингу.

Джерело: сформовано автором

У процесі реалізації стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на зовнішні ринки доцільно акцентувати увагу на комплексному використанні декількох каналів дистрибуції та просування, які відповідають сучасним тенденціям ринку кави, особливо у сегменті specialty coffee. Найперспективнішими для компанії є цифрові торговельні майданчики, оскільки у країнах ЄС значна частка споживачів віддає перевагу онлайн-замовленням кави як для домашнього вжитку, так і для корпоративних потреб. Зростаюча довіра до онлайн-шопінгу та поширення систем

швидкої доставки сприяють активному розвитку e-commerce у сфері продуктів харчування. Вихід на міжнародні маркетплейси (Amazon, eBay, Etsy, Allegro.pl у Польщі, Kaufland Global Marketplace у Німеччині тощо) дозволить компанії протестувати попит у різних країнах з мінімальними інвестиціями в інфраструктуру. Власний сайт з англomовною та локалізованими версіями (наприклад, польською або чеською) – це стратегічний актив, що формує бренд, дозволяє презентувати продукцію як частину культурної цінності (з акцентом на українське походження, ручну обсмажку, контроль якості), а також забезпечує більшу маржинальність, ніж робота через посередників. Використання даних інструментів дозволить отримати наступні переваги:

- низький вхідний поріг для міжнародної торгівлі;
- можливість охопити широку аудиторію;
- гнучкість у ціноутворенні, тестування асортименту, збирання відгуків.

Використання можливостей співпраці з HoReCa-сегментом за кордоном (кафе, ресторани, готелі) дозволяє використати переваги, які склалися на ринку specialty coffee у країнах ЄС: споживачі очікують від кав'ярень унікального продукту та високої якості, що спонукає дані компанії шукати якісну сировину. Партнерство з локальними кав'ярнями, маленькими ресторанами та незалежними обсмажувальниками – це можливість просувати бренд без необхідності відкриття власної торгової точки на старті. Співпраця може здійснюватися у форматі B2B-постачання зерна або купажів під приватну марку (private label), а також організації спільних івентів: кавових дегустацій, бариста-тренінгів тощо. Наприклад, спеціалізовані кав'ярні у Польщі, Чехії, Литві, Словаччині вже активно шукають постачальників ексклюзивного зерна, зокрема з України, що зумовлено як солідарністю, так і бажанням урізноманітнити асортимент. До основних переваг даного інструменту віднесено:

- швидке формування впізнаваності через локальних партнерів;
- стабільний обсяг продажів при укладенні довгострокових контрактів;
- ефективне використання мережі рекомендацій (бариста – як амбасадори бренду).

Участь у професійних заходах таких як Warsaw Coffee Festival (Польща), World of Coffee (Європа), Vilnius Coffee Festival (Литва) чи Prague Coffee Festival (Чехія) дає змогу не лише презентувати бренд широкій аудиторії, але й налагодити прямі зв'язки з дистриб'юторами, власниками кав'ярень, імпортерами та медіа. Це також ефективний канал для демонстрації якості продукції (через дегустації), для збору зворотного зв'язку від професіоналів та потенційних споживачів, а також – для маркетингового позиціонування «Кофеїн» як бренду, що відповідає міжнародним трендам. Перевагами даного каналу є: підвищення довіри до бренду через офіційну участь у галузевих подіях; можливість отримати партнерів одразу в кількох країнах; створення бренду-експерта у ніші українського specialty coffee.

Використання вищенаведених каналів у комплексі дозволяє знизити ризики виходу на ринок завдяки: поступовому нарощуванню обсягів, мінімізації інвестицій у інфраструктуру, прямому контакту з цільовими аудиторіями, розширенню брендової впізнаваності. Ці канали, разом узяті, створюють гнучку модель міжнародної експансії, адаптовану під ринкові реалії країн Центрально-Східної Європи. У процесі розробки стратегії міжнародного розширення одним із критично важливих етапів є сертифікація та стандартизація продукції відповідно до вимог цільових ринків. Для компаній, що працюють у сегменті specialty coffee, цей крок не лише формалізує можливість експорту, але й підвищує конкурентоспроможність, довіру з боку партнерів і кінцевих споживачів. У випадку ТОВ «Кофеїн», яке прагне закріпитися на ринках Європейського Союзу, цей етап є стратегічно необхідним:

1. Отримання міжнародно визнаних сертифікатів. SCA (Specialty Coffee Association), Organic EU, Rainforest Alliance – це сертифікати, які відкривають двері до преміального сегмента ринку. Їх наявність сигналізує про дотримання високих стандартів якості, етики виробництва та екологічної відповідальності:

- SCA-сертифікація підтверджує, що кава відповідає міжнародним стандартам оцінки якості (cupping score 80+), що важливо для професійних покупців, бариста, кав'ярень: Organic EU – сертифікат, який засвідчує, що зерно вирощене без пестицидів, штучних добрив та ГМО, а отже відповідає тренду на

здорове споживання в ЄС; Rainforest Alliance – сертифікат, що свідчить про соціально відповідальне та екологічне походження кави, що стає дедалі важливішим для свідомих європейських споживачів.

