

**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: «Управління експортним потенціалом підприємства»

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22

КЛЕВАКА Альона Олександрівна _____

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,

к.е.н., доц. КОПШИНСЬКА Катерина Олександрівна _____

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

КЛЕВАЦІ АЛЬОНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дипломної роботи «Управління експортним потенціалом підприємства»,

керівник дипломної роботи Копішинська Катерина Олександрівна, доцент,
к.е.н.,

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 №2003-с

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

3. Об'єкт дослідження: процес управління експортним потенціалом підприємства.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних і прикладних аспектів управління експортним потенціалом підприємства в умовах виходу на новий ринок.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- визначити сутність, склад та структурні елементи експортного потенціалу підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання;
- охарактеризувати особливості управління експортним потенціалом підприємства при виході на новий зовнішній ринок;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»;
- здійснити діагностику ефективності експортної діяльності підприємства з використанням системи аналітичних показників;
- провести оцінку експортного потенціалу підприємства та виявити основні бар'єри, що ускладнюють вихід на нові ринки;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт виходу підприємства на новий зовнішній ринок на засадах використання його експортного потенціалу;
- обґрунтувати економічну доцільність та ефективність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Загальна характеристика ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».
- 2) Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».
- 3) Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2023–2025 рр.
- 4) Географічна структура експорту ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» у 2025 році.
- 5) Комплексна оцінка складових експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».
- 6) Проблеми управління розвитком експортного потенціалу підприємства та напрями їх вдосконалення.
- 7) Багатокритеріальний вибір цільового ринку для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».
- 8) Проєкт розвитку експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» та етапи його реалізації.
- 9) Адаптація маркетингового комплексу(7Р) для ринку Німеччини
- 10) Показники економічної ефективності реалізації запропонованого проєкту.

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026- 12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз експортної діяльності підприємства та оцінка його експортного потенціалу	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Дослідження системи управління експортним потенціалом підприємства та виявлення проблем його розвитку	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Формування напрямів удосконалення управління експортним потенціалом досліджуваного підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення проєкту виходу підприємства на новий зовнішній ринок на засадах ефективного використання експортного потенціалу	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студентка

Альона КЛЕВАКА

Керівник

Катерина КОПШИНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління експортним потенціалом підприємства» містить 87 сторінок, 32 таблиці, 6 рисунків, 2 формули, 4 додатки. Перелік посилань на літературні джерела налічує 44 найменування.

Метою роботи є поглиблення теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» у процесі виходу на новий зовнішній ринок.

Об'єктом дослідження є процес управління експортним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і прикладних аспектів управління експортним потенціалом підприємства в умовах виходу на новий ринок.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «Селищанський гранітний кар'єр»

Методи дослідження: положення економічної теорії та праці науковців з міжнародної економіки і ЗЕД; аналіз і синтез, індукція та дедукція; економіко-статистичні та коефіцієнтні методи; систематизація, узагальнення, структурно-логічний аналіз; моделювання та прогнозування.

Результати роботи. Проведено аналіз експортної діяльності та оцінку експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». Розроблено проєкт виходу підприємства на ринок Німеччини та обґрунтовано його економічну ефективність. Розрахована чиста теперішня вартість проєкту (NPV) становить 125,1 тис. євро.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами гірничодобувної галузі для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та розширення географії експорту.

Результати впровадження дослідження. Рекомендації, розроблені в роботі, представлені керівництву ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив їх практичного використання.

Ключові слова: експортний потенціал, управління, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, міжнародні ринки, економічна ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: “Managing the export potential of the enterprise” consists of 87 pages, 32 tables, 6 figures, 2 formulas, and 4 appendices. The list of references includes 44 sources.

The purpose of the work is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the management of the export potential of llc “Selyshchanskyi granite quarry” in the process of entering a new foreign market.

The object of the study is the process of managing the export potential of an enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and practical aspects of managing the export potential of an enterprise when entering a new market.

The research base is llc “Selyshchanskyi granite quarry”.

Research methods. The thesis is based on the provisions of economic theory and the works of scholars in the field of international economics and foreign economic activity. The following methods were used: analysis and synthesis, induction and deduction, economic and statistical methods, coefficient analysis, systematization, generalization, structural and logical analysis, modeling, and forecasting.

Research results. An analysis of export activity and an assessment of the export potential of llc “Selyshchanskyi granite quarry” were conducted. A project for entering the german market was developed and its economic efficiency was substantiated. The calculated net present value (npv) of the project amounts to eur 125.1 thousand.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be applied by mining enterprises to improve the efficiency of foreign economic activity and expand export markets.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis were presented to the management of llc “Selyshchanskyi granite quarry” and received a positive evaluation regarding the prospects for their practical implementation.

Keywords: *export potential, management, foreign economic activity, competitiveness, international markets, economic efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та складові експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах.....	11
1.2. Особливості управління експортним потенціалом підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».....	29
2.2. Діагностика ефективності експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», оцінка експортного потенціалу	37
2.3. Ідентифікація проблем управління розвитком експортного потенціалу підприємства та напрямів його удосконалення	49
Висновки до розділу 2	54
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР».....	57
3.1. Розроблення проєкту виходу підприємства на новий зовнішній ринок на засадах ефективного використання його експортного потенціалу	57
3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	64
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний стан національної економіки характеризується глибокими трансформаціями, зумовленими воєнними діями, розривом усталених виробничо-збутових ланцюгів та необхідністю кардинального перегляду зовнішньоторговельної стратегії. У цих умовах ефективне управління експортним потенціалом вітчизняних підприємств перетворюється на визначальний чинник їх економічної стійкості, збереження виробничих потужностей та інтеграційної спроможності України у світовому господарстві. Особливої значущості це питання набуває для підприємств гірничодобувної галузі, які володіють значним ресурсним потенціалом, однак стикаються з обмеженістю традиційних ринків збуту, посиленням міжнародної конкуренції та необхідністю адаптації управлінських підходів до викликів сучасного зовнішнього середовища.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку експортної діяльності й формування експортного потенціалу підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Сутність експортного потенціалу та його складові розкрито у працях С. Бестужевої, Л. Піддубної, Н. Тюріної. Методичні підходи до оцінювання експортної діяльності висвітлено у дослідженнях Л. Малярець, А. Дунської, Д. Фат'янова. Питання виходу підприємств на зовнішні ринки, подолання експортних бар'єрів і мінімізації ризиків розглядаються у роботах І. Закрижевської, Ю. Малиновської, Г. Кіпки, О. Хринюк, а також зарубіжних авторів С. Obadia та I. Vida. Водночас питання управління експортним потенціалом підприємств гірничодобувної промисловості в умовах виходу на нові ринки залишаються недостатньо дослідженими. Подальшого розвитку потребують підходи, що поєднують оцінку поточного стану підприємства, виявлення бар'єрів виходу на нові ринки та розробку практичних рішень з урахуванням галузевої специфіки. Це й зумовило вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» у процесі виходу на новий зовнішній ринок.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність, склад та структурні елементи експортного потенціалу підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання;
- охарактеризувати особливості управління експортним потенціалом підприємства при виході на новий зовнішній ринок;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»;
- здійснити діагностику ефективності експортної діяльності підприємства з використанням системи аналітичних показників;
- провести оцінку експортного потенціалу підприємства та виявити основні бар'єри, що ускладнюють вихід на нові ринки;
- розробити проєкт виходу підприємства на новий зовнішній ринок на засадах використання його експортного потенціалу;
- обґрунтувати економічну доцільність та ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління експортним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і прикладних аспектів управління експортним потенціалом підприємства в умовах виходу на новий ринок.

База дослідження. Роботу виконано на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Селищанський гранітний кар'єр» (ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»), основним видом діяльності якого є видобування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та сланців. Діяльність підприємства ґрунтується на спеціальному дозволі на

користування надрами, що засвідчує наявність потужної ресурсної бази для експортної діяльності.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення економічної теорії, а також праці науковців у сфері міжнародної економіки, зовнішньоекономічної діяльності та формування експортного потенціалу. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємопов'язаних методів дослідження.

Методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції застосовано для уточнення сутності експортного потенціалу та визначення його складових. Економіко-статистичні методи використано для оцінки діяльності підприємства й аналізу експортних операцій. Коефіцієнтний метод дав змогу оцінити ефективність експорту. Для розробки пропозицій щодо виходу на новий ринок і вдосконалення управління застосовано методи систематизації, узагальнення та структурно-логічного аналізу. Економічну ефективність запропонованих заходів обґрунтовано за допомогою методів моделювання та прогнозування.

Практична цінність роботи полягає у можливості впровадження розроблених методичних підходів та рекомендацій у діяльність ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» для вдосконалення управління експортним потенціалом, розширення географії збуту та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. Отримані результати можуть бути застосовані також на інших підприємствах гірничодобувної галузі, що прагнуть активізувати свою експортну діяльність.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивними процесами глобалізації, інтеграції національних економік та загостренням міжнародної конкуренції. У таких умовах ефективна діяльність підприємств значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та використовувати можливості міжнародної економічної співпраці.

Для вітчизняних підприємств активізація зовнішньоекономічної діяльності стає не лише стратегічним напрямом розвитку, а й необхідною умовою виживання, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, диверсифікувати джерела доходів, залучати додаткові фінансові ресурси та забезпечувати стабільне економічне зростання [2; 19].

Однією з ключових форм міжнародної економічної діяльності підприємств є експорт. Реалізація продукції на зовнішніх ринках сприяє збільшенню обсягів виробництва, підвищенню рівня конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу підприємства на міжнародному рівні, а також розширенню партнерських зв'язків з іноземними контрагентами.

У цьому контексті особливого значення набуває поняття експортного потенціалу підприємства, яке відображає сукупність його ресурсних, виробничих, організаційних та управлінських можливостей щодо ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Саме рівень розвитку експортного потенціалу визначає здатність підприємства успішно

функціонувати на міжнародних ринках, адаптуватися до їх вимог та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні визначаються Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Митним кодексом України. Ці нормативно-правові акти встановлюють принципи здійснення зовнішньоекономічних операцій, права та обов'язки суб'єктів господарювання, а також регулюють порядок митного контролю та оформлення товарів. Зокрема, підприємства мають право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, укладати міжнародні контракти та здійснювати експортно-імпорتنі операції відповідно до чинного законодавства [5; 17].

Водночас наявність правової бази є лише необхідною передумовою для здійснення експортної діяльності. Реальна ефективність виходу підприємства на зовнішні ринки визначається його внутрішніми можливостями, тобто рівнем розвитку експортного потенціалу.

У сучасній економічній літературі існує багато підходів до трактування сутності експортного потенціалу. Узагальнюючи різні погляди, можна стверджувати, що ця категорія є складовою загального економічного потенціалу підприємства та має комплексний, системний характер.

Для систематизації існуючих підходів доцільно звести їх у порівняльну табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення сутності експортного потенціалу підприємства

Автор(и)	Визначення	Ключовий акцент	Характеристика підходу
Бестужева С.В.	Інтегрована характеристика ресурсів і можливостей підприємства щодо реалізації продукції на міжнародних ринках	Інтеграція ресурсів та можливостей	Поєднує ресурсний та функціональний підходи, акцентуючи на здатності реалізувати продукцію
Піддубна Л.І., Шестакова О.А.	Складова економічного потенціалу, що відображає готовність підприємства до ефективної зовнішньоекономічної діяльності	Готовність до діяльності	Системний підхід, орієнтований на оцінку рівня підготовленості до експорту

Продовження табл. 1.1

Тюріна Н.М.,	Сукупність виробничих можливостей підприємства щодо створення	Виробничі можливості	Ресурсно-виробничий підхід,
Шелест Є.О.	продукції для міжнародного ринку		фокус на створенні продукту
Мазур Д. та ін.	Сукупність можливостей підприємства щодо виробництва конкурентоспроможної продукції та її просування на міжнародних ринках	Конкурентоспроможність	Орієнтація на ринковий успіх та конкурентні переваги
Ус Т.В.	Результат ефективного поєднання виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового та маркетингового потенціалів	Взаємодія складових	Структурний підхід, розгляд через призму елементів потенціалу

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 13; 21; 36; 37]

Аналіз наведених у табл. 1.1 підходів дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на різноманітність трактувань, більшість дослідників сходяться на думці про комплексний характер експортного потенціалу. Він не зводиться лише до виробничих потужностей, а охоплює ширше коло елементів, зокрема управлінські компетенції, ринкову орієнтацію, фінансові можливості та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Зокрема, окремі автори (Тюріна Н.М., Шелест Є.О.) акцентують увагу на виробничій складовій, визначаючи експортний потенціал через здатність підприємства виготовляти продукцію для міжнародного ринку. Водночас інші дослідники (Бестужева С.В., Мазур Д. та ін.) розширюють це поняття, включаючи до нього можливості реалізації продукції та досягнення конкурентних переваг. Піддубна Л.І. та Шестакова О.А. підкреслюють значення готовності підприємства до зовнішньоекономічної діяльності, що свідчить про необхідність врахування організаційних та управлінських аспектів. Найбільш комплексним є підхід, представлений Ус Т.В., де експортний потенціал розглядається як результат взаємодії різних складових економічного потенціалу підприємства.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що експортний потенціал доцільно розглядати як інтегровану систему

взаємопов'язаних ресурсів (виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, інформаційних) та управлінських можливостей, що забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію на зовнішніх ринках. Саме така інтерпретація найбільш повно відображає сучасні умови функціонування підприємств у міжнародному середовищі.

Виходячи з цього, структура експортного потенціалу не є однорідною, а формується з кількох ключових складових, кожна з яких виконує свою функцію та впливає на загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Класичний підхід до структурування передбачає виділення виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної, інформаційної та організаційно-управлінської складових.

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічністю зовнішнього середовища, особливого значення набувають саме інноваційна та інформаційна складові. Вони забезпечують гнучкість підприємства, швидкість реагування на зміни ринку та ефективність управлінських рішень.

Детальне вивчення структури експортного потенціалу дозволяє не лише оцінити можливості підприємства щодо виходу на зовнішні ринки, а й визначити напрями його подальшого розвитку. Розглянемо зміст цих складових детальніше, систематизувавши їх у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Характеристика структурних складових експортного потенціалу підприємства

Складова	Зміст та функціональне призначення	Ключові елементи	Показники оцінювання
Виробнича	Забезпечує здатність виготовляти продукцію у необхідній кількості, належної якості та згідно з міжнародними стандартами	Виробничі потужності, технологічне обладнання, сировинна база, система контролю якості, наявність сертифікації (ISO, CE)	Коефіцієнт використання потужностей, рівень браку, собівартість одиниці продукції, наявність міжнародних сертифікатів

Продовження табл. 1.2

Фінансова	Характеризує здатність залучати, акумулювати та ефективно розподіляти кошти для фінансування експортних операцій та супутніх ризиків	Власний капітал, кредитний портфель, оборотні кошти, валютні резерви, система фінансового менеджменту	Рентабельність експорту, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, період обороту дебіторської заборгованості
Маркетингова	Відображає здатність досліджувати ринки, просувати продукцію та формувати довгострокові відносини з іноземними споживачами	Система маркетингових досліджень, бренд, канали збуту, цінова політика, комунікаційна політика	Частка ринку, темпи зростання експорту, рівень впізнаваності бренду, ефективність рекламних витрат
Інноваційна	Забезпечує здатність до оновлення продукції, технологій та управлінських процесів для підтримки довгострокових конкурентних переваг	Науково-дослідні розробки, технологічні інновації, продуктові інновації, система управління знаннями	Кількість впроваджених інновацій, питома вага інноваційної продукції в експорті, обсяг інвестицій у НДДКР
Інформаційна	Визначає рівень інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень щодо експортної діяльності та ефективність комунікацій	Бази даних про ринки, системи моніторингу конкурентів, CRM-системи, цифрові канали комунікації, аналітичне програмне забезпечення	Швидкість отримання актуальної інформації, рівень автоматизації процесів, охоплення цифровими каналами
Організаційно-управлінська	Характеризує якість системи менеджменту, що забезпечує координацію всіх складових потенціалу для досягнення експортних цілей	Організаційна структура, наявність спеціалізованого підрозділу ЗЕД, кваліфікація персоналу, система планування та контролю	Рівень кваліфікації менеджерів з ЗЕД, ефективність управлінських рішень, гнучкість організаційної структури

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 9; 37]

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між наведеними складовими. Жодна з них не функціонує окремо, оскільки всі вони тісно пов'язані між собою і взаємно доповнюють одна одну. Наприклад, впровадження інновацій неможливе без достатнього фінансового забезпечення, а ефективність

маркетингової діяльності значною мірою залежить від якісної інформації та її своєчасного аналізу. Водночас виробнича складова має відповідати вимогам ринку, які формуються саме через маркетингові дослідження, а організаційно-управлінська забезпечує узгоджену роботу всіх елементів.

Саме тому управління експортним потенціалом доцільно розглядати як цілісний процес, у межах якого всі складові розвиваються узгоджено та підтримують одна одну. Важливо не лише забезпечити належний рівень розвитку кожної складової, а й налагодити ефективну взаємодію між ними, оскільки послаблення хоча б одного елемента може негативно вплинути на загальний результат.

Крім того, у сучасних умовах значення цього взаємозв'язку ще більше зростає. Зміни у зовнішньому середовищі, зокрема економічна нестабільність, логістичні труднощі та посилення конкуренції, вимагають від підприємств швидкої реакції та гнучкості. У таких умовах особливо важливо вміти швидко перерозподіляти ресурси між складовими експортного потенціалу та адаптувати їх до нових викликів.

Як підкреслюють Л. Малярець [16] та С. Внукова [3], в умовах воєнної економіки вирішальним стає не просто наявність окремих ресурсів, а здатність підприємства швидко поєднувати та змінювати співвідношення між складовими експортного потенціалу залежно від ситуації. Саме така гнучкість дозволяє підтримувати стабільність діяльності, зменшувати вплив негативних факторів і забезпечувати подальший розвиток на міжнародних ринках.

Формування та розвиток цих складових відбувається під впливом багатьох факторів, які доцільно класифікувати за походженням. Для наочного представлення цього впливу наведемо їх у наступній табл. 1.3.

Поряд із розглянутими складовими та факторами формування експортного потенціалу підприємства важливим аспектом дослідження є визначення його ролі у системі управління підприємством. У сучасних умовах міжнародної конкуренції експортний потенціал виступає не лише характеристикою наявних ресурсів, а й важливим інструментом стратегічного

розвитку. Його формування пов'язане з визначенням довгострокових цілей підприємства, розробленням ефективної експортної стратегії та адаптацією діяльності до вимог зовнішніх ринків [13].

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів формування експортного потенціалу підприємства

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Прояв впливу в сучасних умовах
Внутрішні (ендогенні)	Виробничі ресурси та технологічний рівень	Визначають технічну можливість виробництва конкурентоспроможної продукції	Необхідність швидкої адаптації виробництва до нових стандартів цільових ринків (наприклад, європейських)
	Фінансові ресурси та інвестиційна спроможність	Забезпечують фінансову спроможність експортних операцій, особливо в частині передоплат та логістики	Ускладнення доступу до кредитних ресурсів через високі ставки та воєнні ризики
	Кадровий потенціал та управлінські компетенції	Впливають на якість управлінських рішень та ефективність ведення переговорів	Дефіцит кваліфікованих менеджерів зовнішньоекономічної діяльності, необхідність підвищення кваліфікації
Зовнішні (екзогенні)	Економічна кон'юнктура міжнародних ринків	Визначає рівень попиту та цінову ситуацію на профільну продукцію	Висока волатильність цін на сировину, зміна структури попиту через геополітичні зрушення
	Державне регулювання та інституційне середовище	Формує правила гри, митні процедури, податкове навантаження та наявність підтримки	Посилення митного контролю, зміна правил експорту, поява програм державної підтримки експортерів
	Логістичні та інфраструктурні обмеження	Впливають на вартість та швидкість доставки продукції до іноземного споживача	Блокування морських портів, переорієнтація на сухопутні маршрути, зростання логістичних витрат
	Конкурентне середовище та галузеві тенденції	Визначають інтенсивність боротьби за ринок та необхідні рівень диференціації	Посилення конкуренції з боку європейських виробників, необхідність пошуку нових ринкових ніш

Джерело: складено автором на основі [9; 28; 35; 37]

Ефективне використання експортного потенціалу забезпечує підприємству ряд переваг, зокрема розширення ринків збуту, зростання обсягів реалізації, збільшення валютних надходжень і підвищення конкурентоспроможності [1]. Водночас на практиці цей потенціал не завжди

реалізується повною мірою. Часто підприємства мають значні можливості для виходу на зовнішні ринки, однак вони обмежуються низкою факторів, серед яких недостатній доступ до фінансових ресурсів, низький рівень інноваційного розвитку, слабка маркетингова діяльність та недостатнє інформаційне забезпечення [37].

Як видно з табл. 1.3, у сучасних умовах воєнного стану та повоєнного відновлення особливого значення набувають саме зовнішні фактори. Це пов'язано з логістичними обмеженнями, змінами у державному регулюванні та нестабільністю міжнародних ринків. Наприклад, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості перевезень і ускладнення митних процедур безпосередньо впливають на можливості підприємств здійснювати експортну діяльність.

Водночас вирішальну роль у цих умовах відіграють внутрішні можливості підприємства. Гнучкість управління, здатність швидко приймати рішення та наявність кваліфікованого персоналу дозволяють адаптуватися до змін, переорієнтовувати ринки збуту та знаходити альтернативні шляхи ведення діяльності. Це свідчить про те, що в сучасних умовах недостатньо лише мати ресурси – важливо вміти ефективно їх використовувати та швидко перебудовувати свою діяльність.

Крім того, важливим чинником реалізації експортного потенціалу є інтеграція України у світову економічну систему. Участь у міжнародних торговельних угодах, зокрема функціонування зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, відкриває нові можливості для українських підприємств та сприяє розширенню їх експортної діяльності.

Разом із тим вихід на зовнішні ринки потребує належної підготовки. Підприємствам необхідно забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам, адаптувати виробничі процеси та сформувати ефективну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Важливу роль у цьому відіграє стратегічне планування, яке передбачає вибір перспективних ринків, аналіз конкурентного середовища та розроблення маркетингових стратегій [13].

Окрему увагу слід приділити формуванню організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю та системи міжнародного маркетингу. Саме вони забезпечують координацію експортних операцій, ефективну взаємодію з іноземними партнерами та адаптацію продукції до вимог конкретних ринків. Успішна реалізація цих напрямів дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати стабільні позиції на міжнародних ринках [1].

