

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ
СУБ'ЄКТОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА



Керівник,
доктор екон. наук, професор

Ольга ШУМІЛО



Здобувач, гр. ЕД-61

Єгор САВЧЕНКО

ХАРКІВ - 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ підпис

О. В. Болотна
ініціали, прізвище

“ ” 20 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)

Савченко Єгор Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єктом підприємництва»

керівник роботи Шуміло Ольга Станіславівна, д-р. екон. наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 29 жовтня 2025 р. № 2101-5/4000

2.Строк подання студентом роботи « 8 » грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити суть стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва; обґрунтувати та дослідити передумови, стратегії, форми та способи виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки; охарактеризувати діяльність та проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «Компанія Варго»; провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; спрогнозувати основні фінансові показники; розробити алгоритм формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки з урахуванням викликів воєнного часу.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Календарний план виконання
1	Визначення та узгодження змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами на обрану тему.	жовтень 2025 р.
2	Розвиток теоретичного розділу.	жовтень 2025 р.
3	Внесення змін до першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	листопад 2025 р.
4	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.	листопад 2025 р.
5	Внесення змін до третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника, написання вступу та висновків до магістерської кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.	листопад 2025 р.
6	Внесення змін до кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та її подання на рецензування.	грудень 2025 р.
7	Подання роботи на кафедру.	8 грудня 2025 р.

5. Дата видачі завдання «20» жовтня 2025 р.



Здобувач _____ Савченко Є.В.
підпис ініціали, прізвище



Керівник роботи _____ Шуміло О.С.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 68 сторінках тексту, складається з вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Містить 10 таблиць, 11 рисунків, 2 додатка, 4 формули, список використаних джерел, що налічує 55 джерел.

Тема кваліфікаційної роботи: «Розробка стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єктом підприємництва».

Мета роботи – розробити науково обґрунтовану стратегію виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки, спрямовану ефективної інтеграції у міжнародне бізнес-середовище.

Об'єктом дослідження є діяльність суб'єкта підприємництва в умовах глобального ринкового середовища на прикладі ТОВ «Компанія Варго»

Предметом дослідження теоретичні, методичні та прикладні підходи до формування й реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження в кваліфікаційній роботі використані наступні методи: логічного узагальнення, порівняння (розділ 1); методи горизонтального аналізу, коефіцієнтного аналізу (розділ 2); методи екстраполяції (розділ 2); метод SWOT-аналізу (розділ 3); графічні, табличні (по тексту кваліфікаційної роботи).

У кваліфікаційній роботі розкрито суть стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва; обґрунтовано та досліджено передумови виходу суб'єкта підприємництва на міжнародний ринок; досліджено існуючі стратегії, форми та способи виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки та виокремлено найефективніші для сучасного ринкового середовища; охарактеризовано ТОВ «Компанія Варго»; проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «Компанія Варго»; проведено оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Компанія Варго»; спрогнозовано основні фінансові показники діяльності підприємства; розроблено алгоритм формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки; проаналізовано виклики воєнного часу при стратегічному плануванні виходу суб'єкта підприємництва на міжнародні ринки.

Результати досліджень можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Компанія Варго» та інших підприємницьких структурах.

Рік виконання роботи 2025. Рік захисту роботи 2025.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	
1.1 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва.....	5
1.2 Передумови виходу суб'єкта підприємництва на міжнародний ринок.....	11
1.3 Стратегії, форми та способи виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки.....	15
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО».....	
2. 1 Характеристика підприємства ТОВ «Компанія Варго».....	23
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Компанія Варго»...	26
2.3 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Компанія ВАРГО».....	37
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО».....	
3.1 Прогнозування основних фінансових показників діяльності підприємства, як етап побудови стратегії.....	43
3.2 Формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки.....	48
3.3 Виклики воєнного часу при стратегічному плануванні виходу підприємства на зовнішні ринки та шляхи їх подолання.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, активного розвитку міжнародної торгівлі та зростання конкуренції на світових ринках, питання формування ефективної стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки набуває особливої важливості. Для суб'єктів підприємництва інтернаціоналізація діяльності є не лише можливістю масштабування бізнесу, але й необхідною умовою забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Економічні виклики, спричинені нестабільністю внутрішнього ринку, воєнними діями, зміною споживчих настроїв та логістичними обмеженнями, стимулюють підприємства шукати нові канали збуту, диверсифікувати ризики та адаптувати бізнес-моделі до умов глобального середовища. У таких умовах розробка обґрунтованої стратегії виходу на зовнішні ринки стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стабільності, підвищення конкурентних переваг і розширення можливостей розвитку підприємства.

Водночас кожен зовнішній ринок має власні особливості – правові, економічні, культурні та технологічні, що потребує глибокого попереднього аналізу та стратегічно вивірених рішень. Саме тому формування ефективної стратегії інтернаціоналізації вимагає системного підходу, врахування специфіки діяльності підприємства, оцінки конкурентного середовища, потенціалу продукту та можливих ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Вивченням проблем та особливостей підприємств під час виходу на зовнішні ринки займались багато науковців, серед яких Рожко В. І. та Татарко Д. Ю. [1] які досліджували проблеми вітчизняних підприємств у формуванні стратегій інтернаціоналізації, Харчук Т. В. [2] У своїх дослідження виокремила шляхи виходу підприємств на зовнішні ринки. Особливості фірм виходу на зовнішні ринки досліджували Закрижевська І. В., Полозова В. М. [3], Процес побудови стратегій виходу на зовнішні ринки описано у наукових працях Балдинюк А.Г. [4], Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н [5], вихід підприємств на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів досліджували

Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. [6]., розробкою стратегії конкурентних переваг під час виходу підприємства на міжнародний ринок займався Габаль Я.А. [7], проблеми планування під час експортних операцій розглядались у працях Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. [8].

Наявність значної кількості публікацій із тематики побудови стратегій виходу на зовнішні ринки, це питання залишається актуальним. Дослідження спрямоване на розробку стратегії виходу суб'єктів підприємництва на міжнародні ринки, дозволяє поглибити розуміння механізмів міжнародної експансії, сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та сприяти сталому розвитку українських підприємств в умовах глобальних трансформацій.

Мета роботи – розробити науково обґрунтовану стратегію виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки, спрямовану ефективної інтеграції у міжнародне бізнес-середовище.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовлюється наступними завданнями:

- розкрити суть стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва;
- обґрунтувати та дослідити передумови виходу суб'єкта підприємництва на міжнародний ринок;
- дослідити існуючі стратегії, форми та способи виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки та виокремити найефективніші для сучасного ринкового середовища;
- охарактеризувати ТОВ «Компанія Варго»
- проаналізувати фінансовий стан підприємства ТОВ «Компанія Варго»;
- провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Компанія Варго»;
- спрогнозувати основні фінансові показники діяльності підприємства;
- розробити алгоритм формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки;

– проаналізувати виклики воєнного часу при стратегічному плануванні виходу суб'єкта підприємництва на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є діяльність суб'єкта підприємництва в умовах глобального ринкового середовища на прикладі ТОВ «Компанія Варго»

Предметом дослідження теоретичні, методичні та прикладні підходи до формування й реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження в кваліфікаційній роботі використані наступні методи: логічного узагальнення, порівняння (розкриття суті стратегічного управління, вивчення передумов виходу підприємства на зовнішні ринки, дослідження форм стратегій); методи горизонтального аналізу, коефіцієнтного аналізу (визначення фінансового стану підприємства); методи екстраполяції (прогнозування основних фінансових показників); метод SWOT-аналізу (дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії); графічні, табличні (представлення результатів дослідження).

Наукова новизна роботи:

- розроблено алгоритм формування стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єктом підприємництва;
- запропоновано комплекс стратегічних рекомендацій щодо планування виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки із врахуванням викликів воєнного часу.

За результатами досліджень кваліфікаційної роботи опубліковано тези у збірці II міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку» на тему «Виклики воєнного стану під час розробки маркетингової стратегії інтерналізації бізнесу». Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 75 стор., основний текст роботи складає 68 стор., додатків – 2, рисунків – 11, таблиць – 10, формул – 4, список використаних джерел – 55.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.3 Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва.

У сучасних умовах глобалізації та активізації міжнародних економічних процесів значення зовнішньоекономічної діяльності постійно зростає як на рівні національної економіки, так і для окремих суб'єктів господарювання. Зовнішньоекономічна діяльність стає важливим чинником підвищення ефективності роботи підприємств та стимулом їх подальшого розвитку, а також позитивно впливає на економічний стан держави та її регіонів. Після демонополізації зовнішньоекономічної сфери саме підприємство перетворилося на ключовий елемент системи зовнішньоекономічної діяльності, оскільки отримало право самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції та відповідати за їх планування та управління.

Як інструмент підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та отримання додаткових економічних і навіть політичних переваг, зовнішньоекономічна діяльність посідає центральне місце у стратегічному управлінні підприємства. Динамічні зміни на українському ринку, нові потреби й очікування споживачів роблять застосування стратегічного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю особливо важливим, оскільки саме він дозволяє компанії забезпечити стійкі позиції та ефективно конкурувати в довгостроковій перспективі [9].

У законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» її суть визначається як «діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [10]. Науковці визначають

зовнішньоекономічну діяльність як сукупність виробничих, економічних, організаційних та операційних-комерційних видів діяльності підприємства, пов'язані з виходом на зовнішній ринок та участю у зовнішніх економічних операціях, що здійснюються в іноземній валюті та регулюються спеціальними державними заходами [11]. Інші науковці розглядають зовнішньоекономічну діяльність як одну із сфер господарської діяльності підприємств, яка напряду зв'язана із виходом на міжнародні ринки та функціонуванням на них [12].

Зовнішньоекономічна діяльність має велике значення для суб'єктів підприємництва, вона сприяє покращенню його зростання, збільшення ефективності розвитку – технологічного, фінансового, організаційного, тощо. Адже підсилення ефективності діяльності, економічного росту та розвитку підприємства під час ведення зовнішньоекономічної діяльності потребує стратегічного управління цим процесом.

Стратегічне управління є процесом у ході якого приймаються та реалізуються стратегічні управлінські рішення, що впливають на упорядкування організаційної структури підприємства, врегулювання бізнес-процесів підприємства на внутрішньому та зовнішньому рівні з метою забезпечення максимальної ефективності функціонування в поточному періоді та у перспективі й забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Під час стратегічного управління підприємством керівники реалізують довгострокову політику організації, визначають конкретні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховують усі відповідні (найважливіші) зовнішні та внутрішні обставини і забезпечують виконання розроблених відповідних планів, їх постійне вдосконалення та коригування [13].

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва є комплексним системним процесом, що включає в себе низку елементів взаємодіючих між собою (рис.1.1).

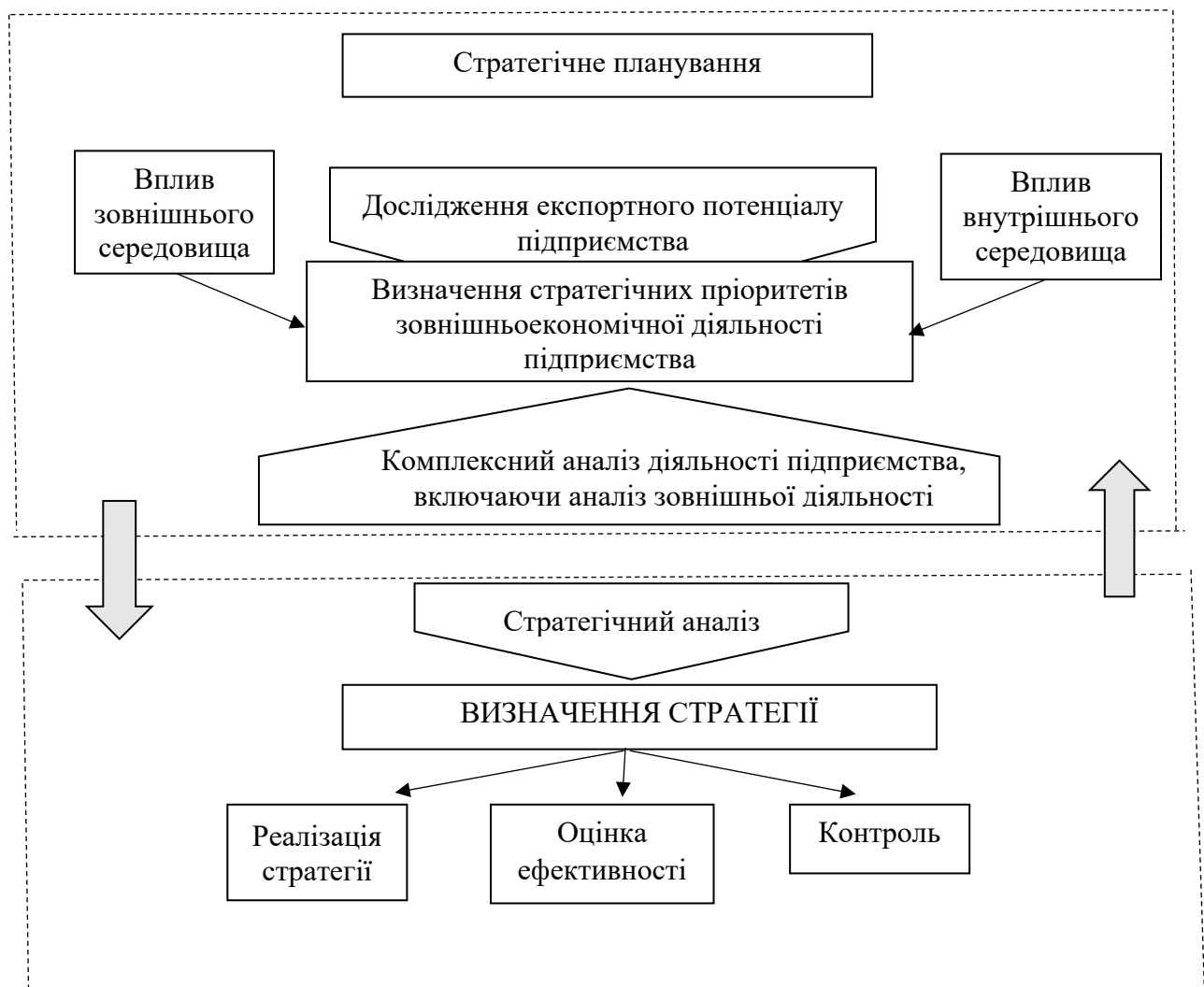


Рисунок 1.1 – Системний процес управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва (Розроблено автором за [9; 14; 15])

Система стратегічного управління базується на таких основних функціях: плануванні, аналізі, організації процесу, контролювання та корегування, які мають свої особливості враховуючи специфіку та галузь діяльності підприємства.