2. Гармонізація документації, маркування та логістики згідно з вимогами ЄС. Країни Європейського Союзу висувають жорсткі регуляторні вимоги до імпорту продуктів харчування. Відповідно, продукція ТОВ «Кофеїн» має бути адаптована до наступних вимог: маркування: етикетки повинні містити повну інформацію про походження, дату обсмажування, термін придатності, способи приготування, алергени (якщо застосовно), а також перекладеною мовою країни-імпортера; логістика: необхідне дотримання умов транспортування та зберігання (контроль температури, вологість), сертифікати фітосанітарного контролю, узгоджені умови митного оформлення; супровідна документація: комерційні інвойси, сертифікати походження, документи відповідності стандартам ЄС – усе це повинно бути оформлено згідно з вимогами країни-одержувача.

Гармонізація документації, маркування та логістики згідно з вимогами ЄС дозволить запобігти затримкам на митниці та відмовам у ввезенні, забезпечить підвищення легітимності бренду в очах офіційних структур, партнерів і кінцевих споживачів та побудувати надійну систему постачання на експорт у довгостроковій перспективі. Інтеграція етапу сертифікації та гармонізації продукції до європейських вимог – необхідна складова стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки. Цей процес потребує інвестицій часу та ресурсів, однак він формує довгострокову конкурентну перевагу, відкриваючи доступ до високоплатоспроможних сегментів ринку та сприяючи створенню бренду, що відповідає найвищим стандартам якості та етики.

Участь у партнерських ініціативах, бізнес-кластерах та експортно-орієнтованих об'єднаннях – це стратегічно важливий крок для малого підприємства, що прагне розширення за межі національного ринку. Для ТОВ «Кофеїн», що спеціалізується на обсмажуванні та реалізації specialty coffee, така участь надає системну підтримку, доступ до знань, інфраструктури та міжнародних зв'язків. Участь у галузевих бізнес-кластерах або експортних ініціативах також має

важливе значення. Бізнес-кластери – це об’єднання компаній, навчальних закладів, сервісних організацій та інституцій, що працюють у межах однієї галузі та регіону. Участь у кавових або агропродовольчих кластерах (як на національному, так і на міжнародному рівні) забезпечує:

- доступ до експертизи, освітніх програм і консалтингу з питань експорту;
- спільну участь у виставках, фестивалях, торговельних місіях;
- можливість кооперації у виробництві, сертифікації, закупівлях упаковки тощо, що знижує витрати;
- підвищення довіри з боку потенційних міжнародних партнерів, які звертають увагу на учасників перевірених кластерів.

Особливо корисними є експортні програми від Офісу з розвитку підприємництва та експорту України (Export Promotion Office), співпраця з проектами ЄБРР, GIZ, які надають гранти, тренінги, бізнес-консультації, участь у кластерних платформах на кшталт AgriFood Ukraine, Ukrainian Food Valley, тощо. Успішний вихід на міжнародний ринок передбачає надійне вирішення питань логістики, включаючи митне оформлення, складське зберігання, транспортування з контролем температури та термінів. Для малого бізнесу доцільно не створювати власну логістичну інфраструктуру, а налагодити партнерство з професійними логістичними компаніями, які:

- здійснюють митне очищення товарів відповідно до вимог ЄС;
- надають складські послуги на території Європи (наприклад, у Польщі, Німеччині);
- мають досвід доставки харчових продуктів, включаючи каву, та відповідні умови транспортування;
- допомагають з оформленням супровідної документації для імпорту.