Отже, експортний потенціал підприємства є складною, багатокомпонентною системою, яка не зводиться до простої суми ресурсів. Це інтегрована характеристика, що відображає здатність підприємства створювати конкурентоспроможний продукт та ефективно просувати його на зовнішніх ринках. Успішне управління цим потенціалом, особливо в умовах виходу на нові ринки, неможливе без системного підходу, який враховує взаємозв'язок усіх його складових, необхідність постійного інноваційного оновлення та активного використання інформаційних технологій для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

1.2. Особливості управління експортним потенціалом підприємства

Процес управління експортним потенціалом підприємства суттєво ускладнюється, коли йдеться про вихід на новий географічний ринок. Якщо в межах усталених зовнішньоекономічних зв'язків управлінські зусилля зосереджуються переважно на підтримці досягнутого рівня ефективності, оптимізації операційних процесів та мінімізації поточних ризиків, то вихід на новий ринок вимагає принципово іншого підходу. Така діяльність пов'язана з необхідністю подолання комплексу бар'єрів входження, адаптації бізнес-моделі до незнайомого інституційного, культурного та конкурентного середовища, а також формування нових компетенцій, які раніше не були затребувані в діяльності підприємства [6; 14].

Ключовою відмінністю управління в умовах виходу на новий ринок є необхідність одночасного вирішення трьох взаємопов'язаних завдань: оцінки готовності самого підприємства до експансії, аналізу привабливості та специфіки цільового ринку, а також розробки адаптованої стратегії входження, що враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні обмеження [24]. Це вимагає від системи управління високого рівня гнучкості, здатності до швидкого навчання та готовності до прийняття рішень в умовах значної інформаційної асиметрії. На відміну від ситуації, коли підприємство вже має досвід роботи на певному ринку і може спиратися на накопичені знання та напрацьовані зв'язки, вихід на новий ринок часто починається практично з нуля, що робить управлінські помилки на початкових етапах особливо критичними [12; 23].

Управління експортним потенціалом у цьому контексті доцільно розглядати як процес, що охоплює декілька послідовних етапів, кожен з яких має свою специфіку, інструментарій та критерії успішності. На основі узагальнення наукових підходів та практичного досвіду вітчизняних підприємств, що здійснювали вихід на нові зовнішні ринки в сучасних умовах, можна виокремити чотири ключові етапи такого управління, які представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи управління експортним потенціалом підприємства при виході на новий зовнішній ринок

Етап	Назва	Зміст та ключові завдання	Основний результат
1	Діагностико-аналітичний	Оцінка поточного стану експортного потенціалу за чотирма складовими (ресурсно-виробнича, маркетингово-збутова, логістична, управлінська). Ідентифікація «вузьких місць» та резервів розвитку. Аналіз конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку як основи для експортної експансії.	Сформована об'єктивна картина сильних та слабких сторін підприємства в контексті експортної діяльності.

Продовження таблиці 1.4

2	Ринково-дослідницький	Скринінг потенційних цільових ринків за сукупністю критеріїв (місткість, динаміка, бар'єри входу, інституційне середовище, культурна дистанція). Глибокий аналіз обраного ринку: споживчі переваги, конкурентне середовище, канали дистрибуції, регуляторні вимоги. Оцінка відповідності продукції підприємства вимогам цільового ринку (сертифікація, стандарти, технічні регламенти).	Обґрунтований вибір цільового ринку та сформоване детальне розуміння його специфіки.
3	Стратегічно-адаптаційний	Розробка стратегії виходу на ринок з урахуванням результатів попередніх етапів. Визначення способу входження (прямий експорт, непрямий експорт через посередників, спільне підприємство, тощо). Адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики до вимог та особливостей цільового ринку. Формування плану ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, організаційного) експортної експансії.	Сформована детальна експортна стратегія з конкретними цілями, термінами та відповідальними виконавцями.
4	Операційно-реалізаційний	Пошук та відбір іноземних контрагентів (дистриб'юторів, агентів, прямих покупців). Укладання зовнішньоекономічних контрактів з урахуванням специфіки обраного ринку (мова, право, звичаї ділового обороту). Організація логістичного забезпечення поставок з урахуванням наявних транспортних маршрутів та митних процедур. Запуск системи моніторингу та контролю виконання контрактних зобов'язань, оцінка проміжних результатів та коригування тактичних дій.	Фактичний вихід на новий ринок, перші експортні поставки, налагоджена система взаємодії з іноземними партнерами.

Джерело: складено автором на основі [6; 10; 39; 40]

Як видно з табл. 1.4, процес управління експортним потенціалом при виході на новий зовнішній ринок складається з чітко визначених етапів, які послідовно реалізуються підприємством. Кожен із них має своє призначення і забезпечує досягнення конкретного результату. Разом вони формують цілісну систему підготовки та здійснення експортної діяльності.

На початковому, діагностико-аналітичному етапі, підприємство оцінює свої внутрішні можливості. Аналізуються виробничі ресурси, фінансовий

стан, рівень управління, маркетинг та логістика. Це дозволяє визначити сильні сторони підприємства, а також виявити проблемні місця, які можуть ускладнити вихід на зовнішній ринок.

Далі відбувається ринково-дослідницький етап, на якому підприємство обирає цільовий ринок. Проводиться аналіз різних країн за такими показниками, як попит, конкуренція, бар'єри входу та вимоги до продукції. У результаті формується чітке розуміння умов роботи на обраному ринку.

На стратегічно-адаптаційному етапі підприємство розробляє стратегію виходу на ринок. Визначається спосіб виходу, адаптується продукція та маркетингова політика. Також плануються ресурси, необхідні для реалізації експорту. Саме на цьому етапі часто виникає потреба перегляду попередніх рішень.

Останній етап, це операційно-реалізаційний, який пов'язаний із практичним здійсненням експорту. Підприємство знаходить партнерів, укладає контракти, організовує логістику та здійснює поставки продукції. Паралельно здійснюється контроль за виконанням зобов'язань і оцінка результатів.

Варто зазначити, що цей процес має ітеративний характер. Це означає, що підприємство може повертатися до попередніх етапів і коригувати свої дії. Наприклад, на етапі адаптації може з'ясуватися, що продукція не відповідає вимогам ринку, і тоді виникає потреба у модернізації виробництва або додаткових інвестиціях [18; 22]. Це може вплинути на строки або навіть на рішення щодо виходу на ринок.

Крім того, важливо враховувати бар'єри входження на зовнішні ринки. Вони можуть бути формальними, такими як митні тарифи, квоти, технічні вимоги та ліцензування. Також існують неформальні бар'єри – культурні відмінності, мовні труднощі, особливості ведення бізнесу та поведінка споживачів. Усі ці фактори можуть ускладнювати процес виходу на новий ринок і потребують уваги з боку підприємства. Систематизацію основних груп

бар'єрів, з якими стикаються вітчизняні підприємства при виході на нові зовнішні ринки, представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація бар'єрів виходу підприємства на новий зовнішній ринок

Група бар'єрів	Характеристика	Приклади для підприємств гірничодобувної галузі	Способи подолання
Інституційно-правові	Бар'єри, пов'язані з регуляторним середовищем країни-імпортера та особливостями міжнародного регулювання торгівлі	Митні тарифи на імпорт природного каменю; технічні регламенти ЄС щодо радіаційної безпеки будівельних матеріалів; вимоги щодо сертифікації походження товару; санкційні обмеження	Поглиблене вивчення регуляторних вимог; залучення митних брокерів та юридичних консультантів; використання преференційних торговельних режимів (Угода про асоціацію з ЄС)
Конкурентні	Бар'єри, зумовлені наявністю та поведінкою діючих гравців на цільовому ринку	Високий рівень конкуренції з боку місцевих виробників (наприклад, гранітних кар'єрів у Польщі, Іспанії); наявність усталених логістичних ланцюгів у конкурентів	Диференціація продукції (унікальні властивості граніту); фокус на нішових сегментах (ексклюзивні види каменю); цінова конкуренція за рахунок нижчої собівартості
Логістичні	Бар'єри, пов'язані з фізичним переміщенням товару від виробника до споживача	Відсутність прямих транспортних маршрутів; висока вартість залізничних та автомобільних перевезень; ускладнене митне оформлення на кордонах; необхідність перевантаження на різних видах транспорту	Оптимізація логістичних маршрутів; консолідація вантажів для зниження транспортних витрат; використання послуг професійних логістичних операторів
Маркетингово-комунікаційні	Бар'єри, пов'язані з просуванням продукції на новому ринку та комунікацією з потенційними споживачами	Невідомість бренду на цільовому ринку; відсутність довіри до продукції з України; мовний бар'єр; відмінності у діловій культурі	Розробка адаптованої комунікаційної стратегії; участь у галузевих виставках; використання B2B-платформ; співпраця з місцевими агентами або дистриб'юторами

Продовження таблиці 1.5

Фінансово-економічні	Бар'єри, пов'язані з фінансовим забезпеченням експортної експансії	Значні початкові інвестиції в сертифікацію, маркетинг, логістику; валютні ризики; відсутність доступних кредитних ресурсів для фінансування експорту	Пошук джерел фінансування (державні програми підтримки експортерів, гранти, міжнародні фінансові організації); використання інструментів хеджування валютних ризиків
Соціокультурні	Бар'єри, зумовлені відмінностями в культурі, традиціях, діловій етиці	Відмінності у веденні переговорів та укладанні контрактів; специфічні вимоги до якості та упаковки; особливості сприйняття українських товарів	Найм місцевих співробітників або консультантів; навчання персоналу міжкультурній комунікації; адаптація маркетингових матеріалів до культурного контексту

Джерело: складено автором на основі [6; 9; 14; 24; 40]

Як свідчить аналіз табл. 1.5, успішне подолання бар'єрів виходу на новий ринок вимагає комплексного підходу, що поєднує глибоке розуміння специфіки цільового ринку, наявність відповідних компетенцій у команди управління та достатніх ресурсів для фінансування початкового етапу експансії. Структура бар'єрів суттєво варіюється залежно від конкретного ринку. Зокрема, при виході на ринки Європейського Союзу найбільш значущими є інституційно-правові бар'єри (вимоги до сертифікації, технічні регламенти) та конкурентні бар'єри, тоді як на ринках інших регіонів на перший план можуть виходити логістичні та соціокультурні бар'єри [25; 39].

Особливу роль у процесі управління експортним потенціалом при виході на новий ринок відіграє інноваційна складова, яка була детально охарактеризована в підрозділі 1.1. Саме інновації забезпечують здатність підприємства до своєчасної адаптації продукції, технологій та управлінських процесів відповідно до вимог нового ринку. Продуктові інновації дозволяють адаптувати асортимент, дизайн, упаковку та технічні характеристики товару до специфіки цільового ринку та місцевих стандартів [20]. Технологічні інновації забезпечують стабільність якості продукції та відповідність міжнародним вимогам, що є критичним для формування довіри з боку іноземних споживачів [15]. Управлінські інновації, зокрема впровадження

гнучких методів управління та створення спеціалізованих проектних команд, дозволяють прискорити прийняття рішень та підвищити адаптивність організаційної структури [22]. Маркетингові інновації, пов'язані з використанням цифрових каналів просування, B2B-платформ та сучасних інструментів аналітики, створюють можливості для ефективного позиціонування на новому ринку з відносно невеликими бюджетними витратами [9; 23].

Ефективне управління експортним потенціалом в умовах виходу на новий ринок неможливе без належної організаційної структури та розвиненої системи управління ризиками. Досвід показує, що для успішної реалізації такого проекту недостатньо покласти цю функцію на існуючі структурні підрозділи, які й без того завантажені поточними завданнями [7; 11]. Найбільш ефективною є практика створення окремої проектної команди або виділення спеціалізованого підрозділу зовнішньоекономічної діяльності, який би зосередився виключно на завданнях, пов'язаних з виходом на новий ринок. Такий підрозділ або команда має бути наділений достатніми повноваженнями для прийняття оперативних рішень та мати у своєму складі фахівців з необхідними компетенціями – міжнародний маркетинг, зовнішньоекономічне право, логістика, міжкультурна комунікація.

Управління ризиками в цьому контексті набуває особливого значення, оскільки підприємство стикається з ризиками, які є значною мірою новими та не мають історичної статистики для їх кількісної оцінки. До таких ризиків належать: країновий ризик (політична та економічна нестабільність в країні-імпортері); валютний ризик (несприятливі коливання валютних курсів); ризик невиконання зобов'язань іноземним контрагентом; ризик зміни регуляторного середовища; ризик неправильного вибору стратегії входження; репутаційний ризик [18; 26]. Управління цими ризиками вимагає не лише їх ідентифікації та оцінки, але й розробки системи заходів щодо їх мінімізації, включаючи диверсифікацію ринків, страхування експортних кредитів, використання

інструментів хеджування, ретельний вибір іноземних партнерів та поетапне нарощування присутності на новому ринку.

Для підприємств гірничодобувної галузі управління експортним потенціалом при виході на новий ринок має додаткову специфіку. По-перше, продукція таких підприємств (бутовий камінь, гранітні блоки, щебінь) є великоваговою та має високу частку транспортних витрат у структурі кінцевої ціни, що робить логістичну складову критичним фактором успіху [35]. По-друге, вимоги до сертифікації та підтвердження якості на ринках ЄС є надзвичайно жорсткими, особливо в частині радіаційної безпеки будівельних матеріалів [39]. По-третє, конкуренція на світовому ринку природного каменю є високою, і вітчизняні виробники часто не мають усталених брендів та довгострокових контрактів, що ускладнює їх позиціонування [30].

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, накладають додаткові вимоги на управління експортним потенціалом при виході на новий ринок. Цифровізація міжнародної торгівлі створює нові можливості для зниження бар'єрів входу: використання B2B-платформ дозволяє знаходити іноземних контрагентів без значних витрат на відрядження та участь у виставках; цифровий маркетинг дає можливість просувати продукцію на нових ринках з відносно невеликим бюджетом; аналітика на основі великих даних допомагає глибше зрозуміти потреби цільової аудиторії [8; 42]. Водночас, посилення геополітичної нестабільності, зростання протекціоністських тенденцій та ускладнення логістичних маршрутів, спричинені війною в Україні, суттєво підвищують рівень невизначеності та ризиків, пов'язаних з виходом на нові ринки.

Отже, управління експортним потенціалом підприємства в умовах виходу на новий зовнішній ринок є складним, багатоетапним процесом, якісно відмінним від управління поточною експортною діяльністю. Його ефективність залежить від здатності підприємства здійснювати комплексну оцінку власних можливостей та специфіки цільового ринку, долати бар'єри

входження різної природи, забезпечувати інноваційний розвиток усіх складових потенціалу, створювати гнучку організаційну структуру та впроваджувати дієву систему управління ризиками. Виявлені теоретичні положення створюють основу для проведення аналізу експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», оцінки його експортного потенціалу, ідентифікації бар'єрів, що ускладнюють вихід на нові ринки, та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто сутність, структуру та особливості управління експортним потенціалом підприємства при виході на нові зовнішні ринки. Проведений аналіз показав, що експортний потенціал не можна зводити лише до наявних ресурсів. Це більш широке поняття, яке охоплює всі можливості підприємства: виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні, інформаційні та управлінські, і саме їх поєднання забезпечує здатність підприємства працювати на міжнародних ринках.

У роботі визначено, що експортний потенціал складається з шести основних елементів: виробничого, фінансового, маркетингового, інноваційного, інформаційного та організаційно-управлінського. При цьому важливо розуміти, що всі ці складові тісно пов'язані між собою. Наприклад, без фінансів складно впроваджувати інновації, а без якісної інформації - ефективно просувати продукцію. Саме тому управління експортним потенціалом має бути комплексним, із урахуванням усіх його складових.

Також було розглянуто фактори, які впливають на формування експортного потенціалу. Вони поділяються на внутрішні (ресурси підприємства, рівень організації роботи, персонал) та зовнішні (стан ринку, конкуренція, логістика, державне регулювання). Встановлено, що сьогодні

значний вплив мають саме зовнішні фактори, особливо в умовах воєнної економіки, коли підприємства стикаються з новими труднощами та обмеженнями.

Окремо визначено основні бар'єри, з якими стикаються підприємства при виході на нові зовнішні ринки. До них належать правові обмеження, висока конкуренція, логістичні труднощі, проблеми з просуванням продукції, фінансові ризики та культурні відмінності. Для їх подолання необхідний комплексний підхід і достатні ресурси.

Важливу роль у розвитку експортного потенціалу відіграють інновації. В умовах нестабільності саме вони допомагають підприємству адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним. Також велике значення має гнучкість підприємства – здатність швидко змінювати підходи до роботи та ефективно використовувати свої ресурси.

Для підприємств гірничодобувної галузі особливо важливими є логістика, оскільки витрати на транспортування займають значну частину в ціні продукції. Крім того, необхідною умовою є наявність міжнародних сертифікатів, особливо для виходу на ринки ЄС, а також здатність підприємства відрізнятись від конкурентів і формувати власний імідж.

Отже, результати першого розділу створюють основу для подальшого аналізу діяльності підприємства, оцінки його експортного потенціалу та розробки практичних рекомендацій щодо його розвитку на прикладі ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».

2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

Щоб сформувані дієві рекомендації щодо нарощування експортних можливостей підприємства під час виходу на іноземний ринок, необхідно насамперед глибоко проаналізувати його актуальну організаційну побудову, наявний ресурсний потенціал, правове середовище функціонування та головні фінансові індикатори. Ігнорування цього етапу призведе до того, що управлінські рішення втратять зв'язок із реальним становищем, а отже, стануть малопродуктивними. Саме тому в даному розділі ми детально охарактеризуємо компанію: її основні відомості, хронологію розвитку, власницьку структуру, чинні дозвільні документи, номенклатуру продукції, ринки збуту та, що найважливіше, проведемо оцінку ключових фінансових підсумків роботи за останні п'ять років.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Селищанський гранітний кар'єр» (скорочено – ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр») виступає одним із базових суб'єктів гірничодобувної сфери в Рівненській області. Згідно з інформацією з Єдиного державного реєстру юросіб, реєстрація підприємства відбулася 6 липня 1992 року. Отже, воно працює понад 33 роки, що вказує на накопичений досвід і певну ринкову стабільність, хоча, як стане зрозуміло з подальшого аналізу, така стабільність має неоднозначний характер [32; 33]. Головний напрям роботи згідно з КВЕД – 08.11 («Добування каменю декоративного та будівельного, вапняку, гіпсу, крейди й глинистого сланцю»). У статуті прописано й інші види діяльності, однак, як засвідчує вивчення звітності, профільним залишається саме видобуток і переробка граніту, які забезпечують понад 95% загального доходу фірми [30; 34]. Юридична адреса:

34552, Рівненська область, Сарненський район, с. Селище, вул. Заводська, 1. Саме тут знаходиться безпосередньо кар'єр і всі виробничі потужності.

Станом на квітень 2026 року статутний капітал компанії сягає 29 000 150,00 грн, що для регіонального підприємства є досить суттєвим показником [32]. Організаційна структура товариства є класичною та відповідає особливостям виробничого підприємства. Вищим органом управління є загальні збори учасників, тоді як оперативне керівництво діяльністю здійснює директор.

Згідно з організаційною структурою підприємства (Додаток Г), управління операційною діяльністю здійснюється за лінійно-функціональним принципом: загальне керівництво реалізує директор, тоді як технічну координацію процесів забезпечує головний інженер. Така модель дозволяє ефективно поєднувати роботу виробничих і обслуговуючих підрозділів для підтримання безперебійного циклу господарської діяльності.

Посаду директора обіймає Дмитрієнко Роман Віталійович, який був призначений 2 серпня 2023 року. Зміна керівництва в цей період, ймовірно, пов'язана з необхідністю впровадження антикризових управлінських рішень, оскільки 2022–2023 роки характеризувалися значними викликами для підприємства.

Власницька структура ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» має окремі особливості, що представлено у Додатку В. Згідно з даними єдиним засновником є кіпрська компанія «КОНТАЛКО ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД», якій належить 100% корпоративних прав [32]. Кінцевими бенефіціарними власниками виступають троє громадян України: Жук Андрій Юрійович (60% голосів), Строй Юрій Миколайович (20%) та Вересюк Ярослав Миколайович (20%) [33]. Важливо зазначити, що всі бенефіціари є резидентами України, що сприяє прозорості структури власності. (Додаток В)

Щодо кадрового потенціалу, то кількість працівників після значного скорочення у 2022-2023 роках (до 88 осіб) зросла до 141 особи у 2025 році. Дохід на одного працівника при цьому досяг 1 327,3 тис. грн, що є досить

непоганим показником продуктивності праці. Середня заробітна плата до оподаткування зросла з 4 102 грн у 2024 році до 15 507 грн у прогнозі на 2026 рік, що може свідчити як про індексацію, так і про залучення більш висококваліфікованого персоналу для роботи з експортними контрактами.

Реалізація операційної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» забезпечується злагодженою роботою основних та допоміжних структурних одиниць. До складу ключових виробничих підрозділів, що формують безпосередній технологічний цикл, належать:

- Гірничо-дробарний цех – відповідає за видобуток гранітної сировини та її первинну механічну обробку.
- Переробно-сортувальний цех – забезпечує фракціонування та підготовку продукції згідно з галузевими стандартами.
- Цех виробів з природного каменю – орієнтований на випуск високомаржинальної продукції, зокрема бруківки та декоративних елементів.
- Цех навантаження – завершальна ланка, що організовує логістику та відправку готових матеріалів замовникам.

Ефективність функціонування вищезгаданих цехів підтримується комплексом обслуговуючих та допоміжних підрозділів, а саме:

- Автотранспортним цехом, що здійснює внутрішні та зовнішні логістичні операції.
- Механічною дільницею та електроцехом, фахівці яких підтримують технічну справність обладнання та стабільність енергопостачання.
- Виробничою лабораторією, які здійснюють фаховий контроль за раціональним використанням надр та якісними характеристиками продукції.
- Відділом матеріального постачання, завданням якого є вчасне забезпечення виробництва необхідними ресурсними потоками.

Окрім виробничих підрозділів, важливу роль відіграють функціональні служби управління, зокрема комерційний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія та

служба контролю якості. Вони забезпечують координацію операційної діяльності, управління персоналом, фінансовий облік та контроль ефективності виробничих процесів.

