

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«08 » червня 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Планування виходу підприємства кондитерської галузі
на новий міжнародний ринок»

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-21

АДАМЧУК Валерія Валеріївна

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., ЖАЛДАК Ганна Петрівна

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

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

Студентка _____

Київ – 2026 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«30» березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

АДАМЧУК ВАЛЕРІЙ ВАЛЕРІЙВИ

1. Тема дипломної роботи «Планування виходу підприємства кондитерської галузі на новий міжнародний ринок»,

науковий керівник дипломної роботи Жалдак Ганна Петрівна, к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 08 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність приватного підприємства «*****».

4. Предмет дослідження: планування та забезпечення ефективного виходу підприємства кондитерської галузі на новий міжнародний ринок.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та економічний зміст зовнішньоекономічної діяльності підприємств кондитерської галузі;
- визначити основні принципи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у міжнародному бізнесі;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективного механізму планування виходу підприємства на зовнішні ринки;

б) аналітична частина:

- проаналізувати господарську та зовнішньоекономічну діяльність приватного підприємства «*****»;
- дослідити механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю приватного підприємства «*****» та виявити його проблемні аспекти;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати основні напрями удосконалення процесу планування виходу підприємства на зовнішні ринки;
- розробити план заходів щодо виходу приватного підприємства «*****» на ринок Румунії;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура приватного підприємства «*****»;
- 2) показники зовнішньоекономічної діяльності приватного підприємства «*****»;
- 3) динаміка та структура міжнародного ринку кондитерської продукції;
- 4) аналіз основних країн-імпортерів кондитерської продукції;
- 5) порівняльна характеристика потенційних ринків збуту;
- 6) механізм організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 7) етапи виходу приватного підприємства «*****» на ринок Румунії;
- 8) організаційно-логістична схема експортної поставки продукції;
- 9) фінансові та прогнозні результати впровадження запропонованих заходів для приватного підприємства «*****».

8. Дата видачі завдання: 30 березня 2025 року.

9. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Збір необхідної інформації та опрацювання наукових джерел за темою дослідження	30.03.2026- 12.04.2026	виконано
2	Дослідження теоретико-методичних засад планування виходу підприємства на міжнародні ринки	13.04.2026 – 26.04.2026	виконано
3	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	виконано
4	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	виконано
5	Оцінювання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	04.05.2026 – 10.05.2026	виконано
6	Розроблення напрямів удосконалення планування виходу підприємства на зовнішні ринки	11.05.2026 – 17.05.2026	виконано
7	Розроблення проєкту виходу досліджуваного підприємства на новий міжнародний ринок	18.05.2026 – 24.05.2026	виконано
8	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	виконано
9	Оформлення дипломної роботи та підготовка до захисту	02.06.2026 – 07.06.2026	виконано

Студентка

_____ Валерія АДАМЧУК

Науковий керівник

_____ Ганна ЖАЛДАК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Планування виходу підприємства кондитерської галузі на новий міжнародний ринок» містить 96 сторінок, 30 таблиць, 17 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 30 найменувань.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних положень щодо планування виходу підприємства на новий закордонний ринок та розроблення практичних рекомендацій щодо його реалізації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність приватного підприємства «*****».

Предметом дослідження є планування та забезпечення ефективного виходу підприємства кондитерської галузі на новий міжнародний ринок.

База дослідження – приватне підприємство «*****», що спеціалізується на виробництві кондитерських виробів.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано методи узагальнення та систематизації теоретичних положень, фінансово-економічний та порівняльний аналіз, SWOT- та PEST-аналіз, графічні методи, методи експертних оцінок, методи обґрунтування ефективності управлінських рішень.

Результати роботи. Проаналізовано міжнародний ринок кондитерської продукції та зовнішньоекономічну діяльність ПП «*****», визначено передумови виходу на зовнішні ринки. Запропоновано заходи виходу на ринок Румунії та обґрунтовано їх економічну доцільність.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами кондитерської галузі України для підвищення ефективності виходу на зовнішні ринки.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані в роботі рекомендації були представлені керівництву ПП «*****» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив практичного впровадження.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, планування, підприємство, кондитерська продукція, міжнародний ринок, експорт, Румунія.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Planning the entry of a confectionery company into a new international market" consists of 96 pages, 30 tables, and 17 figures. The list of references includes 30 sources.

The purpose of the work is to substantiate theoretical and methodological provisions for planning the entry of an enterprise into a new foreign market and to develop practical recommendations for its implementation in the context of an unstable external environment.

The object of the study is the foreign economic activity of Private Enterprise «*****».

The subject of the study is the process of planning and ensuring the effective entry of a confectionery enterprise into a new international market.

The research base is Private Enterprise «*****», which specializes in the production of confectionery products, in particular candies.

Research methods. The thesis applies methods of generalization and systematization of theoretical provisions, financial, economic and comparative analysis, SWOT and PEST analysis, graphical methods, expert evaluation methods, as well as methods for substantiating the effectiveness of managerial decisions.

Research results. The international confectionery market and the foreign economic activity of PE «*****» were analyzed. Key prerequisites and constraints for foreign market entry were identified. Measures for entering the Romanian market were proposed and their economic feasibility was substantiated.

Recommendations for the use of research results. The results can be used by confectionery enterprises in Ukraine to improve foreign market entry efficiency.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis were presented to the management of PE «*****» and received a positive evaluation regarding their practical implementation prospects.

Keywords: foreign economic activity, planning, enterprise, confectionery products, international market, export, Romania.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	10
1.1 Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності для підприємств кондитерської галузі	10
1.2 Стратегії, методи та етапи розробки плану виходу підприємства на зовнішні ринки	18
2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПП «***** ****».....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його позицій на міжнародному ринку	29
2.2 Діагностика стану міжнародного ринку кондитерської галузі та аналіз конкурентного середовища на цільових закордонних ринках	45
2.3 Оцінка існуючої системи планування експортної діяльності на підприємстві.	55
3. ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПП «***** ****» НА РИНОК РУМУНІЇ	65
3.1 Порівняльний аналіз потенційних ринків експорту та вибір цільового ринку Румунії	65
3.2 Розробка стратегії виходу ПП «***** ****» на ринок Румунії.	72
3.3 Оцінка витрат та ефективності реалізації проекту.	83
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

На сьогоднішній день українські підприємства змушені займатися своєю діяльністю у надзвичайно складних умовах: постійні атаки РФ руйнують виробництва та склади, порушені логістичні ланцюжки, значно скоротився внутрішній попит та, звісно, економічна нестабільність також ускладнює ведення бізнесу. За даних обставин, розвиток зовнішньоекономічної діяльності є справді цінним інструментом щодо підтримання бізнесу. Для виробників кондитерської галузі міжнародні ринки відкривають нові можливості для збільшення обсягів реалізації продукції, забезпечують стабільні фінансові надходження та зміцнюють конкурентні позиції компанії.

Актуальність роботи полягає у зростанні ролі планування як однієї з ключових функцій менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення міжнародної конкуренції. Також вона базується на необхідності розробити обґрунтований план виходу підприємства кондитерської галузі на ринок Румунії, з метою підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес виходу підприємства на новий міжнародний ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо планування та організаційно-економічного забезпечення виходу ПП «***** ****» на ринок Румунії.

База дослідження: приватне підприємство «***** ****». Дана компанія спеціалізується на створенні високоякісних кондитерських виробів, зокрема цукерок.

Метою роботи є обґрунтування науково-методичних положень щодо планування виходу підприємства на новий закордонний ринок та формування практичних рекомендацій щодо її реалізації на прикладі ПП «***** ****».

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі *завдання*:

1. Розглянути теоретичні основи планування виходу підприємства на міжнародний ринок.
2. Проаналізувати сучасний стан міжнародного ринку кондитерської галузі.

3. Проаналізувати організаційну структуру, основні напрями діяльності та фінансово-економічні показники ПП «*****».
4. Оцінити поточний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
5. Обґрунтувати вибір Румунії як напрям розширення зовнішньоекономічної діяльності компанії.
6. Розробити комплекс організаційних і логістичних заходів щодо забезпечення виходу підприємства на обраний закордонний ринок.
7. Визначити фінансові аспекти забезпечення виходу підприємства на обраний закордонний ринок.
8. Оцінити економічну доцільність запропонованих заходів.

Методи дослідження: у роботі використано методи узагальнення та систематизації теоретичних положень щодо виходу підприємства на новий ринок, фінансово-економічний аналіз показників діяльності компанії, порівняльний аналіз потенційних ринків, SWOT- та PEST- аналізи для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів, графічний метод для візуалізації отриманих результатів, метод експертних оцінок, методи економічного обґрунтування для доцільності застосування запропонованих заходів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання розробленої стратегії виходу на ринок Румунії у міжнародній діяльності ПП «*****». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству розширити експортну діяльність, оптимізувати логістичні й фінансові процеси, підвищити обсяги продажу. Окрім того, запропоновані заходи можуть допомогти компанії розробляти подальші стратегії розвитку на зовнішніх ринках, та зміцнити свої позиції на міжнародному.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1 Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності для підприємств кондитерської галузі

Вихід на міжнародні ринки для підприємств сьогодні часто стає не стільки амбіційною ціллю, скільки цілком логічним кроком у пошуку нових можливостей розвитку, адже розширення збуту за межі країни, по суті, відкриває додаткові джерела доходу та дозволяє менше залежати від внутрішнього попиту. Водночас така діяльність, як показує практика, пов'язана з більш складними умовами роботи та певною невизначеністю, що вимагає від підприємств зваженості у прийнятті рішень і готовності адаптуватися до нових викликів. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» , ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, що ґрунтується на взаємовідносинах між ними [10], це підкреслює її комплексний характер та багатогранність.

З огляду на це, планування зовнішньоекономічної діяльності виходить на перший план, адже саме воно допомагає підприємству більш впорядковано та усвідомлено вибудовувати свою роботу на міжнародному ринку. У науковій літературі наголошується, що планування зовнішньоекономічної діяльності передбачає визначення стратегічних цілей підприємства у сфері ЗЕД, оцінку перспектив розвитку та передбачення основних загроз та вірогідність їх виникнення у швидкозмінному зовнішньому середовищі [11]. Це говорить про те, що планування виступає не лише підготовчим етапом, а й важливим інструментом управління, який забезпечує узгодженість дій та зниження ризиків.

З теоретичними основами та практичними порадами щодо стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств детально ознайомитись у працях таких науковців, як Становихіна Г. О., Довгань Л. Є., Орлова Д. В., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. тощо.

Успішна діяльність організації значною мірою залежить від того, наскільки працівники розуміють свої завдання та спільні цілі, адже кожен із них є важливою

частиною загальної справи. Для цього необхідно чітко визначити основні орієнтири діяльності, пояснити способи їх досягнення і справедливо розподілити завдання між підрозділами та виконавцями, щоб кожен відчував свою відповідальність і причетність до результату. Це відображає сутність планування як управлінської функції.

Планування – можна розглядати як процес постановки цілей і вибору оптимальних шляхів їх реалізації. Воно вважається базовою функцією управління, адже рішення, ухвалені на цьому етапі, визначають характер виконання всіх інших функцій. [12] В свою чергу до підфункцій планування відноситься:

- цілевстановлення
- прогнозування
- моделювання
- програмування

Планування спрямоване на створення впорядкованої системи матеріалів, які визначають, що і в якій послідовності має робити організація для її стабільного існування. Сам же ж процес можна наочно уявити як низку послідовних етапів, що забезпечують впорядкованість і контроль над діяльністю підприємства, він відображений на рисунку 1.1

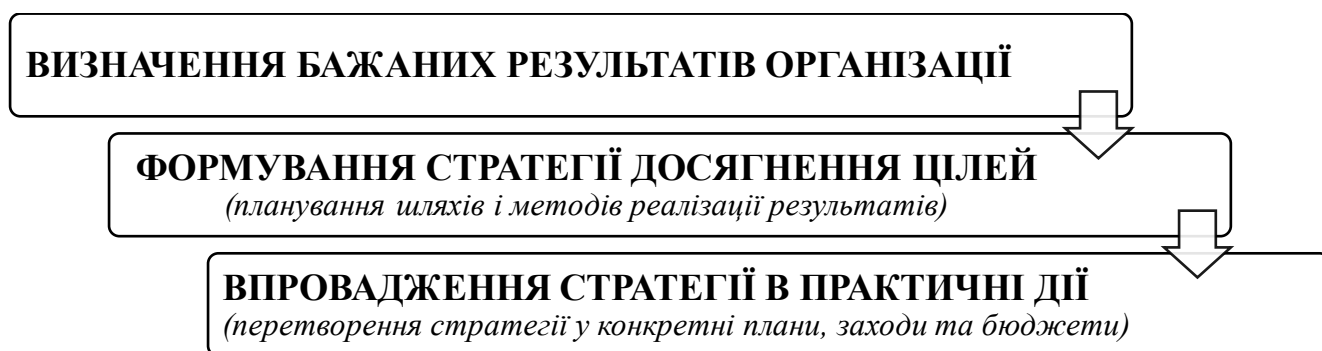


Рисунок 1.1 – Процес планування діяльності підприємства

Складено автором

На практиці підприємства підходять до планування по-різному, адже кожне з них працює в своїх умовах, має власні цілі та особливості діяльності, тому й варіантів класифікації планів існує досить багато. Саме тому, щоб не заплутатися в цьому різноманітті і зробити процес більш зрозумілим, використовують певні

критерії, відображені у табл. 1.1, вони допомагають впорядкувати плани та краще орієнтуватися в управлінських рішеннях.

Таблиця 1.1 – Класифікація планів організації за основними критеріями

За критерієм широти охоплюваної сфери	
<i>стратегічні плани</i> визначають довгострокові цілі та загальний напрям розвитку організації.	<i>оперативні плани</i> конкретизують дії на короткий період: що, хто і як має зробити.
За критерієм часового горизонту планування	
<i>короткострокові плани</i> розраховані до 1 року, зазвичай залишаються незмінними.	<i>довгострокові плани</i> розраховані на 3–5 років, враховують зміни зовнішнього середовища.
За ступенем конкретизації	
<i>завдання</i> конкретні, чітко визначені цілі без можливості двозначного тлумачення.	<i>орієнтири</i> задають загальний напрям дій і допускають гнучкість у досягненні результатів.

Складено автором

Після ознайомлення з класифікацією планів та їх характеристиками доцільно знову зосередитися на плануванні зовнішньоекономічної діяльності. Сам процес, це не лише визначення цілей і розрахунки, а й формування чіткої стратегії, яка дозволяє підприємству діяти усвідомлено, розуміючи свої можливості та обмеження. Кожна стадія планування допомагає структурувати роботу, координувати дії підрозділів і передбачати можливі ризики, роблячи вихід на міжнародний ринок більш передбачуваним і ефективним. Основні стадії здійснення цього процесу наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні етапи процесу планування ЗЕД підприємства

№	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	<i>Формування цілей і завдань ЗЕД</i>	На цьому етапі визначаються стратегічні та тактичні орієнтири підприємства на міжнародному ринку, формулюються конкретні цілі зовнішньоекономічної діяльності та очікувані результати з урахуванням загальної стратегії розвитку.
2.	<i>Обґрунтування напрямів зовнішньоекономічної діяльності</i>	Передбачає вибір виду ЗЕД (експорт, імпорт, кооперація тощо) та обґрунтування доцільності його здійснення з урахуванням ресурсних можливостей, специфіки продукції та умов зовнішнього середовища.
3.	<i>Формування інформаційної бази</i>	Здійснюється збір, обробка та систематизація інформації про цільові ринки, конкурентів, споживачів, нормативно-правове середовище та внутрішній потенціал підприємства.
4.	<i>Аналітична оцінка факторів впливу</i>	Проводиться комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників (економічних, політичних, правових, логістичних), що можуть впливати на ефективність і доцільність здійснення ЗЕД.

продовження табл. 1.2

5.	<i>Прогнозування результатів і умов діяльності</i>	Передбачає розробку можливих сценаріїв розвитку подій, оцінку майбутніх результатів, визначення рівня ризиків та очікуваної ефективності зовнішньоекономічних операцій.
6.	<i>Вибір інструментарію планування</i>	Визначаються методи, підходи та інструменти планування, які найбільш відповідають цілям підприємства та умовам його функціонування на міжнародному ринку.
7.	<i>Розробка комплексного плану ЗЕД</i>	Узагальнюються результати попередніх етапів, формується цілісний план зовнішньоекономічної діяльності, що включає конкретні заходи, терміни їх реалізації, відповідальних осіб та необхідні ресурси.

Складено автором на основі [13]

У процесі планування зовнішньоекономічної діяльності важливим є не лише визначення стратегічних цілей та оцінка ринкових можливостей, а й розуміння того, як конкретний вид продукції впливає на вибір стратегії та організацію внутрішніх процесів. Це дозволяє підприємству не просто формально виконувати етапи планування, а діяти усвідомлено, передбачаючи потенційні труднощі і знаходячи оптимальні рішення для забезпечення ефективності своєї діяльності на міжнародному ринку.

У контексті кондитерської галузі важливо враховувати різні взаємопов'язані фактори, які впливають на результативність операцій, щоб процес був передбачуваним і контрольованим. До ключових факторів, що визначають специфічність планування зовнішньоекономічної діяльності у кондитерській галузі, належать:

- *Обмежений термін придатності продукції.*

Більшість кондитерських виробів має відносно короткий термін зберігання, що робить логістичні процеси критично важливими. Несвоєчасна доставка або порушення умов зберігання можуть призвести до погіршення органолептичних властивостей продукції (зміна смаку, текстури, зовнішнього вигляду), а також до фінансових втрат через необхідність списання непридатної продукції.

- *Чутливість до температурних умов.*

Продукція, що містить шоколад, креми, глазур, карамель або фруктові начинки, потребує підтримання суворого температурного режиму та вологості.

Відхилення від рекомендованих параметрів може призвести до кристалізації цукру, танення шоколаду або зміни консистенції кремових виробів.

- *Залежність від сировини та світових цінових коливань.*

Основні компоненти продукції (какао, цукор, горіхи) формують значну частину собівартості і піддаються коливанням світових цін через погодні умови на планеті, політичні чинники, а також економічні зміни у країнах-виробниках.

- *Високий рівень конкуренції.*

Сучасний міжнародний ринок кондитерських виробів характеризується великою кількістю брендів, різноманітністю асортименту та смакових варіацій. Підприємства конкурують за увагу споживачів через якість продукції, упаковку, інновації у рецептурах та маркетингові рішення.

- *Імпульсивний характер попиту.*

Значна частина покупок кондитерських виробів є спонтанною, що робить важливим не лише виробництво та логістику, а й ефективне розміщення продукції у точках продажу та стимулювання покупок за допомогою промоакцій.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності кондитерських підприємств важливу роль відіграє не лише сама продукція, а й те, як організаційно та стратегічно будуються процеси її просування на міжнародні ринки. Підприємства повинні передбачати взаємозв'язки між різними напрямками діяльності, від логістики до маркетингових рішень, та забезпечувати їх узгодженість, щоб ефективно реалізувати експортні операції. Тому пропоную ознайомитись із особливостями планування ЗЕД для підприємств кондитерської галузі:

1. Логістичні особливості.

Ключовим завданням при плануванні ЗЕД є забезпечення температурного контролю під час перевезення продукції. Кондитерські вироби, особливо шоколадні та кремові, дуже чутливі до змін температури і вологості. Будь-яке відхилення може негативно вплинути на консистенцію, смак і зовнішній вигляд продукції, що безпосередньо позначається на її конкурентоспроможності. Для цього застосовуються рефрижераторні транспортні засоби та контейнери з

контрольованим мікрокліматом, а також системи моніторингу температури на всіх етапах перевезення.

Швидкість доставки також є не менш важливим фактором, адже короткий термін придатності продукції зумовлює необхідність мінімізації часу між виробництвом та постачанням на ринок, навіть незначна затримка може призвести до псування товару, фінансових втрат і зниження довіри споживачів.

Вибір ТЗ визначає ефективність усіх логістичних процесів. Підприємства часто застосовують комбінацію автомобільного та залізничного, морського або авіатранспорту, щоб забезпечити швидку доставку, збереження умов зберігання та оптимізацію витрат.

2. Регуляторні вимоги

Експорт кондитерської продукції вимагає дотримання міжнародних і національних стандартів якості, що забезпечують гарантію безпеки та споживчі властивості товару. Для різних країн-імпортерів стандарти відрізняються, тому підприємство має постійно відстежувати нормативні зміни та адаптувати технологічні процеси відповідно до вимог ринку.

Сертифікація продукції є обов'язковою для багатьох ринків і підтверджує відповідність продукції нормам безпечності та якості. Найбільш поширеними є стандарти серії ISO 22000 та ISO 9001.

Маркування теж відіграє важливу роль у комунікації з покупцем і законодавчій відповідності. Воно включає інформацію про склад, алергени, термін придатності та умови зберігання. При виході на міжнародний ринок потрібна локалізація маркування відповідно до мовних та регуляторних вимог імпортера.

3. Адаптація продукту

Успішний експорт кондитерської продукції потребує адаптації до смаків споживачів. У різних країнах існують різні уподобання щодо солодкості, начинки, ароматів та текстури продукції.

Важливим аспектом є врахування культурних особливостей, включаючи релігійні обмеження (наприклад: халяль, кошер) та традиції споживання.

Дизайн упаковки виконує функцію не лише захисту товару, а й комунікації з цільовою аудиторією. Колір, форма, матеріал та графіка упаковки повинні відповідати культурним і естетичним очікуванням споживачів, формуючи перше враження про продукт та підтримуючи імідж бренду.

4. Маркетингові аспекти

Для планування ЗЕД важливе позиціонування продукції, яке визначає її унікальні характеристики та конкурентні переваги. Наприклад: продукція може позиціонуватися як преміум-шоколад, здорові снеки або локальні смакові варіанти.

Бренд є ключовим інструментом формування довіри та лояльності споживачів. Сильний бренд полегшує просування нових продуктів і вихід на додаткові ринки.

Локалізація реклами передбачає адаптацію маркетингових матеріалів до мовних, культурних та соціальних особливостей цільової аудиторії.

5. Фінансові ризики

Валютні коливання можуть збільшувати собівартість сировини та знижувати прибуток. Планування ЗЕД повинно включати механізми управління валютними ризиками, зокрема хеджування або адаптацію цінової політики.

Митні платежі та додаткові збори збільшують загальні витрати на доставку та впливають на конкурентоспроможність продукції на ринку. Вони враховуються при формуванні фінансових планів та прогнозуванні прибутку.

Витрати на сертифікацію та адаптацію продукції під вимоги конкретного ринку також формують додаткове фінансове навантаження. У плануванні необхідно враховувати строки проходження сертифікації, бюджет на локалізацію продукції та маркетингові витрати.

Перейдемо до ролі сучасних цифрових технологій, які відіграють важливу роль у плануванні та реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Вони дозволяють кондитерським підприємствам ефективніше управляти виробничими процесами, ланцюгами поставок, логістикою, а також приймати стратегічні рішення на основі даних, що робить діяльність більш передбачуваною й менш ризикованою в умовах глобальних змін. Нижче, у табл. 1.3, наведено основні технології, що

застосовуються у міжнародному плануванні та управлінні, разом із їхніми функціями та перевагами для підприємств:

Таблиця 1.3 – Сучасні цифрові технології у плануванні ЗЕД

Технологія	Основні функції в ЗЕД	Приклади	Переваги для кондитерського підприємства
<i>IoT</i>	Збір даних у реальному часі про стан продукції, відстеження логістики	Cisco IoT Control Center, Bosch IoT Suite	Покращує видимість поставок, дозволяє контролювати стан продукції під час транспортування, знижує втрати
<i>Big Data Analytics</i>	Обробка великих масивів даних, прогнозування попиту, виявлення ринкових тенденцій	Microsoft Power BI, Google BigQuery	Забезпечує обґрунтовані рішення щодо планування продажів і виробництва
<i>Blockchain</i>	Прозорий та безпечний документообіг, простежуваність	IBM Blockchain, SAP Blockchain	Підвищує довіру партнерів, зменшує ризики помилок у зовнішньоекономічних операціях
<i>ERP-системи</i>	Інтеграція бізнес-процесів, автоматизація операцій	SAP ERP, Microsoft Dynamics 365	Підтримують управління запасами, фінансами, логістикою та звітністю

Складено автором на основі [14]

IoT дозволяє створювати мережу фізичних об'єктів із вбудованими датчиками, що взаємодіють із середовищем, передають дані та отримують команди в реальному часі, автоматизуючи виробництво, логістику та управління ресурсами.

Big Data забезпечує аналіз великих обсягів інформації, виявлення трендів і закономірностей, прогнозування майбутніх подій та швидку реакцію на зміни ринкової кон'юнктури, що дозволяє приймати ефективні бізнес-рішення.

Blockchain гарантує прозорість, незмінність та безпеку даних, створює можливості для використання смарт-контрактів і відстеження ланцюгів постачання без посередників, знижуючи ризики шахрайства та помилок у документах.

ERP-системи інтегрують усі ключові бізнес-процеси: виробництво, закупівлі, склад, фінанси та продажі, у єдине інформаційне середовище, що дозволяє підприємству ефективніше планувати ресурси, контролювати витрати та своєчасно приймати управлінські рішення.

