

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Планування розширення міжнародної діяльності підприємства на
zasadaх сталого розвитку»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11
МАРИНЧЕНКО Оксана Вікторівна**

(підпис)

**Керівник професор кафедри менеджменту підприємств
д.е.н., проф.
ДУНСЬКА Алла Рашидівна**

(підпис)

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

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
МАРИНЧЕНКО Оксані Вікторівні**

1. Тема роботи: «Планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку»

керівник роботи д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна

затверджені наказом по університету від ____ . ____ .2025р. № _____ -с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ПЕТ Технолоджиз», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2019-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2019-2024 рр.; статут. форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2019-2024 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та вплив концепції сталого розвитку на розширення міжнародної діяльності підприємства;
- розкрити методичні підходи до планування розширення міжнародної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій підприємства за наявного стану ресурсного забезпечення;
- оцінити ключові фактори середовища функціонування підприємства;
- визначити напрямки розширення міжнародної діяльності підприємства у контексті сталого розвитку;

в) рекомендаційна частина:

- розробити план розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованих проєктів та оцінити ризиковість запланованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Загальна інформація про історію та діяльність ТОВ «ПЕТ Технолоджиз».
2. Організаційна структура ТОВ «ПЕТ Технолоджиз».
3. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПЕТ Технолоджиз». за 2019-2024 рр.
4. Оцінка експортно-імпортової діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз».
5. Аналіз факторів середовища функціонування ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» у галузі.
6. Проєкти з планування розширення міжнародної діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» на засадах сталого розвитку.
7. Фінансово-економічне обґрунтування запланованих проєктів та оцінка їх ризиковості.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління міжнародним бізнесом	08.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Діагностика тенденцій галузі та середовища функціонування ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення проекту з планування розширення міжнародної діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» на засадах сталого розвитку	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування економічної ефективності реалізації запропонованих проєктів та їх ризиковості	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Оксана МАРИНЧЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку» містить 113 сторінок, 46 таблиць, 16 рисунків. Перелік посилань нараховує 47 найменувань.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність підприємства на засадах сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи було застосовано наступні методи: синтез, аналіз, класифікація, групування, табличний та графічний методи подання інформації, калькуляційні методи обчислень та комп'ютерні технології.

Результатом роботи є розробка проєктів, спрямованих на розширення на міжнародної діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» у контексті сталого розвитку.

Використання результатів роботи. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» для розширення міжнародної діяльності.

Результати впровадження досліджень дають можливість використати розроблений план й розширити міжнародну діяльність підприємства у контексті сталого розвитку.

Ключові слова: *сталий розвиток, підприємство, планування, розширення, міжнародна діяльність, ефективність, екологічність.*

ABSTRACT

The diploma thesis titled "Planning the Expansion of a Company's International Activities Based on the Principles of Sustainable Development" consists of 113 pages, 46 tables, and 16 figures. The list of references includes 47 sources.

The purpose of this thesis is to examine theoretical approaches and to develop practical recommendations for planning the expansion of a company's international activities based on the principles of sustainable development.

The object of the research is the international activity of a company within the framework of sustainable development.

The subject of the research is the theoretical foundations and practical recommendations that influence the planning of international expansion of a company on the basis of sustainability principles.

Research methods. The following methods were used in the thesis: synthesis, analysis, classification, grouping, tabular and graphical methods of presenting information, cost calculation methods, and computer technologies.

The outcome of the study is the identification of factors influencing a company's international activity and the development of practical recommendations for planning the international expansion of PET Technologies LLC in the context of sustainable development.

Application of research results. The obtained results can be applied in the practical activities of PET Technologies LLC to support the expansion of its international operations.

The implementation of the research findings provides an opportunity to apply the developed plan and expand the company's international presence in accordance with the principles of sustainable development.

Keywords: *sustainable development, enterprise, planning, expansion, international activity, efficiency, environmental responsibility.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	10
1.1 Вплив концепції сталого розвитку на розширення міжнародної діяльності підприємств	10
1.2 Методичні підходи до планування розширення міжнародної діяльності підприємства	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	33
2 ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій.....	34
2.2 Аналіз ключових факторів середовища функціонування підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	61
3 ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	63
3.1 Формування плану розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	63
3.2 Економічна оцінка ефективності та ризиковості запланованих заходів	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Планування розширення міжнародної діяльності на засадах сталого розвитку в сучасних умовах є невід’ємною частиною успішного функціонування підприємства будь-якої галузі. У часи кліматичної трансформації, вичерпання природних ресурсів, посилення регуляторних заходів щодо екологічності виробництва, відповідальної споживчої поведінки, - експортна діяльність компанії не може характеризуватися лише кількісними показниками. Сучасні стандарти вимагають, щоб міжнародна діяльність свідчила про зрілість бізнесу, його відповідальність за вироблену продукцію перед споживачами, оцінку впливу виробництва на навколишнє середовище та здатність слідувати провідній концепції XXI століття – сталому розвитку. Підприємствам, чия діяльність має відношення до пластику особливо важливо показувати свою прихильність тенденціям сталості.

Закладанням поняття «сталого розвитку» займалися науковці з клубу Е. Печчеї, ґрунтовне розкриття значення «сталого розвитку» надав Г. Дейлі, трактуванням поняття займалися: І. Бланк, А. Загорулькін, О. Здорова, Б. Колас та багато інших вітчизняних та зарубіжних дослідників. Дослідження «сталого розвитку» в контексті впливу на підприємство розглянуто в роботі Т. Лазоренко та І. Шолом.

Метою дипломної роботи є розгляд теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати наступні завдання:

- Дослідити поняття сталого розвитку та його впливу на підприємство;
- Розглянути методичні підходи до планування міжнародної діяльності підприємства;
- Дослідити господарську та економічну діяльність підприємства;
- Дослідити зовнішньоекономічну діяльність підприємства та шляхи розширення в контексті сталого розвитку;

- Виявити основні проблеми та ризики забезпечення ефективності обраних напрямків міжнародного бізнесу підприємства;
- Розробити плани розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку;
- Оцінити вплив реалізації проєктів на ефективність міжнародного бізнесу підприємства;
- Оцінити ризиковість запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність підприємства на засадах сталого розвитку.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні рекомендації щодо планування розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку.

Базою дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕТ Технолоджиз», з юридичною адресою Україна, 14021, м. Чернігів, вул. Любецька 60-Д.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи було застосовано наступні методи: синтез, аналіз, класифікація, групування, табличний та графічний методи подання інформації, калькуляційні методи обчислень та комп'ютерні технології.

Теоретичні та інформаційна база дипломного дослідження сформована на основі навчальних та наукових матеріалів, методичного літературного забезпечення, даних ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» включаючи фінансові звітності, інформацію з офіційного сайту підприємства, внутрішні бази даних, дані аналітичних платформ Clarity Project, YouControl.

Практична значущість. Запропоновані проєкти з розширення міжнародної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку мають практичну значущість та можуть бути використаними керівництвом бази практики на підприємстві. Результати дослідження підтверджують економічну ефективність запропонованих проєктів, та їх низьку ризиковість.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1 Вплив концепції сталого розвитку на розширення міжнародної діяльності підприємств

На сучасному етапі існування суспільства невід’ємною частиною успішного провадження економічної діяльності є слідування концепції сталого розвитку.

Завершення XX століття знаменувалося формуванням абсолютно нової ідеології світогляду, що знайшла визнання урядами передових держав світу, серед іншого спричинила колосальний вплив на переорієнтацію підприємств їх задач та місій.

Сталий розвиток (анг. *sustainable development*) – загальна концепція щодо необхідності встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі [1].

Відповідно до найбільш розповсюдженої версії, вищезгадане тлумачення було озвучено в 1987 році головою Міжнародної комісії з довкілля, на той час прем’єр-міністром Норвегії Гро Хармелою Брунтдланд, під час виступу з доповіддю «Наше спільне майбутнє» [2].

Зачатки розуміння та формування концепції пішли від учасників Римського клубу, на чолі з Е. Печчеї, що функціонував з 60-х по 80-ті роки XX століття. Вже у 1972 році під час Конференції з людського середовища було розвинуте значення терміну з наголошенням на тому, що економічне зростання та формування споживацької культури обов’язково має ґрунтуватися на беззбитковому використанні природних ресурсів. Під час доповіді «Всесвітня стратегія охорони природи», що відбулася в 1980 році, поняття сталості розвитку, яке до цього зосереджувалося на економічних аспектах поповнилося соціальними чинниками та розширило екологічні [2].

Ґрунтовно розкрито значення сталого розвитку колишнім економістом Світового банку Германом Дейлі. У своїй монографії «Поза зростанням:

економічна теорія сталого розвитку», автор визначає його гармонійним, врівноваженим, безконфліктним прогресом земної цивілізації, регіонів, країн, коли у процесі неминучого інноваційного інтенсивного економічного розвитку країн одночасно позитивно вирішується комплекс питань, щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп населення, у тому числі за расовими, етнічними чи статевими ознаками [1].

Найпопулярніше та доволі коротке визначення терміну «сталий розвиток» було озвучено на Конференції в Ріо-де-Жанейро в 1992 році і сформульовано так – «... розвиток, що задовольняє потреби теперішнього часу, не жертвуючи здатністю майбутніх поколінь задовольнити свої власні потреби» [3].

Відповідно сама концепція сталого розвитку тримається на чотирьох ключових аспектах: економічному, екологічному, соціальному, етичному.

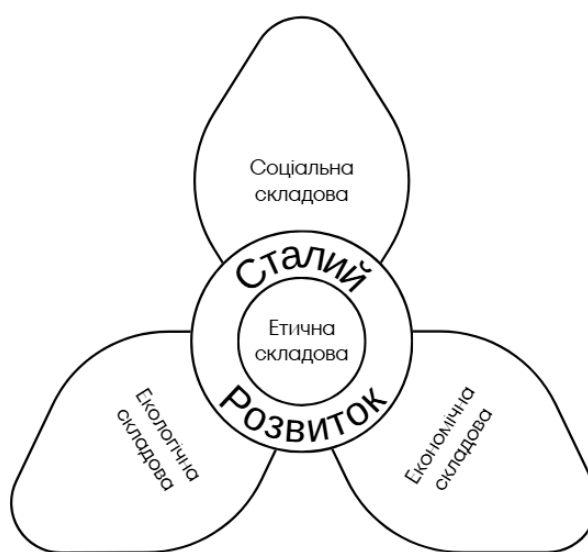


Рисунок 1.1 - Чотири стовпи сталого розвитку

Складено на основі [4]

Соціальна стійкість потребує від світової спільноти всеохоплюючої уваги до вирішення питань добробуту населення планети Земля, шляхом: повної інклюзії суспільства, подолання нерівності, вибудовування довготривалого добробуту, збереження світової єдності та справедливості [4].

Економічна стійкість – ведення економічної діяльності на всіх рівнях згідно наступних принципів: довгострокового економічного добробуту світової

спільноти, урівноваження розвитку всіх країн світу, жорсткої стандартизації використання природних ресурсів та відслідковування наслідків економічної діяльності на середовище, соціальної та фінансової справедливості [4].

Екологічна стійкість передбачає розвиток уміння зберігати та захищати довкілля якомога довший період часу, використовуючи відповідні практики та кампанії, розвивати економіку регіонів та світу з погляду збереження природних ресурсів майбутніх поколінь, переробки та повторного використання всіх можливих матеріалів та продуктів [4].

Згідно думки, що викладена у статті [4], існує точка перетину трьох складових сталого розвитку, що утворює четвертий стовп - етичний. Він містить у собі основоположні настанови, на засадах, яких формуються практичні заходи інших складових: доброчесність, прозорість, справедливість, повага до різноманітності та сприяння колективному добробуту.

Прикладний розгляд цієї концепції, зокрема шляхом розгляду офіційно встановлених 17 цілей сталого розвитку, надає підстави зробити висновок про повну єдність компонентів, оскільки кожна з цілей розглядається через призму властивостей чотирьох складових.

На додачу до складових концепції, вона має основоположні принципи, що дозволяють упевнитися в реальній можливості зроблених дій, принести гідні результати.

1. Населення землі має всі ресурси зробити розвиток стійким та довготривалим, і при цьому відповідати сучасним потребам людей, не забуваючи про довготривалий вплив заходів на якість та можливість життя наступних поколінь.

2. Насправді обмеження галузі добутку та використання природних ресурсів є відносними. Це вбачається в можливостях: сучасного технічного оснащення, соціальної організації, самовідновлення біосфери.

3. Задоволення елементарних потреб населення планети, можливостей до реалізації їх надій та влаштування благополучного життя – це необхідність. Злидні це одна з основних причин економічних труднощів, екологічних катастроф та

соціальних проблем, без подолання цієї проблеми сталий довготривалий розвиток - нереальний.

4. Обов'язкове узгодження стану життя заможного класу, в матеріальному та грошовому плані, з екологічними можливостями планет, зокрема у питанні використання не альтернативної електроенергії.

5. Досягнення узгодженості між виробничими можливостями змінної світової екосистеми та розміром і темпом приросту населення.

Багато науковців, що працюють в даному напрямі намагаються принести певну новизну в трактуванні сталого розвитку, пояснити його зі своєї точки зору роблячи акцент на окремих моментах. Виходячи з цього, на нашу думку, доцільно розглянути окремі наукові праці для виокремлення основного переліку підходів і поглядів, щодо розгляду цього терміну.

Таблиця 1.1 - Підходи до трактування поняття «сталий розвиток»

№ з/п	Автори	Трактування		Характерні риси
1	Батунін В. М., Чернікова А. А.	Макростійкість	Функціональна модернізація матеріально-технічної бази, для удосконалення соціального стану з адаптацією до трансформації довкілля.	Відкритість, підтримка, незворотність Змінність, спрямованість, закономірність
2	Анохін З., Бланк І., Загорулькін А., Здорова О. С, Колас Б.		Здатність системи до динамічної рівноваги в умовах постійного впливу з боку зовнішніх та внутрішніх факторів, при відносному збереженні нею властивостей.	
3	Акімов А. А.		Властивість системи залишатися у збалансованому стані використовуючи власні та придбані ресурси.	
4	Кульбабка Н. А.		Збалансований стан економічних ресурсів задля забезпечення факторів внутрішніх та зовнішніх на довготривалий період.	
5	Мохонько Г. А.	Мікростійкість	Здатність підприємства зберігати цілісність та гармонійний розвиток і водночас слідувати стратегії, виконувати цілі, дотримуватися місії, та функціонувати в умовах внутрішнього та зовнішнього впливів.	Змінність, спрямованість, закономірність

Продовження таблиці 1.1				
6	Кучерявий А. В.	Мікростійкість	Розкриття потенціалу підприємства при створенні, розвитку та забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності в середовищі постійних технологічних та наукових досягнень з одночасним зростанням проблем антропогенного характеру.	
7	Зеткіна О. В.		Стійкі показники рентабельності організації, забезпечені ефективним використанням виробничих ресурсів, правильним управлінням, фінансовим станом, стабільним розвитком потужностей, та удосконаленням соціальної складової.	
8	Іванов В. Л.		Вміння організації при постійних внутрішніх та зовнішніх дестабілізаційних факторах не відхилятися від свого стану, завдяки ефективному формуванню та використанню фінансових, виробничих, організаційних механізмів.	
9	Кортков Е. М.	Макророзвиток	Перелік змін, що сприяють появі нової якості, зміцненню життєвої системи, та здатності чинити опір руйнівним силам середовища.	Впорядкованість, збереження частки стохастичності та невизначеності
10	Забродський В. А.		Перехід економіко-виробничої системи у якісніший стан, при умові збільшення кількісного потенціалу, удосконалення структури та збереження здатності чинити супротив руйнівним силам зовнішнього середовища.	
11	Коршунова Є. Д.	Мікророзвиток	Формування, акумулювання, використання стратегічних властивостей, з метою пристосування до зовнішніх умов, а також внутрішня взаємодія організації на ринках праці, капіталу та товарів відповідно до сфери інтересів.	Зміна системи через внутрішні фактори
12	Василенко В. А.		Безперервний процес, плин котрого відбувається стрибкоподібно з подоланням різних по глибині та охопленню криз, а не одиничні перетворення з метою досягнення найкращого стану системи.	
13	Деркач А., Мельник Л., Семенов А., Фадеева А. та ін.	Узагальнений підхід	Стійкий розвиток, той за якого екологічна, економічна та соціальна цілі інтегруються досягають рівноваги, за умови не перевищення економічного зростання темпів відтворення природних ресурсів, з основним характеризуючим показником – покращення якості життя населення	Розвиток, вдосконалення, інтеграція, екологічність
14	Міль Дж. С., Шумперет Й., Харрод Р., Котлер Ф., М.		Концепція економічної стійкості характеризується максимальними показниками зростання економіки, з мінімально можливим відхиленням системи від рівноважного стану.	

Джерело: складено на основі [5 с. 16, 6]

Поняття сталий розвиток, повноцінне розуміння, трактування та дотримання стандартів нової ідеології і по сьогоднішній день залишається недосягнутим.

Висновки міжнародних саммітів та конференцій присвячених питанню покращення соціо-еколого-економічних систем, які проводяться останні 20 років, визнали, що навіть передові країни, які початково мали непогані показники по цим трьом критеріям, не досягають поставлених цілей, не мають можливості коректно оцінити проведені заходи за відсутності належного переліку ключових показників, що достеменно відзначали б ефективність проведених кампаній та їх вплив на майбутні покоління.

Країни, які не належать до постіндустріальних, часто стикаються з проблемою осмисленого викривлення трактування принципів сталого розвитку. Проблема полягає в тому, що визначення вживається при підкресленні необхідності економічного зростання вимірюваного кількісним приростом, у контексті регіонів, галузей, на засадах стійкості, прирівнюючи дані поняття. Інше використання трапляється під час проведення поодиноких кампаній, щодо збереження природи, чи одиничних заходів з підвищення соціального рівня життя окремих сімей. Це інтерпретація надає значної меншовартості ідеології сталого розвитку, яка визнана теоретиками та прихильниками, як найперспективніша світоглядна ідеологія XXI сторіччя.

При розгляді впливу сталого розвитку на діяльність підприємства, зокрема його міжнародної діяльності варто звернути увагу на роботу Дейлі Г. «Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку».