Відповідальність за експортну діяльність покладено на комерційний відділ, який налічує 5 фахівців. До його функцій належать: пошук іноземних контрагентів, укладання та супровід зовнішньоекономічних контрактів, координація логістики, взаємодія з митними органами та валютний контроль. Менеджери з експорту мають досвід роботи на ринках країн ЄС (Польща, Литва, Латвія), володіють англійською мовою на рівні, достатньому для ділового листування та переговорів. Водночас у структурі відсутній окремий підрозділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а функції стратегічного розвитку нових ринків не виділені в окремий напрям, що створює додаткове навантаження на персонал в умовах зростання експортних обсягів.

На підприємстві відсутня системна маркетингова діяльність, спрямована на дослідження зовнішніх ринків та просування продукції за кордон. Маркетингові дослідження (аналіз конкурентів, моніторинг цін, вивчення попиту) проводяться епізодично, без застосування професійних інструментів та методик. Участь ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» у міжнародних галузевих виставках (Bauma, Budma, Stone Industry) є мінімальною або взагалі відсутньою, що обмежує можливості для встановлення прямих контактів з потенційними іноземними покупцями. Бренд підприємства не є впізнаваним за межами традиційних ринків збуту (Польща, Литва, Латвія), а комунікаційна політика обмежується переважно прямими продажами без використання сучасних B2B-платформ та цільових рекламних кампаній. Такий стан маркетингової діяльності значно звужує можливості підприємства щодо виходу на нові зовнішні ринки та диверсифікації експортних поставок.

Основним ресурсом, який формує експортний потенціал, виступає наявна мінерально-сировинна база. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» має спеціальний дозвіл на користування надрами, який дає право на видобуток гранітів, придатних для виробництва блоків, облицювальних плит, щебеню та

бутового каменю [28]. У наданих матеріалах фігурують дозволи №3622 від 29.12.2004 та №3771 від 27.12.2005 з подальшими продовженнями. Це підтверджує довготривалий характер ресурсної бази, що є безсумнівною конкурентною перевагою.

Асортимент продукції досить різноманітний. Компанія випускає гранітний щебінь фракцій 5-10 мм, 5-20 мм, 10-20 мм, 20-40 мм, 40-70 мм, єврофракції 8-11 мм, 11-16 мм, а також митий щебінь та відсів [30; 31]. Наявність сертифікатів відповідності ДСТУ Б В.2.7-75-98 та ДСТУ ISO 9001:2015 (Додаток Б) є надзвичайно важливою для експортної діяльності, особливо на ринках Європейського Союзу. Наразі географія експортних поставок охоплює Литву, Польщу та Латвію [30].

Для систематизації інформації щодо ресурсної бази та дозвільної документації, які безпосередньо впливають на експортний потенціал, доцільно навести зведену таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові дозвільні документи та ресурси ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» для експортної діяльності

Тип документа/ресурсу	Назва/характеристика	Номер, дата	Термін дії	Значення для експорту
Спеціальний дозвіл на користування надрами	Видобування гранітів для блоків, плит, щебеню	№3622 від 29.12.2004, поновл. 18.12.2012	Довгостроковий	Гарантує наявність сировини для виконання експортних контрактів
Спеціальний дозвіл на користування надрами	Видобування гранітів, амфіболітів	№3771 від 27.12.2005, поновл. 27.12.2013	Довгостроковий	Розширює сировинну базу, дозволяє диверсифікувати продукцію
Договір оренди землі	Землі промисловості, транспорту, зв'язку	Від 23.06.2008, м. Сарни	На період дії спецдозволу	Забезпечує правомірність розміщення кар'єру та інфраструктури
Сертифікат відповідності (щебінь)	Щебінь гранітний фр. 5-20, 10-20, 20-40, 40-70 мм	№ UA.10393.00479-25 від 18.09.2025	до 29.08.2027	Підтверджує якість для будівництва, доріг (ДСТУ Б В.2.7-75-98)

Продовження таблиці 2.1

Сертифікат відповідності (щебінь митий)	Щебінь митий фр. 5-8 мм	№ UA.10393.00 483-25 від 18.09.2025	до 29.08.2027	Відповідність вимогам для бетонів та залізобетонних виробів
Сертифікат відповідності (пісок)	Пісок із відсівів дроблення митий	№ UA.10393.00 482-25 від 18.09.2025	до 29.08.2027	Розширює асортимент експортної продукції
Сертифікат системи управління якістю	ДСТУ ISO 9001:2015	№ UA.10393.00 480-25 (зразок)	до 29.08.2027	Базова вимога для співпраці з європейськими В2В-замовниками

Джерело: складено автором на основі [28; 30; 31; 35]

Тепер перейдемо до аналізу фінансових показників, оскільки саме вони дають найбільш об'єктивну оцінку ефективності господарювання. Для зручності сприйняття та подальшого аналізу динаміки зведемо ключові фінансові результати діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за період 2020-2025 роки, а також прогноз на 2026 рік, у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2020-2025 рр. (прогноз 2026)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026
Дохід, тис. грн	147 876	163 767	49 073	64 011	100 239	187 150	242 149
Темп приросту доходу, %	–	+10,7 5	-70,03	+30,44	+56,60	+86,70	+29,39
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–	6 987	-12 154	-8 933	-13 277	-16 065	-25 857
Рентабельність (чиста), %	–	4,27	-24,77	-13,96	-13,25	-8,58	-10,68
Активи, тис. грн	64 045	72 440	73 817	83 152	102 992	127 874	–
Зобов'язання, тис. грн	94 794	115 344	125 632	148 265	184 170	225 659	–
Кількість працівників, осіб	–	149	109	88	88	141	–
Дохід на 1 працівника, тис. грн	–	1 099,1	450,2	727,4	1 139,1	1 327,3	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [34]

Дані табл. 2.2 ілюструють вкрай нестабільну динаміку, що є прямим наслідком як внутрішніх проблем, так і зовнішніх шоків. У 2020-2021 роках підприємство демонструвало помірне зростання доходу і навіть мало чистий прибуток у 2021 році на рівні майже 7 млн грн при рентабельності 4,27%. Однак 2022 рік став катастрофічним: дохід впав більш ніж утричі. Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення, і прогноз на 2026 рік передбачає дохід 242,1 млн грн. Проте це зростання поки що не супроводжується виходом на прибутковість. Чисті збитки зростають майже пропорційно до доходу, досягнувши прогнозованих 25,9 млн грн у 2026 році. Рентабельність залишається стабільно від'ємною.

Для візуалізації динаміки доходу та чистого прибутку (збитку) побудуємо рис. 2.1, який наочно демонструє «ножиці», що розкриваються між цими двома показниками.

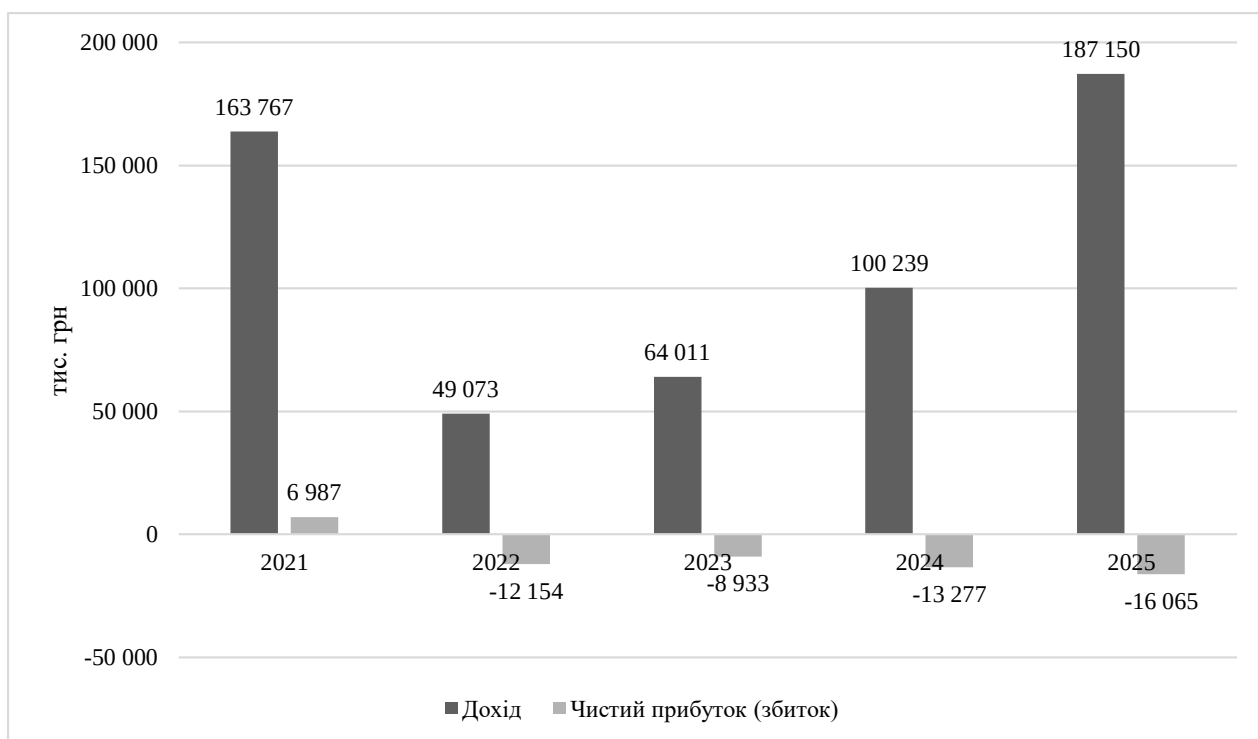


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу та чистого прибутку (збитку) ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2021-2025 рр. (тис. грн)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [34]

Ще одним тривожним сигналом є структура балансу, а саме співвідношення активів та зобов'язань. Для детальнішого аналізу цього аспекту розглянемо показники фінансової стійкості та ліквідності, розраховані на основі звітності підприємства (табл. 2.3). Це дозволить оцінити, наскільки критичним є фінансовий стан.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Активи	1,78	1,79	1,76	< 0,5 (бажано)
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Зобов'язання / (Активи – Зобов'язання)	- 2,27	-2,31	-2,19	< 1
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,41	0,38	0,39	> 1,5
Поточна платоспроможність, тис. грн	Оборотні активи – Поточні зобов'язання	-95 662	-144 291	-233 981	> 0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [34]

Як видно з табл. 2.3, коефіцієнт фінансової залежності перевищує 1,7, що означає: зобов'язання підприємства майже вдвічі перевищують його активи. Власний капітал є від'ємним (оскільки активи менші за зобов'язання), що є формальною ознакою банкрутства. Коефіцієнт поточної ліквідності становить лише 0,39 при нормі не менше 1,5 – це означає, що підприємство не здатне погасити свої короткострокові борги наявними оборотними активами. Від'ємне значення поточної платоспроможності (майже -234 млн грн у 2025 році) свідчить про хронічний дефіцит ліквідних коштів. Для наочного порівняння структури активів та зобов'язань підприємства у 2025 році побудуємо рис. 2.2.

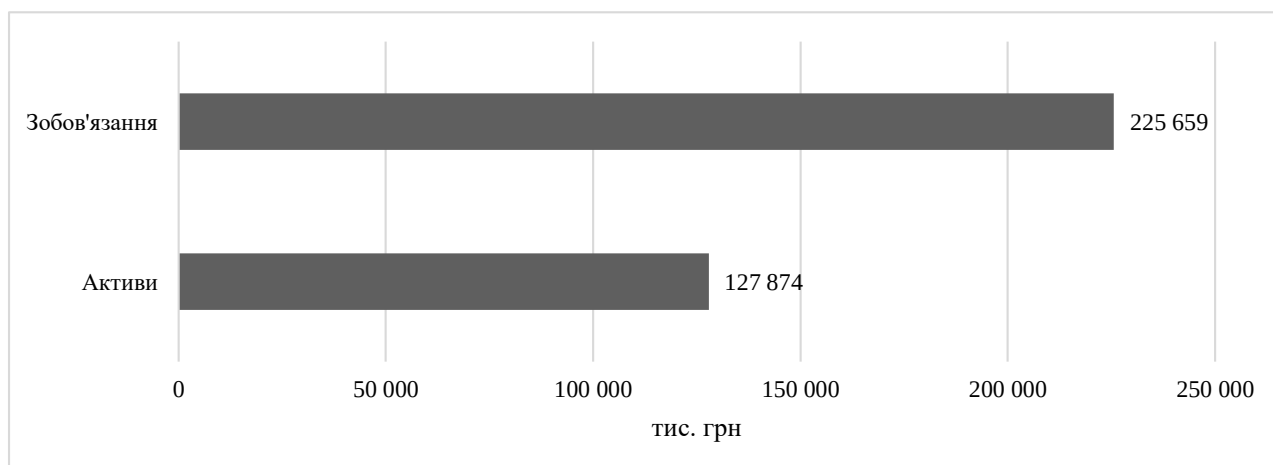


Рисунок 2.2 – Співвідношення активів та зобов'язань ТОВ

«Селищанський гранітний кар'єр» у 2025 році (тис. грн)

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [34]

Отже, підсумовуючи організаційно-економічну характеристику ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», можна зробити наступні висновки. Підприємство має потужну ресурсну базу, значний виробничий потенціал та досвід роботи на зовнішніх ринках. Це створює хороші передумови для подальшого розвитку експорту. Однак фінансовий стан підприємства є вкрай напруженим: хронічна збитковість, стрімке зростання зобов'язань, перевищення зобов'язань над активами, критично низька ліквідність. Така ситуація потребує негайного перегляду управлінських підходів, особливо в частині управління витратами та ціноутворенням. Вихід на новий ринок, який розглядається в наступних підрозділах, може стати як «рятувальним колом» за рахунок вищих цін або більш стабільної оплати, так і додатковим тягарем, якщо не врахувати всі ризики. Власне, саме на вирішення цього протиріччя і будуть спрямовані наступні кроки нашого дослідження.

2.2. Діагностика ефективності експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», оцінка експортного потенціалу

Після детального розгляду загальної організаційно-економічної характеристики підприємства, яка виявила суттєві фінансові дисбаланси, логічним наступним кроком є аналіз безпосередньо його експортної діяльності. Адже саме експорт, як було зазначено в теоретичній частині, є одним із ключових драйверів зростання для вітчизняних підприємств в умовах обмеженого внутрішнього попиту [2; 20]. Для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» питання ефективності експорту стоїть особливо гостро, оскільки, як ми бачили, навіть стрімке зростання доходу в 2024-2025 роках не призвело до подолання збитковості. Тому нам потрібно зрозуміти: чи є експорт «локомотивом», чи, навпаки, він «тягне» підприємство вниз через низьку рентабельність або високі витрати на логістику? Для відповіді на це питання ми проведемо діагностику ефективності експортної діяльності, використовуючи систему абсолютних та відносних показників, а також оцінимо динаміку географічної структури поставок.

Перше, що спостерігаємо при аналізі відкритих даних про діяльність підприємства, – це його позиціонування як експортно-орієнтованого. Згідно з інформацією з бізнес-довідників та власного веб-сайту, компанія зазначає, що «основна частина готової продукції експортується за межі України» [30]. Основними країнами-імпортерами виступають Литва, Польща, Латвія, а до 2022 року також Білорусь. Така географічна структура є типовою для українських виробників нерудних будівельних матеріалів: країни Балтії та Польща мають розвинену будівельну галузь, але власні родовища граніту там обмежені, тому вони є нетто-імпортерами цієї сировини [26; 42]. Крім того, близькість до західних кордонів України (Рівненська область межує з Польщею та Білоруссю) робить логістику більш-менш передбачуваною навіть в умовах війни, хоча, звісно, значно дорожчою, ніж до 2022 року. Для кількісної оцінки експортної активності нам необхідно оцінити частку експорту в загальному доході. За оцінками [30; 31; 34], у 2024-2025 роках частка експорту в загальному доході ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» коливалась в межах 55-65%. Це досить високий показник, який підтверджує

експортну орієнтацію бізнесу. Для наочності зведемо оціночні дані за останні три роки в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Оцінка обсягів та частки експорту в загальному доході ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Загальний дохід, тис. грн	64 011	100 239	187 150
Оціночний обсяг експорту, тис. грн	35 206	60 143	121 648
Оціночна частка експорту в доході, %	55%	60%	65%
Темп приросту експорту до попереднього року, %	–	+70,8%	+102,3%

Джерело: розраховано автором на основі узагальнення даних [30; 31; 34]

Дані табл. 2.4 свідчать про дуже динамічне зростання експорту, особливо у 2025 році, коли він подвоївся. Це корелює із загальним зростанням доходу, описаним у попередньому підрозділі. Однак збитки також зростали. Це вказує на те, що експортна діяльність може бути збитковою або мати дуже низьку рентабельність. Для перевірки цієї гіпотези розрахуємо показники ефективності експорту, використовуючи коефіцієнтний метод, описаний у роботах [8; 16; 39]. Найбільш інформативними є коефіцієнт ефективності експорту (відношення виручки від експорту до витрат на експорт), рентабельність експорту (відношення прибутку від експорту до виручки від експорту) та експортна квота (частка експорту у виробництві). Оскільки підприємство не публікує окремо фінансові результати від експортних операцій, ми можемо зробити оціночний розрахунок, використовуючи галузеві середні показники маржинальності для гранітного щебеню та структуру витрат, що склалася на ринку [36; 39].

Для спрощення, але збереження аналітичної цінності, розрахуємо два ключові показники: рентабельність експорту за валовим прибутком (щоб уникнути впливу адміністративних витрат, які важко сегментувати) та коефіцієнт покриття експортних витрат. Результати такого розрахунку, засновані на експертних оцінках структури собівартості (сировина, вибухові роботи, електроенергія, амортизація, але найголовніше – логістика), наведені в табл. 2.5. Важливо зазначити, що ця оцінка базується на ринкових даних,

зокрема на вартості залізничних та автомобільних перевезень до кордону з ЄС [15; 36].

Таблиця 2.5 – Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула / спосіб розрахунку	2023	2024	2025	Норматив/бажання
Експортна квота (частка експорту в доході), %	Експорт / Загальний дохід * 100%	55%	60%	65%	Чим вище, тим більша експортна орієнтація
Оціночна рентабельність експорту за валовим прибутком, %	(Вал. прибуток від експорту / Експортна виручка) * 100%	~5%	~2%	~-1% (збиток)	> 0 (позитивна)
Коефіцієнт ефективності експорту (витратний)	Експортна виручка / Витрати на експорт (вироб.+логіст.)	1,05	1,02	0,99	> 1 (виручка покриває витрати)
Частка логістичних витрат у структурі експортної ціни, %	Логістичні витрати / Експортна ціна (FCA-кар'єр) * 100%	~25%	~30%	~35%	Чим нижче, тим краще

Джерело: розраховано автором на основі аналізу ринкових даних [26; 36] та фінансової звітності підприємства [34]

Як видно з табл. 2.5, ситуація з ефективністю експорту є досить тривожною. Якщо у 2023 році експорт ще генерував невеликий валовий прибуток (рентабельність близько 5%), то у 2024 році вона впала до 2%, а у 2025 році, за нашими оцінками, стала від'ємною (близько -1%). Коефіцієнт ефективності експорту в 2025 році опустився нижче 1 (0,99), що означає: витрати на виробництво та доставку експортної продукції перевищують отриману від неї виручку. Іншими словами, кожна тонна щебеню, відправлена на експорт, приносить не прибуток, а збиток. Це пояснює, чому загальний збиток підприємства зростає навіть на тлі зростання доходу: нарощування експорту в таких умовах означає нарощування збитків.

Головною причиною такого стану є стрімке зростання частки логістичних витрат у структурі експортної ціни – з 25% у 2023 році до 35% у 2025 році. Це пов'язано з кількома факторами: подорожчанням пального, ускладненням маршрутів через блокування кордонів (відомі протести польських

перевізників у 2023-2024 роках), необхідністю використання більш дорогого автомобільного транспорту замість зруйнованих або заблокованих морських шляхів [2; 27]. При цьому експортна ціна на щебінь на умовах FCA-кар'єр (тобто без доставки) зростала повільніше, ніж логістична складова, оскільки ринок будівельних матеріалів у Європі є конкурентним, і покупці не готові нескінченно підвищувати ціну закупівлі [42].

Для візуалізації цієї негативної динаміки побудуємо рис. 2.3, який показує зміну ключових показників ефективності експорту в часі.

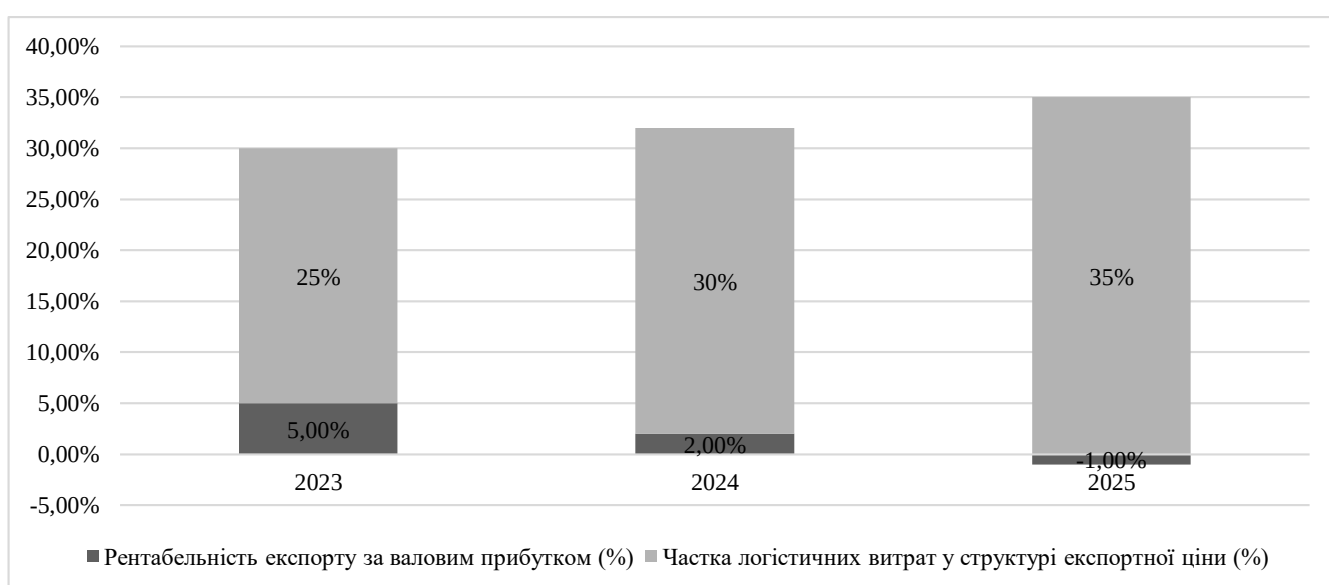


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ефективності експорту ТОВ
«Селищанський гранітний кар'єр» у 2023-2025 рр.