Впровадження сучасних технологій значно підвищує ефективність роботи підприємства та дозволяє оптимізувати ключові процеси. Саме вони забезпечують

швидкий доступ до достовірної інформації, автоматизацію операцій і прозорість управлінських рішень. В результаті, компанія стає більш гнучкою, здатною своєчасно реагувати на зміни ринку та приймати обґрунтовані рішення.

1.2 Стратегії, методи та етапи розробки плану виходу підприємства на зовнішні ринки

Вихід на міжнародний ринок є вагомим кроком для будь-якого підприємства, адже він передбачає діяльність у новому середовищі, яке зазвичай значно відрізняється від внутрішнього. Можлива інша економічна ситуація, нові для ознайомлення законодавчі вимоги, відмінності в поведінці споживачів та більш жорстка конкуренція створюють додаткові труднощі. І з цієї причини перед прийняттям рішення про міжнародну експансію необхідно ретельно дослідити ринок, на який планує виходити підприємство. Пропоную розглянути кожен етап, який варто застосовувати при плануванні цієї діяльності окремо.

Першим етапом являється комплексний **аналіз цільового ринку**. Саме із нього розпочинається розробка будь-якої стратегії виходу на новий ринок, адже потрібно дослідити середовище в якому потенційно може працювати компанія. Загалом цей процес дозволить оцінити розмір та динаміку обраного ринку, зрозуміти потреби та поведінку споживачів на ньому, виявити конкурентів та потенційні ризики діяльності, що в свою чергу дозволить сформулювати обґрунтовану основу для прийняття подальших стратегічних рішень.

Оцінка нового ринку має включати в себе кілька ключових параметрів: [8]

1. Розмір ринку. Це допоможе визначити скільки потенційних клієнтів можна охопити та розрахувати орієнтовні обсяги продажів продукції. Але дуже важливо зважати не лише на загальний обсяг ринку, а й на тенденцію його зростання, адже ринок, який швидко та активно розвивається, пропонує більше можливостей для розвитку бізнесу. Також варто звертати увагу на сезонність попиту в обраній країні, адже вона може відповідно змінюватись, залежно від пори року.
2. Конкурентне середовище. Завдяки оцінці цього фактору, можна зрозуміти, скільки взагалі компаній працює на ринку, яку частку вони займають завдяки

своїй діяльності, також їхню цінову політику та стратегію роботи. Дана інформація дасть змогу визначити наскільки легко буде зайняти своє місце на ринку та оцінити, які унікальні переваги може мати продукт у порівнянні із конкурентами.

3. Споживча поведінка. Аналіз цього фактору допоможе зрозуміти, як потенційні клієнти поведуть себе на ринку, яким саме продуктам чи послугами вони надають перевагу. Дуже важливо врахувати звички й вподобання споживачів, а також можливі проблеми з якими стикається суспільство на обраному ринку. Також корисно дізнатись, через які канали збуту найчастіше здійснюються покупки та які фактори впливають на остаточне рішення про покупку.
4. Регуляторне середовище. Для того аби здійснювати легальну діяльність на ринку країни, потрібно бути підкованим у питаннях правових аспектів, а саме яких законів, стандартів та сертифікацій необхідно дотримуватись. Це також включає і податкові вимоги, а саме: правила ввезення продукції, отримання ліцензій та обмеження на діяльність, що стосуються певних заборонених товарів чи послуг.
5. Економічні фактори. Даний параметр дозволяє оцінити купівельну платоспроможність потенційних клієнтів на ринку, також оцінити рівень доходів населення та їхні можливості для здійснення покупок. На цьому етапі також важливо врахувати інфляцію, коливання курсів валют та стан економіки загалом, адже ці чинники впливають як на ціни, так і на попит та рентабельність бізнесу.

Для того аби оцінка потенційного ринку була максимально точною, слід застосовувати різні методи збору даних та їхнього аналізу. Пропоную розглянути основні з них:

- Кабінетні дослідження – це робота з тими доступними даними, які вже існують, а саме статистика, галузеві звіти, публікації та аналітичні матеріали.
- Польові дослідження – передбачають прямий контакт з потенційними клієнтами, завдяки опитуванням, інтерв'ю та тестовим продажам.

- Аналіз конкурентів – дозволяє вивчити стратегію роботи компаній-конкурентів, оцінити їхню цінову політику, канали збуту та комунікації.
- SWOT-аналіз – це метод, який дозволяє оцінити слабкі та сильні сторони бізнесу, а також його можливості і загрози на ринку.

Перед масштабуванням варто провести глибоку аналітику та аудит продажів, щоб зрозуміти, які процеси працюють добре, а які потребують вдосконалення. [8]

Другим етапом є **вибір стратегії виходу на ринок**. Загалом цей процес має вирішити багато ключових питань роботи компанії на новому ринку, а саме: наскільки швидко можна почати продавати продукцію, скільки грошей знадобиться для старту та наскільки компанія буде контролювати весь процес роботи. Зі способами виходу на ринок, з ними можна ознайомитись у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Порівняння основних стратегій виходу на ринок

Прямий експорт прямі продажі товару без посередників	
<i>Переваги</i> повний контроль над продажами та цінами.	<i>Недоліки</i> потрібно більше ресурсів для організації продажів та логістики.
Непрямий експорт продаж через дистриб'юторів або агентів	
<i>Переваги</i> не потрібно створювати власну структуру на місці, швидкий вихід.	<i>Недоліки</i> менше контролю над продажами, залежність від партнера.
Ліцензування надання права використовувати технологію або бренд іншій компанії	
<i>Переваги</i> мінімальні витрати, швидкий страт.	<i>Недоліки</i> мало контролю над якістю та репутацією.
Франчайзинг надання бізнес-моделі партнерам	
<i>Переваги</i> швидке розширення, мінімальні інвестиції.	<i>Недоліки</i> контроль над операціями частково залежить від франчайзі.
Спільне підприємство створення бізнесу разом з місцевим партнером	
<i>Переваги</i> доступ до місцевого ринку, підтримка партнера.	<i>Недоліки</i> потрібні великі вкладення, необхідно ділити прибутки і контроль.
Прямі інвестиції відкриття власного представництва або філії	
<i>Переваги</i> повний контроль, довгострокові переваги.	<i>Переваги</i> повний контроль, довгострокові переваги.

Складено автором на основі [8]

При виборі стратегії слід зважати на кілька ключових факторів:

- Фінанси. Скільки взагалі ресурсів готова витратити компанія на запуск на новому ринку.
- Продукт. Наскільки потрібно змінити чи адаптувати товар під нову країну.
- Досвід ринку. Чи є знання про схожі ринки та поведінку клієнтів на них.
- Цілі. Планується тестування ринку чи повне входження на ринок.
- Ризики. А саме: Політичні, економічні, репутаційні тощо.

Згідно досліджень, 70% компаній стикаються з проблемами при розширенні географії через відсутність системного підходу. [8]

Третім етапом є **розробка маркетингової стратегії**. Адже навіть якщо продукт відмінний, його присутність на ринку без підтримки практично неможлива. Дуже важливо розробити маркетинговий план, який буде враховувати специфічні смаки місцевих споживачів та також проаналізувати конкурентів, щоб зрозуміти, чим саме можна виділитись і що цінне запропонувати клієнту.

Перед тим як виходити на новий ринок варто зрозуміти чи потрібні взагалі зміни у продукті чи послугі, яку пропонує компанія, адже вона повинна відповідати очікуванням місцевих споживачів. Пропоную розглянути як саме можна адаптувати продукт під покупців:

- Продуктова адаптація. У цьому випадку можна застосовувати зміну характеристик продукту, наприклад: склад, розмір або ж упаковку, щоб все відповідало потребам клієнтів.
- Цінова адаптація. Процес включає в себе регулювання цін на основі купівельної спроможності населення, також особливостей ринку і конкуренції.
- Брендинг. Іноді є необхідність змінити назву або логотип бренду, щоб зробити його більш зрозумілим для нової аудиторії.

Дослідження вказують на те, що 75% потенційних клієнтів втрачаються, через ігнорування культурних відмінностей. [8]

Також для успішного виходу на новий ринок дуже важливо налагодити ефективну комунікацію безпосередньо з потенційними клієнтами. Ознайомитись із комунікаційною стратегією можна у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Побудова комунікаційної стратегії

Вибір каналів комунікації	Ключові повідомлення	Локалізація контенту	PR-стратегія
варто визначити де найчастіше перебуває цільова аудиторія. Це можуть бути соціальні мережі, email-розсилка, контекстна реклама, месенджери тощо.	важливо сформулювати повідомлення так, щоб воно було зрозумілим для місцевої аудиторії. Також потрібно уникати фраз які можуть бути сприйняті суспільством неправильно.	необхідно не просто перекласти текст, а загалом адаптувати матеріал під місцеві реалії, гумор та стиль спілкування.	корисною буде співпраця з місцевими медіа, блогерами та лідерами думок, адже це сформує більшу впізнаваність бренду та зможе викликати довіру у суспільства.

Складено автором на основі [8]

Четвертим етапом є **налагодження дистрибуції та продажів**. Даний процес допоможе компанії забезпечити стабільну наявність товару в точках продажу на новому ринку та зробить його максимально доступним для споживачів. На цьому етапі потрібно визначити канали збуту продукції, знайти партнерів-дистриб'юторів (або ж роздрібні мережі), та організувати постачання товарів до місць реалізації.

Першим ділом потрібно визначити модель дистрибуції, яку обере для себе компанія, адже саме від цього залежить як продукт буде доставлятися до кінцевого споживача та які канали для цього будуть використані:

- Прямі продажі. У цьому варіанті торгівля здійснюється через власні канали продажу, наприклад, інтернет-магазин або ж фізичні магазини.
- Непрямі продажі. Для збуту продукції в даному випадку використовуються посередники: дистриб'ютори, оптовики, або ж різноманітні роздрібні мережі.
- Гібридна модель. Поєднує між собою прямі та непрямі продажі, тобто частина продукції реалізується через власні канали, інша через посередників.

Для того аби товар був завжди у потрібному місці й в потрібний час, важливо продумати логістику: правильно організувати склади, вибрати максимально зручні маршрути для доставки, а також, слідкувати за запасами. До основних складових ефективної логістики належать:

1. Складська інфраструктура. Компанії потрібно вирішити, чи варто тримати власні склади для зберігання товарів, або ж краще скористатись послугами аутсорсингу. Також дуже важливо продумати розташування складських приміщень, щоб забезпечити швидку доставку до основних точок збуту.
2. Транспортна логістика. Потрібно визначити оптимальні маршрути та способи доставки, зважаючи на час, вартість та безпеку вантажу. Для нашого випадку, а саме міжнародні перевезення, слід також обрати який транспорт підходить краще (автомобільний, морський, залізничний, авіаційний), враховуючи тип продукції, що доставляється.
3. Митне оформлення. За для того аби уникнути затримок та інших проблем, варто врахувати строки оформлення вантажів на митниці, підготувати усі необхідні документи, дізнатись митні тарифи та правила перевезення потрібного товару.
4. Управління запасами. Така система допоможе передбачити попит на продукцію та підтримувати її оптимальний рівень на складі. Це в свою чергу, дозволить уникнути дефіциту, який зупиняє продажі, і надлишків, що збільшують витрати на зберігання, а іноді і псування товарів.

На рисунку 1.2 зображено послідовні етапи шляхів доставки продукції від виробництва до кінцевого споживача.

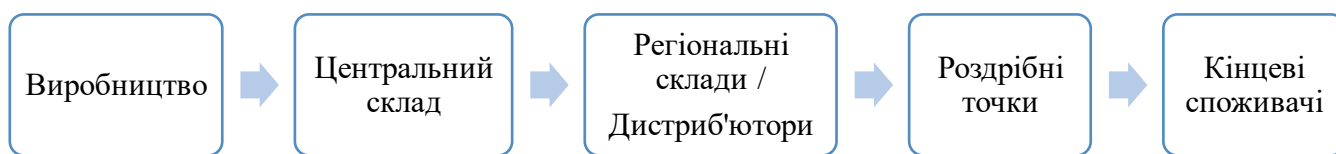


Рисунок 1.2 – Блок-схема типового процесу дистрибуції

Складено автором на основі [8]

Щоб мати успіхи у продажах товарів на новообраному міжнародному ринку дуже важливо правильно організувати робочий процес, розпочавши зі створення команди продажу або, можна просто адаптувати існуючу команду до особливостей роботи в іншій країні. Для того аби команда працювала продуктивніше, потрібно встановити чіткі цілі (KPI) і бонуси, які будуть враховувати особливості обраного ринку. Продажі будуть набагато успішнішими, якщо є змога налагодити живий

контакт із клієнтами, говорити з ними зрозумілою для них мовою, усвідомлювати їхні потреби та очікування, це буде викликати не аби яку довіру та буде спонукати споживача повернутися знову. Контроль продажів та взаємодії з клієнтами набагато спрощується, якщо налаштувати CRM-систему, вона допомагає легко відстежувати замовлення, історію спілкування та ефективність роботи працівників.

П'ятим, завершальним етапом є **оцінка результатів та адаптація стратегії**. Аналіз результатів бізнесу на новому ринку дає можливість бачити реальну картину того, що працює добре, а що потребує уваги та швидкої реакції на вирішення недоліків. У результаті це буде зміцнювати позиції компанії на ринку, підвищувати її конкурентоспроможність та сприяти сталому росту в довгостроковій перспективі. У табл. 1.6 показано основні показники роботи бізнесу на новому ринку та зазначено періодичність їхнього аналізу.

Таблиця 1.6 – Основні показники ефективності бізнесу на новому ринку

Категорія	Метрики	Періодичність аналізу
<i>Фінансові</i>	Виручка, прибуток, ROI, термін окупності	Щомісячно/щоквартально
<i>Ринкові</i>	Частка ринку, впізнаваність бренду, NPS (індекс лояльності клієнтів)	Щоквартально
<i>Операційні</i>	Рівень запасів, терміни доставки, % повернень	Щотижнево/щомісячно
<i>Клієнтські</i>	Кількість нових клієнтів, середній чек, частота покупок	Щомісячно
<i>Маркетингові</i>	CAC (середня вартість залучення одного клієнта через маркетингові канали), конверсія, ефективність каналів залучення	Щотижнево/щомісячно

Складено автором на основі [8]

Тепер можна перейти до розгляду методів отримання зворотного зв'язку, що в свою чергу, допоможе краще зрозуміти клієнтів, ринок та ефективність продуктів компанії:

- Опитування клієнтів. Це прямий спосіб дізнатися думку споживачів про продукт, сервіс, ціну та отримане загальне враження від споживання.
- Аналіз продажів. Допоможе зрозуміти, з якою інтенсивністю ідуть продажі у різних регіонах, каналах збуту та товарних категоріях.

- Відгуки партнерів та дистриб'юторів. Завдяки ним можна дізнатись про те як сприймають на ринку продукт, які проблеми виникають у логістиці тощо.
- Моніторинг конкурентів. Потрібно відстежувати, які кроки роблять інші компанії на ринку та як це буде впливати на роботу компанії. Наприклад: якщо конкурент запускає акцію або ж знижку, спостереження допоможе швидко на це реагувати – змінити власні пропозиції, підлаштувати ціну, щоб не втратити клієнтів.
- Соціальні медіа. Це вже відкритий канал, де можна відстежувати згадки про бренд, оцінки продуктів та відгуки клієнтів у реальному часі.

Зібрана інформація надає повне уявлення про поведінку клієнтів, результат продажів і стан ринку, що дозволяє гнучко адаптувати стратегію роботи на новому для компанії ринку. Можна легко додавати нові продукти або вдосконалювати вже наявні, переглядати цінову політику залежно від того, як клієнти оцінюють продукт і що пропонують для нього конкуренти. Канали збуту постійно вдосконалюються, підсилюючи ті, що приносять найкращі результати, і змінюючи або відмовляючись від менш ефективних. Щодо маркетингових повідомлень та каналів комунікації, вони коригуються так, щоб бути максимально зрозумілими для клієнтів та привертати їхню увагу. І в результаті після успішного освоєння регіону, буде розглядатись вихід на сусідні країни, що поступово розширить географію продажів та зміцнить присутність компанії на ринку.

Вихід на новий ринок під час воєнного стану – це ще складніше, ніж за звичайних умов. Підприємства не лише стикаються з новими економічними та культурними викликами, а й ризикують через реальні загрози для свого фізичного існування. Часто бізнеси змушені релокуватися: переносити виробництво або склади в більш безпечні регіони, шукати резервні точки зберігання, організовувати «план Б» на випадок ракетних ударів чи інших форс-мажорів.

Це означає, що стратегія виходу на ринок має бути не лише економічно обґрунтованою, а й надзвичайно гнучкою. Наприклад, підприємство може одночасно запускати онлайн-продажі через партнерів у безпечних регіонах і тестувати фізичну дистрибуцію там, де ризики менші. Таке комбінування стратегій

дозволяє не просто «вийти на ринок», а вижити й адаптуватися, зберігаючи клієнтів і прибуток навіть у кризових умовах.

В умовах воєнного стану підприємства змушені функціонувати не за єдиною чітко визначеною моделлю, а в межах кількох можливих сценаріїв розвитку подій, що потребує підвищеної гнучкості управління та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На відміну від стабільних умов господарювання, де переважає послідовність і прогнозованість стратегічних рішень, воєнний контекст формує альтернативну логіку ведення бізнесу, із врахуванням ризиків, факторів безпеки та комбінування різних підходів до виходу на міжнародні ринки.

З метою узагальнення відмінностей у підходах до організації діяльності підприємства в умовах стабільного середовища та воєнного стану, доцільно представити це у вигляді блок-схеми на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Адаптивна модель реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки в умовах воєнного стану

Складено автором на основі власних досліджень

Висновки до першого розділу

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади планування виходу підприємства на міжнародний ринок, що дозволило сформулювати системне уявлення про сутність, зміст і значення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що вихід на зовнішні ринки є не лише інструментом розширення діяльності підприємства, а й важливим фактором підвищення його конкурентоспроможності, диверсифікації ризиків та забезпечення довгострокового розвитку.

Доведено, що планування зовнішньоекономічної діяльності виступає ключовою управлінською функцією, яка забезпечує логічну узгодженість усіх бізнес-процесів, дозволяє мінімізувати невизначеність та підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Визначені етапи планування, від постановки цілей до оцінки результатів, формують цілісну структуру, яка допомагає підприємству послідовно реалізовувати свою стратегію виходу на міжнародний ринок, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу.

У межах дослідження особливу увагу приділено специфіці кондитерської галузі, яка значною мірою визначає підходи до організації зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що технологічні та споживчі особливості продукції (обмежений термін придатності, чутливість до температурних умов, залежність від якості сировини) зумовлюють підвищені вимоги до логістики, контролю якості, швидкості прийняття управлінських рішень та гнучкості у виборі каналів збуту. Крім того, високий рівень конкуренції та імпульсивний характер попиту посилюють значення маркетингових інструментів і адаптації продукції до особливостей цільових ринків.

Розглянуто основні стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, їх переваги та обмеження, а також визначено ключові фактори вибору оптимального варіанту з урахуванням ресурсного забезпечення, рівня ризику та стратегічних цілей підприємства. Встановлено, що ефективний вихід на зовнішній ринок можливий лише за умови комплексного підходу, який поєднує глибокий аналіз

ринку, продуману маркетингову політику, ефективну логістику та налагоджену систему збуту.

Водночас особливу актуальність у сучасних умовах набуває вплив воєнного стану на діяльність підприємств. Встановлено, що традиційні підходи до планування зазнають суттєвих змін, оскільки підприємства змушені враховувати не лише економічні, але й критично важливі безпекові фактори. Реальні загрози ракетних ударів, пошкодження або повного знищення виробничих потужностей, порушення логістичних маршрутів і необхідність релокації бізнесу формують нову логіку прийняття управлінських рішень.

Важливо підкреслити, що адаптація підприємств до воєнних умов не є уніфікованою: частина компаній продовжує функціонувати у відносно стабільних регіонах без кардинальних змін, інші, змушені частково трансформувати операційні процеси, тоді як окремі підприємства проходять повну релокацію та перебудову бізнес-моделі. У таких умовах планування набуває сценарного характеру та передбачає розробку альтернативних варіантів дій, що дозволяє зберігати стійкість навіть за високого рівня невизначеності.

Загалом, сучасне планування виходу підприємства на міжнародний ринок слід розглядати як динамічний, багатовимірний процес, який поєднує стратегічну визначеність із необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Успішність підприємства дедалі більше залежить не лише від якості розробленої стратегії, а й від здатності швидко реагувати на виклики, передбачати ризики та знаходити баланс між розвитком і безпекою.

У підсумку можна стверджувати, що саме гнучкість, проактивність та готовність діяти в умовах невизначеності стають ключовими характеристиками ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, особливо в умовах сучасних викликів, з якими стикаються українські підприємства.

2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПП «*****»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та його позицій на міжнародному ринку

Приватне підприємство «*****» – це український виробник кондитерських виробів, відомий своїм фокусом на якості, натуральних інгредієнтах та унікальних рецептурах. Від моменту заснування компанія спеціалізується на виготовленні шоколадних та цукрових кондитерських виробів, приділяючи особливу увагу якості та натуральності інгредієнтів. Основний акцент зроблено на ручному виробництві цукерок із сухофруктів та горіхів у шоколаді. Завдяки цьому «*****» вдалося створити унікальну продукцію, яка не лише тішить смаком, а й завойовує любов споживачів.

Сьогодні компанія активно розширює асортимент, впроваджує сучасні технології та зберігає традиції, закладені ще засновником, що дозволяє задовольнити найвибагливіших клієнтів як в Україні, так і за кордоном. Її діяльність характеризується чіткою орієнтацією на потреби споживачів, що проявляється у регулярному оновленні асортименту, врахуванні смакових уподобань і підтриманні належного рівня сервісу, що в сукупності сприяє зміцненню її позицій на ринку та створює передумови для подальшого розвитку.

Перейдемо до загальної характеристики підприємства, вона відображена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПП «*****»

Необхідні критерії	Інформація щодо підприємства
Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «*****»
Поштова та юридична адреса підприємства	*****, РІВНЕНСЬКА область, місто *****, вулиця ***** *****, будинок **
Основний вид діяльності (КВЕД)	10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів

продовження табл. 2.1

Місія	«Ми створюємо солодощі, які хочеться дарувати та смакувати самому. Для нас кожна цукерка – це більше, ніж продукт: це частинка нашої турботи, нашої душі та нашої історії. Ми працюємо для тих, хто цінує справжній смак і хоче відчутти тепло в кожному шматочку. Ми не женемося за кількістю, ми обираємо якість, щоб кожна коробка наших солодощів залишала після себе посмішку та бажання повертатися знову.»
-------	---

Складено автором на основі [15]

Історія ПП «***** ****» розпочалась із досить простої, але водночас змістовної ідеї, створювати якісні та смачні солодощі власного виробництва, орієнтовані на натуральність і справжній смак. Засновник компанії, ***** ****, на початковому етапі своєї діяльності займався постачанням сухофруктів, що дозволило йому глибше зрозуміти ринок сировини, її якість та особливості використання у харчовому виробництві. З часом цей досвід став основою для прийняття рішення про створення власного кондитерського виробництва у місті *****.

Починаючи з невеликого виробництва, підприємство поступово розвивалося, розширюючи асортимент продукції та вдосконалюючи технологічні процеси. Важливою особливістю розвитку компанії стало збереження початкової ідеї, акценту на натуральності інгредієнтів та використанні ручної праці, що дозволило сформувати унікальну продукцію та зайняти свою нішу на ринку. Це забезпечило не лише стабільний інтерес споживачів, але й сприяв формуванню позитивного іміджу підприємства.

У процесі розвитку ПП «***** ****» поступово адаптувалося до змін ринкового середовища, впроваджувало нові підходи до виробництва та управління, зберігаючи при цьому власну ідентичність і цінності. Основні етапи становлення та розвитку підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Історія компанії «***** ****»

Рік	Подія
2005	***** ***** починає працювати у сфері постачання сухофруктів для Рівненської кондитерської фабрики.
2009	***** *. визначається із планами відкрити власне кондитерське виробництво у місті ***** , Рівненської області.

продовження табл. 2.2

05.02.2010	Офіційна дата реєстрації Приватного підприємства «***** ****».
2010 - 2011	Компанія спеціалізується на виготовленні шоколадних та цукрових кондитерських виробів. Основний акцент - ручне виробництво цукерок із сухофруктів та горіхів у шоколаді.
2012 - 2015	«***** ****» нарощує обсяги виробництва, вдосконалює технологічні процеси та розширює асортимент продукції. Активно розвивається співпраця з місцевими роздрібними мережами.
2018	Компанія провела ребрендинг, змінивши назву бренду з «***** ****» на «*****». Розширення виробничих потужностей та оновлення обладнання для ще більш ефективного виробництва.
2021 - сьогодні	Компанія продовжує зростати під керівництвом наступного покоління, сина засновника *****. «***** ****» впроваджує сучасні технології та в той же ж час зберігає традиції ручної роботи, що робить продукцію особливою.

Складено автором на основі [16]

Історія ПП «***** ****» розпочалася з простої, але водночас щирої ідеї, створювати солодощі, які дарують радість і справжній смак. Засновник підприємства, ***** , свій шлях почав ще у 2005 році, працюючи в сфері постачання сухофруктів для Рівненської кондитерської фабрики. Саме там він дізнався всі тонкощі кондитерської справи: як правильно підбирати інгредієнти, як відчувати баланс смаку та що справді цінують споживачі. Цей досвід надихнув його на власне виробництво, адже він мріяв створювати солодощі, які відрізняються від масових продуктів.