Одним із важливих складових системи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта підприємництва є стратегічне планування. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має узгоджуватися із загальною місією, цілями та завданнями підприємства, забезпечуючи їх реалізацію через розширення присутності та економічне

зростання на міжнародних ринках. Основною метою такого планування є узгодження та впорядкування діяльності компанії у глобальному середовищі, визначення перспективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, формування системи контролю за її здійсненням, адаптація до динамічних змін внутрішніх і зовнішніх факторів, а також підтримка взаємовигідних контактів і розвиток партнерства з іноземними контрагентами [16]. Під час реалізації у діяльності суб'єкта підприємництва мети стратегічного управління мають бути враховані основні стратегічні пріоритети щодо розвитку його зовнішньоекономічної діяльності. Серед таких пріоритетів виділяють: обрання нових ринків збуту, покращення іміджу підприємства через отримання статусу міжнародного, початок експортно-імпоротної діяльності і на основі цього розширення діяльності, покращення ресурсної бази підприємства, проведення диверсифікації діяльності та фінансової діяльності, підвищення економічної безпеки й зниження ризиків макроекономічного рівня.

Під час трансформування у суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності необхідним стає перегляд існуючої системи управління на підприємстві в напрямку нових функцій пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю та з'являється потреба у створенні нової організаційної структури яка б сприяла би ефективності зовнішньоекономічної діяльності та успіху ведення бізнесу.

Така структура має розроблятися на основі сучасних наукових підходів до її формування та практичних моментів щодо її впровадження. Ефективне управління бізнесу багато в чому залежить від правильно розробленої організаційної структури зовнішньоекономічної діяльності [17]. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю є способом переходу від стратегічного планування до конкретних дій в напрямку зовнішньоекономічної діяльності. Без якісно сформованої організаційної структури неможливо ефективно управління персоналом, що запобігатиме виконанню планів [18]. Реалізація управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства виконується як керівниками так підрозділами й

окремими співробітниками підприємства які взаємодіють між собою у різносторонніх напрямках організаційних стосунків. У організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства організаційна структура займає головне місце [19].

Обрання пріоритетних напрямків розвитку зовнішньоекономічної діяльності залежить від наявності й розмірів експортного потенціалу, також від впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Значним і впливовим під час розробки стратегій є проведення аналітичних досліджень та комплексного моніторингу зовнішнього середовища підприємства та сучасних проблем зовнішньоекономічної діяльності.

Якщо у підприємства є потенціал до експортної діяльності та є можливість його покращувати за рахунок розширення асортименту, зміни товарної продукції, збільшення обсягів продукції та реалізації на експорт, то підприємство має можливість підвищити свою конкурентоспроможність.

Під час формування стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства обов'язково мають враховуватись зовнішні та внутрішні чинники ринкового середовища де буде проводити свою діяльність підприємство.

Для досягнення успіху й високого рівня конкурентоспроможності під час проведення зовнішньоекономічної діяльності має відбуватися на основі вчасного реагування на чинники що впливають на неї, а також ці чинники мають бути враховані під час формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки.

Чинники впливу на формування стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єкта підприємництва можна класифікувати на зовнішні та внутрішні (табл.1.1). Всі зазначені чинники формують експортний потенціал підприємства та є основою для формування стратегії.

Таблиця 1.1 – Чинники впливу на формування стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єкта підприємництва (розроблено автором за [20;21])

Групування за ознакою	Чинники
<i>Зовнішні чинники впливу</i>	
Політико-правові	Регулювання ЗЕД, мита, дозволи, санкції, податкові умови
Економічні	Валютний курс, інфляція, економічне зростання, купівельна спроможність
Соціально-культурні	Споживчі звички, культура, мова, демографія
Технологічні	Рівень інновацій, стандарти, технічні вимоги
Екологічні	Стандарти екобезпеки, вимоги сталого розвитку
<i>Внутрішні чинники впливу</i>	
Ресурсний потенціал підприємства	Фінанси, виробничі потужності, трудові ресурси
Маркетинговий потенціал	Конкурентні переваги, бренд, канали продажу
Організаційні чинники	Управлінські компетенції, досвід ЗЕД, структура
Конкурентне середовище	Конкуренція, бар'єри входу, ціни конкурентів
Логістичні умови	Доступність транспортних шляхів, вартість логістики
Ризики та невизначеність	Політичні, воєнні, фінансові, ринкові ризики

Отже, формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності та стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, як складової є комплексним процесом, що передбачає оцінку як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов міжнародного ринку. Від правильного аналізу цих чинників залежить успішність виходу на нові ринки та довгострокова конкурентоспроможність компанії.

Під час проведення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва потрібно звертати увагу на наступні особливості [9]:

1. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю є складовою загальної системи управління суб'єктом підприємництва і його

вплив на функціонування суб'єкта підприємництва може бути як позитивним так і негативним.

2. В основу стратегічного управління покладається функціональний підхід, що забезпечує виконання різних функцій управління: планування, аналізу, моніторингу, контролінгу.

3. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю має бути структуровано і виконуватись поетапно.

4. Під час реалізації стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю мають бути обґрунтовані та впроваджені стратегічні зміни що забезпечать суб'єкту підприємництва стійке положення та конкурентоспроможність на ринку в умовах змін зовнішнього середовища й при врахуванні всіх внутрішніх можливостей.

5. Характерною особливістю стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю є те, що суб'єкт підприємництва що проводить таку діяльність взаємодіє з урядами різних країн, і має враховувати національні, культурні, економічні, політичні, кліматичні, часові та інші особливості цих країн.

1.2 Передумови виходу суб'єкта підприємництва на міжнародний ринок

Під час виходу суб'єкта підприємництва на міжнародні ринки у підприємців із великою кількістю можливостей з'являється і низка значних проблем. Тому для підприємців важливим є мати чітке уявлення про найкращі стратегії виходу на зовнішні ринки.

Вихід на зовнішні ринки сприяє розширенню бізнесу, клієнтської бази, збільшення обсягів продажів. Важливість міжнародної експансії підтверджують дослідження Світової організації торгівлі, де заявлено, що сучасна світова торгівля досягла 25 трильйонів доларів США, і близько 19 трильйонів збільшення продажів товарів і 6 трильйонів збільшення послуг.

Відповідно зазначеної аналітиці, вихід на міжнародні ринки забезпечує великі прибутки підприємцям. Серед переваг виходу на зовнішні ринки є диверсифікація ризиків, доступність до глобальних технологій, підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості бренду.

Вихід на міжнародні ринки спонукає українські компанії переглядати свої підходи до ведення бізнесу: удосконалювати виробничі процеси, запроваджувати нові технології, підвищувати якість продукції й сервісу. Без цих змін підприємства не здатні забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності. Таким чином, освоєння зовнішніх ринків є одночасно й об'єктивною потребою, й закономірним етапом розвитку бізнесу. Головним стимулом для компаній є можливість збільшити прибутковість, використовуючи переваги економії на масштабі. Проте мотивація підприємств не обмежується лише бажанням отримати більший прибуток – вона формується комплексом чинників, що спонукають їх до виходу за межі внутрішнього ринку [22]. Основні мотиви, що сприяють виходу на зовнішній ринок для підприємців зазначено на рис.1.2.

Окрім зазначених мотивів виходу на зовнішній ринок для підприємців зазначимо про переваги виходу суб'єктів підприємництва на зовнішні ринки (рис. 1.3).

Для підприємців може бути цікавим досягання своїх економічних та комунікаційних цілей. Серед економічних виділяють збільшення частки ринку та обрання нових шляхів збуту продукції, підвищення обсягів продажів; підвищення присутності на вже зайнятих ринках, збільшення прибутку на основі продажів за кордоном.

Серед комерційних цілей слід виділити підвищення усвідомленості споживачів про нові товари та послуги підприємства, формуванні попиту та пропозицій товарів, стимулювання споживачів до здійснення покупки, забезпечення позитивного іміджу до товарів та послуг [24; 25].



Рисунок 1.2 – Основні мотиви для підприємців, що сприяють виходу на зовнішні ринки (Розроблено автором за [22])

Наступною перевагою виходу підприємства на міжнародні ринки це завоювання нових клієнтів. А нові клієнти мають забезпечити нові прибутки підприємству. Тому масштабування діяльності, тобто виведення товарів або послуг на зовнішні ринки надає економічний ефект. Споживачі в нових країнах де ще не мають аналогічних рішень щодо продукції забезпечують створення реальної доданої вартості шляхом продажів, розвитку партнерства виокремлення нових сегментів ринків [23; 26].

Важливою перевагою для підприємств, що виходять на міжнародні ринки стає зменшення ризиків для ведення бізнесу. Особливо чутливим стає це сьогодні в сучасних українських реаліях, де підприємницькі структури вразливі до локальних криз, що відбуваються на внутрішньому ринку. Компенсувати недоліки ситуації на внутрішньому ринку може саме

міжнародна експансія, коли локальні ринки просідають, більше фінансової стабільності може додати міжнародний ринок.

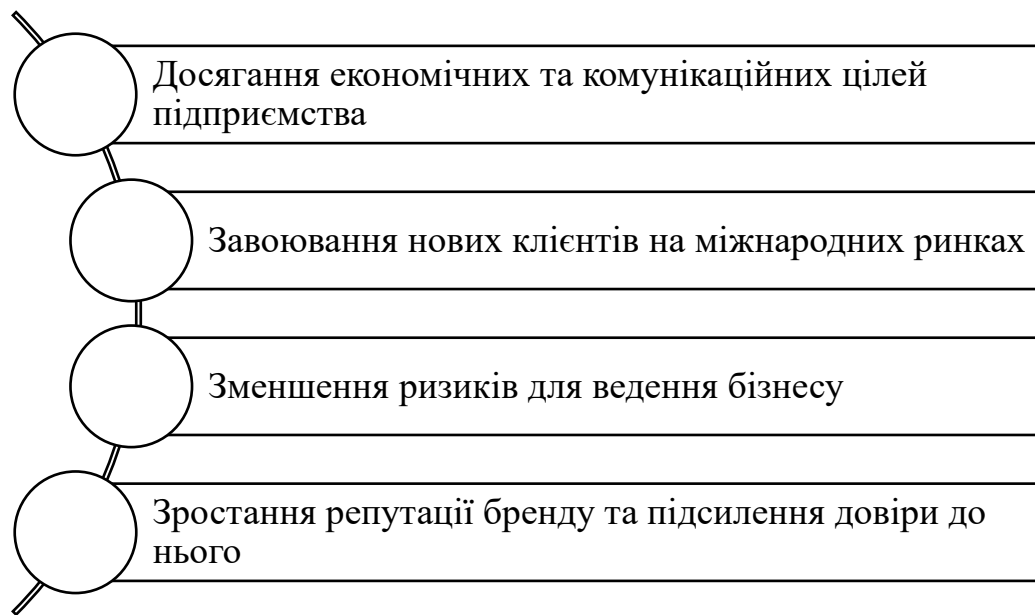


Рисунок 1.3 – Переваги виходу суб’єктів підприємництва на зовнішні ринки (Розроблено автором за [23])

Значною перевагою виходу на міжнародні ринки для суб’єкта підприємництва є підсилення бренду. Коли бізнес виходить із своїм брендом на міжнародний ринок, то репутація бренду значно підвищується й зростає довіра до нього. Бренд сприймається споживачами як зрілий, амбітний і може реалізуватись на складних ринках. Такий момент важливий не лише для споживачів, а й для інвесторів та партнерів по бізнесу. Міжнародні кейси є важливим аргументом у процесі обміну інформацією, товарами або послугами між компаніями, а не між компанією та кінцевим споживачем (B2B-комунікаціями). Це означає, що якщо компанія вийшла на міжнародний рівень, то вона конкурентоспроможна, успішна, в її активі є системність і правильне бачення.

Зазначимо, що міжнародний ринок є іншим середовищем в якому з’являються нові гравці, нові маркетингові формати, різниться поведінка

споживачів. Взаємодія для суб'єкта підприємництва з новими контрагентами на ринках сприяє збагаченню новим досвідом, що стимулює його розвиток у своїй країні і в міжнародному просторі.

1.3 Стратегії, форми та способи виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки.

Суб'єкт підприємництва, що перебуває у фазі активного розвитку та стабільної комерційної діяльності, починає розширювати свої економічні відносини та намагається вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок надає широкі перспективи для національних підприємств. Однак, водночас, вона створює і додаткові вимоги. Конкуренція є головною ознакою зовнішніх ринків, тому вихід на них вимагає використання сучасних методів управління бізнесом. Отже, питання формування стратегії виходу на зовнішні ринки має актуальне і практичне значення [27].

Зовнішньоекономічна стратегія підприємства є частиною загальної стратегії підприємства і включає план розвитку діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширенням і підтримкою своїх позицій. Це сукупність управлінських рішень, які обмежують кількість можливих зовнішньоекономічних операцій суб'єкта підприємництва найбільш ефективними у довгостроковій перспективі цілей, розроблених у загальній стратегії. При розробці такого комплексу стратегічних рішень потрібно враховувати можливі дії та реакції інших учасників ринку [28]. Науковці відносять стратегію зовнішньоекономічної діяльності до функціональних стратегій [29]. Тому, стратегія зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта підприємництва має розглядатись як функціональна, що за ієрархією взаємопов'язана із конкурентними, ресурсними, товарними та іншими стратегіями підприємства [30].

Розрізняють три групи стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок, що мають різні цілі, по різному диверсифіковані, мають різну конфігурацію, різняться швидкістю виходу на зовнішній ринок, різняться у ризиках, гнучкості наданні можливостей отримання інформації про ринок [22]:

- експортні стратегії (торговельні) – виробництво продуктів на внутрішньому ринку а експортування їх на зовнішній;

- кооперативні стратегії на основі контрактів, договорів – переведення виробництва на зовнішній ринок відповідно угоди із підприємством іншої країни (ведення спільного підприємництва, виробництво на основі контрактів, ліцензування, франчайзінг, тощо);

- інвестиційні стратегії (ієрархічні) – випуск продукту на зовнішньому ринку, що виконується компанією до складу якої включена міжнародна компанія у якій контрольний пакет акцій.

