

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та міжнародних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю

«Кондитерський Дім «Вацак» м. Могилів-Подільський, Вінницька обл.)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи МEB-41д,
спеціальності 292

«Міжнародні економічні
відносини»
освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

Ігоря КУЧЕРА

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Оксана МЕЛЬНИЧУК

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук,
доцент

Оксана МЕЛЬНИЧУК

Вінниця 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади розробки і реалізації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	5
1.1 Сутність, значення та ключові фактори розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки	5
1.2 Аналіз сучасних методів оцінки та аналізу стратегії для виходу підприємства на міжнародні ринки	11
Розділ 2. Аналітичне дослідження та стратегічне планування виходу КД «Вацак» на міжнародні ринки	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства КД «Вацак» та аналіз ринку діяльності	17
2.2 Оцінка ефективності та особливостей реалізації існуючих стратегій на підприємстві КД «Вацак»	23
Розділ 3. Проектні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної діяльності КД «Вацак»	28
3.1 Розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки «КД «Вацак»	28
3.2 Стратегічні рекомендації щодо міжнародного розширення КД «Вацак» з урахуванням світового досвіду	34
Висновки та пропозиції	40
Список використаних джерел	42
Додатки	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що вихід підприємства на нові зарубіжні ринки є важливим стратегічним кроком, який дозволяє компаніям значно збільшити обсяги продажів, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійке економічне зростання. В умовах глобалізації бізнесу та високої конкуренції на внутрішніх ринках, підприємства, що мають намір зростати, змушені шукати нові можливості на міжнародних ринках. Вихід на міжнародні ринки дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку, що є важливим фактором стабільності підприємства, особливо в умовах економічних криз або політичної нестабільності. Однак цей процес потребує ретельного стратегічного планування та аналізу умов на новому ринку, а також врахування низки економічних, правових та культурних факторів. Тому актуальність дослідження стратегії виходу підприємств на нові зарубіжні ринки є надзвичайно актуальним та важливим.

Метою роботи є дослідження стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки та розробка рекомендацій для ефективного застосування цих стратегій.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки.
2. Дослідити методику аналізу ефективності виходу підприємства на нові зарубіжні ринки.
3. Оцінити ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства.
4. Розглянути основні методи і способи виходу підприємств на міжнародні ринки.
5. Запропонувати заходи покращення стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти цього процесу.

Предметом дослідження є теоретичні й прикладні аспекти стратегії виходу підприємства на нові міжнародні ринки.

Методи дослідження, що використовуються в роботі, включають: аналіз і порівняння, SWOT- та PEST-аналізи, систематизацію та узагальнення, а також економічно-статистичний аналіз для оцінки ефективності стратегій виходу на нові ринки. Завдяки застосуванню цих методів, буде здійснено всебічний аналіз підприємства і ринку, що дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо найкращих підходів до міжнародної експансії.

Інформаційною базою роботи слугують наукові праці вітчизняних і закордонних авторів, монографії, статті, а також статистичні матеріали, що висвітлюють проблематику виходу на міжнародні ринки. Зібрані дані дозволять обґрунтувати науково обґрунтовані рекомендації для підприємства щодо розвитку стратегій виходу на зарубіжні ринки.

Основні положення, висновки та практичні рекомендації, які містить дослідження, були представлені автором у статті на XIV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України», що відбулася 17 квітня 2025 року на базі ВТЕІ ДТЕУ, тема статті «Розробка і реалізація стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки» та опубліковано у збірнику наукової конференції.

Практичне значення отриманих результатів підвищує ефективність експортного потенціалу підприємства та допомагає в створенні реальної стратегії перед виходом на міжнародні ринки.

Кваліфікаційна робота викладена на сторінці комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 50 найменування. Робота містить 18 таблиць, 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Сутність, значення та ключові фактори розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

У сучасних умовах підприємства змушені розширювати ринки збуту для зміцнення конкурентних позицій і забезпечення сталого економічного зростання. Вихід на міжнародні ринки стає одним із ключових напрямів розвитку, оскільки дозволяє диверсифікувати ризики, збільшити прибутковість та отримати доступ до нових споживачів. Проте для успішного освоєння зовнішніх ринків необхідно розробити ефективну стратегію, яка враховує особливості підприємства, умови міжнародного середовища та ключові фактори, що впливають на процес інтернаціоналізації.

Термін «стратегія» походить від грецького слова *strategia*, що означає «мистецтво ведення війни». Спочатку він застосовувався у військовій сфері, однак згодом концепція стратегічного планування поширилася на бізнес. У сучасних умовах стратегія підприємства – це чітко спланований курс дій, спрямований на досягнення довгострокових цілей, включаючи вихід на міжнародні ринки.

Концепція стратегії в бізнесі набула популярності в середині XX століття, коли американський економіст Альфред Чендлер у 1962 році визначив її як основний інструмент управління підприємством. З того часу стратегічне планування стало невід'ємною частиною діяльності компаній, що прагнуть до сталого розвитку та міжнародної експансії.

Стратегія підприємства є комплексним планом розвитку, що враховує можливі зміни у зовнішньому середовищі. Вона передбачає визначення місії, формування довгострокових цілей, а також вибір ефективних методів використання ресурсів. Важливою частиною стратегічного планування є аналіз

сильних і слабких сторін підприємства, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію до конкурентного середовища.

Сучасне трактування стратегії підприємства охоплює різні аспекти його діяльності. Вона може розглядатися як:

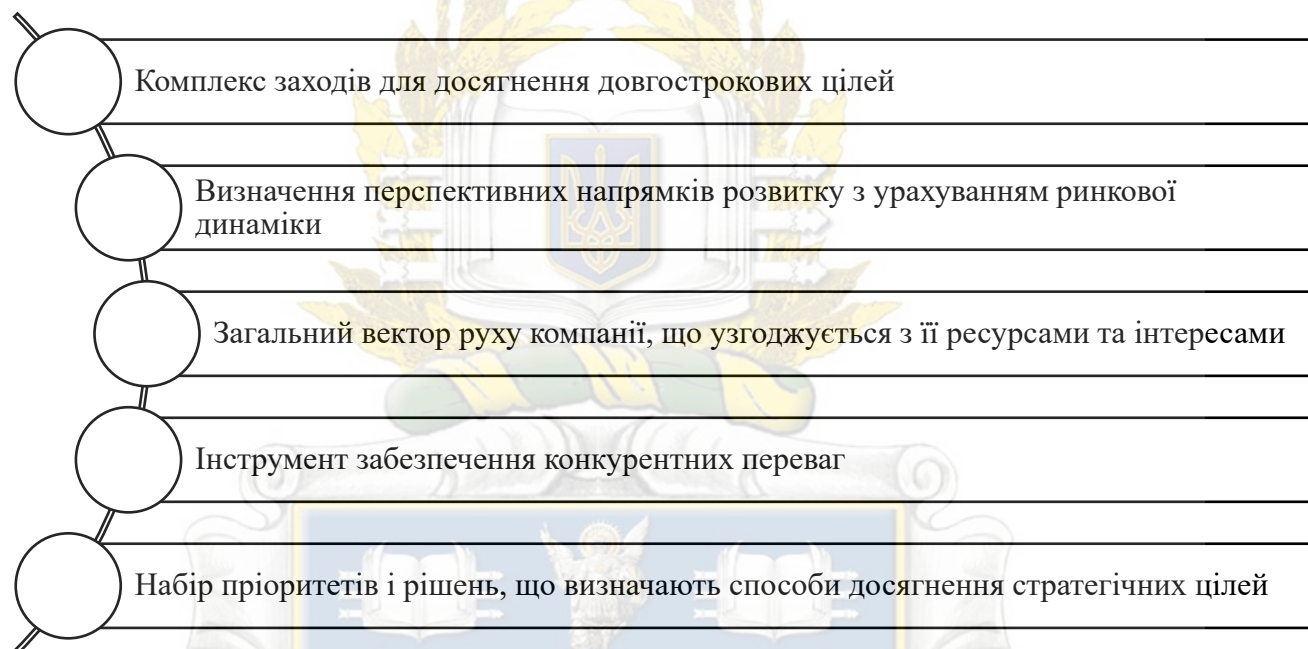


Рисунок 1.1 - Сучасне трактування стратегії [17]

При виборі стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки ключовим фактором є його мотиви. Вони можуть бути різноманітними, оскільки залежать від особливостей конкретного підприємства та країни. Ключову роль грає рівень розвитку внутрішнього ринку, його можливості та умови. Якщо внутрішній ринок насичений товарами або має велику конкуренцію, підприємство можливо захоче вийти на зарубіжні ринки, де умови є легше та рівень конкуренції також.

Ф. Котлер визначає декілька причин, які спонукають підприємства виходити на зовнішні ринки: можливість отримання вищого доходу на міжнародних ринках; зниження витрат завдяки збільшенню обсягів продажів; та зменшення ризиків через меншу залежність від внутрішнього ринку.

В. Алексунін виділяє декілька мотивів, які спонукають підприємства виходити на міжнародний ринок: збільшення життєвого циклу товару; підвищення іміджу компанії, яке відбувається внаслідок виходу на міжнародні ринки; бажання наблизитися до споживачів для зменшення витрат та більш гнучкого реагування на

ринкові зміни; а також виникнення сприятливих умов для виходу на нові закордонні ринки збуту.

Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки можна поділити на дві основні групи:

- Стратегія початкового нагромадження капіталу – орієнтована на швидку максимізацію прибутку, часто без довгострокового планування.
- Стратегія довготривалого перебування – передбачає поступове розширення бізнесу, створення міцних позицій на іноземних ринках і стратегічне планування розвитку. [17]

Вибір між цими підходами залежить від ресурсів підприємства, його конкурентних переваг та особливостей зовнішнього ринку.

Стратегія відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства, оскільки визначає вектор його розвитку, допомагає координувати дії та зміцнювати позиції на ринку. Її значущість проявляється у кількох аспектах:

Визначення стратегічних орієнтирів

- Стратегія формує бачення майбутнього підприємства, окреслюючи цілі та способи їх реалізації. Вона сприяє узгодженню всіх процесів, що дозволяє уникнути хаотичного управління.

Посилення конкурентних позицій

- У динамічному бізнес-середовищі підприємство має адаптуватися до змін, а стратегічний підхід дає змогу використовувати власні переваги, щоб залишатися лідером у своїй сфері.

Оптимізація використання ресурсів.

- Стратегічне управління допомагає ефективно розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси, що зменшує витрати та підвищує загальну ефективність діяльності.

Гнучкість та адаптація до змін

- Враховуючи непередбачуваність ринку, стратегія дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні фактори, такі як зміни у законодавстві, економічному середовищі, тощо.

Зменшення ризиків

- Врахування можливих загроз і розробка сценаріїв їх подолання допомагають уникати кризових ситуацій або мінімізувати їх негативний вплив.

Формування позитивного іміджу

- Чітка стратегія розвитку сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів та інвесторів, що допомагає підприємству не лише зберігати, а й розширювати свої ринкові можливості.

Рисунок 1.2 - Аспекти значущості стратегії [41]

Щоб успішно реалізувати стратегію, важливо дотримуватися декілька умов, а саме мета стратегії має бути чітко структурована, донесена до працівників і ними

прийнята. Також потрібен ясний план дій для реалізації стратегії, з передбаченням усіх необхідних ресурсів. Керівництво фірми вибираючи стратегію розглядають наступні складові: 1. Ключові фактори, що формують стратегію 2. Аналіз продуктового портфеля 3. Альтернативні стратегічні варіанти.

Основні ключові фактори, включають: конкурентні переваги, цілі компанії, інтереси керівництва, рівень кваліфікації персоналу, зобов'язання компанії, вплив зовнішніх чинників, обмеження у часі, а також фінансові показники.

Сильні сторони підприємства повинні грати центральну роль у розробці стратегії. Всі підприємства можна класифікувати на дві категорії — потужні та слабкі, залежно від їхніх конкурентних переваг і об'ємів. Підходи до вибору стратегії в них різні. Сильні компанії фокусуються на максимальному використанні своїх лідерських позицій, зміцненні своїх місць на ринку та розширенні діяльності в нових напрямках. У випадку спаду вони повинні робити акцент на диверсифікацію. Слабкі компанії, мають застосовувати стратегії, що сприяють їхньому розвитку.