Відповідно до цієї праці, трансформація функціонування підприємства з урахуванням концепції сталого розвитку почалася з економічної складової. До популяризації концепції, економічне зростання характеризувалося зростанням валового національного продукту. Існувала думка, що всі виникаючі проблеми на виробництвах та в організаціях можна було вирішити шляхом збільшення значення ВВП. На кінець минулого століття вважалося, що ця економічна величина повинна і може зростати вічно. В контексті мікросередовища, існує границя після якої, таке зростання є невігідним, однак якщо розглядати з точки зору макросередовища, то

цей показник оптимального масштабу зникає. Макроекономіка може зростати вічно, якщо усуватиме обмеження, що виникають через постійну нестачу ресурсів окремих секторів економіки. Тут простежується один істотний недолік, який у концепції сталого розвитку описаний – абсолютна обмеженість ресурсів. Звідси сформований новий підхід до розуміння економічного зростання в контексті макроекономічного середовища, який передбачає наявність оптимального масштабу, за критерієм підтримання сталого рівня використання ресурсів, коли економіка функціонує, не виснажуючи екосистему.

У цьому контексті варто звернути увагу на класифікацію підходів до визначення сталого розвитку підприємства. Так, ґрунтовне і системне бачення представлено у роботі Лазоренко Т. і Шолом І. [7], де вони розмежовуються за такими точками зору: прагматичною, структурно-системною, фінансово-орієнтовною, триєдиною.



Рисунок 1.2 – Підходи до визначення стійкості розвитку підприємства

Джерело: [7]

Перехід підприємств до сталого економічного розвитку, означає припинення фізичного зростання та перехід на якісний розвиток. Політика організацій, які дотримуються концепції означає стабільність використання ресурсів, пошуки

зменшення об'ємів з одночасним підтриманням сталих або зростаючих результатів виробництва. Підприємства керуються принципом збереження екологічного балансу та довготривалого забезпечення людських потреб [8].

Суб'єкти економічного середовища використовують комплекс різних практик та методів, аби відповідати критеріям сталого розвитку та сприяти досягненню цілей ООН. На початку популяризації ідеології, спосіб відповідності вбачався у реструктуризації, потрібно було кардинально змінювати виробничу, організаційну системи, впроваджувати екологічно чисті технології, що стосувалися зміни джерел постачання енергії на нешкідливі для планети (сонячну, вітрову, геотермальну), розробки та використання енергоефективного обладнання, удосконалення циклу виробництва до маловідходного або безвідходного.

Рационалізація використання ресурсів породила принципово нову економічну модель – циркулярну економіку. Це зумовлює підприємства дбати про повторне використання та переробку ресурсів, оптимізацію використання води та електроенергії, розробляти системи відслідковування та контролю ресурсо-використання. Соціальна складова концепції інстальовалася в діяльність підприємств шляхом розвитку корпоративної соціальної відповідальності, інвестиціями у місцеві громади, розвитком екологічних освітніх програм для працівників, забезпеченням безпечних умов праці, гендерної та расової рівності тощо. Це також спричинило розвиток інноваційних підходів у бізнес-моделях, популяризацію зеленого маркетингу, акцент на мінімальному вуглецевому сліді, впровадження принципів зеленої логістики та сталих ланцюгів постачання, екологізацію кінцевих продуктів. Ці зміни мали на меті не лише зробити екологічним, свідомим, та соціально-орієнтованим процес виробництва, на заводах, але в скорому часі сформувавши думку, щоб кінцеві продукти діяльності котрі виробляють з застосуванням принципів сталості та відповідності циркулярній економіці, також відповідали заявленим вище вимогам.

Колосальний вплив на успішну діяльність компанії, у тому числі міжнародну справляє участь у міжнародних екологічних ініціативах, серед основних -

Глобальний договір ООН, Паризька кліматична угода, Європейські та міжнародні екологічні стандарти.

Глобальний договір ООН - ініціатива Генерального директора ООН, яка закликає бізнеси по всьому світу вести свою діяльність з дотриманням Цілей сталого розвитку, а також слідувати 10 принципам у галузі прав людини, трудових відносин, захисту довкілля і боротьби з корупцією. Бізнеси, які є учасниками угоди працюють за ESG-принципами, наразі договір об'єднав більше 25 тисяч учасників з 167 країн світу, зокрема 137 українських учасників, серед яких ТОВ «ПЕТ Технолоджиз». Платформа створена для учасників котрі хочуть засвідчити свої цінності, користь суспільству та успішну діяльність, і допомагає налагодити продуктивний діалог між бізнесом, інвесторами, суспільством, трудовими організаціями, органами місцевого самоврядування та урядом. Серед інших переваг визначено, що компанії, які впроваджують ESG-практику в операційну діяльність отримують більшу лояльність співробітників, партнерів, клієнтів, також є більш привабливими для інвесторів. Компанії, які стають учасниками ГД ООН мають на 90% нижчу вартість капіталу (фінансування на вигідніших умовах, нижчі відсоткові ставки за кредитами, менші виплати інвесторам), на 88% кращі операційні показники, на 80% вищу біржову оцінку. В рамках проекту надаються такі можливості для бізнесу: доступ до корисної інформації, воркшопи, онлайн-навчання, доступ до спеціалізованих інструментів, консультації з складання нефінансової звітності, участь в міжнародних ініціативах [9].

Паризька кліматична угода підписана в 2015 та ратифікована в 2016 роках. Підписантами виступили 193 країни та країни ЄС, серед них і Україна. Серед основних обов'язків, які покладаються на учасників: запобігання підвищенню глобальної температури біль ніж на 1,5 °C , утримувати на такому рівні, що значно нижче доіндустріальних часів, виділяти кошти біднішим країнам, аби вони могли трансформувати власні енергетичні системи, і також слідувати цілі зменшення викидів, скорочення викидів до «чистого нуля» за період між 2050 і 2100 роками.

Для підприємства це означає – збільшення частки використання відновлювальної енергії у діяльності, зменшення вуглецеємності та

енергоспоживання на одиницю продукції, збільшення частки використання електромобілів для своїх цілей, зокрема логістики, жорстка регуляція до відходів зокрема утилізація метану з твердих та рідких відходів [10].

Система стандартів ISO 14000. Її предметом є система менеджменту навколишнього середовища. З основного, що варто дотримуватися виробництвам – це [11]:

- ISO 14001 «Системи управління навколишнім середовищем. Вимоги і керівництво щодо застосування».
- ISO 14004 «Системи управління навколишнім середовищем. Керівництво за принципами організації і методами забезпечення функціонування».
- ISO 14010 «Керівництво щодо екологічного аудиту. Основні принципи ISO 1401 і екологічний аудит. Аудит системи екологічного управління».
- ISO 14012 «Екологічний аудит. Кваліфікаційні вимоги до екологів аудиторів».

Ці документи не мають у своєму змісті сформованих абсолютних вимог щодо діяльності організації, це міжнародні рекомендовані стандарти, і лише уряд держави або саме підприємство визначають для себе ступінь жорсткості дотримання даних вимог, звідси і розподіл впливу стандартів на 2 рівні – організаційний та національний. Перелік документів, що є складовою системи відповідають трьом напрямкам: принципам створення та запровадження системи менеджменту навколишнього середовища, екологічному контролінгу та оцінюванню, стандартизації продукції [11].

Як зазначалося раніше стандарти є добровільними та мають рекомендаційний характер, але підприємства все частіше практикують серйозне ставлення до дотримання цих вимог та виконання рекомендацій, оскільки у документі сформовано системний підхід, перевірений на практиці провідними компаніями Великої Британії, якого довгий час не вистачало українському підприємництву. Іншою перевагою застосування ISO 14000 є використання для зовнішньої взаємодії, для демонстрації клієнтам, громадськості відповідність системи управління навколишнього середовища сучасним вимогам сталого

розвитку. ISO 14000 може бути отримане організацією як формальний сертифікат від третьої сторони, що засвідчує її систему управління природоохоронними аспектами, така сертифікація доступна і надається навіть за відсутності екологічних результатів у технологічних системах та організаційних заходах [11].

Діяльність підприємства, зокрема міжнародна зазнає впливу ідеології сталого розвитку, і потребує від підприємства висвітлювати результати сталої діяльності у звітах нового формату. Від якості та повноти інформації, що надається буде залежати позиція, імідж, конкурентоспроможність, лояльність споживачів та інвестиційна привабливість компанії. Аби підтвердити всю перелічену вище політику реструктуризації та показати повну відкритість перед стейкхолдерами компанії активно звітують обираючи для цього різні форми.

Global Reporting Initiative (GRI) – сьогодні є незалежною некомерційною організацією, що керує глобальним процесом з залученням всіх зацікавлених сторін, для розроблення та удосконалення звітності про сталий розвиток. Стандарти GRI характеризуються послідовністю, порівнюваністю, а тому є одними з найпоширеніших у використанні тисячами бізнесів у всьому світі. Стандарти представлено, як модульний набір суттєвих тем організації, їхнього пов'язаного впливу та застосовуваних методів керування. Універсальні стандарти GRI – висвітлюють дані щодо прав людини та екологічної незалежної обачності відповідно до поставлених очікувань і є універсальними для всіх організації. Секторальні стандарти – акцентують увагу при звітуванні на особливостях господарського сектору. Тематичні стандарти – відповідають за розкриття інформації в контексті відповідної теми. Серед прикладів тематичних стандартів – Стандарт біорізноманіття, Стандарт зміни клімату, Стандартний проєкт із забруднення, Стандартний проєкт з прав людини тощо. Такий підхід дозволяє зосередитися на глибинних питаннях окремих тем, та якісно звітувати [12].

Міжнародна концепція інтегрованої звітності IR Framework – це такий підхід до корпоративної звітності, що покращує якість викладеної у звітах інформації для інвесторів та інших зацікавлених сторін. Концепція спрямована об'єднати різні за напрямками аспекти звітності, аби відобразити повний набір факторів, що

здійснюють колосальний вплив на можливості організації продукувати цінність у коротко-, середньо-, довгостроковій перспективі. Цілями інтегрованої звітності виступають: покращення якості інформації, сприяння цілісному підходу до звітності, з відображенням всіх суттєвих факторів, що причетні до створення цінності, підвищення відповідальності та управління фінансовим, виробничим, інтелектуальним, людським, соціальним та природним - видами капіталу та розуміння їх взаємозв'язку. Підтримка інтегрованого мислення, коли рішення та дії створюють цінність в різних часових горизонтах. З серпня 2022 року Фонд МСФЗ став відповідальний за Міжнародну концепцію інтегрованої звітності. Міжнародна рада з бухгалтерських стандартів (IASB) та Міжнародна рада з стандартів сталого розвитку (ISSB) проводять заходи, щоб інсталювати цю концепцію у проєкти та вимоги до встановлення стандартів [13].

ESG-звітування – це спосіб надати інформацію про діяльність підприємства, а для корпорацій це обов'язкова умова. Це є публічним документом, в якому компанія зазначає та розкриває свої екологічні, економічні, соціальні, управлінські дані, що всі зацікавлені суб'єкти мали змогу ознайомитися з тим наскільки ефективно компанія дотримується ESG (environmental, social, governance) цілей, які базуються на стандартах GRI. Якщо компанія обрала цю форму звітування то окрім трьох згаданих вище аспектів, має також надаватися фінансова інформація. Це потрібно, аби зацікавлені сторони мали повноту даних для того, щоб вважати компанію чесним гравцем ринку, щирим прихильником сталого розвитку. Інша перевага – підвищення їхнього рівня впливовості, а також ширша інформація на якій базуватимуться рішення, щодо: інвестування, співпраці, долучення до роботи. Компанії обирають представляти інформацію у вигляді звітів ESG через ряд переваг. Це можливість підприємству об'єднати акумульовану інформацію, заходи щодо керування, перевірки в різних відділах та за відмінними функціями у нове бачення слабких та сильних сторін підприємства через призму профілю ризиковості. Таким чином компанія не тільки не приховує свої матеріальні та нематеріальні ризики, а й показує, що управляє ними. ESG-звітування найчастіше вживається у контексті корисного джерела інформації для потенційних інвесторів,

і якщо компанія може поділитися точними, конкретними, правдивими даними, то обмінює це на зростаючий рівень кредитної довіри, інвестиційну привабливість, репутаційні показники. Цей метод звітування також передбачає підвищення конкурентоспроможності, оскільки інформація доступна для широкого кола лояльних та потенційних споживачів [14].

Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), в якій встановлені вимоги Європейськими стандартами звітності про сталий розвиток (ESRS). Документ опублікований в 2022 році, для окремих компаній застосовується з 2024 року, а загалом під його дію підпадає 50000 підприємств, що зареєстровані або діють в Європейському Союзі. Основна мета директиви, щоб підприємства розкривали у звітності більший об'єм даних про свої дії відносно сталого розвитку. Стандарти запропоновані ESRS стосуються ESG управління, в сукупності з питаннями клімату, біорізноманіття, людських прав – мають поділ на тематичні групи – довкілля, соціум, корпоративне управління, а також всеохоплюючі стандарти. Компанії з реєстрацією в межах ЄС звітують за CSRD, якщо перевищують значення по двом будь-яким з наведених показників: загальні баланс 20 млн. євро, чистий дохід від реалізації 40 млн. євро, кількість працівників 250 осіб. Корпорації, материнська компанія, яких знаходиться за межами ЄС, але вони не мають іншого виходу, крім як звітувати за CSRD – це ті в яких: доходи 40 млн. євро та є філії чи штаб-квартири за межами ЄС, якщо чистий дохід від реалізації 150 млн. євро та присутня дочірня компанія в межах ЄС [15].

Отже, сьогодні сталий розвиток це не просто найпопулярніша концепція тисячоліття, це необхідний інструмент для успішного ведення бізнесу, зокрема закордоном. За останнє десятиліття на основі концепції розроблено більше чотирьох підходів сталого розвитку підприємства. Також всесвітніми організаціями розроблено декілька видів звітів, подання яких з кожним роком все більш суворо регулюється, в особливості це стосується компаній, що ведуть міжнародну економічну діяльність на території Європейського Союзу та Північної Америки. Свій вплив сталий розвиток спричинив і на закони стандартизації та сертифікації продукції, на настрої споживачів, постачальників та інвесторів тощо.

Відкритість підприємств, екологічні настрої, ставлення до людей - це нові виміри конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, іміджевих рейтингів, що здатні впливати на можливість компаній існувати на світовому ринку.

1.2 Методичні підходи до планування розширення міжнародної діяльності підприємства

Планування розширення міжнародної діяльності підприємства це складний, багатоетапний та трудомісний для підприємства процес. Дещо спрощує цю діяльність незворотній процес глобалізації - наявність високого рівня інтегрованості світової економіки, міждержавні торгово-економічні угоди, міжнародні транспортні коридори, інформаційний розвиток, - все це створює екосистему для планування та здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Планування МДП – це акумулювання усіх можливостей та перспектив підприємства в єдиний документ, що описує послідовність дій для досягнення його стратегічних цілей. Планування має здійснюватися за таким набором принципів: єдність, точність, спрямованість, безперервність, участь, гнучкість, - це дозволить компанії успішно реалізувати задуми.

Види планування міжнародної діяльності формуються в залежності від ключової ознаки, серед можливих: зміст, цілі діяльності, організаційна структура, рівні.

Зокрема Р. Акофф визначає види планування за часовою ознакою [16]:

1. Реактивна орієнтація – планування базується на протистоянні прогресу, воно орієнтоване на минуле, кожна проблема досліджується окремо і за часту управлінським складом, системність відсутня;
2. Інактивна орієнтація – фундаментальна основа - теперішній час, без зачіпання минулого та майбутнього. Основні цілі – виживання та стабільність;

3. Преактивна орієнтація – підтримує технічний прогрес та розвиток, попередній досвід враховується рідко, основний фокус - це прогнозування, передбачення та підготовна до майбутнього;

4. Інтерактивна орієнтація – увага на плануванні з передбаченням майбутнього та прокладанням шляхів до нього. Основний фокус на навчанні, розвитку та пристосуванні.

Етапи планування на підприємстві починаються з визначення цілей міжнародної діяльності та повного аналізу середовища функціонування компанії; далі формується множина альтернативних стратегій; після цього відбувається безпосередній перехід до планування – спочатку тактичного, потім оперативного. Важливо, що етапи є взаємозалежними, коли на певному кроці відбуваються зміни, одночасно виникає потреба в коригуванні всього плану. Як раніше згадувалося планування має стратегічний, тактичний, оперативний рівні, і кожен функціональний підрозділ компанії проходить їх в межах свого відділу [17, с.49-55].

Методи планування МДП передбачають використання балансових, графічних, економіко-математичних, розрахункових та програмно-цільових інструментів.

Балансові інструменти можуть бути представлені наступним чином – зовнішньоторговельним балансом, де буде розкрито відношення експортних та імпорتنих операцій; ресурсними балансами, що нададуть інформацію про необхідне матеріальне забезпечення, обладнання, трудове забезпечення та їх джерела; валютним балансом, що висвітлить інформацію про витрати та надходження у тій грошовій одиниці, що зменшить валютні ризики; міжнародним платіжним балансом компанії представленим грошовими потоками від операцій міжнародного характеру.

Графічний інструментарій передбачає використання діаграм, мережкових графіків, матриць, ментальних карт.

Економіко-математичні інструменти, котрі використовуються у плануванні – це регресійні аналізи, що виявляють рівень залежності між факторами; моделі

прогнозування (попиту, логістики, валютного хеджування), факторний аналіз, метод Монте-Карло.

Розрахункові інструменти, застосовуються упродовж розробки, реалізації та оцінювання успішності плану і передбачають калькуляцію експортної ціни, розрахунок ефективності МДП, складання кошторису, обчислення точки беззбитковості проєкту, розрахунки митних платежів, проведення аналізу чутливості, обчислення фінансових показників ефективності.

Програмно-цільовий інструментарій застосовується шляхом - побудови дерева цілей, формування програм (виходу на новий ринок, розвитку експорту, міжнародної стандартизації), розробки KPI-систем конкретно під міжнародний підрозділ, управління за цілями.

Застосування комплексного підходу з урахуванням особливостей діяльності підприємства, розміру компанії, цільових ринків у більшості випадків сприяє ефективному плануванню МДП.

Серед інших важливих складових планування варто розглянути види за змістовою частиною, вони поділяються на – маркетингове, організаційне, операційне, кадрове, фінансове. Показники за яким можна дізнатися про результативність планування передбачають обчислення рентабельності міжнародної діяльності, рентабельності експортно-імпортних операцій, обсягу валютної виручки, структуру витрат та доходів, товарний поділ, географію діяльності та обсяг виробництва товарів на міжнародний ринок.

Стратегічний підхід є ключовою точкою відліку для планування міжнародної діяльності підприємства адже саме в ньому закладені основні метрики та довгостроковий план досягнення цілей, що роблять можливим присутність компанії на ринку, зокрема світовому. Стратегічний менеджмент дозволяє розробляти приймати та реалізовувати рішення, що формують стратегію розвитку бізнесу в умовах співвідношення обмежених ресурсів підприємства з потенційними можливостями та бажаними результатами і загрозами зовнішнього економічного середовища, в межах якого воно існує [18, с.122].