Підприємства під час виходу на зовнішні ринки, тобто включаючись у процес інтернаціоналізації залучаються в міжнародний маркетинг шляхами пасивної та активної інтернаціоналізації.

Пасивна інтернаціоналізація передбачає звернення бізнес-партнерів до підприємства з приводу організації реалізації товарів та послуг за кордоном, чи організувати там спільне виробництво. У ролі бізнес-партнерів можуть виступати вітчизняний експортер, іноземний імпортер або виробник. Під час виходу за пасивною стратегією підприємство має прийняти стратегію, яку пропонують їй активна сторона.

Активна інтернаціоналізація передбачає вихід підприємства на зовнішній ринок за власною ініціативою, на основі комплексного рішення, що полягає у:

- визначення та встановлення своєї частки діяльності, що підприємство буде виконувати на зовнішньому ринку. Починають звичайно із невеликої за обсягом частки;

- приймається рішення про вихід на ринки однієї країни чи декількох;
- визначення типу країни в якій бажає компанія вести свій бізнес.

Існує багато різних способів та методів виходу підприємств на зовнішні ринки. Розглянемо сучасні основні способи серед яких наступні: прямий експорт; ліцензування; інвестиції з нуля; електронна комерція та цифрове розширення; проекти під ключ; контрактне виробництво; контрейлерство; стратегічні альянси; придбання, франчайзинг (табл.1.3).

Таблиця 1.2 – Способи виходу на зовнішні ринки суб'єктів підприємництва (розроблено автором)

Спосіб виходу (стратегія)	Переваги	Недоліки
Прямий експорт	Повне контролювання маркетингу та цін, відносини із споживачами напрямку, потенціал для збільшення прибутку.	Передбачає великі початкові вкладення, підвищення ризиків, проблеми з міжнародною логістикою.
Ліцензування	Зниження витрат та ризиків під час інтернаціоналізації, можливість використання мереж партнерів країни в якій буде проводитись діяльність. Роялті сприяє отриманню пасивного доходу.	Обмеження контролю над операціями й якістю товарів та послуг, збільшення ризику порушення інтелектуальної власності, також потенціал появи конкурентів.
Інвестиції з нуля	Повний контроль над виконанням операційної діяльності, можливість отримання довгострокових прибутків, здатність застосовувати у практичній діяльності різні стимули місцевої влади	Великий обсяг початкових інвестицій, ризики регуляторної та ринкової невизначеності. Значний час окупності проектів.
Електронна комерція та цифрове розширення	Низькі витрати під час інтернаціоналізації, швидка адаптація стратегій та їх гнучкість, можливість швидкого завоювання споживачів на ринках	Проблеми із довірою клієнтів онлайн, складна логістика транскордонна, наявність значного рівня конкуренції у цифровому просторі.
Проекти під ключ	Наявність можливості отримання від великих масштабних проектів значних доходів, завоювання міжнародної репутації, передача технологій та знань.	Складності в управлінні персоналом та правилами ведення бізнесу на локальному ринку, вплив політичного та економічного становища.

Продовження табл. 1.2

Контрейлерство	Швидке проходження на новий ринок із мінімальними ризиками, на основі використання репутації й вже розвинутої мережі партнера й досить швидке освоєння ринку.	Досягнення успіху у тісній залежності від партнера, можливий конфлікт інтересів, обмеженість у контролюванні маркетингових та розподільчих стратегій
Спільні підприємства	Застосування спільних інвестицій та розподілення ризику, використання ресурсів ринку партнера та доступ до його знань, що забезпечує з'єднання досвіду та можливостей.	Можливість настання конфліктів між партнерами, уповільнення прийняття рішень на фоні спільного контролю та проблеми в управлінні й узгодженості інтересів
Стратегічні альянси	Присутність гнучкості в умовах співпраці, наявність додаткових ресурсів й досвіду, збільшення інновацій на основі спільних знань.	Ризик невідповідності цілей і пріоритетів, обмеження контролю над операційною діяльністю альянсу, виникнення суперечок щодо інтелектуальної власності та прибутку.
Придбання	Швидкий доступ до ринків та їх технологій, конкурентні переваги на ринку, сприяє збільшенню ринкової частки та доходів.	Значні витрати на придбання бізнесу, інтеграційні та культурні проблеми й ризик переоцінки вартості бізнесу.
Франчайзинг	Поеднує швидко експансію зі зниженими інвестиційними ризиками.	Ризик втрати контролю, необхідність значних ресурсів для навчання та супроводу, репутаційні ризики можливість втрати контролю.

Прямий експорт, стратегія відповідно якої підприємство реалізує свою продукцію в іншій країні через дистриб'юторів чи агентів, що забезпечує контроль маркетингового процесу й продажів, на основ чого вибудовуються прямі відносини з і клієнтами іншої країни.

Перевагами такої стратегії є повне контролювання маркетингу та цін, відносини із споживачами напряду, потенціал для збільшення прибутку. Серед недоліків слід зазначити великі початкові вкладення, підвищення ризиків, проблеми з міжнародною логістикою.

Ліцензування це спосіб під час якого надається місцевій компанії право на використання торгових марок, патентів чи інтелектуальної власності в обмін на роялті. При застосуванні такої стратегії знижуються фінансові ризики.

Плюсом ліцензування є зниження витрат та ризиків під час інтернаціоналізації, можливість використання мереж партнерів країни в якій буде проводитись діяльність. Роялті сприяє отриманню пасивного доходу. Мінус полягає в обмеженні контролю над операціями й якістю товарів та послуг, збільшення ризику порушення інтелектуальної власності, також потенціал появи конкурентів.

Інвестиції з нуля під час такого способу виходу на зовнішній ринок підприємство починає свої бізнес-операції з нуля в обраній країні. При такій стратегії вкладаються значна кількість інвестицій у відбудову інфраструктури компанії. Позитивні моменти такої стратегії – це повний контроль над виконанням операційної діяльності, можливість отримання довгострокових прибутків, здатність застосовувати у практичній діяльності різні стимули місцевої влади. Серед мінусів можна визначити великий обсяг початкових інвестицій, ризики регуляторної та ринкової невизначеності. Значний час окупності проектів.

Електронна комерція та цифрове розширення за цією стратегією передбачається вихід на зовнішній ринок використовуючи механізм електронної комерції та цифрових технологій, тобто вихід онлайн, без фізичної присутності підприємства.

Перевагою такої стратегії є низькі витрати під час інтернаціоналізації, швидка адаптація стратегій та їх гнучкість, можливість швидкого завоювання споживачів на ринках. Серед мінусів існують проблеми із довірою клієнтів онлайн, складна логістика транскордонна, наявність значного рівня конкуренції у цифровому просторі.

Стратегія *проекти під ключ* для виходу на зовнішній ринок полягає у повному наданні готового рішення про ведення бізнесу у країні яку обрали, куди включено проектування, будівництво інфраструктури й початок операційної діяльності. Позитивним в цій стратегії є наявність можливості отримання від великих масштабних проектів значних доходів. У результаті виходу на зовнішній ринок таким способом підприємство завойовує собі

міжнародну репутацію, а також передає технології та знання іншій стороні. Адже існують і ризики, щодо вчасного завершення проектів і вкладання у бюджет проекту. Також існують складності під час впровадження такої стратегії в управлінні персоналом та правилами ведення бізнесу на місцевому рівні. На впровадження стратегії проекти під ключ значного впливу набуває політична та економічна ситуація в країні на ринок якої виходить підприємство.

Контрейлерство спосіб виходу на зовнішній ринок підприємства у вигляді партнерства із відомою компанією на тому ринку де буде проводитись діяльність, з метою застосування дистриб'юторської мережі й інформації про ринок. Плюсом такого виходу на зовнішній ринок є швидке проходження на новий ринок із мінімальними ризиками, на основі використання репутації й вже розвинутої мережі партнера й досить швидке освоєння ринку. Мінусом є досягнення успіху у тісній залежності від партнера, можливий конфлікт інтересів під час реалізації конкурентної продукції, обмеженість у контролюванні маркетингових та розподільчих стратегій.

Спільні підприємства є стратегічним партнерством при якому підприємства організовують нове підприємство на умовах спільної власності. Такий підхід забезпечує розподіл ресурсів, ризиків, прибутків в спільних умовах функціонування та досягання цілей бізнесу. Позитивним під час впровадження такої стратегії застосування спільних інвестицій та розподілення ризику, використання ресурсів ринку партнера та доступ до його знань, що забезпечує з'єднання досвіду та можливостей. Але на фоні позитивних моментів застосування стратегії виникає можливість настання конфліктів між партнерами, уповільнення прийняття рішень на фоні спільного контролю й проблеми в управлінні та узгодженості інтересів.

Стратегічні альянси форма виходу на зовнішній ринок для підприємства при якій передбачається партнерство під час досягання цілей але партнери залишаються незалежними один від одного. Така форма включає

співробітництво в маркетинговій діяльності, технологіях та у розробках продукції [32].

Позитивним в цій стратегії є присутність гнучкості в умовах співпраці, наявність додаткових ресурсів й досвіду, збільшення інновацій на основі спільних знань. Адже присутній ризик того, що цілі і пріоритети не відповідають, обмеження контролю на операційну діяльність альянсу, також виникнення суперечок щодо інтелектуальної власності та прибутку.

Придбання форма виходу на зовнішні ринки що передбачає придбання однією компанії іншої, з метою контролювання її активів, технологій або наявністю на ринку, що сприяє швидкому виходу на зовнішній ринок або його розширення. Така форма забезпечує швидкий доступ до ринків та їх технологій, конкурентні переваги на ринку, сприяю збільшенню ринкової частки та доходів. Але при цьому, виникають значні витрати на придбання бізнесу, інтеграційні та культурні проблеми й ризик переоцінки вартості бізнесу.

Франчайзинг може бути обрано як спосіб виходу на зовнішні ринки, він сприяє розширенню бізнесу та бренду, за надання права іншим використовувати конкретну бізнес-модель та інтелектуальну власність. Франчайзинг є ефективною моделлю виходу на зовнішні ринки, оскільки поєднує швидко експансію зі зниженими інвестиційними ризиками. Проте він потребує: сильного контролю, чітких стандартів, грамотного юридичного забезпечення [31].

Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки є ключовим інструментом забезпечення його довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. Вибір оптимальної моделі міжнародної експансії залежить від масштабів бізнесу, рівня ресурсного забезпечення, специфіки галузі, ринкових ризиків та регуляторного середовища.

Застосування відповідної стратегії дозволяє компанії розширити географію збуту, диверсифікувати ризики, підвищити ефективність

використання виробничого потенціалу та адаптувати товарні пропозиції до потреб різних груп споживачів. Водночас вихід на зовнішній ринок потребує ретельного аналізу конкурентного середовища, глибокого розуміння культурних, правових і економічних особливостей країни-реципієнта, а також формування чіткої системи управлінських рішень і контролю.

Отже, успішність зовнішньоекономічної діяльності залежить від здатності підприємства стратегічно мислити, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати гнучкі, збалансовані й економічно обґрунтовані стратегії виходу на глобальні ринки.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва є системним комплексним підходом, що складається і складових управління: принципи, функції, методи, аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; процес планування; розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок або розширення зовнішньоекономічної діяльності; реалізацію такої стратегії та оцінку управління, моніторинг та контроль.

Під час управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва, необхідним є врахування всіх чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виділення особливостей зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а під час виходу підприємства на зовнішні ринки обов'язковим є проведення аналізу можливостей та існуючих проблем, і тільки враховуючи зазначене, можлива розробка ефективної стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Також, важливо досліджувати передумови виходу суб'єкта підприємництва на міжнародний ринок, основні мотиви для підприємців, що сприяють виходу та обирати більш ефективний спосіб для суб'єкта підприємництва виходу на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО»

2. 1 Характеристика підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО»

ТОВ «Компанія Варго» почало свою діяльність на ринку у 2012 р., адже керівник компанії та співробітники у цій галузі працюють із 2003 р. Як юридична особа ТОВ «Компанія Варго» зареєстровано 22.07.2016 р. з розміром статутного капіталу 20000,00 грн. [33].

Зареєстровані наступні види діяльності представлені у табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Зареєстровані основні та інші види діяльності ТОВ «Компанія Варго» (Розроблено автором за [33])

<i>Основний вид діяльності компанії</i>	
1.01	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
<i>Інші види діяльності компанії</i>	
16.29	Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння
22.29	Виробництво інших виробів із пластмас
25.61	Оброблення металів та нанесення покриття на метали
25.93	Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин
25.99	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
46.21	Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
46.61	Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
46.65	Оптова торгівля офісними меблями
47.99	Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
73.11	Рекламні агентства
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
49.41	Вантажний автомобільний транспорт

Товариство входить у ТОП-10 ведучих компаній України з виготовлення нестандартного торговельного обладнання. Місія компанії полягає у виготовленні обладнання, що збільшує ефективність торговельних площ клієнтів й сприяє продажам [34].

Компанія має виробничі площі 1000 кв. м., своє проектне бюро, сучасні оздоблені склади, відділ продажу та значний досвід у виробництві товарів, що пропонуються. Клієнтами ТОВ «Компанія Варго» провідні підприємства та організації різних сегментів ринку, що включає торгівлі у роздріб, інтернет-торгівлю послуги що характеризує ринок B2C, на якому товари та наданні послуги безпосередньо задовольняють споживачів та клієнтів. Клієнти компанії із задоволенням співпрацюють, є переконаними у високій якості товарів та професіоналізмі персоналу, обирають компанію як постійного постачальника POSM продукції. Висока якість кваліфікації персоналу компанії забезпечує виконання найскладніших проектів, розробки унікальних планів та рішень для ведення бізнесу і в тому разі забезпечуючи прийнятні ціни на продукцію [35].

Асортимент продукції компанії складає більше ніж 3000 тисячі різних варіантів виробів, що забезпечує реалізацію всіх найсміливіших побажань клієнтів.

Компанією організовано високотехнологічне виробництво пластикових виробів різної складності та на різні види замовлень клієнтів. Це пластикові стійки, демонстратори, дисплеї, тестери, диспенсери, шовфтокери, пластикові стелажі, презентери, шелфтокери, підставки тощо. Вироби виготовляються із застосуванням спеціальних технологій механічної обробки пластику, гравіювальних обробок, фігурної висічки, згинання холодного та гарячого виду [36].