Щоб вийти на зарубіжні ринки, підприємство повинно пройти декілька послідовних етапів, кожен із яких має свої особливості та вимагає ретельного підходу до прийняття рішень. Цей чималий процес охоплює багато чинників, починаючи від первинного аналізу ринкового середовища та оцінки потенційних можливостей до розробки відповідної стратегії та її поетапної реалізації. Важливо враховувати не лише економічні та конкурентні фактори, а й регуляторні вимоги, культурні особливості. Саме послідовний і стратегічно обдуманий вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємству не лише отримати доступ до нових споживачів, а й забезпечити довгострокове закріплення, підвищити стійкість до ринкових коливань та створити основу для подальшого розвитку.

Вихід на нові ринки не є швидким процесом і для цього потрібно пройти декілька етапів, щоб остаточно закріпитись та освоїтись на незнайомій території. В основному підприємства виділяють та дотримуються таких етапів, щоб забезпечити поступовий вхід на новий ринок:



Рисунок 1.3 - Етапи виходу підприємства на закордонні ринки [41]

При виборі стратегії експорту підприємство виробляє товари у своїй країні та продає їх за кордон. Основними перевагами цього підходу є: мінімальні зміни в товарному асортименті та структурі компанії, низькі інвестиційні витрати й поточні фінансові зобов'язання, а також невисокий ризик при виході на ринок. Така стратегія особливо приваблива для підприємств, які лише розпочинають міжнародну діяльність, оскільки дозволяє поступово адаптуватися до умов нового ринку. Крім того, вона дає змогу зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності продукції без значних змін у внутрішніх бізнес-процесах.

Американські фахівці зі стратегічного планування розробили матрицю для вибору стратегій. На рисунку 1.4 ілюструються основні стратегії, що враховують два параметри: темпи зростання ринку та конкурентну позицію фірми.

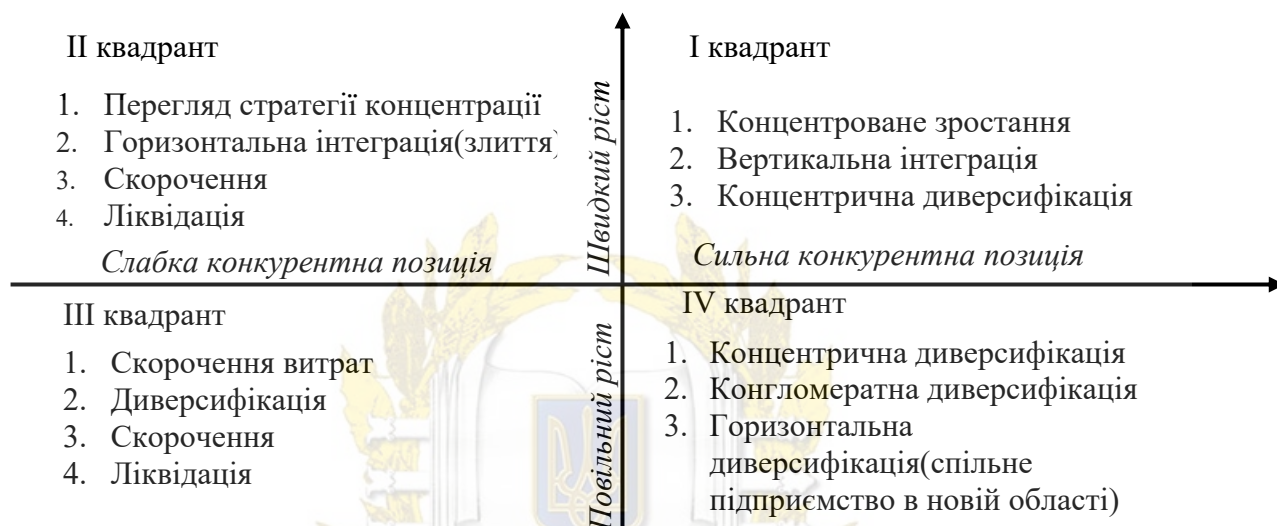


Рисунок 1.4 - Матриця стратегій Стрікланда і Томпсона [8]

Вже після вибору та реалізації стратегії, потрібно провести її аналіз. Результати оцінки дозволяють з'ясувати, чи призведе обрана стратегія до досягнення цілей підприємства. Для досягнення цього необхідно виконати всі перераховані вище методи оцінки підприємства та стратегії.

Отже, правильний підхід до вибору стратегії є дуже важливим для досягнення успіху компанії, яка вирішила підкорити світовий ринок. Основною складовою цього процесу є розуміння сучасного трактування стратегії, оцінка ринкових ризиків, розробка адаптаційних механізмів та застосування гнучких стратегічних підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни. Необхідно відповідально обрати підхід для виходу на нові ринки серед двох перерахованих. Зрозуміти основні переваги та недоліки вашого підприємства та слідувати визначеними етапами виходу. Таким чином, підприємство, що прагне до міжнародного розвитку, повинне ставити ціль не на швидкій вигоді, а й на довгострокові перспективи, які забезпечать йому стабільність та ефективне функціонування в майбутньому. Успішна стратегія виходу на зовнішні ринки це глибоке розуміння глобального середовища, здатність до адаптації та прагнення до сталого розвитку. Лише в такому разі компанія зможе утримати конкурентні позиції та досягти справжнього міжнародного визнання.

1.2 Аналіз сучасних методів оцінки та аналізу стратегії для виходу підприємства на міжнародні ринки.

Найчастіше невдачі українських компаній трапляються на початкових етапах виходу на міжнародний ринок. Хоча багато підприємств виробляють товари, які можуть конкурувати з іноземною продукцією, успішне закріплення на нових ринках залежить не лише від самого продукту. Основні труднощі виникають на етапі підготовки та втілення стратегії виходу на зовнішні ринки. Такий підхід передбачає чітку організацію, ретельні розрахунки, аналіз ринкових умов та ефективне управління на всіх етапах реалізації стратегії.

На початковому етапі проекту основна увага приділяється маркетинговим аспектам. Створюється план проекту, дається детальний опис продукту, проводиться аналіз потенційного попиту на новому ринку. Вивчаються потреби іноземних споживачів, особливості просування товару закордоном з урахуванням місцевих особливостей та традицій, а також аналізуються всі аспекти міжнародної конкуренції. Основною метою цього етапу є підтвердження можливості реалізації продукту в необхідних обсягах, у визначені терміни і за запланованою ціною.

Далі проводиться оцінка ресурсів підприємства з метою визначення їх здатності відповідати виявленим можливостям. За допомогою аналізу досліджуються тенденції розвитку та визначаються чинники, які впливають на результати роботи підприємства, обґрунтовують плани та управлінські рішення, а також забезпечують контроль за їх виконанням. Аналізуються результати діяльності компанії, на базі чого формується економічна стратегія.

Діагностика виробничого портфеля та оцінка ринкових позицій компанії проходить через кілька етапів:

1 стадія. Стратегічне сегментування бізнесу. На цьому етапі визначаються основні напрями діяльності підприємства, які відповідають за випуск одного або кількох важливих для компанії продуктів. Це можуть бути окремі відділи, бізнес-одиниці чи виробничі напрямки, що суттєво впливають на загальний розвиток компанії.

2 стадія. Оцінка стратегічного становища. Для цього етапу застосовується матричний аналіз, який допомагає визначити ринкове становище кожної стратегічної одиниці. Оцінка може проводитися за допомогою таких інструментів, як:

- Метод BCG. Цей метод допомагає визначити основні напрямки розвитку компанії за допомогою спеціальної матриці, яка порівнює два важливі показники — темпи зростання ринку та частку компанії на цьому ринку. Завдяки цьому інструменту можна оцінити, які напрями діяльності є перспективними, і приймати рішення щодо їх подальшого розвитку як окремо, так і в межах всієї компанії.

- Метод McKinsey. Це є вдосконаленою версією матриці BCG. Він використовує більш комплексний підхід: замість оцінки лише темпів зростання ринку, враховується загальна привабливість ринку, а саме його розмір, стабільність та рівень конкуренції.

Таблиця 1.1 - Матриця McKinsey [2]

	Сильна позиція ринку	Середня позиція ринку	Слабка позиція ринку
Висока привабливість ринку	Переможець	Переможець	Проміжний
Середня привабливість ринку	Переможець	Проміжний	Невдаха
Низька привабливість ринку	Проміжний	Невдаха	Невдаха

3 стадія. Визначення висновків для розробки стратегії, зокрема, шляхом використання різноманітних комплексних методів аналізу.

- SWOT – це метод аналізу, що застосовується для оцінки сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, які виникають у конкурентному середовищі та впливають на діяльність підприємства.

Таблиця 1.2 - Матриця SWOT [7]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Це внутрішні ресурси та можливості, які забезпечують компанії конкурентні переваги.	Внутрішні слабкі місця, що впливають на продуктивність і обмежують конкурентні можливості компанії.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори, які можуть бути використані для стимулювання зростання та розвитку.	Зовнішні ризики, які можуть мати негативний вплив на діяльність компанії.

• SPACE. Універсальний метод, що дозволяє оцінити позицію підприємства на ринку. Завдяки цьому підходу компанія може проаналізувати свою поточну стратегію навіть у тих випадках, коли вона не має чіткої структури.

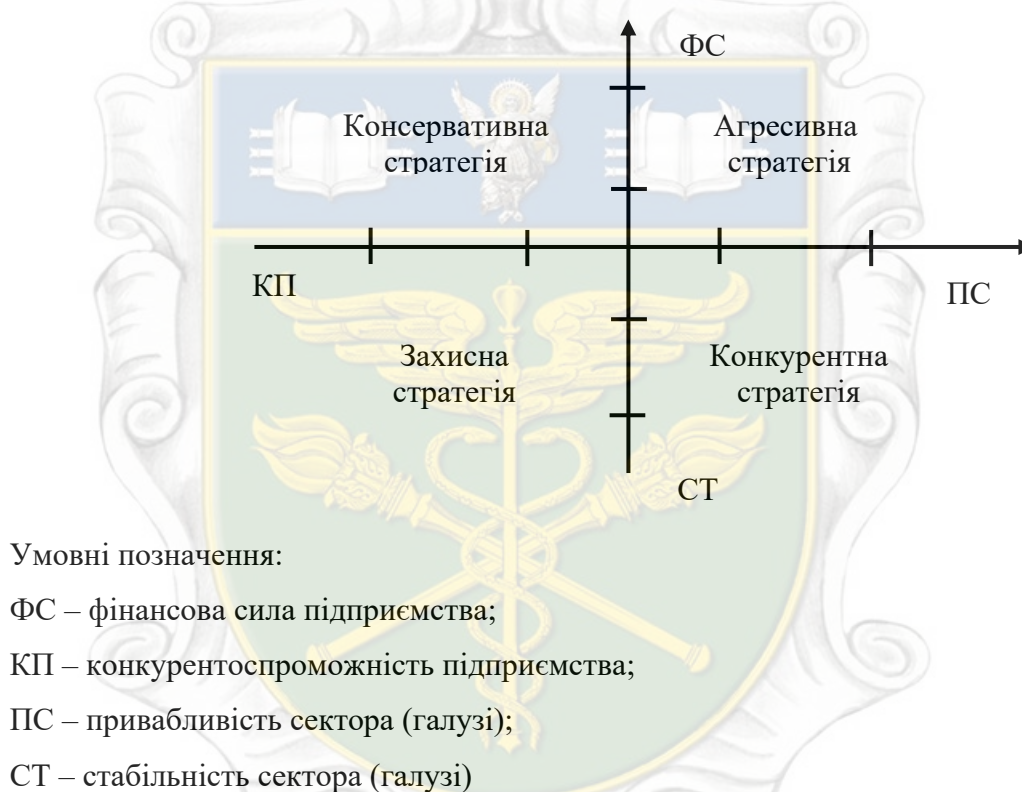


Рисунок 1.5 - Матриця SPACE [1]

Метод SWOT створено для оцінки великих і середніх підприємств, а метод SPACE призначено для аналізу та вибору стратегії для малих і середніх компаній.