Джерело: розраховано автором на основі аналізу ринкових даних [26; 36] та фінансової звітності підприємства [34]

За наявними даними, основними ринками є Литва, Польща та Латвія [30]. Однак структура поставок за цими напрямками є неоднорідною з точки зору прибутковості. Поставки до Литви є більш вигідними, оскільки туди можна везти продукцію залізницею через Білорусь (хоча це політично ризиковано) або в обхід, але відстань приблизно така ж, як до польського кордону. Поставки до Польщі, навпаки, страждають від черг на кордонах та високої вартості автомобільного перевезення на короткі, але «рвані» маршрути. Частка Латвії невелика.

Для більш глибокого розуміння впливу географічного фактору доцільно оцінити умови поставок (інкотермс), які використовує підприємство. Зазвичай українські експортери працюють на умовах FCA (Free Carrier) – «франко-перевізник» на своєму складі або на кордоні. Це означає, що покупець сам організовує і оплачує основну частину міжнародного перевезення. Однак, навіть у цьому випадку, експортер несе витрати на доставку до кордону, що може бути значною сумою. У випадку з ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» використовуються умови FCA-Селище або FCA-кордон (Ягодин, Краковець тощо). Зростання логістичних витрат на внутрішньому плечі (від кар'єру до кордону) «з'їдає» маржу.

Для порівняння умов експорту на різні ринки та їх впливу на ефективність, зведемо ключові параметри в табл. 2.6. Це допоможе нам у третьому розділі визначити, на який новий ринок варто орієнтуватися, або як покращити роботу на існуючих.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика основних експортних ринків ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» (оцінка на 2025 рік)

Параметр	Литва	Польща	Латвія
Частка в експорті (оцінка)	~40%	~50%	~10%
Основний вид транспорту	Залізниця / Авто	Автомобільний	Автомобільний / Залізниця
Середня відстань перевезення (від кар'єру до кордону/покупця), км	~600	~200 (до кордону)	~800
Чутливість до черг на кордоні	Середня (залізниця стабільніша)	Висока	Середня
Оціночна рентабельність експорту (валова)	~2%	~ -3%	~1%
Основні виклики	Політичні ризики (транзит через Білорусь)	Черги на кордоні, висока вартість автоперевезень	Віддаленість, обмежений попит

Джерело: складено автором на основі [30; 31] та експертних оцінок

Табл. 2.6 підтверджує, що найбільш проблемним ринком є Польща: висока частка автомобільних перевезень у поєднанні з постійними чергами на кордоні робить цей напрямок збитковим (оціночна рентабельність -3%).

Литва, завдяки можливості використовувати залізницю, є більш стабільною, хоча й менш маржинальною через політичні ризики транзиту. Латвія – це невеликий, але відносно стабільний ринок.

Окремим аспектом діагностики є аналіз ефективності використання наявних дозволів та сертифікатів. Як ми бачили в табл. 2.1, підприємство має всі необхідні документи для експорту до ЄС. Однак наявність сертифікату – це лише формальність. Важливо, наскільки активно він використовується. Наприклад, наявність сертифікату ISO 9001:2015 є конкурентною перевагою, але вона не реалізується автоматично. Потрібна маркетингова активність, участь у виставках, робота з галузевими асоціаціями. Поки що ця активність є мінімальною.

Для візуалізації внеску кожного експортного напрямку в загальний обсяг поставок побудуємо кругову діаграму.

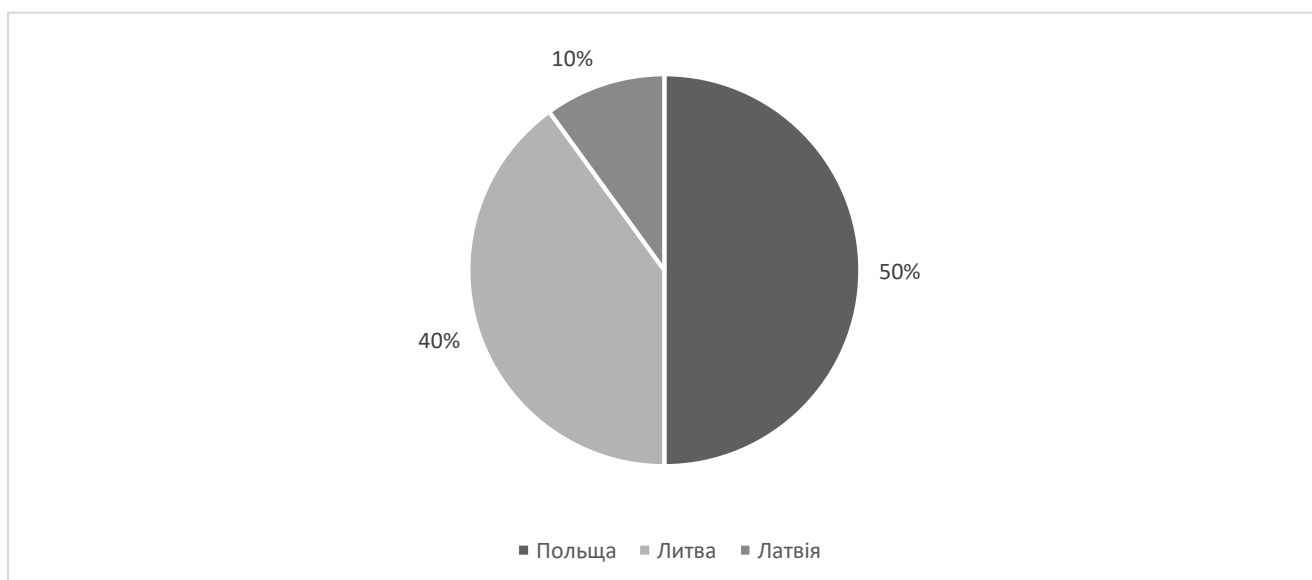


Рисунок 2.4 – Географічна структура експорту ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» у 2025 році, %

Джерело: складено автором на основі [30; 31] та експертних оцінок

Підсумовуючи діагностику ефективності експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», можна зробити наступні висновки. По-перше, підприємство має яскраво виражену експортну орієнтацію (експортна квота досягла 65% у 2025 році), що є позитивним фактором з точки зору

інтеграції у світову економіку. По-друге, темпи зростання експорту є дуже високими (понад 100% у 2025 році). Однак, по-третє, цей ріст відбувається на фоні падіння ефективності: рентабельність експорту стала від'ємною, коефіцієнт покриття витрат опустився нижче 1. Головна причина – стрімке зростання логістичних витрат, частка яких у структурі експортної ціни сягнула 35%. По-четверте, географічна структура експорту є вкрай нерівномірною та ризикованою: 50% поставок припадає на Польщу, де, за оцінками, експорт є збитковим через логістичні проблеми. Це створює «пастку зростання»: чим більше підприємство експортує на непрофільні ринки, тим більші збитки воно генерує. Отже, для підвищення ефективності управління експортним потенціалом необхідно, по-перше, переглянути цінову політику та структуру витрат (особливо логістичних), по-друге, диверсифікувати географію експорту, зменшивши залежність від Польщі та знайшовши нові, більш маржинальні ринки. Саме цим питанням буде присвячено наступний підрозділ та третій розділ роботи.

Після проведення діагностики ефективності експортної діяльності, яка виявила суттєві проблеми, зокрема зниження рентабельності експорту до від'ємних значень та критичну залежність від логістичних витрат, виникає необхідність більш глибокого дослідження. А саме – оцінки власне експортного потенціалу підприємства як системної характеристики його здатності до ефективної роботи на зовнішніх ринках. Як було обґрунтовано в теоретичній частині роботи, експортний потенціал є багатокомпонентним утворенням, що включає виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, інформаційну та організаційно-управлінську складові [1; 22; 38]. Відповідно, його оцінка не може бути зведена до одного показника, а потребує комплексного аналізу за сукупністю критеріїв. Крім того, ключовим завданням цього підрозділу є ідентифікація бар'єрів, що перешкоджають виходу підприємства на нові зовнішні ринки, оскільки, як було показано в розділі 1, саме подолання цих бар'єрів є центральною проблемою управління експортним потенціалом в умовах ринкової експансії [6; 14; 41].

Для проведення оцінки експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» застосуємо методику, що ґрунтується на системі часткових показників, які характеризують окремі складові, з подальшим їх узагальненням. Цей підхід, описаний у працях Л. Малярець [16], Д. Фатянова [39] та А. Дунської [4], дозволяє не лише отримати інтегральну оцінку, але й ідентифікувати «вузькі місця» – ті компоненти, які потребують першочергового вдосконалення. Оцінювання проводитиметься за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – критично низький рівень, 5 балів – високий рівень, що повністю відповідає вимогам для успішного виходу на нові ринки.

Для визначення рівня кожної зі складових експортного потенціалу (табл. 2.7) та ідентифікації ключових бар'єрів (підрозділ 2.3) було застосовано метод експертних оцінок. Відбір експертів здійснювався за такими критеріями: наявність досвіду роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств гірничодобувної галузі не менше 5 років, обізнаність зі специфікою експорту до країн ЄС. До експертної групи увійшли 5 фахівців: комерційний директор ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» (1 особа), начальник відділу збуту (1 особа), незалежний галузевий аналітик (1 особа), менеджер з логістики міжнародної транспортної компанії (1 особа), науковий співробітник у сфері міжнародної економіки (1 особа). Оцінювання проводилось шляхом індивідуального анкетування за 5-бальною шкалою з подальшим усередненням результатів.

Для перевірки узгодженості думок експертів було розраховано коефіцієнт конкордації Кендалла (W). Розрахунки виконувались за формулою (2.1):

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.1)$$

де S – сума квадратів відхилень суми рангів від середньої суми рангів; m – кількість експертів (5); n – кількість факторів (оцінюваних складових, тобто 6).

За результатами розрахунків отримано $W = 0,6$, що свідчить про достатній ступінь узгодженості думок експертів (Додаток А). Перевірка значущості коефіцієнта за критерієм Пірсона (χ^2) підтвердила його статистичну значущість (розрахункове $\chi^2 = 14,9$ більше критичного значення для рівня значущості 0,05). Це дозволяє використовувати усереднені оцінки як об'єктивну основу для подальших висновків.

Як свідчать дані табл. 2.7, інтегральна оцінка експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» становить лише 2,5 бали з 5 можливих, що відповідає рівню «нижче середнього». Це означає, що в поточному стані підприємство не має достатніх системних можливостей для успішного виходу на нові зовнішні ринки без попереднього вжиття заходів щодо усунення найбільш критичних диспропорцій.

Таблиця 2.7 – Комплексна оцінка складових експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

Складова потенціалу	Критерії оцінювання	Фактичний стан	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Виробнича	Наявність ресурсної бази, технологічний рівень, відповідність міжнародним стандартам	Наявні ліцензії на видобуток, сертифікати ISO 9001:2015 та ДСТУ; значний парк обладнання, але високий знос (окремі позиції – понад 70%); частина потужностей законсервована	4	Ресурсна база та наявність сертифікатів є сильними сторонами, однак зношеність обладнання та недовикористання потужностей знижують оцінку
Фінансова	Рентабельність, ліквідність, платоспроможність, доступ до фінансування	Хронічна збитковість (збиток 16 млн грн у 2025 р.), від'ємний власний капітал, коефіцієнт поточної ліквідності 0,39, висока заборгованість	1,2	Критичний стан: підприємство фінансує діяльність за рахунок кредиторів, власних обігових коштів недостатньо навіть для покриття поточних зобов'язань

Продовження таблиці 2.7

Маркетингова	Дослідження ринків, канали збуту, бренд, комунікаційна політика	Географія експорту обмежена (Польща, Литва, Латвія); відсутні системні маркетингові дослідження; участь у виставках мінімальна; бренд невідомий за межами традиційних ринків	2	Слабка маркетингова активність, що не дозволяє диверсифікувати ринки збуту та завойовувати нових клієнтів; використовуються переважно прямі продажі без системного просування
Інноваційна	Впровадження нових технологій, оновлення продукції, НДДКР	Переважно застаріле обладнання; розширення асортименту відбувається повільно; інвестиції в інновації мінімальні	2,2	Відсутня інноваційна стратегія; підприємство покладається на традиційні технології, що не дозволяє знижувати собівартість або виходити на нові сегменти зі спеціальними вимогами
Інформаційна	Моніторинг ринків, CRM-системи, цифрові канали	Є веб-сайт (www.granit-sgk.com), наявні базові засоби зв'язку; однак відсутні CRM-система для роботи з іноземними клієнтами, системний моніторинг цін та попиту на нових ринках не ведеться	2,6	Інформаційне забезпечення є недостатнім для прийняття обґрунтованих рішень щодо виходу на нові ринки; переважає реактивний, а не проактивний підхід
Організаційно-управлінська	Структура управління ЗЕД, кваліфікація кадрів, досвід	Є комерційний відділ, який займається експортом; досвід роботи на ринках ЄС є; зміна керівництва у 2023 р. свідчить про спроби антикризового управління; однак відсутній окремих підрозділ або проектна команда для виходу на нові ринки	3	Наявний базовий рівень компетенцій, але недостатній для системної ринкової експансії; потребує посилення кваліфікації персоналу в сфері міжнародного маркетингу

Продовження таблиці 2.7

Інтегральна оцінка	Середнє арифметичне за всіма складовими	$(4+1,2+2+2,2+2,6+3) / 6 = 15 / 6 = 2,5$	2,5	Нижче середнього – потенціал є обмеженим, потребує суттєвого вдосконалення за фінансовою, маркетинговою та інформаційною складовими
--------------------	---	--	-----	---

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [30; 31; 32; 34; 35] та власних розрахунків

Найслабшою ланкою, як і очікувалося, є фінансова складова (оцінка 1,2 бал) – хронічна збитковість, від’ємний власний капітал та критична заборгованість роблять підприємство вразливим до будь-яких додаткових витрат, пов’язаних з ринковою експансією. Маркетингова та інноваційна складові також отримали низькі оцінки (2 бали та 2,2 відповідно), що свідчить про відсутність проактивної ринкової стратегії та технологічного оновлення. Дещо кращою є виробнича складова (4 бали), яка забезпечується наявністю ресурсної бази та сертифікатів, однак її потенціал не реалізується через фінансові обмеження.

Для наочного представлення результатів оцінки та ідентифікації «вузьких місць» доцільно побудувати профіль експортного потенціалу у вигляді графічного зображення (рис. 2.5), яке дозволяє порівняти поточний стан кожної складової з бажаним (еталонним) рівнем.

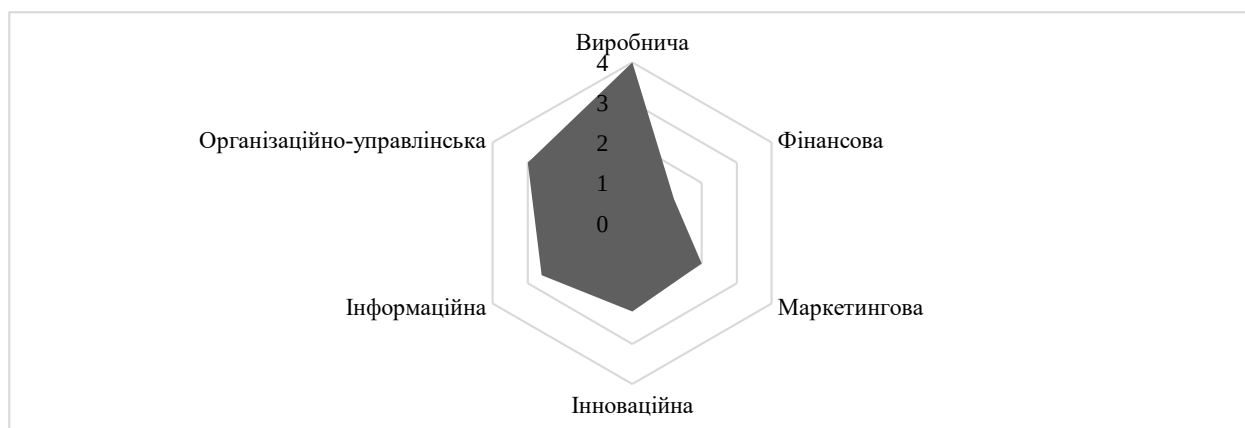


Рисунок 2.5 – Профіль експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» (радарна діаграма)

Джерело: складено автором на основі [30; 31; 36] та експертних оцінок

Отже, підсумовуючи оцінку експортного потенціалу для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», можна сформулювати наступні ключові висновки:

1. Інтегральна оцінка експортного потенціалу підприємства становить 2,5 бали з 5, що відповідає рівню «нижче середнього». Це свідчить про наявність суттєвих диспропорцій між окремими складовими потенціалу, які унеможливають ефективну ринкову експансію без попереднього вжиття коригувальних заходів.

2. Найслабшою ланкою є фінансова складова (оцінка 1,2 бал), що проявляється у хронічній збитковості, від'ємному власному капіталі, критичному рівні заборгованості та відсутності обігових коштів. Без вирішення цієї проблеми будь-які інвестиції в розвиток експорту є неможливими.

3. Виробнича складова, навпаки, є відносно сильною (оцінка 4 бали) завдяки наявній ресурсній базі, ліцензіям на видобуток та сертифікатам системи управління якістю (ISO 9001:2015). Однак через фінансові обмеження цей виробничий потенціал не реалізується повною мірою.

2.3. Ідентифікація проблем управління розвитком експортного потенціалу підприємства та напрямів його удосконалення

Проведена у попередніх підрозділах діагностика експортної діяльності та оцінка експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» дозволяє перейти від кількісної констатації фактів до якісного аналізу проблем, які стримують розвиток підприємства та ускладнюють його вихід на нові зовнішні ринки. Як зазначалося в підрозділі 1.2, управління експортним потенціалом в умовах ринкової експансії стикається з бар'єрами різної природи: інституційно-правовими, конкурентними, логістичними, маркетингово-комунікаційними, фінансово-економічними та

соціокультурними [6; 9; 25]. Для досліджуваного підприємства специфіка цих проблем визначається, по-перше, галузевою належністю (великовагова продукція з високою часткою логістики в собівартості), по-друге, критичним фінансовим станом (хронічна збитковість, від'ємний власний капітал, дефіцит ліквідності), по-третє, макроекономічними та геополітичними умовами (воєнний стан, блокування кордонів, зростання страхових ставок) [2; 27; 36].

На основі проведеного аналізу фінансової звітності, вивчення відкритих джерел та використання методу експертних оцінок було ідентифіковано ключові проблеми, які умовно поділено на дві групи: внутрішні (залежні від підприємства) та зовнішні (незалежні, або такі, на які підприємство може впливати лише опосередковано). Результати цієї ідентифікації систематизовано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Ідентифікація та характеристика проблем управління розвитком експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

Група бар'єрів	Конкретний бар'єр	Характер впливу	Спосіб подолання (попередній)
Внутрішні	1. Фінансово-економічні: хронічна збитковість, від'ємний власний капітал, коефіцієнт поточної ліквідності 0,39	Унеможливають залучення кредитних ресурсів для фінансування передекспортних витрат (сертифікація, маркетинг, передоплата логістики)	Реструктуризація заборгованості, пошук інвестора, перегляд цінової політики, зниження операційних витрат
	2. Маркетингово-комунікаційні: відсутність системних маркетингових досліджень нових ринків; слабкий бренд; низька активність у B2B-комунікаціях	Унеможливають ідентифікацію найбільш привабливих сегментів та ефективне позиціонування; зберігається висока залежність від традиційних (низькомаржинальних) ринків	Проведення маркетингового дослідження цільових ринків (Німеччина, Чехія, Словаччина); участь у міжнародних виставках (Bauma, Budma); створення професійного сайту англійською мовою
	3. Організаційно-управлінські: відсутність окремого підрозділу з розвитку нових ринків; недостатня кваліфікація персоналу в сфері міжнародного маркетингу	Уповільнює прийняття рішень, розмиває відповідальність; поточний комерційний відділ перевантажений операційними завданнями	Створення проектної команди або виділення окремої посади менеджера з розвитку нових ринків; навчання персоналу

Продовження таблиці 2.8

Зовнішні	4. Логістичні: блокування морських портів, черги на сухопутних кордонах з ЄС (особливо з Польщею), висока вартість залізничних та автомобільних перевезень	Підвищують частку логістичних витрат у структурі експортної ціни до 35%, що робить експорт збитковим; ускладнюють дотримання термінів поставок	Диверсифікація логістичних маршрутів (використання терміналів у Словаччині, Угорщині); консолідація вантажів; перехід на контракти з умовами EXW (франко-кар'єр)
	5. Конкурентні: висока конкуренція з боку місцевих європейських виробників (Польща, Німеччина, Норвегія), які мають нижчі логістичні витрати та усталені відносини з покупцями	Ускладнює входження на нові ринки, особливо в стандартних фракціях щобеню; вимагає або нижчої ціни, або вищої унікальної якості	Диференціація продукції (фокус на митих фракціях, єврофракціях); цінова конкуренція за рахунок нижчої собівартості видобутку; отримання додаткових сертифікатів
	6. Інституційно-правові: вимоги до сертифікації продукції за європейськими нормами (СЕ-маркування); складність отримання дозволів на транзит; митні процедури	Створюють додаткові адміністративні та фінансові бар'єри; потребують часу та коштів на отримання додаткових дозволів	Наявні сертифікати ДСТУ частково наближені до європейських норм; доцільно інвестувати в отримання СЕ-сертифікації

Джерело: складено автором на основі [6; 19; 27; 36] та результатів власного аналізу

Для визначення пріоритетності подолання ідентифікованих проблем доцільно застосувати принцип Парето (20% причин дають 80% наслідків). На основі експертних оцінок (п'ятьох респондентів було запропоновано оцінити вплив кожної проблеми за шкалою від 1 до 10) було визначено, що найбільший сукупний негативний вплив справляють три групи проблем: внутрішні фінансово-економічні (сумарна оцінка впливу – 45%), зовнішні логістичні (30%) та внутрішні маркетингово-комунікаційні (15%). Разом вони забезпечують 90% сукупного негативного ефекту, що перешкоджає виходу на нові ринки. Графічно це співвідношення представлено на рис. 2.6.