ТОВ «Компанія Варго» є виробником металевих виробів, серед яких кошики, торгові стійки, тримачі, дозатори та інше. Виробництво компанії забезпечено сучасним високоточним обладнанням щодо обробки металевих деталей, що підвищує якість виробів. Металеві вироби компанії включають

переваги серед виробників конкурентів, а саме: виконання замовлень за чіткими замірами; можливість брендування продукції; з'єднання різних палітр кольорів та матеріалів; швидкі терміни у виготовленні продукції. Такі переваги сприяють виготовленню ексклюзивної торговельної продукції. Під час виготовлення металевих виробів застосовуються нові інноваційні технології [37].

Компанія пропонує послугу лазерного різання на різних матеріалах. Для споживачів та клієнтів яким потрібна точність у різанні, розкрою, гравіюванні доцільно застосовувати лазер для різання. Нанесення гравіювання лазером на предмети та матеріали забезпечує довгу стійкість гравіюванням. В компанії послугу надають кваліфіковані співробітники, виконуючи лазерне різання з великою точністю, гладкістю країв деталей, високу повторюваність виробів при гравіюванні у різних кількостях [38].

ТОВ «Компанія Варго» надає послуги проектування та дизайну, та є однією із найпопулярнішою на ринку серед клієнтів замовників. Компанія пропонує POS продукцію, для точок продажу та завоювання уваги покупців, які сприяють акцентуванню переваг товару, виділяють його, повідомляють про акції. Команда фахівців компанії не тільки може втілювати ідеї замовників, але й пропонує розробку концепцій продуктів з нуля та також надає рекомендації щодо оформлення товарів та по залученню клієнтів [39].

З моменту створення ТОВ «Компанія Варго» постійно розвивається, займається проектуванням та виробництвом якісного торговельного обладнання та POS-продукції на вітчизняному ринку. На сучасному етапі розвитку компанії реалізується повний технологічний виробничий процес і застосовуються інноваційні технології й сучасне обладнання.

2.2 Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Компанія Варго»

Ефективна фінансова та економічна діяльність та своєчасне виконання фінансових зобов'язань з точки зору необхідних фінансових ресурсів основною характеристикою безпеки економічного об'єкта є його фінансовий стан. Водночас аналіз фінансового стану економічного об'єкта може бути найважливішим елементом у системах управління та прийнятті важливих економічних рішень. Результати цього аналізу привертають увагу майже всіх зацікавлених сторін компанії: споживачів продукції/послуг, постачальників, керівників вищого рівня, власників, інвесторів, кредиторів та державних органів управління. Зрештою, саме фінансовий стан компанії відображає ефективність її економічної та фінансової діяльності. Важливо, щоб фінансовий стан компанії не тільки пояснював рівень життєздатності, але й виявляв силу факторів, що впливають на розвиток економічного об'єкта, щоб можна було визначити резерви для поліпшення поточного стану [40].

Для проведення комплексного аналізу фінансового стану підприємства потрібна інформація про економічні ресурси, фінансову структуру платоспроможності та ліквідності підприємства, а також інформація про зовнішнє середовище в якому воно функціонує.

Мета аналізу фінансового стану підприємства полягає у розробці та впровадженні заходів, спрямованих на розширення можливостей продовження його економічної діяльності з метою її зміцнення, підвищення потенціалу та поліпшення рентабельності. За результатами аналізу фінансового стану можна визначити та встановити наступне [41]:

- загальну ефективність фінансової та економічної діяльності підприємства, зокрема ефективність використання фінансових ресурсів;
- надійність підприємства з точки зору фінансових ресурсів для здійснення його економічної діяльності;

- підприємницькі ризики, пов'язані з погашенням зобов'язань, збільшенням активів та вилученням інвестицій;
- основні пріоритети в галузі планування якості, прогнозування та бюджетування;
- політику щодо розподілу та використання прибутку для потреб підприємства;
- пріоритетні напрямки щодо причин, тенденцій та еволюції відповідних змін на основі показників фінансового стану підприємства.

Для проведення аналізу фінансового стану підприємства спочатку необхідно сформувати інформаційну базу. Інформація для проведення аналізу отримується із фінансової звітності підприємства. Основним формами звітності є «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів» та «Звіт про власний капітал».

Основним інформаційним документом підприємства є баланс, який відображає фінансовий та економічний стан підприємства на певну дату. Баланс дозволяє оцінити найважливіші характеристики підприємства.

Метою складання балансу підприємства є забезпечення користувачів неупередженою та достовірною інформацією на звітну дату про фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Баланс є складовою частиною бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Цей документ містить систему показників, згрупованих у вигляді зведеної таблиці, що відображає у грошовому вираженні склад, розподіл, джерела та цілі використання коштів (активів) підприємства на певну дату, тобто фінансовий та майновий стан підприємства. Баланс є методом узагальнення та отримання інформації про стан економічної системи та інструментом управління [42].

Процедура оцінки балансу називається «читанням балансу». Уміння читати баланс є важливою професійною характеристикою фінансового фахівця, і завдяки цій здатності фінансові фахівці можуть готувати прогнозні баланси та управляти найважливішими фінансовими показниками

підприємства. Крім того, вміння читати фінансові звіти допомагає фінансовим аналітикам отримати правильне уявлення про фінансовий стан та виробничу діяльність інших підприємств [43, с.70].

Відповідно НП (С) БО № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» баланс (звіт про фінансовий стан) – є звітом в якому відображено фінансовий стан підприємства на виокремлену дату. В ньому подається інформація про активи та пасиви (зобов'язання та власний капітал) підприємства.

Отримавши інформацію із звітів про показники діяльності за декілька періодів проводиться процедура аналізу, в якій можна виділити наступні етапи.

1. Визначається мета проведення аналізу і зазначаються цілі, що впливає на подальший вибір методики аналізу й різних підходів.

2. Формується інформаційна база дослідження та напрямки оцінювання, вибираються показники за якими буде охарактеризовано фінансовий стан.

3. Проводяться аналітичні розрахунки, порівняння з попередніми періодами діяльності та нормативами.

4. Вивчаються та аналізуються зміни показників, виявляються чинники впливу на зміну рівнів показників й характеризується та обґрунтовується їх поточний рівень.

5. Виявляються та оцінюються резерви й розроблюються та пропонуються заходи для покращення й зміцнення фінансового стану.

Одним з методів аналізу фінансового стану підприємства є метод аналізу балансу підприємства. Проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз балансу.

Горизонтальний аналіз балансу підприємства проводиться з метою вивчення змін показників у динаміці за певний період часу. Під час такого аналізу будуються аналітичні таблиці в яких вносять балансові показники із звіту та доповнюють розрахованими показниками змін за досліджуваний період часу. За результатами горизонтального аналізу звітності можна

спостерігати за розвитком підприємства, але такий аналіз не може надати всю повну картину щодо фінансового стану підприємства. Адже, під час проведення горизонтального аналізу не враховуються абсолютні значення показників діяльності, так як це визначається при проведенні коефіцієнтного аналізу, а тільки їх зміни.

Для визначення фінансового стану підприємства ТОВ «Компанія Варго» проведемо горизонтальний аналіз балансу, який буде складатися із аналізу активів та пасивів у динаміці за три роки з 2022 р. по 2024 р.

Для цього побудуємо аналітичну таблицю 2.2 в якій проведемо оцінку зміни показників за період 2022-2024 р. р.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2022-2024 р.р.

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (+;-)		Відносне відхилення %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
А К Т И В							
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Основні засоби:	293,50	770,20	2 139,50	476,7	1369,3	262,4	277,8
первісна вартість	941,00	1 887,20	4 112,30	946,2	2225,1	200,6	217,9
знос	647,50	1 117,00	1 972,80	649,5	885,8	172,5	177,6
інші необоротні активи	0	-	-				
Усього за розділом I	293,50	770,20	2 139,50	476,7	1369,3	262,4	277,8
II. Оборотні активи							
Запаси	9,50	31,90	20,90	22,4	-11	335,8	65,5
Поточна дебіторська заборгованість	224,40	492,90	1 510,80	268,5	1017,9	219,7	306,5
Гроші та їх еквіваленти	60,10	300,60	37,90	240,5	-262,7	500,2	12,6
Інші оборотні активи	15,40	84,60	225,70	69,2	141,1	549,4	266,8
Усього за розділом II	309,40	910,00	1 795,30	600,6	885,3	294,1	197,3
Баланс	602,90	1 680,20	3 934,80	1077,3	2254,6	278,7	234,2

Продовження табл. 2.2

П А С И В							
I.Власний капітал							
Капітал	20,00	20,00	20,00	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збуток)	178,20	328,50	814,70	150,3	486,2	184,3	248,0
Неоплачений капітал	(0)	(-)	(-)	-	-		
Усього за розділом I	198,20	348,50	834,70	150,3	486,2	175,8	239,5
Короткострокові кредити банків	197,00	131,60	359,40	-65,4	227,8	66,8	273,1
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи,	169,10	834,70	1 676,40	665,6	841,7	493,6	2,01
розрахунками з бюджетом	6,80	36,60	111,10	29,5	74,5	538,2	303,5
розрахунками зі страхування	4,40	1,20	9,50	-3,2	8,3	-27,3	791,7
розрахунками з оплати праці	16,80	10,70	16,90	-6,11	6,2	-63,7	157,9
інші поточні зобов'язання	10,60	316,90	926,80	306,3	609,9	2989	292,5
Усього за розділом III	404,70	1 331,70	3 100,10	927	1077,3	329,0	232,8
Баланс	602,90	1 680,20	3 934,80	1077,3	2254,6	112,8	234,2

За проведеними обчисленнями абсолютних та відносних відхилень балансових показників за три роки можна зробити висновки, що на підприємстві необоротні активи зростають, так у 2023 р. відбулось зростання на 476,7 тис. грн., що склало більше 200%, а у 2024 р. збільшення відбулось на 1369,3 тис. грн., відсоткова зміна майже на 278%. Зростання необоротних активів підприємства на підприємстві ТОВ «Компанія Варго» свідчить про розширення його діяльності, відбувається модернізація виробництва і підвищується його виробничі потужності, відбувається розширення асортименту продукції.

Оборотні активи підприємства за період 2022-2024 р. р. мають також чітку тенденцію до збільшення. Та у 2023 р. збільшення відбулось на 1077,3 тис. грн., а у 2024 р. – на 2254,6 тис. грн., що у відносних показниках складає 278,7 та 234,2 відсотки. Збільшення оборотних активів підприємства свідчить також, про покращення діяльності підприємства. Відбувається підвищення обсягів

виробництва та реалізації товарів, підвищуються обсяги накопичених коштів, що покращує ліквідність та платоспроможність підприємства.

Власний капітал підприємства кожного року зростає. Так у 2023 р. зростання відбулось на 150,3 тис. грн, у 2024 р. збільшення на 486,2 тис. грн, що у відсотках означає приріст більше ніж на 200%. Це є позитивним моментом у функціонуванні підприємства на фоні зростання прибутку та доходів, адже збільшується його ринкова вартість та зростає фінансова стійкість та кредитоспроможність.

Поточні зобов'язання та забезпечення ТОВ «Компанія Варго» збільшилися за період дослідження і склали у 2023 р. 1 331,70 тис. грн., що на 927 тис. грн більше ніж у попередньому періоді. За 2024 р. також відбулось збільшення поточних зобов'язань на 1077,3 тис. грн відповідно 2023 р. Збільшення зобов'язань при покращенні діяльності підприємства, при зростанні прибутку є позитивною тенденцією і впливає на підтримку ліквідності. Підприємство має можливість при такому стані приймати рішення про оперативне фінансування оборотного капіталу. В загальному таке зростання свідчить про зростання бізнесу. Зміни розділів балансу представлено на рис. 2.1.

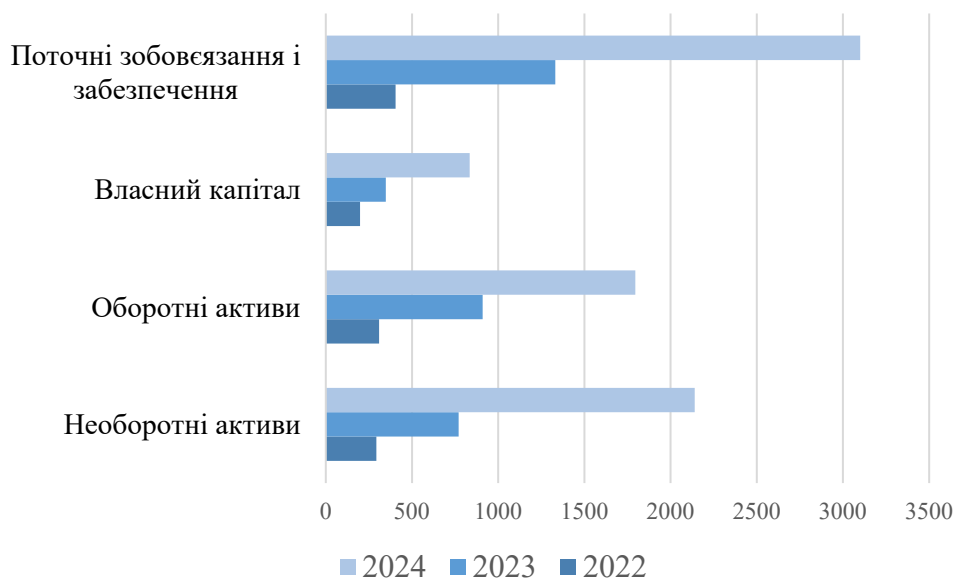


Рисунок 2.1 – Зміна розділів балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2022-2024 р.р. (Розроблено автором)

На наступному етапі дослідження проаналізуємо структурні зміни статей балансу, тобто проведемо вертикальний аналіз балансу підприємства, що проводиться за рахунок порівняння питомої ваги кожної статті балансу, або розділів балансу з валютою балансу. Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2022-2024 р.р. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2022-2024 р.р.