У 2009 році ***** остаточно визначився з планами щодо відкриття власного підприємства в рідному ***** , а ***** було офіційно зареєстровано ПП «***** ****». Назва компанії має особливу історію, «*****» – на честь підводного човна, на якому власник компанії проходив службу. Початковий асортимент складався з шоколадних цукерок із сухофруктів і горіхів. Кожна цукерка була наче маленьким витвором мистецтва, де поєднувалася майстерність і турбота про споживача.

У 2012–2015 роках підприємство активно нарощувало обсяги виробництва, вдосконалювало технології та розширювало асортимент. У цей період компанія почала активно співпрацювати з місцевими роздрібними мережами, а її продукція вже впевнено знаходила шлях до споживача. Проте справді ключовим моментом в

історії підприємства став 2018 р., коли «***** *****» провів ребрендинг та створив бренд *****. ***** буквально стала символом подорожі до високої якості та унікального смаку. Саме ця зміна допомогла компанії підкреслити своє місце на ринку шоколадних виробів та відкрити двері для виходу на європейський ринок, де продукція швидко здобула популярність. Разом із ребрендингом було оновлено виробничі потужності, модернізовано обладнання та впроваджено нові підходи до виробництва.

З 2021 року підприємство очолює син засновника, ***** *****, який продовжує сімейні традиції, але водночас впроваджує сучасні технології. ***** сьогодні поєднує ручну майстерність, натуральні інгредієнти та сучасне управління, завдяки чому продукція зберігає свій неповторний смак і емоційність. «***** *****» це підприємство, яке розвивалося поступово, завдяки поєднанню сімейних традицій, досвіду та прагненням до якості. Завдяки злагодженій роботі компанії вдалося не лише закріпитися на вітчизняному ринку, а й упевнено розширити присутність за межами України.

Успіх ПП «***** *****» був би неможливий без професійної та злагодженої команди, де кожен фахівець вкладає у свою роботу досвід, майстерність і турботу про якість продукції. На рисунку 2.1 можна детально ознайомитись із організаційною структурою компанії.

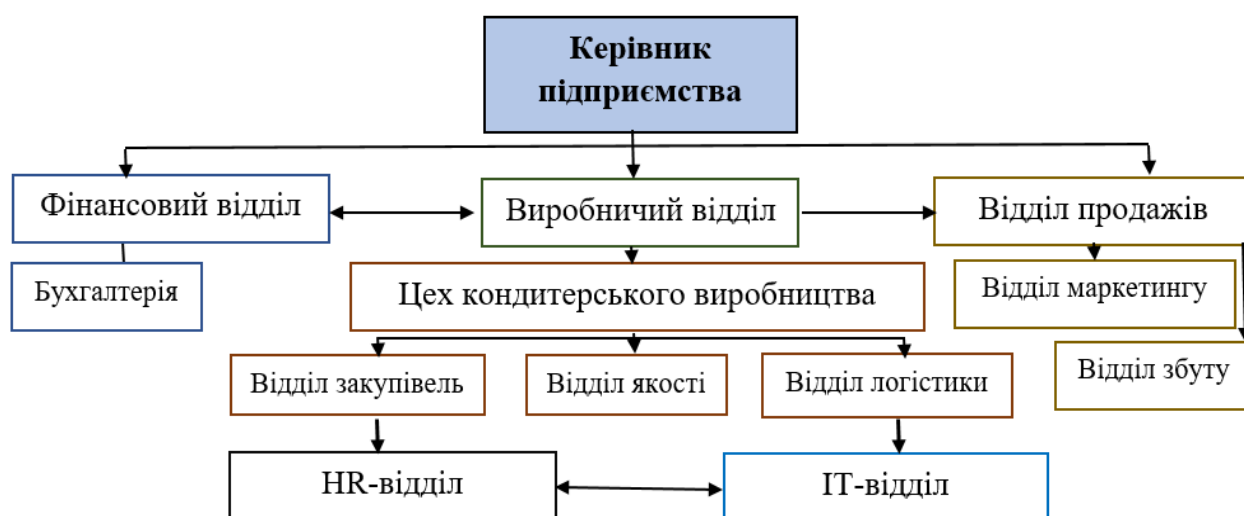


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «***** *****»

Складено автором на основі власних досліджень

Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і забезпечує ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства, що дозволяє досягати високих результатів у виробництві та збуті кондитерської продукції. На чолі компанії стоїть керівник, який стратегічний напрямок розвитку, контролює діяльність усіх відділів та підтримує команду у щоденній роботі, формуючи атмосферу відповідальності та спільного прагнення до якості.

Ключовими елементами організаційної структури є виробничий, фінансовий, відділ закупівель, відділ якості, відділ продажів із підпорядкованим маркетинговим підрозділом, а також HR та IT-відділи. Виробничий відділ координує роботу цехів і технологів, де майстри вкладають у кожен цукерку не лише професіоналізм, а й частинку душі, дбаючи про дотримання рецептур та технологічних процесів. Тут кожен день створюється унікальна продукція, яка поєднує традиції ручної роботи та сучасні стандарти якості. Відділ логістики, слідкує за зберіганням готової продукції та своєчасною доставкою до споживачів і партнерів, забезпечуючи безперебійність процесів від виробництва до кінцевого клієнта.

Фінансовий відділ веде облік доходів і витрат, планує використання коштів і готує фінансову та податкову звітність, що дає змогу керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно розвивати компанію. Відділ закупівель організовує постачання необхідних компонентів для виробництва, контролюючи якість сировини та пакувальних матеріалів, а відділ якості відповідає за відповідність продукції високим стандартам безпеки та смаку, що дозволяє підтримувати довіру споживачів та партнерів.

Відділ продажів разом із маркетинговим підрозділом організовує збут продукції, аналізує ринкові тенденції та просуває бренд на внутрішньому та міжнародному ринках. Водночас HR та IT-відділи створюють комфортні умови для роботи команди, забезпечують навчання, мотивацію та автоматизацію процесів, що дозволяє всім підрозділам функціонувати скоординовано та ефективно. На підприємстві кожен відділ працює як єдина команда, усі вкладають у свою роботу не лише професійність, а й турботу про кожен цукерку.

Ознайомившись з історією створення та розвитку компанії наступним етапом доцільно звернути увагу на асортимент продукції підприємства, який є одним із ключових факторів його конкурентоспроможності на ринку. Товарна лінійка не лише формує її імідж, а й безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів, створюючи довіру та прихильність до бренду.

ПП «***** *****» сьогодні виробляє понад 28 різновидів кондитерських виробів, які можна розділити на кілька основних категорій. З асортиментом продукції можна ознайомитись у табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Асортимент продукції ПП «***** *****»

Категорія продукції	Опис та особливості
<i>Цукерки ручної роботи</i>	Створюються за унікальними рецептами з відбірного шоколаду, натуральних горіхів і сухофруктів. Кожна цукерка формується вручну, що дозволяє ретельно контролювати якість і зовнішній вигляд.
<i>Праліне</i>	Класичні вироби з ніжної горіхової пасти, карамелі та шоколаду високої якості. Горіхи проходять спеціальну обробку, що зберігає їхній аромат і хрустку текстуру.
<i>Грильяжні цукерки</i>	Карамелізовані горіхи (фундук, мигдаль, волоський горіх) у шоколадній глазурі. Яскраво виражена хрустка текстура та насичений смак роблять ці цукерки бажаними для любителів контрасту смаків і текстур.
<i>Фруктові цукерки</i>	Натуральні сушені фрукти у шоколадному покритті. Зберігають вітаміни та мікроелементи. Вироби поєднують користь фруктів із насолодою від шоколаду.
<i>Подарункові набори</i>	Комплекти з різних видів цукерок, оформлені тематично під будь яку важливу подію або свято. Можливість індивідуального замовлення з врахуванням побажань клієнта.

Складено автором на основі [16]

Цукерки ручної роботи вражають індивідуальністю, адже майстри ретельно формують кожну партію, дбаючи про баланс смаку та текстури. Праліне та грильяжні вироби відрізняються вишуканістю та насиченістю ароматів, що робить їх улюбленими серед поціновувачів солодощів. Фруктові цукерки поєднують користь натуральних інгредієнтів із насолодою від шоколаду. Подарункові набори, у свою чергу, стають справжнім способом поділитися радістю, даруючи естетичне задоволення та індивідуальний підхід до кожного замовлення.

Компанія також активно враховує тенденції здорового харчування, тому поступово збільшує частку продуктів з мінімальним додаванням штучних

компонентів та цукру. Реалізація такого асортименту звісно що потребує сучасного обладнання, налагоджених технологічних процесів і достатніх виробничих потужностей. Тому доцільно перейти до аналізу виробничої бази підприємства.

Виробничі потужності ПП «***** ****» розташовані у місті *****, Рівненської області, та включають сучасно обладнані виробничі цехи, що відповідають усім санітарно-гігієнічним вимогам та стандартам харчової безпеки.

Основу технічного оснащення складає сучасне обладнання для виготовлення шоколадних та цукрових кондитерських виробів. Зокрема, у виробничих цехах встановлено лінії для темперування шоколаду, глазурування, формування, дозування та пакування цукерок. Також підприємство інвестувало багатофункціональну машину для темперування та глазурування шоколаду. Завдяки цьому, вдалося значно підвищити ефективність виробництва, стабільність якості глазури, а також покращити текстуру та блиск шоколаду.

На сьогоднішній день на підприємстві «***** ****» працює близько ** працівників. Завдяки їхній високій кваліфікації та командній роботі виробничі потужності дозволяють випускати близько 60 тон продукції на місяць. В асортименті продукції 28 найменувань цукерок, серед них. Особливу увагу підприємство приділяє виробництву цукерок з чорносливом і курагою, начинених волоськими горіхами. Процес виготовлення цих цукерок виконується вручну, адже навіть провідні українські виробники не мають автоматизованих ліній для таких виробів.

Збут продукції ПП «***** ****» організовано через багатоканальну систему, що дозволяє ефективно реалізовувати продукцію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. В Україні основний акцент робиться на співпраці з дистриб'юторами, які закупають продукцію великими партіями та забезпечують її доставку в різні регіони.

Важливу роль у збуті продукції відіграє співпраця з національними торговими мережами, такими як NOVUS, Torba, Ашан, Сільпо, METRO та Varus, де продукція представлена на полицях і користується попитом серед споживачів. Окрім цього, ПП «***** ****» розвиває партнерські відносини з локальними

магазинами, кондитерськими та кав'ярнями, що дозволяє зміцнювати бренд у регіонах і робити продукцію доступною для більшої кількості покупців.

У сучасних умовах розвитку електронної комерції значна увага приділяється збуту через інтернет-магазини: як власний сайт підприємства, так і партнерські онлайн-платформи, такі як Prom.ua, Rozetka та ін..

Завдяки сертифікації продукції відповідно до стандартів, підприємство має змогу постачати продукцію на зовнішні ринки. Для цього використовуються контракти з міжнародними дистриб'юторами, які реалізують продукцію в країнах Європи та Америки. Значну роль у виході на зовнішні ринки відіграє участь ПП «***** ****» у міжнародних виставках і ярмарках, де підприємство презентує свою продукцію, знайомиться з новими партнерами та укладає контракти.

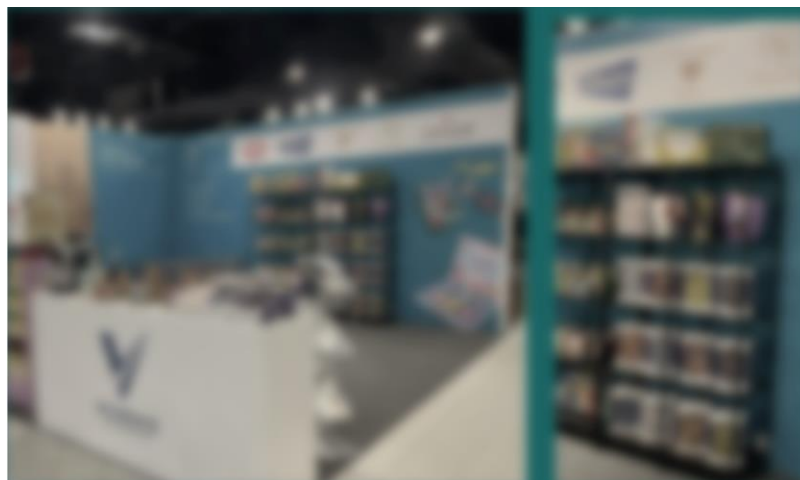


Рисунок 2.2 – Демонстрація продукції підприємства на виставці у Варшаві

Джерело [17]

Як висновок, збутова стратегія ПП «***** ****» базується на багатоканальній моделі, яка поєднує роботу з великими дистриб'юторами, торговельними мережами, локальними магазинами, інтернет-торгівлею та експортними поставками.

Ефективність такої моделі знаходить своє відображення у фінансових результатах підприємства, що дозволяє оцінити рівень його стабільності та результативності діяльності. Тому наступним етапом є аналіз фінансового стану підприємства. Узагальнені основні фінансові показники діяльності ПП «***** ****» за 2021–2025 рр. подано у табл. 2.4, що дає змогу комплексно оцінити

результати його діяльності, рівень фінансової стабільності та ефективність управління ресурсами. Також можна ознайомитись із прогнозом на 2026.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники «***** *****» за 2022–2025 рр.

Показник	Роки			
	2022	2023	2024	2025
1. <i>Дохід від реалізації продукції (тис. грн.)</i>	5283	10231	33956	77771
- <i>щорічний абсолютний приріст (тис. грн.)</i>	-	4948	23725	43815
- <i>коефіцієнт зростання (рази)</i>	-	1,94	3,32	2,29
- <i>темп зростання (%)</i>	-	193,66	331,89	229,03
- <i>темп приросту (%)</i>	-	93,66	231,89	129,03
- <i>Середній коефіцієнт зростання</i>	2,4524 або 245,2%			
Прогноз на 2026	190725,6 тис. грн.			
2. <i>Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)</i>	4789	6313	26051	54242
3. <i>Валовий прибуток (збиток) (тис. грн.)</i>	494	3918	7905	23529
4. <i>Рентабельність виробництва продукції (%)</i>	10,32	62,06	30,34	43,38
5. <i>Активи (тис. грн.)</i>	1418	4174	28717	35679
6. <i>Рентабельність активів (ROA) (%)</i>	2	59,8	10,9	31,3
7. <i>Зобов'язання</i>	569	829	22795	18598
8. <i>Фінансові результати від операційної діяльності (тис. грн.)</i>	494	3918	7905	23529
9. <i>Фінансові результати до оподаткування (ЕВТ) (тис. грн.)</i>	29	2495	3120	14450
10. <i>Чистий прибуток (тис. грн.)</i>	29	2495	3120	11158
11. <i>Коефіцієнти</i>				
- <i>валового прибутку</i>	9,35	38,3	23,28	30,25
- <i>чистого прибутку (чиста маржа)</i>	0,55	24,39	9,19	14,35

Складено автором на основі [18;21]

Аналіз фінансових показників ПП «***** *****» за 2022–2025 рр. свідчить про суттєву трансформацію діяльності підприємства та перехід від відносно стабільного функціонування до етапу активного зростання. У 2022 році дохід від реалізації продукції дещо зменшився (на 6,78%) порівняно з попереднім роком, що пов'язано з впливом воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів і загальним спадом економічної активності. Водночас уже з 2023 року підприємство демонструє стрімке відновлення: дохід зріс майже вдвічі до 10 231 тис. грн., а у 2024–2025 роках відбулося подальше значне розширення масштабів діяльності до

33 956 тис. грн. та 77 771 тис. грн. відповідно, що демонструє адаптацію до нових умов та активізацію збуту.

Аналогічна динаміка спостерігається і щодо прибутковості підприємства. Після незначного зниження у 2022 році, у 2023 році чистий прибуток різко зріс до 2 495 тис. грн., що зумовлено як ефектом низької бази, так і відновленням операційної діяльності. У наступні роки позитивна тенденція зберігається: у 2024 році чистий прибуток склав 3 120 тис. грн., а у 2025 році вже 11 158 тис. грн., що супроводжується зростанням рівня рентабельності продажів до 14,35%. Це говорить про поступове підвищення ефективності діяльності та більш раціональне використання ресурсів.

Валовий прибуток також демонструє стабільне зростання після спаду у 2022 році: з 494 тис. грн. він збільшився до 3 918 тис. грн. у 2023 році, 7 905 тис. грн. у 2024 році та 23 529 тис. грн. у 2025 році. Відповідно, рентабельність виробництва зросла до 62,06% у 2023 році, після чого стабілізувалася на рівні 30–43%, що підтверджує покращення ефективності використання виробничих ресурсів і контролю за витратами.



Рисунок 2.3 – Фінансовий скоринг ПП «*****»

Джерело [21]

За даними аналітичної платформи YouControl, фінансовий скоринг ПП «*****» у 2025 році становить A/3,7, що відповідає високому рівню фінансової надійності підприємства. Даний показник є інтегральним індексом фінансової стійкості, який формується на основі аналізу діяльності компанії протягом останніх п'яти років. При його розрахунку враховується сукупність

фінансових індикаторів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ділову активність підприємства, а також їх динаміка у часі. Для узагальнення цих даних використовуються сучасні аналітичні підходи, зокрема елементи машинного навчання та фінансового аналізу, що підвищує об'єктивність оцінки. [21]

Шкала фінансового скорингу передбачає діапазон від 1 до 4 та буквене позначення від «A» до «D», де рівень «A» характеризує найвищий рівень фінансової стабільності. При цьому компанії з оцінкою «A» є значно більш надійними порівняно з іншими, тоді як підприємства з індексом «D» статистично частіше зазнають фінансових труднощів. У випадку ПП «***** ****» значення 3,7 у межах категорії «A» означає низьку ймовірність настання несприятливих фінансових наслідків для підприємства та високий рівень фінансової стійкості.

Динаміка фінансового скорингу у 2021–2025 роках є загалом позитивною та узгоджується з результатами проведеного фінансового аналізу, зокрема зі зростанням доходів, прибутку та показників рентабельності. Додатково, ринковий скоринг на рівні A/3,6 та визначений кредитний ліміт підтверджують довіру з боку контрагентів і фінансових установ, а також здатність підприємства залучати додаткові ресурси для розвитку.

Отже, результати скорингового аналізу не лише доповнюють, але й підтверджують висновки, отримані в ході аналізу фінансових показників, характеризуючи ПП «***** ****» як фінансово стабільне підприємство з низьким рівнем ризику та значним потенціалом для подальшого зростання, у тому числі на міжнародних ринках.

Міжнародна діяльність ПП «***** ****» розпочалась із 2016 року та сьогодні є одним із ключових напрямів розвитку підприємства, адже саме завдяки експорту продукції компанія активно розширює свою присутність на зовнішніх ринках. Частка експорту за 2025 р. становить близько 40% від загального обсягу реалізації, що відображає сформований попит на продукцію за межами України та поступову інтеграцію підприємства у міжнародне бізнес-середовище.

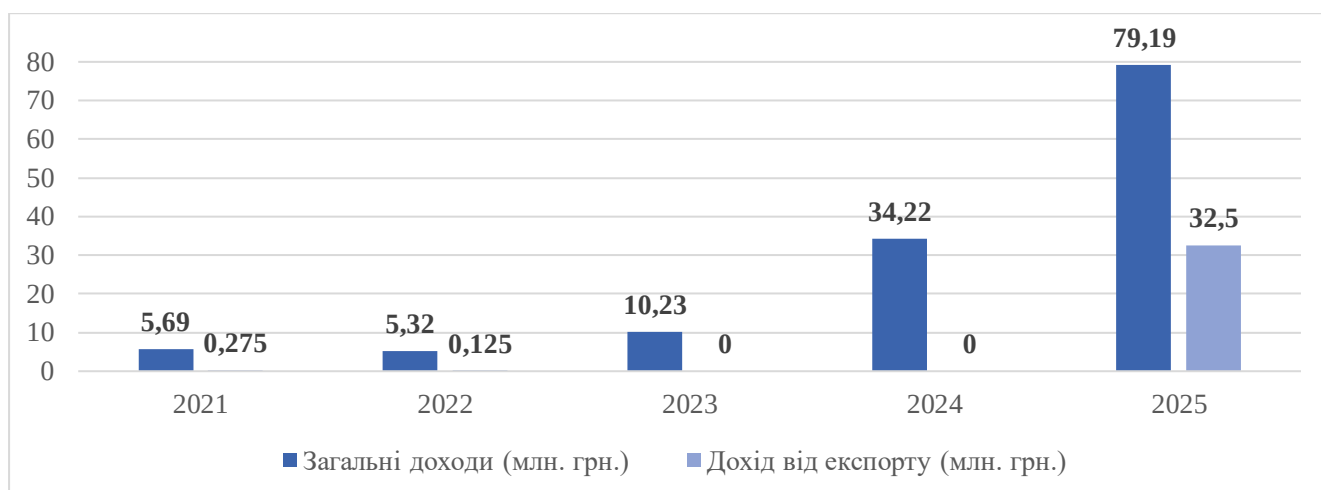


Рисунок 2.4 – Формування доходів підприємства з урахуванням експорту

Джерело [21]

Географія експорту підприємства є достатньо диверсифікованою та охоплює країни Європи та Північної Америки, з даними за 2025 р. можна ознайомитись на рисунку 2.5. За всі роки діяльності ПП «***** *****» на міжнародному ринку, вони охопили велику кількість країн ЄС: Італія, Іспанія, Литва, Латвія, Чехія, Польща, Молдова, Німеччина тощо. Вихід на ці ринки зумовлений географічною близькістю, відносною простотою логістики, а також високим рівнем споживання кондитерських виробів. Крім того, споживачі цих країн дедалі більше орієнтуються на натуральні та крафтові продукти, що повністю відповідає концепції продукції підприємства.

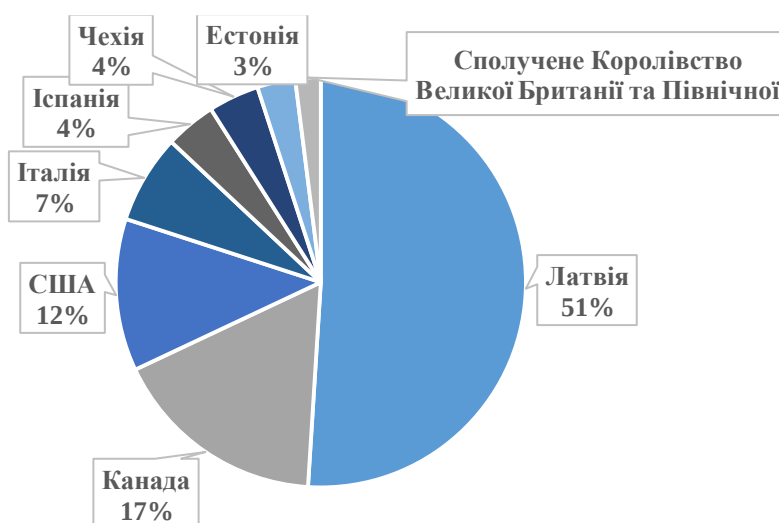


Рисунок 2.5 – Країни-імпортери продукції ПП «***** *****» за 2025 р.

Складено автором на основі власних досліджень

Окреме значення мають ринки США та Канади, де попит на кондитерські вироби значною мірою формується на подарункову продукцію. У зв'язку з цим підприємство активно розвиває напрям подарункових наборів, адаптуючи їх до місцевих смакових уподобань та вимог до дизайну упаковки.

Також для виходу на міжнародні ринки підприємство пройшло сертифікацію відповідно до стандартів ДСТУ ISO 22000:2007, ISO 9001:2015 та системи НАССР (рисунок 2.6). Варто зазначити, що ДСТУ ISO 22000:2007 є попередньою версією міжнародного стандарту, який був оновлений у 2018 році, однак його впровадження все ще свідчить про відповідність підприємства базовим вимогам до системи управління безпечністю харчових продуктів.

«Сертифікація на відповідність стандартам: ISO 2200:2018, ISO 9001:2015, НАССР – пройдено. Приватне підприємство «***** ****» підтвердило відповідність своєї діяльності на сертифікаційному аудиті вимогам ISO 9001:2015 та ISO 22000:2005 (Світові стандарти для підприємств усіх видів, які працюють у сфері виробництва і переробки продуктів харчування). Завдяки впровадженню на виробництві стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2005, ми гарантуємо високу якість процесів виробництва нашої продукції». [16]



Рисунок 2.6 – Сертифікати ПП «***** ****»

Джерело: [16]

Додатково підприємство використовує сертифікат походження товару EURO 1, який підтверджує українське походження продукції та надає можливість

застосування преференційного митного режиму при експорті до країн Європейського Союзу. Це дозволяє знижувати рівень митних платежів або уникати їх повністю, що підвищує цінову конкурентоспроможність продукції підприємства на європейських ринках.

Особливістю міжнародної діяльності ПП «***** ****» є продумана стратегія збуту, яка базується на співпраці з великими міжнародними торговельними мережами та дистриб'юторами. У країнах Європи (Литва, Італія, Іспанія тощо) продукція компанії реалізується через такі відомі мережі, як Tesco, Lidl, Auchan, що забезпечує стабільний попит на продукцію та можливість охопити широку споживчу аудиторію.

На ринках США та Канади продукція ПП «***** ****» також добре представлена у великих роздрібних мережах, таких як Walmart, Costco та Whole Foods Market, а також у спеціалізованих магазинах подарунків та солодощів.