4 стадія. Вибір ринку. Процес починається з аналізу основних обмежень, що стосуються вибору критеріїв для оцінки міжнародних ринків. Вони повинні

відповідати стратегічним аспектам підприємства, бути незалежними один від одного і ґрунтуватися на достовірних даних.

Цей підрозділ повинен включати різні методи оцінки потенціалу нового ринку та конкурентного середовища. Можна зосередитися на наступних аспектах:

1. Аналіз PESTLE - це метод, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що можуть впливати на роботу підприємства на новому ринку.



Рисунок 1.6 - Процес PESTLE аналізу [32]

2. Прогнозування попиту дозволяє оцінити потенційний обсяг продажів і визначити доцільність інвестицій. Для цього використовуються різні методи, серед яких статистичні моделі, що базуються на аналізі історичних даних та математичних розрахунках, а також дослідження трендів, які дають змогу виявити динаміку змін у вподобаннях споживачів.

3. Аналіз ланцюгів постачання є важливим етапом при виході підприємства на міжнародні ринки, оскільки від ефективності логістичних процесів залежить безперебійність поставок, швидкість виконання замовлень та загальна конкурентоспроможність компанії. Для цього необхідно дослідити наявність надійних постачальників сировини чи комплектуючих, оцінити їх

виробничі потужності, умови співпраці та рівень відповідності міжнародним стандартам.

Далі варто звернути увагу на можливі ризики. Зовнішні обставини часто змінюються, тому бізнесу доводиться мати справу з різними викликами. Наприклад, це можуть бути політичні події, що впливають на умови торгівлі, економічна нестабільність у країні, коливання курсу валют або зміни в попиті на продукцію. Також можливі складнощі з організацією процесів як проблеми з доставкою, перебої з постачальниками або необхідність пристосовуватися до нової культури й місцевих умов.

Щоб уникнути серйозних втрат і зменшити ризики при виході на міжнародний ринок, компанії повинні заздалегідь підготувати план дій. Наприклад, робота на різних ринках одночасно, страхування зовнішньоекономічних угод, контроль за валютними коливаннями та побудова надійних відносин із партнерами. Важливо також мати гнучку бізнес-модель, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в законах чи економічній ситуації. Крім того, впровадження цифрових інструментів і автоматизація процесів допомагають краще управляти ризиками та підвищувати ефективність. Такий підхід дає змогу не тільки уникати проблем, а й упевнено розвиватися на міжнародному рівні. [24]

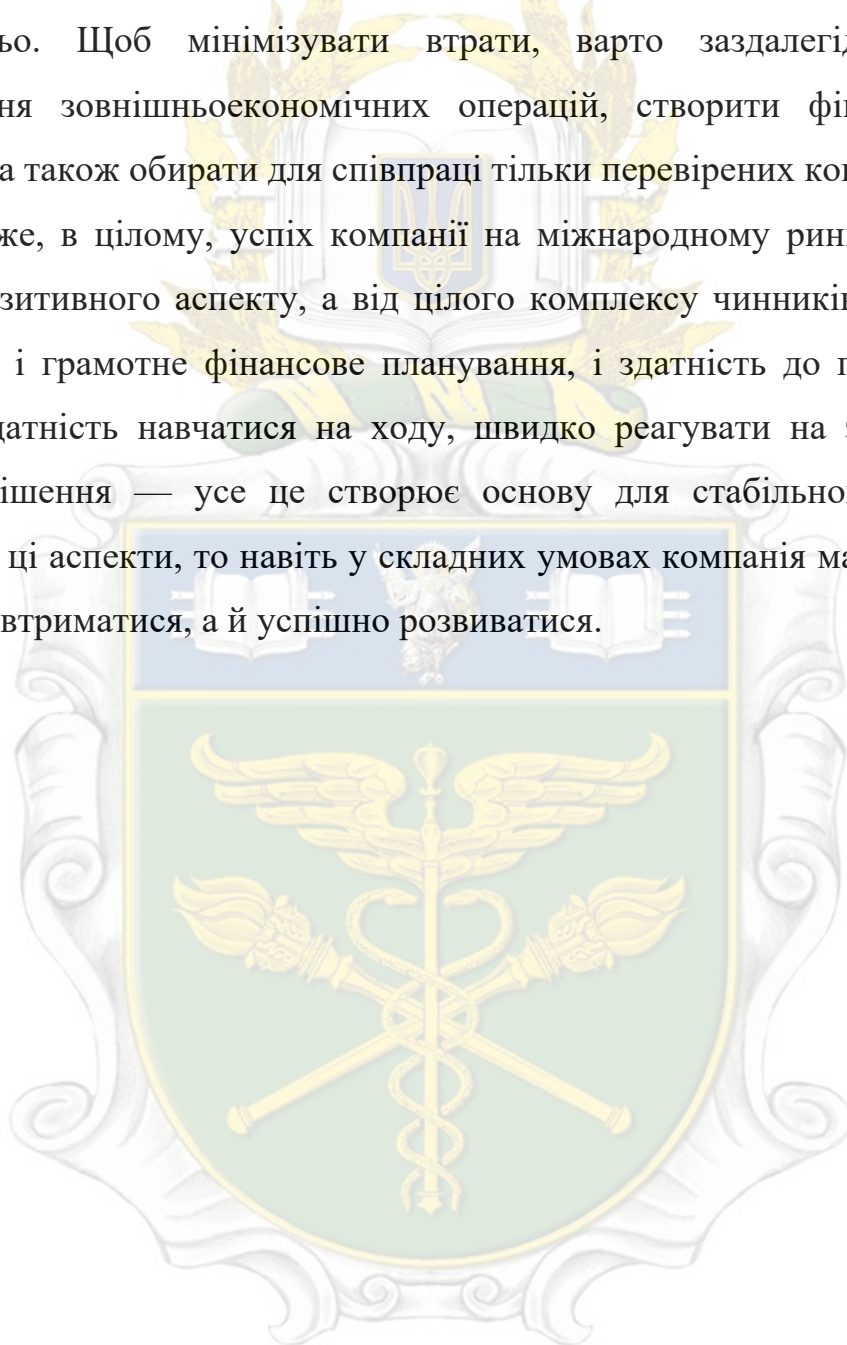
У результаті можна сказати, що без ґрунтовної підготовки про вихід на міжнародні ринки можна не думати. Якщо підприємство не продумало свою стратегію, не проаналізувало ринок і не врахувало можливі ризики, то вже на старті може виникнути багато проблем. Тому важливо не лише мати хороший продукт, а й розуміти, як він впишеться в нове середовище та умови які будуть його оточувати.

Ретельне вивчення ринку, конкурентів, потенційного попиту і всього логістичного ланцюга - це необхідні кроки перед виходом на новий ринок. Не менш значущим є й фінансовий бік - потрібно чітко уявляти, які витрати очікують компанію, скільки потрібно продати, щоб не працювати в мінус, і який прибуток можна отримати. Слід також розуміти, що ситуація у світі постійно змінюється - то валютні коливання, то політична нестабільність, то нові правила в окремих країнах.

У таких умовах бізнес має бути гнучким: швидко приймати рішення, змінювати підходи, знаходити нові ринки або партнерів.

Управління ризиками в цій ситуації відіграє чи не ключову роль. Адже навіть якщо компанія має якісний продукт і сильну команду, одного цього недостатньо. Щоб мінімізувати втрати, варто заздалегідь подумати про страхування зовнішньоекономічних операцій, створити фінансову «подушку безпеки», а також обирати для співпраці тільки перевірених контрагентів.

Отже, в цілому, успіх компанії на міжнародному ринку залежить не від одного позитивного аспекту, а від цілого комплексу чинників. Важлива і якісна аналітика, і грамотне фінансове планування, і здатність до гнучкого мислення. Досвід, здатність навчатися на ходу, швидко реагувати на зміни та приймати зважені рішення — усе це створює основу для стабільного розвитку, якщо врахувати ці аспекти, то навіть у складних умовах компанія матиме високі шанси не просто втриматися, а й успішно розвиватися.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ КД «ВАЦАК» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства КД «Вацак» та аналіз ринку діяльності

ТОВ Кондитерський дім «Вацак» був зареєстрований 1 березня 2002 року. Юридична адреса ТОВ КД «Вацак»: 24000, Вінницька область, місто Могилів-Подільський, вулиця Вірменська, будинок 12.

ТОВ КД «Вацак» володіє власним балансом, банківськими рахунками, печаткою з назвою підприємства, а також штампами, бланками, символікою та атрибутикою, зареєстрованими згідно з чинним законодавством України.

ТОВ КД «Вацак» засноване з метою отримання прибутку, досягнення економічних та соціальних цілей, виготовлення продукції, виконання проектів і надання послуг і створення нових робочих місць.

Організаційна структура ТОВ КД «Вацак» наведена нижче:

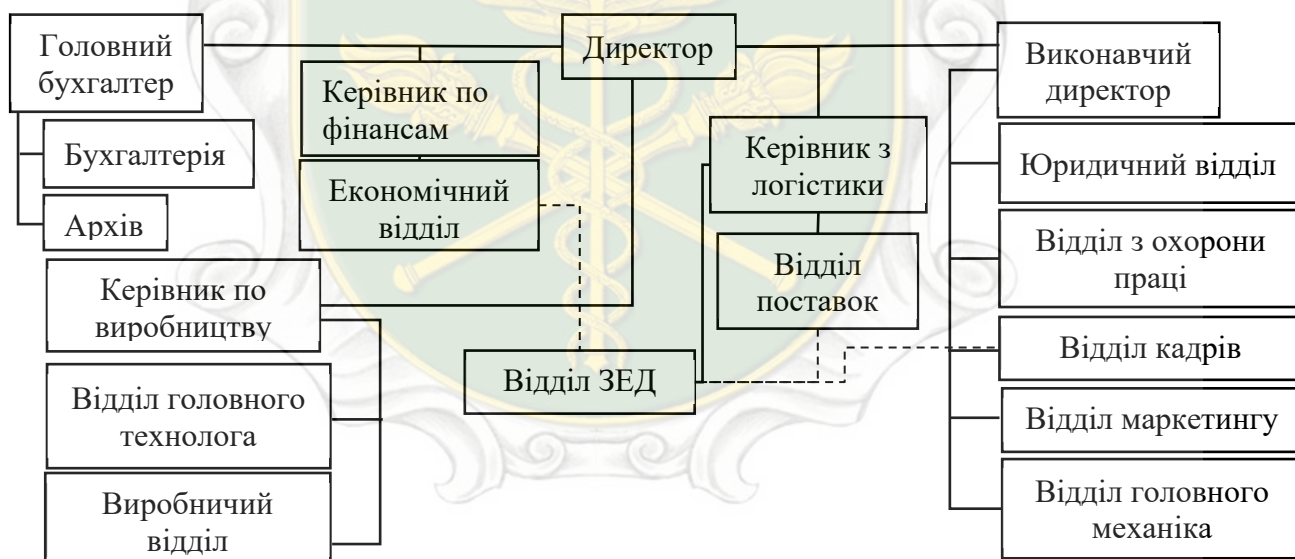


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства

Організаційна структура у КД «Вацак» поділена за основними напрямками роботи: виробництво, продажі, фінанси, юридичні питання та інші. Кожен

напрямок має свої підрозділи та керівників. Загальне управління компанією здійснює директор, який діє в межах повноважень, визначених українським законодавством і Статутом підприємства.

Сфера діяльності КД «Вацак» охоплює виробництво кондитерських виробів, зокрема тортів, тістечок, цукерок та інших солодошів. Підприємство займається повним циклом виготовлення продукції - від розробки рецептури до пакування готових виробів та доставки на магазини.

Використовуючи інформацію зі звітності підприємства за 2022-2024рр. Проведемо аналіз форми 2 балансу в «Додатку Ж»: у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції становив 480150 тис. грн, та у 2023 році він зріс до 798596 тис. грн (на 318446 тис. грн або 66,3%). У 2024 році дохід зріс до 1044625 тис. грн, що означає збільшення на 246029 тис. грн (30,8%). Інші операційні доходи знизились у 2023 році (на 2694 тис. грн або -43,1%) але зросли у 2024 році на 1121 тис. грн.