	2023	2024	Питома вага		Зміна питомої ваги, %
			2023	2024	
А К Т И В					
1	3	4	5	6	7
I. Необоротні активи					
Основні засоби:	770,20	2 139,50	45,8	54,4	8,6
первісна вартість	1 887,20	4 112,30	-	-	-
знос	1 117,00	1 972,80	-	-	-
інші необоротні активи	-	-			
Усього за розділом I	770,20	2 139,50	45,8	54,4	8,6
II. Оборотні активи					
Запаси	31,90	20,90	1,9	0,5	1,4
Поточна дебіторська заборгованість	492,90	1 510,80	29,3	38,4	9,1
Гроші та їх еквіваленти	300,60	37,90	17,9	1,0	-16,9
Інші оборотні активи	84,60	225,70	5,0	5,7	0,7
Усього за розділом II	910,00	1 795,30	54,2	45,6	-8,6
Баланс	1 680,20	3 934,80	100	100	0
П А С И В					
I. Власний капітал					
Капітал	20,00	20,00	1,2	1,2	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збуток)	328,50	814,70	19,6	20,7	1,1
Неоплачений капітал	(-)	(-)	-		
Усього за розділом I	348,50	834,70	20,7	21,2	0,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	131,60	359,40	1,9	9,1	7,2
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи,	834,70	1 676,40	5,04	42,6	37,56
розрахунками з бюджетом	36,60	111,10	2,2	2,8	0,6
розрахунками зі страхування	1,20	9,50	0,00001	0,4	0,4
розрахунками з оплати праці	10,70	16,90	0,6	0,42	0,18
інші поточні зобов'язання	316,90	926,80	18,9	23,6	-21,7
Усього за розділом III	1 331,70	3 100,10	83,12	78,8	-4,32
Баланс	1 680,20	3 934,80	100	100	

За результатами проведеного структурного вертикального аналізу балансу ТОВ «Компанія Варго» можна відстежити, що структура активів балансу не отримала кардинальних змін (рис.2.2).

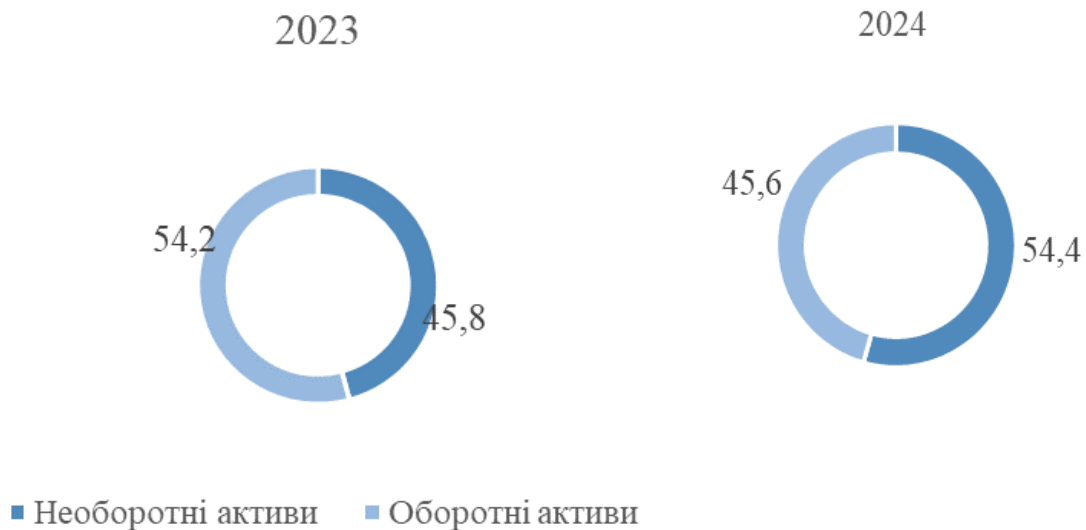


Рисунок 2.2 – Зміна структури активів балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2023-2024 р.р. (Розроблено автором)

В активі балансу підприємства переважно частка необоротних та оборотних активів приблизно за величиною на одному рівні близько 50%. Так у 2023 р необоротні активи склали 45,8%, у 2024 р. – 54,4%, зміна відбулась на 8,6%. Оборотні активи у відсотках у 2023 р. склали 54,2%, а у 2024 – 45,6%. Більша частка оборотних активів представлена дебіторською заборгованістю.

У пасиві балансу частка власного капіталу складала за досліджуваний період близько 20% від загальної суми пасивів балансу. Поточні зобов'язання та забезпечення складають у 2023 р. 83,12% від загальних пасивів, а у 2024 р. частка їх незначно зменшилась на 4,32%.

Структура пасивів балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2023-2024 р.р. показано на рис. 2.3.

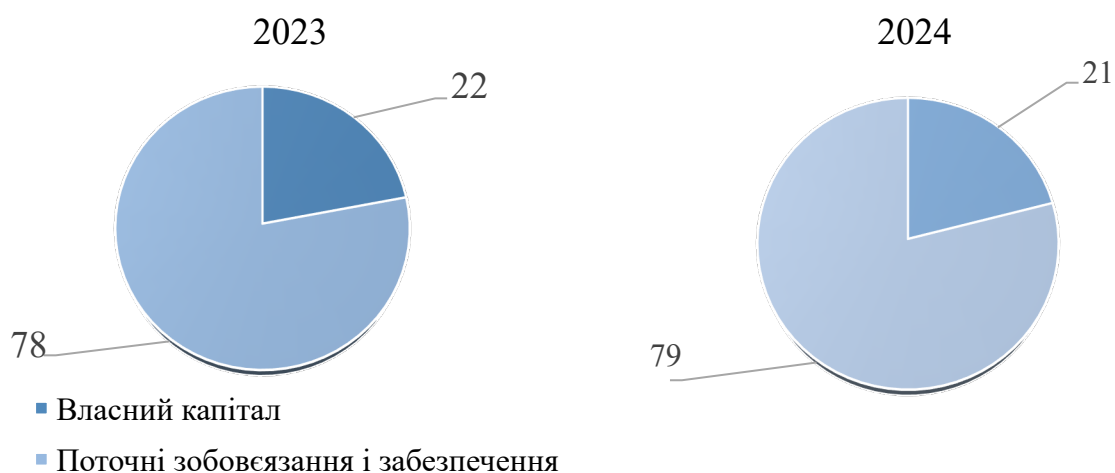


Рисунок 2.3 – Зміна структури пасивів балансу підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2023-2024 р. р. (Розроблено автором)

Найбільш часто застосовуючим та інформативним є аналіз фінансового стану підприємства за розрахунком фінансових коефіцієнтів, які надають достовірні та точні результати й їх інтерпретацію. Основними показниками, які відображають фінансовий стан є ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість підприємства.

Ліквідність підприємства, тобто здатність його погашати борги за зобов'язаннями, оцінюється за наступними фінансовими коефіцієнтами:

Current Ratio – коефіцієнт поточної ліквідності;

Quick Ratio – коефіцієнт швидкої ліквідності;

Cash Ratio – коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Платоспроможність підприємства є поняттям ширшим ніж ліквідність, адже платоспроможність відображає ефективність управління ліквідністю підприємства на оперативному рівні. Ці поняття разом характеризують можливість підприємства погашати свої зобов'язання. Ліквідність означає виконання повністю всіх зобов'язань, а платоспроможність виконання зобов'язань за рахунок власного капіталу []. Оцінюється платоспроможність за

показником платоспроможності (коефіцієнт автономії), відношенням власного капіталу до валюти балансу.

Фінансова стійкість компанії досягається, коли вкладені в компанію ресурси окупаються за рахунок операційних доходів, а прибуток забезпечує самофінансування та незалежність від зовнішніх джерел для отримання капіталу. Фінансову стійкість суб'єкта підприємництва характеризує складена система абсолютних і відносних показників [44].

Фінансова стійкість підприємства оцінюється за наступними фінансовими показниками:

- коефіцієнт фінансування;
- коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Обчислимо основні показники, що характеризують фінансовий стан компанії. Проведемо розрахунки коефіцієнтів ліквідності платоспроможності та фінансово стійкості. Методика розрахунку показників подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Компанія Варго» за період 2023-2024 р.р.

Назва показника	Формула розрахунку	Нормативне значення	2023,%	2024,%	Абсолютне відхилення 2024/2023 (+/-) п. п.
<i>Показники ліквідності</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)	$K_{пл} = \text{оборотні активи} / \text{поточні зобов'язання}$	1,5 – 2,5	0,70	0,60	-0,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio)	$K_{шл} = \text{оборотні активи} - \text{запаси} / \text{поточні зобов'язання}$	0,7 – 1,0	0,70	0,60	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio)	$K_{ал} = \text{грошові кошти} + \text{коротко-строкові фінансові вкладення} / \text{поточні зобов'язання}$	0,2 – 0,3	0,72	0,66	-0,06

Продовження табл.2.4

<i>Показник платоспроможності</i>					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$K_{\text{авт}} = \text{власний капітал} / \text{валюта балансу}$	$> 0,5 (50\%)$	1,06	1,0	-0,06
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
Коефіцієнт фінансування	$K_{\text{фін}} = \text{власний капітал} / \text{залучений (позиковий капітал)}$	$> 1,0$	1,06	1,12	0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	$K_{\text{звок}} = \text{власні оборотні кошти} / \text{оборотні активи}$	$\geq 0,1 - 0,2$	0,46	0,16	-0,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{мвк}} = \text{власні оборотні кошти} / \text{власний капітал}$	$0,2 - 0,5$	1,2	0,34	-0,86

За результатами розрахунків оціночних фінансових показників, можна зробити висновки, що підприємство ТОВ «Компанія Варго» має рівень ліквідності у короткостроковому періоді нижче норми, але це не є зовсім негативним моментом для підприємства, адже підприємство має швидкий оборот активів та значну частину активів у запасах. В загальному, показники ліквідності свідчать про достатню ліквідність підприємства. Розрахований коефіцієнт платоспроможності свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства ТОВ «Компанія ВАРГО», це означає що компанія має значну ресурсну та стабільну фінансову базу. Показники фінансової стійкості у межах норми, що свідчить про стійке фінансове положення компанії на ринку. Хоча слід зауважити, що у 2024 р. всі коефіцієнти незначно знизились, але кардинально зміни не вплинули на функціонування компанії.

2.3 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Компанія Варго»

Перед тим як, розроблювати стратегію виходу підприємницької структури на зовнішні ринки слід проводити ретельне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Одним із аналітичних інструментів, що допомагають проведенню такого аналізу є SWOT-аналіз. За допомогою такого аналізу визначають сильні та слабкі сторони (аналіз внутрішнього середовища) у діяльності підприємства та його можливості й загрози (аналіз зовнішнього середовища). Проведення такого аналізу надає можливість керівникам та менеджерам прийняти важливі ґрунтовні управлінські рішення, зокрема й рішення стосовно виходу підприємства на зовнішні ринки, що сприятиме його розвитку.

Виконав SWOT-аналіз, за його результатами, розуміючи чітко ситуацію, можна розробити стратегії, які максимально використовують сильні сторони, реалізують можливості, мінімізують слабкі сторони та усувають загрози. Ці стратегії можуть сприяти досягненню різних цілей: збільшенню продажів, виходу на нові ринки або поліпшенню якості обслуговування споживачів [45].

Використовуючи SWOT-аналіз для підприємницької структури, з метою оцінювання її стану для розробки стратегії інтернаціоналізації оцінюється стан проекту, та поточна ситуація за чотирма основними напрямками (табл. 2.5):

сильні сторони (*Strengths*);

слабкі сторони (*Weaknesses*);

можливості (*Opportunities*);

загрози (*Threats*).

Таблиця 2.5 – Складові SWOT-аналізу

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Характеристики суб'єкта підприємництва що забезпечує конкурентні переваги	Характеристики суб'єкта підприємництва які знижують конкурентоспроможність	Чинники зовнішнього середовища, що покращують господарську діяльність та підвищують рівень конкурентоспроможності	Чинники зовнішнього середовища що негативно впливають на діяльність підприємства і ускладнюють досягання цілей

Проведемо SWOT-аналіз для суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія ВАРГО» з метою розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. «Компанія ВАРГО» успішна компанія на ринку України і має всі можливості щодо інтернаціоналізації бізнесу.

Оцінимо зовнішнє та внутрішнє середовище за методикою SWOT-аналізу. Результати дослідження подані на рис. 2.4.

Наступним етапом, після формування матриці SWOT-аналізу в якій визначені сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози підприємства проводиться її оцінювання.

Матриця SWOT-аналізу є специфічною формою подання результатів. специфічна форма; в ній відсутня інформація для прийняття виважених рішень стосовно управлінням, але вона дозволяє упорядкувати всю доступну інформацію з власними ідеями та оцінками керівників та менеджерів. Для кожного керівника, менеджера, адміністративного працівника, орієнтованого на поточну роботу, це корисне завдання, яке вимагає від усіх, хто використовує SWOT-аналіз, розглянути ретельно над поточну ситуацію і спрогнозувати майбутнє компанії. У таких умовах зростає важливість ролі стратегічного менеджера, який розробляє різні заходи для забезпечення стратегічної рівноваги, оскільки можуть бути розроблені невідповідні заходи, які «знищать» можливості і сприйматимуть їх як загрози [46].

Сильні сторони-S	Слабкі сторони-W
1. Забезпечення випуску продукції високої якості використовуючи якісні матеріали, новітні технології. 2. Можливість зробити виробництво більш гнучким, адаптувати випуск товарів під споживачів (кастомізація). 3. Впровадження нових технологій у виробництво, реалізацію та технічне обслуговування 4. Налагодження комунікацій із вітчизняними ритейлерами і чітке усвідомлення стану локального ринку. 5. Проведення у діяльність компанії конкурентної цінової політики у порівнянні із цінами імпоротної аналогічної продукції за рахунок логістичних зменшених витрат 6. Висококваліфікований персонал та впровадження на підприємстві POS-систем.	1. Не розповсюдженість товарів за межами країни та недостатня за регіоном. Не використання можливості виходу на міжнародні ринки. 2. Низька активність інвестування у сучасні новітні технології. 3. Валютні ризики й ризики логістики воєнного часу. 4. Недостатньо розвинена маркетингова діяльність та маркетингові інструменти у плані просування товарів, брендів. 5. Немає у наявності сертифікатів й стандартів міжнародного рівня для реалізації продукції на зарубіжних ринках. 6. Немає масштабування у виробництві, що необхідне для виходу на ринки за межами країни.
Можливості-O	Загрози-T
1. У післявоєнній перспективі зростання ринку ритейлу в країні, відновлення економіки – результат зростання попиту на торговельне обладнання. 2. Підвищення популярності виробів з України на внутрішньому ринку, підтримка виробника від держави. 3. Цифровізація бізнес-процесів компанії. 3. Орієнтація на міжнародну експансію для компанії. Вихід на ринки Європи. 4. Розвиток партнерських відносин із виробниками персонального обладнання, платіжними провайдером. 5. Використання державних програм підтримки експорту й модернізації виробництва за рахунок грантів, пільгових кредитів, тощо.	1. Конкуренція зі сторони такої ж імпоротної продукції, може під відомими марками. 2. Непостійні ціни на компоненти товарів, зміна логістичних ланцюжков, натрушення поставок із зовні. 3. Політична й фінансово-економічна нестабільність в країні, що впливає на платоспроможність клієнтів. 4. Перешкоди під час виходу на міжнародні ринки: сертифікація, 5. Під час масштабування бізнесу і виходу на міжнародні ринки ризики якості виготовлених товарів. Ризик втрати контролю над якістю та витримування стандартів під час процесу виробництва.