Пергат Л. І. [19] у своєму дослідженні виокремлює наступні дії, що характеризують стратегічний менеджмент при здійсненні ЗЕД.

1. Підприємство повинно бути готовим використовувати можливості світового ринку;
2. Підприємство має мінімізувати ризики при здійсненні ЗЕД;
3. Підприємство має змогу адаптуватися до опосередкованого та прямого впливу умов зовнішньоекономічного середовища;
4. Підприємство має реально запроваджувати ухвалені управлінські довгострокові рішення;
5. Підприємство повинно здійснювати контролюючу функцію ЗЕД.

У разі недотримання рекомендацій, існує ризик виникнення наступних проблем: відсутність розуміння у працівників конкретних завдань і цілей зовнішньоекономічної діяльності; нерозуміння того, що ЗЕД і інша діяльність підприємства – це комплексний взаємопов'язаний процес; розфокус від початкової виробничо-господарської орієнтації підприємства; унеможливлення виокремлення запитів, потреб та інтересів споживачів на міжнародному ринку; втрата конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Стратегічне планування розширення МДП, складається з декількох підготовчих етапів, які представлені на рисунку 1.3.

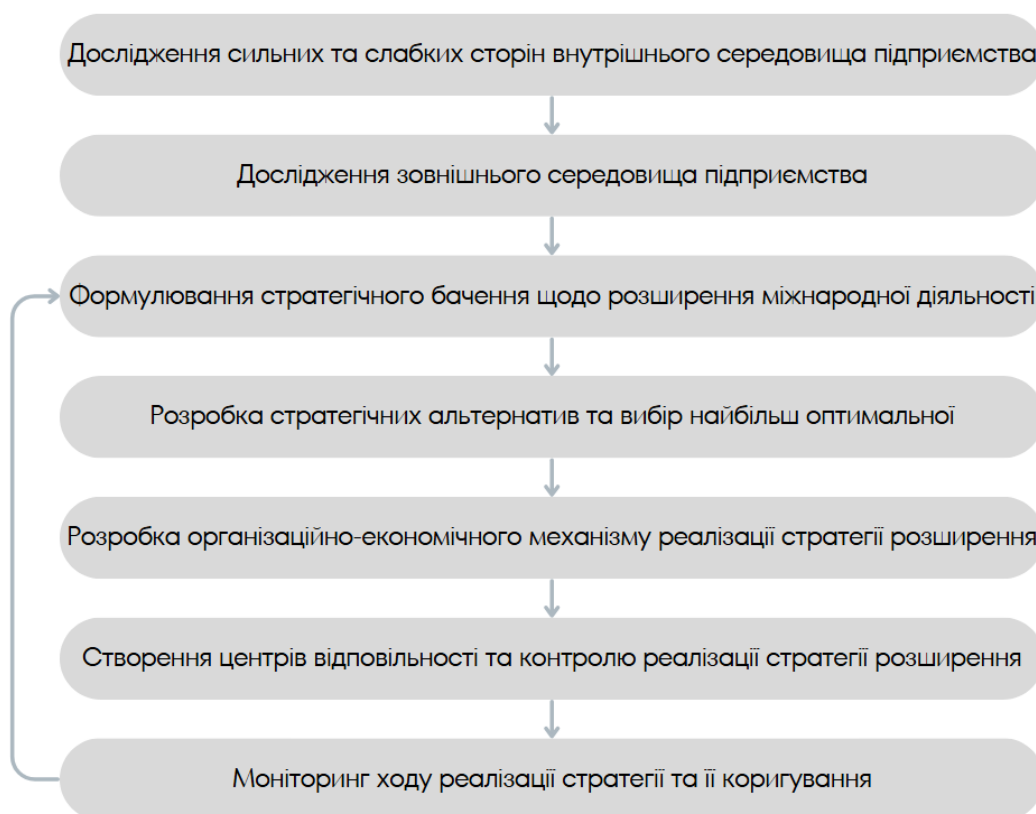


Рисунок 1.3 – Підготовчі етапи стратегічного управління розширення міжнародної діяльності підприємства

Складено на основі [20, с.160]

Аналітичний підхід до планування передбачає підготовку підприємства шляхом збору та вивчення великого об'єму інформації, що стосується внутрішніх процесів, зовнішніх сил впливу, конкурентного середовища. Для дослідження сильних та слабких сторін підприємства можна скористатися SWOT-аналізом. Цей метод допоможе визначити потенціал компанії до розширення діяльності. Важливо, щоб інформація в дослідженні мала не лише описовий характер, а й конкретні числові дані та статистику адже оперувати цифрами в бізнесі завжди легше. Також варто звернутися до PESTLE-аналізу, маркетингового інструменту, що допоможе визначити зовнішні впливові чинники для конкретної компанії. Цей інструмент краще розкриває дані можливостей та загроз, адже зосереджується на зовнішніх факторах впливу, і чудово доповнює попередній метод. П'ять сил Портера також цінуються та активно використовуються бізнесами, бо мають на меті знайти ключову силу, що визначає сферу потенційної прибутковості. Метод застосовується до обраної конкретної галузі, його основною метою є дослідження

конкурентного рівня та визначення сили тиску окремих факторів на підприємство. Серед інших аналітичних методів, за допомогою яких проводять аналіз, існують: VMOST (V-бачення, М-місія, О-цілі, S-стратегія, Т-тактика), SOAR (S-сильні сторони, О-можливості, А-прагнення, R-результат), модель зрілості, аналіз головної причини, бостонська матриця [21, с.80-81]

Наступний крок після визначення цілі розширення міжнародної діяльності, дослідження підприємства та чинників зовнішнього впливу – це маркетинговий підхід, що включає вибір закордонного ринку, на базі відповідної країни чи регіону, Дослідження споживачів, попиту, підлаштування продукту та маркетингу під ринок, вибір комунікативної стратегії – усе це, передбачає дослідження наступних факторів.

Демографічний фактор – вирахування чисельності населення, його статева структура та віковий поділ стануть в нагоді при розрахунку ємності цільової аудиторії, а також допоможуть провести якісне сегментування. Якщо компанія планує перспективу довготривалої присутності на ринку існує необхідність простежувати тенденцію, щодо зростання/спадання чисельності населення, а також додатково вивчати щільність заселених територій та рівень урбанізації в країні, це допоможе в майбутньому визначити ключові точки збуту.

Економічні фактори передбачають вивчення галузі в якій функціонуватиме підприємство. Додатковий аналіз особливостей економічного середовища, ознайомлення з конкурентами, обсяги виробництва, що пропонує галузь, співвідношення національного та імпортованого товару, порівняння їх ключових характеристик.

Науково-технічні фактори. Вивчення індустрії, досліджень, розробок та інноваційних рішень, дозволить отримати конкурентну перевагу, першими використовувати новітні напрацювання. Дослідження технічної оснащеності місцевих виробників сприятиме розширенню розуміння їх сильних та слабких сторін.

Культурні і соціальні фактори впливу передбачають визначення ставлення осіб до діяльності та товару. Це передбачає ознайомлення зі споживчою

поведінкою, впливом менталітету та культурних і національних особливостей суспільства на вибір товару. Також вивчення традицій, поведінкових особливостей, особливостей ділового етикету допоможе у правильній ефективній комунікації з представниками, постачальниками, зацікавленими партнерами чи інвесторами.

Наступним важливим кроком є визначення ємності, характеру та еластичності попиту. Ємність ринку важливий показник, який варто розрахувати аби визначити приблизний можливий обсяг реалізованої продукції у кількісному та грошовому вимірі. Грошове значення допоможе зрозуміти, чи будуть вкладені ресурси окуплені, і чи є сенс входити на цей ринок. Кількісне вираження дасть розуміння того, в яких кількостях виробляти, скільки ресурсів виділяти, отримати приблизне уявлення логістичних витрат, яким чином планувати запаси, формувати маркетингову політику тощо. Різниця потенційної та реальної ємності становить ринковий потенціал, за яким і визначається привабливість діяльності. Якщо він майже вичерпав себе і це значення дуже низьке, то відповідно місця для нових гравців немає [22].

Характер та еластичність попиту при плануванні розширення міжнародної діяльності допоможуть краще визначити споживчі уподобання за структурою, щоб визначити, якими аспектами керуються клієнти: сезонністю, ціною, соціо-культурними особливостями чи їх поєднанням. Еластичність використовується для розробки цінової політики та сегменту ринку, може стати в нагоді при диверсифікації асортименту, а також при визначенні ринкової позиції. Розуміння структури попиту є визначальним при правильному сегментуванні ринку, розробці ефективної стратегії ціноутворення, розміщенні та маркетингу.

Важливим кроком для успішного розширення міжнародної діяльності є визначення способу виходу на ринок. Це складова стратегічного підходу, який передбачає підбір найоптимальнішого варіанту. Актуально застосовувати після проведення маркетингового дослідження, оскільки у розпорядженні підприємства уже буде ґрунтовна база, що полегшить обрання правильного варіанту. Існують такі найпоширеніші масштаби присутності на ринку рисунок 1.4.



Рисунок 1.4 – Типи стратегій виходу на зовнішній ринок

Джерело: [23, с.160]

Якщо компанії вигідніше займатися внутрішнім виробництвом то найдоцільніше використовувати прямий або непрямий експорт. Експорт – реалізація товарів чи послуг за межі національного кордону, з фізичним перетином митного кордону держави або без цього, а також з отриманням за це грошової або негрошової винагороди, включно з реекспортом. Якщо це непрямий експорт то для реалізації продукції використовуються незалежні маркетингові посередники, якщо це прямий експорт, то можливе використання експортного відділу, збутового відділення, закордонних філій, дистриб'юторів. Найбільшою перевагою цього методу є економія на створенні закордонних представництв, серед іншого – це можливість досягти ефекту масштабування, за рахунок зростання обсягів виробництва та реалізації; економії на після продажному обслуговуванні. Серед недоліків - транспортні витрати, мито та тарифи, відсутність контакту зі споживачами [20, с.162-163, 22].

У випадку, коли компанія має намір здійснювати зарубіжне виробництво, то існує варіант спільного підприємництва або прямого володіння. Ліцензування та франчайзинг – угода про надання ліцензіаром права на нематеріальні активи підприємства іншій юридичній особі на визначений строк, з отриманням роялті. Серед позитивних сторін - відсутність витрат на розвиток та супутні ризики з освоєнням ринку, проникнення на закритий від зовнішнього інвестування ринок, у

володінні компанії є нематеріальні активи, які вона самостійно не хоче використовувати. Негативні сторони включають відсутність якісного контролю за виробництвом, маркетинговими аспектами та стратегією, ризик конфіденційності пов'язаний з передачею цінної інформації, ризик виростити собі конкурента.

Спільне підприємство – компанія, що заснована на капітальних вкладеннях місцевого та іноземного суб'єктів господарювання, має спільні ризики, управління та результати діяльності. Переваги такого методу розширення діяльності це знання місцевого партнера, про культурні особливості, менталітет, економічні настрої та середовище, політичні фактори впливу, унікальну бізнес-екосистему, розподіл витрат та ризиків, зменшення ризику несприятливого втручання держави. Недоліки це розкриття технологій перед партнером, можливість недостатнього регулювання, порушення умов, конфлікти між власниками.

Дочірнє підприємство – створене самостійно підприємство в іншій країні, або придбаний вже існуючий суб'єкт економічного господарювання, де 100% акцій належить материнській компанії. Переваги - це збереження контролю над ключовими компетенціями діяльності, отримання всього прибутку, доступ до ринку та споживачів. Серед ключових недоліків дорога вартість методу, ретельний аналіз потенційного ринку [20, с.162-163].

Фінансово-економічний підхід до планування розширення міжнародної діяльності передбачає, насамперед, визначення фінансових ризиків та інвестиційну привабливість ринку, а також їх оцінку. Сюди також входить обрахування витрат підприємства на реалізацію проєкту, обчислення його прибутковості та розрахунки терміну окупності. Важливими аспектами є особливості оподаткування діяльності в обраній країні та валютні ризики, що здатні вплинути на показники прибутковості, рівень витрат тощо. Розрахунки найдоцільніше проводити з урахуванням ставки дисконтування, а також інфляції, відповідно до строку реалізації проєкту.

Логістичний та операційний підходи зосереджені на виборі та оцінці постачальників та логістичних каналів. Цей підхід націлений на оптимізацію ланцюгів постачання та виробництва для закордонного ринку. Оптимізація

ланцюгів постачання передбачає такі етапи: визначення та збереження логістичних можливостей підприємства, забезпечення стійкості в перспективі, створення прозорості поставок, аналіз реальності попиту кінцевого користувача. В умовах воєнного стану процес оптимізації трансформується та має такі основні кроки: окреслення пріоритетних логістичних потреб, забезпечення гнучкості та динамічності в управлінні, безперервне відстеження ризиків, моніторинг рівня надійності ланцюгів, диверсифікацію ланцюгів постачання для вчасного задоволення попиту [24].

Юридично-регуляторний підхід потребує аналізу правових вимог країни, правильного укладання міжнародних контрактів з врахуванням менеджменту правових ризиків. Сюди також відноситься питання захисту інтелектуальної власності. Важливе вивчення політичної ситуації та настроїв обраного ринку, оскільки це те середовище, яке здійснюватиме на міжнародну діяльність дуже великий вплив. Окремо слід забезпечити дослідження правових норм ведення бізнесу. Закони, стандарти, вимоги та сертифікації це ті правові складові, що легалізують закордонну діяльність, якщо є можливість варто скористатися послугами місцевих експертів, оскільки вони знайомі з усіма тонкощами законодавства.

Вимоги світового або закордонного ринку до товару, його споживчих властивостей є вагомим фактором впливу на діяльність та передбачають вивчення місцевих стандартів та отримання ліцензій і необхідних для обраного товару сертифікатів якості, знання законодавчої бази.

Отже, при плануванні розширення міжнародної діяльності підприємства важливо використовувати комплексний підхід та різноманітний набір методів.

Оскільки в такому випадку розглядаються всі аспекти планування враховуючи: стратегічні, аналітичні, маркетингові, фінансові, економічні, логістичні, операційні, юридичні особливості. Проведений аналіз переваг і недоліків різних стратегій виходу на міжнародний ринок надає можливість зрозуміти перспективи підприємства у глобальному середовищі з метою отримання максимальної вигоди та мінімізації ризиків.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було виявлено вплив концепції сталого розвитку на розширення міжнародної діяльності підприємства, зокрема за чотирма стовпами сталості: етичним, соціальним, економічним та екологічним. Визначено підходи до трактування сталого розвитку підприємства, серед яких: прагматичний, структурно-системний, фінансово-орієнтований, триєдиний, - усі вони спрямовані на якісний розвиток підприємства. Міжнародна діяльність підприємства на засадах сталого розвитку характерна прийняттям та дотриманням узгоджених вимог, щодо екологічних норм, соціально-орієнтованих процесів виробництва, мінімізації відходів та розвитку циркулярної економіки.

Результати діяльності та публічне висвітлення підтримання ідеології підприємства транслюють шляхом долучення до відповідних організацій та складанням різноманітних звітів, де підтверджують, що їх діяльність співпадає з заявами про сталість. Серед таких організацій та форм звітів: Глобальний договір ООН, Паризька кліматична угода, система стандартів ISO 14000, Global Reporting Initiative (GRI), міжнародна концепція інтегрованої звітності IR Framework, ESG-звітування, Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD).

Окрему увагу зосереджено на розгляді методичних підходів до планування розширення міжнародної діяльності підприємства. Розглянуто принципи, яким підприємство має слідувати при успішній ЗЕД, а також поетапно описано стратегію планування розширення. Серед етапів виділено: аналітичний; маркетинговий; оцінка різноманітних факторів ринку (демографічного, політичного, соціального, технологічного); дослідження еластичності, характеру попиту та ємності ринку. Розглянуто стратегії виходу на зовнішній ринок з наведенням конкретних прикладів кінцевої присутності. Окремо зосереджено увагу на дослідженні вимог, щодо товару.

Таким чином, для успішної міжнародної діяльності підприємства потрібно підтримувати головну ідеологію XXI століття, адже від результатів звітування залежить світове визнання. Іншим важливим кроком є поглиблене вивчення закордонних ринків, щоб побудувати успішну стратегію експансії.

2 ОЦІНКА РІВНЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМТВА

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності та зовнішньоекономічних операцій

Базою дослідження дипломної роботи було обрано ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» - підприємство, що спеціалізується на виробничому обладнанні для бізнесу, є відомим професійним виробником видувного обладнання та прес-форм, надає послуги дизайну ПЕТ-тари, а також сервісного обслуговування машин. Цінності підприємства зорієнтовані на дослідження та повновимірне задоволення потреб клієнта, з обов'язковим індивідуальним підходом та застосуванням багаторічного досвіду, а також, європейської стандартизації – сукупність цих факторів є фундаментом успіху в міжнародній діяльності компанії, та реалізації її продукції у більш ніж 60 країнах світу [25].

Система управління якістю ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» відповідає міжнародним стандартам ISO 9001: 2015 та НАССР, що підтверджують відповідні сертифікати, які представлені у Додатку А [26].

Загальна інформація про підприємство ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» подана в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні дані про ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ»
Скорочена назва	ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ»
Код ЄДРПОУ	36823522
Адреса реєстрації	14021, Україна, Чернігівська обл., місто Чернігів, вулиця Любецька, будинок, 60-д
Розмір статутного капіталу	100 000 грн.
Організаційно правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Джерело: складено на основі [27]

Компанія функціонує з 1999 року, до 2009 року товариство існувало під назвою «Полімаш». Станом на 2008 рік після перегляду стратегії, та виокремлення експорту, як провідного напрямку розвитку для компанії, відбулося заснування торгової марки «PET Technologies», з офісом в Австрії, а також перереєстровано компанію в Україні – 17.11.2009, - з новою назвою - «ПЕТ Технолоджиз» [28].

Підприємство належить двом особам – 75% компанії Суворову Олександрову Володимировичу, та 25% Амплєєву Андрію Володимировичу. Керівниками компанії виступають Полянський Максим Юрійович, що обіймає посаду виконавчого директора та Мамонова Лариса Іванівна, яка є фінансовим директором підприємства. Статутом обумовлено, що всі договори, банківські та фінансові документи є чинним і мають право на реалізацію у лише разі підписання їх двома представниками. Серед органів управління юридичної особи виокремлено – загальні збори, раду директорів та наглядову раду [27]. Організаційна структура компанії зображена у Додатку Б.

Головне спрямування діяльності компанії стосується КВЕД 28.96 Виробництво машин і устаткування для виготовлення пластмас і гуми. Серед другорядних видів діяльності, товариство займається виробництвом інших машин і устаткування загального призначення, виробництвом тари з пластмас, оптовою торгівлею іншими машинами й устаткуванням, неспеціалізованою оптовою торгівлею, ремонтом і технічним обслуговуванням машин і устаткування промислового призначення, установленням та монтажем машин і устаткування, наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна тощо [28].