Експортна діяльність підприємства безпосередньо залежить від стабільності постачання сировини, яка є важливою складовою міжнародної співпраці та безперервності виробничого процесу. Оскільки ПП «***** ****» не має власних потужностей для виготовлення шоколаду, підприємство закуповує його у провідних українських виробників, зокрема «***», «****» та «***** *****», що дозволяє забезпечувати належну якість готової продукції відповідно до встановлених стандартів.

Окрім шоколаду, у виробництві активно використовуються інші інгредієнти, значна частина яких імпортується з різних країн світу залежно від сезонності, доступності та цінової кон'юнктури на світових ринках. Зокрема, структура постачання основних видів сировини має такий вигляд:

- Волоський горіх – Україна (100% потреб компанії)
- Арахіс – Індія (80%), Бразилія (20%)
- Чорнослив – Україна (30%), Молдова (25%), Узбекистан (25%), Чилі (20%)
- Курага – Узбекистан (60%), Туреччина (40%)
- Персик – Китай (90%), 10% – інші країни.

Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях забезпечують стабільність постачання сировини, що є ключовою умовою безперервності виробництва. Це, у свою чергу, дозволяє підприємству своєчасно виконувати свої зобов'язання перед міжнародними партнерами, підтримувати стабільний рівень якості продукції та зміцнювати свої позиції на зовнішніх ринках.

Варто зазначити, що через військові дії на території України виникли певні ускладнення у постачанні імпортової сировини на підприємство. Раніше значна частина товарів, наприклад, сухофрукти та курага з Туреччини, доставлялися через Одеський порт, що забезпечувало швидке та відносно недороге транспортування морем. Однак в умовах війни та блокади портів підприємству довелося оперативно перебудувати свою логістичну модель та здійснювати доставку наземними шляхами через західний кордон України. Це призвело до зростання вартості перевезень та подовження термінів доставки, що, своєю чергою, позначилось на собівартості продукції та потребі у більш ретельному плануванні запасів.

З метою більш повного розуміння умов функціонування ПП «***** ****» доцільно здійснити PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Для підвищення об'єктивності аналізу кожному фактору було присвоєно оцінку сили впливу та ймовірності його зміни, на основі чого розраховано інтегральну оцінку з урахуванням питомої ваги за формулою:

$$\text{Оцінка з поправкою на питому вагу} = \text{Оцінка ймовірності зміни фактора} * \frac{(\text{Вплив фактора} / \text{Загальний підсумок впливу фактора})}{\text{}}$$

що дозволяє визначити найбільш значущі чинники та врахувати їх при подальшому плануванні діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз для ПП «***** ****»

Опис фактора	Вплив фактора (1–3)	Оцінка ймовірності зміни фактора (1–5)	Оцінка з поправкою на питому вагу
<i>Політичні фактори</i>			

продовження табл. 2.5

1. Воєнні дії в Україні, що ускладнюють логістичні процеси та постачання сировини	3	5	0,56
2. Євроінтеграційні процеси та спрощення доступу до ринку ЄС (пільгові умови експорту, EURO 1)	2	4	0,3
3. Посилення вимог до стандартів якості та безпечності харчової продукції	2	3	0,22
Економічні фактори			
1. Зростання світових цін на сировину (горіхи, сухофрукти, шоколад)	3	5	0,56
2. Коливання валютного курсу, що впливає на імпорتنі закупівлі	2	4	0,3
3. Збільшення доходів за рахунок розвитку експортної діяльності	2	4	0,3
Соціальні фактори			
1. Зростання попиту на натуральні та «здорові» солодоші	3	5	0,56
2. Популяризація преміального сегмента продукції	2	4	0,3
3. Зростання уваги споживачів до складу та якості продукції	2	3	0,22
Технологічні фактори			
1. Використання сучасного обладнання для підвищення якості продукції	2	3	0,22
2. Розвиток електронної комерції та онлайн-каналів збуту	2	4	0,33
3. Впровадження нових технологій виробництва та автоматизації процесів	2	3	0,22
Загальний підсумок	27	47	

Складено автором на основі власних досліджень

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ПП «***** ****» значною мірою залежить від зовнішніх умов, серед яких найбільший вплив мають воєнна ситуація та зростання цін на сировину, що ускладнюють стабільну роботу підприємства та підвищують рівень витрат. Водночас спостерігається позитивна тенденція зростання попиту на натуральну та якісну продукцію, що відповідає спеціалізації підприємства і створює додаткові можливості для розвитку. Таким чином, зовнішнє середовище поєднує як стримуючі, так і сприятливі фактори, що зумовлює необхідність адаптації підприємства до змін та ефективного використання наявних можливостей, зокрема у сфері розширення міжнародної діяльності.

2.2 Діагностика стану міжнародного ринку кондитерської галузі та аналіз конкурентного середовища на цільових закордонних ринках

Кондитерська продукція займає вагоме місце у структурі харчової промисловості та є важливою складовою споживчого кошика населення у багатьох країнах світу. До цієї категорії належать вироби на основі цукру, шоколаду, какао та інших інгредієнтів, зокрема печиво, шоколадні вироби, цукерки, вафлі, мармелад та жувальні гумки тощо. Виробництво та реалізація кондитерської продукції характеризуються високим рівнем конкуренції, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення рецептур, оновлення дизайну упаковки та використання сучасних каналів збуту.

Світовий ринок кондитерських виробів демонструє стабільний попит на традиційну продукцію, водночас спостерігається зростання інтересу до виробів, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, зокрема продукції з натуральними інгредієнтами та органічними солодоші. Розвиток галузі значною мірою визначається демографічними змінами, рівнем економічного розвитку, трансформацією споживчих уподобань та впровадженням інноваційних технологій у виробництві.

Міжнародна торгівля кондитерськими виробами охоплює як традиційні експортно-імпортні канали, так і новітні формати: онлайн-продажі, дистрибуційні платформи та прямі поставки для кінцевих споживачів. У контексті зростаючої глобалізації економіки та європейської інтеграції, виробники мають змогу розширювати географію збуту товарів, нарощувати прибутки та зміцнювати свої конкурентні позиції на міжнародній арені.

Для українських підприємств, які працюють у надзвичайно складних економічних та логістичних умовах, у зв'язку з воєнними діями, зовнішньоекономічна діяльність залишається одним із ключових механізмів підтримки бізнесу та стабілізації доходів.

Міжнародний ринок кондитерської продукції постійно змінюється та розширюється, попит на солодоші зростає майже в усіх країнах, особливо там, де люди мають стабільний дохід. Виробники намагаються пропонувати нові смаки, покращене пакування та різноманітність у видах продукції, для того, аби

задовільнити потреби споживачів. У табл. 2.6 представлені країни, які являються провідними експортерами кондитерських виробів у світі. Серед них переважають держави Західної Європи та Північної Америки, які традиційно мають розвинені харчові та кондитерські галузі.

Таблиця 2.6 – ТОП–10 країн-експортерів кондитерської продукції у 2024 р.

№	Країна	Обсяг експорту, млн. дол. США	Частка у світовому експорті, %
1	Німеччина	2 079,10	12,2
2	Китай	1 651,42	9,7
3	Мексика	1 215,49	7,1
4	Бельгія	1 184,52	6,9
5	Нідерланди	1 004,37	5,9
6	Іспанія	931,14	5,5
7	Туреччина	858,77	5
8	Польща	755,18	4,4
9	США	730,59	4,3
10	Канада	584,49	3,4

Складено автором на основі [1]

У той же час, поряд з провідними експортерами, існують країни-імпортери, які забезпечують стабільний попит на кондитерські вироби. Аналіз основних імпортерів дозволяє зрозуміти, куди спрямовані найбільші потоки продукції та які ринки є найбільш перспективними для розширення збуту. З даною інформацією детально можна ознайомитись у табл. 2.7. Серед найбільших імпортерів традиційно виділяють країни ЄС, США, Канада, Китай та Японія, де попит на солодощі залишається на високому рівні навіть у періоди економічної нестабільності.

Таблиця 2.7 – ТОП–10 країн-імпортерів кондитерської продукції у 2024 р.

№	Країна	Обсяг імпорту, млн. дол. США	Частка у світовому імпорті, %
1	США	3 185,47	16 %
2	Велика Британія	1 124,88	5,7 %
3	Німеччина	1 059,28	5,3 %
4	ЄС	754,85	3,8 %
5	Нідерланди	682,35	3,4 %
6	Франція	657,39	3,3 %
7	Бельгія	637,74	3,2 %
8	Канада	397,35	2,0 %
9	Польща	390,51	2,0 %
10	Філіппіни	348,31	1,8 %

Складено автором на основі [2]

Аналізуючи наведені дані, можна дійти висновку, що важливу роль у розвитку міжнародної торгівлі відіграють країни Європейського Союзу, США та Азії, які складають значну частку глобального експорту та імпорту кондитерських виробів. Європейський регіон є ключовим центром виробництва і споживання солодощів, тоді як країни Азії демонструють швидкий ріст попиту через збільшення чисельності населення та зростання середнього класу.

Також важливо взяти до уваги вплив глобальних економічних та геополітичних факторів, які у певні періоди спричиняли коливання обсягів торгівлі. Наприклад, через пандемію COVID-19, у 2020 році тимчасово знизився рівень експортних поставок, через порушення логістичних ланцюжків. Однак, у наступні роки, торгівельна активність відновилася та продовжила зростати. Крім того, зміни світових цін на сировину (цукор та какао-боби) та енергоресурси, також впливають на вартість експортно-імпортних операцій у цій галузі.

Для кращого розуміння змін в обсягах міжнародної торгівлі кондитерською продукцією, варто проаналізувати їх у динаміці. На рисунку 2.4 представлено динаміку світового імпорту й експорту галузі у період 2019 – 2024 років.

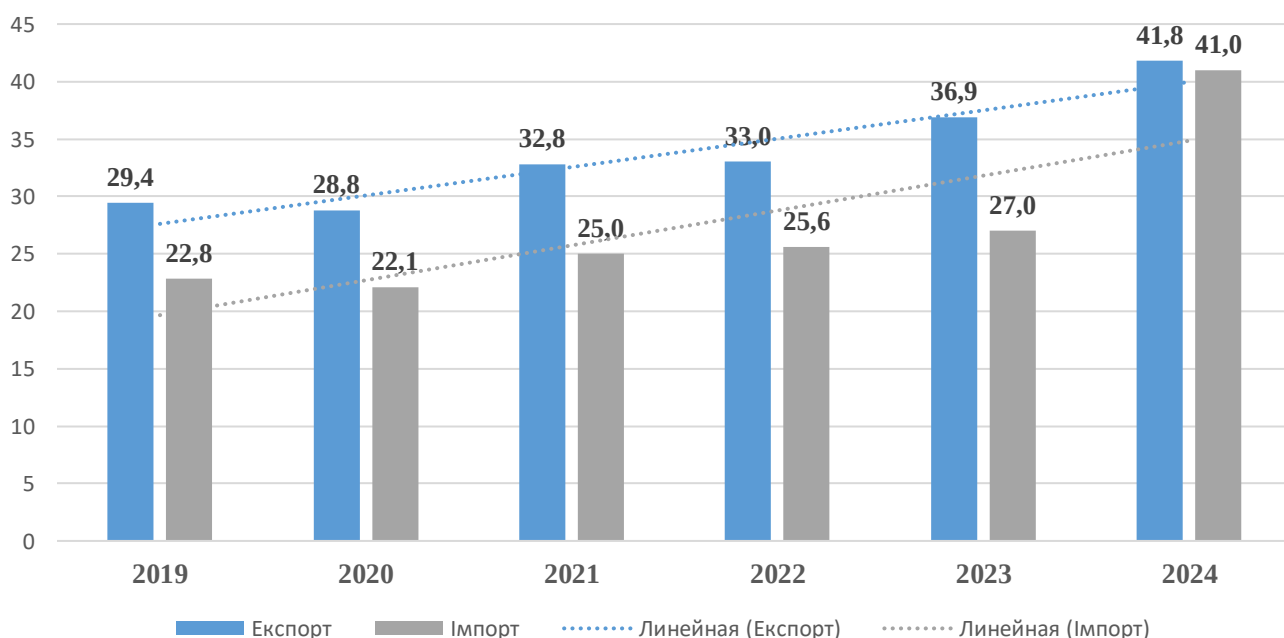


Рисунок 2.7 – Динаміка світового імпорту та експорту кондитерських виробів 2019 – 2024 рр., млрд. дол. США (код товару 1806)

Складено автором на основі [3]

Рисунок 2.7 демонструє стабільну тенденцію зростання світової торгівлі кондитерськими виробам. Одним із найперспективніших напрямків є Європейський Союз, який не тільки характеризується значним внутрішнім попитом на солодощі, але й також займає важливе місце серед провідних експортерів цієї продукції на глобальному ринку.

Розглядаючи Європейський Союз як самостійний ринок, можна виділити дві основні категорії країн: ті, що активно займаються експортом кондитерської продукції, і ті, що є найбільшими імпортерами таких товарів. Подібна класифікація дозволяє оцінити баланс попиту та пропозиції всередині регіону, визначити ключових конкурентів, а також окреслити перспективні напрями для розвитку експорту. Водночас це сприяє виявленню ринків із високим потенціалом для впровадження нових продуктів, включаючи преміальні та корисні солодощі, і формуванню розуміння щодо того, які країни вимагають більшої уваги у сфері маркетингу та дистрибуції. У табл. 2.8 представлено ТОП–5 країн за обсягами експорту та імпорту кондитерської продукції у 2024 році до/з ЄС, що допомагає наочно відобразити основних учасників ринку та напрямки переміщення товарів у межах регіону.

Таблиця 2.8 – ТОП–5 країн імпортерів та експортерів кондитерської продукції в ЄС у 2024 р.

№	Країна	Експорт, млн. дол. США	Частка експорту, %
1	Велика Британія	815,3	13,2
2	США	614,2	9,9
3	Норвегія	154,0	2,5
4	Швейцарія	135,1	2,2
5	Канада	122,4	2,0
№	Країна	Імпорт, млн. дол. США	Частка імпорту, %
1	Велика Британія	176,4	7,9
2	Туреччина	120,3	5,4
3	Швейцарія	107,0	4,8
4	Україна	102,2	4,6
5	Китай	96,1	4,3

Складено автором на основі [4, 9]

За даними таблиці, у 2024 році ЄС переважно купує кондитерку у великих і відомих виробників, як Велика Британія та США – очевидно, що ці країни можуть забезпечити великий обсяг та стабільну якість продукції. Що стосується імпорту, ЄС активно бере продукцію з різних регіонів – Туреччини, України, Китаю – це показує, що ринок хоче різноманіття і не обмежується лише найбільшими постачальниками.

Для того аби проаналізувати тенденції споживчого попиту в ЄС варто звернути увагу на структуру споживання кондитерської продукції за ключовими категоріями. Це дозволяє виокремити ті сегменти, які доцільно розглядати як пріоритетні для просування на європейському ринку: [19]

Аналіз структури споживання кондитерської продукції в країнах Європейського Союзу демонструє про домінування шоколадних виробів, на які припадає близько 58–60% загального обсягу споживання. Це зумовлено високим попитом на продукцію даної категорії, її універсальністю та широким асортиментом.

Друге місце у структурі споживання займають цукрові кондитерські вироби, частка яких становить приблизно 30–32%. До цієї категорії належать жувальні цукерки, карамель, мармелад та інші подібні продукти, які користуються стабільним попитом завдяки різноманітності смаків, доступності та орієнтації на різні вікові групи споживачів.

Найменшу частку займають жувальна гумка та спеціалізовані солодоші – близько 8–10%. Попри відносно невеликий обсяг споживання, цей сегмент активно розвивається за рахунок інновацій, зокрема створення функціональних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям здорового способу життя.

Світовий ринок кондитерських виробів у 2025 році продовжує динамічно змінюватися під впливом соціальних, технологічних і споживчих трансформацій. У різних регіонах світу, а саме: Європа, Північна Америка та Азія, зростає увага до якості продуктів, нових смаків, принципів здорового харчування та екологічного виробництва. Ці тенденції визначають стратегічні пріоритети виробників і

дистриб'юторів на глобальному рівні. Ознайомитись із основними світовими трендами кондитерського ринку, можна на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Основні світові тренди розвитку кондитерського ринку

Складено автором на основі власних досліджень

Одним із ключових трендів є *фокус на здорове харчування та функціональні властивості продуктів*. Споживачі все частіше обирають кондитерські вироби з натуральними інгредієнтами, зі зниженим вмістом цукру та насичених жирів, що відповідають принципам збалансованого харчування. Виробники активно розробляють нові рецептури і технології, аби задовольнити цей попит, що відображає глобальний перехід до здорового способу життя. У 2025 році покупці все більше орієнтуються на якість та склад продуктів. Якщо раніше вибір найчастіше робився за звичкою чи ціною, то зараз українці уважніше читають етикетки. [5]

Інший важливий фактор це *преміалізація продуктів*, тобто, їхня унікальність та розширення асортименту. На розвинених ринках зростає популярність вишуканих, ремісничих і дизайнерських солодоців, адже сучасний споживач готовий витратити більше за ексклюзивні смакові рішення, оригінальні рецептури та естетичний вигляд упаковки. [6]

Цифрова трансформація та зростаюча роль *онлайн-торгівлі* також стали важливими трендами, а саме канали продажу і комунікації зі споживачами стрімко

змінюються завдяки поширенню інтернет-магазинів, маркетплейсів і мобільних додатків. Цей процес активно підтримується цифровим маркетингом, соціальними мережами та персоналізованою рекламою, які сприяють формуванню лояльності до брендів і стимулюють повторні покупки. У наш час 42% споживачів у всьому світі віддають перевагу онлайн-купівлям, спонукаючи кондитерські компанії, пекарні розширювати пропозицію та покращувати презентацію готових кондитерських виробів. [7]

Питання *екології, сталого виробництва та етичності* брендів також посідають важливе місце у глобальних тенденціях сучасності. Споживачі все частіше вимагають прозорості інформації про походження інгредієнтів, виробничі процеси та їхній вплив на довкілля загалом. Це стимулює компанії використовувати переробну або мінімалістичну упаковку, а також, сертифікувати свою продукцію як екологічну.

Світовий ринок кондитерських виробів постійно змінюється через різні зовнішні фактори, адже на нього впливають економіка, політика, нові технології, змінюються смаки споживачів і, звичайно, зростає увага до екологічності продукції. Щоб краще зрозуміти, як працює галузь і що на неї впливає, треба виділити головні фактори, подивитися, як вони діють, і оцінити їхній ефект на ринок, дана інформація представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Комплексна характеристика факторів розвитку та викликів світового ринку кондитерської продукції

Фактори	Конкретні прояви	Вплив на ринок	Наслідки для галузі
<i>Економічні</i>	Інфляція, зростання цін на сировину	Підвищення витрат виробництва	Зростання роздрібних цін, перехід споживачів до середнього сегмента
<i>Політичні</i>	Воєнні конфлікти, торговельні обмеження	Ускладнення логістики та постачання	Диверсифікація постачальників, переорієнтація експорту
<i>Технологічні</i>	Автоматизація виробництва, інновації в рецептурах	Підвищення продуктивності та розширення асортименту	Зростання конкурентоспроможності, розвиток преміального та здорового сегментів
<i>Соціальні</i>	Тенденції здорового харчування, преміум-продукти	Зміна споживчих вподобань	Розширення асортименту натуральних та преміальних товарів

продовження табл. 2.9

Екологічні	ESG-стандарти, переробна упаковка	Підвищення витрат на модернізацію	Інвестиції в екологічні технології, «зелені» бренди
------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---

Складено автором на основі власних досліджень

На ринок кондитерських виробів впливають дуже багато чинників, деякі з них створюють складнощі для виробників, до прикладу, зростання цін на сировину, військові дії на території країни тощо. Проте, паралельно із цим відбувається впровадження нових технологій, зростання попиту на преміальні та органічні продукти, а також підвищення інтересу споживачів до екологічності. З урахуванням даних факторів компанії мають змогу ефективніше планувати свій розвиток, визначати пріоритетні для себе напрями інвестування та зміцнювати свої позиції серед конкурентів. Це особливо значимо для українських виробників, які прагнуть зайняти провідні позиції на європейському ринку.

У таких умовах зростає значення глибокого аналізу конкурентного середовища, адже саме воно визначає можливості підприємства щодо закріплення своїх позицій на міжнародному ринку. Важливо враховувати, що кондитерська галузь є багаторівневою, адже поряд із великими транснаціональними компаніями активно функціонують середні та малі виробники.

З огляду на це, доцільно спочатку звернути увагу на провідних лідерів світового ринку, оскільки саме вони формують основні тенденції розвитку галузі та задають орієнтири для інших учасників.

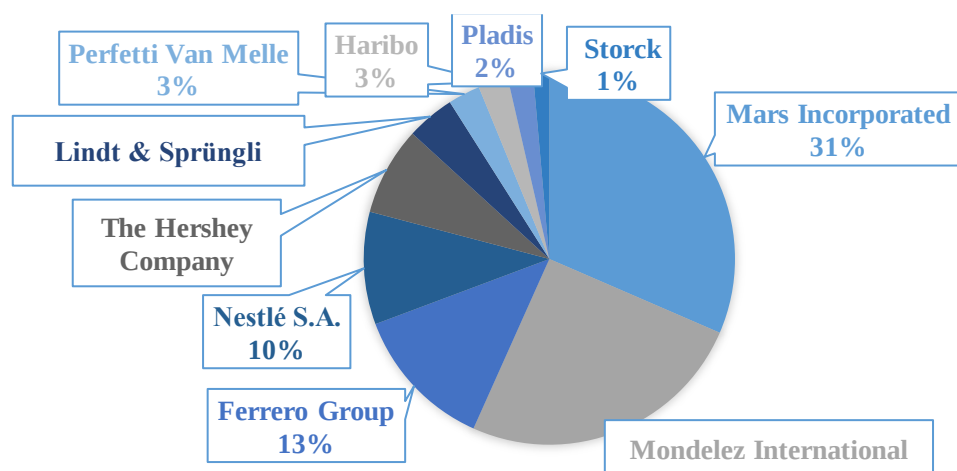


Рисунок 2.9 – Провідні компанії світового ринку кондитерської продукції

Складено автором на основі [19]

При аналізі провідних компаній світового ринку кондитерської продукції акцентується увага на домінуванні великих транснаціональних корпорацій, серед яких беззаперечним лідером є компанія Mars, Inc. Її вартість становить близько 45 млрд. дол. США (38,6 млрд. євро), що забезпечує їй перше місце у світовому рейтингу. Важливо зазначити, що відрив від найближчого конкурента становить близько 9 млрд. дол. США, що говорить про стабільність її позицій та високий рівень конкурентоспроможності. Компанія володіє відомими брендами, такими як M&M's, Snickers, Twix та Mars, і здійснює діяльність у більшості регіонів світу, зокрема в Північній Америці, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході та в Африці. [20]

Друге місце посідає компанія Mondelez International із вартістю близько 36 млрд. дол. США. Незважаючи на менший масштаб у порівнянні з Mars, компанія демонструє вищі темпи зростання – 4,1% проти 3,8%, що вказує на її швидкий розвиток та ефективну стратегію розширення на глобальному ринку. [20]

Третє місце займає італійська компанія Ferrero Group, яка є одним із лідерів сегменту кондитерської продукції. Її вартість оцінюється у 18 млрд. дол. США, а середньорічний темп зростання становить 4,5%, що є найвищим показником серед провідних компаній галузі. Така динаміка підтверджує сильні позиції Ferrero на міжнародному ринку та ефективність її стратегії розвитку, орієнтованої на преміальні продукти та впізнавані бренди. [20]

Аналіз представлених компаній показує, що споживачі обирають ці бренди передусім через їхню впізнаваність і довіру, яка сформувалася завдяки стабільній якості продукції. Важливу роль також відіграє смак продукції та широкий асортимент, що дозволяє кожному знайти щось відповідно до своїх уподобань.

Крім того, такі компанії активно використовують маркетинг, мають привабливу упаковку та забезпечують широку доступність своєї продукції у різних країнах. У результаті це формує звичку споживачів обирати саме ці бренди та підтримує їхні лідерські позиції на ринку.

Загалом, незважаючи на визначальний вплив великих транснаціональних компаній на розвиток кондитерської галузі, для ПП «***** *****» більш

доцільним є аналіз конкурентного середовища саме у вузькому нішевому сегменті, пов'язаному з виробництвом цукерок із сухофруктів, горіхів та продукції типу грильязу. Саме в межах цієї ніші формуються реальні конкурентні умови, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства, його позиціонування та можливості подальшого розвитку, що обумовлює необхідність детального дослідження відповідних конкурентів.