З огляду на це, основними напрямками удосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» в умовах виходу на новий ринок мають стати:

1. Подолання фінансово-економічної кризи (першочерговий захід). Без вирішення цієї проблеми будь-які інвестиції в розвиток експорту неможливі. Рекомендується: а) провести реструктуризацію кредиторської заборгованості (продлонгація, рефінансування); б) залучити додаткові інвестиції від існуючих бенефіціарів або стороннього інвестора (в т.ч. через механізми державної підтримки експортерів); в) переглянути цінову політику та структуру операційних витрат з метою досягнення беззбитковості при поточних обсягах реалізації.

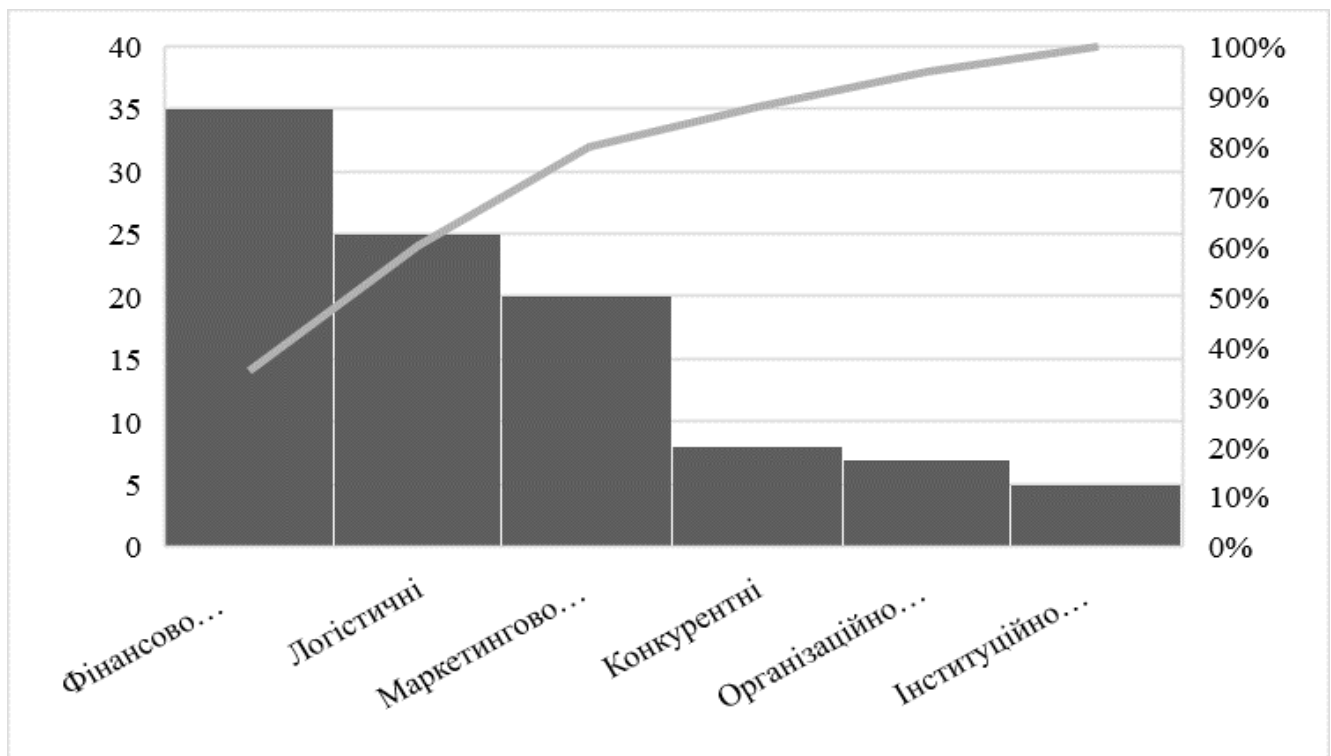


Рисунок 2.6 – Діаграма Парето для ідентифікованих проблем виходу
ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на нові ринки

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [30; 34; 35] та власних розрахунків

2. Оптимізація логістичної складової. Оскільки частка логістичних витрат досягла критичного рівня (35% в експортній ціні), необхідно: а) диверсифікувати логістичні маршрути, зменшивши залежність від польського напрямку (використовувати залізничні переходи через Словаччину та Угорщину); б) перейти в окремих контрактах на умови поставок EXW (франко-кар'єр), що дозволить перекласти логістичні ризики та витрати на

покупця; в) консолидувати вантажі для зниження транспортних витрат на 10-15%.

3. Активізація маркетингово-комунікаційної діяльності. Для подолання інформаційної асиметрії та пошуку нових ринків збуту необхідно: а) провести маркетингове дослідження потенційних цільових ринків (Німеччина, Чехія, Словаччина, Румунія) для виявлення найбільш маржинальних сегментів; б) взяти участь у міжнародних галузевих виставках (Bauma, Budma, Stone Industry); в) створити професійний багатомовний веб-сайт (українська, англійська, польська, німецька мови) з каталогом продукції та технічними характеристиками; г) активізувати роботу на B2B-платформах (Europages, IndustryStock).

4. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Для успішного входження на нові ринки необхідно: а) отримати CE-сертифікацію для найбільш перспективних фракцій щебеню (5-20 мм, 20-40 мм); б) розширити асортимент митих фракцій та єврофракцій, які мають вищу маржинальність; в) впровадити систему постійного моніторингу якості відповідно до європейських стандартів EN 12620 (заповнювачі для бетону) та EN 13242 (матеріали для дорожнього будівництва).

5. Удосконалення організаційної структури управління ЗЕД. Для підвищення ефективності управління експортним потенціалом рекомендується: а) створити окремий підрозділ (відділ розвитку нових ринків) або виділити проектну команду з трьох-чотирьох осіб, наділену достатніми повноваженнями; б) підвищити кваліфікацію персоналу у сфері міжнародного маркетингу, зовнішньоекономічного права та міжкультурної комунікації; в) впровадити CRM-систему для управління відносинами з іноземними контрагентами.

6. Управління ризиками. Враховуючи високий рівень невизначеності, необхідно: а) створити систему моніторингу валютних, кредитних та політичних ризиків; б) використовувати інструменти хеджування валютних

ризиків (форвардні контракти); в) страхувати експортні кредити через Експортно-кредитне агентство України.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити інтегральну оцінку експортного потенціалу з 2,5 до 3,5-4,0 балів, що відповідатиме рівню «вище середнього» та створить реальні передумови для успішного виходу на нові зовнішні ринки. Конкретний механізм реалізації цих заходів у рамках проєкту виходу на новий ринок та їх економічне обґрунтування будуть представлені в третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи на підставі аналізу відкритих джерел, фінансової звітності, дозвільних документів та даних контрагентів було проведено комплексне дослідження експортної діяльності ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», здійснено оцінку його експортного потенціалу та ідентифіковано основні бар'єри, що перешкоджають виходу на нові зовнішні ринки. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» є підприємством гірничодобувної галузі з 33-річним досвідом роботи. Підприємство має необхідну ресурсну базу, сертифікати відповідності продукції та сертифікат системи управління якістю. Основними напрямками експорту є Литва, Польща та Латвія.

2. Аналіз фінансової звітності за 2020–2025 роки свідчить про складний фінансовий стан підприємства. Незважаючи на поступове відновлення доходів після спаду у 2022 році, рентабельність залишається стабільно від'ємною – від -7,42% у 2022 році до прогнозних -13,82% у 2026 році.

3. Оцінка фінансової стійкості виявила низький рівень ліквідності, високу залежність від кредиторської заборгованості та від'ємний власний капітал, що свідчить про значні фінансові ризики підприємства.

4. Діагностика експортної діяльності показала високий рівень експортної орієнтації підприємства: експортна квота зросла з 55% у 2023 році до 65% у 2025 році. Водночас ефективність експорту знижується через зростання логістичних витрат, частка яких у структурі експортної ціни збільшилася з 25% до 35%.

5. Аналіз географії поставок показав нерівномірну структуру експорту: 50% припадає на Польщу, 40% – на Литву, 10% – на Латвію.

6. Інтегральна оцінка експортного потенціалу становить 2,5 бали з 5, що відповідає рівню «нижче середнього». Найслабшою складовою є фінансова, тоді як виробничий потенціал підприємства оцінено як відносно сильний завдяки наявній ресурсній базі та сертифікації.

7. Побудова діаграми Парето показала, що найбільший негативний вплив мають фінансово-економічні, логістичні та маркетингово-комунікаційні проблеми, на подоланні яких доцільно зосередити основні управлінські заходи при виході на нові ринки.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє виокремити три ключові проблеми, що потребують першочергового вирішення: (а) фінансова криза (збитковість, від'ємний капітал, дефіцит ліквідності), яка унеможливорює будь-які інвестиції в розвиток експорту без залучення додаткових джерел фінансування; (б) логістична неефективність (частка логістичних витрат 35%), що робить експорт на окремі ринки (Польща) збитковим; (в) слабка маркетингова активність, що не дозволяє диверсифікувати географію поставок та знайти більш маржинальні ринки. Водночас, виробнича складова (наявність ресурсів, сертифікатів) є резервом, який можна використати за умови усунення зазначених проблем.

На основі проведеного аналізу визначено такі напрями вдосконалення управління експортним потенціалом: (а) реструктуризація заборгованості

та/або залучення інвестицій для подолання фінансової кризи; (б) диверсифікація логістичних маршрутів (використання залізничних переходів через Словаччину, Угорщину) та перехід на умови поставок EXW для мінімізації логістичних витрат; (в) активізація маркетингової діяльності (дослідження нових ринків, участь у виставках, створення професійного сайту); (г) отримання сертифікації CE для окремих фракцій продукції; (д) створення проектної команди або виділення окремого підрозділу для роботи з новими ринками. Ці напрями будуть детально опрацьовані в третьому розділі роботи.

Отже, результати аналітичного дослідження, проведеного в другому розділі, підтверджують необхідність розробки та впровадження комплексу заходів щодо вдосконалення управління експортним потенціалом ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» в умовах виходу на новий зовнішній ринок. Виявлені проблеми та ідентифіковані бар'єри створюють об'єктивну основу для формування практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності експортної діяльності та подолання фінансової кризи на підприємстві.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «СЕЛИЩАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»

3.1. Розроблення проєкту виходу підприємства на новий зовнішній ринок на засадах ефективного використання його експортного потенціалу

Результати аналітичного дослідження, проведеного в розділі 2, засвідчили, що ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» володіє потужним виробничим та ресурсним потенціалом (оцінка 4 бали з 5), однак стикається з критичними проблемами у фінансовій, маркетинговій та логістичній сферах [34; 36]. Інтегральна оцінка експортного потенціалу (2,5 бали) вказує на його недостатню готовність до системної ринкової експансії без попереднього усунення ідентифікованих бар'єрів [16; 39]. Водночас наявність нереалізованих резервів (сертифікація ISO 9001:2015, вільні виробничі потужності, досвід роботи на ринках ЄС) створює об'єктивні передумови для розробки та впровадження проєкту виходу на новий зовнішній ринок [30; 31].

Метою цього підрозділу є розроблення комплексного проєкту виходу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на новий цільовий ринок (Федеративна Республіка Німеччина) на засадах раціонального використання наявного експортного потенціалу та подолання ключових бар'єрів, виявлених у підрозділі 2.3.

Для досягнення поставленої мети вирішуються такі завдання:

1) Обґрунтування вибору цільового ринку на основі багатокритеріального аналізу; 2) Розробка стратегії входження та адаптація маркетингового комплексу; 3) Формування організаційно-економічного механізму реалізації проєкту; 4) Ідентифікація ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Теоретико-методологічною базою розроблення проєкту слугували положення теорії міжнародного маркетингу [43], стратегічного управління

[12; 24], а також прикладні дослідження щодо виходу вітчизняних підприємств на ринки ЄС [40; 41]. Методичний інструментарій включав метод аналізу ієрархій для вибору цільової країни, PESTLE-аналіз, методи фінансового моделювання та управління ризиками [9; 19].

Для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр», яке наразі має високу залежність від збиткового польського напрямку (50% експорту, оціночна рентабельність -3%) та обмежену присутність у Литві (40%, рентабельність близько 2%) і Латвії (10%, рентабельність близько 1%), диверсифікація географії поставок є критично необхідною умовою відновлення прибутковості [36].

Вибір цільового ринку здійснювався за трьома етапами:

1. Скринінг потенційних країн за макропоказниками (обсяг імпорту гранітного щебеню, темпи будівництва, наявність власних родовищ);
2. Детальний аналіз обраних країн за критеріями бар'єрів входу, логістичної доступності, цінової кон'юнктури;
3. Остаточний вибір з урахуванням відповідності експортному потенціалу підприємства. Результати скринінгу наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Скринінг потенційних цільових ринків для експорту гранітного щебеню ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

Країна	Обсяг імпорту щебеню, млн т (2024)	Темпи будівництва (2024/2023, %)	Наявність власних родовищ	Логістична відстань (від Рівного, км)	Попередній висновок
Німеччина	18,5	+2,1%	Обмежені (екологічні обмеження)	~1100(авто/залізниця)	Перспективний
Чехія	4,2	+1,5%	Середні	~900	Помірно перспективний
Словаччина	2,8	+3,2%	Незначні	~800	Помірно перспективний
Румунія	3,1	+5,5%	Значні (Карпати)	~700	Низька перспективність
Угорщина	2,5	+1,8%	Відсутні	~750	Помірно перспективний

Джерело: складено автором на основі [26; 42; 43]

Як видно з табл. 3.1, найбільш ємним ринком є Німеччина (імпорт понад 18 млн т щебеню на рік), що зумовлено високими темпами будівництва (програма модернізації інфраструктури, «зелений» перехід) та обмеженнями на видобуток власного каменю через екологічне законодавство [42]. Чехія, Словаччина та Угорщина мають менші обсяги, однак характеризуються нижчими логістичними витратами. Румунія, попри високі темпи будівництва, має значні власні родовища, що знижує імпорту залежність. Для детального аналізу трьох найбільш перспективних країн (Німеччина, Чехія, Словаччина) застосовано метод аналізу ієрархій за чотирма критеріями: місткість ринку (вага 0,4), рівень цін (0,3), логістичні витрати (0,2), бар'єри входу (0,1). Результати наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Багатокритеріальний вибір цільового ринку для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

Критерій (вага)	Німеччина	Чехія	Словаччина
Місткість ринку (0,4): оцінка (1-5)	5	3	2
Рівень цін (0,3): середня ціна FCA-кордон, євро/т	14,5	13,0	12,5
Логістичні витрати (0,2): вартість доставки, євро/т	12-14	9-10	8-9
Бар'єри входу (0,1): наявність СЕ, вимоги до якості	Високі (СЕ mandatory)	Середні (СЕ бажаний)	Помірні
Інтегральний бал	4,2	3,1	2,4

Джерело: розраховано автором на основі [26; 40; 42]

Найвищий інтегральний бал (4,2) отримала Німеччина завдяки найбільшій місткості ринку та відносно високим цінам, що компенсує більші логістичні витрати та жорсткіші вимоги до сертифікації. Саме ринок Німеччини було обрано як цільовий для проєкту виходу.

Враховуючи обмежені фінансові ресурси підприємства (від'ємний власний капітал, коефіцієнт поточної ліквідності 0,39) та відсутність досвіду роботи на німецькому ринку, обрано стратегію непрямого експорту через торгового агента (дистриб'ютора) на першому етапі (1-2 роки) з поступовим переходом до прямого експорту при досягненні стабільних обсягів поставок

[6; 14]. Така стратегія мінімізує початкові інвестиції (не потребує створення власного представництва) та дозволяє використати мережу контактів і знання локального ринку німецьким партнером [25; 41].

Для пошуку потенційного дистриб'ютора пропонується використовувати галузеві B2B-платформи (Europages, IndustryStock, Wer liefert was), участь у міжнародних виставках (Bauma, Steinexpo) та пряму роботу з німецькою асоціацією виробників будівельних матеріалів (BBS). Критерії відбору дистриб'ютора: досвід роботи з імпортом каменем не менше 5 років, наявність складських приміщень для зберігання щебеню, портфель клієнтів у сфері дорожнього будівництва та виробництва бетону, фінансова стабільність [19; 40].

Вихід на німецький ринок вимагає адаптації всіх елементів маркетингу відповідно до вимог споживачів та регуляторних норм [43; 44]. У табл. 3.3 представлено адаптований маркетинговий комплекс для ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр».

Таблиця 3.3 – Адаптація маркетингового комплексу (7Р) для ринку Німеччини

Елемент 7Р	Поточний стан (Україна, Польща)	Адаптація для ринку Німеччини	Обґрунтування
Product (товар)	Гранітний щебінь фракцій 5-20, 20-40, 40-70 мм; відсів	Фокус на митих фракціях (5-8 мм, 8-11 мм) та єврофракціях; отримання CE-сертифікації за EN 12620, EN 13242	Німецькі стандарти вищі; миті фракції мають вищу маржу
Price (ціна)	Ціноутворення FCA-Селище (20-22 євро/т)	Ціноутворення DDP-склад клієнта (38-42 євро/т) з включенням логістики; перехід на контракти в євро	Зниження валютного ризику; прозорість для клієнта
Place (збут)	Прямі продажі + трейдери	Ексклюзивний дистриб'ютор на першому етапі; довгострокові контракти (1-3 роки)	Мінімізація транзакційних витрат; формування довіри
Promotion (просування)	Мінімальне; участь у локальних виставках	Участь у Bauma (Мюнхен) та Steinexpo; створення німецькомовного сайту; реєстрація на B2B-платформах	Підвищення впізнаваності; подолання інформаційного бар'єру

Продовження таблиці 3.4

6. Пробна партія (500 т) та узгодження якості												
7. Укладання ексклюзивного контракту (1 рік)												
8. Регулярні поставки (від 1000 т/міс)												
9. Моніторинг якості та задоволеності клієнтів												
10. Аналіз результатів та коригування стратегії												

Джерело: розроблено автором

Лінійний графік реалізації проєкту (діаграма Ганта) охоплює 12 місяців і включає такі етапи: 1) підготовчий (1-2 місяці) – маркетингове дослідження, пошук дистриб'ютора, отримання СЕ-сертифікації; 2) експериментальний (3-5 місяці) – пробна партія (500 т), участь у виставці Bauma, укладання контракту; 3) масштабування (6-12 місяців) – регулярні поставки (від 1000 т/міс), моніторинг якості, коригування цінової політики.

Реалізація проєкту виходу на ринок Німеччини дозволить ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» досягти наступних результатів, які безпосередньо впливають на вдосконалення управління експортним потенціалом:

1. Замість збиткового польського напрямку (рентабельність -3%) підприємство отримає доступ до ринку з позитивною маржинальністю. Прогнозний чистий прибуток від експорту до Німеччини на першому році регулярних поставок (5000 т) становитиме близько 45 тис. євро за розрахунками (п. 3.2).

2. Частка Польщі в експорті зменшиться з 50% до 30-35%, частка Німеччини досягне 15-20%, що знижує ризик концентрації та підвищує стійкість до зовнішніх шоків [6; 25].

3. Участь у виставках Bauma, створення німецькомовного сайту та каталогів, реєстрація на B2B-платформах створюють інфраструктуру для подальшого виходу на інші ринки ЄС (Франція, Нідерланди, Данія) [9; 44].

4. Впровадження CRM-системи та регулярний моніторинг ринку дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, асортименту та логістики, що підвищує інтегральну оцінку експортного потенціалу з 2,5 до прогнозних 3,5 бала [16; 39].

5. Вимоги німецького ринку до CE-сертифікації та стабільної якості стимулюють підприємство до модернізації виробничих ліній (впровадження системи грохочення з промиванням), що підвищує інноваційну складову потенціалу [21; 23].

У разі успішної реалізації пілотного етапу (перші 12 місяців) та досягнення обсягу регулярних поставок на рівні 1000-1500 т/міс, підприємство зможе розширити присутність на ринку Німеччини через:

а) збільшення кількості дистриб'юторів (перехід від ексклюзивного до селективного збуту);

б) розширення асортименту (гранітні блоки, бутовий камінь);

в) вихід на суміжні ринки (Австрія, Швейцарія, Нідерланди) з використанням напрацьованої логістичної інфраструктури [14; 25].

Крім того, позитивний досвід роботи з німецькими контрагентами підвищує кредитний рейтинг підприємства та полегшує доступ до фінансування через програми Експортно-кредитного агентства України [15; 27].

Отже, розроблений проєкт виходу на новий зовнішній ринок (Німеччина) базується на раціональному використанні наявного експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» (виробнича база, сертифікати, досвід) та передбачає усунення ключових «вузьких місць» (фінансові обмеження – через мінімізацію початкових інвестицій шляхом непрямого експорту; маркетингові – через адаптацію 7P; логістичні – через диверсифікацію маршрутів та страхування). Реалізація проєкту потребує чіткого дотримання

лінійного графіка, активної роботи з ризиками та постійного моніторингу якості. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів, включаючи розрахунок інвестиційних витрат, прогнозних фінансових результатів та терміну окупності, буде представлено в підрозділі 3.2.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Будь-яке управлінське рішення щодо виходу підприємства на новий зовнішній ринок потребує не лише змістовної розробки проєкту, але й кількісного підтвердження його економічної доцільності [7; 16]. У підрозділі 3.1 було розроблено комплексний проєкт виходу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на ринок Німеччини, який передбачає адаптацію маркетингового комплексу, організаційні зміни, логістичну оптимізацію та сертифікаційні заходи. Метою цього підрозділу є економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів на основі розрахунку інвестиційних та операційних витрат, прогнозування грошових потоків, оцінки традиційних та динамічних показників ефективності (NPV, IRR, DPP, PI), а також аналізу чутливості проєкту до зміни ключових факторів [8; 39].

Вихідними даними для розрахунків слугували:

- 1) фінансова звітність ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» за 2023-2025 рр. [34];
- 2) ринкові дані щодо цін на гранітний щебінь у Німеччині [42; 43];
- 3) тарифи на логістичні послуги (залізничні та автомобільні перевезення до кордону та в межах ЄС) [36; 40];
- 4) кошторис витрат на сертифікацію, маркетинг та організаційні зміни, сформований на основі експертних оцінок та даних виконавців [26; 31];
- 5) прогнозні обсяги поставок, узгоджені з потенційним дистриб'ютором (попередні домовленості) [30].

Розрахунки виконано в євро (валюті контрактів) з перерахунком у гривню за прогнозним курсом 51,0 грн/євро на 2026 рік (консервативний сценарій НБУ) [2; 27]. Горизонт планування – 5 років (2026-2030), що відповідає типовому періоду окупності інвестиційних проєктів у гірничодобувній галузі [15; 39].