За даними, розміщеними на офіційному сайті підприємства, можна виділити шість основних напрямів, в яких рухається підприємство, здійснюючи свою економічну діяльність. Найперше, що приносить велику частину доходу компанії, це – виробництво автоматичних та універсальних напівавтоматичних видувних машин для розробки і виробництва ПЕТ-пляшок. Друге і третє, розробка дизайну ПЕТ-тари і виготовлення видувних форм для власних автоматів, та автоматів від інших виробників. Компанія забезпечує належну професійну сервісну підтримку та післягарантійне обслуговування вироблених машин, а також займається пуско-налагоджувальними роботами. Серед іншого також можливість залучення до поставок та установлення комплексних ліній розливу, та реалізація пакувального обладнання. Новий продукт, що з'явився в асортименті компанії це ПЕТ-кеги для пивних напоїв.

Виробничі потужності ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» становлять 9000 м². Компанія здійснює повний цикл виробництва починаючи від розкрою металу та закінчуючи запуском та тестуванням готових до експлуатації машин. На цій території в загальному приміщенні розташовані: зварювальна ділянка, власна камера для порошкового фарбування, плазмовий розкрій металу, ділянка термічної обробки, ВТК на кожному етапі виробництва. Незалежно від цього в головному офісі розміщені 2 конструкторсько-дизайнерських бюро, де розробляється проект обладнання, розробка дизайну ПЕТ-тари та плани щодо розміщення повноцінних ліній розливу та пакування. У власності компанії є більше 130 одиниць діючих металообробних верстатів, в тому числі центри з ЧПУ, функціонує тестова видувна ділянка, укомплектована спеціально оснащеним обладнанням для видуву зразків пляшок різних дизайнів та обсягів до 40 л. Є також лабораторія для випробувань пляшок від компанії Agr (США), в якій оцінюються фізичні характеристики ПЕТ-тари, аби надати клієнту докладний звіт по кінцевому продукту [29].

Щодо людських ресурсів, якими володіє підприємство, то це, станом на 2024 рік, 202 працівники. Динаміка персоналу упродовж 2020-2024 років мала незначні коливання, з характерним зниженням кількості працівників в 2023 році, тоді як в 2022 році їх кількість була найбільшою і становила 225 спеціалістів. При цьому скорочення кадрового складу підприємства, не мало на меті обов'язкове урізання кількості посад, адже навіть зараз на сайті є чимала вибірка вакансій за різними відділами [27].

Розглянемо кількісні показники фінансово-економічної діяльності підприємства, а саме: деякі коефіцієнти фінансових індикаторів, дохід від реалізації, чистий дохід, витрати виробництва та обігу, фінансовий результат від господарської діяльності (прибуток або збиток), середньооблікова чисельність працівників (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансових індикаторів підприємства

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,48	1,10	0,92	0,85	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,09	0,04	0,07	0,12

Продовження таблиці 2.2					
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,42	1,05	0,79	0,80	0,84
Коефіцієнт автономії	0,29	0,18	0,12	0,09	0,10
Рентабельність активів (ROA)	0,07	0,06	0,01	0,11	0,11
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	0,30	0,05	1,12	1,25
Чиста маржа	0,06	0,05	0,01	0,09	0,09
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,93	0,65	0,39	0,32	0,32
Коефіцієнт заборгованості	0,47	0,65	0,75	0,83	0,71

Джерело: [27]

Спостерігається незначне зниження значення коефіцієнта по показниках ліквідності, що свідчить про погіршення забезпеченості оборотними коштами.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом також погіршився з роками, що в майбутньому може стати причиною неплатоспроможності компанії.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Категорія	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	223	225	186	202
Дохід (тис грн)	118 997	150 015	81 535	202 069	233 828
Чистий прибуток (тис грн)	6 992	7 531	1 034	17 773	20 744
Активи (тис грн)	98 823	118 530	141 008	159 311	182 759
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	1 923	7 035	4 705	8 710	15 447
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	24 246	19 580	17 860	12 220	33 686
Поточні зобов'язання (тис грн)	46 370	77 349	106 026	132 427	130 625
Власний капітал (тис грн)	28 207	21 601	17 122	14 664	18 448

Джерело: [27]

Отже, ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» є високорозвиненим підприємством, що упродовж 15 років практично повністю спрямувало свої зусилля на завоювання світових ринків та всесвітнє визнання. Продукт, який виробляє компанія, є доволі

унікальним та конкурентоспроможним, як на українському так і на закордонних ринках, що робить «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» однією з провідних компаній в цій галузі. Позиція компанії на ринку укріплена також широким спектром додаткових послуг, які компанія надає своїм клієнтам, особливо тих, які стосуються установки та післягарантійного обслуговування. Сукупність вищезазначених факторів робить ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» втіленням сучасної клієнтоорієнтованої компанії.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то її можна визначити як досить успішну. Оскільки компанія ще в 2009 році визначила своє головне напрямлення, як експорт, та упродовж наступних років активно працювала на створення та розвиток мережі закордонних клієнтів. Наразі 60% щорічного доходу компанія отримує саме від продажу продукції закордон. Цьому зокрема сприяли щорічні тематичні міжнародні виставки такі як – BrauBeviale, ABC 2024 (щорічна конференція з видувного обладнання, організована SPE Blow Molding Division), Blow Molding, NPE2024 тощо. Саме під час виставок потенційні клієнти знайомляться з компанією та починають свою, у більшості випадків, постійну співпрацю [30].

Клієнтами «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» виступає більшість бізнесів, діяльність яких пов'язана з випуском продукції в ПЕТ-тарах. Це стосується переважно тих продуктів, які щоденно можна побачити на полицях магазинів – мінеральна вода та напої, молочна продукція, пиво, побутова хімія, косметика, тари для продажу тощо.

Якщо конкретніше, то серед постійних клієнтів найвідоміші транснаціональні корпорації, такі як - ABInBEV, Olvi, Unibrew, Coca Cola, Pepsi, Carlsberg, Efes, IDS Borjomi Group. Співпраця на цих компаніях не завершується оскільки, вироблена продукція постачається в 60 країн світу в тому числі локальним брендам. Загалом «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» міцно укріпила своє становище в таких регіонах, як: Європа, Азія, Латинська Америка, Африка, США та Канада, а завдяки активній участі у конференціях та виставках, на відповідні тематики, продовжує нарощувати базу постійних клієнтів. Оскільки компанія займається наданням послуг, що стосуються обслуговування власних машин то має торгово-сервісні представництва, розміщені у 15 країнах світу [25].

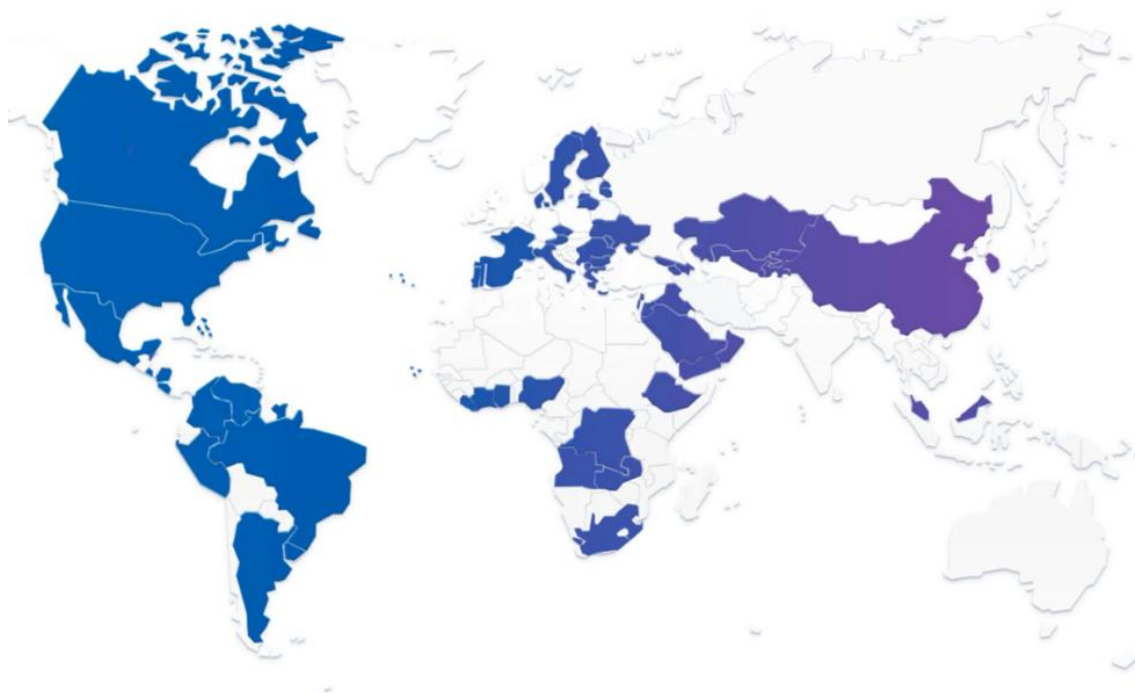


Рисунок 2.1 – Географія експорту продукції ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»

Джерело: [25]

Таблиця 2.4 – Дохід від продукції на експорт за 2022 рік

№ з/п	Країна експорту	Дохід від експорту, грн.	Кількість контрагентів	Кількість операцій
1	2	3	4	5
1	росія	57 250 000	до 3	25-30
2	Іран	25 000 000	до 3	до 3
3	Мексика	20 000 000	3-5	15-20
4	Румунія	3 750 000	3-5	3-5
5	Грузія	3 000 000	3-5	5-10
6	Узбекистан	1 500 000	до 3	до 3
7	Киргизстан	1 725 000	до 3	3-5
8	Австрія	2 000 000	до 3	3-5
9	Білорусь	1 000 000	3-5	3-5
10	Канада	950 000	до 3	5-10
12	Всього	108 400 000	-	-

Джерело: складено на основі [27]

За даними 2022 року до початку повномасштабного вторгнення найбільшим контрагентом компанії була росія і приносила більше 40% експортного доходу компанії, друге місце займав Іран з 23% в дохідній частині. Якщо розглядати за кількістю операцій то лідерами були компанії з росії, Мексики, Грузії та Канади.

Товарну складову експортної діяльності розглянуто в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Обсяги виробництва основних видів продукції на експорт за 2022 рік

№ з/п	УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту, грн.
1	2	3	4
1	8477	Обладнання для обробки гуми чи пластмаси	68 355 000
2	8480	Опоки для металолитварного виробництва; для лиття металів, карбідів металів, скла, мінеральних матеріалів, гуми або пластмас	27 000 000
3	8412	Інші двигуни та силові установки	1 400 000
4	3926	Інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів товарних позицій 3901-3914	1 75 000
5	8422	Машини посудомийні; обладнання для миття або сушіння пляшок або інших ємкостей; обладнання для наповнення, закупорювання пляшок, банок, обладнання для газування напоїв	1 500 000
6	8539	Електричні лампи розжарення або газорозрядні, дугові лампи	2 000 000
7	8418	Холодильники, морозильники та інше холодильне або морозильне обладнання, теплові насоси	1 800 000
8	8428	Інші машини та пристрої для підймання, переміщення, навантажування або розвантажування	825 000
9	7326	Інші вироби з чорних металів	950 000
10	8481	Крани, клапани, вентилі та аналогічна арматура для трубопроводів, котлів, резервуарів, цистерн	670 000
11	Інші	Типів товарів: 25	3 900 000
12	Усього		108 400 000

Джерело: складено на основі [27]

Оскільки продукти компанії позиціонуються як унікальні на ринку, то і на їх створення потрібні комплектуючі, які не завжди є доступними на українському ринку. Тому в компанії також присутні імпорتنі витрати, основна частина яких спрямована на придбання деталей для виготовлення якісної продукції. Огляд імпоротної діяльності компанії в розрізі, країн, фінансів та категорій товарів наведено в наступних таблицях.

Таблиця 2.6 - Результати імпоротної діяльності підприємства по країнах у фінансовому вираженні.

Країна	Обсяг імпорту, тис. грн.			
	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Польща	2250	5000	7250	13 000
Країни ЄС	-	3500	-	-
Австрія	5500	-	5 000	9 500

Продовження таблиці 2.6				
Німеччина	-	100	3000	5 000
Італія	100	90	2250	2 250
Туреччина	1750	525	3 000	1 000
Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	550	75	625	700
Франція	-	-	350	525
Чехія	-	80	-	450
Республіка молдова	-	-	-	300
Китай	-	350	500	125
Оман	-	-	75	-
Тайвань	-	-	95	-
Усього	10 150	9 720	22 145	32 850

Джерело: складено на основі [27]

За даними чотирьох років, можна спостерігати, що імпортні витрати компанії зросли за останні два роки в 3 рази, що свідчить про відновлення діяльності після кризових ситуацій, як COVID-19 та війна в Україні. Можна також виділити країни постійних контрагентів до яких відносяться: Польща, Італія, Туреччина, Велика Британія. Саме компанії з цих держав встановили з досліджуванім підприємством довготривалі партнерські відносини.

Таблиця 2.7 - Результати імпоротної діяльності підприємства за товарною складовою.

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту, тис. грн.			
		2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
8414	Насоси повітряні або вакуумні, повітряні або інші газові компресори та вентилятори;	1750	5000	6500	11600
8504	Трансформатори електричні, статичні перетворювачі електричні, котушки індуктивності та дроселі	-	-	1500	2500
8502	Електрогенераторні установки та обертові електричні перетворювачі	-	-	200	-
8539	Електричні лампи розжарення або газорозрядні, включаючи лампи герметичні спрямованого світла, ультрафіолетові або інфрачервоні лампи; дугові лампи	1250	350	-	-
8418	Холодильники, морозильники та інше холодильне або морозильне обладнання; теплові насоси	2500	2250	3500	3000
8421	Центрифуги, включаючи відцентрові сушарки; обладнання та пристрої для фільтрування або очищення рідин чи газів	100	550	-	-

Продовження таблиці 2.7					
8481	Крани, клапани, вентилі та аналогічна арматура для трубопроводів, котлів, резервуарів, цистерн, баків або аналогічних ємкостей, включаючи редуційні клапани та терморегулювальні вентилі	925	-	-	2250
8537	Пульти, панелі, консолі та інші основи, обладнані пристроями товарної позиції 8535 або 8536, для контролю або розподілу електричного струму	-	-	1500	2000
8501	Двигуни та генератори, електричні (крім електрогенераторних установок)	-	-	945	2000
8483	Вали трансмісійні (включаючи кулачкові та колінчасті) і кривошипи; корпуси підшипників, підшипники ковзання для валів; зубчасті передачі та зубчасті колеса зібрані з валами; кулькові або роликові гвинтові передачі; коробки передач та інші варіатори швидкості, включаючи гідротрансформатори; маховики та шківів, включаючи поліспасти; муфти та пристрої для з'єднання валів (включаючи універсальні шарніри)	-	-	1000	1750
3923	Вироби з пластмаси для транспортування та пакування товарів	1250	180	-	-
7307	Фітинги для труб і трубок з чорних металів	2000	525	1500	2000
731100	Ємності для стиснених або скраплених газів, з чорних металів	350	530	1500	1000
8538	Частини, призначені виключно або переважно для 8535, 8536 або 8537	-	-	-	1250
Інші	Типів товарів: 19+	25	335	4000	3500
Усього		10150	9720	22145	32850

Джерело: складено на основі [27]

Відповідно до товарної структури спостерігається, що товари УКТЗЕД 8414, 8418, 7307, 731100 є найзатребуванішими на підприємстві, тоді як решта коливається в залежності від року діяльності.

Підприємство ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» має розвинуту складову імпорту, оскільки для виготовлення устаткування має потребу в високоточних деталях, які недоступні для придбання на українському ринку. Динаміка імпорту показує зростаючі витрати, що пояснюється невеликою стабілізацією на ринку після низки кризових подій, та збільшенням рівня замовлень.

Як підсумок, досліджуване підприємство є доволі важливим гравцем в галузі машинного устаткування для видуву пластмас як в Україні, так і у світі. Серед ключових переваг це широкий спектр супутніх послуг, широка мережа клієнтів та присутність у всіх регіонах світу. Компанія веде активну підприємницьку діяльність, що забезпечує постійний розвиток та вдосконалення, в тому числі відповідність тенденціям сталого розвитку. Така політика дозволила підприємству в найкоротші строки відновити і перевищити довоєнні показники діяльності, та станом на 2024 рік отримати прибуток у 2074000 грн, що більш ніж у 3 рази перевищує результати 2022 року. Зовнішньоекономічна складова діяльності також характеризується стабільно співпрацею зі світовими брендами напоїв

Імпортна складова діяльності характеризується тенденцією до зростання, і на 2024 рік має рівень витрат 32850 тис. грн., що на 20000 тис. грн. більше за 2021 рік. Причинами зростання є неможливість укомплектування виробів окремими деталями за рахунок українських виробників, невелика стабілізація в галузі, що спричинила відновлення попиту на продукцію.

2.2 Аналіз ключових факторів середовища функціонування підприємства

У даному пункті зосереджено увагу на описі ключових факторів середовища функціонування ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ», які здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства.

Внутрішні фактори - забезпечують високоточну діяльність підприємства та характеризуються: технічною складовою, людськими ресурсами, фінансами. Матеріальне устаткування розміщене на виробничих потужностях площею 9000 м² і поділене відповідно до процесів виробництва на 5 ділянок де паралельно виконуються різні процеси. Необхідне обладнання для виробництва автоматів та напівавтоматів включає більше 130 верстатів, серед них є центри з числовим програмним управлінням (ЧПУ) європейської якості, що відповідають за високу

точність деталей. Окремо розміщена тестова ділянка, де проводяться тестові види партій ПЕТ-тари PET, rPET, RefPET, PP пляшок різних дизайнів та обсягів до 40л. Виробником заявлено, що видувні машини ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ мають повну сумісність з 100% переробленим пластиком. Також присутня лабораторія, в якій випробовуються пляшки, на відповідність харчовим, екологічним та іншим вимогам. В офісній частині підприємства розташовані 2 конструкторсько-дизайнерських бюро, що відповідають за дизайн ємностей та проектування майбутнього вигляду машин, прес форм, ліній розливу тощо [29].