Такі партнери, як Nova Poshta Global, Meest Express, DHL, FedEx, або локальні європейські оператори (InPost, DPD Group) можуть забезпечити стабільність постачання, що є критично важливим для B2B-контрактів з кав’ярнями та ритейлом. Інтеграція ТОВ «Кофеїн» у бізнес-кластери та

партнерство з логістичними провайдерами дозволяють компанії оптимізувати витрати, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та знизити бар'єри виходу на ринок. Цей етап створює мережеву підтримку, забезпечує швидший доступ до ринкової інформації, фінансових інструментів та нових контактів, а також зменшує ризики ізоляції малого бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Впровадження даної стратегії дозволить досягти наступні результати: забезпечити вихід на перші міжнародні продажі вже в короткостроковій перспективі (6–12 місяців), підвищення впізнаваності бренду «Кофеїн» серед аудиторій ЄС, поступове зростання частки експорту в загальному обсязі продажів, закріплення за межами України без необхідності відкриття фізичних представництв на ранньому етапі (рис. 2.10). Таким чином, рекомендована стратегія виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки базується на поступовому, контрольованому масштабуванні з використанням цифрових інструментів, локальних партнерств і високоякісного продукту, що дозволяє мінімізувати ризики та адаптуватися до специфіки кожного обраного ринку.

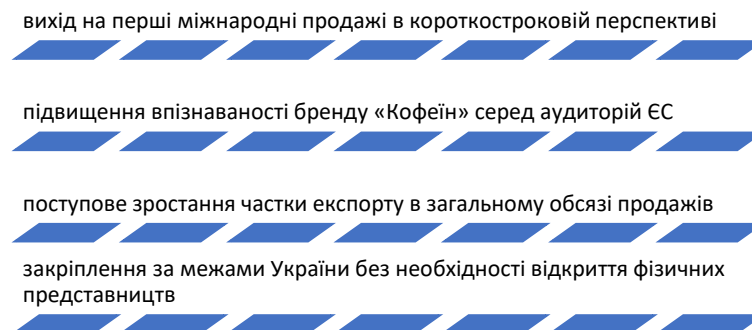


Рисунок 2.10 – Очікувані результати впровадження стратегії виходу на міжнародні ринки ТОВ «Кофеїн»

Джерело: розроблено автором

Розроблена стратегія виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки є комплексною, поетапною та орієнтованою на поступове зміцнення позицій компанії у конкурентному середовищі країн Європейського Союзу. Вона враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні можливості та ринкові тенденції, зокрема зростаючий попит на specialty coffee, посилення вимог до якості продукції та перевагу сталого виробництва з прозорим походженням.

## 2.5 Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки

Реалізація експортної стратегії ТОВ «Кофеїн» доцільна у форматі покрокового впровадження, що дозволяє мінімізувати ризики, ефективно використовувати ресурси підприємства та забезпечити стійке зростання обсягів зовнішньої торгівлі (табл. 2.9). Початкові 3 місяці спрямовані на дослідження та підготовку запропонованої стратегії та включає вибір ринку, адаптація продукту та оформлення базових документів.

Таблиця 2.9 – План-графік реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кофеїн»

Етап	Термін виконання	Зміст етапу	Обґрунтування
1	2	3	4
Аналіз цільових ринків та вибір пріоритетних країн	Вересень, жовтень	Дослідження країн з високим споживанням кави та простими умовами для експорту (Польща, Литва, Чехія).	Вибір ринку є критичним для правильного позиціонування. Необхідно оцінити логістику, законодавство, конкуренцію.
Адаптація продукції до вимог ринку	Жовтень, листопад	Переклад етикеток, оновлення упаковки, розробка англomовного сайту та маркетингових матеріалів.	Важливо забезпечити відповідність культурним та технічним стандартам країни-імпортера.
Отримання міжнародної сертифікації	Листопад – Лютий	Початок процесу сертифікації SCA, Organic EU, НАССР.	Сертифікати підвищують довіру до бренду та відкривають доступ до HoReCa та преміальних торгових мереж.
Запуск онлайн-продажів через маркетплейси	Грудень – Лютий	Розміщення продукції на Amazon, Etsy, eBay, створення інтернет-магазину з міжнародною доставкою.	Найменш ризиковий формат експорту з мінімальними витратами на логістику та персонал.
Формування партнерської мережі в B2B-сегменті	Лютий – Квітень	Пошук дистриб'юторів, участь у міжнародних виставках (наприклад, Warsaw Coffee Festival).	Розширення каналів збуту за рахунок співпраці з кав'ярнями, ресторанами, локальними магазинами.
Запуск рекламної кампанії в соцмережах та Google Ads	Лютий – Квітень	Таргетована реклама на країни експорту, створення контенту про бренд.	Комунікація зі споживачем сприяє формуванню бренду та збільшенню попиту.