Щодо витрат, собівартість реалізованої продукції зросла на 64,6% у 2023 році, а у 2024 році на 22%, досягнувши 759960 тис. грн. Інші операційні витрати значно зросли у 2023 році до 11520 тис. грн (на 282%), та знову сильно зросли у 2024 році на 229,5%. Фінансові результати до оподаткування зрости на 80% у 2023, та продовжили ріст в 2024 на 9475 тис. грн(20,8%). Чистий прибуток також показав ріст в 2023 році в 15583 тис. грн, проте знизився до 9531 тис. грн в 2024(26,3%) Та відносне відхилення показників представлено на рис 2.2

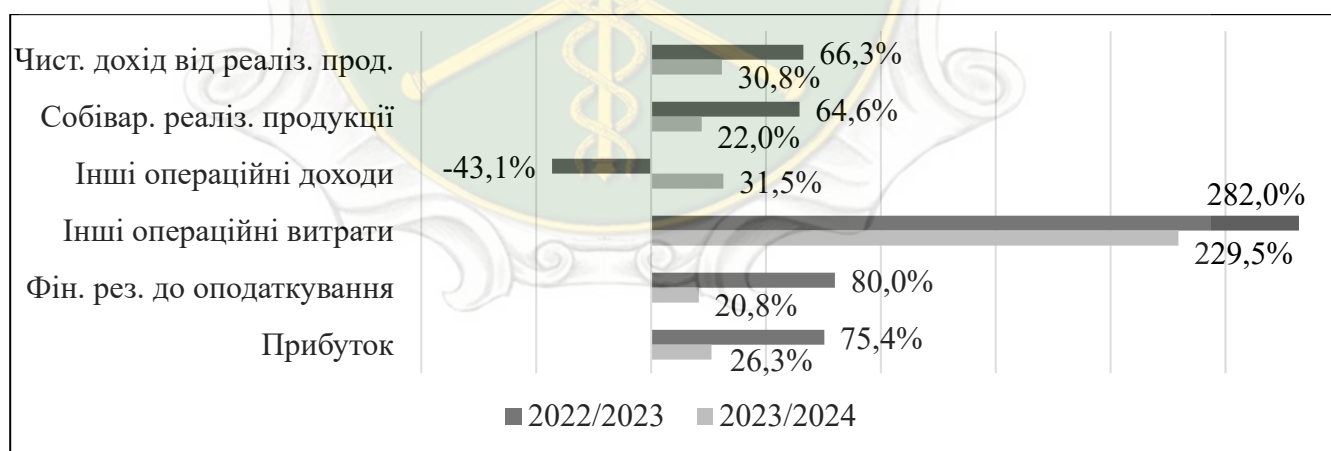


Рисунок 2.2 - Відносне відхилення форми 2 балансу (Додаток Ж).

З метою виявлення динаміки та основних змін у фінансовій структурі проведено горизонтальний аналіз активів і пасивів (табл. И1, И2). Даний аналіз

дозволяє визначити абсолютні та відносні коливання основних статей балансу. Загальний баланс активів показав ріст у 115,4%, найбільший ріст показали Необоротні активи, а саме 1837% у 2022-2023 роках. Усього за розділом I активу спостерігаємо стабільне зростання, а розділ II впав на 20,3% у 2023-2024 роках. Пасив також показав ріст, його баланс виріс на тих самих 115%, найбільше збільшився Нерозподілений прибуток та Довгострокові кредити банків, обидва показники продемонстрували 143% у 2022-2023, та 74% і 16% росту в 2023-2024.

У свою чергу, вертикальний аналіз (табл. K1, K2) відображає структуру активу та пасиву, що дає можливість оцінити якість фінансової структури підприємства.



Рисунок 2.3 - Вертикальний аналіз активу 2024 (Додаток K1)

Найбільшу частку складають необоротні активи, а саме 60,86%. 58,02% з яких складають основні засоби, хоча до цього вони не перевищували 30%. Оборотні ж активи склали 38,28%, а основними частинами були запаси 13,89% і дебіторська заборгованість 13,35%.

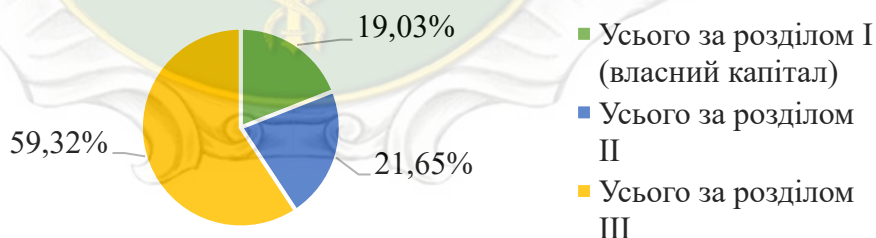


Рисунок 2.4 - Вертикальний аналіз пасиву 2024 (Додаток K2)

У аналізі пасиву найбільшу частину складає III розділ і 38,28% з нього поточна заборгованість за товари. Також вагому частину усього балансу займають довгострокові кредити банків 21,26% та нерозподілений прибуток 19,03%

Розрахуємо коефіцієнти. Проаналізовані данні поділимо на 4 блоки:

Таблиця 2.1 – Блок 1 Показники платоспроможності

Показник	Формула	2022	2023	2024	Абсол. відхил.	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт негайної ліквідності	$(p.1165+p.1160)/p.1695$	0,016	0,003	0,006	-0,01	0,003
Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	$p.1195/p.1695$	0,97	1,12	0,66	0,15	-0,460
Проміжний коефіцієнт покриття	$(p.1165+p.1125)/p.1695$	0,37	0,26	0,23	-0,10	-0,031
Рівень операційної платоспроможності	$((p.1160+p.1165)*365)/(p.2050+p.2130+p.2150+p.2180)$	1,95	0,41	0,80	-1,54	0,399

Коефіцієнт негайної ліквідності знаходився нижче норми на протязі 3 років, що вказує на недостатню кількість поточних оборотних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності був у межах норми (від 1 до 2) в 2023 році, що свідчить про покращення загальної ліквідності підприємства. Проміжний коефіцієнт покриття знижується з кожним роком та в 2024 році був в 3 рази нижчим за норму (0,7-0,8). Це може вказувати на зниження можливостей для погашення поточних заборгованостей. Показник рівня операційної платоспроможності вказує на те, що у 2022 році підприємство мало надлишок ліквідних активів. Після різкого падіння помітне відновлення до стабільного рівня.

Таблиця 2.2 – Блок 2 Показники стану і структури капіталу

Показник	Формула	2022	2023	2024	Абсол. відхил.	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	$p.1495/p.1195$	0,17	0,22	0,49	0,05	0,26
Коефіцієнт фінансової автономії (стабільності)	$p.1495/p.1900$	0,11	0,15	0,19	0,04	0,04
Коефіцієнт заборгованості	$(p.1595+p.1695)/p.1900$	0,89	0,85	0,81	-0,04	-0,04
Коефіцієнт фінансового левериджу	$p.1495/(p.1595+p.1695)$	0,12	0,17	0,24	0,05	0,06
Коефіцієнт співвідношення кредиторської до дебіторської заборгованості	$(p.1610+p.1615+p.1620+p.1630)/(p.1125+p.1130+p.1135+p.1155)$	1,07	0,98	1,65	-0,09	0,67

Перші два коефіцієнти показали стабільне зростання протягом 3 років, що свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт заборгованості знижується на протязі 3 років, що свідчить про зменшення фінансової залежності підприємства від кредиторів. Коефіцієнт левериджу вказує, що підприємство переважно фінансується власними коштами і мінімально використовує позикові ресурси. Останній коефіцієнт вказує на зростання кредиторської заборгованості відносно дебіторської, що може свідчити про проблеми з ліквідністю або великий рівень заборгованості перед постачальниками.

Таблиця 2.3 – Блок 3 Показники оборотності

Показник/ Формула	2022	2023	2024	Абсол. відхил.	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Оборотність обігових коштів р.2000/р.1195(середнє за 2роки)	4,60	3,75	4,19	-0,85	0,44
Оборотність товарно-матеріальних запасів р.2050/р.1100(середнє за 2роки)	11,01	7,50	7,90	-3,51	0,40
Оборотність дебіторської заборгованості р.2000/(р.1125+р.1130+р.1135+р.1155)(сер.2рок)	8,22	6,52	7,15	-1,70	0,64
Тривалість операційного циклу (365/оборотність товарно-матеріальних запасів) +(365/оборотність дебіторської заборгованості)	78	105	97	27,12	-7,43
Оборотність кредиторської заборгованості р.2050/(р.1610+р.1615+р.1620+р.1625+р.1630) (середнє за 2роки)	5,66	5,00	4,00	-0,66	-1,00
Тривалість фінансового циклу тривалість операційного циклу-(365/оборотність кредиторської заборгованості)	13	32	6	18,55	-25,61

Показники оборотності показали негативний тренд в 2023 році, проте 2024 повернули позитивну динаміку. Зниження оборотності обігових коштів вказує на повільніший обіг активів, зниження оборотності товарно-матеріальних запасів свідчить про більший обсяг запасів або проблеми з їх реалізацією, зниження дебіторської заборгованості вказує, що підприємство довше чекає на оплату за надані товари або послуги. Оборотноість кредиторської заборгованості вказує, що підприємство повільніше розраховується з постачальниками. Показники тривалості операційного та фінансового циклу свідчать про повільніше виконання операційної діяльності.

Таблиця 2.4 – Блок 4 Показники прибутковості

Показник	Формула	2022	2023	2024	Абсол. відхил.	
					2023/2022	2024/2023
Чиста рентабельність власного капіталу	$p.2350/p.1495$ (середнє за 2 роки)	1,38	0,83	0,54	-0,55	-0,29
Рентабельність власного капіталу до оподаткування	$p.2290/p.1495$ (середнє за 2 роки)	1,69	1,05	0,65	-0,64	-0,40
Рентабельність активів	$p.2350/p.1900$ (середнє за 2 роки)	0,11	0,11	0,09	0,00	-0,02
Рентабельність обороту продажів	$p.2350/p.2000$	0,04	0,05	0,04	0,00	0,00
Рентабельність операційних витрат	$p.2290/(p.ічв.2050+p.2130+p.2150іч.+p.2180)$	0,056	0,061	0,057	0,01	0,00

Чиста та Звичайна рентабельність власного капіталу демонструють тенденцію на зниження з 2022 по 2024 рік. Це свідчить про погіршення ефективності використання власного капіталу. Помітне зменшення чистої рентабельності, що може свідчити про зниження чистого прибутку або зростання власного капіталу без відповідного збільшення прибутку. Інші показники рентабельності зберігають невеликі коливання на протязі 3 років. Показник рентабельності операційних витрат свідчить, що підприємство отримує 5-6 копійок прибутку з 1 гривні витрат. Такі показники є стабільними і прийнятними.

Таблиця 2.5 – Тип фінансової стійкості

		2022	2023	2024
Власні обігові кошти підприємства	$p.1400+p.1595-p.1095$	-1 244,80	-12 189,00	-5 301,00
Нормальні джерела формування запасів	$ВOK+p.1600+p.1615$	145 584,40	253 012,00	333 112,00
Запаси та витрати	$p.1100+p.1095+p.1170$	201 564,00	393 625,00	425 270,00
Тип фінансової стійкості		Нестійка	Нестійка	Нестійка

Завдяки цій таблиці можна зрозуміти, що КД «Вацак» перебуває в нестійкій фінансовій стійкості, адже власні обігові кошти завжди від'ємні та запаси перевищують нормальні джерела формування запасів.

Отже, ми можемо зробити висновки, що КД «Вацак» має недостатню кількість поточних оборотних активів, але загальна ліквідність підприємства йде на покращення. Загально можемо спостерігати уповільнення процесів та збільшення часу тривалості операційного процесу.