Трудові ресурси – до департаменту маркетингу належить 4 особи, в комерційному департаменті зайнято 20 осіб, департамент розробок та досліджень налічує 26 чоловік, виробничий департамент має у складі 130 працівників, фінансовий департамент складається з 16 працівників, адміністративний департамент налічує 23 особи. Середня заробітна плата для менеджерського складу у відділі продажів становить 30 000 грн для інженерів до 40 000 грн, тоді як за дослідженнями у рамках Чернігівської області середня зарплата становить 19 000 грн, що на третину менше. Компанія для збереження діяльності підприємства надає співробітникам бронювання, та широкий пакет супутніх соціальних послуг. Зокрема на підприємстві передбачено донавчання працівників, що дає можливості працевлаштування молодим спеціалістів з відсутнім досвідом роботи.

Фінансовий стан підприємства свідчить про те, що компанія працює ефективно, має щорічний чистий прибуток, зокрема рентабельність продукції становить 35,15 грн виручки на кожні 100 грн. Щодо ключових коефіцієнтів, то забезпеченість основними засобами для даного виду діяльності достатня і перебуває на рівні 31,05%.

Підприємство активно впроваджує нові технології та інновації, робить акцент на екологізації власної роботи та роботи обладнання на продаж. Серед іншого за роки існування ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ оформила 15 патентів, та пройшла 3 відповідні сертифікації на підтвердження використання в харчовій промисловості. Наразі кожні 3 роки відбувається повторна перевірка відповідності стандартам.

Компанія займається повним циклом створення власної продукції з використанням окремих імпорتنих механізмів від таких виробників, як: Airpol, IC Filling Systems, Muthmrah Company тощо. Сировину та деталі у близько 100 українських компанії. За політикою компанії розроблена унікальна система управління виробництвом та робота з клієнтом. Вона готова на штрафи за недотримання термінів поставки, при цьому робітники дуже гнучкі щодо клієнтських змін та при цьому залишають швидкість виконання завдання. За період роботи було вироблено 600 автоматів видуву ПЕТ-тари, до 1000 інсталяцій, що брали участь у виставках, більше 5000 дизайнів ПЕТ-тари, та більше 10 000 гнізд видувних форм.

Екологічні переваги. У своїх видувних машинах компанія застосовує рішення, які зменшують негативний вплив на навколишнє середовище, зокрема використовує короткохвильову інфрачервону систему нагріву (NIR), що є енергозощаджувальною у порівнянні зі звичною IR. Інноваційні рішення від компанії згадуються у тематичних виданнях Eco-Plastics in Packaging, яке визнає, що вони впливають на досягнення балансу між сталим розвитком та виробничою ефективністю. Також у розробках прес форм використовується інноваційна технологія Smart Base. Завдяки цій технології на 30% скорочується потреба у стисненому повітрі, при цьому кінцева якість продукту залишається високою, в той час як клієнт значно економить на електроенергії та подовжує цикл життя компресора.

Компанія є однією з лідерів популяризації використання легких пляшок, що економлять до 15% матеріалів і це водночас впливає на скорочення транспортних витрат, забезпечує екологічні та економічні плюси. Додатково з серпня 2024 року ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» офіційно є учасником Глобального Договору ООН в Україні, що свідчить про бажання управлінського складу компанії на юридичному та публічному рівнях висвітлити свою позицію відповідності принципам сталого розвитку [9].

Аналіз зовнішнього середовища впливу на підприємство варто розпочати з дослідження галузі. В межах України галузь машинобудування для видуву

пластмаст обмежується декількома виробництвами. ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» фактично очолює цю галузь оскільки займається повним циклом виробництва автоматів та напіваавтоматів, прес-форм, дизайну ПЕТ-тари, ПЕТ-кег. Інші виробництва зареєстровані в Україні, яких налічується до 10, також можуть виробляти обладнання, однак переважно здійснюють перепродаж китайських машин, або вживаного обладнання інших виробників, також займаються виробництвом та продажем власних прес-форм, окремих комплектуючих для устаткування тощо. Діяльність компаній спрямована на задоволення внутрішнього попиту та орієнтована на сегмент мікро та малих підприємств. Загальну тенденцію, щодо експортно-імпортних операцій за групами товарів, що відповідають даному виду машин наведено в таблицях 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8. – Імпортні операції України за відповідними товарними групами з іншими країнами.

Код УКТЗЕД	Найменування товару	Імпорт (тис. Дол.)			
		2021	2022	2023	2024
39	Пластмаси, полімерні матеріали та вироби з них	3 595 278	2 473 884	2 794 182	2 852 238
73	Вироби з чорних металів	1 125 908	643 162	902 565	1 037 051
84	Реактори, котли, машини, обладнання	7 998 789	4 206 376	5 091 604	6 280 663
85	Електричні машини та обладнання; відео- та аудіоапаратура	6 203 252	4 985 631	5 892 365	8 175 330

Джерело: складено на основі [31]

Таблиця 2.9. – Експортні операції України за відповідними товарними групами з іншими країнами.

Код УКТЗЕД	Найменування товару	Експорт (тис. Дол.)			
		2021	2022	2023	2024
39	Пластмаси, полімерні матеріали та вироби з них	980 752	424 898	277 566	297 542
73	Вироби з чорних металів	1 293 199	1 052 512	877 916	944 683
84	Реактори, котли, машини, обладнання	2 121 507	1 178 638	796 378	705 209
85	Електричні машини та обладнання; відео- та аудіоапаратура	3 151 280	2 559 988	1 645 884	2 265 572

Джерело: складено на основі [31]

За більшістю категорій прослідковується негативне зовнішньоторговельне сальдо, що свідчить про неспроможність українських виробників задовольнити потреби ринку. Як свідчить аналіз статистичних даних, після різкого просідання імпорту в 2022 році, спостерігається поступове відновлення показників, але довоєнного рівня ще не досягнуто, щодо експорту – ситуація неоднозначна і характеризується коливанням даних відповідно до року.

Якщо визначити, яка частка припадає на діяльність досліджуваної компанії, то за експортом це майже 6% в 2022 році, попри це імпорт за 2021-2024 роки зріс від 2% до 5%.

Світовий ринок видувного обладнання характеризується досить швидким зростанням, так за прогнозами в 2024 році він становив 1,2 млрд. доларів США і до 2033 року досягне 1,8 млрд. доларів США, тобто річний темп зростання становитиме 5%.

Стрімке зростання має наступні причини: відповідне зростання попиту на ПЕТ-упаковку в усіх галузях, очікувано до кінця 2025 року глобальний ринок ПЕТ-тари оцінюватиметься в 46,2 млрд. доларів США, а до кінця 2035 досягне значення в 67,1 млрд. доларів США, що означає середньорічний приріст в 3,8%; серед пакувальної тари 65% належить галузі напоїв; також технологічні вдосконалення та інновації підвищують виробничі можливості клієнтів, та скорочують їх операційні витрати, що має значний вплив на попит; увага до екологічних рішень змушує виробників обладнання розробляти рішення здатні задовільнити екологічні вимоги, а їх споживачів регулярно оновлювати виробничі потужності, аби відповідати стандартам. Серед інших причин зростання ємності ринку варто виокремити стрімку індустріалізацію та стабільні технологічні вдосконалення, що розширюють виробничі можливості клієнтів. Привабливість ПЕТ-тари в питній, косметичній, лікарській галузях, що зумовлена легкістю та економічною ефективністю тари, можливістю переробки та зниженням цілого ряду витрат на підприємстві [32].

Географічна сегментація ринку виготовлення видувних машин має такий вигляд.

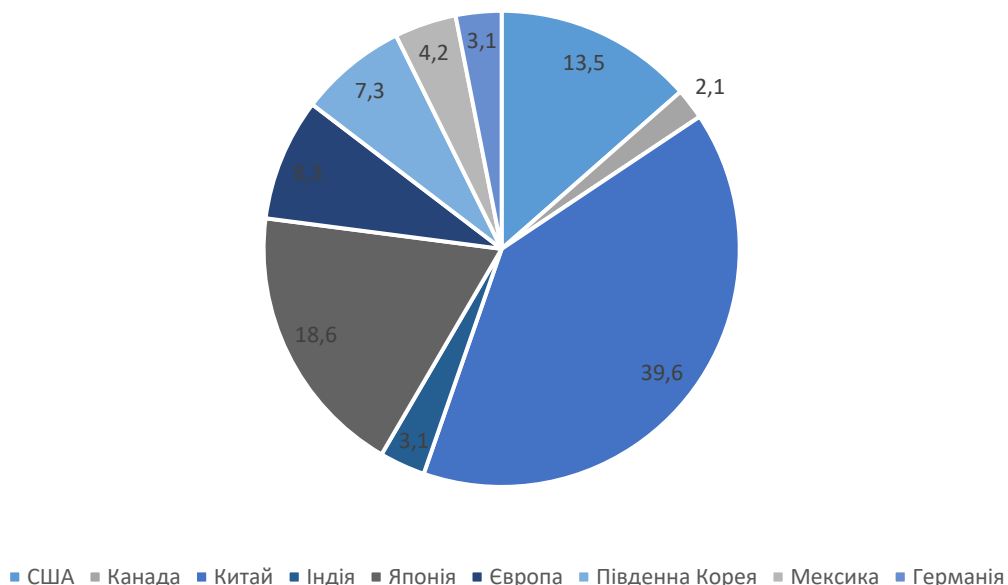


Рисунок 2.2 - Географічна сегментація ринку виготовлення видувних машин

Джерело: складено на основі [33]

Північно-американський регіон характеризується розгалуженою системою пакувальної та машинобудівної промисловостей. Країни регіону зосереджені на екологічності, високій ефективності та швидкості машин, найбільша частка ринку належить США. Країни Європи суворо дотримуються при виборі та виробництві машин екологічних норм та відповідних рішень для пакування. Галузі, що формують сегмент споживачів – це автомобільна, фармацевтична, пакувальна, харчова, через це лідером серед країн є Німеччина. Азіатсько-Тихоокеанський регіон безумовно очолює Китай. Причини стосуються щільності населення та кількості виробництв, а також стрімкому розвитку всіх галузей економіки та націленості на експорт. Лідерами галузі у розрізі компаній, на світовій арені є: Krones AG, Sidel, SML Germany, Aoki Technical Laboratory, ABS International Pvt. Ltd., KHS GmbH, - ці компанії очолили позиції на ринку видувного обладнання, оскільки вчасно ввели технологічні інновації, клієнтоорієнтовані стратегії, індивідуальний підхід та спеціалізовані продукти.

Після дослідження світових тенденцій, що формують правила гри для всіх гравців, можна перейти до оцінювання впливу зовнішніх факторів на ТОВ «ПЕТ Технолоджиз». Завдяки активному відслідковуванню інновацій та поведінки

споживачів, слідуванню глобальним екологічним кампаніям досліджуване підприємство здобуває широку прихильність серед клієнтів демонструючи свої переваги та готовність сучасним викликам.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ»

Політичні (Political)	Економічні (Economic)
- Запровадження ЄС обов'язкового вмісту вторинного ПЕТ у продукції, 30% до 2030 р.; - Підвищення вимог щодо продукції, реалізованої до ЄС; - Патентування та інші варіанти захисту авторського права; - Митні бар'єри на експорт та імпорт, зокрема до США, Китаю; - Мінливість законодавчих вимог через інтеграцію з ЄС	- Війна та загроза руйнування через межування області з росією та білоруссю; - Коливання валютного курсу до кінця 2025 року прогноз 1 грн./45 дол. США; - Ріст ціни на електроенергію з 01.06.2025 року на 180% для бізнесу; - Знаходження партнерів через дебют на нових виставках в тому числі в 2025 році в США; - Мінливі потреби з боку кінцевого користувача, в тому числі через тренд екологізації; - Малонаповнена галузь машинного обладнання для видуву ПЕТ-тари
Соціальні (Social)	Технологічні (Technological)
- Погіршення демографічної ситуації в країні - Нестача робітників, скорочення працездатного населення на 40% за період 2021-2024 рр.; - У країні переважає частка жінок на ринку праці, і займає близько 70%, при цьому відчувається нестача чоловіків; - Більше 75% населення володіє вищою освітою; - Порівняно з іншими областями хороша винагорода за працю; - Недобір трудових ресурсів на 8% в компанії; - Ставлення споживачів до одноразового пластику – 75% опитаних з 28 країн вважають, що його потрібно повністю заборонити; - Обмеженість джерел комунікації з клієнтами; - Повна клієнтоорієнтованість та гнучкість до запитів;	- Розробка та виготовлення машин для підтримки тари з rPET; - Складнощі сприйняття нового продукту на ринку – ПЕТ-кег; - Виробничі потужності мають обмеженість на одночасну розробку продукції; - Активне використання передових інновацій, що стосуються зменшення впливу на екологію; - Активне патентування власних технологій, наразі 15; - Вплив інтернет-мережі на вибір споживача; - Повний цикл виробництва та забезпечення найпередовішими засобами виробництва; - Фокус на автоматизовані машини, що мають популярність в ЄС;

Джерело: складено на основі [30, 34, 35, 36, 37]

Проблема забруднення навколишнього середовища пластикомі відходами, почала активно підійматися в 2015 році, тоді ж ЄС визначила даний матеріал, одним з загрозливих для існування планети, та в 2017 році оголосила про план, за яким до 2030 року вся пластикова упаковка має бути придатна до переробки. У європейській стратегії, щодо пластику в циркулярній економіці було виокремлено тезу, що громадяни, уряд та промисловці мають співпрацювати для протидії деградації навколишнього середовища. Наразі в Україні вже існують певні закони, щодо обмеження використання, зокрема, пластикових пакетів, однак правове регулювання цього питання відійшло на другий план і поки, не дуже поширене на інші види продукції [34].

Проблеми та бар'єри при проходженні митного контролю на кордоні з країнами ЄС, також є великою проблемою, що приносить додаткові логістичні витрати компанії. Перекриття доріг, акції протестів уже відомий Україні досвід, що спричинив великі втрати для всіх галузей економіки.

У 2023-2024 рр. мирні акції протестів проходили майже 6 місяців поспіль, і хоча тоді фокус був на сільськогосподарській продукції, це позначилося і на інших товарах. На той момент аби вирішити проблему та доставляти продукцію в строки, компанії витрачали додаткові ресурси на прокладання інших логістичних маршрутів, хоча нині такі ситуації припинилися, подібне цілком можливо може повторитися найближчим часом [35].

Однак і без того, проходження митниці завжди супроводжується довгими чергами, непередбачуваністю термінів очікування, і в такому випадку набуття статусу АЕО (авторизованого економічного оператора) здатне значно спростити та пришвидшити цей процес [36].

Питання воєнних загроз дуже болюче та важливе. За даними зібраними робочою групою із внесення змін до Стратегії сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року, більше ніж 60 промислових підприємств зазнали руйнувань. Обсяги виробництва 2022 року скоротилися щонайменше на чверть, однак наразі обсяги виробництва наближені до 90% відповідно до 2021 року. Ускладнюється даний процес рядом енергетичних, логістичних та кадрових

проблем. Структура промислової продукції на січень-серпень 2024 року становила у машинобудуванні – 10,5%, у виробництві гумових та пластмасових виробів 2%. Бізнес клімат в області дуже понизився, зокрема через геополітичне розташування, кордон з двома країнами, що чинять проти України агресію [37].

Підприємство працює за повним циклом виробництва, передбачаючи високотехнологічні процеси, що потребують працівників відповідної кваліфікації. Разом з тим рівень заробітної плати не відповідає встановленим вимогам, що спричиняє плинність кадрів. За статистичними даними з початку війни виразно зросла питома вага жінок на ринку праці – 77,3%, що також може слугувати загрозливими ознаками для підприємства, яке потребує у виробництві переважно чоловіків [29].

Питання вдалого запуску та реалізації нового продукту, пластикових ПЕТ-кег для пива, сидру, квасу тощо, стосується головним чином властивостей даної ємності. Поряд з рядом переваг, як от: вага, собівартість, придатність до переробки, ці кеги мають ряд недоліків – пропускають УФ-промені і кисень всередину та випускають вуглекислий газ. Також термін зберігання в таких ємностях обмежується 2-16 тижнями, в залежності від стандартів країни, що змушуватиме покупців детально планувати розлив та поставки продукції, аби не зіпсувати товар. Ці фактори можуть мати визначальний вплив на успішність масового виробництва та реалізації а також попит на ринку [38].

Отже, вплив різноманітних чинників без перебільшення є дуже сильним і спонукає підприємство до відповідального ставлення до своєї діяльності. Наразі внутрішні фактори чинять позитивний вплив на діяльність підприємства, адже спостерігається постійне вдосконалення матеріально-технічного забезпечення, підвищення кваліфікації робітників, активна екологічна позиція, та вдосконалення продукції.

Зовнішні чинники в більшій мірі чинять стримуючий ефект на діяльність підприємства, зокрема це впливає на експорт. Різного роду обмеження з боку уряду та міжнародних організацій в питаннях екології, ускладнення логістики, брак

робочої сили мінливі потреби споживачів, та питання сталого енергоефективного виробництва є викликами для ТОВ «ПЕТ Технолоджиз».

2.3 Оцінка динаміки конкурентоспроможності та експортного потенціалу підприємства

Передумовою для подальшого розвитку підприємства та, зокрема, визначення можливих напрямів розширення його міжнародної діяльності, є оцінювання поточного рівня експортного потенціалу, який визначає можливості підприємства на зовнішніх ринках, та конкурентоспроможності, що надає можливість визначити ринкові позиції підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку один з головних етапів аналізу середовища діяльності підприємства, що має величезний вплив на функціонування, визначається за допомогою теорії ефективної конкуренції (ККО).

Таблиця 2.11 - Розрахунок показників конкурентоспроможності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз».

Показники конкурентоспроможності	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна, % 2023/2022	Бали 2023	Зміна, % 2024/2023	Бали 2024
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)							
1.1 Рівень витрат (РВ)	0,89	0,74	0,76	82,95	11	102,861	9
1.2 Фондовіддача (Ф)	3,01	4,92	5,7	163,48	15	115,717	11
1.3 Рентабельність товару (РТ)	0,12	0,35	0,31	290,35	15	89,3054	9
1.4 Продуктивність праці (ПП)	362,38	1086,39	1157,56	299,8	15	106,551	10
ЕВ = 0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП					13,76		9,48
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)							
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,12	0,09	0,1	76,22	8	109,66	10
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	0,92	0,85	0,96	93,27	10	112,77	11

Продовження таблиці 2.11							
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,04	0,07	0,12	148,24	14	179,79	15
2.4 Коефіцієнт обертання оборот. коштів (КО)	0,93	2,53	2,05	271,91	15	81,14	9
$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO$					11,61		11,85
3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)							
3.1 Рентабельність продажу (РП)	0,01	0,09	0,09	15	100,86	10	15
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-1	-1	-1	10	100	10	10
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	0,7	0,81	0,85	11	104,94	10	11
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	1,78	0,39	0,55	5	139,65	13	5
$EЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,13КР$					11,46		10,52
4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)							
4.1 Якість товару	-	-	-	-	14	-	14
4.2 Ціна товару	-	-	-		13	-	13
КТ					13,5		13,5
$KKO = 0,15*EB + 0,29*\Phi C + 0,23*EЗ + 0,33*КТ$							

Джерело: складено автором

Для розрахунку відповідних показників, наведених в таблиці використовуємо дані фінансової звітності підприємства за 2023 та 2024 роки [27].