Оцінка результатів і масштабування	Травень – Липень	Аналіз продажів, зворотного зв'язку, корекція стратегії та вибір наступних ринків.	Важливо зафіксувати ефективні рішення та підготувати розширення на нові країни.
------------------------------------	------------------	--	---

Джерело: розроблено автором

Середньостроковий період (3–6 місяців) – націлений на входження через онлайн-канали, які не потребують фізичної присутності. Довгострокова фаза (6–12 місяців) – активна експансія через офлайн-партнерства, рекламні кампанії та участь у подіях. В результаті застосування запропонованих інструментів, спрямованих на підтримку реалізації стратегії інтернаціоналізації ТОВ «Кофеїн», очікується забезпечення стабільної присутності бренду «Кофеїн» на 1–2 зовнішніх ринках, формування лояльної аудиторії споживачів, зростання обсягу реалізації продукції на 15–20% за рахунок зовнішнього попиту. Однак, процес реалізації стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки може супроводжуватися певними ризиками. Процес інтернаціоналізації діяльності малого підприємства супроводжується низкою ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність реалізації обраної стратегії. Враховуючи особливості діяльності ТОВ «Кофеїн», доцільно виділити основні групи ризиків та запропонувати відповідні механізми управління ними (табл. 2.10). Для невеликого за масштабом діяльності підприємства, яким є ТОВ «Кофеїн», найбільш критичними є фінансові та регуляторні ризики, оскільки помилки на цьому етапі можуть повністю заблокувати експортну діяльність. Також часто недооцінюються маркетингові та культурні ризики, але саме від них залежить лояльність аудиторії до нового бренду на ринку. Репутаційні та логістичні ризики особливо важливі у цифрових каналах збуту, де негативний відгук може вплинути на обсяг усіх продажів.

З урахуванням особливостей підприємства та оцінки потенційних ризиків можемо сформулювати наступні рекомендації щодо їх мінімізації: поступове тестування стратегії на одному ринку перед масштабуванням; пілотні поставки малих обсягів із зворотним зв'язком від споживачів; формування «ризикового резерву» в бюджеті проекту; співпраця з експортно-орієнтованими асоціаціями, наприклад, Ukrainian Coffee Association, або державними ініціативами

(«Дія.Бізнес»); аутсорсинг окремих процесів, зокрема логістики та сертифікації, що потребують вузькопрофільної експертизи.

Таблиця 2.10 – Класифікація ризиків та механізмів їх подолання

Ризик	Суть ризику	Можливі наслідки	Механізми подолання
Маркетинговий	Недостатнє знання споживчих вподобань на цільовому ринку	Низький попит, збитки	Попередні маркетингові дослідження; адаптація упаковки та позиціонування під місцеві вподобання
Регуляторний (правовий)	Невідповідність продукту вимогам законодавства країни-імпортера	Відмова у сертифікації, штрафи, блокування партій	Отримання сертифікатів (SCA, Organic), консультації з юристами-міжнародниками
Фінансовий	Валютні коливання, підвищення логістичних витрат	Зниження прибутковості	Страхування валютних ризиків, закладання «подушки» в прайсинг, пошук локальних логістичних партнерів
Логістичний	Затримки поставок, пошкодження вантажів	Порушення строків, негативна репутація	Укладання договорів з надійними кур'єрськими та логістичними операторами; тестові партії
Репутаційний	Негативні відгуки на маркетплейсах, низька якість сервісу	Втрата лояльності, зменшення продажів	Встановлення високих стандартів обслуговування, система збору зворотного зв'язку
Культурний	Різниця в споживчій культурі, звичках, мовному середовищі	Невідповідність комунікацій, нерозуміння споживачем цінності продукту	Локалізація контенту, робота з консультантами або представниками з цільового ринку
Конкурентний	Наявність сильних гравців з відомими брендами	Витіснення з ринку, низькі продажі	Окреслення УТП («українська якість», «арт-обсмаження»), вихід через нішеві сегменти (specialty, етична кава)

Джерело: розроблено автором

Виявлення і системне управління ризиками дозволяє ТОВ «Кофеїн» знизити невизначеність при виході на міжнародний ринок і забезпечити сталість розвитку, зберігаючи баланс між обережністю та інноваційністю. Оцінити стратегію виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки можна за допомогою системи якісних і кількісних критеріїв, які дозволяють визначити її ефективність, реалістичність, гнучкість і

відповідність зовнішньому середовищу. Нижче наведено ключові підходи та інструменти такої оцінки

Для оцінки ефективності запропонованої стратегії виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки, використаємо базові фінансові коефіцієнти, а також побудуємо прогнозовані результати на період 2025–2026 років за умови реалізації стратегії. Реалізація запропонованої стратегії дозволить отримати наступні результати: вихід на зовнішні ринки забезпечить щорічне зростання доходів на 20–25%, активи зростуть за рахунок інвестицій і реінвестованого прибутку, частка зовнішніх зобов'язань не збільшиться суттєво (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Прогнозовані результати на період 2025–2026 років за умови реалізації стратегії