2.2 Оцінка ефективності та особливостей реалізації існуючих стратегій на підприємстві КД «Вацак»

У сучасних умовах глобалізації та відкритості ринків підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії до нових економічних викликів. Компанія КД «Вацак» не є винятком - вона активно працює над розширенням ринків збуту та вдосконаленням моделей ведення бізнесу. Продукція КД «Вацак» експортується до багатьох країн Європи, та щороку збільшує обсяг експортованої продукції. Завдяки хорошим показникам експорту підприємство прагне збільшувати свою присутність у більшій кількості країн. Це свідчить про високу конкурентоспроможність продукції на міжнародному рівні.

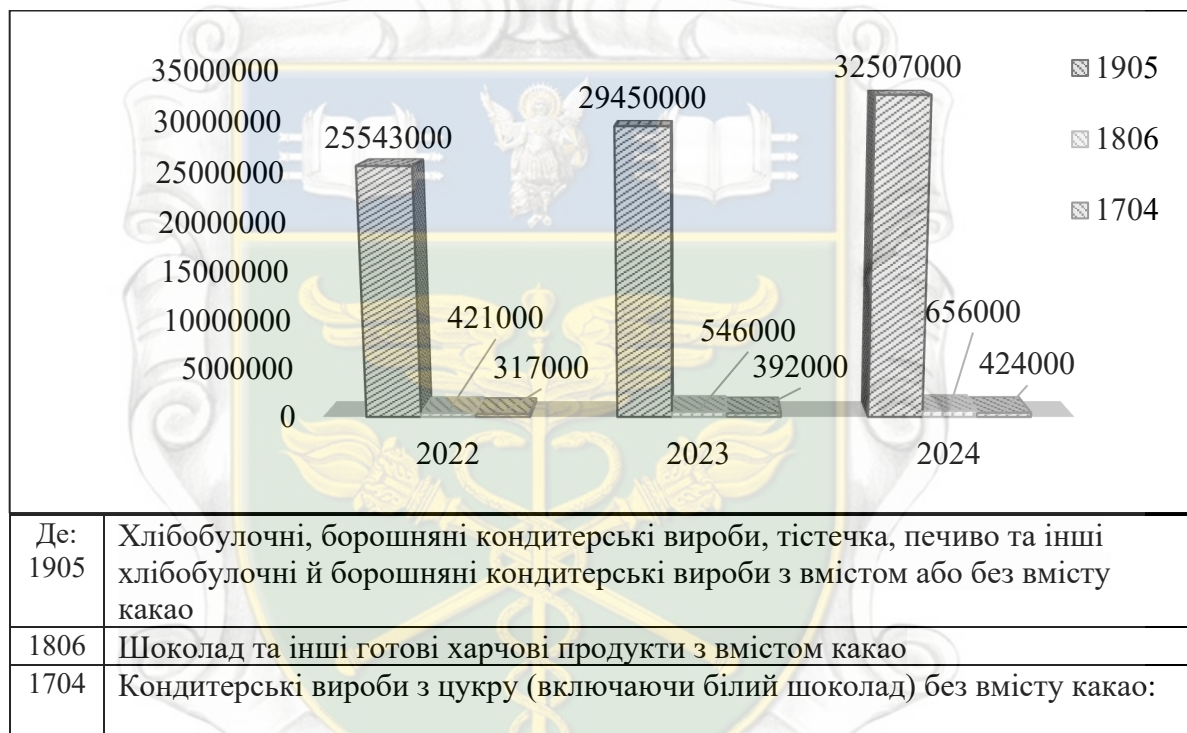


Рисунок 2.5 - Динаміка обсягу реалізованої продукції з експорту, гривні. [47]

Як можемо спостерігати з наявної інформації, взятої з сайту Tradeindata, експорт підприємства стабільно зростає щороку і найбільшу частку в структурі експорту посідає продукція товарної групи 1905. Упродовж 2022–2024 років ця категорія залишається домінуючою та складає до 97% усього прямого експорту компанії. Друге місце посідає продукція товарної групи 1806. Попри невисокі показники експорту в порівнянні з 1905, обсяг демонструє ріст. Найменшу частку

експорту складає продукція товарної групи 1704, так само як і товари 1806, попри не високі показники, динаміка є позитивною.

Таблиця 2.6 – Показники експорту продукції компанії КД «Вацак», грн [20]

Група товарів	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	
				2023/2022	2024/2023
1905	25 543 000	29 450 000	32 507 000	3 907 000	3 057 000
1806	421 000	546 000	656 000	125 000	110 000
1704	317 000	392 000	424 000	75 000	32 000

Спираючись на дану таблицю можемо спостерігати стабільне збільшення обсягів всіх товарних груп. Найменший ріст склав 32 000 гривень, в товарній групі виробів з цукру без вмісту какао. Найбільший був в товарній групі тістечок, печива та інших хлібобулочних, а саме 3 907 000 гривень.

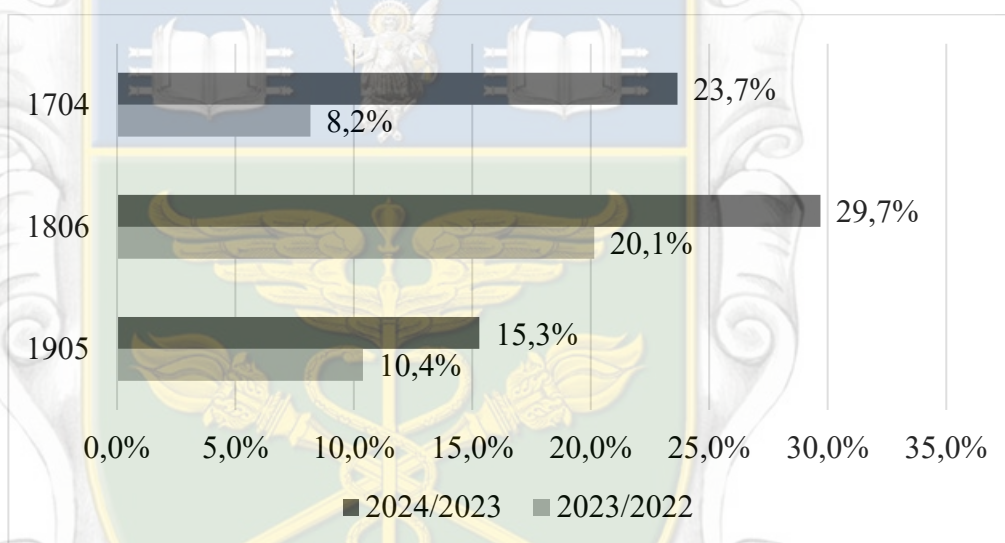


Рисунок 2.7 – Темпи приросту експортованої продукції, %

Аналізуючи темпи приросту показників, можемо зробити висновок, що товари з вмістом шоколаду на інші продукти з вмістом какао є найбільш зростаючою за останні 2 роки. В 2022 – 2023 роках показник експорту виріс на 29,7%, та залишився найбільш ростучим в 2023 – 2024 роках, показавши ріст в 20,1%. Усі показники демонструють позитивну динаміку хоча обсяги і знизились в останньому році.

Виходячи з цього можемо сказати, що структура експорту підприємства демонструє високий та стабільний рівень. Основним залишаються товари групи 1905, але завдяки іншим видам продукції компанія має потенціал для розширення інших видів солодошів, спираючись на позитивну динаміку всіх показників.



Рисунок 2.8 - Частка країн у експорті КД «Вацак» у 2024 році, % [47]

Згідно даних встановлено, що найбільшу частку експорту з України компанії посідає Чехія. Це перша країна у якій з'явилась франшиза КД «Вацак», тому зараз вона займає 22% всього експорту закордон. На другому місці Молдова з 18%, завдяки близькому розташуванню з підприємством, експорт та логістика в цю країну налагоджена найкраще. Саме завдяки продуманій логістиці КД «Вацак» здатен ефективно працювати по прямому експорту в країни Європи. Також велику частку займають Угорщина та Словаччина.

Аналізуючи динаміку змін часток країн, можемо дуже помітно побачити момент появи франшизи в Чехії, а саме в 2023 році. Відразу частка зросла на 15% від показників 2022 року. В той самий момент експорт в Молдову знизився з 35% до 22% у 2023, а в 2024 році навіть поступився першим місцем Чехії.

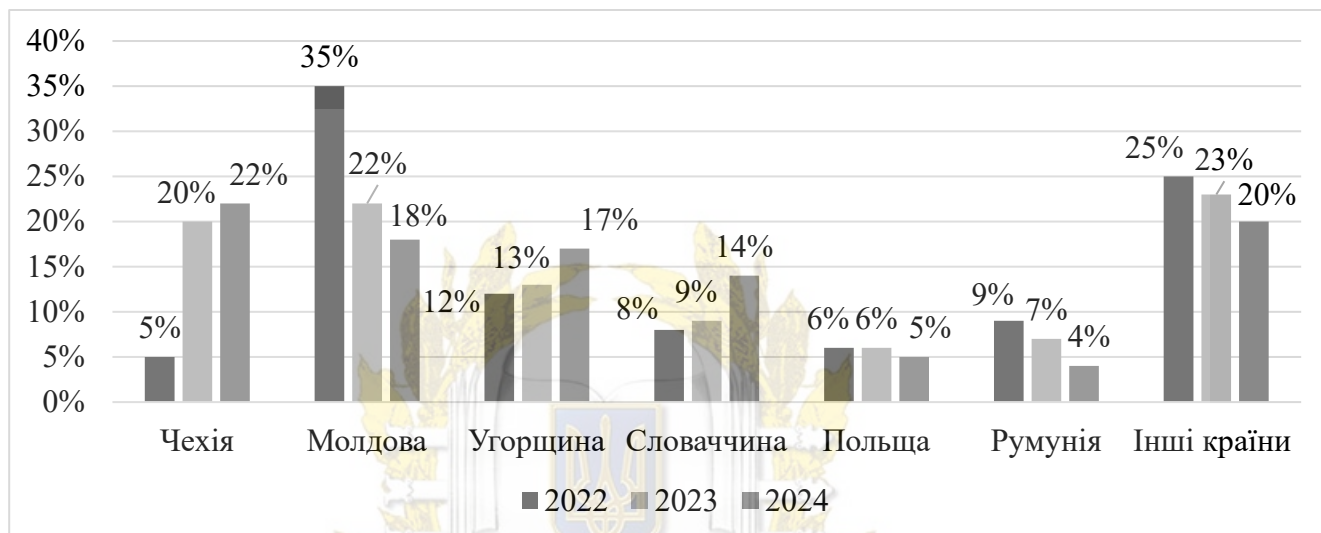


Рисунок 2.9 – Темпи приросту частки країн в експорті за 3 роки, % [47]

Також можемо спостерігати повільне зниження експорту до Румунії, хоча вона є лідером по експорту кондитерських виробів з України в цілому. Завдяки розвитку зв'язків з місцевими супермаркетами, експорт до Угорщини виріс на до 17% в 2024 році.

Проведемо факторний аналіз чистого прибутку КД «Вацак»

Таблиця 2.7 – Факторний аналіз чистого прибутку, грн

Показники	2023 рік	2024 рік	Відхилення
Дохід від експорту	30 388 000	33 507 000	3 119 000
Собівартість продукції	21 879 000	24 183 000	-2 304 000
Інші витрати (логістика, реклама тощо)	2 431 000	2 687 000	-256 000
Податок на прибуток	876 000	1 007 000	-131 000
Чистий прибуток	5 202 000	5 630 000	428 000

У результаті розрахунків встановлено, що впродовж 2024 року прибутковість експортної діяльності КД «Вацак» продовжила зростання. Зокрема, чистий прибуток збільшився на 428 тис. грн у порівнянні з попереднім роком. Це зумовлено сукупним впливом ряду економічних чинників.

Найбільш позитивно на результат вплинуло зростання обсягів реалізації продукції за межі України, що принесло додаткові 3 199 тис. грн доходу. Водночас слід зазначити, що збільшення масштабів експорту спричинило і зростання витрат, у першу чергу собівартості продукції, яка за рік зросла на 2 304 тис. грн.

Крім того, на прибуток негативно позначились підвищені витрати на транспортування, логістику та супутні операційні витрати, які сумарно склали 256 тис. грн додаткових витрат у порівнянні з 2023 роком. Також незначне підвищення податкового навантаження на прибуток, яке становило 131 тис. грн у динаміці.