Для того, щоб отримати уявлення про зміну показника з часом, маємо результат за звітнім роком поділити на значення попереднього року та перевести у відсотки.

Наприклад: відсоткова зміна показника фондівдачі за 2023 = $(4,92/3,01) * 100\% = 163,48\%$. Це означає, що за один рік фондівдача зросла на 63,48%.

Переведення показників в бали відбувається за таким принципом:

- 15б. показник кращий на 50% або більше;

- 14б. від 40% до 50%;
- 13б. Від 30% до 40%;
- 12б. Від 20% до 30%;
- 11б. Від 10% до 20%;
- 10б., якщо показник на рівні базового ($\pm 10\%$);
- 9 б. від 10% до 20%;
- 8 б. від 20% до 30%;
- 7 б. від 30% до 40%;
- 6 б. від 40% до 50%;
- 5б. гірший на 50% або більше;

Щоб розрахувати критерій ефективності виробничої діяльності підприємства(ЕВ)Ю скористаємося формулою:

$$ЕВ=0,31*РВ+0,19*\Phi+0,4*РТ+0,1*ПП \quad (2.1)$$

де ЕВ –критерій ефективності виробничої діяльності підприємства; РВ – рівень витрат; Φ – фондвіддача; РТ – рентабельність товару; ПП – продуктивність праці.

$$ЕВ (2023) = 0,31*11+0,19*15+0,4*15+0,1*15=13,76.$$

$$ЕВ (2024) = 0,31*9+0,19*11+0,4*9+0,1*10=9,48.$$

Далі розраховуємо критерій фінансового стану підприємства (ФС)

$$\Phi C=0,29*КА+0,2*КП+0,3*КЛ+0,15*КО, \text{ де} \quad (2.2)$$

де ФС – критерій фінансового стану організації; КА – коефіцієнт автономії організації; КП – коефіцієнт покриття; КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$\Phi C (2023) = 0,29*8+0,2*10+0,3*14+0,15*15 = 11,61.$$

$$\Phi C (2023) = 0,29*10+0,2*11+0,3*15+0,15*9 = 11,85.$$

Тепер перейдемо до визначення критерію ефективності організації збуту товару (ЕЗ)

$$ЕЗ=0,37*РП+0,29*КЗ+0,21*КВ+0,13*КР \quad (2.3)$$

де ЕЗ – критерій ефективності організації збуту; РП – рентабельність продажу продукції; КЗ – коефіцієнт затовареності; КВ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР – коефіцієнт ефективності реклами.

$$EZ(2023)=0,37*15+0,29*10+0,21*11+0,13*5=11,41.$$

$$EZ(2024)=0,37*10+0,29*10+0,21*10+0,13*13=10,39.$$

Розрахунок критерію КСП товарів. Згаданий критерій містить в собі оцінку якості і ціни товарів компанії. Протягом трьох років цінова політика підприємства значних змін не зазнавала, враховувалася лише щорічна інфляція, тому за цим критерієм організація отримує 13 балів як в 2023 р. так і в 2024. Якість продукції зростає за рахунок покращення та виходу нових моделей продукції, але проривних інновацій запроваджено не було, тому критерій якості лишився на базовому рівні, і заслуговує 14 балів в 2023 і 2024 рр. Інтегральна оцінка критерію конкурентоспроможності товарів дорівнює 13,5 балів.

Розрахунок критерію конкурентоспроможності організації (ККО) здійснюється за формулою:

$$ККО=0,15*ЕВ+0,29*ФС+0,23*ЕЗ+0,33*КТ \quad (2.4)$$

$$ККО(2023)=0,15*13,76+0,29*11,61+0,23*11,41+0,33*13,5=12,51;$$

$$ККО(2024)=0,15*9,48+0,29*11,85+0,23*10,39+0,33*13,5=11,7.$$

За результатами проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що критерій конкурентоспроможності організації з періоду 2023 по 2024 роки дещо зменшився, але загальна тенденція все одно залишається на високому рівні.

Щодо окремих показників, то негативна динаміка спостерігається щодо рівня витрат, рентабельності товару, коефіцієнту обертання оборотних коштів та коефіцієнту ефективності реклами, на який варто звернути окрему увагу, через критичну різницю у показниках. Заходи з покращення даних критеріїв слугуватимуть укріпленню загального конкурентного становища організації.

Окрім оцінювання конкурентоспроможності підприємства, для визначення напрямів розширення міжнародної діяльності ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» у контексті сталого розвитку важливо дослідити стан експортного потенціалу підприємства.

Для цього варто провести загальний аналіз експортного потенціалу підприємства з застосуванням експертного методу, який включатиме найвпливовіші фактори і чинники різних ступенів, що здійснюють вирішальний вплив на напрями розширення міжнародної діяльності. Чинники можуть бути розділені за такими категоріями: внутрішні та зовнішні; екологічні, фінансові, технічні, валютні.

Насамперед варто зазначити, що експортний потенціал підприємства залишається на високому рівні за декількох головних причин. Найперше, це вихід з ринку росії та білорусі після 2022 року. За експортними даними довоєнних років прослідковувалась тенденція, щодо високої частки експорту обладнання російським компаніям, відсоток доходу від сукупної експортної діяльності в окремі роки займав до 50%. Після накладання санкцій на ці країни у компанії вивільнився великий експортний потенціал на виготовлення обладнання, щоб розподілити його між іншими країнами. Виробничі потужності, уже перевірені роками, середня кількість обладнання, що виготовляється може не змінюватися, лише зміниться країна поставки.

Екологічний фактор, який варто розглядати з позиції характеристик автоматичних та напіваавтоматичних машин, задовольняють сучасні вимоги ринку, який диктується лідерами дотримання принципів сталості – країнами ЄС. Важливо зазначити, що останні 2-3 покоління моделей мають низку переваг: економію енергії та продовження життєвого циклу обладнання завдяки NIR; повну сумісність машин з сировиною rPET, RefPET, PP; офіційну сертифікацію відповідності стандартам ЄС. Це ті характеристики, які наразі відіграють впливову роль на вибір, особливо європейськими клієнтами постачальника обладнання.

Логістика компанії здійснюється без посередників. Підприємство має відповідний відділ постачання та логістики, який самостійно планує доставку і налаштування обладнання на зазначених клієнтом виробничих потужностях. Компанія має відповідний автопарк вантажних машин, спеціалістів, що будуть виконувати пуско-налагоджувальні роботи в кінцевому пункті призначення. Таким чином компанія не залежить від посередників, зменшує ризик прострочки термінів

доставки та фінансової відповідальності перед клієнтом, має змогу контролювати якість доставки на кожному з етапів.

Цінова політика на обладнання є окремою перевагою ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» оскільки на порядок нижча за інших виробників. Компанія має наступні цінові пропозиції для своїх клієнтів: напівавтоматичні видувні машини коштують від 22 000 євро до 80 000 євро, автоматичні видувні машини від 115 000 євро до 380 000 євро в залежності від конфігурації. В свою чергу вартість обладнання конкурентів переважно на 20-40% вища та становить за середніми експертними оцінками 100 000-500 000 дол. США, а в деяких випадках ціна може сягати 1 000 000 дол. США. Різниця у вартості утворюється за рахунок дешевшої робочої сили, масштабах виробничих можливостей, вартості бренду.

Валютний чинник суттєво впливає на діяльність компанії. Оскільки переважна частина 60% виробництва йде на експорт, більшість операцій здійснюються в іноземній валюті (євро), що в умовах нестабільності українського середовища, а відповідно і постійному коливанню курсів відображається на фінансовому результаті компанії. Різниця курсів відчувається під час операцій, які потребують розрахунку національною валютою - закупки сировини та комплектуючих, оплати постійних витрат, заробітної плати.

Доцільно також обчислити визначальні внутрішні та зовнішні показники експортного потенціалу підприємства, вони наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Розрахунок внутрішніх показників експортного потенціалу підприємства за даними 2022-2021 років

№	Показник	Спосіб розрахунку	Значення	
			2021	2022
1	Показник рентабельності продукції	<u>Прибуток від реалізації</u> *100%	219,5%	212,1%
		Собівартість експортної продукції		
2	Рентабельність виробничих активів	<u>Прибуток від експорту</u> *100%	22,6%	26,8%
		Основні а-ви+нематеріальні а-ви+запаси		

Продовження таблиці 2.12				
3	Коефіцієнт виробничої програми та виробничих потужностей	Об'єм реалізації експортної пр-ції *100% Виробнича потужність	67,5%	89,3%
4	Коефіцієнт співвідношення обсягу виробництва та обсягу реалізації експортної продукції	Об'єм виробництва продукції *100% Об'єм реалізації експортної пр-ції	223,1%	269,4%
5	Показник рентабельності експортних продажів	Прибуток від реалізації *100% Виручка експортних продажів	213,4%	298,1%
6	Показник маркетингових витрат	Витрати на м-нг експортної пр-ції *100% Собівартість експортної пр-ції	32,6%	41,3%

Джерело: складено автором

Отримані результати надають можливість продовжити обчислення шляхом інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

$$K_{\text{внутр}2021} = 219,5 * 22,6 * 67,5 = 334847,3;$$

$$K_{\text{внутр}2022} = 212,1 * 26,8 * 89,3 = 507006,2;$$

$$K_{\text{зовн}2021} = 223,1 * 213,4 * 32,6 = 1552071,;$$

$$K_{\text{зовн}2022} = 269,4 * 298,1 * 41,3 = 3316726,1.$$

Оцінка ефективності використання експортного потенціалу підприємства матиме такі значення:

$$K_{\text{екс.п.}2021} = \sqrt{0,7 \times 334847,3 \times (1 - 0,3) * 1552071} = 504634,8;$$

$$K_{\text{екс.п.}2022} = \sqrt{0,3 \times 507006,2 \times (1 - 0,7) * 3316726,1} = 389\,029,6.$$

Розраховані результати показують зростання ефективного використання активів підприємством, задовільну завантаженість виробничих потужностей, високу рентабельність та посилення ефективності маркетингової стратегії. Отже, підприємство ще в 2022 році мало всі підстави, для розширення міжнародної діяльності.

Подальшу оцінку експортного потенціалу будемо ґрунтувати на основі отриманої та проаналізованої вище інформації із виокремленням ключових параметрів та із застосуванням експертного методу.

Експертами було обрано працівників відділу продажів ТОВ «ПЕТ Технолоджиз». Бальна шкала 0-10, де 0 – означає, що поточний стан фактору для підприємства є незадовільним, а 10 – що показник знаходиться на найвищому рівні. Вага фактору визначалася з огляду на найбільш впливові чинники, яким керується клієнт під час вибору постачальника, таким чином найчастіше покупці звертають увагу на: відповідність машин екологічним нормам, сертифікації, легкість доставки. Для підприємства ж важливими є виробничі можливості та ціна реалізації, яка має покривати всі витрати і приносити прибуток.

Таблиця 2.13 – Експертна оцінка експортного потенціалу компанії

Параметри експортного потенціалу	Вага	Експерта оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урахуванням ваги
		1	2	3	4	5		
Відповідність обладнання екологічним тенденціям	0,18	9	8	8	9	9	8,6	1,548
Наявність сертифікатів	0,16	10	9	9	9	9	9,2	1,472
Виробничі потужності та обсяг виробництва	0,14	6	7	8	6	6	6,6	0,924
Ціна продукції	0,13	7	8	9	7	6	7,4	0,962
Валютні ризики	0,11	5	6	6	5	4	5,2	0,572
Логістичні аспекти експорту	0,18	8	7	8	7	7	7,4	1,332
Значення внутрішніх показників експортного потенціалу розрахованих в табл. 2.12	0,1	3	4	6	5	5	4,6	0,46
Загальна інтегральна оцінка	1							7,27

Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження, отримано результат в 7,27 бали, що підтверджує достатньо високий рівень експортного потенціалу. Звичайно є фактори, які на думку експертів не дуже впливають на міжнародну діяльність, як от валютні ризики, але це пояснюється тим, що наразі національна валюта залишається нестабільною, тому торгівля в іноземній валюті, все ж таки приносить більшу вигоду підприємству.

Щодо критеріїв екологічності та їх провідної позиції, то це має своє пояснення, якщо інтерпретувати з боку клієнтів. Зокрема, виробники напоїв, мають дотримуватися жорстких стандартів запроваджених урядом ЄС та іншими державами, щодо використання пластикової упаковки, можливості їх переробки та правильної утилізації. Інший фактор стосується розумного використання ресурсів – енергетичних, водних. Через це при покупці обладнання для видуву ПЕТ-тари чинник екологічності та ергономічності значно переважає, до прикладу, над ціною.

Тож, якщо розглядати проекти з планування розширення міжнародної діяльності, то найдоцільніше сфокусуватися на Європейському регіоні адже проведене дослідження чітко показує, що «ПЕТ Технолоджиз» має низку переваг при виході на цей ринок. Оскільки давно працює над покращенням власних моделей машин, доводить це на тематичних виставках та конференціях, уже має успішну співпрацю з багатьма європейським виробниками, та має вивільнений експортний потенціал після 2022 року, який може спрямувати на укріплення позицій на європейському ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Другий розділ дипломної роботи мав на меті дослідження поточного стану та потенціалу підприємства у контексті можливостей розширення міжнародної діяльності. Об'єктом вивчення було обрано ТОВ «ПЕТ Технолоджиз», яке було засновано у 1999 році, а у 2007 році зазнало реорганізації і відтоді функціонує під такою назвою. Компанія працює в B2B сегменті, займається виробництвом устаткування для видуву ПЕТ-тари та супутніми послугами. З 2007 року переорієнтувала свою діяльність на експорт, та успішно заявила про свою присутність на 5 континентах. Машинам компанії користуються провідні світові бренди напоїв, пива, фармацевтики та косметики такі як - ABInBEV, Olvi, Unibrew, Coca Cola, Pepsi, Carlsberg, Efes, IDS Borjomi Group.

Компанія є лідером в своїй категорії в Україні, має стабільний зростаючий прибуток на рівні 29,7% за останні 5 років, при цьому рівень рентабельності становить 31,05%. За час оновленого існування компанія виготовила близько 600 машин, 10 000 гнізд видувних прес форм та розробила 5000 дизайнів для пляшок.

Дослідження експортно-імпортних операцій компанії показало, що до 2022 року основними контрагентами були російські компанії, тобто туди компанія поставляла до 30% виготовленої продукції. Щодо імпорту, то лідерами є компанії Польщі, Італії, Туреччини, Великої Британії та Німеччини.

Оцінка ключових факторів функціонування компанії почалася з дослідження внутрішніх факторів впливу і показала, що компанія має широку виробничу площу – 9000 м² та основні засоби підприємства які налічують 130 спеціальних верстатів, оскільки компанія займається повним циклом виготовлення обладнання від розкройки металу до пуско-налагоджувальних робіт. Успішній діяльності сприяє широка організаційна структура, що налічує 6 департаментів в межах яких функціонує 30 відділів.

Окремо розглянуто прихильність компанії до екології та інноваційних розробок у галузі. Так обладнання має спеціальну інфрачервону систему нагріву, використовує технологію Smart Base – це значно економить енергетичні ресурси

клієнтів. Додатково, останні моделі машин підтримують видув тари з усіх видів пластику.

Підчас дослідження зовнішніх чинників зосереджено увагу на тенденціях галузі, так в межах Українського ринку компанія займає до 6% за експортом та 5% за імпортом. Якщо розглядати галузь з глобальної точки зору, то прогнозується зростання ринку видувного обладнання з 1,2 млрд. дол. США до 1,8 млрд. дол. США в 2033 році, що свідчить про високий попит на ПЕТ упаковку в різних сегментах ринку.

PEST-аналіз показав, які фактори найбільше впливають на діяльність компанії: Директива ЄС, щодо 30% вмісту вторинного пластика в упаковці, погіршення демографічної ситуації в Україні, скорочення працездатного населення на до 60% від довоєнного часу, ставлення споживачів до одноразового пластику, де 75%, що його мають заборонити, нестабільність національної валюти, фокус на автоматичних машинах, вчасне запровадження інновацій.

Розрахунок критерію ККО за 2023-2024 роки показав результати 12,51 та 11,7 відповідно, що свідчить про незначну негативну динаміку, однак саме значення коефіцієнту все ж таки знаходиться на високому рівні. Аналіз експортного потенціалу підприємства методом експертних оцінок показав результат у 7,27 балів. Компанія має всі ресурси і здатна розширювати міжнародну діяльність.

З огляду на інформацію зібрану в цьому розділі, а також факт втрати половини контрагентів у зв'язку з війною, та вивільненим експортним потенціалом, доцільно знайти для компанії нових контрагентів, аби відновити та в майбутньому збільшити експортну частку, що становить 60% виробництва. Аби максимально ефективно використати ресурси та не витратити кошти на освоєння нових ринків, прорахунок логістичних витрат, доцільно зосередитися на європейському ринку, що дозволить компанії користуватися уже сформованими маршрутами, розширювати та закріплювати вплив у цій частині світу без значних інвестицій.

3 ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗШИРЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування плану розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зі здобуттям незалежності розширення міжнародної діяльності українських підприємств дедалі частіше характеризується переорієнтацією на країни ЄС і зменшенням співпраці з країнами СНД. Така тенденція вимагає від компаній запроваджувати багато стратегічних змін, а саме: коригування логістичних маршрутів, коригування маркетингових стратегій, удосконалення технічних характеристик продукції, отримання відповідних сертифікатів та ліцензій.

Найважливіші зміни полягають у застосуванні новітніх управлінських практик, в основі яких знаходяться принципи сталого розвитку, що враховують жорсткі умови виходу на європейський ринок.

Відомо, що ЄС очолює рух по впровадженню Цілей сталого розвитку, є тим простором, що забезпечує на своїй території відповідність економічної діяльності принципам сталості. Одним з прикладів інструментів регулювання є проєкт «Європейський зелений курс», згідно якого до 2050 року планується зробити ЄС кліматично нейтральною зоною, що має прямий вплив на економіку зокрема промисловість, і передбачає заходи: технічного регулювання, сертифікації, стандартизації, транспарентності логістичних шляхів компаній.

В контексті дослідження виробничих підприємств ЄС за даними 2024 року більше 70% компаній уже впровадили політику ESG, ще 25% знаходяться на проміжному етапі впровадження. Також, у галузі пакувального обладнання у 84% компаній існують конкретні вимоги за якими обираються постачальники машин, серед них: ергономічність, низький вуглецевий слід обладнання, інноваційні технології.