Таблиця 2.10 – Порівняльна характеристика конкурентів ПП «***** ****»

Показник	ПП «***** ****»	ТМ АМАНТІ	ТЗОВ «ДН Класик»	ТОВ «ЕЛІТФУД»	ТОВ «АРКМЕН»
<i>Асортимент</i>	Широкий вибір цукерок, сувенірні та подарункові набори.	Цукерки, халва, горіхи та сухофрукти, чурчхела, рахат-лукум.	Цукерки, вафельні трубочки, печиво.	Цукерки, сушені фрукти та горіхи, горіхово-фруктові батончики.	Горіхи та сухофрукти у шоколаді.
<i>Ціновий сегмент</i>	Середній, наближений до преміального	Середній	Середній (масовий сегмент)	Преміум	Середній (доступний сегмент)
<i>Рівень натуральності</i>	Високий (натуральні інгредієнти, мінімум добавок, акцент на якості)	Вище середнього (поєднання натуральних компонентів і добавок)	Середній (використання стабілізаторів та масове виробництво)	Високий (фокус на натуральній сировині та простому складі)	Середній (наявна обробка та допоміжні компоненти)
<i>Канали збуту</i>	B2B, B2C, онлайн, експорт	B2B, онлайн	B2B	B2B, онлайн	B2B, онлайн
<i>Географія продажів (2025)</i>	Україна, Експорт: Латвія (51%), Канада, США, Італія, Іспанія, Чехія, Велика Британія та Північна Ірландія, Естонія	Україна, на 16.04.2026 р. компанія знаходиться в стані припинення діяльності	Україна, Експорт: Чехія (50%), Грузія, Молдова, Литва, США, Словаччина, Латвія.	Україна, Експорт: Чорногорія (77%), Румунія, Польща	Україна, Експорт: Північна Македонія (100%)
<i>Чистий прибуток (тис. грн.) за 2025 р.</i>	11558,00	—	3683,00	4026,00	1522,00

продовження табл. 2.10

<i>Конкурентні переваги</i>	Натуральний склад, ручне виробництво, унікальні рецептури, експортна орієнтація	Сильне брендування, приваблива упаковка, орієнтація на подарунковий сегмент	Доступна ціна, масовість виробництва, широка представленість у роздрібній мережі	Висока якість сировини, орієнтація на здорове харчування, стабільні експортні поставки	Широкий асортимент снекової продукції, доступність.
-----------------------------	---	---	--	--	---

Складено автором на основі власних досліджень та [21]

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що конкуренція у даному сегменті формується не стільки за рахунок масштабів виробництва, скільки через підходи підприємств до якості продукції, асортименту та способів її реалізації. Частина компаній орієнтується на широку доступність і масовий попит, тоді як інші роблять акцент на натуральності, якості сировини та більш вузькому позиціонуванні. Водночас помітно, що здатність поєднувати різні канали збуту та поступово розвивати експорт стає важливою умовою зміцнення ринкових позицій.

Найближчим конкурентом ПП «***** *****» є ТОВ «ЕЛІТФУД», оскільки обидва підприємства орієнтуються на схожий рівень якості продукції, використовують натуральну сировину та працюють у середньому, наближеному до преміального сегменті. Крім того, їх об'єднує наявність експортної діяльності та подібний підхід до формування асортименту, що і визначає безпосередню конкуренцію між ними.

2.3 Оцінка існуючої системи планування експортної діяльності на підприємстві

Експортна діяльність ПП «***** *****» організована за досить чіткою та не надмірно ускладненою схемою, що відповідає масштабам підприємства та практиці його роботи на зовнішніх ринках. Компанія не створює власних магазинів, філій чи представництв за кордоном, а реалізує продукцію через співпрацю з великими іноземними торговельними мережами. Тобто підприємство не займається самостійною роздрібною торгівлею за межами України, а працює через вже сформовані канали збуту, що дає можливість компанії виходити на зовнішній ринок без значних додаткових витрат на створення власної інфраструктури.

Водночас важливим аспектом є те, яким чином підприємство знаходить своїх закордонних партнерів. У більшості випадків іноземні мережі дізнаються про продукцію підприємства під брендом ***** через участь у міжнародних виставках і галузевих заходах, де компанія має можливість безпосередньо презентувати свою продукцію, провести дегустації та встановити первинні контакти з потенційними покупцями. Такі заходи є важливим інструментом виходу на нові ринки, оскільки дозволяють партнерам оцінити продукцію наживо.

Значну роль в ЗЕД також відіграють дистриб'ютори та партнерські компанії, які вже працюють на відповідних ринках і фактично виступають посередниками між виробником і торговельними мережами. Через них продукція підприємства потрапляє до асортименту іноземних магазинів, після чого, у разі успішних продажів, співпраця часто переходить у прямий формат. Не менш важливими є і прямі B2B-комунікації, а саме через електронну пошту або офіційний сайт підприємства. У таких випадках ініціатива співпраці може виходити як від підприємства, так і від самих іноземних покупців.

Окремо варто відзначити роль ділової репутації підприємства. Частина нових партнерів дізнається про компанію через рекомендації вже існуючих клієнтів. Стабільна якість продукції, дотримання умов контрактів і надійність у виконанні замовлень формують довіру та стимулюють подальше розширення співпраці.

Інтерес іноземних торговельних мереж до продукції підприємства зумовлений насамперед її відповідністю сучасним тенденціям ринку, адже значна частка продукції ПП «***** ****» позиціонується як більш здоровий варіант кондитерських виробів.

Робота із закордонними замовленнями покладена на спеціально визначену особу, яка повністю супроводжує цей напрям. Саме вона займається прийомом і обробкою заявок, веденням документації, підготовкою сертифікатів, контролем правильності оформлення супровідних документів та загальною координацією виконання замовлення. Фактично ця особа виступає основною ланкою між підприємством і закордонним покупцем, оскільки через неї проходить уся ключова інформація, пов'язана з експортом продукції.

Замовлення надходять безпосередньо від іноземних партнерів, як правило у формі електронних заявок або контрактів, переважно через електронну пошту. Після отримання замовлення інформація щодо асортименту, кількості продукції, строків виготовлення та відвантаження фіксується в обліковій системі підприємства. Для цього використовується програма «*****», яка дає можливість вести облік замовлень, контролювати їх виконання, узгоджувати виробничі обсяги та формувати необхідну первинну документацію.

Після отримання заявки вона вноситься у систему «*****», де визначаються основні параметри виконання: обсяги виробництва, строки та асортимент. Саме на цьому етапі формується внутрішній план, який інтегрується у виробничу діяльність підприємства.

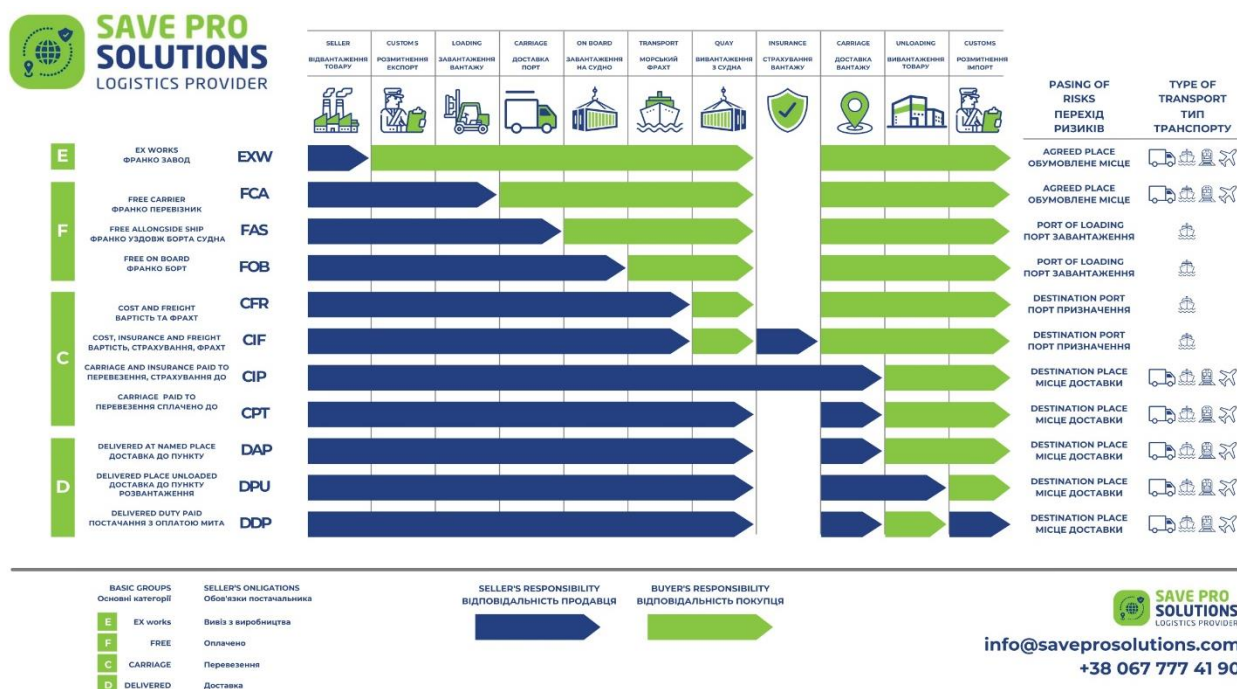


Рисунок 2.10 – Умови поставок INCOTERMS 2020

Джерело [22]

Окремої уваги заслуговує те, як саме на підприємстві організована логістика експортних поставок. ПП «***** ****» у своїй діяльності працює за умовами FCA (Free Carrier / франко-перевізник). Це означає, що підприємство не лише виготовляє продукцію, а й забезпечує її підготовку до експорту, включаючи пакування та митне оформлення, після чого передає товар перевізнику, якого визначає покупець. [23]

Важливою складовою цього процесу є залучення митного брокера. На відміну від перевізника, якого обирає покупець, брокера визначає саме ПП «***** *****», оскільки підприємство відповідає за експортне митне оформлення. Співпраця здійснюється з уже перевіреним брокером на постійній основі, він систематично працює з даною групою товарів, добре орієнтується у специфіці їх оформлення та практичних нюансах митних процедур. В іншому випадку, вибір брокера базується на практичному досвіді роботи, також знанні специфіки товару та вмінню оперативно реагувати на зміни в митному регулюванні.

На практиці це виглядає так: після отримання та підготовки замовлення підприємство передає необхідні дані брокеру, який оформлює експортну документацію та супроводжує процес проходження митного контролю. Після завершення цих процедур товар передається перевізнику, який прибуває на підприємство від покупця.

З цього моменту відповідальність за подальше транспортування переходить до покупця. Саме він організовує доставку продукції, обирає логістичну компанію та забезпечує її перевезення до країни призначення. Водночас підприємство контролює свою частину процесу від виготовлення продукції до її передачі перевізнику. Основні складові системи планування експортної діяльності ПП «***** *****» узагальнено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Система планування експортної діяльності ПП «***** *****»

Сутність та зміст завдання / складова експортного плану	Виконавці	Вихідна інформація
1. ПЛАНУВАЛЬНО-АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА		
1. Дослідження потенційних зовнішніх ринків збуту кондитерської продукції.	Керівник підприємства, відділ продажів, маркетинг.	Дані про міжнародні ринки, місткість ринку, рівень конкуренції.
2. Аналіз попиту на кондитерські вироби у різних країнах та цінових сегментах.	Маркетинговий підрозділ.	Тренди споживання солодошів, вимоги споживачів, сезонність попиту
3. Оцінка можливих каналів виходу на зовнішні ринки.	Керівник, відділ продажів.	Порівняння моделей збуту, оцінка ризиків і витрат.
4. Оцінка фінансової готовності підприємства до експортної діяльності.	Фінансовий відділ, бухгалтерія.	Фінансова звітність, розрахунок витрат і прогноз прибутковості.

продовження табл. 2.11

Стратегічні управлінські рішення: визначення доцільності виходу на зовнішні ринки; вибір форми експорту; орієнтація на поетапне розширення географії збуту.		
1. ВИТРАТНА ЧАСТИНА		
1. Формування собівартості продукції для експортних операцій.	Виробничий відділ, бухгалтерія.	Калькуляція витрат на сировину, виробництво та пакування.
2. Оцінка витрат на міжнародну логістику та доставку продукції.	Логістика, фінансовий відділ.	Транспортні тарифи, страхування, митні витрати.
3. Визначення витрат на сертифікацію та відповідність міжнародним стандартам.	Відділ якості.	Вимоги до харчової продукції на зовнішніх ринках.
4. Оцінка витрат на маркетинг і просування продукції.	Маркетинговий відділ.	Бюджет рекламних кампаній, участь у виставках.
Стратегічні управлінські рішення: мінімізація витрат через вибір оптимальної моделі виходу на ринок; контроль логістичних витрат; фокус на рентабельних продуктах.		
2. ВИРОБНИЧО-РЕСУРСНА ЧАСТИНА		
1. Оцінка виробничих потужностей для забезпечення експортного попиту.	Виробничий відділ.	Дані про обсяги виробництва та завантаженість потужностей.
2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства для реалізації зовнішньоекономічної діяльності.	HR-відділ.	Рівень кваліфікації персоналу, потреба в навчанні.
3. Оцінка стабільності постачання сировини та матеріалів.	Відділ закупівель.	Дані про постачальників і ризики перебоїв.
Стратегічні управлінські рішення: забезпечення стабільного виробництва; підтримка якості продукції; підготовка до масштабування експортної діяльності.		
3. ПЕРСПЕКТИВНА ЧАСТИНА		
1. Прогнозування ефективності експортної діяльності.	Фінансовий відділ.	Прогноз доходів, витрат і прибутку.
2. Аналіз можливостей розширення асортименту продукції для зовнішніх ринків.	Маркетинг, виробництво.	Потенційний попит на нові види продукції.
3. Планування довгострокового розвитку експортної діяльності.	Керівник, відділ продажів.	Стратегія розвитку ЗЕД на 2026–2028 рр..
4. Оцінка потенціалу диверсифікації зовнішніх ринків збуту.	Керівник, маркетинг.	Аналіз перспектив різних регіонів світу.
Стратегічні управлінські рішення: поступове розширення географії експорту; диверсифікація ринків; формування довгострокових партнерських відносин.		

Складено автором на основі власних досліджень

До ускладнення логістичної ситуації через війну в Україні, зокрема блокування роботи портів у місті Одеса, підприємство активно використовувало

можливості портової логістики, поєднуючи автомобільні та морські перевезення при імпорті сировини, необхідної для виробництва продукції, зокрема сухофрукти та горіхи.

У сучасних умовах підприємство було змушене адаптувати свою логістичну модель, зосередившись переважно на альтернативних маршрутах, адже імпорт сировини залишається важливою складовою діяльності підприємства. До прикладу, у 2025 році підприємством було імпортовано сушені плоди та суміші горіхів (УКТЗЕД 0813) на загальну суму близько 5,7 млн. грн.. Основними постачальниками виступили компанії з Республіки Молдова, Узбекистану, а також внутрішні постачальники з України.

Планування експорту здійснюється з урахуванням довгострокової співпраці з іноземними партнерами, що передбачає орієнтацію на стабільні поставки та підтримання постійних ділових зв'язків. Водночас ключовою основою для формування планів залишаються конкретні замовлення від клієнтів, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну попиту.

За своєю сутністю планування експортної діяльності на підприємстві можна охарактеризувати як комбіноване, що поєднує елементи стратегічного (орієнтація на довгострокову співпрацю) та оперативного планування (реакція на конкретні замовлення).

У табл. 2.12 представлено матрицю SWOT-аналізу експортної діяльності ПП «***** ****», яка дозволяє узагальнити ключові аспекти функціонування підприємства на зовнішніх ринках. У ній відображено сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, що формують умови його подальшого розвитку. Даний метод допомагає структурувати наявну інформацію та краще побачити, у яких напрямках підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку. Також на основі проведеного аналізу було визначено ключові фактори, що впливають на ефективність виходу підприємства на зовнішні ринки.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз планування експортної діяльності ПП «*****»

*****»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Нішевий асортимент кондитерської продукції на основі сухофруктів, горіхів і шоколаду. 2. Натуральність продукції та орієнтація на якісні інгредієнти. 3. Наявність досвіду співпраці з іноземними партнерами. 4. Гнучкість виробництва, що дозволяє формувати різні за обсягом партії продукції залежно від потреб ринку. 5. Можливість працювати на умовах FCA, що дозволяє контролювати підготовку товару, експортне оформлення та передачу вантажу перевізнику без необхідності самостійно організовувати міжнародну доставку. 6. Наявність документів, що підтверджують якість і безпечність харчової продукції.	1. Обмежені фінансові та організаційні ресурси для самостійного відкриття представництва, складу або власної збутової мережі за кордоном. 2. Залежність від іноземних імпортерів і дистриб'юторів у питаннях збуту, просування та доступу до кінцевого споживача. 3. Недостатній контроль над викладкою, маркетинговим супроводом і позиціонуванням продукції після її передачі партнеру. 4. Слабка активність підприємства у соціальних мережах, що знижує впізнаваність бренду на нових ринках.
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові зовнішні ринки через місцевих дистриб'юторів без створення власної інфраструктури за кордоном. 2. Тестування попиту через пілотну поставку. 3. Розширення асортименту експортної продукції залежно від реакції споживачів і результатів продажу першої партії. 4. Співпраця з дистриб'юторами, які вже мають власну логістику, складську інфраструктуру, торгову команду та налагоджені канали збуту. 5. Використання зворотного зв'язку від імпортера для коригування асортименту, ціни, пакування та маркетингових матеріалів. 6. Розвиток онлайн-присутності бренду через оновлення сайту, соціальних мереж і підготовку матеріалів іноземними мовами.	1. Висока конкуренція з боку локальних виробників та великих міжнародних брендів. 2. Ризик неправильного вибору іноземного партнера. 3. Ризик неправильного позиціонування продукції на новому ринку, зокрема розміщення її серед масових солодоців. 4. Зростання кінцевої ціни через неправильно прораховану логістику, націнку дистриб'ютора, мерчендайзинг і торговельні націнки. 5. Затримки під час митного оформлення або перетину кордону через помилки. 6. Нестабільність логістики, блокування кордонів або зміна умов перевезення.

Складено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз показує, що підприємство має реальні можливості для розвитку експорту завдяки чіткій нішевості продукції, може гнучко формувати партії товару і вже має певний досвід роботи з іноземними партнерами. Окремо варто відзначити умови FCA, які є зручними для мікропідприємства, адже компанія контролює підготовку товару та експортне оформлення, але не бере на себе повну організацію міжнародної доставки.

Водночас аналіз показує, що для подальшого виходу на нові ринки підприємству потрібно краще продумати організаційні й маркетингові моменти. Основні проблеми пов'язані із залежністю від дистриб'юторів, слабшим контролем над тим, як продукція буде представлена після передачі партнеру, обмеженим контактом із кінцевими покупцями та недостатньою активністю в соцмережах.

Для більш об'єктивної оцінки ефективності існуючої системи планування експортної діяльності доцільно проаналізувати її результативність через ключові кількісні показники, що відображають динаміку експорту, масштаб операцій та рівень прибутковості.

Таблиця 2.13 – Динаміка планових та фактичних показників експортної діяльності компанії за 2022 – 2026 р.

Показник	План 2022	Факт 2022	Відх., %	План-Факт 2023-2024 рр.		План 2025	Факт 2025	Відх., %	На квітень 2026 року підприємство вже здійснило експорт на суму 5,7 млн. грн., реалізувавши 14 експортних операцій у 7 країн світу.
Дохід від експорту, млн. грн.	5,8	0,125	-5,675	0	0	30,0	32,5	+2,5	
Чистий прибуток від експорту, млн. грн.	0,82	0,018	-0,802	0	0	4,2	4,615	+0,415	
Кількість країн-імпортерів	6	3	-3	0	0	7	8	+1	
Кількість експортних операцій	22	8	-14	0	0	55	59	+4	
Середній обсяг 1 операції, млн. грн.	0,26	0,016	-0,244	–	–	0,545	0,551	+0,006	
Частка експорту в доході, %	9,5	2,4	-7,1	0	0	38,0	41,0	+3,0	
Рентабельність експорту, %	14,0	10,3	-3,7	–	–	13,0	14,2	+1,2	

Складено автором на основі власних досліджень

Проведений аналіз показує, що експортна діяльність ПП «***** *****» у 2022–2025 рр. була нерівномірною. У 2022 р. підприємство планувало розвивати

експорт, але повномасштабна війна сильно ускладнила цей процес. Через проблеми з логістикою, ризики перевезення та нестабільну ситуацію компанія змогла здійснити лише кілька невеликих поставок до її початку, а дохід від експорту становив 0,125 млн грн..

У 2023–2024 рр. експорт фактично не здійснювався, тому всі основні показники були нульовими. У цей період підприємство, зосередилося на внутрішніх процесах і стабілізації роботи. Відновлення експорту відбулося у 2025 р. : дохід від експорту зріс до 32,5 млн. грн., було проведено 59 експортних операцій, а продукція постачалася до 8 країн. Це показує нам, що підприємство змогло швидко повернутися до зовнішніх ринків після паузи.

У 2026 р. експортна діяльність продовжується. Станом на квітень підприємство вже здійснило експорт на 5,7 млн. грн., провело 14 експортних операцій у 7 країн світу. Це демонструє те, що експорт поступово стає важливим напрямом розвитку, але його потрібно планувати більш системно.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проаналізовано діяльність ПП «***** ****» у розрізі його виходу та функціонування на міжнародному ринку. Отримані результати показали, що підприємство має сформовану виробничу базу та демонструє впевнене зростання фінансових показників у 2023–2025 роках. Зокрема, дохід від реалізації продукції зріс з 10 231 тис. грн. до 77 771 тис. грн., а чистий прибуток – до 11 158 тис. грн..

Аналіз міжнародного ринку кондитерської продукції показав, що основні зміни відбуваються не лише у масштабах конкуренції, а й у споживчих запитах. Попит поступово зміщується в бік продукції з простішим і більш натуральним складом, що прямо відповідає характеристикам продукції підприємства. Водночас середовище залишається насиченим, і навіть у вузькому сегменті конкуренція формується між виробниками зі схожими підходами до продукту.

Дослідження конкурентного середовища дозволило уточнити позицію підприємства. ПП «***** ****» працює у середньо-преміальному сегменті та конкурує насамперед за рахунок якості продукції, рівня натуральності та гнучкості

виробництва. Найближчі конкуренти мають подібні продуктові характеристики, однак відрізняються географією продажів і масштабами діяльності, що прямо впливає на їхню стійкість на ринку.

Аналіз організації експортної діяльності показав, що вона вибудована доволі чітко та без зайвої складності. Підприємство працює у форматі B2B із великими торговельними мережами та використовує умови FCA, за яких воно забезпечує підготовку продукції, її оформлення та передачу перевізнику. Замовлення надходять безпосередньо від партнерів і обробляються централізовано. Такий підхід є зручним, однак означає, що частина процесів, пов'язаних із доставкою та реалізацією продукції, знаходиться поза прямим контролем підприємства.

Оцінка динаміки експорту показала нерівномірність його розвитку. У 2023–2024 роках підприємство свідомо призупинило експортну діяльність, що відобразилося у нульових показниках. Водночас уже у 2025 році експорт було не просто відновлено, а значно нарощено до 32,5 млн. грн., із суттєвим збільшенням кількості операцій та розширенням географії поставок. Дана ситуація свідчить, що підприємство не втратило своїх позицій на зовнішніх ринках, а скоріше тимчасово вийшло з активної діяльності, зберігши можливість швидкого повернення.

Узагальнення результатів SWOT- та PEST-аналізу дозволяє зробити більш прикладний висновок. Підприємство має сильну продуктову основу та зрозумілу модель роботи з партнерами, однак система планування експортної діяльності поки що залишається більш реактивною. Тобто компанія ефективно працює з уже наявними замовленнями та контактами, але менш активно формує нові можливості самостійно. У довгостроковій перспективі саме цей аспект може стримувати подальше розширення присутності на міжнародних ринках.

Отже, проведений аналіз показав, що ПП «***** ****» має достатній потенціал для розвитку експортної діяльності, однак потребує більш системного підходу до її планування. Отримані результати дозволяють визначити конкретні напрями вдосконалення експортної діяльності підприємства.

3. ПЛАНУВАННЯ ВИХОДУ ПП «*** ****» НА РИНОК РУМУНІЇ**

3.1 Порівняльний аналіз потенційних ринків експорту та вибір цільового ринку Румунії

Провівши аналіз діяльності ПП «***** ****» зрозуміло, що підприємство вже має певний досвід роботи на зовнішніх ринках, однак подальший розвиток експортної діяльності потребує більш чіткого та послідовного підходу. Зокрема, важливо зосередитись не лише на виконанні окремих експортних операцій, а формуванні стабільного напрямку діяльності, який дозволить забезпечити регулярність поставок і поступове нарощування обсягів.

У цьому контексті доцільно розпочати з визначення пріоритетного регіону, в межах якого підприємство буде здійснювати подальший вибір цільового ринку. Теоретично ПП «***** ****» може розглядати різні напрями експорту, як географічно близькі, так і більш віддалені. Проте на практиці вибір повинен враховувати не лише потенційну ємність ринку, а й відповідність його умов можливостям підприємства, особливостям продукції та організації логістики.

З урахуванням цих факторів найбільш доцільним є орієнтація саме на країни Європейського Союзу. Вибір можна пояснити кількома ключовими причинами:

- По-перше, важливу роль відіграє географічна близькість. Для підприємства кондитерської галузі це означає швидшу доставку, менші витрати на транспортування та зниження ризиків, пов'язаних із погіршенням якості продукції під час перевезення.
- По-друге, умови ведення зовнішньоекономічної діяльності з країнами ЄС є більш зрозумілими та передбачуваними. Підприємство вже має досвід роботи у цьому напрямі, використовує відповідні сертифікати та працює за усталеними процедурами, що значно спрощує вихід на нові ринки в межах цього регіону.
- По-третє, саме на ринках ЄС спостерігається стабільний попит на кондитерську продукцію, тим паче якщо у ній є акцент на натуральність і якість.

- По-четверте, важливим фактором є достатній рівень купівельної спроможності населення, що створює сприятливі умови для реалізації продукції.