Загалом, результат зміни чистого прибутку можна відобразити наступним рівнянням:

$$428=3119-2304-256-131$$

Основним чинником зростання чистого прибутку стало збільшення обсягу реалізації продукції на зовнішні ринки. Водночас зростання витрат частково нівелювало фінансовий результат.

Отже, дослідивши показники фінансової звітності КД «Вацак» ми можемо зробити висновки, що дійсні стратегії експорту є доволі ефективними та приносять свої результати. Основними товарами для експорту компанії є продукція 1905 товарної групи, а саме тістечка, печиво, борошняні та інші вироби. Такі продукти є зручними для експорту на відміну від тортів, вони зручно транспортуються та не вимагають таких серйозних транспортних затрат. Хоча статистика компанії і є позитивною але ми можемо спостерігати спад в темпах приросту за останній рік, що дозволяє нам продумати нову стратегію для експорту в наступному розділі. Необхідно розширювати коло країн експорту та знаходити нові ринки збуту, а також нарощувати нинішні показники в уже розвіданих країнах.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КД «ВАЦАК»

3.1 Розробка та обґрунтування стратегії виходу підприємства на нові зарубіжні ринки КД «Вацак»

Торти, печиво та інші кондитерські вироби є невід'ємною частиною кулінарної культури у всьому світі, їх часто асоціюють з радістю, святковістю та відчуттям задоволення. За даними аналітичних досліджень, у 2024 році глобальний ринок кондитерських виробів 213 мільярдів доларів. Попит на солодощі, продовжує зростати в різних регіонах світу. Ринок кондитерських виробів постійно змінюється та еволюціонує, нові тренди та рецепти солодощів з'являються щодня.

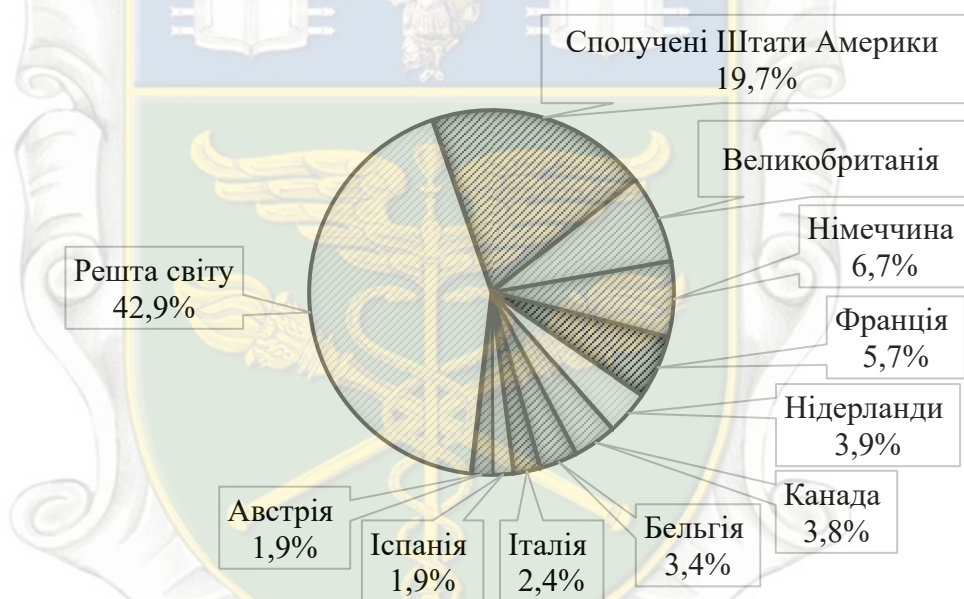


Рисунок 3.1 - Географічна структура світових імпортерів кондитерських виробів у світі, 1905 товарної групи [46]

Як ми можемо побачити з рисунку, найбільше кондитерських виробів у світі імпортує США, частка яких складає 19,7 %. Після неї йде Великобританія з обсягом у 7,8 %. Та вже за нею йдуть Німеччина, Франція, Канада й Нідерланди. Їх частки складають від 6,7 % до 3,8 % світового експорту. Також помітну роль займають Бельгія, Італія, Іспанії та Австрія, частка яких складає від 3,4 % до 1,9 % експорту.

Для того щоб визначити найбільш привабливі країни для співпраці, за даними Міжнародного торгового центру проаналізуємо динаміку експорту кондитерських виробів з України та порівняємо з найбільшими імпортерами по світу. Так ми зможемо виділити перспективні ринки для розвитку.

Таблиця 3.1 – Країни-експорту кондитерських виробів з України, долари[46]

Країна-експортер	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2023/ 2024	2024/ 2023	2023/ 2024	2024/ 2023
Румунія	27173	37719	40582	10546	2863	38,8%	7,6%
Польща	15848	30604	37810	14756	7206	93,1%	23,5%
Молдова	15264	20171	23713	4907	3542	32,1%	17,6%
Німеччина	6963	10735	18001	3772	7266	54,2%	67,7%
Казахстан	5471	5576	15632	105	10056	1,9%	180,3%
Латвія	6137	9603	11638	3466	2035	56,5%	21,2%
Грузія	6554	10098	11510	3544	1412	54,1%	14,0%
США	5209	6811	10750	1602	3939	30,8%	57,8%

Згідно даних встановлено, що основними країнами експорту є країни Європейського Союзу. Також потрібно врахувати Молдову, Казахстан, Грузію та США.

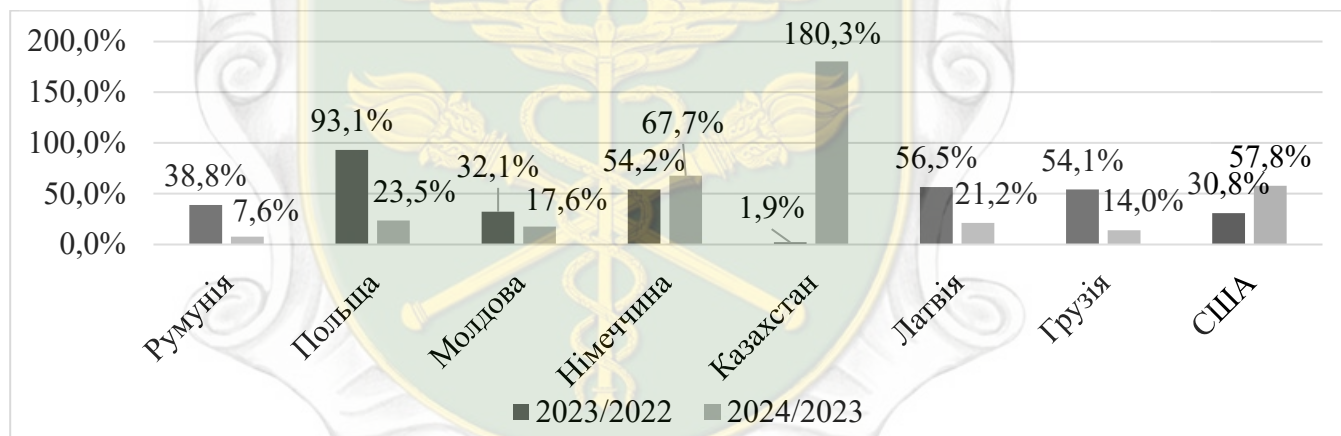


Рисунок 3.2 – Темпи приросту росту експорту з України, % [46]

В усіх цих країнах можна спостерігати підвищення обсягів експорту за 23/24 рік. Обсяг експорту в Казахстан зріс на 180,3% в 23/24 роках, а в Польщу на 116,7% за два. Проте США в свою чергу посідає 8 місце в обсязі експорту, навіть попри далеке розташування. Враховуючи це потрібно відзначити, що серед цього списку відсутні країни які як ми визначили є лідерами в імпорті кондитерських продуктів.

Такі країни як Великобританія, Франція, Канада, Бельгія та Італія майже не імпортують продукцію з України. Хоча й доставка до більшості з них загалом є можливою та не викликає проблем, хоча приклад США демонструє можливість і такого експорту.

Для успішного виходу на нові міжнародні ринки потрібно розробити комплексну стратегію, що враховує потенційні ризики та можливості компанії. Існує декілька методів для виконання цього завдання, однак перед початком аналізу необхідно розробити чіткий алгоритм, якого будуть дотримуватися всі відділи та учасники процесу.

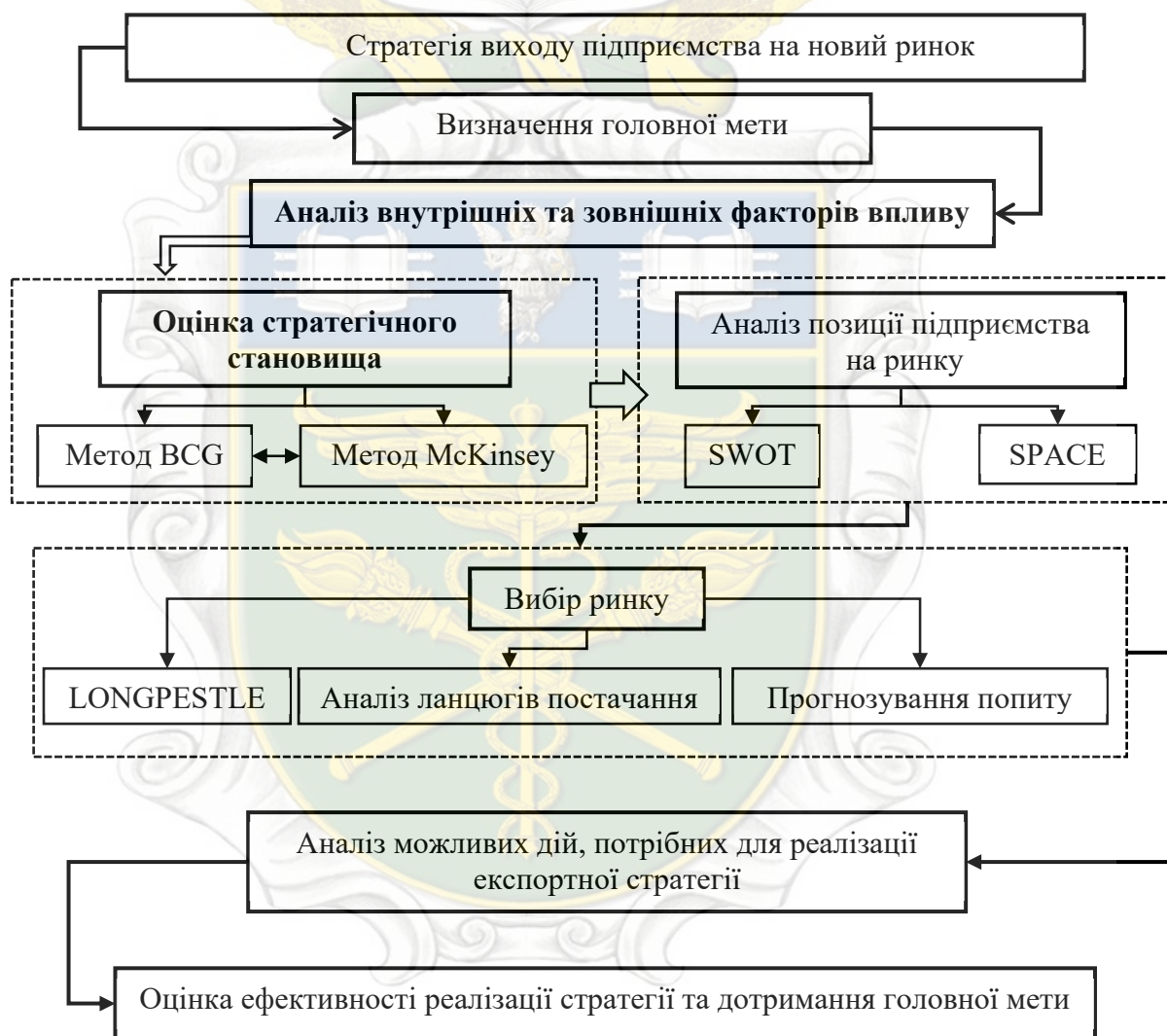


Рисунок 3.3 - Алгоритм створення експортної стратегії

Спираючись на даний алгоритм, поетапно проаналізуємо підприємство та визначимо основні аспекти виходу підприємства на нові ринки.