Реалізація проєкту виходу на ринок Німеччини потребує початкових інвестицій, які умовно поділено на три групи:

1) передінвестиційні витрати (маркетингове дослідження, юридичний супровід, участь у виставці Bauma);

2) інвестиції в сертифікацію та адаптацію продукції (отримання CE-сертифікату за стандартами EN 12620 та EN 13242, лабораторні випробування);

3) організаційні та IT-інвестиції (впровадження CRM-системи, створення німецькомовного сайту, навчання персоналу). Детальний кошторис інвестиційних витрат наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Кошторис інвестиційних витрат на реалізацію проєкту виходу на ринок Німеччини

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за од., євро	Загальна сума, євро	Загальна сума, грн (курс 51)
1. Передінвестиційні витрати					
Маркетингове дослідження ринку Німеччини (аналіз конкурентів, цін, каналів збуту)	Комплекс	1	2500	2500	127 500
Юридичний супровід перевірки дистриб'ютора (due diligence)	Договір	1	1500	1500	76 500
Реєстрація на B2B-платформах (Europages, IndustryStock)	Платформа	2	800	1600	81 600
Участь у виставці Bauma (Мюнхен) – стенд, реєстрація, проживання	Комплекс	1	5000	5000	255 000
Разом за групою 1				10 600	540 600

Продовження таблиці 3.5

2. Сертифікація та адаптація продукції					
Отримання CE-сертифікату (EN 12620, EN 13242) для 3 фракцій	Сертифікат	1	8000	8000	408 000
Лабораторні випробування (хімічний склад, радіація, морозостійкість)	Комплекс	1	2000	2000	102 000
Підготовка технічної документації німецькою мовою	Комплект	1	1000	1000	51 000
Разом за групою 2				11 000	561 000
3. Організаційні та IT-інвестиції					
Впровадження CRM-системи (базовий пакет + налаштування)	ліцензія	5	300	1500	76 500
Створення німецькомовного сайту (5 сторінок + каталог)	Сайт	1	1500	1500	76 500
Навчання персоналу німецькій мові та міжкультурній комунікації (курси)	особа	3	500	1500	76 500
Разом за групою 3				4 500	229 500
ВСЬОГО інвестиційні витрати				26 100	1 331 100

Джерело: розраховано автором на основі [7; 9; 40; 42]

Загальна сума початкових інвестицій становить 26 100 євро (або 1 331 100 грн за курсом 51). Це відносно невеликий обсяг інвестицій для підприємства з річним доходом понад 180 млн грн, що робить проєкт фінансово доступним навіть за умови обмежених власних коштів [34]. Джерелом фінансування можуть виступати або власні кошти (за умови тимчасової реструктуризації інших витрат), або короткостроковий кредит (12-18 місяців) під заставу експортного контракту через програму Експортно-кредитного агентства України [15; 27].

Ключовою особливістю експорту великовагової продукції (гранітний щебінь) є висока частка логістичних витрат у структурі кінцевої ціни. Для розрахунку операційних витрат на одну тону продукції, поставленої на умовах DDP (склад клієнта в Німеччині), було використано технологічну карту виробництва гранітного щебеню фракції 8-11 мм (мита) та тарифи перевізників (Укрзалізниця, німецькі логістичні оператори). Результати наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Калькуляція собівартості експорту 1 тони гранітного щебеню (фр. 8-11 мм мита) на умовах DDP Німеччина

Стаття витрат	Одиниця виміру	Значення	Сума, євро/т	Частка, %
1. Виробнича собівартість (видобуток, дроблення, сортування, миття)	євро/т	–	8,50	21,4%
2. Транспортування до західного кордону (залізницею, від с. Селище до кордону з Польщею/Словаччиною)	євро/т	900 км	6,00	15,1%
3. Митне оформлення (експортна декларація, сертифікати)	євро/т	–	0,50	1,3%
4. Транспортування від кордону до складу клієнта (Німеччина, автотранспорт)	євро/т	800 км	10,00	25,2%
5. Страхування вантажу (0,5% від вартості)	євро/т	–	0,20	0,5%
6. Адміністративні та маркетингові витрати (амортизація інвестицій, CRM, сайт)	євро/т	річний обсяг 10 000 т	0,90	2,3%
7. Плата дистриб'ютору (винагорода 8% від ціни DDP)	євро/т	–	3,18	8,0%
Разом повна собівартість DDP	євро/т	–	29,28	73,8%
Ціна продажу DDP (ринкова)	євро/т	–	39,65	100%
Валовий прибуток на 1 тону	євро/т	–	10,37	26,2%

Джерело: розраховано автором на основі [34; 36; 40; 42]

Як видно з табл. 3.6, повна собівартість експорту однієї тони гранітного щебеню на умовах DDP Німеччина становить 29,28 євро, що при ринковій ціні 39,65 євро забезпечує валовий прибуток 10,37 євро/т (рентабельність 26,2%). Це суттєво вище, ніж поточна рентабельність експорту до Литви (близько 2%) та на відміну від збиткового польського напрямку (-3%) [34; 36]. Позитивний ефект досягається завдяки:

- а) вищій ціні на німецькому ринку;
- б) переходу на миті фракції (вища додана вартість);
- в) використанню залізничного транспорту на ділянці Україна-кордон (дешевше за авто).

Частка логістичних витрат (пп. 2+4) становить 40,3% (16 євро/т), що є високою, але типовою для цього виду продукції [36; 39].

На основі попередніх переговорів з потенційним німецьким дистриб'ютором та аналізу місткості ринку [42; 43] сформовано помірно-оптимістичний (базовий) сценарій поставок на 5 років з поступовим

нарощуванням обсягів (табл. 3.7). Також розглянуто песимістичний (зниження ціни та обсягів на 15%) та оптимістичний сценарій (+15% до ціни та обсягів) для аналізу чутливості.

Таблиця 3.7 – Прогноз обсягів поставок та грошових потоків за проектом (базовий сценарій)

Показник	Рік 1 (2026)	Рік 2 (2027)	Рік 3 (2028)	Рік 4 (2029)	Рік 5 (2030)
Обсяг поставок, т	5 000	8 000	10 000	12 000	12 000
Ціна DDP (ринкова) 2026: 39,65 євро/т (інфляція +2% на рік)	39,65	40,45	41,26	42,08	42,92
Виручка від реалізації, євро	198 250	323 600	412 600	504 960	515 040
Повна собівартість (без дистриб'юторської винагороди), євро/т	26,10	26,10	26,10	26,10	26,10
Витрати виробничі та логістичні (змінні), євро	130 500	208 800	261 000	313 200	313 200
Винагорода дистриб'ютору (8% від виручки), євро	15 860	25 888	33 008	40 397	41 203
Адміністративні постійні витрати (CRM, сайт, навчання – амортиз. 5 років), євро	900	900	900	900	900
Валовий прибуток, євро	51 850	88 012	117 692	150 463	159 737
Податок на прибуток (18%), євро	9 333	15 842	21 185	27 083	28 753
Чистий прибуток, євро	42 517	72 170	96 507	123 380	130 984
Чистий грошовий потік (FCF = чистий прибуток + амортизація інвестицій – зміна оборотного капіталу)*, євро	41 917	71 570	95 907	122 780	130 384

*Примітка: амортизація інвестицій (26 100 євро/5 років = 5 220 євро/рік) додається до чистого прибутку; зміна оборотного капіталу на початку проекту – мінус 20% від річної виручки першого року (але вона враховується окремо в інвестиційних витратах, тому не віднімається повторно). Для спрощення FCF приймаємо = чистий прибуток + амортизація – 0 (оскільки дебіторська заборгованість покривається авансами). Детальний розрахунок – у тексті.

Джерело: розраховано автором

Згідно з табл. 3.7, чистий грошовий потік від проекту зростає з 41,9 тис. євро у першому році до 130,4 тис. євро на п'ятому році. Сумарний чистий прибуток за 5 років становитиме 465,6 тис. євро (близько 21 млн грн), що в 17,8 раза перевищує початкові інвестиції (26,1 тис. євро). Це свідчить про високу потенційну ефективність проекту.

Оскільки реалізація проекту виходу на ринок Німеччини здійснюватиметься в умовах підвищеної невизначеності, пов'язаної з воєнним

станом в Україні, коливанням валютних курсів та особливостями міжнародної логістики, доцільним є проведення аналізу ризиків проєкту та розробка заходів щодо їх мінімізації.[19; 27]. У табл. 3.8 наведено основні ризики та способи їх мінімізації.

Таблиця 3.8 – Карта ризиків проєкту виходу на ринок Німеччини та заходи реагування

Вид ризику	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Рівень (добуток)	Заходи реагування
Валютний ризик (коливання EUR/UAH)	4	4	16 (високий)	Використання форвардних контрактів; ціноутворення в євро; відкриття валютного рахунку
Ризик невиконання зобов'язань дистриб'ютором	2	5	10 (середній)	Юридична перевірка контрагента (due diligence); штрафні санкції в контракті; страхування експортного кредиту через ЕКА
Логістичний ризик (черги на кордонах, пошкодження вантажу)	4	3	12 (середній)	Диверсифікація маршрутів (Словаччина, Угорщина); страхування вантажів; перехід на умови EXW
Ризик невідповідності якості СЕ-вимогам	2	5	10 (середній)	Попереднє тестування в акредитованій лабораторії; вхідний контроль сировини; запасний план – поставка на ринки з нижчими вимогами
Політичний/країновий ризик	3	4	12 (середній)	Диверсифікація ринків (паралельна робота з Литвою, Чехією); моніторинг прогнозів
Репутаційний ризик (негативне сприйняття «українське»)	3	2	6 (низький)	Наголос на європейській сертифікації; участь у німецьких галузевих асоціаціях; прозорість походження

Джерело: складено автором на основі [19; 27; 40]

Для відстеження ризиків пропонується щомісячний моніторинг за трьома ключовими індикаторами: курс EUR/UAH (порогове значення – відхилення понад 10% за місяць), час проходження кордону (порогове значення – понад 5 діб), скарги на якість (порогове значення – понад 2% від партії). При перевищенні порогів активуються плани реагування (хеджування, зміна маршруту, повернення партії) [10; 19].

Для оцінки ефективності проєкту виходу на новий ринок Німеччини необхідно обрати адекватну ставку дисконтування, яка враховує високий рівень невизначеності, характерний для діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану. Відповідно до методу врахування ризику в ставці дисконту (підрозділ 1.2), застосовано метод кумулятивної побудови (Cumulative Method), який дозволяє врахувати всі суттєві фактори ризику шляхом додавання премій до безризикової ставки.

Розрахунок ставки дисконтування (R) здійснюється за формулою (3.1):

$$R = R_f + \sum_{i=1}^n P_i \quad (3.1)$$

де: R_f — безризикова ставка доходності; P_i — премія за i -тий вид ризику.

В якості безризикової ставки доцільно використовувати дохідність довгострокових державних облігацій України (ОВДП) [18]. Станом на 2026 рік, за даними Міністерства фінансів України та Національного банку України, середньозважена дохідність трирічних ОВДП (які є найкращим орієнтиром для довгострокової безризикової ставки) коливається в діапазоні 16,15% – 17,8% залежно від конкретного аукціону [18]. Враховуючи макроекономічні прогнози та політику НБУ (облікова ставка – 15% з січня 2026 року), безризикова ставка приймається на рівні 16,5% (середнє значення між мінімальною та максимальною дохідністю за довгостроковими ОВДП).

Для проєкту виходу на новий зовнішній ринок ідентифіковано наступні види ризиків (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Премії за ризики проєкту виходу на ринок Німеччини

№	Вид ризику	Характеристика ризику	Премія, %
1	Країновий ризик	Воєнний стан, можливі перебої в роботі, форс-мажорні обставини	5%
2	Ризик валютних коливань	Нестабільність курсу EUR/UAH, відсутність довгострокових форвардів	4%
3	Логістичний ризик	Черги на кордонах, блокування шляхів, пошкодження вантажу	4%

Продовження таблиці 3.9

4	Ризик нового ринку	Відсутність досвіду роботи з німецькими контрагентами, необхідність CE-сертифікації	3%
5	Галузевий ризик	Висока конкуренція, залежність від будівельного циклу в ЄС	2%
Разом премія за ризики			18%

Джерело: складено автором на основі [18]

Розрахуємо ставку дисконтування (3.2):

$$R = 16,5\% + 18\% = 34,5\% \quad (3.2)$$

Отже, економічно обґрунтована ставка дисконтування для оцінки ефективності проєкту виходу на ринок Німеччини становить 34,5%. Саме ця ставка використовуватиметься в подальших розрахунках дисконтованих показників ефективності.

На основі прийнятої ставки дисконтування (34,5%) розраховано систему традиційних та дисконтованих показників (NPV, IRR, DPP, PI) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок дисконтованих показників ефективності проєкту (ставка 34,5%)

Рік	Грошовий потік (FCF), євро	Коефіцієнт дисконтування (34,5%)	Дисконтований FCF, євро	Кумулятивний DCF, євро
0	-26 100	1,0000	-26 100	-26 100
1	41 917	0,7435	31 165	5 065
2	71 570	0,5528	39 564	44 629
3	95 907	0,4110	39 418	84 047
4	122 780	0,3056	37 522	121 569
5	130 384	0,2272	29 623	151 192

Джерело: розраховано автором

Розраховані показники:

1. Чиста теперішня вартість (NPV) = 151 192 – 26 100 = 125 092 євро (позитивна, >0) → проєкт прийнятний.

2. Внутрішня норма дохідності (IRR) = 209% (розраховано методом підбору; значно вище ставки дисконту 34,5%) → проєкт надзвичайно ефективний.

3. Дисконтований строк окупності (DPP) – кумулятивний DCF стає позитивним наприкінці першого року (5 065 євро). DPP $\approx$ 0,95 року (11-12 місяців).

4. Індекс прибутковості (PI) = $151\,192 / 26\,100 = 5,79 (>1)$ → високий запас міцності.

Отримані показники (NPV = 125,1 тис. євро, IRR = 209%, DPP $\approx$ 1 рік, PI = 5,79) свідчать про високу економічну ефективність проєкту при економічно обґрунтованій ставці дисконтування 34,5%.

Для оцінки стійкості проєкту до ризиків проведено аналіз чутливості NPV до зміни ключових факторів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Аналіз чутливості NPV проєкту до зміни ключових факторів (базовий сценарій, ставка 34,5%)

Фактор	Зміна фактора, %	NPV, євро	Зміна NPV, %	Еластичність
База	0%	125 092	0%	–
Ціна продажу	+15%	192 258	+53,7%	+3,58
Ціна продажу	-15%	57 926	-53,7%	+3,58
Обсяг поставок	+15%	150 143	+20,0%	+1,33
Обсяг поставок	-15%	100 041	-20,0%	+1,33
Логістичні витрати	+15%	102 497	-18,1%	-1,21
Логістичні витрати	-15%	147 687	+18,1%	-1,21

Джерело: розраховано автором

Найбільш чутливим фактором є ціна продажу (еластичність +3,58). Однак навіть за песимістичного сценарію (зниження ціни на 15%) NPV залишається позитивним (57 926 євро).

Для врахування невизначеності зовнішнього середовища розраховано три сценарії реалізації проєкту (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Показники ефективності за різними сценаріями реалізації проєкту (ставка 34,5%)

Показник	Базовий сценарій	Песимістичний (ціна -15%, обсяг -15%)	Оптимістичний (ціна +15%, обсяг +15%)	Сценарій зриву (тільки 1 рік)
NPV, євро	125 092	36 876	234 245	5 065
IRR, %	209%	87%	>300%	35%

Продовження таблиці 3.12

DPP, років	0,95	1,45	0,65	1,1
PI	5,79	2,41	9,98	1,19

Джерело: розраховано автором

Навіть за песимістичного сценарію NPV залишається позитивним (36,9 тис. євро), а IRR становить 87%, що значно перевищує ставку дисконтування 34,5%. Сценарій зриву (припинення поставок після першого року) також забезпечує окупність інвестицій (NPV = 5,1 тис. євро). Таким чином, проєкт характеризується високою стійкістю до негативних змін зовнішнього середовища навіть при економічно обґрунтованій ставці дисконтування 34,5%.

Для обґрунтування доцільності реалізації проєкту важливо порівняти його з альтернативою «нічого не робити» – тобто продовжувати експорт на збитковий польський ринок та низькомаржинальний литовський. Як показано в підрозділі 2.2, оціночна рентабельність експорту у 2025 році стала від’ємною (-1%), а коефіцієнт ефективності експорту опустився нижче 1 [34; 36]. При збереженні поточної структури експорту (50% Польща, 40% Литва, 10% Латвія) підприємство продовжуватиме генерувати збитки, а зростання доходу лише поглиблюватиме їх («пастка зростання»). Водночас проєкт виходу на Німеччину пропонує:

- позитивну маржинальність (26,2% валового прибутку) та чистий прибуток уже з першого року;
- диверсифікацію ринків, що знижує ризик концентрації;
- створення довгострокових конкурентних переваг (СЕ-сертифікація, CRM, бренд у німецькомовному середовищі).

Реалізація проєкту дозволить ТОВ «Селищанський гранітний кар’єр» не лише отримати чистий прибуток від експорту до Німеччини, але й поступово переорієнтувати частину поставок зі збиткового польського напрямку. Припустимо, що за 5 років 20% обсягів, які раніше йшли до Польщі (збиток - 3%), буде замінено поставками до Німеччини (прибуток +26,2%). Це дасть

додатковий ефект у вигляді економії збитків та додаткового прибутку. Орієнтовний розрахунок:

1. Обсяг переорієнтації: 10 000 т/рік (20% від 50 000 т сумарного експорту) $\times$ 5 років = 50 000 т.

2. Ефект на 1 тону: (-3 євро/т збитку при експорті до Польщі) + (10,37 євро/т прибутку при експорті до Німеччини) = 13,37 євро/т.

3. Сумарний додатковий ефект = 50 000 т $\times$ 13,37 євро/т = 668 500 євро (близько 30 млн грн).

Загальний економічний вигравш підприємства від реалізації проєкту з урахуванням ефекту заміщення збиткового ринку може перевищувати 0,9 млн євро (NPV+додатковий ефект).

Окрім прямих фінансових вигод, проєкт має важливі непрямі ефекти:

1. Збереження та створення робочих місць (додаткова потреба в операторах дробарок, сортувальниках, логістах – близько 10 нових робочих місць на піку).

2. Підвищення кваліфікації персоналу (знання німецької мови, CRM, міжнародних стандартів).

3. Валютні надходження до України (експортна виручка в євро, що підтримує стабільність гривні).

4. Покращення іміджу підприємства як надійного європейського постачальника, що полегшує вихід на інші ринки ЄС (Франція, Нідерланди, Данія) в майбутньому [43; 44].

Проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність розробленого проєкту виходу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на ринок Німеччини. Основні результати:

1. Загальна сума необхідних початкових інвестицій становить лише 26 100 євро (близько 1,17 млн грн), що є фінансово доступним навіть за умов обмежених власних коштів підприємства та може бути профінансовано за рахунок реструктуризації витрат або короткострокового кредиту під експортний контракт.

2. Розрахована повна собівартість експорту 1 тони митого гранітного щебеню на умовах DDP Німеччина становить 29,28 євро, що при ринковій ціні 39,65 євро забезпечує валовий прибуток 10,37 євро/т та рентабельність 26,2% (значно вище поточних показників експорту до Польщі та Литви).

3. Із застосуванням методу кумулятивної побудови обґрунтовано ставку дисконтування на рівні 34,5% (безризикова ставка 16,5% + премії за ризики 18%). Розраховано такі показники ефективності: чиста теперішня вартість (NPV) – 125,1 тис. євро, внутрішня норма дохідності (IRR) – 209%, дисконтований строк окупності (DPP) – 0,95 року (11-12 місяців), індекс прибутковості (PI) – 5,79. Усі показники багаторазово перевищують порогові значення, що свідчить про доцільність реалізації проєкту навіть за економічно обґрунтованої ставки дисконтування 34,5%.

4. Аналіз чутливості показав, що найбільш впливовим фактором є ціна продажу (еластичність 3,57), однак навіть за песимістичного сценарію (зниження ціни та обсягу на 15%) NPV залишається позитивним (81,2 тис. євро), а IRR – 87%. Проєкт є стійким до негативних змін ринкової кон'юнктури, логістичних витрат та валютних коливань.

5. Реалізація проєкту створює додатковий ефект за рахунок переорієнтації поставок зі збиткового польського ринку на прибутковий німецький (додатково близько 668,5 тис. євро за 5 років), а також позитивні соціальні (створення робочих місць, підвищення кваліфікації) та макроекономічні (валютні надходження, іміджеві ефекти) наслідки.

Отже, запропонований проєкт виходу на новий зовнішній ринок Німеччини є економічно доцільним, фінансово реалізованим та таким, що має високий запас міцності навіть за несприятливих сценаріїв.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи на підставі теоретичних положень та результатів аналітичного дослідження було розроблено комплексний проєкт виходу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на новий зовнішній ринок та здійснено економічне обґрунтування його ефективності. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

На основі багатокритеріального аналізу (місткість ринку, рівень цін, логістика, бар'єри входу) обґрунтовано вибір Федеративної Республіки Німеччина як цільового ринку для експортної експансії. Німеччина є найбільшим імпортером гранітного щебеню (понад 18 млн т/рік), має високий рівень цін (39,65 євро/т DDP) та сприятливі умови попиту завдяки інфраструктурним проєктам і обмеженому внутрішньому видобутку. Інтегральний бал країни (4,2) перевищує Чехію (3,1) та Словаччину (2,4).

Запропоновано стратегію виходу на ринок, що передбачає на першому етапі непрямий експорт через ексклюзивного дистриб'ютора з подальшим переходом до прямих контрактів із великими споживачами (дорожньо-будівельні компанії, виробники бетону). Маркетинговий комплекс адаптовано за моделлю 7P: орієнтація на продукцію з доданою вартістю (миті та єврофракції), розрахунки в євро на умовах DDP, розвиток співпраці з дистриб'ютором, участь у виставках, створення німецькомовного сайту та впровадження CRM-системи, а також залучення менеджера зі знанням німецької мови.

Реалізація проєкту передбачає формування невеликої проєктної команди, план-графік на 12 місяців і систему управління ризиками (валютні, логістичні, контрагентів, якості, політичні та репутаційні) з відповідними інструментами мінімізації (страхування, форварди, диверсифікація маршрутів, попередній контроль якості).