Рік	Прогнозовані активи	Зобов'язання	Загальні доходи	Приріст доходу (%)
2025	9 500 тис. грн	2 100 тис. грн	17 000 тис. грн	+19.7%
2026	10 600 тис. грн	2 250 тис. грн	20 400 тис. грн	+20.0%

Джерело: розраховано автором

На основі прогнозних даних щодо динаміки зростання доходів ТОВ «Кофеїн» проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності реалізації стратегії

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)
Загальні доходи	14 200	20 400
Приріст доходу за 2 роки	–	+43.7%
ROA (рентабельність активів), %	162.3%	192.5%
ROE (рентабельність власного капіталу), %	178.2%	215.1%
Експортна частка в доходах (оцінка)	~0%	~20–25%

Джерело: розраховано автором

Отже, розрахунки свідчать, що у разі реалізації запропонованої стратегії підприємство отримає помітне зростання доходів (до +40–45% за 2 роки), прибутковість активів і капіталу зростатиме, експортна виручка може скласти до 25% від загальних доходів, фінансова стійкість зберігатиметься, за рахунок помірнього зростання зобов'язань. Проведені розрахунки підтверджують фінансову доцільність стратегії та потенціал підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» на міжнародному рівні.

## Висновки за другим розділом

ТОВ «Кофеїн» – українська мережа кав'ярень, заснована в 2003 році в Харкові. Компанія спеціалізується на приготуванні кави з добірних зерен, які самостійно обсмажує, що дозволяє контролювати якість продукції. Аналіз показників діяльності компанії за 2020-2024 рр. показав стабільне зростання доходів та активів. Проведений порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Кофеїн» засвідчив, що підприємство має низку сильних сторін, які створюють передумови для успішного виходу на міжнародні ринки. Зокрема, до ключових переваг належать висока якість продукції, конкурентна цінова політика, широкий асортимент моносортів та гнучкість у виробничо-збутовій діяльності. Разом з тим, підприємство поступається основним конкурентам у таких стратегічно важливих аспектах, як міжнародна впізнаваність бренду, наявність сертифікацій за європейськими стандартами, розвиненість логістичних каналів та рівень міжнародного цифрового маркетингу. Стратегія виходу ТОВ «Кофеїн» на міжнародні ринки сформована як всебічний, поетапний підхід, спрямований на поступове посилення позицій компанії в конкурентному середовищі Європейського Союзу. Вона базується на поєднанні внутрішніх можливостей підприємства з зовнішніми чинниками, зокрема враховує актуальні ринкові тренди: зростання попиту на каву категорії specialty, посилення вимог до якості продукції, а також підвищений інтерес споживачів до сталого та прозорого виробництва. В ході оцінки ефективності запропонованих заходів було проаналізовано ключові фінансові показники та потенційні ризики. Прогнозні розрахунки свідчать про зростання доходів на 43,7% протягом двох років, рентабельність активів (ROA) досягне 192,5%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – 215,1%. Частка експорту у загальних доходах може становити до 25%. Одночасно було ідентифіковано основні ризики інтернаціоналізації (маркетингові, регуляторні, фінансові, культурні тощо) та розроблено механізми їх пом'якшення. Отримані результати свідчать про фінансову доцільність запропонованої стратегії інтернаціоналізації для ТОВ «Кофеїн» і її потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні. .

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження проблематики стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки було розглянуто ключові теоретичні підходи, типології стратегій, а також визначено основні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на вибір напряму інтернаціоналізації. На основі вивчених джерел зроблено висновок, що стратегія виходу на зовнішні ринки є комплексним інструментом, що охоплює управлінські рішення щодо способу, форми, рівня ризику та ступеня контролю над зарубіжною діяльністю. Залежно від цілей, можливостей та умов зовнішнього середовища, підприємство може обирати між такими стратегіями, як прямий або непрямий експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, пряма присутність або використання цифрових платформ.

У ході аналізу визначено, що вибір стратегії значною мірою зумовлюється специфікою самого підприємства (його розміром, ресурсною базою, досвідом), а також кон'юктурою і бар'єрами зовнішнього ринку. Також враховуються інституційні особливості, конкурентне середовище, політична стабільність та рівень розвитку цифрових технологій у країні. Важливим теоретичним внеском стало узагальнення підходів до інтернаціоналізації: неокласичного, поведінкового, етапного (Uppsala model), ресурсного, інституційного та моделі OLI. Це дозволило краще зрозуміти логіку стратегічного вибору у різних умовах функціонування підприємства.