Головною метою стратегії є розширення можливостей для зростання та збільшення прибутковості через доступ до нових ринків збуту. Вихід на міжнародний ринок дозволяє розширити свою клієнтську базу та зменшити залежність від внутрішнього ринку.

Таблиця 3.2 - Фактори впливу для виходу на міжнародний ринок

Зовнішні	Внутрішні
Закони, податкові режими, митні правила, регуляторні вимоги	Наявність фінансів для покриття витрат на вихід на новий ринок.
Рівень економічного розвитку, інфляція, валютні ризики, платоспроможність споживачів у новому регіоні.	Готовність підприємства до розширення через адаптацію менеджменту та операційних процесів.
Традиції, звички споживачів, культурні бар'єри, які можуть вплинути на сприйняття продукції.	Високий рівень якості та унікальні характеристики продукції, що виділяють компанію серед конкурентів.
Наявність і рівень активності конкурентів на обраному ринку.	Стратегічне бачення та наміри підприємства щодо міжнародної експансії.
Інфраструктура, технології та інновації, які можуть вплинути на виробничі процеси.	Можливості для вдосконалення продукції та адаптації її під іноземні ринки.

Фактори які впливають на вихід підприємства на міжнародний ринок можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Під час розробки стратегії необхідно враховувати їх усі. Використовуючи таку таблицю ми можемо чітко визначити в якій сфері можуть виникнути ті чи інші проблеми.

Таблиця 3.3 - SWOT аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Відомий український бренд; 2.Висока якість продукції та широкий асортимент; 3.Унікальні рецептури та використання натуральних інгредієнтів; 4.Інноваційний підхід до розробки нових продуктів;	1.Обмежений досвід міжнародної торгівлі; 2.Відсутність розвиненої дистриб'юторської мережі за кордоном; 3.Залежність від місцевих постачальників сировини; 4.Високі початкові витрати на адаптацію продуктів до інших ринків;
Можливості	Загрози
1.Розширення ринків збуту в країнах ЄС та інших регіон; 2. Зростаючий попит на натуральну та якісну кондитерську продукцію; 3.Можливість франчайзингу або партнерських програм; 4. Розширення асортименту;	1. Висока конкуренція з боку місцевих та міжнародних виробників; 2.Коливання валютного курсу та економічна нестабільність; 3.Складність виконання законодавчих вимог у різних країнах; 4.Ризики, з адаптацією продукції до країн;

Зовнішні фактори впливають на умови для входу на певний новий ринок. Такі фактори як традиції та культурні бар'єри можуть зіграти ключову роль в успіху або провалі кампанії. Внутрішні ж фактори залежать від самої компанії та також

вимагають глибокої аналітики. Вихід підприємства на міжнародні ринки вимагає адекватної оцінки своїх можливостей.

Завдяки SWOT аналізу (табл 3.3) ми можемо чітко проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії КД «Вацак», а також можливості та загрози, що виникають на шляху до виходу на міжнародний ринок. Розуміння сильних сторін допомагає компанії акцентувати увагу на цих аспектах при побудові іміджу за кордоном. Аналіз слабких сторін дозволяє визначити потенційні перешкоди, що допомагає готуватися до викликів. Врахування можливостей відкриває перспективи зростання, тоді як аналіз загроз дає змогу розробити стратегію ризик-менеджменту. Також таблиця дає змогу побачити логічні точки для подальшого розвитку. Використовуючи свої сильні сторони можна зайняти високе місце серед конкурентів в новому середовищі. Особливо якщо виконати такий самий аналіз по конкурентам та скористатись їх слабкими сторонами. Це дає хорошу основу для розробки якісної стратегії виходу на міжнародну арену.

Таблиця 3.4 - LONGPESTLE-аналіз

	Політичні	Економічні	Соціальні	Технологічні	Правові	Екологічні
Регіональні	Вплив місцевих податків на їжу	Дохід людей в регіоні, попит на елітні солодощі.	Звички споживання, місцеві свята	Доступність сучасного обладнання для виробництва.	Місцеві вимоги до маркування, якості	Місцеві ініціативи з екологічної утилізації упаковки.
Національні	Урядова підтримка своїх виробників, субсидії тощо.	Податки для виробників, ціна на світло та ресурси.	Ріст попиту на натуральні вироби, мода на здорову їжу	Інвестиції в інновації для вдосконалення виробництва, впровадження автоматизації	Норми та стандарти для виробництва та пакування	Необхідність екологічних сертифікатів
Глобальні	Світові торгові угоди, санкції.	Коливання цін на сировину на світовому ринку, зміни в курсах валют.	Глобальні тенденції зменшення вживання цукру.	Глобальні інновації у виробництві кондитерської продукції.	Вимоги до якості та безпеки харчової продукції.	Впровадження глобальних екологічних стандартів.

В свою чергу метод LONGPESTLE-аналізу дозволяє оцінити вже потенційний ринок в більш широкому обсязі. Використовуючи його можна детально проаналізувати всі варіанти та виклики які очікують новачка в новій країні. Така продукція як кондитерські вироби є доволі специфічної з погляду вимог то контролю якості, та повинні відповідати усім умовам і законам перед тим

як з'являться на полицях закордонного супермаркету. Успіх залежить від здатності гнучко адаптуватися до цих змін.

Наступним кроком є аналіз шляхів постачання. Компанія КД «Вацак» постачає свою продукцію самостійно, що в Україні так і за її межами. Враховуючи специфіку кондитерських виробів, особливу увагу слід приділити умовам транспортування, митним процедурам і взаємодії з локальними дистриб'юторами. Недоліком такого методу є обмеженість у відстані доставки та кількості автомобілів. Ось ключові аспекти та варіанти, які можна розглянути для постачання продукції:

Таблиця 3.5 - Аналіз шляхів постачання

Шлях	Опис	Переваги	Недоліки
Пряме постачання	Експорт безпосередньо до роздрібних мереж	Контроль якості, уникнення посередників	Високі логістичні витрати
Дистриб'ютори	Співпраця з місцевими дистриб'юторами	Зниження логістичних витрат	Залежність від дистриб'ютора
Локально / Франшиза	Виробництво на місці або через франчайзинг	Легша адаптація продукту	Високі інвестиції, контроль якості
Онлайн-платформи	Продаж через інтернет та відправка перевізником	Доступ до широкої аудиторії.	Витрати на доставку, відсутність контролю
Робота з супермаркетами	Співпраця з місцевими мережами	Швидке збільшення впізнаваності	Обмеження цінової політики, зниження прибутку

Завдяки такій таблиці компанія може обрати декілька видів доставки. Такий підхід буде слушним у випадку успіху на закордонному ринку та ростом попиту серед місцевих клієнтів. У кожного методу є свої недоліки та переваги, та кожен з них має своє право на існування.

Отже, для успішного виходу компанії на міжнародні ринки необхідно провести скрупульозний аналіз. Перш за все, розробка чіткого алгоритму для планування експортної стратегії є ключовим етапом. Аналіз шляхів постачання дозволяє визначити оптимальні варіанти для кожного типу продукції. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів, а також SWOT і LONGPESLE є невід'ємною частиною підготовки. Такий системний підхід дає змогу обрати найбільш ефективну модель виходу на зовнішні ринки.

3.2 Стратегічні рекомендації щодо міжнародного розширення КД «Вацак» з урахуванням світового досвіду

Розробка ефективної моделі виходу на зовнішній ринок потребує врахування логістичних, економічних та регуляторних факторів. Залежно від умов постачання, попиту на продукцію та потенціалу ринку, підприємство може застосовувати різні підходи до організації збуту. Подальший аналіз дозволить оцінити можливості для розширення присутності на міжнародних ринках.

Розглянемо окремо дві стратегії у випадку прямого експорту та франчайзингу.

Для країн, до яких можлива ефективна та своєчасна доставка продукції, доцільно використовувати стратегію прямого експорту. Звичайно продукти та транспорт повинні відповідати умовам для експорту та перевезень. Аналізуючи показники нереалізованого потенціалу можемо виділити наступні країни:

Німеччина, Бельгія та Італія, ці країни є великими імпортерами кондитерських виробів у світовому масштабі. Це великі економіки з високим рівнем споживання. Логістично ці ринки доступні, і наявність торговельних угод між Україною та ЄС спрощує митні процедури та знижує тарифи. Скориставшись інформацією з сайту ExportPotential можемо побудувати графік:

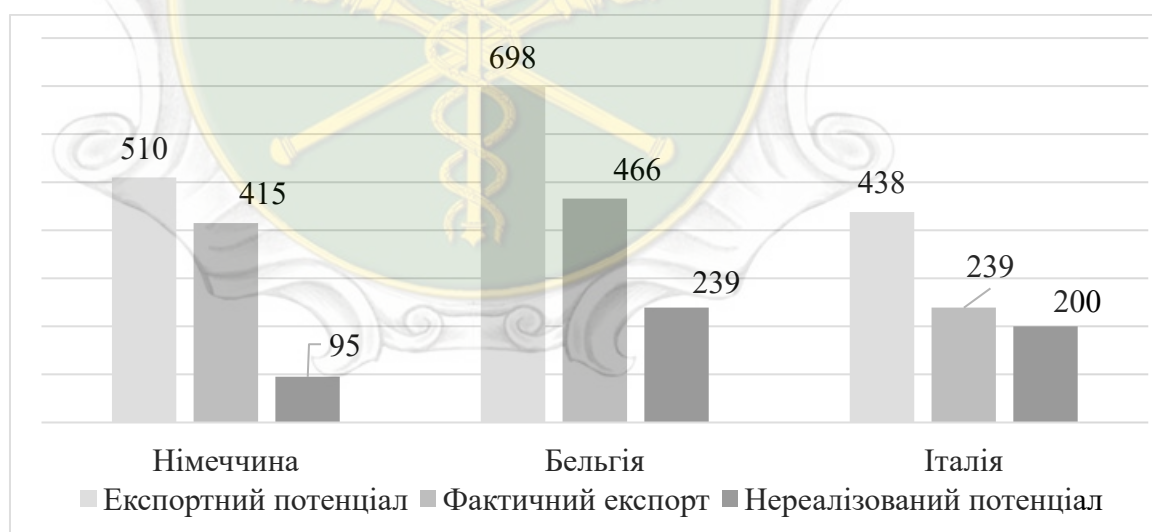


Рисунок 3.4 - Експортний потенціал країн по 1905 товарній групі, млн.дол. США 2024 рік.[46]

Графік показує, що Німеччина, Бельгія та Італія мають значний нереалізований експортний потенціал:

1. Німеччина: При експортному потенціалі \$510 млн, фактичний експорт складає \$415 млн, залишаючи \$95 млн нереалізованого потенціалу.

2. Бельгія: З потенціалом \$698 млн і фактичним експортом \$466 млн, можливий приріст становить \$239 млн.

3. Італія: При потенціалі \$438 млн та фактичному експорті \$239 млн, нереалізований потенціал складає \$200 млн.

Також необхідно провести аналіз вимог та умов експорту до обраних країн для розуміння вартості доставки, дистанції та шляхів постачання. Зробити це ми можемо використовуючи онлайн ресурс Market Access Map:

Таблиця 3.6 - Умови експорту кондитерських виробів з України до країн-партнерів[46]

Країна	Тарифи згідно РНС*, %	Ефективно застосовувані тарифи, %	Вартість експорту у 2024 році	Дистанція
Німеччина	4,37%	0%	1475	1 350 км
Італія	4,37%	0%	1381	2 000 км
Бельгія	4,37%	0%	1253	1 850 км

За даними сайту, Україна посідає лише 24 місце серед імпортерів до Німеччини, хоча й займає 4 місце серед експортерів. Також ми маємо незначну торгіву взаємодію з Італією та Бельгією. Це свідчить про те, що ринки цих країн ще майже не досліджені, а Німеччина має значний нереалізований експортний потенціал та налагоджені транспортні маршрути. Ці країни характеризуються високим рівнем споживання кондитерських виробів, розвиненою торговою інфраструктурою та сприятливими умовами доступу до ринку. Наявність нереалізованого експортного потенціалу у поєднанні з логістичною доступністю робить ці ринки перспективними для українських підприємств. Варто розглянути можливість початку експорту до Італії та Бельгії та збільшенню поставок до Німеччини.