Водночас варто врахувати, що підприємство вже має досвід роботи на більш віддалених ринках. Проте аналіз попередніх періодів показав, що така діяльність не має стабільного характеру та значною мірою залежить від окремих замовлень, а не від системної присутності на ринку.

Крім того, робота з географічно віддаленими ринками пов'язана з вищими витратами на логістику, більш тривалими строками доставки та складнішими умовами підтримки постійної співпраці. Для підприємства, експортна діяльність якого ще перебуває на етапі формування більш структурованого підходу, це створює додаткове навантаження та ускладнює забезпечення стабільності поставок.

У зв'язку з цим доцільно говорити не про відмову від уже освоєних компанією напрямів, а про зміну пріоритетів у плануванні експортної діяльності. Зокрема, на даному етапі більш доцільним є зосередження на ближчих ринках, які дозволяють забезпечити регулярність поставок, кращий контроль процесів та поступове нарощування обсягів експорту. Відповідно, країни Європейського Союзу доцільно визначити як пріоритетний регіон для подальшого аналізу та вибору цільового ринку.

У якості об'єктів порівняння було обрано країни Центрально-Східної Європи, а саме Румунію, Болгарію, Угорщину та Хорватію. Вибір саме цих країн обумовлений їх географічною близькістю до України, доступністю для українських експортерів, а також відносною співставністю економічних умов і структури споживчого ринку. Зазначені країни не входили до числа напрямів експорту підприємства, що дозволяє розглядати їх як потенційні нові ринки для розширення діяльності.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики потенційних ринків експорту

Показник	Румунія	Угорщина	Хорватія	Болгарія
Населення, млн. осіб	18,9	9,6	3,9	6,5
ВВП на душу населення, \$	22436	25926	26958	20426

продовження табл. 3.1

Споживання солодошів на душу населення, кг./р.	7,8	6,4	5,6	7,0
Відстань від України (м. ****), км.	680	788	1229	1080
Імпорт (2025 р., код 1806), млрд. дол.	0,44	1,46	2,39	1,75
Експорт (2025 р., код 1806), млрд. дол.	1,72	1,74	1,08	1,34
Частка сучасного мережевого ритейлу в продажах FMCG, %	75	69	71	67
Рівень споживання кондитерської продукції	<u>Високий</u> у країні сформований активний попит на солодоші, а ринок є достатньо містким для виходу нового виробника.		<u>Середній</u> попит присутній, але масштаби ринку та обсяги споживання більш стримані.	
Розвиненість роздрібної торгівлі	<u>Високий</u> на ринку добре представлені торговельні мережі, через які легше просувати продукцію.		<u>Середня</u> канали збуту присутні, але можливості входу через ритейл дещо вужчі.	
Рівень конкуренції	<u>Високий</u> конкуренція відчутна, однак ринок все ще дає можливості для входу.	<u>Дуже високий</u> на ринку багато сильних гравців, тому новому бренду зайти складніше.	<u>Середній</u> тиск зі сторони конкурентів помірний, що робить вихід на ринок відносно простішим.	
Логістична доступність	<u>Висока</u> поставки можна організувати відносно швидко й з меншими витратами.		<u>Низька</u> через відстань чи географічні особливості регіону доставка є менш зручною.	<u>Середня</u> логістика доступна, хоча потребує більших витрат або складнішої організації.

Складено автором на основі власних досліджень та [3, 24, 25]

Варто також врахувати, що внаслідок повномасштабної війни, значна кількість українців була змушена переїхати до країн Європейського Союзу. Зокрема, у Румунії на 2025 р. проживає орієнтовно 150–200 тис. українців, у Болгарії близько 90–120 тис., в Угорщині 30–50 тис., у Хорватії 20–30 тис. осіб. Наявність української діаспори формує додатковий попит на знайому їм продукцію компанії.

З метою обґрунтованого вибору доцільно застосувати метод експертних оцінок, який дозволяє систематизувати процес порівняння альтернативних варіантів за сукупністю ключових критеріїв, що дозволить визначити найбільш виправданий напрям для розширення діяльності підприємства.

Оцінювання здійснювалося за рядом критеріїв, які найбільш повно відображають умови виходу підприємства на зовнішній ринок, з ними можна ознайомитись у табл. 3.2. Кожен із зазначених критеріїв було оцінено за п'ятибальною шкалою, де 1 відповідає найменш сприятливому значенню показника, а 5 – найбільш сприятливому. У результаті різні показники можна звести до єдиної оцінки для кожної країни, що дає змогу простіше їх порівняти та зробити обґрунтований вибір.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка потенційних зовнішніх ринків за ключовими критеріями вибору

Критерій	Вага	Румунія	Болгарія	Угорщина	Хорватія
<i>Географічна близькість</i>	0,15	5	3	4	3
<i>Логістична доступність</i>	0,20	5	3	5	3
<i>Рівень конкуренції (чим нижчий, тим вища оцінка)</i>	0,15	3	4	2	4
<i>Попит на продукцію</i>	0,15	5	4	4	3
<i>Попит на натуральні продукти</i>	0,10	5	3	5	4
<i>Купівельна спроможність</i>	0,10	4	3	5	5
<i>Простота виходу</i>	0,10	5	4	3	4
<i>Потенціал масштабування</i>	0,05	5	3	4	3
Загальний зважений бал	1,00	4,60	3,40	4,0	3,55

Складено автором на основі власних досліджень

За результатами оцінювання найвищий зважений бал отримала Румунія, що свідчить про її найбільшу відповідність умовам виходу ПП «***** ****» на зовнішній ринок. Інші ринки мають окремі переваги, однак поступаються за сукупністю факторів, що дозволяє визначити Румунію як найбільш перспективний напрям для розвитку експортної діяльності підприємства із визначеної вибірки країн.

Після обрання Румунії як цільового ринку доцільно деталізувати характеристику самого ринкового середовища. Для ПП «***** ****» важливо оцінити фактичну динаміку товарного ринку, на якому воно планує працювати.

Найбільш наближеною до продукції підприємства є товарна група УКТЗЕД 1806 «Шоколад та інші харчові продукти з вмістом какао» [26], оскільки асортимент підприємства включає цукерки, вироби з шоколадом, горіхами та сухофруктами. Тому аналіз зовнішньої торгівлі Румунії за цією товарною групою дозволяє сформувати інформаційну базу для подальшого планування виходу підприємства.

Таблиця 3.3 – Динаміка зовнішньої торгівлі Румунії продукцією код HS (УКТЗЕД)1806 у 2022–2025 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
<i>Імпорт продукції до Румунії, млн. дол.</i>	426,88	502,60	598,40	706,93	+280,05	+65,60
<i>Імпорт продукції до Румунії, тис. тон</i>	46,00	43,20	43,20	41,52	-4,48	-9,74
<i>Середня імпортна ціна, дол./кг.</i>	9,28	11,63	13,85	17,03	+7,75	+83,51
<i>Експорт продукції з Румунії, млн. дол.</i>	121,38	135,45	133,88	132,33	+10,95	+9,02
<i>Експорт продукції з Румунії, тис. тон</i>	11,18	8,06	14,93	12,04	+0,86	+7,69
<i>Сальдо зовнішньої торгівлі продукцією, млн. дол.</i>	-305,50	-367,15	-464,52	-574,60	-	-
<i>Коефіцієнт покриття імпорту експортом, %</i>	28,43	26,95	22,37	18,72	-	-
<i>Імпорт продукції з України до Румунії, тис. дол.</i>	103,55	192,59	679,74	802,99	+699,44	+675,47
<i>Імпорт продукції з України до Румунії, кг.</i>	27654,90	40409,30	55476,70	65536,50	+37881,60	+136,98
<i>Середня ціна імпорту з України, дол./кг.</i>	3,74	4,77	12,25	12,25	-	-
<i>Частка України в імпорті Румунії, %</i>	0,024	0,038	0,114	0,114	-	-

Складено автором на основі [3]

Дані таблиці свідчать, що румунський ринок шоколадної продукції протягом 2022–2025 рр. демонстрував стійке зростання вартісного обсягу імпорту. Якщо у 2022 році імпорт шоколаду та інших харчових продуктів із вмістом какао становив 426,88 млн дол. США, то у 2025 році він збільшився до 706,93 млн дол. США. Тобто за досліджуваний період імпорт зріс на 65,60%. Це свідчить про розширення місткості ринку та підтверджує, що Румунія активно залучає кондитерську продукцію іноземного походження.

Водночас фізичний обсяг імпорту за цей самий період не зростав, а навпаки дещо скоротився. Це означає, що збільшення вартості імпорту було зумовлене не стільки нарощуванням кількості ввезеної продукції, скільки підвищенням її середньої ціни. Зокрема, середня імпортна ціна зросла з 9,28 дол./кг. у 2022 році до 17,03 дол./кг. у 2025 році.

Експорт за 2022–2025 рр. зростав значно повільніше, ніж імпорт, а торговельне сальдо протягом усього періоду залишалося від’ємним. Коефіцієнт покриття імпорту експортом знизився з 28,43% до 18,72%, тобто експорт покриває дедалі меншу частину імпортних потреб. Це підтверджує, що внутрішній попит Румунії значною мірою забезпечується за рахунок зовнішніх поставок.

Окрім зовнішньоторговельної динаміки, важливо врахувати і внутрішню структуру румунського ринку солодоців. За оцінкою Pro-Consulting, у 2023 році найбільшу частку у вартісній структурі продажів займали печиво та бісквіти – 60,1%, тоді як шоколадні вироби становили 27,9%, а продукти на основі цукру 12,0%. З цього можна зробити висновок, що шоколадний сегмент не є найбільшим на ринку, проте він займає вагому позицію. [27]

Тому, аналіз динаміки зовнішньої торгівлі Румунії шоколадною продукцією підтверджує доцільність розгляду цього ринку як перспективного для ПП «*****». Основними аргументами є зростання імпортової місткості, стабільно від’ємне торговельне сальдо, зниження рівня покриття імпорту експортом та позитивна динаміка українських поставок.

Румунський ринок солодоців уже має сформованих гравців. Частина з них добре відома місцевому споживачу, інші представлені через міжнародні бренди з потужною дистрибуцією та активним просуванням. З провідними учасниками ринку кондитерських виробів Румунії можна ознайомитись у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – ТОП–5 провідних учасників ринку кондитерських виробів Румунії

Виробник	Країна походження	Асортимент
<i>Kandia Dulce</i>	Румунія	Шоколадні плити, цукерки, батончики та інші солодоці повсякденного попиту.
<i>Heidi Chocolat</i>	Румунія	Якісна шоколадна продукція, плитковий шоколад, праліне та подарункові формати.

продовження табл. 3.4

<i>Mondelez International</i>	США	Шоколадні плитки, печиво, снеки та брендована продукція масового споживання.
<i>Nestlé</i>	Швейцарія	Шоколадні батончики, цукерки, вафельна та інша кондитерська продукція широкого споживання
<i>Ferrero</i>	Італія	Шоколадні цукерки, пасти, батончики та подарункова шоколадна продукція.

Складено автором на основі власних досліджень

Цей аналіз дає змогу сформуванати загальне уявлення про конкурентне середовище румунського ринку кондитерських виробів. З таблиці можна зробити висновки, що на цьому ринку вже присутні сильні місцеві виробники та міжнародні компанії, які мають сформовану впізнаваність, розвинені канали збуту та довіру споживачів.

Водночас провідні учасники ринку не є прямими конкурентами для *****. Частина з них працює переважно у масовому сегменті шоколадних плиток, батончиків, печива та снекової продукції, тоді як асортимент ***** має більш нішевий характер. Саме тому порівнювати підприємство лише з найбільшими виробниками було б не зовсім коректно, адже вони конкурують передусім масштабом, ціною та дистрибуцією.

З огляду на це доцільно перейти від загального огляду ринку до більш точного визначення тих виробників, продукція яких найбільше наближена до ***** за асортиментною логікою та способом позиціонування. У зв'язку з цим у табл. 3.5 наведено найближчих конкурентів ***** за асортиментною подібністю на ринку Румунії.

Таблиця 3.5 – Найближчі конкуренти ***** на ринку Румунії

Виробник	Країна походження	Продукція
<i>LeFruCom</i>	Молдова	Сухофрукти, фрукти та горіхи в шоколадній глазурі
<i>Chocolatist</i>	Румунія	Шоколадні диски з цукатами, горіхами та фруктами
<i>Muri Chocolatier</i>	Румунія	Праліне, трюфелі, шоколадні цукерки, вироби з цукатами
<i>Leonidas Romania</i>	Бельгія	Праліне, шоколадні набори, подарункова шоколадна продукція

Складено автором на основі власних досліджень

На рисунку 3.1 зображено графічне позиціонування конкурентів, яке дозволяє більш наочно оцінити ринкові ніші та співвідношення між ціною та шириною асортименту.

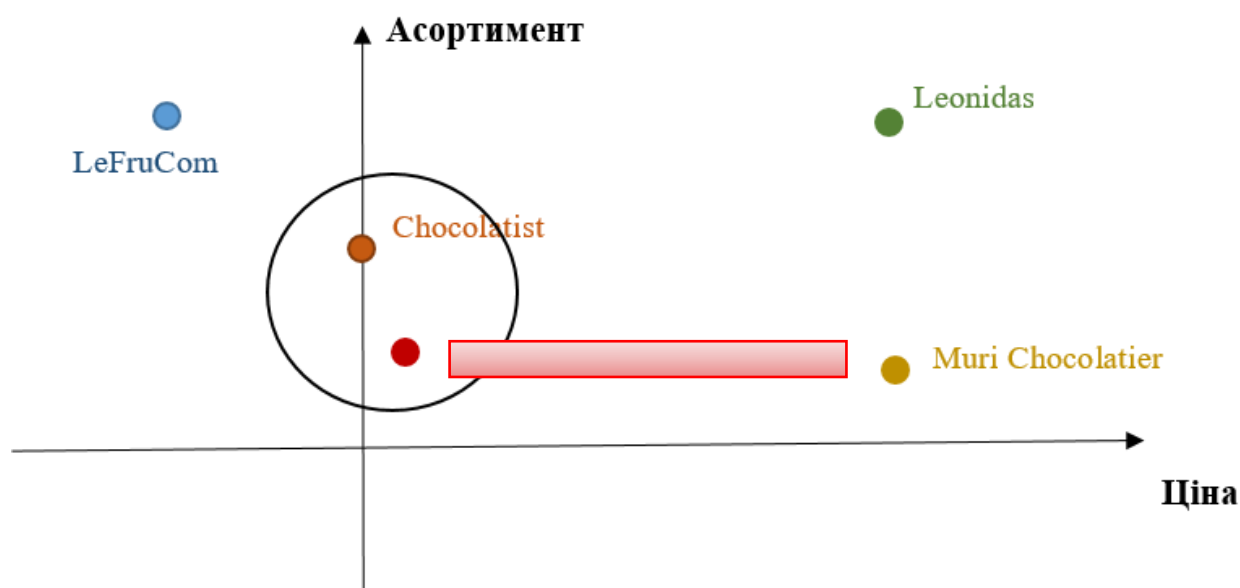


Рисунок 3.1 – Позиціонування конкурентів на ринку шоколадних виробів за критеріями ціна та асортимент

Складено автором

На основі рисунку можна зробити висновок, що найбільш наближеною до ***** за асортиментною та ціновою логікою є компанія Chocolatist. Саме вона демонструє подібний підхід до формування продуктового портфеля, поєднуючи шоколадні вироби з фруктами та горіхами у подарунковому форматі, а також працює в близькому середньому ціновому сегменті.

Після вибору Румунії як цільового ринку, аналізу його місткості та конкурентного середовища доцільно перейти до попереднього планування першої експортної поставки продукції *****.

3.2 Розробка стратегії виходу ПП «*** ****» на ринок Румунії**

З огляду на специфіку кондитерської продукції, першу поставку доцільно організувати як пілотний етап, який дозволить ПП ««***** ****» оцінити реакцію партнерів і споживачів, перевірити логістичні витрати, документальне оформлення та відповідність продукції очікуванням румунського ринку. Планування має охоплювати увесь підготовчий цикл: вибір партнера, узгодження асортименту, адаптацію упаковки й маркування, підготовку документів,

забезпечення температурного режиму, відвантаження та подальшу оцінку результатів. З черговістю етапів планування можна ознайомитись у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Планування першої експортної поставки продукції «*****» на ринок Румунії

Етап планування	Орієнтовний термін виконання
1. Визначення мети першої поставки	1–2 дні
2. Вибір форми виходу на ринок	3–5 днів
3. Формування асортименту першої поставки	3–4 дні
4. Узгодження умов співпраці з партнером	5–7 днів
5. Підготовка експортної документації	5–10 днів
6. Організація логістики	3–5 днів
7. Фактичне транспортування товару до Румунії	2–4 дні

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, орієнтовна тривалість підготовки та здійснення першої експортної поставки продукції ***** на ринок Румунії може становити близько 3–5 тижнів, без урахування подальшого періоду аналізу результатів продажу. Тепер продовжимо із розгляду кожного етапу.

1. Визначення мети першої поставки.

Метою першої експортної поставки продукції ***** до Румунії є тестування ринку через пробну партію товару з подальшою оцінкою попиту, ефективності логістики та доцільності розширення присутності підприємства на цьому ринку. Для цього планується представити обмежений, але репрезентативний асортимент кондитерських виробів ПП «***** ****», зокрема продукцію із сухофруктами, горіхами, грильжні вироби та подарункові набори.

Також варто зазначити, що обґрунтування вибору нового ринку для підприємства було розкрито вище, у підрозділі 3.1. За результатами порівняння потенційних країн у табл. 3.1 та 3.2, саме Румунія була визначена найбільш доцільним напрямом експорту для ПП «***** ****» завдяки сукупності переваг, підтверджених результатами багатокритеріальної оцінки цільових ринків.

2. Вибір форми виходу на ринок.

Для виходу продукції ***** на ринок Румунії доцільно обрати непрямий експорт через місцевого імпортера-дистриб'ютора. Цей формат є найбільш

прийнятним для першої поставки, оскільки ПП «***** ****» зможе протестувати ринок без відкриття власного представництва, складу чи окремої збутової мережі в Румунії.

Дистриб'ютором було обрано AQUILA PART PROD COM SA – румунську компанію, засновану у 1994 році, з головним офісом у м. Плоєшті. Компанія має понад 30 років досвіду роботи та спеціалізується на інтегрованих дистрибуційних і логістичних рішеннях для споживчих товарів. Її основними напрямками діяльності є оптова торгівля товарами повсякденного попиту, логістичні послуги, а також внутрішнє й міжнародне транспортування вантажів. [29]

Вибір саме цього партнера є обґрунтованим, оскільки AQUILA PART PROD COM SA позиціонується як один із лідерів продажів і дистрибуції на румунському ринку споживчих товарів та є важливим гравцем у сфері складських і транспортних послуг. Компанія має 4 логістичні платформи, 6 cross-docking локацій і 14 дистрибуційних центрів, а її мережа охоплює близько 90% роздрібної екосистеми Румунії та понад 72 тисяч торгових точок. [29]



Рисунок 3.2 – Логістична та дистрибуційна інфраструктура AQUILA PART PROD COM SA

Джерело [29]

Окремою перевагою є власна транспортна інфраструктура компанії. AQUILA PART PROD COM SA має один із найбільших автопарків у Румунії, понад 1600 транспортних засобів, серед яких вантажні автомобілі, дистрибуційний транспорт і автомобілі для торгової команди.

Компанія здійснює перевезення у різних країнах Європи та забезпечує транспортування як стандартних товарів, так і продукції, що потребує контрольованого температурного режиму. Важкі вантажівки Aquila оснащені сучасними телеметричними системами, GPS-відстеженням і TMS-системою управління транспортом, що дозволяє контролювати рух вантажу та стан обладнання під час перевезення і паркування. Додатково компанія має сертифікат ТАРА та дозвіл на перевезення цінних речей, а для вантажів підвищеного ризику може використовувати посилені системи безпеки, зокрема моніторинг напівпричепів, кнопки паніки та сигналізацію в режимі реального часу у разі спроби зламу [29].

Крім логістичних можливостей, перевагою AQUILA PART PROD COM SA є надання комплексних сервісних рішень для партнерів, зокрема управління брендом, організація продажів, мерчендайзинг, планування ланцюга поставок та закупівельна підтримка. Компанія працює з різними каналами збуту від великих ритейлерів до невеликих магазинів, забезпечує розміщення продукції в торгових точках, контроль запасів, промоактивності та оперативне реагування на потреби ринку. Для ***** це є важливим, оскільки перша поставка потребує не лише фізичної доставки товару до Румунії, а й якісного представлення продукції у каналах продажу, що дозволить об'єктивніше оцінити попит і перспективи подальшого масштабування. [29]

3. Формування асортименту першої поставки.

Як зазначалось на 1 етапі, поставка має пілотний характер, тому до неї доцільно включити не весь асортимент підприємства, а найбільш ключові товарні позиції, які відображають основну спеціалізацію ПП «***** ****», вони відображені у табл. 3.7. Це дозволить протестувати одразу кілька продуктових категорій і визначити, які з них матимуть найбільший попит на румунському ринку.

Таблиця 3.7 – Формування контрактної вартості першої експортної поставки на умовах FCA

Види витрат	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	Продукт 4	Продукт 5
Повна собівартість, грн./кг.	204,57	211,63	195,89	218,14	160,08
Рентабельність (25%), грн./кг.	51,14	52,91	48,97	54,53	40,02
Пакування та маркування (1,5%), грн./кг.	3,07	3,17	2,94	3,27	2,4
Завантаження та підготовка (1%), грн./кг.	2,05	2,12	1,96	2,18	1,6
Послуги митного брокера (1%), грн./кг.	2,05	2,12	1,96	2,18	1,6
Документи і сертифікати (0,5%), грн./кг.	1,02	1,06	0,98	1,09	0,8
Контрактна ціна, грн./кг.	263,9	273	252,7	281,4	206,5
Кількість, кг.	500	400	300	200	240
Контрактна вартість, грн.	131950,00	109200,00	75810,00	56280,00	49560,00
Контрактна ціна, €/кг.	5,1	5,3	4,9	5,5	4,0
Контрактна вартість, €	2 560	2 118	1 471	1 092	961

продовження табл. 3.7

Види витрат	Продукт 6	Продукт 7	Продукт 8	Продукт 9
Повна собівартість, грн./кг.	151,4	207,46	243,5	230,75
Рентабельність (25%), грн./кг.	37,85	51,87	60,88	57,69
Пакування та маркування (1,5%), грн./кг.	2,27	3,11	3,65	3,46
Завантаження та підготовка (1%), грн./кг.	1,51	2,07	2,44	2,31
Послуги митного брокера (1%), грн./кг.	1,51	2,07	2,44	2,31
Документи і сертифікати (0,5%), грн./кг.	0,76	1,04	1,22	1,15
Контрактна ціна, грн./кг.	195,3	267,62	314,12	297,68
Кількість, кг.	180	100	60	40
Контрактна вартість, грн.	35154,00	26 762,40	18 847,08	11 907,00
Контрактна ціна, €/кг.	3,8	5,2	6,1	5,8
Контрактна вартість, €	682	519	366	231
РАЗОМ	Загальна вага першої поставки – 2,02 т. Загальна контрактна вартість – 515 470 грн. Контрактна вартість у євро – 9 999,73€ за курсом 51,5484 грн/€ станом на 27.04.2026.			

Складено автором на основі власних розрахунків

Для продукції ***** доцільно застосовувати код УКТЗЕД 1806 32 10 00, який охоплює шоколад та інші готові харчові продукти з вмістом какао, з доданням горіхів або плодів. Основною одиницею виміру за цим кодом є кг, що відповідає

проведеним розрахункам контрактної вартості. Для виробів з шоколаду з України до ЄС ставка ввізного мита становить 0%.

Акцизний збір для цієї продукції не застосовується, оскільки кондитерські вироби не належать до підакцизних товарів. ПДВ при експорті продукції з України застосовується за нульовою ставкою, тому він не збільшує контрактну вартість поставки. Отже, мито, акцизний збір і ПДВ у межах цієї експортної операції не додаються до контрактної ціни, а кінцева контрактна вартість першої поставки залишається на рівні 515 470,48 грн, або 9 999,74 €.

Для транспортування продукцію доцільно пакувати спочатку у споживчу тару, а далі у транспортні гофрокороби з подальшим формуванням вантажу на європалетах. Для планового розрахунку прийнято, що один транспортний короб містить 10 кг. продукції. Відповідно, для партії обсягом 2020 кг. необхідно сформувати 202 транспортні коробки, оскільки 2020 кг. продукції при фасуванні по 10 кг. у коробі дають саме 202 одиниці транспортної тари. Якщо розмір одного такого короба становить 600×400×250 мм., то його об'єм дорівнює 0,06 м³, а загальний об'єм усіх коробів становитиме 12,12 м³.

Оскільки товар планується розміщувати на європалетах розміром 1200×800 мм., на один шар палети можна покласти 4 коробки розміром 600×400 мм.. Для всієї партії доцільно передбачити 7 європалет: це дозволить компактно розмістити 202 коробки та не перевищити допустиму висоту завантаження в рефрижераторному кузові. З урахуванням висоти палет, коробів, стрейч-плівки та технологічного простору розрахунковий палетований об'єм вантажу становитиме близько 14,17 м³.