Рисунок 2.4 – SWOT-аналіз для суб'єкта підприємництва ТОВ
«Компанія ВАРГО» (Розроблено автором)

Одним із способів оцінювання матриці є оцінка всіх чинників та їх впливу шляхом позначення «+» або «-». Чинники, що найвпливовіші позначаються знаком «+», менш впливові знаком «-». По-перше до розгляду

обирають позитивні чинники, вже потім розглядаються чинники із негативним впливом. Оцінка матриці проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Компанія ВАРГО» подано на рис. 2.5.

<i>Сильні сторони-S</i>	<i>+/-</i>	<i>Слабкі сторони-W</i>	<i>+/-</i>
✓ забезпечення випуску продукції високої якості використовуючи якісні матеріали, новітні технології. ✓ Можливість зробити виробництво більш гнучким, адаптувати випуск товарів під споживачів (кастомізація). ✓ Впровадження нових технологій у виробництво, реалізацію та технічне обслуговування ✓ Налагодження комунікацій із вітчизняними ритейлерами і чітке усвідомлення стану локального ринку. ✓ Проведення у діяльність компанії конкурентної цінової політики у порівнянні із цінами імпоротної аналогічної продукції за рахунок логістичних зменшених витрат ✓ Висококваліфікований персонал та впровадження на підприємстві POS-систем.	+ + + - - +	✓ Не розповсюдженість товарів за межами країни та недостатня за регіоном. Не використання можливості виходу на міжнародні ринки. ✓ Низька активність інвестування у сучасні новітні технології. ✓ Валютні ризики й ризики логістики воєнного часу. ✓ Недостатньо розвинена маркетингова діяльність та маркетингові інструменти у плані просування товарів, брендів. ✓ Немає у наявності сертифікатів й стандартів міжнародного рівня для реалізації продукції на зарубіжних ринках. ✓ Немає масштабування у виробництві, що необхідне для виходу на ринки за межами країни.	- + + + - -
<i>Можливості-O</i>	<i>+/-</i>	<i>Загрози-T</i>	<i>+/-</i>
✓ У післявоєнній перспективі зростання ринку ритейлу в країні, відновлення економіки – результат зростання попиту на торговельне обладнання. ✓ Підвищення популярності виробів з України на внутрішньому ринку, підтримка виробника від держави. ✓ Цифровізація бізнес-процесів компанії. ✓ Орієнтація на міжнародну експансію для компанії. Вихід на ринки Європи. ✓ Розвиток партнерських відносин із виробниками персонального обладнання, платіжними провайдером. ✓ Використання державних програм підтримки експорту й модернізації виробництва за рахунок грантів, пільгових кредитів, тощо.	- + + - + +	✓ Конкуренція зі сторони такої ж імпоротної продукції, може під відомими марками. ✓ Непостійні ціни на компоненти товарів, зміна логістичних ланцюжков, натрушення поставок із зовні. ✓ Політична й фінансово-економічна нестабільність в країні, воєнний стан, що впливає на платоспроможність клієнтів. ✓ Перешкоди під час виходу на міжнародні ринки: сертифікація, ✓ Під час масштабування бізнесу і виходу на міжнародні ринки ризики якості виготовлених товарів. Ризик втрати контролю над якістю та витримування стандартів під час процесу виробництва.	+ - + - +

Рисунок 2.5 – (Розроблено автором)

За проведеним аналітичним дослідженням можна зробити висновки, що сильними сторонами ТОВ «Компанія Варго» є забезпечення високої якості продукції, кастомізація під час випуску товарів, впровадження інноваційних технологій на підприємстві та висока кваліфікація персоналу. Серед слабких сторін виділено низька активність інвестування та наявність валютних ризиків під час воєнного стану в країні та нерозвинений маркетинг у діяльності.

Значними можливостями суб'єкта підприємництва є державна підтримка виробника й підвищення українського бренду, цифровізація бізнес-процесів та розвиток партнерських відносин із виробниками персонального обладнання, платіжними провайдерами. Загрозами для ТОВ «Компанія Варго» є воєнний стан в країні, що обумовлює політичну та економічну нестабільність, конкуренція із відомими марками такої імпортової продукції яка випускається на підприємстві, ризики із за невідосконалої якості, якщо буде збільшувати масштаби виробництва.

Враховуючи результати аналізу, для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компанія Варго» та можливо прийняття рішення про вихід на міжнародні ринки із своєю продукцією вважаємо доцільно взяти до уваги наступні стратегічні рекомендації.

1. Компанії для реалізації можливосте слід використати сильні сторони і приділити увагу масштабуванню виробництва із збереженням високої якості товарів. Проводити кастомізацію для більшої гнучкості виробництва. Розробити вигідні бізнес-пропозиції для девелоперів, торгових центрів підвищуючи сервіс і адаптуючись під проект.

2. Використовуючи можливості усунути слабкі сторони. Потрібно інвестувати, необов'язково великі капіталовкладення, у дослідження та розвиток, а також впровадження інновацій та перспективних технологій.

3. Сильні сторони мають бути використані для зменшення впливу загроз шляхом позиціонування компанії як оперативного локального постачальника, що забезпечить захист від конкуренції та швидке постачання й сервіс ніж імпортні аналоги.

4. Визначені слабкі сторони та загрози мають мінімізуватися у процесі розвитку підприємства. Має відбуватися диверсифікація постачальників компонентів та створюватися запаси всіх критичних деталей. Доцільним є розробка плану поетапного масштабування виробництва із дотриманням високої якості товарів.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Компанія Варго» українська компанія з виготовлення торговельного обладнання, що сприяє збільшенню торговельних площ та ефективності торговельного процесу. Компанія виробляє вироби із металу, пластику різної складності та під індивідуальні замовлення. Особливою діяльністю компанії є проектування та дизайн торговельного обладнання.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства свідчить про розширення діяльності підприємства, модернізацію виробництва та його розвиток. Основні фінансові показники у нормованих значеннях, свідчать про достатню ліквідність та платоспроможність компанії й стійкий фінансовий стан на ринку.

Виконаний SWOT-аналіз для суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія Варго» з метою розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки надав можливість визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також загрози та можливості. Відповідно оціночної матриці виокремлено найважливіші елементи, на основі чого визначені пріоритетні дії щодо покращення діяльності ТОВ «Компанія Варго» та надані стратегічні рекомендації ведення бізнесу: приділити увагу масштабуванню виробництва із збереженням високої якості товарів; проводити кастомізацію; розробити вигідні бізнес-пропозиції для клієнтів; впровадження інновацій та перспективних технологій; зменшення впливу загроз шляхом позиціонування компанії як оперативного локального постачальника; диверсифікація постачальників та компонентів; розробка плану поетапного масштабування виробництва із дотриманням високої якості товарів.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО»

3.1 Прогнозування основних фінансових показників діяльності підприємства, як етап побудови стратегії.

З метою планування виходу підприємства ТОВ «Компанія ВАРГО» на зовнішні ринки одним із необхідних аспектів, що підлягають дослідженню є передбачення майбутнього його фінансового стану.

З метою визначення майбутнього компаній використовуються різні типи прогнозування : творче, пошукове, нормативне. Так, *творче* прогнозування відбувається на врахування творчого бачення на майбутнє із врахуванням погляду прогнозистів. Такі погляди на майбутнє можуть бути у широкому діапазоні – від теоретичного, або літературного опису перспективи діяльності до прогнозів, що є обґрунтованими. Основою пошукового прогнозування, що полягає у прогнозі який складається від минулого до майбутнього є наявна інформація яка послідовно включається у майбутнє. *Пошукове* прогнозування можна поділити на прогнозування екстраполяційне (відображення минулого і проектування його у майбутнє) та альтернативне (під час якого розглядається декілька варіантів прогнозів з врахуванням змін зовнішнього середовища, та варіанти розглядаються як окремі сценарії у перспективі). *Нормативні* прогнози будуються на основі стратегічних цілей й орієнтирів компанії у перспективі оцінюючи подальший розвиток [47].

Прогнозування фінансових показників й врахування їх під час формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки включає аналіз та прогноз доходів, прибутку, витрат і прибутковості, а також врахування конкретних показників зовнішньої торгівлі, таких як обсяг експорту та імпорту і торговельний баланс. Важливим є врахування зовнішніх чинників, таких як зміни в економіці, попит, конкуренція та податкова

політика, а також внутрішні чинники, такі як обсяг продажів, виробничі витрати та ціноутворення.

Проводячи дослідження в роботі на прикладі ТОВ «Компанія ВАРГО», перед розробкою стратегії інтегрування підприємницької структури на зовнішні ринки одним із головних етапів є визначення внутрішніх чинників, які описуються показниками діяльності.

Задачами, які потрібно виконати цьому етапі можуть бути: збільшення доходу компанії, покращення престижу, підвищення реалізації та зменшення витрат, вихід на нові ринки, впровадження новітніх технологій та ідей ведення бізнесу [48].

Пропонуємо спрогнозувати майбутній фінансовий стан компанії визначивши основні фінансові показники, а для прикладу спрогнозуємо показники витрат та доходу компанії ТОВ «Компанія ВАРГО».

Для виконання прогнозування майбутнього стану показників доречно вибрати методи екстраполяції, адже ці методи ґрунтуються на аналізі аналітичних показників часових рядів і є ефективними, точність прогнозу значна при їх використанні. Методи екстраполяції визначають загальну тенденцію розвитку явищ і їх ще називають трендовим прогнозуванням, описуються вони функцією:

$$y = f(t) \quad (3.1)$$

де змінна t – час.

За цією функцією вирівнюється ряд динаміки та виконується процедура прогнозування показника за наступним алгоритмом: обираються історичні значення показника в минулому; логічним методом визначається функція для прогнозу; за обраною функцією обчислюються й оцінюються параметри.

Для виконання прогнозування показників доходу та витрат компанії, ми обрали із звітності данні за історичний період 5 років за показниками. Оцінивши логічним шляхом зміну показників, визначили, що показники із

незначною варіацією мають один напрям, а в такому разі обираємо функцію для прогнозування лінійну:

$$y_t = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.2)$$

де y_t – показник часового ряду обчислений відповідно рівняння прямої;

a_0 і a_1 – параметри;

t – номер часового періоду.

Для обчислення параметрів рівняння, методом найменших квадратів розв'язуємо систему рівнянь.

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t; \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2, \end{cases}$$

де n – число рівнів часового ряду

Заміняючи $\sum t = 0$, спрощуємо систему.

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n; \\ \sum yt = a_1 \sum t^2. \end{cases}$$

Із системи знаходимо параметри:

$$a_0 = \frac{\sum y}{n}; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} \quad (3.3; 3.4)$$

Наступним кроком, задаємо значення t , за технологією: якщо у нас під час прогнозування непарна кількість рівнів часового ряду, то значення задаються таким чином: ... -5; -4; -3; -2; -1; 0 1; 2; 3; 4; 5;... і т. д., якщо парна, то: ...-5;-3;-1;0; 1; 3; 5.... + n .

Розрахунки проводимо в програмі excel (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахунок прогнозних показників доходу та витрат компанії ТОВ «Компанія ВАРГО» на наступний період діяльності 2025 р.

<i>Розрахунок прогнозних значень показника «доходи» ТОВ «Компанія ВАРГО»</i>					
Рік	Дохід	t	t ²	y _t	$\hat{y}_t = a_0 + a_1 * t$
2020	17629595	-2	4	-35259190	3662963,33
2021	21172647	-1	1	-21172647	6514681,33
2022	18388104	0	0	0	9366399,33
2023	25463875	1	1	25463875	12218117,33
2024	29742571	2	4	59485142	15069835,33
Разом	112396792		10	28517180	9366399,33
<i>Розрахунок прогнозних значень показника «» ТОВ «Компанія ВАРГО»</i>					
Рік	Витрати	t	t ²	y _t	$y_t = a_0 + a_1 * t$
2020	6325,57	-2	4	-12651,14	-1324,37
2021	6987,2	-1	1	-6987,2	60,61
2022	7368,1	0	0	0	1445,58
2023	7487,5	1	1	7487,5	2830,56
2024	13000,3	2	4	26000,6	4215,54
Разом	17347		10	13849,76	1445,58

За формулами 3.3 та 3.4 розраховуємо параметри рівнянь прямої та будуємо рівняння прямої:

Таблиця 3.2 – Розрахункова таблиця прогнозних значень показників

Дохід	Витрати
Параметри	
$a_0 = 7363,07$ $a_1 = 2767,49$	$a_0 = 2891,17$ $a_1 = 1384,98$
Рівняння прямої	
$y_t = 7363,07 + 2767,49 * t$	$y_t = 2891,17 + 1384,98 * t$
Розрахунок прогнозного значення на 2025 р.	
$y_{2025} = 15665540,0$	$y_{2025} = 7046,11$

Підставляємо всі значення t які ми задали для кожного ряду динамічного й розраховуємо y_t . Для показників на прогнозуємий період на 2025 р. задаємо

t , яке буде дорівнювати 3. Графічна інтерпретація динаміки та прогнозування показника «Дохід» ТОВ «Компанія Варго» за 2025 р. представлено на рис. 3.1.

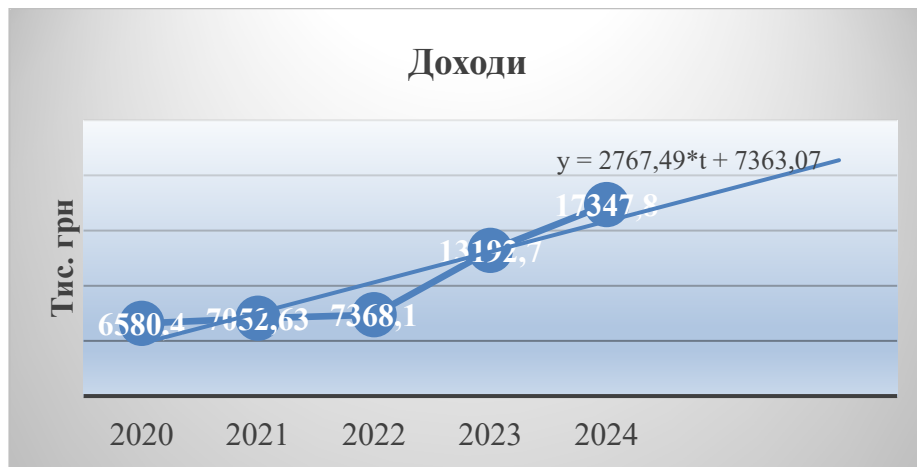


Рисунок 3.1 – Прогнозування фінансового показника «Доходи» ТОВ «Компанія ВАРГО» на наступний період 2025 р.