Таблиця 3.7 - Умовний розрахунок партії експорту продукції

Показник	Німеччина (€)	Італія (€)	Бельгія (€)
Базова вартість	5 000,00	5 000,00	5 000,00
Транспортні витрати	202,50	300,00	277,50
Страховання	26,00	26,50	26,40
Собівартість	5 228,50	5 326,50	5 303,90
+10% рентабельність	5 751,35	5 859,15	5 834,29
+15% рентабельність	6 012,78	6 125,48	6 099,49
Ціна за одиницю (10%)	5,75	5,86	5,83
Ціна за одиницю (15%)	6,01	6,13	6,10

На основі розрахунків умовної партії у 1 000 одиниць продукції з ціною виробника €5/од, можна зробити висновки, що рентабельність експорту є досяжною і без франшизи. При врахуванні нульової ставки мита, транспортних витрат, страхування та бажаної рентабельності в межах 10–15%, кінцева ціна за одиницю коливається від €5,75 до €6,13 залежно від країни. Найнижча собівартість з логістикою спостерігається у Німеччині, що пов'язано з меншою відстанню транспортування та вже частково налагодженими маршрутами. Італія та Бельгія, хоча й мають дещо вищі транспортні витрати, залишаються перспективними ринками з огляду на низький рівень конкуренції з боку українських виробників.

З 1 лютого 2024 року КД «Вацак» розпочав роботу по франшизі серед країн Європи. За рік список країн виріс та зараз складає Чехію, Угорщину, Словаччину та Молдову. Умови до франшизи можна переглянути на їх сайті або ж в інших соціальних мережах.

Таблиця 3.8 - Умови до франшизи [20]

Вступний внесок	€ 15 000
Інвестиції	= Вступний внесок
Термін окупності	8 місяців
Маркетинговий платіж	€ 0
Роялті	1% перші 8 місяців, потім 3%

За свою ціну компанія пропонує повний супровід партнера починаючи від аналізу ринку та пошуку локації до юридичного допомоги та адаптації до нового

ринку. Також компанія надає: доступ до усіх дизайнерських рішень, ремонт та підготовка приміщення, закупка усього необхідного обладнання. Далі створюються продуктивний портфель регіону підходящий для обраного ринку, запускається рекламна кампанія, допомога з акціями та промоушеном заходів.

Таблиця 3.9 - Розрахунок доходів і витрат на умовному обороті €10 000/міс

Показник	Значення	Примітка
Щомісячний оборот	€ 10 000	Умовний середній дохід
Витрати на виробництво / операційні	€ 6 000	Орієнтовно 60% від обороту
Вступний внесок	€ 1 875	€15 000 / 8 міс.
Роялті (1%) — перші 8 місяців	€ 100	1% від €10 000
Загальні витрати (перші 8 міс.)	€ 7 975	€6 000 + €1 875 + €100
Чистий прибуток (перші 8 міс.)	€ 2 025	€10 000 – €7 975
Роялті (3%) — з 9-го місяця	€ 300	3% від €10 000
Загальні витрати (після 8 міс.)	€ 6 300	€6 000 + €300 (амортизація завершена)
Чистий прибуток (з 9-го міс.)	€ 3 700	€10 000 – €6 300

Аналіз умовного підприємства з оборотом €10 000 показав, що основна частина доходу буде йти на виробництво та операційні витрати. Вступний внесок у перші 8 місяців становить €1 875, а роялті - 1% від обороту (€100). Загальні витрати за цей період - €7 975, чистий прибуток - €2 025 (20% від обороту).

Після завершення внеску, роялті зростає до 3% (€300), але загальні витрати знижуються до €6 300, що дозволяє отримувати чистий прибуток €3 700 (37% від обороту).

Далі розрахуємо точку беззбитковості:

- Ціна за одиницю = €6
- Загальний оборот = €10 000

Отже, кількість проданої продукції = $10\,000 / 6 \approx 1667$ одиниць

- Змінні витрати = 60% від обороту = €6 000

Змінні витрати на одиницю = $6\,000 / 1667 \approx €3,6$

- Постійні витрати = внесок + роялті (перші 8 місяців) = $1\,875 + 100 = €1\,975$

$$ТБ = \frac{1975}{6-3,6} = \frac{1975}{2,4} \approx 823 \text{ одиниць або } 4938 \text{ €}$$

Це означає, що при обороті до 4938€ підприємство працюватиме зі збитками, а понад цю суму – з прибутком.

Отже, підприємство є прибутковим і фінансова ефективність суттєво покращується після завершення амортизації. Це свідчить про перспективність бізнесу та можливість подальшого зростання. Щоб потенційному партнерові було легше прийняти рішення, виділимо причини чому можна обрати саме КД «Вацак»:

Впізнаваність та унікальність

- Вацак асоціюється з якісними кондитерськими виробами. На європейському ринку зростає інтерес та попит на українську продукцію.

Підтримка франчайзера

- Підприємці отримують детальні інструкції щодо ведення бізнесу, маркетингову підтримку, а також постачання продукції або сировини.

Великий потенціал ринку

- Європа пропонує величезні можливості для розвитку кондитерського бізнесу. Це різноманітний ринок з високим рівнем попиту на якісні десерти.

Сприятливі умови для бізнесу

- Багато європейських країн надають сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу. Франчайзі можуть скористатися податковими пільгами або грантами

Рисунок 3.5 - Ключові переваги франшизи бренду КД «Вацак»

Отже, проаналізувавши попит на світовому ринку та потенційні країни для розвитку бізнесу. Ми змогли виділити 3 найбільш перспективних країни з тих які доступні нам і по прямому експорту, і по франчайзингу. Спираючись на данні про ріст світового ринку кондитерських виробів з'являється можливість вчасно опанувати нові країни. З ростом світового інтересу до України, компанія може продемонструвати автентичні та етнічні переваги нашої країни. Українські солодощі та продукти Водночас зростаючий інтерес до автентичних, натуральних та крафтових продуктів створює сприятливі умови для виходу українських виробників на міжнародну арену. Для підприємств на кшталт КД «Вацак» одним із найефективніших інструментів інтеграції в ці ринки може стати стратегія франчайзингу в поєднанні з прямим експортом. Особливо перспективними напрямками є Німеччина, Бельгія та Італія, які мають високий, але ще не повністю реалізований потенціал для імпорту української продукції.

Провівши аналіз моделі прямого постачання ми бачимо, що експорт української кондитерської продукції до країн ЄС є економічно доцільним за умови

правильно розрахованої логістики та цінової політики. Умовне підприємство демонструє прибутковість навіть за базового обсягу постачання у 1 000 одиниць продукції. Завдяки відсутності мит, близькому розташуванню країн-імпортерів та стабільному попиту на солодощі, модель прямого експорту дозволяє отримувати конкурентну кінцеву ціну при збереженні маржі.

Умовна модель франчайзингу демонструє стабільну фінансову ефективність. При щомісячному обороті €10 000 підприємство вже у перші місяці роботи здатне покривати всі витрати, включаючи амортизацію початкових інвестицій та роялті, і отримувати прибуток. Після завершення терміну окупності (8 місяців) чистий прибуток зростає на понад 80%, що свідчить про високу рентабельність моделі. Франшиза забезпечує зменшення ризиків за рахунок підтримки з боку головного офісу, доступу до напрацьованої бізнес-моделі та ефективної організації процесів. Такий формат є привабливим варіантом для підприємців, які прагнуть швидко інтегруватися на новий ринок із мінімальними втратами часу на запуск.

Тому запуск франшизи у цих країнах дозволить локальним підприємцям скористатися напрацьованою бізнес-моделлю, маркетинговою підтримкою та високою якістю продукції. Це забезпечить швидше проникнення на нові ринки, мінімізацію ризиків і створення конкурентних переваг. Поширення українських кондитерських традицій через франшизу здатне не лише задовольнити смаки споживачів, але й зміцнити позиції України як експортера якісної харчової продукції в Європі. Таким чином, обрана стратегія відкриває нові горизонти для розвитку вітчизняного бізнесу та сприяє підвищенню іміджу країни

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Загальний висновок кваліфікаційної роботи полягає у тому, що успішний вихід компанії КД «Вацак» на міжнародні ринки вимагає ретельно розробленої стратегії, заснованої на комплексному аналізі внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх ринкових умов. У ході роботи було розглянуто теоретичні та практичні аспекти розробки експортної стратегії, а також здійснено глибоке дослідження факторів, що впливають на експансію компанії. Сформульовані рекомендації базуються на проведеному SWOT-аналізі, PESTLE-аналізі, а також методах BCG для оцінки продукції та вибору шляхів постачання.

Визначено, що ключовими сильними сторонами КД «Вацак» є висока якість продукції, впізнаваність бренду на внутрішньому ринку, інноваційні рецептури та використання натуральних інгредієнтів, які можуть бути конкурентною перевагою на міжнародній арені. Однак обмежений досвід міжнародної торгівлі, залежність від українських постачальників сировини та високі початкові витрати на адаптацію продукту до вимог іноземних ринків становлять певні виклики. Водночас аналіз можливостей і загроз показав, що розширення ринків збуту в країнах ЄС та інших регіонах може створити стабільні джерела доходів і посилити позиції компанії на ринку. Можливість використання франчайзингової моделі чи партнерства з місцевими мережами відкриває перспективи для ефективного розширення, тоді як загрози, пов'язані з економічною нестабільністю та регуляторними обмеженнями, вимагають відповідних заходів ризик-менеджменту.

LONGPESTLE-аналіз підкреслив необхідність врахування таких важливих факторів, як економічні коливання, правові норми, культурні уподобання та технологічні можливості на обраному ринку.

Упродовж 2022–2024 років КД «Вацак» продемонструвало поступове посилення фінансової стійкості за рахунок нарощування власного капіталу в загальній структурі фінансування. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів і прагнення до автономності у прийнятті фінансових рішень. Зниження рівня заборгованості та збільшення частки власних

джерел в покритті зобов'язань засвідчують, що компанія зміцнює свою позицію на ринку, спираючись переважно на внутрішні фінансові ресурси.

Аналіз шляхів постачання показав, що для КД «Вацак» доцільно використовувати різні моделі для різних типів продукції. Пряме постачання ідеально підходить для продуктів із довгим терміном придатності (наприклад, печиво та зефір), у той час як для свіжої продукції краще розглянути варіанти локального виробництва або франчайзингових угод. Співпраця з місцевими дистриб'юторами та мережами супермаркетів сприятиме швидшому проникненню на новий ринок і забезпечить вищу видимість бренду, зменшуючи витрати на маркетинг.

Під час дослідження КД «Вацак» були запропоновані наступні пропозиції для удосконалення:

1. Розширення ринку збуту за допомогою франчайзингу в нових країнах.
2. Збільшення варіантів постачання продукції окрім прямого експорту.
3. Вдосконалення алгоритму стратегії виходу на нові ринки.

Загалом, результати дослідження показують, що розроблена стратегія виходу на міжнародний ринок надає компанії КД «Вацак» чіткі напрямки для розвитку, враховуючи її сильні сторони, зовнішні ризики та можливості, а також оптимальні шляхи постачання продукції. Ця стратегія дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані з експансією, та ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуючи продукцію до потреб і очікувань нових споживачів. Робота забезпечує КД «Вацак» детальними рекомендаціями, що включають адаптацію асортименту, вибір методів постачання та маркетингові підходи, які сприятимуть зміцненню позицій на нових ринках. Таким чином, стратегія виходу на міжнародний ринок виступає не лише інструментом зростання, а й важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності компанії. Вона формує основу для масштабування бізнесу, підвищення впізнаваності бренду та закріплення підприємства у глобальному середовищі, що в майбутньому може забезпечити стабільний приріст доходів і розширення клієнтської бази.