Оптимальним варіантом для доставки є рефрижераторний автомобіль (підтримуюча температура 15-18°C) вантажопідйомністю до 2,5 т. з корисним об'ємом кузова близько 16,8 м³. За такого варіанта рівень заповнення транспортного засобу за об'ємом становитиме 84,3%, оскільки палетований вантаж об'ємом 14,17 м³ займатиме більшу частину доступного кузова на 16,8 м³.

За вантажопідйомністю автомобіль також буде використаний раціонально. Маса самої продукції становить 2020 кг. Якщо врахувати орієнтовну масу 7 європалет, транспортних коробів, стрейч-плівки та інших пакувальних матеріалів,

фактична маса вантажу становитиме близько 2300 кг.. За вантажопідйомності автомобіля 2500 кг. це означає, що транспортний засіб буде завантажений приблизно на 92% за масою. Такий показник є достатньо високим і підтверджує, що обраний автомобіль відповідає параметрам першої поставки.

4. Узгодження умов співпраці з партнером.

Для експортної поставки продукції ***** доцільно застосувати умови FCA, склад ПП «***** ****», м. *****, Україна, Incoterms 2020. Даний формат поставки є зручним та звичним для експортера, з обов'язками кожної сторони можна ознайомитись на рисунку 3.3.

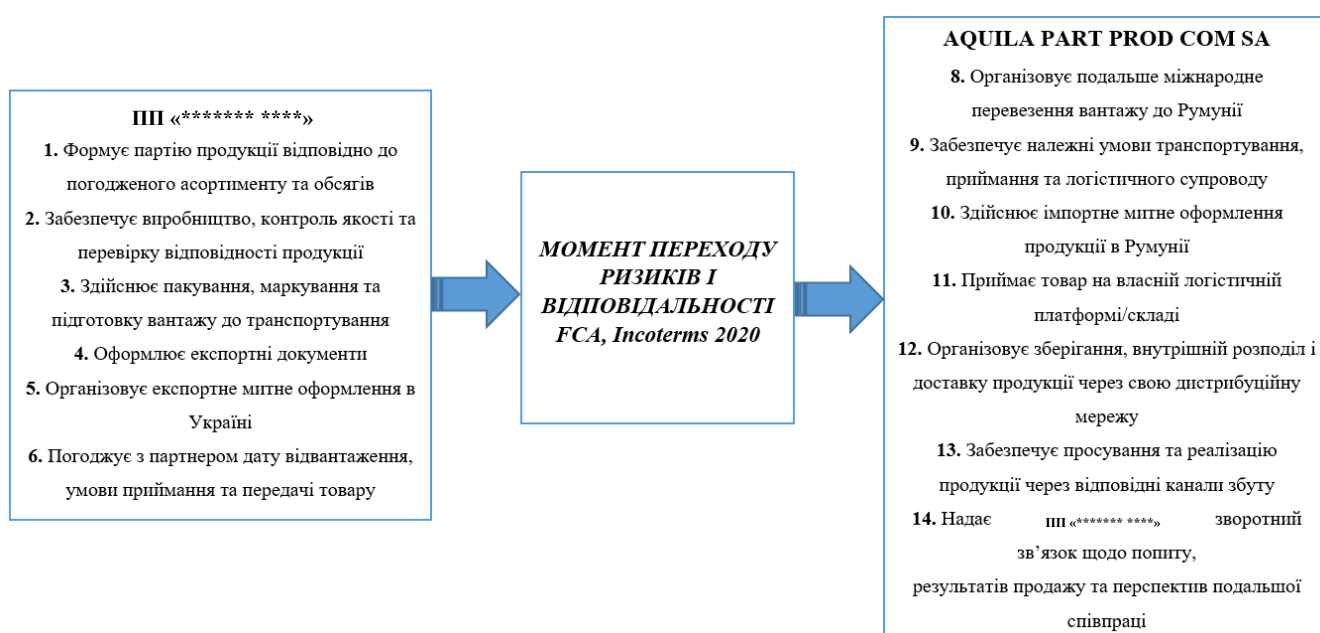


Рисунок 3.3 – Схема розподілу обов'язків сторін за умовами FCA

Складено автором на основі власних досліджень

Отже, за умовами FCA обов'язки сторін розподіляються досить чітко. Компанія-експортер ПП «***** ****» відповідає за формування партії продукції, її належну підготовку до експорту, документальне забезпечення та передачу перевізнику у визначеному місці. Після цього основні ризики переходять до компанії-імпортера AQUILA PART PROD COM SA, яка організовує міжнародне перевезення, імпортерне оформлення, зберігання, розподіл і реалізацію продукції на ринку Румунії.

Після визначення умов поставки та розподілу обов'язків між сторонами необхідно перейти до їхнього документального закріплення. Для цього було

сформовано зовнішньоекономічний договір поставки, у якому деталізовано основні умови співпраці між ПП «***** ****» та AQUILA PART PROD COM SA. Проект договору наведено у Додатку А.

5. Підготовка експортної документації

Для першої поставки доцільно підготувати пакет документів, наведений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Перелік документів для здійснення експортної поставки

Група документів	Документ	Призначення
<i>Документи для митного оформлення</i>	Зовнішньоекономічний договір	Закріплює умови співпраці між ПП «***** ****» та AQUILA PART PROD COM SA.
	Специфікація до договору	Визначає асортимент, кількість, ціну та загальну вартість продукції.
	Комерційний інвойс	Підтверджує вартість товару, реквізити сторін, валюту розрахунків та умови поставки.
	Пакувальний лист	Містить інформацію про кількість коробів, палет, вагу нетто і брутто та формат пакування.
	Експортна митна декларація	Оформлюється для законного вивезення продукції з України.
	Договір з митним брокером	Підтверджує залучення брокера до оформлення експортної декларації.
	Облікова картка суб'єкта ЗЕД	Підтверджує реєстрацію підприємства як учасника зовнішньоекономічної діяльності.
<i>Транспортні документи</i>	CMR-накладна	Підтверджує прийняття вантажу перевізником і супроводжує товар під час автомобільного перевезення.
	Договір перевезення	Визначає умови транспортування вантажу між сторонами та перевізником.
<i>Сертифікати та дозвільні документи</i>	Сертифікат EUR.1	Підтверджує українське походження товару та дає можливість застосувати пільгові умови торгівлі з ЄС.
	Документи якості виробника	Підтверджують якість і безпечність продукції *****.
	Документи щодо НАССР та ДСТУ ISO	Підтверджують наявність системи управління безпечністю харчової продукції.
<i>Інші документи</i>	Документи, що підтверджують оплату	Можуть знадобитися у разі передоплати або підтвердження виконання фінансових умов договору.
	Маркувальні матеріали / етикетка	Підтверджують відповідність інформації на упаковці вимогам румунського ринку.

Складено автором на основі власних досліджень

Окрім наведеного пакета документів, для першої поставки важливо врахувати ще кілька практичних моментів. Перед відвантаженням необхідно перевірити дані румунського партнера, зокрема його EORI-номер, оскільки він використовується для митних процедур у країнах ЄС. Також доцільно готувати основні документи українською та англійською мовами, щоб уникнути непорозумінь між експортером, імпортером, перевізником і митними органами.

Окрему увагу потрібно приділити маркуванню продукції. Для румунського ринку продукція ***** повинна мати маркування румунською мовою, адже харчова продукція, що реалізується в ЄС, має надавати споживачу обов'язкову інформацію у зрозумілій для нього формі. На етикетці необхідно зазначити назву продукту, перелік інгредієнтів, алергени з чітким виділенням, масу нетто, дату мінімальної придатності, умови зберігання, харчову цінність, країну походження, а також дані виробника та дистриб'ютора в Румунії. Для продукції ***** особливо важливо коректно вказати наявність горіхів, сухофруктів, какао-продуктів та можливих слідів алергенів. Вимоги до обов'язкової інформації на харчових продуктах у ЄС визначаються Регламентом ЄС №1169/2011 [28].

Також, оскільки ПП «***** ****» є платником ПДВ, підприємству необхідно зареєструвати експортну податкову накладну із застосуванням нульової ставки ПДВ до митного оформлення товару. Це є важливою частиною податкового супроводу експортної операції та дозволяє правильно оформити поставку з боку українського експортера.

6. Організація логістики

На етапі організації логістики потрібно визначити фактичний маршрут переміщення продукції ***** з України до Румунії. Оскільки поставка здійснюється на умовах FCA, основну організацію подальшого перевезення після передачі товару перевізнику бере на себе компанія-імпортер AQUILA PART PROD COM SA. Водночас маршрут, дата відвантаження та умови прибуття транспорту на склад у м. ***** мають бути попередньо узгоджені з ПП «***** ****», щоб підприємство могло вчасно підготувати товар і документи.

Для першої поставки може бути погоджений маршрут ***** – Тернопіль – Чернівці – пункт пропуску «Порубне – Сірет» – Плоєшті. Пункт пропуску «Порубне – Сірет» підходить для міжнародного автомобільного вантажного руху та дозволяє вийти на зручний напрям до центральної частини Румунії. Після перетину кордону вантаж може рухатися маршрутом Siret – Suceava – Bacău – Buzău – Ploiești, де розташована логістична база та головний офіс імпортера.

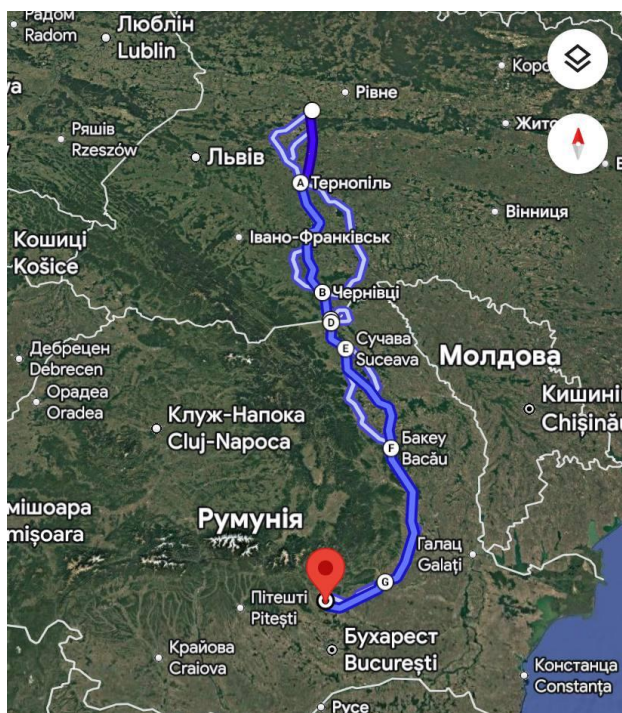


Рисунок 3.4 – Маршрут руху товару до пункту призначення

Складено автором на основі [25]

Орієнтовна відстань за таким маршрутом становить близько 800 км., звідси, все залежить від конкретної дороги та ситуації на кордоні. Саме транспортування може зайняти приблизно 1–3 доби, однак у плані першої поставки варто передбачити часовий резерв на проходження митного та прикордонного контролю.

Маркетингове забезпечення є окремим етапом підготовки. Його необхідно погодити з AQUILA PART PROD COM SA, оскільки саме дистриб'ютор буде представляти продукцію в Румунії, а ПП «***** *****» має контролювати, як бренд буде поданий покупцям, торговим мережам і B2B-клієнтам.

Продуктова адаптація для румунського ринку полягає в локалізації етикетки, упаковки та інформаційного супроводу. На упаковці румунською мовою потрібно

зазначити назву продукції, склад, алергени, масу нетто, термін придатності, умови зберігання, харчову цінність, дані виробника та дистриб'ютора. Особливо важливо чітко виділити наявність горіхів, сухофруктів, какао-продуктів і можливих слідів алергенів.

Цінова адаптація вже врахована під час формування контрактної вартості: ціну було скориговано так, щоб після доставки, витрат дистриб'ютора, мерчендайзингу та торговельної націнки продукція залишалася прийнятною для румунського покупця. Тому витрати на первинне просування, промозразки, підготовку матеріалів і роботу з торговими точками надалі потрібно включити до фінальної ціни реалізації, щоб маркетингова підтримка не стала додатковим необґрунтованим навантаженням для сторін.

Комунікаційна підтримка має бути конкретно і підготовленою ще до відвантаження першої партії. ПП «***** ****» передає дистриб'ютору фото кожної товарної позиції, короткий опис бренду *****, склад продукції, умови зберігання, переваги асортименту та рекомендації щодо викладки. Основні повідомлення для румунського ринку мають робити акцент на українському виробництві, поєднанні сухофруктів, горіхів і шоколаду, натуральності інгредієнтів та подарунковому форматі частини продукції.

Практичне просування першої партії передбачає внесення ***** до товарної бази та каталогу AQUILA PART PROD COM SA, проведення короткої B2B-презентації для торгової команди дистриб'ютора, передачу промозразків ключовим клієнтам і правильне розміщення продукції в торгових точках. Вироби із сухофруктами та горіхами доцільно викладати поруч із шоколадними цукерками, натуральними солодощами та товарами до кави або чаю, а подарункові набори у зоні подарункової, сезонної або преміальної продукції. Також важливо, щоб продукція не була розміщена поруч із найдешевшими масовими солодощами, оскільки це може знизити сприйняття її цінності.

Окремо потрібно врахувати онлайн-присутність підприємства. ПП «***** ****» має сайт, який перекладається потрібною для покупця мовою та містить базову інформацію про підприємство, асортимент і продукцію, що є перевагою для

роботи з іноземним партнером. Водночас соціальні мережі підприємства ведуться недостатньо активно, тому перед виходом на ринок Румунії їх варто оновити: додати якісні фото *****, короткі описи англійською або ж румунською мовою, публікації про експортний напрям і переваги продукції.

Для контролю результатів першої поставки AQUILA PART PROD COM SA має надати ПП «***** ****» конкретні звіти. Насамперед потрібен звіт про продажі за товарними позиціями, щоб визначити, які вироби продавалися швидше, а які мали слабший попит. Окремо варто отримати звіт щодо реакції покупців і торгових партнерів із коментарями до смаку, ціни, пакування тощо.

Додатково дистриб'ютор має надати короткий звіт щодо викладки та мерчендайзингу, бажано з фото з торгових точок, щоб ПП «***** ****» могло перевірити, чи продукція розміщена у правильній категорії та чи не втрачається серед масового асортименту.

3.3 Оцінка витрат та ефективності реалізації проєкту

Після визначення контрактної вартості першої експортної поставки доцільно перейти до розрахунку кінцевої ціни реалізації продукції ***** на ринку Румунії.

Для розрахунку взято контрактну вартість першої поставки на умовах FCA у розмірі 515 470,48 грн., або 9 999,74 євро. Загальна вага партії становить 2020 кг. Перерахунок у національну валюту Румунії здійснено за курсом 5,1 RON/€ станом на 17.04.2026. Також враховано стандартну ставку ПДВ у Румунії на рівні 21%, оскільки вона безпосередньо впливає на кінцеву ціну товару для покупця. [30]

Таблиця 3.9 – Кінцева ціна реалізації продукції ***** на ринку Румунії

Параметри	Розрахунок	Результат
1. Контрактна вартість партії товару, грн.	За даними табл. 3.7	515 470,48
2. Контрактна вартість партії товару, €	515 470,48 / 51,5484	9 999,74
3. Вартість партії товару в національній валюті Румунії, RON	9 999,74 * 5,1	50 998,67
4. Витрати на транспортування до Румунії, RON	Орієнтовна вартість перевезення рефрижераторним авто для невеликої партії приблизно 1,0–1,2 €/км., тоді: 810 * 5,1	4 131,00

продовження табл. 3.9

5. Митна вартість, RON	П.3 + П.4	55 129,67
6. Мито, RON	0%, за умови підтвердження походження товару	0
7. Акцизний збір, RON	Не застосовується для кондитерської продукції	0
8. ПДВ на імпорт, RON	21% від П.5	11 577,23
9. Витрати обігу на території Румунії, RON	15% від (П.5 + П.8)	10 006,04
10. Умовна рентабельність дистриб'ютора і торгової мережі, RON	35% від (П.5 + П.8 + П.9)	26 849,53
11. Кінцева ціна реалізації партії, RON	П.5 + П.8 + П.9 + П.10	103 562,46
12. Середня кінцева ціна реалізації 1 кг., RON/кг.	103 562,46 / 2020	51,27
13. Середня кінцева ціна реалізації 1 кг., €/кг.	51,27 / 5,1	10,05

Складено автором на основі [30]

За результатами табл. 3.9, кінцева ціна реалізації всієї партії продукції ***** на ринку Румунії становитиме 103 562,46 RON. Середня кінцева ціна 1 кг. продукції дорівнює 51,27 RON/кг., або 10,05 €/кг..

Оскільки перша поставка складається з дев'яти товарних позицій, доцільно додатково визначити орієнтовну кінцеву ціну реалізації за кожним видом продукції. Для цього до контрактної ціни кожної позиції додано витрати на доставку у розмірі 20,67 грн./кг.. Це значення отримано шляхом розподілу транспортних витрат на всю партію: 41754 грн./2020 кг. = 20,67 грн./кг.. Далі враховано ПДВ 21%, витрати обігу на території Румунії 15% та рентабельність дистриб'ютора і торгової мережі 35%.

Формула розрахунку має такий вигляд:

Кінцева ціна = (контрактна ціна + доставка)*1,21*1,15*1,35, де:

- 1,21 – ПДВ у Румунії;
- 1,15 – витрати обігу на території Румунії, що включають внутрішню логістику, зберігання товару, мерчендайзинг і первинне маркетингове просування;
- 1,35 – умовна рентабельність дистриб'ютора і торгової мережі.

Таблиця 3.10 – Розрахунок кінцевої ціни реалізації за товарними позиціями

***** на ринку Румунії

Товарна позиція	Контрактна ціна, грн./кг.	Доставка, грн./кг.	Ціна з доставкою, грн./кг.	Розрахунок кінцевої ціни	Кінцева ціна, грн./кг	Кінцева ціна, €/кг.	Кінцева ціна, RON/кг.
Продукт 1	263,9	20,67	284,57	284,57*1,21*1,15*1,35	534,57	10,37	52,89
Продукт 2	273	20,67	293,67	293,67*1,21*1,15*1,35	551,67	10,7	54,58
Продукт 3	252,7	20,67	273,37	273,37*1,21*1,15*1,35	513,53	9,96	50,81
Продукт 4	281,4	20,67	302,07	302,07*1,21*1,15*1,35	567,45	11,01	56,14
Продукт 5	206,5	20,67	227,17	227,17*1,21*1,15*1,35	426,74	8,28	42,22
Продукт 6	195,3	20,67	215,97	215,97*1,21*1,15*1,35	405,71	7,87	40,14
Продукт 7	267,62	20,67	288,29	288,29*1,21*1,15*1,35	541,56	10,51	53,58
Продукт 8	314,12	20,67	334,79	334,79*1,21*1,15*1,35	628,91	12,2	62,22
Продукт 9	297,68	20,67	318,35	318,35*1,21*1,15*1,35	598,03	11,6	59,17

Складено автором на основі власних розрахунків

Отже, кінцева ціна продукції ***** на ринку Румунії коливатиметься від 40,14 RON/кг. до 62,22 RON/кг. (7,87-12,20 €/кг.).

Для порівняння варто врахувати, що на ринку Румунії є як дорожчі, так і доступніші прямі аналоги продукції ***** . Наприклад, Bomboane cu Nuci și Prune în Ciocolată у фасуванні 1 кг продаються за 63,24 RON/кг., або близько 12,40 €/кг.. Продукція Prune cu nuci Rifero у фасуванні 200 г. коштує 38 RON, тобто 190 RON/кг., або близько 37,25 €/кг.. Водночас Chocolatist “Prune uscate cu nuci trase în ciocolată neagră” продається за 62 RON за 200 г., тобто 250 RON/кг., або близько 49,02 €/кг.. Порівняно з цими позиціями, розрахована кінцева ціна ***** є нижчою за більшість аналогів у малому фасуванні та майже відповідає доступнішій позиції у фасуванні 1 кг.. Це означає, що ***** може зайти на ринок як доступна якісна продукція, не конкуруючи напряму з масовими дешевими солодошами, але й не переходячи у дорогий premium-сегмент.

Для оцінки економічного ефекту від реалізації першої експортної поставки було використано контрактну вартість партії продукції ***** у розмірі

515470,48 грн.. Ця сума є гривневими надходженнями від експорту, тобто вартістю, яку ПП «***** ****» отримає за поставку продукції на умовах FCA.

Повні витрати підприємства на експорт становлять 415574,28 грн.. До них включено виробничу собівартість продукції, витрати на пакування та маркування, завантаження і підготовку товару, послуги митного брокера, а також оформлення документів і сертифікатів. Тобто це ті витрати, які підприємство несе для підготовки товару до передачі перевізнику.

Ефект експорту визначається як різниця між гривневими надходженнями від експорту та повними витратами підприємства:

$$E_e = H_e - Z_e \quad (3.1)$$

де H_e – гривневі надходження від експорту;

Z_e – повні витрати підприємства на експорт.

У нашому випадку:

$$E_e = 515470,48 - 415574,28 = 99896,20 \text{ грн.}$$

Отже, експортний ефект від першої поставки становить 99896,20 грн.

Ефективність експорту розраховується як співвідношення гривневих надходжень до повних витрат підприємства:

$$E'_e = H_e / Z_e \quad (3.2)$$

$$E'_e = 515470,48 / 415574,28 = 1,24$$

Це означає, що на кожну 1 грн. витрат підприємство отримує 1,24 грн. експортних надходжень. Оскільки показник більший за 1, експортну операцію можна вважати економічно доцільною.

Далі розраховується можливий чистий прибуток за угодою з урахуванням податку на прибуток підприємств в Україні. Для розрахунку використано ставку 18%:

$$Пч = E_e * (100 - Cп) / 100 \quad (3.3)$$

де $Пч$ – чистий прибуток за угодою;

E_e – ефект експорту;

$Cп$ – ставка податку на прибуток.

$$Пч = 99896,20 * (100 - 18) / 100 = 81914,88 \text{ грн.}$$

Отже, після врахування податку на прибуток чистий прибуток за першою експортною угодою становитиме 81 914,88 грн.

Рівень чистого прибутку у вартості експортованої партії визначається за формулою:

$$Пз = Пч * 100 / Нс \quad (3.4)$$

$$Пз = 81914,88 * 100 / 515470,48 = 15,89\%$$

Отже, рівень чистого прибутку у вартості експортованої партії становить 15,89%. Це свідчить про те, що перша поставка продукції ***** до Румунії є прибутковою для ПП «***** *****» і може розглядатися як економічно доцільний пілотний проект.

Пропоную перейти до розгляну карти ризиків у табл.3.11.

Таблиця 3.11 – Карта ризиків першої поставки продукції ***** до Румунії

ВПЛИВ	Критичний		R1 R17	R14	
	Високий		R4 R5 R18	R1 R3 R12	R10
	Середній	R8 R19	R6 R7 R9 R11	R13 R15 R16 R20	
	Низький				
		Низька	Середня	Висока	Дуже висока
	ЙМОВІРНІСТЬ				

продовження табл. 3.11

R1 – затримка доставки/на кордоні	R11 – невідповідність асортименту попиту
R2 – порушення температурного режиму	R12 – зростання логістичних витрат
R3 – помилки в експортних документах	R13 – недостатні запаси готової продукції
R4 – некоректне маркування для ринку Румунії	R14 – претензії щодо якості продукції
R5 – попит нижчий за очікуваний	R15 – збої в комунікації з дистриб'ютором
R6 – слабка маркетингова підтримка	R16 – повільна реалізація товару
R7 – валютні коливання	R17 – зміна регуляторних вимог
R8 – посилення конкуренції	R18 – відсутність промоактивності в точках продажу
R9 – пошкодження упаковки під час транспортування	R19 – негативна реакція споживачів на ціну
R10 – затримка оплати від партнера	R20 – порушення строків підготовки партії

Складено автором

За результатами карти ризиків найбільшу увагу потрібно приділити доставці, температурному режиму, правильності документів, якості продукції, оплаті з боку

партнера та роботі дистриб'ютора. Більшість ризиків можна зменшити ще до відвантаження, а саме: перевірити документи, погодити маршрут, використати рефрижераторний транспорт, правильно підготувати маркування та домовитися з партнером про звіти після продажу. Тому проєкт можна вважати доцільним, але його успіх залежить від якісної підготовки та постійної комунікації з імпортером.

Після успішної реалізації першої експортної поставки найдоцільнішим варіантом для ПП «***** ****» є поступовий перехід від пілотної операції до регулярної співпраці з AQUILA PART PROD COM SA. На першому етапі саме цей партнер може залишатися основним дистриб'ютором для роздрібного ринку Румунії. Такий формат дозволить підприємству розвивати експорт через уже готову збутову систему.

Після продажу першої партії потрібно проаналізувати звіти дистриб'ютора: які товарні позиції продавалися найкраще, які канали збуту спрацювали ефективніше, чи були зауваження до ціни, пакування, маркування або смаку продукції. На основі цих даних доцільно сформувати другу поставку вже не як пробну, а як скориговану комерційну партію. У ній можна збільшити частку найбільш популярних позицій, зменшити обсяг менш затребуваних товарів.

Найпривабливішим сценарієм є укладення з AQUILA PART PROD COM SA довгострокової рамкової угоди на регулярні поставки, наприклад раз на квартал або залежно від швидкості реалізації продукції. Для ПП «***** ****» це дасть можливість краще планувати виробництво, закупівлю сировини, пакування, підготовку документів і завантаження виробничих потужностей. Для румунського партнера це також вигідно, оскільки він отримує стабільного постачальника якісної кондитерської продукції з можливістю поступового розширення асортименту.