За результатами прогнозування, можна спостерігати тенденцію збільшення доходів компанії на 2025 рік. Графічна інтерпретація динаміки та прогнозування показника «Дохід» ТОВ «Компанія ВАРГО» за 2025 р. представлено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Прогнозування фінансового показника «Витрати» ТОВ «Компанія ВАРГО» на наступний період 2025 р.

У результаті дослідження визначено, що витрати на наступний період мають невелику тенденцію до зниження. Загалом, ситуація при якій відбувається збільшення доходів компанії та зменшення витрат, вказує на підвищення операційної ефективності ТОВ «Компанія ВАРГО», коли доходи компанії зростають, а витрати зменшуються, що приводить до збільшення прибутковості.

3.2 Формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки.

Із проведених досліджень аналізу діяльності ТОВ «Компанія Варго», можна зробити висновки, про те що вона є успішною компанією на ринку, стабільно функціонує та розвивається. Вона входить у топ-10 компаній України з виготовлення нестандартного торговельного обладнання, має своє проектне бюро надає послуги конкурентної якості. Враховуючи стан ефективного функціонування та розвитку компанії ТОВ «Компанія Варго» пропонуємо спланувати вихід на нові зовнішні ринки та розробити алгоритм формування стратегії інтернаціоналізації (рис. 3.3).

Логічно і правильно сформована стратегія разом із чітко визначеними місією, цілями та завданнями є основою успішної діяльності компанії. Саме вони забезпечують ефективне функціонування підприємства на міжнародному ринку та створюють передумови для здобуття конкурентних переваг у майбутньому. Стратегія являє собою продуманий управлінський курс, який визначає комплекс дій для досягнення запланованих результатів. Вона окреслює напрям розвитку організації, особливості її роботи та ті підприємницькі, конкурентні й функціональні кроки, які необхідно здійснити, щоб привести компанію до бажаного рівня [55].

Процес розробки стратегії виходу суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія ВАРГО» на зарубіжні ринки може бути представлено у шостих основних етапах (рис.3.3).



Рисунок 3.3. – Алгоритм розробки стратегії виходу суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія Варго» на зарубіжні ринки
(Розроблено автором)

1. Ідентифікація стратегічних цілей виходу на зовнішні ринки це перший етап розробки стратегії. На цьому етапі має бути надано

обґрунтування прийняття рішення про інтернаціоналізацію підприємства та його наміри. Ретельно мають бути зважені всі причини, що спонукають підприємство почати зовнішньо-економічну діяльність, серед них можуть бути розширення обсягів продажу товарів та надання проектних послуг, диверсифікація ризиків. На цьому етапі мають бути сформовані та прогнозовані ключові довгострокові показники діяльності.

2. За результатами *аналітичного етапу* потрібно зрозуміти ключові аспекти внутрішньої діяльності компанії, що сприятимуть її інтернаціоналізації. Серед конкурентних переваг компанії є наявність власного проектного бюро, великий досвід у виготовленні нестандартних унікальних торговельних виробів обладнання, виготовлення на індивідуальні замовлення. Оцінка конкурентних переваг: власне проектне бюро, досвід у виготовленні нестандартних рішень, індивідуалізація виробів. Проведення фінансового аналізу надає інформацію про фінансовий стан компанії, про ресурси що будуть задіяні. SWOT-аналіз забезпечує інформацією про слабкі та сильні сторони підприємства та виявляє можливості та загрози.

Під час аналізу зовнішнього ринкового середовища компанії виявляються тенденції ринку торговельного обладнання, а саме обсяг потрібних інвестицій для виходу на зарубіжний ринко, попит на продукцію та нестандартні рішення у проектуванні. Аналіз надає інформацію економічні особливості споживачів й їх сприйняття у країнах. Конкурентний аналіз забезпечує інформацією про конкурентів, їх асортимент товарів, конкурентоспроможність, канали просування та збуту. За результатами аналізу, моніторингу цін на товари можуть бути сформовані оптимальні ціни на продукцію яка піде на експорт. На цьому етапі також має бути проведена діагностика країн-кандидатів (ЄС, Східна Європа, Балкани, тощо) та оцінювання законодавчих вимог, сертифікацій й стандартів.

На аналітичному етапі формування стратегії інформацію отримують із різних міжнародних джерел та статистичних джерел, тієї країни на ринки якої заплановано виходити. Це можуть бути данні різних статистичних агенцій

в країнах, дані Європейського статистичного бюро, операторів ринкових у розрізі країн, дані Організації Об'єднаних Націй, ЄБРР, Світового банку, інформація яка отримана із виконаних досліджень аналітиками інших країн, тощо [50].

У результаті аналітичного вивчення зарубіжних ринків є сформований масив інформації, що дозволяє уточнити припущення щодо доцільності виходу на нього. Такий аналіз дає можливість оцінити вплив ключових ринкових чинників на успішність експансії, глибше зрозуміти особливості функціонування ринку та попередньо визначити його привабливість. Крім того, отримані дані дають змогу оцінити потенційний обсяг продажів у разі виходу на цей ринок та оскільки компанія має своє проектне бюро, де кількість заказів на розробки.

3. Наступний етап формування стратегії виходу на зовнішні ринки має включати *вибір цільового ринку та моделі виходу на ринки*. На цьому етапі визначаються перспективні країни для експортування продукції та послуг, проводиться сегментування клієнтів (ритейл-мережі, торговельні центри, HoReCa, DIY-мережі, промислові об'єкти). Етап ще передбачає вибір сегменту ринку за критеріями споживацького попиту, рівня конкуренції різних перешкод.

Для компанії ТОВ «Компанія ВАРГО» серед існуючих моделей виходу на зовнішній ринок можна обрати модель прямого експорту як стартову.

Спосіб прямого експорту, коли підприємство експортує товари самостійно через відділи експортні, торгових представників, закордонних дистриб'юторів, різних торгових агентів, або своїх дочірніх філій. Хоча обрання такого способу виходу на ринок є ефективним, адже підприємству потрібно значне вкладення коштів у формування власної збутової мережі та багато інформації про країну імпортера. Проте можливості управління зовнішньою діяльністю у компанії зростають. Підвищується також реакція на ринкові зміни, на ціни, підвищується й ризик [51].

Іншим способом для компанії ТОВ «Компанія Варго» може бути обрано спосіб непрямого експорту своєї торговельної продукції та проектів, розробленим проектним відділом компанії. Непрямий експорт відбувається завдяки посередників, якими можуть бути: національні, які продають різну продукцію від національних виробників; експортні вітчизняні агенти, що отримують винагороду за розшук покупців на ринку закордоном. Такий спосіб передбачає відсутність прямого контакту із експортером і всі функції розподілу виконують посередники. Така стратегія доцільна, коли екпортується невеликий обсяг товарів чи послуг, або планується нетривала присутність на ринку [51]. Для початку для ТОВ «Компанія Варго» такий спосіб виходу на зовнішні ринки може бути актуальним.

Оскільки компанія виробляє, реалізує й надає послуги з установки обладнання можна як у якості моделі обрати створення монтажно-сервісного центру в тій країні яка буде обрана для ведення бізнесу. За наявності власного проектного бюро актуальною буде модель як співробітництво із архітектурними студіями та локальними виробниками для прийняття замовлень на проектування.

Моделі виходу на зарубіжні ринки можуть впроваджуватись через мережу Інтернет. Вихід на ринки через інтернет включає в себе також стратегічне планування та дослідження ринків, забезпечення онлайн-присутності, застосування цифрових інструментів у взаємодії з клієнтами. Під час формування стратегій онлайн-виходу на зарубіжні ринки виділяються наступні етапи: розроблення бізнес-плану, виокремлення конкурентних переваг та визначення цільової аудиторії, просування на веб-сайтах комплексу послуг, розширення присутності у соціальних мережах, використання інших цифрових каналів.

4. *Етап адаптації товарів та проектної документації до вимог зовнішнього ринку.* Цей етап побудови стратегії включає проходження сертифікації виробляємої продукції відповідно європейським нормам, або тієї країни куди буде експортуватись. Товари компанії що орієнтують на експорт

мають пройти адаптацію відповідно до країни в яку будуть експортуватись. Цей адаптація дизайну, матеріалів з яких випускаються, власних технічних характеристик відповідно стандартів країни імпортера. Торговельне обладнання має розроблюватись до вимог мережевих клієнтів.

5. Значущим етапом в формуванні стратегії виходу суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія Варго» на зовнішні ринки є *розробка маркетингової стратегії*. Яка має складатися із наступних кроків:

- компанія має презентувати себе як виробника нестандартного торговельного обладнання для задоволення всіх індивідуальних потреб клієнтів;

- компанія має приймати участь у міжнародних виставках;

- свої розроблені українські проекти торговельного обладнання мають бути оформлені у розробленому портфоліо кейсі в;

- обов'язковим має бути впроваджено B2B-didgital-маркетинг. Він має включати розробку:

- сайтів на різних мовах;

- впровадження контекстної реклами;

- комплексу заходів для покращення сайту (SEO);

- впровадження інструментів email-маркетингу для мережевого ритейлу.

6. *Розробка плану фінансування виходу підприємства на зовнішні ринки й плану реалізації стратегії*. Цей етап передбачає прогнозування обсягів продажів для цільових ринків, розрахунок витрат на логістику, маркетинг, сертифікацію, тощо. Мають визначатися точки беззбитковості експорту та розраховуватися передбачувана рентабельність бізнесу за кордоном. Має формуватися план цього проекту виходу на ринки, що включатиме обрання дилерів, з чого погнуться контакти, експериментальні постачання. Розроблятися мають графіки за етапами виходу, визначатися часові періоди й також визначатися відповідальні особи із маркетингових, експортних та виробничих структур компанії.

7. На останньому *етапі контролю, моніторингу та коригування стратегії* мають розраховуватись KPI експортної діяльності за якими буде проводитись оцінка її ефективності. Проведення моніторингу забезпечує постійний перегляд стратегії та її результатів й відстеження адаптивності стратегії до існуючих ринкових змін.

Запропонований алгоритм формування стратегії виходу суб'єкта підприємництва на зовнішні ринки враховує специфічну діяльність ТОВ «Компанія Варго», лідеру вітчизняного ринку, який є виробником сучасного нестандартного торговельного обладнання та його проектування з високою компетентністю.

3.3 Виклики воєнного часу при стратегічному плануванні виходу підприємства на зовнішні ринки та шляхи їх подолання.

Вихід суб'єкта підприємництва на зарубіжні ринки є не тільки можливістю значно підвищити свої доходи, але й важливим кроком посилення його інноваційної діяльності, стабільності функціонування та конкурентних позицій.

Для проведення інтернаціоналізації бізнесу в умовах воєнного стану важливо розуміти сучасне політичне та економічне середовище. Це може включати оцінку рівня ризику, пов'язаного з військовим режимом, та визначення можливостей і загроз, які можуть виникнути в результаті кризи. Одним з ключових моментів розробки маркетингової стратегії в умовах воєнного стану є необхідність гнучкості. Підприємства змушені швидко пристосовуватися до мінливих умов і коригувати свої стратегії у відповідь на нові правила або ринкові умови [52].

Поточні ринкові умови сьогодення характеризуються швидкими та динамічними змінами у всіх секторах, а також коливаннями в економічних, соціальних та політичних процесах, особливо в умовах війни. Така ситуація

значно обмежує можливості підприємств розробляти стратегії та реалізовувати стратегічні плани [53].

Процес міжнародної експансії або релокації бізнесу за кордон під час війни, з одного боку, відкриває багато різних перспектив та можливостей для зростання, з іншого – стає причиною численних викликів та загроз, ігнорування яких може призвести до негативних наслідків [54]. Тому, важливим при розробці стратегії інтернаціоналізації підприємства обов'язковим завданням стає ідентифікація викликів та загроз.

Серед основних викликів щодо інтернаціоналізації бізнесу під час війни виокремлено наступні:

- поява логістичних та інфраструктурних бар'єрів. Зміна логістичних ланцюгів та зростання вартості логістики пошкодження виробничих потужностей та складів, обмеження експорту;
- фінансові виклики, які проявляються в обмеженні доступу до фінансування, до залучення довгострокових кредитів, які важливі під час експансії, нестабільність банкової системи й валютний контроль;
- невизначеність репутаційних аспектів суб'єкта підприємництва, адже в різних країнах по-різному реагують на партнерство з країною в якій воєнний стан;
- падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку та зміна споживацьких уподобань в сторону дешевих товарів та на товари першої необхідності, що у свою чергу зменшує ресурси для виходу на міжнародні ринки;
- поява правових та регуляторних бар'єрів, що проявляється у посиленні експортного контролю, невизначеності законодавства у країні-експортеру.
- стратегічні виклики, що потребують розуміння балансу між ризиками та можливостями суб'єкта підприємництва, що виходить на міжнародні ринки, обов'язковим стає партнерство із міжнародними компаніями.

У табл. 3.3 наведено варіанти управлінських рішень щодо протидії виокремленим воєнним викликам.

Таблиця 3.3 – Виклики та рішення з протидії їм у період воєнного стану під час побудови стратегії виходу на зовнішні ринки ТОВ «Компанія Варго»

Виклики під час воєнного стану	Можливі управлінські рішення протидії
Логістичні і інфраструктурні бар'єри	Створення логістичних хабів у безпечних регіонах, застосування у практиці комбінованих перевезень (залізниця + авто).
Фінансові виклики	Розвиток співпраці з експорто-кредитними агентствами, залучення для допомоги фінансування міжнародних грантів.
Невизначеність репутаційних аспектів компанії	Під час виходу на зовнішній ринок має бути гнучке стратегічне панування, застосування пробних моделей виходу «пілотний вихід» (проведення тестування на декількох ринках).
Падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку	Пошук нових ринків збуту, активне застосування онлайн продажів, розвиток комерційних каналів, оптимізація сайту, підвищення маркетингових комунікацій. Розвиток експорту та адаптації товарної пропозиції до нової економічної реальності.
Поява правових та регуляторних бар'єрів	Постійний моніторинг законодавчих змін, адаптації внутрішніх процесів до нових вимог, диверсифікації постачань та ринків, підвищенні рівня юридичної відповідності і активній взаємодії з державними структурами та бізнес-асоціація
Стратегічні виклики для компанії	Подолання стратегічних викликів під час воєнного стану потребує гнучкості, диверсифікації ринків, впровадження антикризових рішень та системного стратегічного планування діяльності компанії.