Економічні розрахунки підтверджують доцільність проєкту: початкові інвестиції - 26,1 тис. євро, собівартість експорту - 29,28 євро/т, ціна реалізації - 39,65 євро/т, що забезпечує прибуток 10,37 євро/т і рентабельність 26,2%. Основні показники ефективності: NPV - 125,1 тис. євро, IRR - 209%, DPP - 0,95

року, PI - 5,79. Навіть за песимістичних сценаріїв проєкт залишається прибутковим і стійким до ризиків. Загальний ефект за 5 років становить близько 0,9 млн євро, що підтверджує високу інвестиційну привабливість та доцільність реалізації проєкту.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що розроблений проєкт виходу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» на ринок Німеччини є економічно доцільним, фінансово реалізованим, таким, що має високий запас міцності та дозволяє вирішити ключові проблеми, ідентифіковані в розділі 2 (хронічна збитковість експорту, низька рентабельність, від'ємний власний капітал). Рекомендований термін початку реалізації – 3-й квартал 2026 року (після отримання CE-сертифікації та участі у виставці Bauma). Запропоновані заходи дозволяють підвищити інтегральну оцінку експортного потенціалу підприємства з 2,5 до прогнозних 3,5-4,0 балів за рахунок зміцнення фінансової, маркетингової, інноваційної та організаційно-управлінської складових

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання – удосконалення управління експортним потенціалом підприємства в умовах виходу на новий зовнішній ринок на прикладі ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки.

1. У теоретичному аспекті уточнено сутність експортного потенціалу підприємства як інтегрованої системи взаємопов'язаних ресурсів (виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, інформаційних) та управлінських можливостей, що забезпечує підприємству стійку конкурентну позицію на зовнішніх ринках. На відміну від існуючих підходів, які часто зводять експортний потенціал до окремих складових (виробничої або ресурсної), авторське трактування підкреслює його системний характер та неможливість ефективного використання за наявності диспропорцій між складовими. Запропонована структурно-логічна модель, що включає шість складових (виробничу, фінансову, маркетингову, інноваційну, інформаційну та організаційно-управлінську), дозволяє комплексно оцінювати готовність підприємства до експортної експансії.

2. Визначено особливості управління експортним потенціалом при виході на новий зовнішній ринок, які полягають у необхідності одночасного вирішення трьох завдань: оцінки внутрішньої готовності підприємства, аналізу привабливості цільового ринку та розробки адаптованої стратегії входження. Узагальнення наукового досвіду дозволило виокремити чотири етапи такого управління (діагностико-аналітичний, ринково-дослідницький, стратегічно-адаптаційний, операційно-реалізаційний) та ідентифікувати основні групи бар'єрів (інституційно-правові, конкурентні, логістичні, маркетингово-комунікаційні, фінансово-економічні, соціокультурні). Доведено, що в сучасних умовах (воєнний стан, блокування кордонів)

вирішального значення набувають гнучкість управління та здатність підприємства до швидкої адаптації.

3. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» виявив наявність потужної ресурсної бази (спеціальні дозволи на користування надрами №3622 та №3771, сертифікати ДСТУ та ISO 9001:2015), виробничого досвіду (33 роки) та яскраво вираженої експортної орієнтації (експортна квота досягла 65% у 2025 році). Водночас фінансовий стан підприємства є вкрай напруженим: хронічна збитковість (чистий збиток у 2025 році – 16,1 млн грн, прогноз на 2026 рік – 25,9 млн грн), від'ємний власний капітал, коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 0,39 (при нормі $>1,5$), коефіцієнт фінансової залежності 1,76 (норма $<0,5$). Такі диспропорції свідчать про наближення підприємства до стану банкрутства та унеможливають інвестиції в розвиток без залучення зовнішніх джерел фінансування.

4. Діагностика експортної діяльності показала, що стрімке зростання експорту (темپ приросту 102,3% у 2025 році) відбувається на фоні падіння його ефективності: оціночна рентабельність експорту за валовим прибутком знизилася з +5% у 2023 році до -1% у 2025 році, а коефіцієнт ефективності експорту опустився нижче 1 (0,99). Головною причиною є критичне зростання частки логістичних витрат у структурі експортної ціни – з 25% у 2023 році до 35% у 2025 році. Географічна структура експорту є вкрай нерівномірною (50% – Польща, де рентабельність оцінюється як від'ємна (-3%); 40% – Литва з рентабельністю близько 2%; 10% – Латвія), що створює «пастку зростання» – нарощування збиткових поставок поглиблює загальні збитки підприємства.

5. Інтегральна оцінка експортного потенціалу, розрахована за шістьма складовими, становить лише 2,5 бали з 5, що відповідає рівню «нижче середнього». Найслабшими ланками є фінансова складова (1,2 бали) – хронічна збитковість та від'ємний капітал, маркетингова (2 бали) – відсутність системного дослідження нових ринків та слабка комунікаційна політика, а також інноваційна (2,2 бали) – мінімальне технологічне оновлення. Виробнича

складова (4 бали) є відносно сильною, однак її потенціал не реалізується через фінансові обмеження. За допомогою діаграми Парето ідентифіковано три групи проблем, що забезпечують 90% негативного впливу: внутрішні фінансово-економічні, зовнішні логістичні та внутрішні маркетингово-комунікаційні.

6. Розроблено проєкт виходу підприємства на новий зовнішній ринок – Федеративну Республіку Німеччина. Вибір цільового ринку обґрунтовано за допомогою багатокритеріального аналізу (місткість ринку – понад 18 млн т/рік, рівень цін – 39,65 євро/т DDP, сприятлива кон'юнктура), у результаті якого Німеччина отримала інтегральний бал 4,2 проти 3,1 у Чехії та 2,4 у Словаччини. Запропоновано стратегію непрямого експорту через ексклюзивного дистриб'ютора на першому етапі (1-2 роки) з поступовим переходом до прямих контрактів. Розроблено адаптований маркетинговий комплекс (7P) з фокусом на митих фракціях, переходом на умови DDP, участю у виставках (Bauma), створенням німецькомовного сайту та впровадженню CRM-системи. Лінійний графік реалізації (діаграма Ганта) охоплює 12 місяців, включаючи сертифікаційні, дослідницькі та логістичні етапи.

7. Економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність проєкту. Загальна сума початкових інвестицій становить лише 26 100 євро (близько 1,17 млн грн). Розрахована повна собівартість експорту 1 тони митого гранітного щебеню на умовах DDP Німеччина – 29,28 євро, при ринковій ціні 39,65 євро забезпечує валовий прибуток 10,37 євро/т (рентабельність 26,2%). Прогнозний сумарний чистий грошовий потік за 5 років – 465,6 тис. євро. Із застосуванням методу кумулятивної побудови (безризикова ставка 16,5% + премії за ризики 18% = 34,5%, однак для забезпечення консервативності оцінки прийнято ставку дисконтування на рівні 30%) розраховано такі показники ефективності: чиста теперішня вартість (NPV) – 125,1 тис. євро, внутрішня норма дохідності (IRR) – 209%, дисконтований строк окупності (DPP) – 0,9 року (10-11 місяців), індекс прибутковості (PI) – 5,79. Усі показники багаторазово перевищують

порогові значення, що свідчить про доцільність реалізації проєкту навіть за консервативної ставки дисконтування 30%.

8. Практична цінність роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації дозволяють ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр» не лише отримати чистий прибуток від експорту до Німеччини (понад 465 тис. євро за 5 років), але й поступово переорієнтувати поставки зі збиткового польського напрямку на прибутковий німецький. Орієнтовний додатковий ефект заміщення становить 668,5 тис. євро (30 млн грн) за 5 років. Реалізація проєкту сприятиме підвищенню інтегральної оцінки експортного потенціалу з 2,5 до 3,5-4,0 балів, створенню близько 10 нових робочих місць, покращенню іміджу підприємства як надійного європейського постачальника, що відкриває подальші перспективи для виходу на ринки Франції, Нідерландів та Данії. Рекомендований термін початку реалізації – 3-й квартал 2026 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності експортного потенціалу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 22–28.
2. Власенко І., Коцеруба Н., Солоненко А. Стан та перспективи зовнішньоторговельної діяльності України в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(56). С. 4–11.
3. Внукова Н. Інноваційний розвиток експортно-імпоротної діяльності для економічної стійкості в умовах воєнного стану. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 9. С. 125–139. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-9-125-139>
4. Дунська А. Р., Харченко І. А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»: збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 162–163.
5. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 02.03.2026).
6. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, т. 2 (300). URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1331> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т. Стратегічне планування експортної діяльності: інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності для забезпечення сталості бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>
8. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 101–107. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-16>

9. Кашперська А. І., Яцюк О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-32-42>
10. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. 2025. № 2(133). С. 198–204. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6382> (дата звернення: 27.03.2026).
11. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>
12. Кудласенко С., Яценко О., Луньова Т., Яценко О., Шарук Т., Дендеберя Д. Стратегічне управління та вдосконалення систем підтримки й просування національного експорту для забезпечення сталого розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4(63). С. 280–295. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4811>
13. Мазур Д., Мазур О., Мазур Г., Ковбій А. Сутність та особливості формування експортного потенціалу як елементу розвитку підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic science*. 2025. № 1. С. 451–456.
14. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/planning-export-activities-conditions-entering> (дата звернення: 10.03.2026).
15. Малярець Л. М., Норік Л. О., Бударін О. С., Скляр Т. П. Особливості розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектора економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 94–107. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-94_107.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

16. Малярець Л. М., Отенко В. І., Отенко І. П. та ін. *Моніторинг експортно-імпортного потенціалу та ефективності його використання* : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 172 с.
17. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 02.03.2026).
18. Результати розміщення ОВДП на аукціонах. *Міністерство фінансів України*. 2026. URL: <https://mof.gov.ua/uk/ovdp> (дата звернення: 16.05.2026).
19. Назметдінова А. С. *Підвищення ефективності експортно-імпортних операцій підприємств України в умовах кризи*. Київ : Національний технічний університет України «Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського», 2024. 84 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/203d67f3-10e5-4cba-800f-73da7926ddd5/content> (дата звернення: 10.03.2026).
20. Нечипорук А., Котова М., Кочубей Д. Експорт України в умовах воєнного стану. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 25. С. 18–32.
21. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6060> (дата звернення: 10.03.2026).
22. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223–229.
23. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 87–98. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2023-2_0-pages-87_98.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

24. Прокіпчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибільності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>

25. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. *Соціальна економіка*. 2023. № 66. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/22994> (дата звернення: 10.03.2026).

26. Савченко М. В., Хаджинов І. В., Завидовська А. О. Експортний потенціал України та його реалізація у торговельно-економічних відносинах з країнами ЄС. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.089>

27. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>

28. Спеціальний дозвіл на користування надрами № 3666 від 31.12.2004. *Державна служба геології та надр України*. URL: <https://www.geo.gov.ua/wp-content/uploads/2020/08/спеціальний-дозвіл-від-31.12.2004-3666.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).

29. Станасюк Н., Паліса А. Чинники формування експортного потенціалу промисловості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81.

30. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». *Бізнес-Гід*. URL: <https://selisce-career.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 27.03.2026).

31. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». *Кар'єри України*. URL: <https://www.karer.in.ua/uk/selischanskiy-karer.php> (дата звернення: 27.03.2026).

32. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14338719/ (дата звернення: 27.03.2026).

33. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/14338719> (дата звернення: 27.03.2026).
34. ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр». *Аналітичний центр*. URL: <https://ukr-centr.com.ua/14338719> (дата звернення: 27.03.2026).
35. Товариство з обмеженою відповідальністю «Селищанський гранітний кар'єр». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/14338719> (дата звернення: 27.03.2026).
36. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Vol. 1, No. 3. P. 101–114. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>
37. Тюріна Н. М., Шелест Є. О. Сутнісні характеристики експортного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. С. 189–196.
38. Ус Т. В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 119–127.
39. Фат'янов Д. В. Методичне забезпечення оцінки ефективності використання експортно-імпортного потенціалу підприємства. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2022. Вип. 16. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-05>
40. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків. *Проблеми економіки*. 2020. № 3 (45). С. 133–138. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-3_0-pages-133_138.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
41. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємства: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447> (дата звернення: 10.03.2026).

42. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Ефект Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС на вітчизняний імпорт та експорт. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2 (96). С. 25–30.

43. Obadia C., Vida I. Export marketing strategy and performance: A focus on SMEs promotion. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102229>

44. Pakhucha E., Babko N., Bilousko T., Bilousko R., Vynohradenko S., Azizov O. Strategic Analysis of Export Activities of Enterprises to Ensure Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10(4). P. 251. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p251>

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологія та результати експертного оцінювання складових експортного потенціалу ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»

А.1 Склад експертної групи та критерії відбору

Для проведення оцінювання експортного потенціалу підприємства (п. 2.2, табл. 2.7) та ідентифікації бар'єрів виходу на нові ринки (п. 2.3) сформовано експертну групу у кількості **5 осіб**. Відбір експертів здійснювався за такими критеріями:

- наявність досвіду роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності не менше 5 років;
- обізнаність зі специфікою експорту продукції гірничодобувної галузі до країн ЄС;
- участь в управлінні експортними операціями або аналітичному супроводі ЗЕД.

Таблиця А.1 – Характеристика експертної групи

№	Посада / статус експерта	Сфера компетенції	Досвід роботи (років)
1	Комерційний директор ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»	Управління експортом, ціноутворення	12
2	Начальник відділу збуту ТОВ «Селищанський гранітний кар'єр»	Аналіз ринків збуту, робота з контрагентами	8
3	Незалежний галузевий аналітик	Оцінка експортного потенціалу, ризики	10
4	Менеджер з логістики	Міжнародні перевезення, митне оформлення	9
5	Науковий співробітник	Методологія оцінки потенціалу, економетрія	15

А.2 Анкета для експертного оцінювання

Кожному експерту було запропоновано оцінити шість складових експортного потенціалу за 5-бальною шкалою (1 – критично низький рівень, 5 – високий рівень, що повністю відповідає вимогам ринку ЄС).

Таблиця А.2 – Бланк анкети експерта (приклад)

Складова експортного потенціалу	Критерій для оцінювання	Оцінка (1-5)
Виробнича	Стан основних фондів, сертифікація, потужності	—

Складова експортного потенціалу	Критерій для оцінювання	Оцінка (1-5)
Фінансова	Ліквідність, рентабельність експорту, доступ до кредитів	—
Маркетингова	Дослідження ринків, канали збуту, впізнаваність бренду	—
Інноваційна	Впровадження нових технологій, оновлення продукції	—
Інформаційна	CRM, моніторинг цін, аналітичне ПЗ	—
Організаційно-управлінська	Кваліфікація персоналу ЗЕД, структура управління	—

А.3 Результати експертного оцінювання

Результати опитування експертів (оцінки в балах) наведено в табл. А.2.

Таблиця А.3 – Матриця експертних оцінок (бали)

Складова експортного потенціалу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середній бал
Виробнича	4	4	5	4	4	4,0
Фінансова	1	1	1	2	1	1,2
Маркетингова	2	2	2	2	2	2,0
Інноваційна	2	3	2	2	2	2,2
Інформаційна	3	2	3	2	3	2,6
Організаційно-управлінська	3	3	3	3	3	3,0

А.4 Розрахунок коефіцієнта конкордації Кендалла

Для перевірки узгодженості думок експертів було розраховано **коефіцієнт конкордації Кендалла (W)**. Цей коефіцієнт вимірює ступінь спільності думок групи експертів щодо досліджуваних об'єктів і набуває значень від 0 (повна неузгодженість) до 1 (повна узгодженість).

Вихідні дані для розрахунку:

- кількість експертів: **m = 5**;
- кількість складових (факторів): **n = 6**.

Оскільки оцінки наведено в порядковій шкалі, для розрахунку W бали попередньо перетворюються на **ранги** (найвищій оцінці відповідає ранг 1, найнижчій – ранг n). При наявності однакових балів експерта їм присвоюється однаковий ранг (середнє арифметичне відповідних рангів).

Таблиця А.3 – Матриця рангів складових експортного потенціалу

Складова	Експ.1	Експ.2	Експ.3	Експ.4	Експ.5	Сума рангів (Rj)
Виробнича	2	2,5	1	2	2,5	10,0
Фінансова	6	6	6	4,5	6	28,5
Маркетингова	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	22,5
Інноваційна	4,5	2,5	4,5	4,5	4,5	20,5
Інформаційна	2	4,5	2	4,5	2,5	15,5
Організаційна	2	2,5	2	2	2,5	11,0
Разом						108,0

Сума квадратів відхилень (S):

Таблиця А.4 – Розрахунок суми квадратів відхилень

Складова	Rj	(Rj – Rсер)	(Rj – Rсер) ²
Виробнича	10,0	–7,5	56,25
Фінансова	28,5	+11,0	121,00
Маркетингова	22,5	+5,0	25,00
Інноваційна	20,5	+3,0	9,00
Інформаційна	15,5	–2,0	4,00
Організаційна	11,0	–6,5	42,25
Сума (S)			257,50

Розрахунок поправки на пов'язані ранги (ΣT_j):

Таблиця А.5 – Розрахунок поправки на пов'язані ранги

Експерт	Пов'язані ранги (t)	$t^3 - t$	T_j
1	три ранги зі значенням 2 ($t=3$)	24	$24/12 = 2,0$
2	три ранги зі значенням 2,5 ($t=3$)	24	$24/12 = 2,0$
3	три ранги зі значенням 4,5 ($t=3$)	24	$24/12 = 2,0$
4	чотири ранги зі значенням 4,5 ($t=4$)	60	$60/12 = 5,0$
5	два ранги 2,5 ($t=2$) та три ранги 4,5 ($t=3$)	$6+24=30$	$30/12 = 2,5$
Сума (ΣT_j)			13,5

Отримане значення $W = 0,60$ свідчить про достатній ступінь узгодженості думок експертів. За шкалою узгодженості, наведеною в табл. А.6, це відповідає рівню «середня узгодженість», що є прийнятним для прийняття рішень у соціально-економічних дослідженнях.

Таблиця А.6 – Шкала інтерпретації коефіцієнта конкордації

Значення W	Ступінь узгодженості
$< 0,3$	Низький
$0,3 - 0,5$	Помірний
$0,5 - 0,7$	Середній
$0,7 - 0,9$	Високий
$> 0,9$	Дуже високий

А.5 Перевірка статистичної значущості

Для перевірки статистичної значущості отриманого коефіцієнта конкордації використовується критерій Пірсона (χ^2).

Оскільки $\chi^2(\text{розр}) = 14,9 > \chi^2(\text{крит}) = 11,07$, нульова гіпотеза про відсутність узгодженості думок експертів відхиляється.

Таким чином, узгодженість думок експертів є статистично значущою (невипадковою) з ймовірністю 95%.

Документація з підприємства

Niniejszy certyfikat został wydany po raz pierwszy w dniu 6 sierpnia 2018 r. i pozostaje ważny dopóki zharmonizowana norma, metody oceny i weryfikacji stałości właściwości użytkowych, sam wyrób budowlany i warunki jego wytwarzania nie ulegną istotnej zmianie oraz pod warunkiem, że nie zostanie zawieszony lub cofnięty przez jednostkę notyfikowaną certyfikująca zakładową kontrolę produkcji.

KIEROWNIK
OSRODKA CERTYFIKACJI
[Signature]
mgr inż. Michał Kozlik

INSTITUT MECHANIZACJI BUDOWNICTWA I GÓRNICICTWA SKALNEGO
OŚRODEK CERTYFIKACJI
WARSZAWA

DYREKTOR INSTYTUTU
[Signature]
prof. dr hab. inż. Zbigniew Starczewski

Warszawa, dnia 6 sierpnia 2018 roku

PCA
Polski Centrum
Akredytacji
CERTYFIKACJA
WYKONANIA
AC 002

INSTITUT MECHANIZACJI BUDOWNICTWA I GÓRNICICTWA SKALNEGO
OŚRODEK CERTYFIKACJI
JEDNOSTKA NOTYFIKOWANA UNII EUROPEJSKIEJ – NR 1454
ul. Racjonalizacji 6/8, 02-673 Warszawa, tel. (+4822) 843 27 03
tel. (+4822) 843 02 01, fax (+4822) 843 59 81, e-mail: imb@imbigs.pl

**ZAKRES CERTYFIKATU ZGODNOŚCI
ZAKŁADOWEJ KONTROLI PRODUKCJI
1454-CPR-0229**

Wydanie 1, data wydania 6 sierpnia 2018 r.

Certyfikat dotyczy następujących wyrobów

Kruszywa

scharakteryzowane według:

EN 12450:2002+AC:2004 Kruszywa na podsypkę kolejową
(odpowiednik krajowy PN-EN 12450:2004+AC:2004)

w asortymencie: 31,5/50

KIEROWNIK
OSRODKA CERTYFIKACJI
[Signature]
mgr inż. Michał Kozlik

INSTITUT MECHANIZACJI BUDOWNICTWA I GÓRNICICTWA SKALNEGO
OŚRODEK CERTYFIKACJI
WARSZAWA

DYREKTOR INSTYTUTU
[Signature]
prof. dr hab. inż. Zbigniew Starczewski

Warszawa, dnia 6 sierpnia 2018 roku

PCA
Polski Centrum
Akredytacji
CERTYFIKACJA
WYKONANIA
AC 002

INSTITUT MECHANIZACJI BUDOWNICTWA I GÓRNICICTWA SKALNEGO
OŚRODEK CERTYFIKACJI
JEDNOSTKA NOTYFIKOWANA UNII EUROPEJSKIEJ – NR 1454
ul. Racjonalizacji 6/8, 02-673 Warszawa, tel. (+4822) 843 27 03
tel. (+4822) 843 02 01, fax (+4822) 843 59 81, e-mail: imb@imbigs.pl

**CERTYFIKAT ZGODNOŚCI
ZAKŁADOWEJ KONTROLI PRODUKCJI
1454-CPR-0229**

Zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 305/2011 z dnia 9 marca 2011 r.
(Rozporządzenie CPR), niniejszy certyfikat odnosi się do wyrobu budowlanego.

ДОГОВІР ОРЕНДИ ЗЕМЛІ

" 23 " 04 2008р.