Водночас після успішного тестування ринку не варто обмежуватися лише одним каналом збуту. Доцільно залишити AQUILA PART PROD COM SA ключовим партнером для широкої дистрибуції та роздрібної торгівлі, але паралельно розглядати співпрацю з іншими румунськими дистриб'юторами, які працюють у сегменті HoReCa. Для ***** цей напрям є перспективним, оскільки продукцію можна реалізовувати не лише як товар на полиці, а й як

солодощі до кави й чаю, десертні позиції для кав'ярень, готелів, ресторанів та кондитерських.

Серед потенційних партнерів для HoReCa можна розглядати, наприклад, Marathon Distribution Group, яка працює на румунському FMCG-ринку з 1991 року та має напрями retail, HoReCa і confectionery, 16 регіональних філій, автопарк понад 730 транспортних засобів і близько 30 тис. точок продажу. Також перспективною є Food Nova, яка постачає локальні та міжнародні продукти саме для HoReCa-індустрії Румунії, зокрема для ресторанів і готелів. Окремо можна розглянути Parmafood Group Distribution, оскільки компанія спеціалізується на дистрибуції food-продукції, напоїв, gourmet-напрямку та працює як із retail, так і з HoReCa-партнерами.

Отже, найкращим варіантом подальшого розвитку є **комбінована модель**. AQUILA PART PROD COM SA залишається основним партнером для першого закріплення продукції ***** у роздрібній мережі Румунії, а додаткові HoReCa-дистриб'ютори залучаються для розширення каналів продажу. Цей підхід дозволить ПП «***** ****» зменшити залежність від одного партнера, краще зрозуміти попит у різних сегментах ринку, поступово збільшувати обсяги поставок і перетворити Румунію на стабільний напрям експорту.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було розроблено практичний план виходу ПП «***** ****» на ринок Румунії. Спочатку було проведено порівняльний аналіз потенційних ринків експорту, серед яких розглядалися Румунія, Болгарія, Угорщина та Хорватія. За результатами багатокритеріальної оцінки найвищий зважений бал отримала саме Румунія – 4,60, що дозволило визначити її найбільш доцільним напрямом для першої пілотної поставки продукції ***** . Вибір цього ринку обґрунтовано географічною близькістю, логістичною доступністю, достатнім рівнем попиту на кондитерську продукцію, розвиненістю ритейлу та можливістю поступового масштабування експорту.

Аналіз румунського ринку за товарною групою HS 1806 показав, що країна активно імпортує шоколад та інші харчові продукти з вмістом какао. У 2022–2025

рр. вартісний обсяг імпорту зріс з 426,88 млн. дол. США до 706,93 млн. дол. США, тобто на 65,60%. Водночас торговельне сальдо Румунії за цією групою залишалося від'ємним, що підтверджує залежність ринку від зовнішніх поставок. Окремо було визначено, що ***** не варто прямо порівнювати лише з великими масовими брендами.

У межах розробки стратегії виходу було обрано форму непрямого експорту через румунського імпортера-дистриб'ютора AQUILA PART PROD COM SA. Такий формат є найбільш зручним для першої поставки, оскільки дозволяє підприємству протестувати ринок без створення власного складу, представництва або збутової мережі в Румунії. Умови поставки визначено як FCA, склад ПП «***** ****», м. *****, Incoterms 2020, це дає змогу підприємству контролювати підготовку товару, експортне оформлення та передачу вантажу перевізнику, не беручи на себе повну організацію міжнародної доставки.

Для першої експортної поставки сформовано пілотну партію обсягом 2,02 т, до якої включено дев'ять товарних позицій *****. Загальна контрактна вартість поставки становить 515 470,48 грн., або 9 999,74 євро за курсом 51,5484 грн./євро. Було також розраховано параметри пакування і завантаження: партія включає 202 транспортні коробки, розміщені на 7 європалетах, а фактична маса вантажу з урахуванням пакувальних матеріалів становить близько 2300 кг.. Це підтвердило доцільність використання рефрижераторного автомобіля вантажопідйомністю до 2,5 т..

Окрему увагу було приділено документальному супроводу, маркуванню та маркетинговій підготовці. Для поставки визначено необхідний пакет документів: зовнішньоекономічний договір, специфікація, інвойс, пакувальний лист, CMR-накладна, експортна митна декларація, сертифікат EUR.1, документи якості, НАССР та ДСТУ ISO. Також передбачено локалізацію етикетки румунською мовою, підготовку матеріалів для дистриб'ютора, оновлення онлайн-присутності бренду та обов'язкове отримання звітів від партнера після реалізації першої партії.

Було розраховано орієнтовну кінцеву ціну реалізації продукції ***** на ринку Румунії. Після врахування доставки, ПДВ, витрат обігу та рентабельності

дистриб'ютора і торгової мережі середня кінцева ціна становить 51,27 RON/кг., або 10,05 €/кг. За окремими позиціями ціна коливається від 40,14 RON/кг. до 62,22 RON/кг..

Економічна оцінка показала, що перша експортна поставка є доцільною для ПП «***** *****». Гривневі надходження від експорту становлять 515470,48 грн., повні витрати підприємства 415574,28 грн., а ефект експорту 99896,20 грн.. Ефективність експорту дорівнює 1,24, тобто на кожну 1 грн витрат підприємство отримує 1,24 грн експортних надходжень. Після врахування податку на прибуток чистий прибуток за угодою становить 81914,88 грн, а його рівень у вартості експортованої партії 15,89%. Це підтверджує прибутковість і практичну доцільність пілотного проекту.

Отже, у третьому розділі було не лише обґрунтовано вибір Румунії як цільового ринку, а й сформовано практичну модель першої експортної поставки: від вибору партнера й умов FCA до розрахунку контрактної вартості, кінцевої ціни реалізації, економічного ефекту та ризиків. Найбільш доцільним напрямом подальшого розвитку є перехід від пілотної поставки до регулярної співпраці з AQUILA PART PROD COM SA, а в перспективі, залучення додаткових HoReCa-дистриб'юторів. Такий підхід дозволить ПП «***** *****» поступово закріпити продукцію ***** на ринку Румунії та перетворити цей напрям на стабільну частину експортної діяльності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено процес планування виходу ПП «***** ****» на міжнародний ринок та розроблено практичну стратегію виходу підприємства на ринок Румунії. У ході дослідження встановлено, що для кондитерського підприємства експорт є не просто можливістю збільшити продажі, а важливим напрямом зміцнення стабільності бізнесу, особливо в умовах нестабільного внутрішнього ринку та воєнних викликів.

У теоретичній частині було визначено, що успішний вихід на зовнішній ринок потребує системного підходу: аналізу ринку, вибору форми виходу, оцінки конкурентів, адаптації продукції, організації логістики, підготовки документів, розрахунку витрат і контролю ризиків. Для кондитерської галузі особливо важливими є якість продукції, температурний режим, пакування, маркування, терміни доставки та правильне позиціонування товару на новому ринку.

Аналіз діяльності ПП «***** ****» показав, що підприємство має реальні передумови для розвитку експорту. Компанія спеціалізується на кондитерській продукції із сухофруктами, горіхами та шоколадом, має сформований бренд *****, досвід виробництва якісної продукції та позитивну динаміку фінансових результатів. Водночас було визначено, що експортна діяльність підприємства потребує більш чіткого планування, стабільних партнерських зв'язків і кращого контролю просування продукції за кордоном.

У практичній частині роботи було обґрунтовано вибір Румунії як цільового ринку. Цей напрям є доцільним завдяки географічній близькості, зручній автомобільній логістиці, зростанню імпорту шоколадної продукції, розвиненій системі дистрибуції та наявності попиту на якісні кондитерські вироби. Для виходу на ринок було запропоновано модель непрямого експорту через румунського дистриб'ютора AQUILA PART PROD COM SA на умовах FCA, що дозволяє підприємству протестувати ринок без створення власної збутової інфраструктури в Румунії.

У роботі сформовано першу пілотну поставку обсягом 2,02 т. на суму 515470,48 грн., або 9999,74 євро. Розрахунки показали, що поставка є економічно

доцільною: ефект експорту становить 99896,20 грн., чистий прибуток після оподаткування склав 81914,88 грн., а ефективність експорту дорівнює 1,24. Це означає, що проєкт має не лише тестовий характер, а й може забезпечити підприємству реальний фінансовий результат.

Також було розраховано кінцеву ціну реалізації продукції на ринку Румунії та визначено основні ризики першої поставки. Найважливішими серед них є затримки доставки, порушення температурного режиму, помилки в документах, некоректне маркування, затримка оплати та недостатня активність дистриб'ютора.

Отже, запропонована стратегія виходу ПП «***** *****» на ринок Румунії є обґрунтованою, реалістичною та економічно доцільною. Пілотна поставка дозволить підприємству перевірити попит, оцінити роботу дистриб'ютора, протестувати логістику, ціну та сприйняття продукції. У разі успішної реалізації першої партії найкращим напрямом подальшого розвитку є перехід до регулярних поставок через AQUILA PART PROD COM SA та поступове залучення додаткових HoReCa-дистриб'юторів, що дозволить закріпити бренд ***** на ринку Румунії та посилити експортний потенціал підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World's Top Exports: Candy Sweets Exports by Country. URL: <https://www.worldstopexports.com/candy-sweets-exports-by-country/> (Дата звернення: 13.02.2026).
2. World Integrated Trade Solution (WITS). UN Comtrade Data. HS 170490 – Sugar confectionery (2024). URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/ALL/year/2024/tradeflow/Imports/partner/WLD/product/170490> (дата звернення: 13.02.2026).
3. UN Comtrade Plus: Free access to detailed global trade data. URL: <https://comtradeplus.un.org/> (дата звернення: 09.03.2026).
4. World Integrated Trade Solution (WITS). European Union sugar confectionery (incl. white chocolate), exports by country, 2024. URL: <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/EUN/year/2024/tradeflow/Exports/partner/ALL/product/170490> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Sladograd.ua: Тренди на ринку солодошів: що купують українці у 2025 році. URL: <https://sladograd.ua/article/trendi-na-rinku-solodoshhiv-shho-kupuiut-ukrayinci-u-2025-roci> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Restaurant-Consulting.com.ua: Топ-4 преміальних трендів кондитерської продукції 2024 року. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/top-4-premialnih-trendiv-konditerskoi-produkcii-2024-roku> (дата звернення: 20.02.2026).
7. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: Ринок кондитерських виробів: світові тренди 2024 року. URL: <https://harch.tech/2024/02/28/rynok-kondyterskyh-verobiv-svitovi-trendy-2024/> (дата звернення: 20.02.2026).
8. Чабанова К. Стратегія виходу на нові ринки: покроковий план масштабування бізнесу. URL: <https://s-rocket.com/articles/strategiya-vihodu-na-novi-rinki> (дата звернення: 03.03.2026).
9. World Integrated Trade Solution (WITS). European Union sugar confectionery (incl. white chocolate), imports by country, 2024. URL:

- <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/EUN/year/2024/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/170490> (дата звернення: 16.02.2026).
10. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 25.03.2026).
 11. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/570d8ea3-8192-4068-bedf-c6d85cb7a5e2/content> (дата звернення: 25.03.2026).
 12. Сумський державний університет: навчальні матеріали з ЗЕД. Планування як загальна функція менеджменту. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1529> (дата звернення: 25.03.2026).
 13. Пшик-Ковальська О.О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://ena.lpnu.ua/server/api/core/bitstreams/207680ffc637-4a04-82ff-a324670662c8/content> (дата звернення: 29.03.2026).
 14. IT.ua: IT-рішення для цифрової трансформації бізнес-процесів. URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
 15. Clarity Project: аналітична онлайн-система. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 30.03.2026).
 16. Офіційний сайт приватного підприємства «***** ****». URL: https://*****.com.ua/ (дата звернення: 30.03.2026).
 17. *****: Новини компанії. URL: https://*****.com.ua/novyny/ (дата звернення: 30.03.2026).
 18. Opendatabot: сервіс моніторингу бізнес-даних. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 04.04.2026).
 19. Світовий рейтинг кондитерських компаній. URL: <https://abiznes.com.ua/roshen-obihhala-sotni-konkurentiv-ta-posila-13-te-mistse-u-svitovomu-reytynhu-kondyterskykh-kompaniy-9030/> (дата звернення: 05.04.2026).

20. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshiy-ukrainskiy-virobnik-solodoshchiv-potrapiv-u-reyting-svitovikh-konditerskikh-kompaniy-2026-roku-02032026-36746> (дата звернення: 07.04.2026).
21. YouControl: аналітична система перевірки компаній та контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
22. Інкотермс 2020: міжнародні правила тлумачення торгових термінів. URL: <https://saveprosolutions.com/blog/incoterms-2020> (дата звернення: 10.04.2026).
23. FCA (Free Carrier): умови поставки Інкотермс. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/incoterms-fca/> (дата звернення: 10.04.2026).
24. ВВП по країнам за роками. URL: <https://pher.ruxga.cx.ua/articles/tablicja-vvp-ro-krainah-za-rokami.html> (дата звернення: 20.04.2026).
25. Google Maps: онлайн-карта та навігаційний сервіс. URL: <https://www.google.com/maps> (дата звернення: 24.04.2026).
26. Пошуковий інструмент кодів УКТЗЕД для обраних товарів. URL: <https://business.diia.gov.ua/service/uktzed> (дата звернення: 25.04.2026).
27. Pro-Consulting: Аналіз ринку кондитерських виробів Румунії 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-rumunii-2024-god> (дата звернення: 27.04.2026).
28. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1169/2011 від 25 жовтня 2011 року про надання споживачам інформації про харчові продукти. Верховна Рада України: вебсайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-11#Text (дата звернення: 25.03.2026).
29. AQUILA PART PROD COM SA: офіційний сайт компанії. URL: <https://en.aquila.ro/our-companies> (дата звернення: 05.05.2026).
30. Податкові зміни у Румунії від 01.01.2026 р. URL: <https://locman.com.ua/podatkovyi-zminy-v-rumuniyi-z-01-01-2026/> (дата звернення: 21.05.2026).

ДОГОВІР № 27/04

міжнародної купівлі-продажу товарів

м. *****, Україна

«27» квітня 2026 р.

Договір, зазначений нижче, укладено між Приватним підприємством «***** *****, Україна, м. *****, надалі іменованим «Продавець», в особі директора ***** *****, з однієї сторони, та AQUILA PART PROD COM SA, м. Плоєшті, Румунія, надалі іменованим «Покупець», в особі генерального директора компанії Constantin-Catalin Vasile, з іншої сторони, разом іменованими «Сторони».

Розділ 1. Предмет договору

1.1. Продавець зобов'язується виготовити, підготувати до експорту та передати Покупцеві кондитерську продукцію торгової марки ***** (надалі – «Товар»), відповідно до умов цього Договору та Специфікації, що є його невід'ємною частиною.

1.2. Покупець зобов'язується прийняти Товар та здійснити оплату відповідно до умов цього Договору.

1.3. Продавець забезпечує відповідність Товару вимогам щодо якості та безпечності харчової продукції, а також внутрішнім стандартам виробництва Продавця. Якість і безпечність Товару підтверджуються документами виробника, зокрема декларацією (сертифікатом якості), документами щодо впровадження системи НАССР та наявним у підприємства ДСТУ ISO.

1.4 Продавець гарантує, що володіє повними правами власності на поставлений Товар. Майно не перебуває під заставою чи арештом, а також звільнене від прав третіх осіб.

Розділ 2. Умови поставки

2.1. Поставка Товару здійснюється на умовах FCA, склад ПП «***** *****, м. *****, Україна, Incoterms 2020. Продавцю необхідно підготувати товар до 01.06.2026.

2.2. За умовами FCA Продавець відповідає за виготовлення, пакування, маркування, підготовку експортних документів, експортне митне оформлення та передачу Товару перевізнику в погодженому місці.

2.3. Покупець відповідає за організацію подальшого міжнародного автомобільного перевезення, імпорту митне оформлення в Румунії, приймання, зберігання, розподіл і реалізацію Товару на ринку Румунії.

2.4. Датою виконання зобов'язань Продавця за поставкою вважається дата передачі Товару перевізнику на складі Продавця у м. *****.

2.5. Ризики випадкової втрати або пошкодження Товару переходять від Продавця до Покупця з моменту передачі Товару перевізнику або уповноваженому представнику Покупця.

2.6. Продавець зобов'язаний повідомити Покупця про готовність Товару до відвантаження не пізніше ніж за 3 календарні дні до запланованої дати передачі Товару перевізнику.

Розділ 3. Ціна товару і порядок розрахунків

3.1. Ціна Товару визначається у євро відповідно до Специфікації до цього Договору, яка є його невід'ємною частиною.

3.2. Загальна кількість першої поставки становить 2020 кг.

3.3. Загальна вартість першої поставки становить 9 999,74 євро, що відповідає 515 470,48 грн. за курсом 51,5484 грн/євро станом на 27.04.2026.

3.4. Загальна сума Договору включає вартість продукції, споживчого пакування, транспортних гофрокоробів, маркування, завантаження та підготовки Товару до передачі перевізнику на умовах FCA, склад ПП «***** ****», м. *****, Україна, Incoterms 2020.

3.5. До ціни Товару не включаються витрати Покупця на міжнародне транспортування після передачі Товару перевізнику, імпортне митне оформлення в Румунії, зберігання, внутрішній розподіл, маркетингове просування та подальшу реалізацію Товару на ринку Румунії.

3.6. Оплата за Товар здійснюється Покупцем у євро шляхом безготівкового банківського переказу на рахунок Продавця, зазначений у реквізитах цього Договору.

3.7. Для першої поставки встановлюється такий порядок оплати: 50% вартості Товару, тобто 4 999,87 євро, сплачується як передплата після підписання Договору; решта 50% вартості Товару, тобто 4 999,87 євро, сплачується після повідомлення Продавця про готовність Товару до відвантаження, але до передачі Товару перевізнику.

3.8. У разі зміни асортименту, кількості, ціни, курсу валют або порядку розрахунків такі зміни оформлюються у вигляді додаткової угоди або оновленої Специфікації, підписаної обома Сторонами.

Розділ 4. Якість товару, упаковка та маркування

4.1. Якість Товару повинна відповідати вимогам до харчової продукції, чинним стандартам безпеки та внутрішнім стандартам якості Продавця.

4.2. Продавець підтверджує якість і безпечність Товару відповідними документами, зокрема декларацією (сертифікатом) якості виробника, документами щодо впровадження HACCP та наявним у підприємства ДСТУ ISO.

4.3. Товар постачається у фірмовому споживчому пакуванні, а для транспортування додатково розміщується у транспортних гофрокоробах і формується на європалетах.

4.4. Маркування Товару повинно містити найменування продукції, склад, масу нетто, дату виготовлення, термін придатності, умови зберігання, найменування виробника, країну походження та іншу інформацію, необхідну для реалізації продукції на ринку Румунії.

4.5. У разі потреби Покупець надає Продавцю додаткові вимоги щодо мови маркування, штрихкодуювання або оформлення етикетки для румунського ринку.

Розділ 5. Умови транспортування та зберігання

5.1. Перевезення Товару здійснюється автомобільним транспортом із використанням рефрижераторного автомобіля.

5.2. Під час транспортування Товару має підтримуватися стабільний температурний режим +15 - +18 °C, необхідний для збереження якості кондитерських виробів із шоколадом, сухофруктами та горіхами.

5.3. Вантажний відсік транспортного засобу має бути чистим, сухим, без сторонніх запахів і захищеним від прямого сонячного проміння.

5.4. Покупець забезпечує належні умови транспортування після прийняття Товару перевізником згідно з умовами FCA.

Розділ 6. Документи до поставки

6.1. Продавець передає Покупцеві пакет документів, необхідний для здійснення експортної поставки, зокрема:

- зовнішньоекономічний договір;
- комерційний інвойс;
- пакувальний лист;
- специфікацію продукції;
- CMR-накладну;
- експортну митну декларацію;
- сертифікат походження товару EUR.1;
- документи, що підтверджують якість і безпечність продукції;
- інші документи, необхідні для митного оформлення та реалізації Товару.

6.2. Покупець зобов'язаний надати Продавцю реквізити, дані про отримувача та іншу інформацію, необхідну для правильного оформлення експортних документів.

Розділ 7. Приймання товару

7.1. Приймання Товару за кількістю здійснюється Покупцем на підставі інвойсу, пакувального листа та CMR-накладної.

7.2. Приймання Товару за якістю здійснюється з урахуванням супровідних документів, стану упаковки, умов транспортування та відповідності продукції заявленим характеристикам.

7.3. У разі виявлення пошкодження упаковки, невідповідності кількості або порушення умов транспортування Покупець зобов'язаний повідомити Продавця у письмовій формі протягом 24 годин з моменту виявлення таких обставин.

7.4. Претензії щодо якості Товару розглядаються Сторонами на підставі супровідних документів, фотофіксації, актів приймання та інших підтверджуючих матеріалів.

Розділ 8. Відповідальність сторін

8.1. Сторони несуть відповідальність за невиконання або неналежне виконання своїх зобов'язань відповідно до умов цього Договору та чинного законодавства України.

8.2. Продавець відповідає за якість Товару, належне пакування, маркування, підготовку експортних документів та передачу Товару перевізнику у визначеному місці.

8.3. Покупець відповідає за своєчасну оплату, організацію міжнародного перевезення після передачі Товару перевізнику, імпордне оформлення, зберігання та подальшу реалізацію продукції.

8.4. У разі порушення строків оплати Покупець сплачує Продавцю пеню у розмірі 0,3% від суми простроченого платежу за кожен день затримки.

8.5. У разі порушення строків підготовки Товару до передачі перевізнику з вини Продавця Продавець сплачує Покупцю пеню у розмірі 0,3% від вартості несвоечасно підготовленого Товару за кожен день затримки.

8.6. Сплата пені не звільняє Сторони від виконання договірних зобов'язань.

Розділ 9. Форс-мажор

9.1. Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за цим Договором, якщо таке невиконання стало наслідком форс-мажорних обставин.

9.2. До форс-мажорних обставин належать події, які Сторони не могли передбачити або контролювати, зокрема: воєнні дії, блокування кордонів, страйки, аварії, стихійні лиха, транспортні обмеження, зміни законодавства, затримки митного оформлення та інші надзвичайні обставини.

9.3. Наявність форс-мажорних обставин повинна бути підтверджена Торгово-промисловою палатою або іншим компетентним органом.

9.4. Сторона, яка не може виконати свої зобов'язання через форс-мажор, зобов'язана повідомити іншу Сторону не пізніше ніж протягом 3 календарних днів з моменту настання таких обставин.

9.5. Якщо форс-мажорні обставини тривають понад 10 календарних днів, Сторони повинні провести переговори щодо подальшого виконання або зміни умов Договору.

Розділ 10. Порядок вирішення спорів

10.1. Усі спори та розбіжності, що виникають у зв'язку з виконанням цього Договору, Сторони намагаються вирішити шляхом переговорів.

10.2. Якщо Сторони не досягнуть згоди шляхом переговорів, спір підлягає розгляду в Міжнародному комерційному арбітражному суді при Торгово-промисловій палаті України у м. Києві.

10.3. Рішення арбітражного суду є обов'язковим для виконання Сторонами.

Розділ 11. Термін дії договору

11.1. Цей Договір набирає чинності з моменту його підписання Сторонами.

11.2. Договір діє до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань.

Розділ 12. Конфіденційність

12.1. Сторони зобов'язуються зберігати конфіденційність умов цього Договору та інформації, отриманої під час його виконання.

12.2. Інформація за цим Договором може бути передана третім особам лише за письмовою згодою іншої Сторони або у випадках, передбачених чинним законодавством.

12.3. Вимоги конфіденційності залишаються чинними після завершення строку дії цього Договору.

Розділ 13. Інші умови

13.1. Будь-які зміни та доповнення до цього Договору мають юридичну силу лише у разі їх письмового оформлення та підписання уповноваженими представниками Сторін.

13.2. Після підписання цього Договору всі попередні переговори та домовленості щодо його предмета втрачають чинність.

13.3. Жодна зі Сторін не має права передавати свої права та обов'язки за цим Договором третім особам без письмової згоди іншої Сторони.

13.4. Відносини Сторін, не врегульовані цим Договором, регулюються чинним законодавством України та міжнародними правилами, що застосовуються до зовнішньоекономічних договорів.

13.5. Усі додатки, специфікації та супровідні документи є невід'ємними частинами цього Договору.

13.6. Договір складено у двох примірниках українською та англійською мовами, по два для кожної зі Сторін, причому обидва примірники мають однакову юридичну силу.

13.7. У разі зміни реквізитів Сторони зобов'язані негайно повідомити одна одну у письмовій формі.

Розділ 14. Реквізити сторін

Продавець	Покупець
ПП «***** *****» вулиця ***** **, м. *****, Рівненська область, ***** Тел.: ***** Email: *****@gmail.com	Aquila Part Prod Com S.A. RO, 100490 PLOIESTI, STR MALUL ROSU 105A Phone: +40 (0)244 594 793 Email: main@aquila.ro
p/p: UA_____ в АТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО: 305299, код ЄДРПОУ: 14360570	Str. MALU ROSU, Nr. 105 A, Municipiul Ploiești, Judet Prahova. Post code: 2000 Fiscal code: 6484554

Розділ 15. Підписи сторін

Продавець

Покупець

ПП «***** *****»

AQUILA PART PROD COM SA