Окрім врахування та подолання зазначених викликів у процесі формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації бізнесу, потрібно чітко визначати цілі виходу підприємства на міжнародні ринки та пріоритети. Проводити оцінку потенціалу компанії, наявності достатнього рівня ресурсів щоб вони мали забезпечувати розвиток бізнесу в процесі інтернаціоналізації.

Підхід до протидії та подолання викликів під час воєнного стану має бути комплексним, тільки при комплексному врахуванні зазначених викликів можна сформулювати реалістичну і стійку стратегію виходу на зовнішній ринок.

Висновки до розділу 3

У розділі проведено прогнозування основних показників фінансового стану, що є необхідною умовою формування стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства. Розрахунок прогнозних показників доходу та витрат компанії ТОВ «Компанія ВАРГО» на наступний період діяльності 2025 р. показав тенденцію збільшення доходів компанії й незначне зменшення витрат. Ситуація при якій відбувається збільшення доходів компанії та зменшення витрат, вказує на підвищення операційної ефективності ТОВ «Компанія ВАРГО». Основою ефективної діяльності компанії є правильно сформована стратегія, що відповідає місії підприємства та досягненню цілей. У розділі запропоновано процес розробки стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки й описані шість етапів цього процесу. Проведений аналіз викликів воєнного часу під час стратегічному плануванні виходу підприємства на зовнішні ринки надав можливість виокремити найголовніші із них. Відповідно визначених викликів для компанії розроблено комплекс можливих дій щодо їх нівелювання та подолання.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність для суб'єкта підприємництва є чинником підвищення ефективності функціонування та його подальшого розвитку. Як інструмент підвищення прибутковості, конкурентоспроможності та отримання додаткових економічних і навіть політичних переваг, зовнішньоекономічна діяльність посідає центральне місце у стратегічному управлінні підприємства.

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта підприємництва базується на комплексному системному підході. Елементами системи стратегічного управління є принципи, методи, функції, що складають теоретичну основу; процес планування, аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, організації управління, формування стратегії, реалізації процесу управління; завершує процес стратегічного оцінювання ефективності управління, контролінг і моніторинг.

При виході суб'єкта підприємництва на зовнішній ринок у підприємців з'являється багато можливостей і водночас він стикається із проблемами. Шляхом вирішення яких має бути правильна та ефективна стратегія інтернаціоналізації. Виходячи на зовнішні ринки підприємці розширюють свій бізнес, клієнтську базу, збільшуються обсяги продажів. У роботі визначені основні мотиви, що сприяють прийняттю рішення про вихід підприємства на зовнішній ринок, а також проаналізовані переваги виходу та проведення зовнішньоекономічної діяльності.

Для національних суб'єктів підприємництва сучасний міжнародний ринок надає широкі перспективи. Для виходу на зовнішній ринок існує багато різних способів. У розділі кваліфікаційної роботи проаналізовані сучасні найбільш ефективні способи виходу на міжнародні ринки та зазначені їх переваги та недоліки. Серед сучасних ефективних способів визначені наступні: прямий експорт; ліцензування; інвестиції з нуля; електронна

комерція та цифрове розширення; проекти під ключ; контрактне виробництво; контрейлерство; стратегічні альянси; придбання, франчайзинг.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Компанія Варго», яке входить у десятку кращих компаній із виготовлення торговельного обладнання. Компанія з моменту заснування постійно розвивається, займається виготовленням продукції із металу, пластика використовуючи у виробництві сучасні новітні технології та сучасне якісне обладнання. Компанія пропонує послуги лазерного різання та має своє проектне бюро, де надаються послуги проектування та дизайну й є однією із найпопулярнішою на ринку серед клієнтів замовників.

За результатами проведеного фінансового аналізу визначено, що компанія має стійке положення на ринку, розширює свою діяльність, збільшує виробничі потужності, розширює асортимент продукції, що свідчить про її розвиток. Збільшуються активи підприємства, підвищується обсяг виробництва та реалізації товарів, обсяги накопичених коштів зростають доходи та прибутки та ринкова вартість підприємства, його фінансова стійкість а кредитоспроможність. Розраховані коефіцієнти свідчать про достатній рівень ліквідності та високу платоспроможність підприємства.

Під час розробки стратегії виходу на зовнішні ринки суб'єкта підприємництва обов'язковим є проведення оцінки його внутрішнього та зовнішнього середовища. Аналітичним інструментом для проведення є SWOT-аналіз. У результаті проведеного SWOT-аналізу сформовано оціночну матрицю, в якій визначені сильні, слабкі сторони та можливості й загрози компанії. Проведено оцінку SWOT-матриці на основі визначення напрямків впливу (позитивний/негативний) на компанію й за результатами аналізу надано рекомендації із можливого виходу компанії на міжнародний ринок.

Етапом побудови стратегії є проведення процедури прогнозування показників діяльності компанії. Так, для ТОВ «Компанія Варго» прогнозовано основні фінансові показники дохід та витрати. За результатами прогнозування виявлено тенденцію збільшення показника доходи та незначне зменшення

показника витрати, що вказує на підвищення операційної ефективності ТОВ «Компанія ВАРГО», коли доходи компанії зростають, а витрати зменшуються, що приводить до збільшення прибутковості.

Основою успішної діяльності компанії є ефективна правильно сформована стратегія. Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки є частиною загальної стратегії підприємства, що направлена на забезпечення ефективного його функціонування на міжнародному ринку. У роботі запропоновано алгоритм розробки стратегії виходу суб'єкта підприємництва ТОВ «Компанія ВАРГО» на зарубіжні ринки, що враховує специфіку діяльності компанії виробника сучасного нестандартного торговельного обладнання та його проектування.

Вихід суб'єкта підприємництва на міжнародні ринки є не тільки можливістю значно підвищити свої доходи, але й важливим кроком посилення його інноваційної діяльності, стабільності функціонування та конкурентних позицій. Сучасні ринкові умови сповнені швидких змін в соціальних, економічних й політичних секторах, що впливає на формування стратегічного бачення. В роботі досліджено сучасні виклики які існують під час інтернаціоналізації бізнесу. Такими викликами визначені: поява логістичних та інфраструктурних бар'єрів; фінансові виклики; невизначеність репутаційних аспектів суб'єкта підприємництва; падіння купівельної спроможності на внутрішньому ринку та зміна споживацьких уподобань; поява правових та регуляторних бар'єрів; стратегічні виклики. Відповідно зазначених викликів воєнного стану, запропоновано варіанти прийняття управлінських рішень щодо їх протидії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. Соціальна економіка. 2023. № 66. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/22994>
2. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12–16.
3. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6, т. 2 (300). URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes>
4. Балдинюк А.Г. Створення стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки URL: <http://www.rusnauka.com/27>
5. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345-351.
6. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3(19). С. 89-98.
7. 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.
8. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume>

9. Пергат Л.І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams>
10. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] / ВВР. – 2010. – № 37. – 496 с.
11. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. – 824 с.
12. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560 с.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
14. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К.:Знання, 2006.- 462 с.
15. 8. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 560
16. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/94/73>
17. Валуєв Ю.Б. принципи і методи побудови й розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності та зміни // Економіст. – 2006. № 11. – С.62-67.
18. Шегда А.В. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2002, 583 с.
19. Демченко Н.Ю. Особливості формування структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2011/21.pdf>

20. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сваченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 792 с.
21. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. І. Отенко. – Х. : вид-во «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
22. 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) / С. І. Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.
23. Як підготувати бізнес для виходу на міжнародний ринок? URL: <https://newage.agency/blog-uk/iak-pidhotuvaty-biznes-do-vykhodu-na->
24. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. 2017. № 2. С. 5
25. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12–16.
26. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122–131.
27. Хинюк О.С., Ганіч С.С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок URL: <file:///C:/Users/Olga/Downloads/1447>]ю
28. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О.П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.
29. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О.А. Кириченко, К.Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. URL: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html.
30. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація / С.В. Косенко //

Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2011. – № 3. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2011_3/Kosenko.pdf

31. Безрукова Н.В., Семенець В.В. Міжнародний франчайзинг як форма освоєння світових ринків: особливості розвитку та вплив на світовий валовий продукт. URL: <https://reposit.nupr.edu.ua/bitstream/>

32. Підгурська І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server>

33. ТОВ «Компанія Варго» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40681882/

34. Виробництво торгових стелажів та обладнання ТОВ «Компанія Варго». URL: <https://www.vargo-company.com/uk/home-ua/>

35. Виробництво торгових стелажів та обладнання ТОВ «Компанія Варго». URL: <https://www.vargo-company.com/uk/home-ua/>

36. Виробництво пластикових виробів URL: <https://www.vargo-company.com/uk/proizvodstvo-plastikovyh-izdelij-ua/>

37. Виробництво металевих виробів. URL: <https://www.vargo-company.com/uk/proizvodstvo-metallicheskih-izdelij-ua/>

38. Лазерне різання і гравіювання URL: <https://www.vargo-company.com/uk/lazernaya-rezka-i-gravirovka-ua/>

39. Дизайн. URL: <https://www.vargo-company.com/uk/dizajn-ua/>

40. Чепка В.В., Свідерська І.М. Фінансовий стан підприємства : теоретичні основи URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/17.pdf

41. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf

42. Кухта К.О., Рудь Я.О. Баланс підприємства: становлення, історія виникнення та розвитку URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/32.pdf

43. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / Гадзевич О. І. – К.: Кондор, 2004. -180 с.
44. Лисенко А.М. особливості складання фінансової звітності підприємств з 2013 р.та їх вплив на формування алгоритму розрахунку основних показників, що застосовуються у процесі аналізу фінансового стану підприємства URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/>
45. Васильченко С. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz>
46. Складання стратегічного балансу та суть SWOT-аналізу. URL: <https://buklib.net/books/24337/>
47. Стратегічне планування: навч. посіб. / О.І. Карпіщенко, К.В. Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. – Суми: Сумський державний університет. 2013. – 446 с.
48. Закрижевська І.В., Полозова І.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>
49. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: Моногр. – К.: Центр учб. л-ри, 2018. – 648 с
50. Аналітика, дослідження ринків URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/vykhod-kompanii-na-rynki-drugikh-stran>
51. Полковніченко С., Сльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах запровадження євроінтеграційних процесів. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978>
52. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream>
53. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_

54. Мельник Т.Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/321215>

55. Носова Є. А. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємства / Є.А. Носова // Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2016. – № 2. – С. 58-64

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО»
(Баланс – Ф1, Звіт про фінансові результати Ф-2) за 2024 рік

		Додаток 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу І)	
Фінансова звітність мікропідприємства			
			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ ВАРГО"		за ЄДРПОУ	40681882
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА		за за КАТОТТГІ	UA35040210010019355
Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі		за КВЕД	31.01
Середня кількість працівників: 4			
Адреса, телефон: 25031, місто Кропивницький, вулиця Генерала Жадова, будинок 28, корпус 2, квартира 215, тел. 990398283			
1. Баланс	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	770,20	2 139,50
первісна вартість	1011	1 887,20	4 112,30
знос	1012	1 117,00	1 972,80
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	770,20	2 139,50
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31,90	20,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	492,90	1 510,80
Гроші та їх еквіваленти	1165	300,60	37,90
Інші оборотні активи	1190	84,60	225,70
Усього за розділом II	1195	910,00	1 795,30
Баланс	1300	1 680,20	3 934,80

Продовження таблиці А1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,00	20,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	328,50	814,70
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	348,50	834,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	131,60	359,40
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	834,70	1 676,40
розрахунками з бюджетом	1620	36,60	111,10
розрахунками зі страхування	1625	1,20	9,50
розрахунками з оплати праці	1630	10,70	16,90
Інші поточні зобов'язання	1690	316,90	926,80
Усього за розділом III	1695	1 331,70	3 100,10
Баланс	1900	1 680,20	3 934,80
2. Звіт про фінансові результати за Рік 2024			
	Форма № 2-мс	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 940,70	13 192,70
Інші доходи	2160	-	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	17 940,70	13 192,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 522,10	11 808,50
Інші витрати	2165	1 825,70	1 191,80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	17 347,80	13 000,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	592,90	192,40
Податок на прибуток	2300	106,70	34,60
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	486,20	157,80
Керівник		АНДРЕЄВ ЄВГЕНІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ	
Головний бухгалтер		АНДРЕЄВ ЄВГЕНІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ	
1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			

Додаток Б

Таблиця Б1 – Фінансова звітність підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ ВАРГО»
(Баланс – Ф1, Звіт про фінансові результати Ф-2) за 2023 рік

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМПАНІЯ ВАРГО" Територія: КІРОВОГРАДСЬКА Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ Вид економічної діяльності: Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі Середня кількість працівників: 4 Адреса, телефон: 25031, місто Кропивницький, вулиця Генерала Жадова, будинок 28, корпус 2, квартира 215, тел. 990398283	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	31.12.2023
	за за КАТОТТГ1	40681882
	за КОПФГ	UA35040210010019355
	за КВЕД	240
		31.01

1. Баланс

на 31.12.2023 р.

Форма
№ 1-
мс

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	293,50	770,20
первісна вартість	1011	941,00	1 887,20
знос	1012	647,50	1 117,00
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	293,50	770,20
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	9,50	31,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	224,40	492,90
Гроші та їх еквіваленти	1165	60,10	300,60
Інші оборотні активи	1190	15,40	84,60
Усього за розділом II	1195	309,40	910,00
Баланс	1300	602,90	1 680,20
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Продовження табл. Б1

Капітал	1400	20,00	20,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	178,20	328,50
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	198,20	348,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	197,00	131,60
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	169,10	834,70
розрахунками з бюджетом	1620	6,80	36,60
розрахунками зі страхування	1625	4,40	1,20
розрахунками з оплати праці	1630	16,80	10,70
Інші поточні зобов'язання	1690	10,60	316,90
Усього за розділом III	1695	404,70	1 331,70
Баланс	1900	602,90	1 680,20

2. Звіт про фінансові результати за Рік 2023

Форма
№ 2-
мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 192,70	7 347,80
Інші доходи	2160	-	20,30
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	13 192,70	7 368,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 808,50	6 296,50
Інші витрати	2165	1 191,80	1 191,00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	13 000,30	7 487,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	192,40	-119,40
Податок на прибуток	2300	34,60	7,60
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	157,80	-127,00

Керівник

АНДРЕЄВ ЄВГЕНІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

АНДРЕЄВ ЄВГЕНІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.