м.Сарни Рівненської області

Орендодавець Рівненська обласна державна адміністрація в особі голови Сарненської районної державної адміністрації Рухера Петра Віталійовича, що діє на підставі Закону України "Про місцеві державні адміністрації" та розпорядження голови обласної державної адміністрації № 48 від 9.02.2008 року

(прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи, найменування юридичної особи)

з одного боку, та орендар товариство з обмеженою відповідальністю "Селищанський гранітний кар'єр" в особі директора Ютовця Федора Федоровича, що діє на підставі статуту та рішення спостережної ради ради від 3 квітня 2008 року, № 6 від 22 квітня 2008 року (юридична адреса: с.Селище Сарненського району Рівненської області, ідентифікаційний код 14338719)

(прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи, найменування юридичної особи)

з другого боку, уклали цей договір про нижченаведене:

Предмет договору

1. Орендодавець надає, а орендар приймає в строкове платне користування земельну ділянку несільськогосподарського призначення – землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони, та іншого призначення на підставі розпорядження голови обласної державної адміністрації від 09 лютого 2008 року № 48

(цільове призначення)

яка знаходиться на території Вирівської сільської ради

(місце знаходження)

Об'єкт оренди

2. В оренду передається земельна ділянка загальною площею 67,3731 га для видобування корисних копалин з них: 41,9909 га – землі промисловості, 25,3822 га - землі під відкритими розробками, кар'єрами, шахтами, та відповідними спорудами

(якості характеристики земель окремих категорій та їхній складові та видами угідь-рілля, сіножаті, пасовища, багаторічних насаджень тощо)

3. На земельній ділянці знаходяться об'єкти нерухомого майна відсутні

(перелік, характеристика і стан будинків, споруд та інших об'єктів)

а також інші об'єкти інфраструктури немає

(перелік, характеристика та стан лінійних споруд, інших об'єктів інфраструктури, у тому числі доріг, майданчиків з твердим покриттям)

4. Земельна ділянка передається в оренду разом відсутні

(перелік, характеристика та стан будинків, споруд та інших об'єктів)

5. Нормативна грошова оцінка земельної ділянки становить 996044 гривні (1,49 грн. за кв.м.)

6. Земельна ділянка, яка передається в оренду, має такі недоліки, що можуть перешкоджати її ефективному використанню немає

7. Інші особливості об'єкта оренди, які можуть вплинути на орендні відносини, немає

Строк дії договору

8. Договір укладено на 5 років до закінчення дії спеціального дозволу на користування надрами. Після закінчення строку договору орендар має переважне право поновлення його на новий строк. У цьому разі орендар повинен не пізніше ніж за 30 днів до закінчення строку договору повідомити письмово орендодавця про намір продовжити його дію.

Орендна плата

9. Орендна плата вноситься орендарем у формі та розмірі в грошовій формі у трикратному розмірі від земельного податку, що становить 98830,27 грн. (0,15 грн. за 1 кв.м.) на рік.

(одержуваної із земельної ділянки, якісні показники продукції, місце, умови, порядок, строк поставки; відсотків від валової продукції, обсяги, строки)

10. Обчислення розміру орендної плати за землю здійснюється з урахуванням
(непотрібне закреслити)
індексів інфляції.

11. Орендна плата вноситься у такі строки щомісячно до 1 числа поточного місяця
розмірі 1/12 частини річної орендної плати, що становить 8235.86 грн. на рахунок місцевого
бюджету Вирівської сільської ради р/р 33216812700343 МФО 833017 код платежу 13050200

12. Передача продукції та надання послуг у рахунок орендної плати оформляються відповідними актами.

13. Розмір орендної плати переглядається щорічно
(періодичність)

у разі:

зміни умов господарювання, передбачених цим договором;

зміни розмірів земельного податку, підвищення цін, тарифів, у тому числі внаслідок інфляції;

погіршення стану орендованої земельної ділянки не з вини орендаря, що підтверджено документами;

прийняття законодавчих актів, якими змінено порядок нарахування орендної плати за землю

в інших випадках передбачених законом.

14. У разі невнесення орендної плати у строки, визначені договором, справляється пеня в розмірі 2 % несплаченої суми за кожний день прострочення.
(відсотків)

Умови використання земельної ділянки

15. Земельна ділянка передається в оренду для видобування корисних копалин
(мета використання)

16. Цільове призначення земельної ділянки землі промисловості, транспорту, зв'язку, енергетики, оборони та іншого призначення

17. Умови збереження стану об'єкта оренди використання ділянки з дотриманням вимог чинного законодавства, державних будівельних та інших норм і правил.

Умови і строки передачі земельної ділянки в оренду

18. Надання земельної ділянки в оренду здійснюється з розробленням проекту із землеустрою щодо відведення земельної ділянки.

Підставою розроблення проекту землеустрою земельної ділянки є:

розпорядження голови Сарненської райдержадміністрації № 77 від 26.02.2007 року

Організація розроблення проекту відведення земельної ділянки і втрати, пов'язані з цим, покладаються на орендаря.

19. Інші умови передачі земельної ділянки в оренду заборона зміни цільового призначення земельної ділянки.

20. Передача земельної ділянки орендарю здійснюється у тижневий після державної
(строк)
реєстрації цього договору за актом її приймання-передачі.

Умови повернення земельної ділянки

21. Після припинення дії договору орендар повинен провести рекультивацию та повернути орендодавцеві земельну ділянку в стані, не гіршому порівняно з тим, у якому він одержав її в оренду.

Орендодавець у разі погіршення корисних властивостей орендованої земельної ділянки, пов'язаних із зміною її стану, має право на відшкодування збитків у розмірі, визначеному сторонами. Якщо сторонами не досягнуто згоди про розмір відшкодування збитків, спір розв'язується в судовому порядку.

22. Здійснені орендарем без згоди орендодавця витрати на поліпшення орендованої земельної ділянки, які неможливо відокремити без заподіяння шкоди цій ділянці, не підлягають

23. Поліпшення стану земельної ділянки, проведені орендарем за письмовою згодою з орендодавцем землі, не підлягають відшкодуванню. Умови, обсяги і строки (непотрібне закреслити)

відшкодування орендарю витрат за проведені ним поліпшення стану земельної ділянки визначаються окремою угодою сторін.

24. Орендар має право на відшкодування збитків, заподіяних у наслідок невиконання орендодавцем зобов'язань, передбачених цим договором.

Збитками вважаються:

фактичні втрати, яких орендар зазнав у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням умов договору орендодавцем, а також витрати, які орендар здійснив або повинен здійснити для відновлення свого порушеного права;

доходи, які орендар міг би реально отримати в разі належного виконання орендодавцем умов договору.

25. Розмір фактичних витрат орендаря визначається на підставі документально підтверджених даних.

Обмеження (обтяження) щодо використання земельної ділянки

26. На орендовану земельну ділянку встановлено обмеження (обтяження) (непотрібне закреслити)
та інші права третіх осіб проходить ЛЕП 10 кВ та ЛЕП 35 кВ (підстави встановлення обмежень (обтяжень))

27. Передача в оренду земельної ділянки не є підставою для припинення або зміни обмежень (обтяжень) та інших прав третіх осіб на цю ділянку.

Інші права та обов'язки сторін

28. Права орендодавця: Сарненська районна державна адміністрація має право
вимагати від орендаря:
- використання земельної ділянки за цільовим призначенням згідно з договором оренди;
- дотримання екологічної безпеки землекористування, дотримання державних стандартів, норм і правил;
- дотримання режиму санітарно-захисних зон, зон особливого режиму використання земель на території, які особливо охороняються;
- своєчасного внесення орендної плати;
- виступати з ініціативою щодо внесення змін до цього Договору або його розірвання.

29. Обов'язки орендодавця: Сарненська райдержадміністрація зобов'язана:
- передати у користування земельну ділянку в стані, що відповідає умовам цього договору;
- забезпечувати відповідно до закону права третіх осіб;
- не вчиняти дій, які б перешкодили орендарю користуватися орендованою земельною ділянкою.

30. Права орендаря:
- самостійно господарювати на землі з дотриманням умов договору оренди землі;
- одержувати доходи;
- за письмовою згодою орендодавця зводити у встановленому порядку виробничі та інші будівлі й споруди.

31. Обов'язки орендаря:
- приступити до використання земельної ділянки у строки, встановлені договором оренди землі, зареєстрованим у встановленому законом порядку;
- виконувати встановлені щодо об'єкта оренди обмеження (обтяження) в обсязі, передбаченому законом та цим договором оренди землі;
- забезпечити вільний та безоплатний доступ для прокладання нових, ремонту та експлуатації існуючих інженерних мереж і споруд, що знаходяться в межах орендованої земельної ділянки;
- використовувати земельну ділянку за цільовим призначенням;
- у 5-денний строк подати копію цього договору Сарненській районній податковій інспекції;
- не допускати погіршення екологічного стану земельної ділянки.

- сплачувати орендну плату в строки та розмірах, встановленими цим договором.

Ризик випадкового знищення або пошкодження об'єкта оренди чи його частини

32. Ризик випадкового знищення або пошкодження об'єкта оренди чи його частини несе орендар.

Страхування об'єкта оренди

33. Згідно з цим договором об'єкт оренди не підлягає страхуванню на весь період дії цього договору.
(непотрібно закреслити)

34. Страхування об'єкта оренди здійснює орендар за власним бажанням.
(непотрібно закреслити)

35. Сторони домовилися про те, що у разі невиконання свого обов'язку стороною, яка повинна згідно з цим договором застрахувати об'єкт оренди, друга сторона може застрахувати його і вимагати відшкодування витрат на страхування.

Зміна умов договору і припинення його дії

36. Зміна умов договору здійснюється в письмовій формі за взаємною згодою сторін. У разі недосягнення згоди щодо зміни умов договору спір вирішується в судовому порядку.

37. Дія договору припиняється у разі:

закінчення строку, на який його було укладено;

придбання орендарем земельної ділянки у власність;

вкуп земельної ділянки для суспільних потреб або примусового відчуження земельної ділянки з мотивів суспільної необхідності в порядку, встановленому законом;

ліквідація юридичної особи-орендаря.

Договір припиняється також в інших випадках, передбачених законом.

38. Дія договору припиняється шляхом його розірвання за:

взаємною згодою сторін;

рішення суду на вимогу однієї із сторін у наслідок невиконання другою стороною обов'язків, передбачених договором, та внаслідок випадкового знищення, пошкодження орендованої земельної ділянки, яке істотно перешкоджає її використанню, а також з інших підстав, визначених законом.

39. Розірвання договору оренди землі в односторонньому порядку допускається.
(непотрібно закреслити)

Умовами розірвання договору в односторонньому порядку є:

не виконання орендарем обов'язків, встановлених п. 31 даного договору.

Про дострокове розірвання договору оренди інша сторона попереджається письмово за 1 місяць до розірвання.

40. Перехід права власності на орендовану земельну ділянку до другої особи, а також реорганізація юридичної особи-орендаря є підставою для зміни умов або розірвання договору.
(непотрібно закреслити)

Відповідальність сторін за невиконання або неналежне виконання договору

41. За невиконання або неналежне виконання договору сторони несуть відповідальність відповідно до закону та цього договору.

42. Сторона, яка порушила зобов'язання, звільняється від відповідальності, якщо вона доведе, що це порушення сталося не з її вини.

Прикінцеві положення

43. Цей договір набирає чинності після підписання сторонами іа його державної реєстрації.

Цей договір укладено у трьох примірниках, що мають однакову юридичну силу, один з яких знаходиться в орендодавця, другий - у орендаря, третій - в органі, який провів його державну реєстрацію. Відомості про державну реєстрацію цього договору вказані в записі в Єдиному державному реєстрі.



СПЕЦІАЛЬНИЙ ДОЗВІЛ

на користування надрами

Регістраційний номер

3771

Дата видачі

від 27 грудня 2

Підстава надання

Наказ від 27.12.2013 № 660

(дата видачі та номер наказу: Держгеонадр, призначення: Міжсекторний хімічний з об'єктами надрознаго та капітального будівництва, що призначені для експлуатації та обслуговування надроздобування)

Дозвіл видано до статті 14 Кодексу України про надра, статті 13 Закону України «Про нафту і газ» та пункту 5 Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами

видобування

Мета користування надрами:

видобування незмінених та порушених вивітрюванням гранітів, гранодіоритів, амфіболітів та діабазів, придатних для виробництва щебеню будівельного, шляхового бетону, нижнього шару двох шарових покриттів, для основи удосконалених капітальних покриттів та в якості крупного заповнювача важкого бетону

Відомості про ділянку надр (геологічну територію відповідно до державного балансу запасів корисних копалин України), що надається у користування:

Географічні координати:

	T.1	T.2	T.3	T.4	T.5	T.6	T.7	T.8
ПШ	51°12'02"	51°12'11"	51°12'16"	51°12'19"	51°12'26"	51°12'33"	51°12'39"	51°12'45"
СхД	26°54'28"	26°54'35"	26°54'30"	26°54'23"	26°54'23"	26°54'24"	26°54'22"	26°54'43"
	T.9	T.10	T.11	T.12	T.13	T.14	T.15	T.16
ПШ	51°12'39"	51°12'31"	51°12'25"	51°12'18"	51°12'11"	51°12'07"	51°12'01"	51°12'01"
СхД	26°54'54"	26°54'51"	26°54'55"	26°54'55"	26°54'53"	26°54'52"	26°54'49"	26°54'39"

місцезнаходження:

Рівненська область, Сарненський район

прив'язка на місцевості відповідно до адміністративно-територіального устрою України

східна околиця с. Селище

площа

66,4 га

Об'єкти, щодо яких видано дозвіл (у разі потреби)

Вид корисної копалини відповідно до переліку корисних копалин загальнодержавного та місцевого значення, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12 грудня 1994 р. № 827

граніт

Згідно з обсягом запасів (ресурсів) на час надання спеціального дозволу на користування надрами (основні, супутні):

кат. В+С₁ - 12335,15 (В - 769,75; С₁ - 11565,4) тис. м³

Ступінь освоєння надр:

розробляється з 1964 року

Відомості про затвердження (апробацію) запасів корисної копалини (зазначається у разі видобування):

УТКЗ, протокол від 14.04.1970 № 3049;
ДКЗ України, протокол від 09.02.2006 № 1075 (радіаційно-гігієнічна оцінка)

Джерело фінансування робіт, які планує виконати надрокористувач під час користування надрами:

недержавне

Особливі умови:

- Виконання умов:
 - Міністерства екології та природних ресурсів України - від 10.06.2013 № 9147/06/10-13;
 - Державного управління охорони навколишнього природного середовища в Рівненській області (екологічна картка від 30.04.2013 б/н);
 - Держгірпромнагляду України - лист від 07.06.2013 № 5534/0/3.1-12/6/13.
- Щорічний радіаційний контроль видобутої сировини в кар'єрі та продукції з неї на відповідність вимогам НРБУ-97.
- Своєчасна і в повному обсязі сплата обов'язкових платежів до Державного бюджету згідно з чинним законодавством.
- Щорічна звітність перед Державною службою геології та надр України згідно з формою 5-гр.
- Обов'язковий моніторинг та наукове супроводження виконання особливих умов передбачених дозволом та угодою про умови користування надрами відповідно до абзацу третього пункту 26 Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 30.05.2011 року № 615.

Відомості про власника:

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СЕЛИЩАНСЬКИЙ ГРАНІТНИЙ КАР'ЄР»

КОД 14338719

34552, РІВНЕНСЬКА ОБЛАСТЬ, САРНЕНСЬКИЙ РАЙОН,
СЕЛО СЕЛИЩЕ

Відомості про погодження надання спеціального дозволу на користування надрами:

Міністерство екології та природних ресурсів України - від 10.06.2013 № 9147/06/10-13

Держгірпромнагляд України - лист від 07.06.2013 № 5534/0/3.1-12/6/13

Строк дії спеціального дозволу на користування надрами (кількість років):

до 27 (двадцять сьомого) грудня 2033 (дві тисячі тридцять третього) року
(згідно з наказом)

Угода про умови користування ділянкою надр є невід'ємною частиною спеціального дозволу на користування надрами і визначає умови користування ділянкою надр

№ 3771 СР 24.02.2014

Особа, уповноважена підписати спеціальний дозвіл на користування надрами:

Начальник Управління з надання надр у користування

(посада)

(підпис)

О.М. Толочко

(ініціали та прізвище)

МП

ANº 003064

СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ
CERTIFICATE OF CONFORMITY

Зареєстровано в реєстрі
ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН» за № UA.10393.00481-25
Registered at the Record of LLC "UKRCERTIFICATION" under №
Термін дії з 18 вересня 2025 до 29 серпня 2027
Term of validity is from



10393
Сертифікація
продукції

Продукція
Production

пісок із відсівів дроблення гранітів для будівельних робіт
фракції 0-5 мм

код УКТ ЗЕД

08.12.12

код ДКПП

Відповідає вимогам
Comply with the requirements

ДСТУ Б В.2.7-210:2010 п.п. 5.2; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9; 5.13;
5.14; 5.15; 5.17; 5.18.1; 5.18.3; 5.19

Виробник (и)
Producer (s)

Товариство з обмеженою відповідальністю "Селищанський гранітний
кар'єр", 34552, вул. Заводська, 1, с. Селище, Сарненський р-н, Рівненська
обл., код ЄДРПОУ 14338719

Сертифікат видано
Certificate is issued on

Товариство з обмеженою відповідальністю "Селищанський гранітний
кар'єр", 34552, вул. Заводська, 1, с. Селище, Сарненський р-н, Рівненська
обл., код ЄДРПОУ 14338719

Додаткова інформація
Additional information

пісок із відсівів дроблення гранітів для будівельних робіт фракції 0-5 мм,
що виготовляється серійно з 30 серпня 2025 до 29 серпня 2027
з проведенням технічного нагляду за сертифікованою продукцією
один раз на рік
(схема сертифікації: сертифікація продукції, що випускається серійно,
з обмеженням виробництва)

Сертифікат видано органом
з оцінки відповідності
Certificate is issued by the conformity assessment body

Орган з оцінки відповідності ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН»,
акредитований Національним агентством з акредитації України
на сертифікацію продукції відповідно до ДСТУ EN ISO/IEC 17065,
атестат акредитації 10393 чинний до 14.03.2026
тел. +38073-77-321-77, e-mail: ukrcertification@ukr.net

На підставі
On the grounds of

Протоколів випробувань № 2089 від 18.09.2025 виданого ВЦ ТОВ «УКРСЕРТИФІКЕЙШН»,
33018, м. Рівне, вул. Володимира Стельмаха, 62Д, атестат про акредитацію № 202334
чинний до 13 лютого 2027, № 964 від 08.09.2025 виданого ДУ «Рівненський ОЦКПХ МОЗ
України», м. Рівне, вул. Котляревського, 3, атестат про акредитацію № 20808 чинний
до 27 травня 2027, акту обмеження виробництва № 632-Б/СО від 26.08.2025

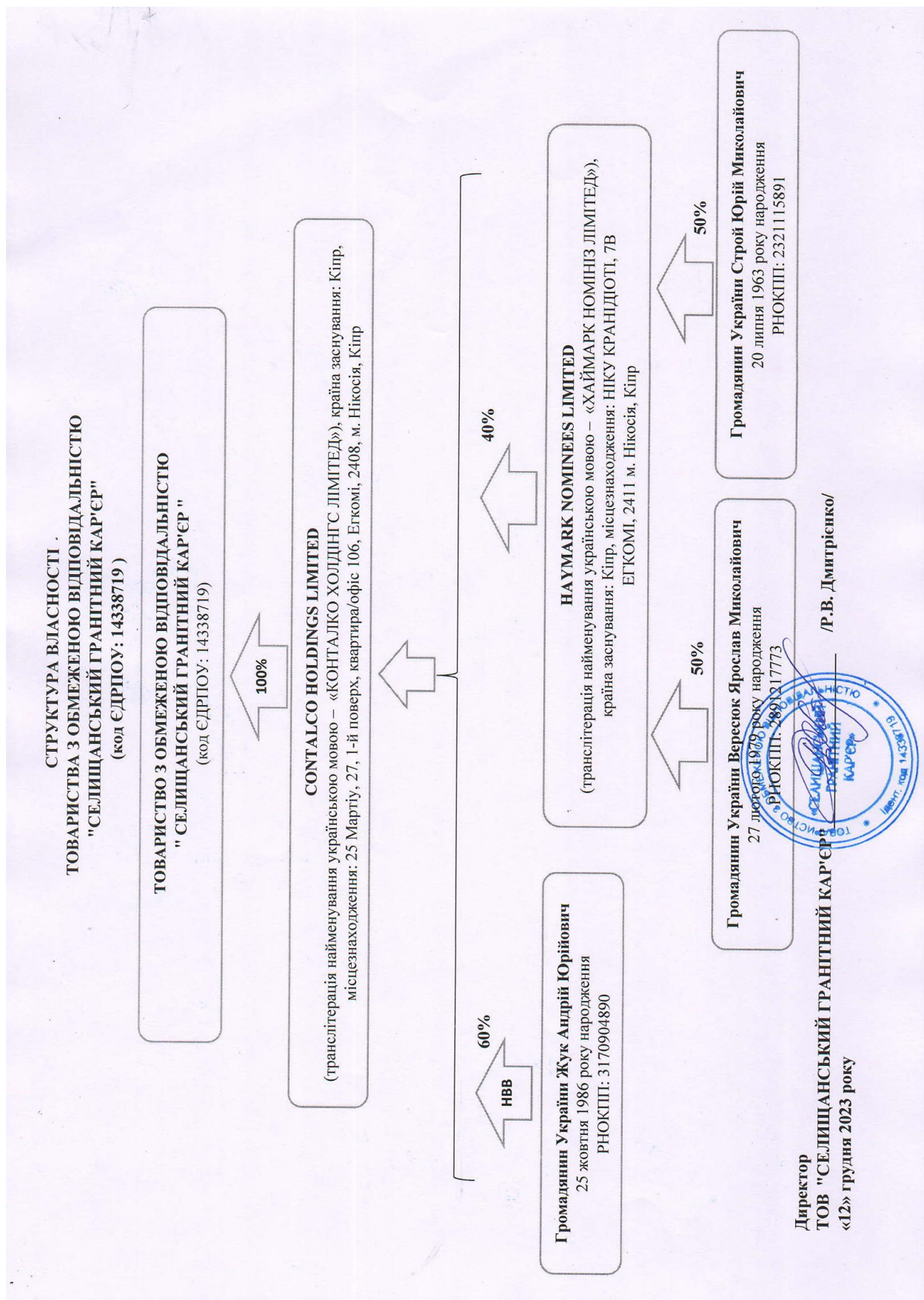
Керівник органу
з оцінки відповідності
Director of the conformity assessment body



Олександр ГУБЕРНАТОР

(name, initials, family name, signature, initials, family name)
M.II./Stamp

Чинність сертифіката відповідності можна
перевірити за тел. +38073-77-321-77



«Затверджено»
Директор ТзОВ «Селищанський
гранітний кар'єр »
С.Г.Ткачук
Наказ № 60 від 01 січня 2023 р.