З урахуванням окреслених тенденцій та бажання українського підприємства розвиватися і підвищувати свою обізнаність у контексті сталого розвитку буде запропоновано такі проєкти щодо розширення міжнародної діяльності компанії.

Перший проєкт стосується експорту інноваційної ультраощадливої лінійки обладнання до країн ЄС. У 2022 році росія займала близько 50% всіх експортних операцій компанії, але після накладання санкцій та розриву всіх зв'язків з російським ринком, втрачено контрагентів для реалізації, в той же час виробничі потужності та можливості компанії дозволяють виробляти таку ж кількість обладнання, тому слід шукати нові можливості.

З огляду на якісні характеристики конструйованого обладнання та його результати в досягненні екологічності виробництва, у компанії є великі шанси зайняти конкурентну позицію на європейському ринку, при цьому маючи перевагу по вартості.

Другий проєкт зорієнтований на експорт ПЕТ-кег, що з однієї сторони дозволить зменшити кількість використання дрібної пластикової тари, а з іншої надасть змогу використовувати сировину повторно. Використання ПЕТ-кег – це новий напрям пакувальної тари, що є одночасно ефективною екологічною та економічною ініціативою. Використання таких кег підтримує Цілі сталого розвитку, що популяризують інновації, відповідальне споживання та виробництво, кліматичні дії. Позитивний вплив переходу на ПЕТ-кеги дозволить - скоротити використання одноразової пластикової тари дрібних розмірів, що наразі складає половину від усіх видів пластикової упаковки; відповідно зменшити кількість пластикових відходів на одиницю населення в розрізі країни та союзу; економити на частоті доставки, бо одна ПЕТ-кега вміщує об'єм напоїв щонайменше двадцяти малих ємностей. Конструкція тари дозволяє розбирати її на окремі елементи для безвідходного виробництва, а цикл доставки можна організувати таким чином, щоб після транспортування нових кег забирати використані, і одразу доставляти в переробний центр – це зменшить кількість перевезень, а відповідно вуглецевий слід і фінансові витрати. Зовнішній вигляд товару на експорт зображено у Додатку Е.

Від окреслених запропонованих проєктів варто перейти до формування плану міжнародної діяльності. Який варто розпочати з дослідження потенційних країн збуту.

Відповідно для першого запропоновано проєкту доцільно буде дослідити тенденції і вимоги, щодо виробничого устаткування серед підприємств різних країн-членів ЄС. Індекс зеленого переходу – це показник, який допоможе у виборі свідомої країн для експорту. 29 країн ЄС є учасниками дослідження, методологія індексу передбачає оцінювання кожної країни за 28 ключовими показниками у 7 категоріях, зокрема, сюди належать – природа, виробництво, економіка, відходи. Категорії обрані таким чином, щоб прослідкувати викиди країн, їх політику захисту природи та боротьбу з відходами. Результати Індексу зеленого переходу (GTI) 2024 перших 10 країн за окремими категоріями зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – ТОП-10 країн за індексом зеленого переходу

Ранг	Розташування	Загалом	Економіка	Природа	Виробництво	Транспорт	Відходи
1	Данія	59,61	64,88	60,26	88,68	50,34	41,76
2	Австрія	57,26	64,02	75,07	68,88	55,58	57,07
3	Швеція	56,70	68,63	73,66	67,89	65,14	54,34
4	Нідерланди	54,93	66,54	54,99	65,33	46,66	73,59
5	Естонія	54,79	64,78	81,19	55,44	27,06	64,68
6	Норвегія	54,43	67,02	69,34	40,77	59,38	65,11
7	Велика Британія	54,41	66,45	49,80	76,18	40,66	68,01
8	Фінляндія	53,88	75,37	71,52	51,99	50,04	47,61
9	Люксембург	53,83	67,73	59,61	61,35	46,83	61,83
10	Німеччина	52,47	68,20	63,15	79,40	35,90	61,83

Джерело: складено автором [39]

На основі наведених даних можна зробити висновок, що всі країни Північної Європи знаходяться на вершині рейтингу. Скандинавські країни відзначаються особливим ставленням до питань сталого розвитку та принципів циркулярної економіки.

На підтвердження цієї тези, варто навести узагальнені дані щодо скандинавських країн про зайняті позиції в інших важливих рейтингах.

Таблиця 3.2 – Позицій скандинавських країн в екологічних рейтингах

Країна Назва рейтингу	Данія	Швеція	Норвегія	Фінляндія
Індекс енергетичного переходу	2	1	6	3
Індекс зеленої трансформації	1	3	6	8

Продовження таблиці 3.2				
Індекс сталої конкурентоспроможності	3	1	-	2
Індекс ефективної кліматичної політики	4	11	9	-

Джерело: складено автором [39, 40, 41, 42]

Рейтингові показники ключових країн Північної Європи підтверджують реальну підтримку урядом, населенням, підприємцями концепції сталого розвитку. Жителі Північного регіону Європи, хоч і менш активні в публічних аспектах управління союзом в рамках установ сформованих на базі ЄС, однак мають відчутній непомітний вплив на його діяльність, оскільки залишаються багатими країнами, з високим рівнем життя та коефіцієнтом освіченості населення.

Відповідно до отриманої інформації, маємо додаткові фактори на користь вибору серед скандинавських країн. Однак, показники кожної з країн є досить високими, тому необхідно провести додаткову порівняльну характеристику країн за вибраними факторами в регіоні, для вибору найбільш підходящої.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз країн Північної Європи для вибору ринку збуту

Фактор	Од. виміру	Данія	Швеція	Фінляндія	Норвегія
Кількість населення	осіб	5 947 000	10 540 000	5 584 000	5 520 000
Кількість виробників напоїв у ПЕТ-тарі	шт.	40	142	40	59
Об'єм споживання напоїв в пластиковій упаковці осіб/рік	л	137,3	183	157,3	167,3
Відсоток переробленого пластику в пляшках	%	94	30	90	92,5
Скорочення кількості пластикових відходів на людину	%	55	29	40	73
Ємність ринку пластикових пляшок	млн. євро	156	278	135	158
Кількість відходів ПЕТ-упаковки на осіб/рік	кг	35,83	29	45,76	23,4

Джерело: складено автором

Відповідно до проведеного аналізу за ключовими визначальними факторами, зайнятих позицій в екологічних рейтингах, - найперспективнішим ринком є Швеція. Причини обрати саме цю країну включають: найбільшу в регіоні кількість населення (10,540 млн.осіб), відповідно, до цього значно більшу концентрацію виробництв, що перевищує у 3 рази сусідні країни, а також відповідні об'єми

споживання продукції. Екологічні ініціативи, також розвинуті, про що свідчить доволі низький відсоток відходів на людину, що говорить про свідоме ставлення до переробки пластикових відходів, та про можливості отримання переваг та лояльності клієнтів, завдяки поставці моделей з новими екологічними рішеннями.

Тенденція, яка відображає активне зростання ринку, прослідковується у відповідних прогнозах, які зображено на рисунку 3.1.

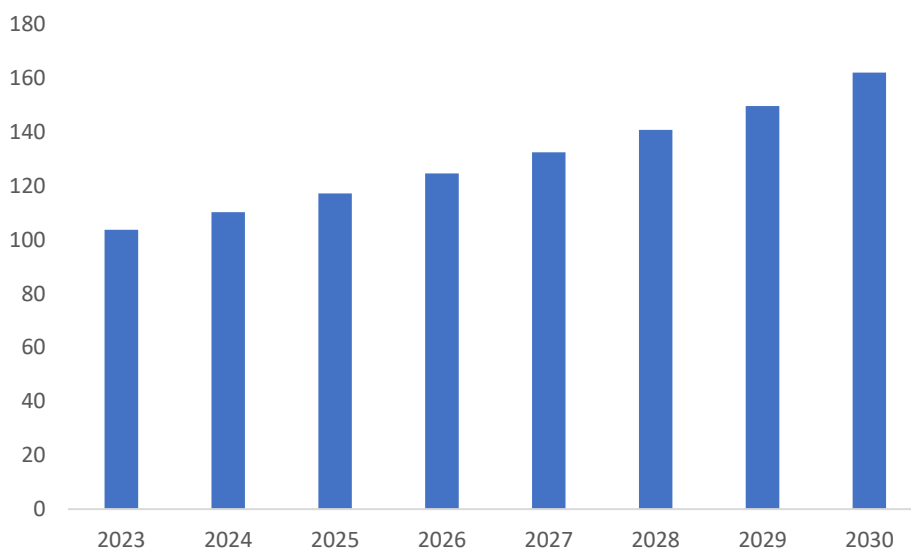


Рисунок 3.1 – Прогноз зростання ринку видувного обладнання у Швеції

Джерело: [43]

За даними звіту NMSC станом на 2023 рік, вартість рику становила 103,7 млн. доларів США і за прогнозованим середньорічним темпом зростання у 2030 році оцінюватиметься у 161,98 млн доларів США. Це свідчить про гарний шанс увійти на ринок та зайняти стабільну позицію, уклавши з місцевими виробниками відповідну кількість контрактів [43].

Причини доволі стрімкого росту закладені в розширенні виробничого сектору економіки, та великій частині експорту продукції до інших країн на суму 17,21 млрд. доларів США, підтримці держави щодо інновацій та модернізації виробничих потужностей на машини, що відповідають сталому, ресурсоефективному виробництву, шляхом надання податкових пільг, грантів, інвестицій. Споживча поведінка також впливає на ріст ринку, оскільки спонукає підприємців розв'язувати запит на кастомізований та персоналізований товар, отож устаткування має в короткі строки переналаштовуватися, мати змінні деталі,

перемикається між різною потужністю, і швидко виробляти невеликі партії товару [43].

Маркетингові дії, це наступний етап у плануванні міжнародної діяльності. Пошук клієнтів для укладення договорів доцільно здійснити під час презентування продукції на тематичних виставках у регіоні. До прикладу, такими заходами можуть бути Dusseldorf K 2025 та Munchen drintec 2025. Підприємство неодноразово приймало участь у цих заходах після чого отримувало пропозиції співпраці, тож, якщо в цьому році зверне увагу на підприємців Скандинавії, матиме всі шанси отримати нових клієнтів. Окрема перевага виставок, це можливість комунікації між партнерами у нейтральному середовищі, та змога презентувати продукт з елементами шоу та можливістю оглянути, торкнутися реального працюючого апарату. Тож варто розглянути суму витрат на участь у цих двох заходах, щоб пізніше врахувати це у собівартість обладнання, як маркетингові витрати.

Таблиця 3.4 – Сума витрат на участь ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» у виставках Dusseldorf K 2025 та Munchen drintec 2025

Показник	Dusseldorf K 2025	Munchen drintec 2025
Реєстраційний збір, євро	725	425
Оренда площі виставкового центру, євро	5780	4884
Вартість виставкового стенду, євро	340	340
Публікація в тематичних журналах, євро	350	320
Вартість комунікаційних матеріалів, євро	120	140
Вартість відрядження персоналу, євро	1000	1100
Транспортні витрати, євро	560	670
Інші витрати, євро	200	200
Усього	9075	8079

Джерело: складено автором

За результатами обчислень маємо загальну суму витрат підприємства на участь в двох виставках 17154 євро або 737 622 грн. відповідно до курсу НБУ в травні, яку потім буде враховано при виготовленні потенційної партії обладнання, та розділено між кожною машиною.

Важливим етапом є виділення потенційних конкурентів, що можуть заважати реалізації плану. Участь у виставці передбачає також підвищений ризик впливу конкурентів, серед основних у даному регіоні, що можуть претендувати на

партнерів з Північної Європи – Sidel Group, Krones AG, Aoki Technical Laboratory, FlexBlow.

Таблиця 3.5 - Аналіз конкурентів на виставках Dusseldorf K 2025 та Munchen drintec 2025

Параметр	PET Technologies (Україна, Австрія)	Sidel Group (Франція)	Krones AG (Німеччина)	Aoki Technical Laboratory (Японія)	FlexBlow (Литва)
Основний напрямок	ПЕТ-обладнання, кастомізовані рішення, сталі інновації, індивідуальні пакувальні рішення	ПЕТ-обладнання, інноваційні рішення для переробки ПЕТ	Автоматизоване, екологічне ПЕТ-обладнання, пластикові технології	Компактні, високоточні видувні машини	Видувне обладнання, енергоощадні форми, інновації в галузі ПЕТ-тари
Географія ринку	Глобальна	Глобальна	Глобальна	Європа, Північна Америка, Азія	Європа, Північна Америка, Азія
Якість продукції	Висока, індивідуальний підхід	Висока, інноваційні технології	Висока, спеціалізовані рішення	Висока, точність обладнання	Висока, гнучкість рішень
Цільова аудиторія	Середній, малий бізнес	Великий бізнес	Великий, середній бізнес	Середній, малий бізнес	Середній, малий бізнес
Цінова політика, тис. євро	22-380	200-600	250-700	150-400	120-350
Логістика	Пряма	Змішана	Пряма	Опосередкована	Пряма
Канали збуту	Прямі продажі	Прямі продажі, глобальні клієнти	Прямі продажі	Прямі продажі	Прямі продажі, дистриб'ютори

Джерело: складено автором

Аналіз результатів отриманих, шляхом порівняння конкурентів показує, що компанія має переваги в ціні на продукцію, індивідуалізацію рішень та можливість тісної співпраці з малими та середніми підприємствами, яких в Швеції найбільше. Литовська компанія FlexBlow є найближчим конкурентом для ПЕТ Технолоджиз, оскільки спостерігається найбільше співпадінь за факторами порівняння, однак ємність ринку дозволяє вести діяльність двом компаніям паралельно.

Виробнича частина планування проєкту передбачає вибір та розрахунок кількості обладнання на експорт. На основі вартості експорту за 2022 рік, що

припадала на частку країни-агресора 57 250 000 грн., або 1 852 750,81 євро та середньому значенні вартості ціни на продукцію, можна розрахувати, яку кількість обладнання здатна виготовляти компанія, без перезавантаження виробничих потужностей.

Таблиця 3.6 – Кількісне та вартісне вираження устаткування на експорт

	APL-Max 4L	APL-Max 8
Сума експорту, євро	1852750,81	
Ціна, грн	115 000	380 000
Кількість, од.	10	2
Сума доходу по машинам, євро	1 150 000	760 000

Джерело: складено автором

Найперспективніші моделі для експорту належать до інноваційної лінійки APL-Max, які характеризуються найсучаснішими екологічними рішеннями втіленими компанією ТОВ «ПЕТ Технолоджиз». Обладнання з даного ряду має систему швидкого переналагодження на інший тип преформ, кастомізовані рішення для клієнтів та їх споживачів, та реалізацію невеликих партій товару; оснащено короткохвильовою інфрачервоною системою нагріву, що економить до 30% енергії; повна підтримка ПЕТ-тари з PET, rPet, RefPET, PP, опція Hot Fill. Для експорту запропоновано моделі APL-Max 8 та APL-Max 4L, з їх характеристикою можна ознайомитися в таблиці 3.7. Зовнішній вигляд моделей наведено в Додатку В [44].

Таблиця 3.7 – Технічні характеристики моделей APL-Max 8 та APL-Max 4L

Технічні характеристики	APL-Max 8	APL-Max 4L
Продуктивність, пл./год.	До 14 000	До 7000
Об'єм плашки, л	0,1-2,0	0,1-3,0
Тиск повітря для видуву, бар	До 40	До 40
Реальне споживання ,кВт	85	42
Габаритні розміри, м	9,52/3,27/3,34	8,9/3,09/3,1
Маса, кг	11400	6100

Джерело: [44]

Підприємство не потребує додаткових виробничих та трудових ресурсів, оскільки запропонований план відповідає 50% від загального стандартного обсягу виробництва на експорт, при цьому компанія також виробляє близько 40% від усього обсягу товарів для внутрішнього ринку. Тому розрахунки по сировині,

матеріалам, оплаті праці будуть базуватися на попередніх даних компанії, та будуть враховані в собівартість продукції при розрахунку економічної ефективності.

Умови поставки DPU, оскільки підприємство власноруч відповідає за доставку обладнання своїм транспортом до місця призначення, та проводить на виробничих потужностях пуско-налагоджувальні роботи. Транспортування буде відбуватися компанією-виробником з використанням власних транспортних засобів, а саме 20 тонних вантажних автомобілів. Дорожній маршрут від Чернігова (Україна) до Швеції становить 2 701 км, або за приблизними розрахунками 32 години. Розрахунок вартості обладнання, якщо враховувати, що кількість поставок буде становити 7 (по одній машині APL-Max 8 та по 2 машини APL-Max 4L за раз) наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок транспортних витрат на реалізацію експортного плану

Категорія витрат	На доставку APL-Max 8	На доставку APL-Max 4L	Усього за категорією
Витрати на паливо туди-назад, на одну поїздку	$(2701\text{км} \cdot 2 \cdot 33 \text{ л/100 км}) \cdot 38 \text{ грн/л} = 67\,741,08 \text{ грн.}$	$(2701\text{км} \cdot 2 \cdot 35 \text{ л/100 км}) \cdot 38 \text{ грн/л} = 71\,846,6 \text{ грн.}$	139 587,68
Витрати на паливо туди-назад на всі поїздки	$67\,741,08 \text{ грн.} \cdot 2 = 135\,482,16 \text{ грн.}$	$71\,846,6 \text{ грн} \cdot 5 = 359\,233 \text{ грн.}$	494 715,16
Страховання вантажу 0,05% від вартості	38000	57500	95500
Оплата відрядження працівникам	$2 \text{ ос.} \cdot 2 \cdot 18\,000 = 72\,000 \text{ грн.}$	$5 \cdot 2 \cdot 18\,000 = 180\,000 \text{ грн.}$	252 000 грн.
Витрати разом	245 482,16 грн	596 733 грн.	842 215,16 грн.

Джерело: складено автором

Після вибору, дослідження та обґрунтування ринку для експорту, розробки маркетингових дій та оцінки потенційних конкурентів, визначення умов поставки, розрахунку транспортних витрат можна розробити рекомендований календарний план проєкту. Це допоможе структурувати необхідні дії в послідовні етапи, визначити виконавців та терміни, що також дасть можливість у майбутньому перевіряти вчасність та ефективність роботи, а в разі потреби коригувати план дій.