Загалом проведене дослідження підтвердило, що успішний вихід українських підприємств на міжнародні ринки потребує стратегічної гнучкості, глибокого аналізу середовища, здатності до інновацій та адаптації. Отримані результати створюють підґрунтя для подальших практичних досліджень і рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу в глобальній економіці.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність ТОВ «Кофеїн», яке демонструє стабільне зростання фінансових показників завдяки фокусу на якості продукції, унікальному асортименту моносортів та гнучкості

виробничо-збутової діяльності. SWOT-аналіз підтвердив наявність об'єктивних переваг підприємства, таких як власне обсмаження зерен, автентичний бренд та досвід клієнтського обслуговування, що створює потенціал для міжнародного розвитку. Разом з тим, виявлено ряд бар'єрів, які стримують експортну активність, зокрема низька міжнародна впізнаваність, відсутність сертифікацій за європейськими стандартами та недостатній рівень цифрового маркетингу.

У дослідженні запропоновано поетапну стратегію інтернаціоналізації ТОВ «Кофеїн», яка орієнтована на вихід на ринки країн ЄС (Польща, Литва, Словаччина, Чехія). Вона враховує сучасні тренди споживання кави категорії specialty, зростання вимог до якості, екологічності та прозорості виробництва. Ключові напрями дій включають маркетинговий аналіз, сертифікацію за європейськими стандартами, цифрове просування, участь у виставках та розвиток партнерств у форматі B2B і B2C.

Особлива увага приділяється культурній адаптації комунікацій, локалізації бренду, використанню сторітелінгу, соціальних мереж, програм лояльності та побудові емоційного зв'язку з цільовими аудиторіями. Запропонована модель поєднує онлайн- та офлайн-інструменти просування, що створює синергію та дозволяє ефективно працювати як з індивідуальними споживачами, так і з професійними сегментами ринку (HoReCa). Фінансові розрахунки демонструють значний потенціал стратегії: зростання доходів на 43,7% протягом двох років, ROA – 192,5%, ROE – 215,1%, частка експорту – до 25%. Водночас враховано потенційні ризики та розроблено механізми їх пом'якшення. Загалом стратегія інтернаціоналізації є фінансово доцільною та дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і стабільну присутність ТОВ «Кофеїн» на міжнародних ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. № 4 (54), 2022 р. С. 156-162.
2. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнесінформ. Економіка міжнародні економічні відносини*. № 12. 2022 р. С. 44-50.
3. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 1-2(41). 2023 р. С. 40-44.
4. Бала О., Івацик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. Вип. 29. 2024 р. 8 с.
5. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. Вип. 40. 12 с. 2022 р.
6. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
7. Тюха І. В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка* № 9. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368> (дата звернення: 02.04.2025).
8. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб./ За ред. О. В. Шкурупій. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 248 с. URL: [nlist\\_vidi\\_faktori\\_rozvitku?utm\\_source=chatgpt.com](http://nlist_vidi_faktori_rozvitku?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 02.04.2025).
9. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 26. Ч. 1. 2019. С. 90-94. URL:

10. Глуха Г. Я. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Дніпропетровськ, 2021. 79 с.
11. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Вид. 2, перероб. і доп. Київ, Знання, 2014. 386 с.
12. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник. Київ, 2019. 652 с.
13. Пічугіна Т. С., Волченко А. В. Способи виходу підприємства на зовнішній ринок. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3f5a5255-524a-480d-bbf4-2ed42a50fac0/content> (дата звернення: 03.04.2025)
14. Трифонова О. Д., Дорошкевич Є. С. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на зовнішньоекономічну діяльність України, шляхом дослідження експортно-імпортних операцій. Ефективна економіка № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5647> (дата звернення: 03.04.2025).
15. Зелінська О. З. Активізація зовнішньоекономічної діяльності регіону в умовах єврорегіонального співробітництва: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.05. Луцьк, 2020. 279 с.
16. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 86-91.
17. Маслак О. О., Жежуха В. Й. Облік, аналіз та контроль проведення зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Київ, Каравела, 2020. 400 с. (дата звернення: 03.04.2025)
18. Карінцева О. І. Дехтярова І. Б. Кхарченко М. О. Долгошеєва О. І. Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81016> (дата звернення: 03.04.2025)
19. Запухляк В. З. Оцінка ефективності залучення іноземних інвестицій в Україну за видами економічної діяльності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2341> (дата звернення: 03.04.2025)

20. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. 6 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/bbf8a6f3-a3d4-4045-b9aa-49850ab13c8a> (дата звернення: 03.04.2025).
21. Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. Економіка та управління підприємствами. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. С. 71-77.
22. Зосимова Ж. С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2022. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2_29.pdf) (дата звернення: 03.04.2025).
23. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. Вип. № 10, 2016. С. 452 - 456.
24. Adam S. The Theory of Moral Sentiments. 1759. 368 p. URL: [https://www.perlego.com/book/1446031/the-theory-of-moral-sentiments-pdf?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQIAIlsy5BhDeARIsABRc6Zu9V0fIf8YECpPEYVA\\_Dp\\_C8N-GpwjppaEChXF6QCn5u\\_gXqX-Y-7IaAgKoEALw\\_wcB](https://www.perlego.com/book/1446031/the-theory-of-moral-sentiments-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082892&gad_source=1&gclid=Cj0KCQIAIlsy5BhDeARIsABRc6Zu9V0fIf8YECpPEYVA_Dp_C8N-GpwjppaEChXF6QCn5u_gXqX-Y-7IaAgKoEALw_wcB) (дата звернення: 04.04.2025)
25. Petty W. The Economic Writings of Sir William Petty, 2 vols. URL: <https://oll.libertyfund.org/titles/hull-the-economic-writings-of-sir-william-petty-2-vols> (дата звернення: 04.04.2025)
26. Ricardo D. Economic Essays. 1923. 99 p. URL: <https://archive.org/details/economicessays00ricauoft/page/n5/mode/2up> (дата звернення: 04.04.2025).
27. Drucker P. (1998) On the Profession of Management. Harvard Business Review Press. 201 p.
28. Clark John M. Social Control of Business. 1939. 300 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.52171> (дата звернення: 04.04.2025)
29. Fayol H. General And Industrial Management. 1949. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.13518> (дата звернення: 04.04.2025)

30. Zosym M. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/> (дата звернення: 04.04.2025)
31. Дугієнко Н. О., Дугієнко О. Е. Передумови та мотиви інтернаціоналізації бізнесу. Implementation of modern science in practice. Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference San Francisco: 2021. С. Рр. 141-143.
32. Губін К. Г. Набатова О. О. Теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. № 3 (26). 2016 р. С. 69-82.
33. 10+ стратегій виходу на міжнародні ринки. URL: <https://www.linguise.com/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B3/%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%BE/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97-%D0%B2%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%83-%D0%BD%D0%B0-%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D0%B8/> (дата звернення: 10.04.2025).
34. Габаль Я. А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (м. Вінниця, 20 квітня 2023 року). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.161. С. 111-116.
35. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг. навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 120 с. URL: <https://buklib.net/books/21912/> (дата звернення: 10.04.2025).
36. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок. URL: <https://buklib.net/books/25867/> (дата звернення: 10.04.2025).
37. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6, Том 2. С. 211-215. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

38. Бала О, Іванчик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. Академічні візії, (29). 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960> (дата звернення: 12.04.2025)
39. Porter Diamond Model: What It Is and How It Works. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp> (дата звернення: 12.04.2025).
40. Неокласичні теорії міжнародної торгівлі. URL: <https://pidru4niki.com/85197/ekonomika/neoklasichni-teoriyi-mizhnarodnoyi-torgivli> (дата звернення: 12.04.2025).
41. Сомова О. Інтернаціоналізація бізнесу: етапи, моделі та приклади серед брендів. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/internacjonalizacziya-biznesa-etapy-modeli-i-primery-sredi-brendov/> (дата звернення: 12.04.2025).
42. Динамічні теорії міжнародного бізнесу. URL: <https://stud.com.ua/66910/ekonomika/dinamichni-teoriyi-mizhnarodnogo-biznesu> (дата звернення: 13.04.2025).
43. Рамський А. Ю., Соколев Ю. М., Жильцов М. О. Застосування еkleктичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій. *Ефективна економіка*. № 975. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8338> (дата звернення: 13.04.2025).
44. Пронько Ю. Ресурсно-орієнтований підхід к формуванню стратегії підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2(83). 2023 р. С. 33-44.
45. Інституційний підхід в методології дослідження сучасної держави: історична ретроспектива та сучасні напрями дослідження. URL: [https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/04/ISG.2024.MONO\\_LEGAL\\_1.6.1.pdf](https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/04/ISG.2024.MONO_LEGAL_1.6.1.pdf) (дата звернення: 13.04.2025).
46. Чинники вибору стратегії виходу на зовнішній ринок. URL: <https://buklib.net/books/26094/> (дата звернення: 20.04.2025).
47. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування підприємства на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений* № 1 (125). С. 130-135.

48. Міжнародна торгівля в Україні: огляд ключових трендів Центр економічної стратегії. URL: [https://ces.org.ua/international\\_trade\\_ukraine\\_key\\_trends/](https://ces.org.ua/international_trade_ukraine_key_trends/) (дата звернення: 1.04.2025).
49. What developments are expected in EU-Ukraine trade in the context of European integration? BDO в Україні. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-developments-are-expected-in-eu-ukraine-trade-in-the-context-of-european-integration> (дата звернення: 06.03.2025).
50. ТОП-5 бар'єрів для українського продовольчого експорту на шляху до міжнародних ринків Богдан Шаповал // AgroPolit.com. 2016. 30 серпня. URL: <https://agropolit.com/blog/143-top-5-baryeriv-dlya-ukrayinskogo-prodovolchogo-eksportu-na-shlyahu-do-mijnarodnih-rinkiv> (дата звернення: 06.02.2025).
51. Власова К. М. Сучасні торговельні бар'єри на європейському ринку м'ясної продукції Економіка АПК. 2018. № 11. С. 113–125.
52. Гаманюк О., Таран С., Хорунжа М., Шепотило О., Яворський П. Експорт України до ЄС: вплив нетарифних заходів Центр аналітики зовнішньої торгівлі Trade+ Київської школи економіки. Київ : КШЕ, 2020. 34 с.
53. Охріменко І. Міжнародна торгівля в Україні: огляд ключових трендів Центр економічної стратегії. Київ : Центр економічної стратегії, 2024. URL: [https://ces.org.ua/international\\_trade\\_ukraine\\_key\\_trends/](https://ces.org.ua/international_trade_ukraine_key_trends/) (дата звернення: 18.05.2025).
54. Широкий Г. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року Національний інститут стратегічних досліджень. Київ : НІСД, 2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 22.05.2025).
55. Шуба М. В., Тимофєєва В. О. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 32–38.
56. Пічкурова З. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах війни / З. Пічкурова. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-151> (дата звернення: 22.05.2025).
57. Норік Л., Скляр Т. Аналіз структури експортно-імпоротної діяльності України. Економічний вісник університету. 2024. Т. 19, № 2. С. 22–35.

58. Rates.fm. Експорт товарів з України: тенденції за секторами [Електронний ресурс]. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/eksport-tovaru-z-ukrayini-tendenciyi-za-sektorami/> (дата звернення: 05.05.2025).
59. Національний інститут стратегічних досліджень. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року [Електронний ресурс]. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2024-roku> (дата звернення: 01.05.2025).
60. Київська школа економіки. Аналіз нетарифних бар'єрів у торгівлі з ЄС: виклики та можливості для України [Електронний ресурс]. 2020. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/02/EU-NTMs\\_2020-02-18\\_new-1.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2020/02/EU-NTMs_2020-02-18_new-1.pdf) (дата звернення: 22.05.2025).
61. Kofein. URL: <https://kofein.choiceqr.com> (дата звернення: 03.04.2025).
62. Проект «Країни правил» [Електронний ресурс]. URL: [https://project.liga.net/projects/krainy\\_pravyl/](https://project.liga.net/projects/krainy_pravyl/) (дата звернення: 06.05.2025).
63. Щодо розвитку торгівлі між Україною та ЄС у контексті євроінтеграції BDO в Україні. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-developments-are-expected-in-eu-ukraine-trade-in-the-context-of-european-integration> (дата звернення: 02.05.2025).
64. Центр економічної стратегії. Міжнародна торгівля в Україні: огляд ключових трендів. URL: [https://ces.org.ua/international\\_trade\\_ukraine\\_key\\_trends/](https://ces.org.ua/international_trade_ukraine_key_trends/) (дата звернення: 06.05.2025).
65. BDO в Україні. Який розвиток очікується в торгівлі Україна-ЄС у контексті Євроінтеграції?. 2025. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/what-developments-are-expected-in-eu-ukraine-trade-in-the-context-of-european-integration> (дата звернення: 06.05.2025).
66. Букатюк У. Країни правил і закону: що потрібно знати українському бізнесу при виході на ринок ЄС LIGA.net. 2021. 22 грудня. URL: [https://project.liga.net/projects/krainy\\_pravyl/](https://project.liga.net/projects/krainy_pravyl/) (дата звернення: 06.05.2025).
67. Lithuania Coffee Market 2025. URL: [https://store.strategyh.com/report/coffee-market-in-lithuania/?utm\\_source=chatgpt.com](https://store.strategyh.com/report/coffee-market-in-lithuania/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 06.05.2025).