Таблиця 3.9 – Календарний план проєкту 1 для ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»

Види робіт	Терміни		Виконавці
	початок	закінчення	
Комплексне дослідження ринку для експорту	01.06.2025	30.08.2025	Спеціально сформована проектна група
Розрахунок фінансових витрат на виставку	01.09.2025	15.09.2025	Фінансовий та маркетинговий відділи
Підготовка до участі у виставках	01.09.2025	30.10.2025	Маркетинговий та виробничий відділи
Участь у виставках та заохочення підписання контрактів з підприємцями Швеції	30.10.2025	30.11.2025	Спеціально-сформована група
Комунікація з клієнтами, підписання контрактів	01.12.2025	01.01.2026	Відділ продажів обладнання, керівництво
Розрахунок витрат на реалізацію проєкту та його економічну доцільність	01.01.2026	01.03.2026	Виробничий та фінансовий відділи
Запуск та контролінг виробництва	01.01.2026	01.09.2026	Виробничий відділ
Доставка товарів на експорт	01.06.2026	15.09.2026	Логістичний та фінансовий відділи
Отримання остаточних виплат за здійснену угоду	15.09.2026	15.11.2026	Фінансовий відділ

Джерело: складено автором

По першому проєкту визначено всі необхідні дані для того, щоб перейти до оцінки економічної ефективності.

Для другого проєкту з експорту доцільно розглядати сусідні країни, учасники ЄС. Основна причина, чому пропонується популяризувати продукцію шляхом експорту, а не внутрішнього збуту, полягає в тому, що в Україні задача пластикових

відходів на переробку поки не є розвинуеною і обов'язковою умовою функціонування бізнесів - урядом це не регулюється. Натомість підприємці зареєстровані в межах ЄС відповідно до «Директиви ЄС 94/62/ЕС про упаковку та відходи упаковки» зобов'язані переробляти не менше 65% пакувальних відходів. Директива ЄС 2019/904 про зменшення впливу пластикових виробів на довкілля зобов'язує виробників брати участь у збиранні пластикових пляшок, фінансувати заходи з прибирання, збору та переробки пластику. Таким чином актуально розглядати саме країни, що підпорядковуються стандартам ЄС. Оскільки продукція доволі нова, а проєкт можна вважати пілотним доцільно, щоб транспортні та часові витрати для компанії були максимально низькими. Таким чином слід досліджувати держави з якими Україна межує, в такому випадку середні витрати можуть бути наближені до вартості внутрішніх перевезень, що на етапі запуску проєкту дуже важливо [45].

Для дослідження країн-сусідів виділимо необхідні впливові фактори та подамо результати у вигляді таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Дослідження країн-членів ЄС для вибору ринку збуту ПЕТ-кег.

Ключові критерії вибору	Польща	Словаччина	Угорщина	Румунія
Рівень споживання напоїв, що можуть зберігатися у ПЕТ-кегах	205 л/ос/рік	145 л/ос/рік	118 л/ос/рік	176 л/ос/рік
Екологічні податки на упаковку	високі з 2025 року	надаються субсидії	повільно впроваджуються директиви	низька підтримка еко-упакування
Кількість виробників напоїв, що можуть реалізовувати продукцію у ПЕТ-кегах	більше 300	близько 100	близько 90	більше 120
Поводження з ПЕТ, рівень збору	43%	70%	34%	48%

Продовження таблиці 3.10				
Кількість переробних підприємств	38	14	6	7
Індекс циркулярної економіки	55	58	47	62

Джерело складено на основі [46]

Відповідно до результатів зібраної інформації спостерігається вагоме домінування показників Польщі у порівнянні з іншими країнами. Що важливо країна має великий об'єм споживання напоїв, розвинену правову структуру, щодо поводження з відходами та відчутний потенціал підвищення рівня збору ПЕТ у порівнянні з іншими країнами. Кількість виробників напоїв також перевищує показники інших держав приблизно у 3 рази, що характеризує цю країну як потенційно привабливу для B2B співпраці. Транспортні переваги зосереджені у близькому розташуванні кордону Польщі з Україною, до потужностей підприємства, що розташовані в місті Чернігові, що є економічно вигідно для запуску проєкту.

Серед конкурентів, які займаються виготовленням схожої продукції і розташовані в ЄС, є: Lightweight Containers, Petainer, Ecofass, Dolium, Schafer Container Systems. Нідерландська компанія Lightweight Containers володіє відомими марками ПЕТ-кег KeyKeg та UniKeg – є лідером по виробництву такої тари у ЄС, використовує до 80% переробленого матеріалу у виробництві, орієнтована на великі виробництва. Petainer має виробництва в Чехії та Великій Британії і розгалужену присутність бренду більше ніж у 50 країнах світу, просуває універсальні рішення, відсутня кастомізація. Італійська компанія Ecofass спеціалізується на багаторазовій упаковці, що миється. Dolium – бельгійська компанія, що спеціалізується на далекому експорті. Schafer Container Systems очолює бренд ECO KEG - німецьке виробництво з орієнтацією на крафтових виробників напоїв, продукція складає комбінацією металу зі змінним ПЕТ-вкладишем.

Серед наведених компаній найближчими конкурентами відповідно до продукції, розташування, орієнтації на розмір бізнесів клієнтів та присутності на

польському ринку є: Petainer (квадрат), Lightweight Containers (ромб), . Dolium (трикутник). Відповідно для ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» буде сформовано конкурентний профіль підприємства у порівнянні з зазначеними компаніями.

Можливі оцінки: «-2», «-1», «0», «1», «2». Показники ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» базові й відповідають 0 балам. Позитивне відхилення оцінюється в 1 або 2 бали, залежно від інтенсивності, негативне – в (-1) або (-2) бали.

Таблиця 3.11 – конкурентний профіль підприємств стратегічної групи

Критерії	Оцінка					Вага
	-2	-1	0	1	2	
Вартість товару євро/од.	◆	■		▲		0,20
Придатність до переробки				▲	◆	0,15
Інноваційні технології		▲		■	◆	0,10
Географічна доступність		▲	◆		■	0,15
Репутація бренду в ЄС		▲			◆	0,05
Кастомізація продукції	◆	▲				0,15
Наявність сертифікацій				▲	■	0,10
Сервісна підтримка		▲	◆			0,10

Джерело: складено автором

Зважені оцінки для компаній:

Petainer (квадрат) = $(-1) \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,1 + 2 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,05 + (-2) \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 1 \cdot 0,1 = 0,6$;

Lightweight Containers (ромб) = $(-2) \cdot 0,2 + 2 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,1 + 0 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,05 + (2) \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,1 + (-1) \cdot 0,1 = -0,1$;

Dolium (трикутник) = $1 \cdot 0,2 + 1 \cdot 0,15 + (-1) \cdot 0,1 + (-1) \cdot 0,15 + (-1) \cdot 0,05 + (-1) \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,1 + (-1) \cdot 0,1 = -0,1$.

ТОВ «ПЕТ Технолоджиз» має одразу декілька ключових переваг над розглянутими конкурентами: орієнтація на малі та середні виробництва та індивідуальний підхід до співпраці, урахування потреб клієнта з їх подальшим задоволенням, нижча сума контракту порівняно з іншими виробниками за рахунок економії на транспортних витратах.

Пошук клієнтів на польському ринку буде проводитися традиційним для компанії способом – за рахунок участі у тематичних виставках, доповідей на конференціях, та шляхом пропонування комерційної пропозиції напряму клієнтам.

Таблиця 3.12 – Розрахунок маркетингових витрат на залучення клієнтів в Польщі

Показник	Розрахунок	Разом
Реєстраційний збір на виставки Warsaw Pack, Тагорак, євро	245+276	521
Оренда площі виставкових центрів, євро	1850+2150	4000
Вартість виставкового стенду, євро	160+160	320
Публікація в тематичних журналах, євро	360	360
Вартість комунікаційних матеріалів, євро	120	120
Вартість відрядження персоналу, євро	2*600	1200
Транспортні витрати, євро	2300	2300
Інші витрати, євро	200	200
Участь у конкуренціях	600	600
Усього	9621	

Джерело: складено автором

Сумарні маркетингові інвестиції в проєкт складуть 9621 євро або за курсом НБУ 43 грн/євро 413703 грн.

Відповідно до результатів дослідження країн, конкурентів можна розрахувати потенційну кількість товару на експорт. Споживчий сегмент, на який буде орієнтуватися компанія при виході на ринок - це малі та середні виробництва напоїв, що реалізують продукцію у кегах. За загальними даним середня місячна потужність виробництва для кег становить для малих підприємств – 9000 л/місяць, для середніх - 27000 л/місяць. Відповідно, найоптимальнішим варіантом тари буде ПЕТ-кега ємністю 30 л.

Для підтвердження ефективності переходу на ПЕТ-кеги, у таблиці 3.13 наведено порівняльну характеристику всіх витрат на утримання металевих кег та ПЕТ-кег.

Таблиця 3.13 – Порівняльна характеристика металевої кеги та ПЕТ-кеги

Категорія витрат на одиницю продукції	Металева кега	ПЕТ-кега
Вартість нової о	100 євро	5,5 євро
Вартість б\у	70 євро	відсутня
Депозит з клієнта	80 євро	не потребує
Миття та дезінфекція	2 євро	відсутня

Продовження таблиці 3.13		
Технічне обслуговування	1 євро	відсутнє
Збирання пустих кег	3 євро	не потребує
Логістика зворотної доставки	2 євро	відсутня
Термін використання	17 років	одноразова

Джерело: складено автором

При використанні металевих кег існують ризики крадіжки, пошкодження, втрати кег, які несуть фінансові збитки підприємству. Також логістика може дорожчати у сезон споживання холодних напоїв, або якщо система клієнтів розпорошена на великій території. При цьому для великих підприємств, сталеві кеги є вигіднішими, оскільки такі виробництва можуть дозволити великі початкові інвестиції на придбання тари, у них розвинута широка мережа постійних клієнтів, налагоджена система збирання.

Для малих та середніх підприємств вигідніше закуповувати ПЕТ-кеги, оскільки вартість менша, супутніх витрат на обслуговування не передбачено, а також можна варіювати кількість купленої тари відповідно до обсягів виробництва.

Наступний етап передбачає вибір контрагента відповідно до попередніх критеріїв. Після дослідження представників ринку напоїв було вирішено обрати контрагентом Browar Pilsweizer S.A. Це компанія середнього розміру, виробництво розташоване в місті Сьолькова, Малопольського воєводства. Обсяги виробництва, для роздрібного та кегового збуту становлять – 80000 літрів пива на місяць, 15000 літрів сидру на місяць з сезонним виробництвом, а також 10000 літрів безалкогольних напоїв на місяць. Відомо, що 20% виробленої продукції компанія реалізовує з застосуванням кег, решта це роздрібна скло-тара. Відповідно ПЕТ Технолоджиз потрібно поставити таку кількість ПЕТ-кег, щоб забезпечити упаковання для 21000 літрів рідини щомісяця [47].

Таблиця 3.14 - Розрахунок кількості та вартості товару на експорт

Кількість рідини	Об'єм ПЕТ-кеги	Кількість ПЕТ-кеги	Ціна за штуку	Вартість за місячний об'єм	Вартість за річний об'єм
21000 л	30 л	700 шт	220 грн або 5,12 євро	154000 грн або 3581,4 євро	1848000 грн або 42976,7 євро

Джерело: складено автором

Відповідно до результатів обчислень виручка за річним договором має скласти 1848000 грн або 42976,7 євро.

Тепер варто спланувати транспортування продукції до Польщі. Перевезення продукції відбуватиметься на базисних умовах DAP-Польща, Сьолькова 264. Відстань від виробництва в Чернігові до заводу в Сьолькові становить 996 км, перетин кордону найдоцільніше зробити на митному пропуску Зосин-Устилуг. У власності підприємства є фури, якими вони доставляють іншу продукцію, тож можна скористатися цим транспортом для доставки. Якщо брати за стандарт фуру вантажопідйомністю 20 т та об'ємом 86 м³ то можна розрахувати середню кількість ПЕТ-кег 30 л, вага одної 1 кг., які помістяться всередину. Відповідно до результатів обрахунків це 2150 штук за об'ємом, тож кількість поставок в такому випадку становитиме 4, по 2100 ПЕТ-кег за раз. Далі розрахуємо транспортні витрати необхідні для реалізації проєкту.

Таблиця 3.15 - Розрахунок транспортних витрат доставку ПЕТ-кег

Категорія витрат	На один рейс, грн.	На один рейс, євро	На 4 рейси, грн.	На 4 рейси, євро
Витрати на паливо	40158	933,906977	160632	3735,62791
Витрати на страхування вантажу	9240	214,88	36960	859,52
Оплата відрядження працівникам	7740	180	30960	720
Витрати разом	57138	1329	228552	5316

Джерело: складено автором

При розрахунку витрат, ціна на паливо становила 63 грн/л, а курс 43 грн/євро. Відповідно до отриманих результатів загальна сума транспортних витрат складе 228552 грн. або 5316 євро. Таким чином календарний план проєкту з урахуванням всіх етапів матиме наступний вигляд.

Таблиця 3.16 - Календарний план проєкту 2 для ТОВ «ПЕТ Технолоджиз»

Види робіт	Терміни		Виконавці
	початок	закінчення	
Комплексне дослідження ринку для експорту	01.05.2025	01.06.2025	Спеціально сформована проєктна група
Розрахунок фінансових витрат на виставки, конференції	01.06.2025	15.06.2025	Фінансовий та маркетинговий відділи
Підготовка до участі у виставках та конференціях	15.06.2025	15.10.2025	Маркетинговий та виробничий відділи

Продовження таблиці 3.16			
Участь у виставках та заохочення підписання контрактів	30.10.2025	30.12.2025	Спеціально-сформована група
Комунікація з клієнтом, підписання контракту, оцінка ризику	01.01.2026	01.03.2026	Відділ продажів обладнання, керівництво
Розрахунок витрат на реалізацію доставки	01.01.2026	01.03.2026	Виробничий та фінансовий відділи
Запуск виробництва поставка 1	01.03.2026	31.03.2026	Виробничий відділ, логістичний та фінансовий відділи
Поставка 2	01.06.2026	05.06.2026	Логістичний та фінансовий відділи
Поставка 3	01.09.2026	05.09.2026	Логістичний та фінансовий відділи
Поставка 4	01.12.2026	05.12.2026	Логістичний та фінансовий відділи
Отримання остаточних виплат за здійснену угоду	05.12.2026	05.02.2027	Фінансовий відділ
Оцінка економічної ефективності та впливу на підприємство	05.12.2026	31.02.2027	Фінансовий відділ

Джерело: складено автором

На основі отриманих проєктних даних можна переходити до оцінки економічної ефективності та формування контрактної ціни.

3.2 Економічна оцінка ефективності та ризиковості запланованих заходів

Визначення всіх необхідних витрат підприємства та його очікуваних прибутків є невід’ємною частиною планування діяльності. Такий підхід забезпечить економію часу і матеріалів, та допоможе оцінити привабливість проєкту та доцільність його реалізації.

Ефективність першого запропонованого проєкту варто розпочати з витрат на виготовлення заявленої кількості устаткування. Розрахунок собівартості виробництва та орієнтованої ціни наведено в додатку Г. Відповідно до цього повна собівартість виготовленого устаткування становить 56628,6 тис. грн. попередньо згадувалося, що рівень рентабельності на даному підприємстві становить 31,05%,

тому орієнтовна вартість продажу всього устаткування, за умови встановлення ціни на модель APL-Max 8 – 380 тис. євро та APL-Max 4L – 115 тис. євро, що сумарно при конвертації в національну валюту становить 82 130 тис. грн., при цьому прибуток до оподаткування складе 25 501,4 тис. грн.

Тепер слід зосередити увагу на прогнозуванні основних показників господарської діяльності підприємства на перспективу. Зробити розрахунок та звести в таблицю 3.17.

Таблиця 3.17 – Планування основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства для проєкту 1

Показники, грн.	2026 (помісячно)				Всього
	6	7	8	9	
1. Дохід (виручка) від реалізації (робіт, послуг)	31175000	9890000	26230000	14835000	82130000
2. Податок на додану вартість	6235000	1978000	5246000	2967000	16426000
3. Чистий дохід	4141	4432,1	5379,2		13952,3
4. Собівартість реалізованої продукції	18876210,7	9438105,3	14157158,0	14157158,0	56628632
5. Валовий прибуток	12298789,3	451894,7	12072842,0	677842,0	25501368
6. Інші доходи	1161	1054	1092		3307
7. Прибуток до оподаткування	6063789,3	-1526105,3	6826842,0	-2289158,0	9075368
8. Податок на прибуток та інші відрахування до бюджету з прибутку	363827,36	-91566,32	409610,52	-137349,48	544522
9. Чистий прибуток	5699962,0	-1434539,0	6417231,5	-2151808,5	8530845,9

Джерело: складено автором

Варто розрахувати базовий коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_b = 82130000 / (56628832 + 842215,16) = 1,43;$$

Де в чисельнику знаходиться виторг від експорту, в знаменнику сума собівартості, транспортних та операційних витрат. У результаті обчислень маємо значення 1,43, що перевищує 1, а тому доводить ефективність експорту.

Релевантним показником є визначення NPV проєкту, де у формулі головним фактором виступає ставка дисконтування.

В дипломній роботі використано простий метод визначення, а саме:

$$\text{Ставка дисконтування} = r_f + r_{\text{інф}} + r_{\text{ризик}} \quad (3.2)$$

де, r_f – беззбиткова ставка, $r_{\text{інф}}$ – очікувана інфляція, $r_{\text{ризик}}$ – премія за ризик.

В нашому випадку безризикова ставка ОВДП становитиме 16%, прогнозована ставка інфляції 8%, та премія за ризик 6%, таким чином ставка дисконтування – 30%.

Обчислення інших важливих показників, таких як: загальний дисконтований грошовий потік (PV), коефіцієнт вигідних витрат (BCR), показник внутрішньої норми прибутковості (IRR), індекс прибутковості проєкту (PI) та чистий дисконтований дохід (NPV), - проведено за допомогою інструменту Excel, а результати наведені в таблиці 3.18.

Таблиця 3.18 – Результати обчислення ключових показників ефективності проєкту

Період	0	1	2	3	4	5	6
Сума інвестицій, тис. грн	1461,98	-	-	-	-	-	-
Виручка від реалізації, тис. грн	-	13688,33	13688,33	13688,33	10266,25	10266,25	20532,5
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	-	9438,11	9438,11	9438,11	7078,58	7078,58	14157,16
Ставка дисконту	-	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Грошові потоки, тис. грн	-	4250,23	4250,23	4250,23	3187,67	3187,67	6375,34
Загальні дисконтовані грошові потоки, тис. Грн (PV)	-	11014,34					
Індекс прибутковості проєкту (PI)		1,69					
Коефіцієнт вигідних витрат (BCR)		2,72					
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)		21%					
Чистий дисконтований дохід (NPV)		2692,84					
Дисконтовані вигоди, тис. грн	-	10529,49	10529,49	10529,49	7897,12	7897,12	15794,23

Продовження таблиці 3.18							
Дисконтовані витрати, тис. грн	-	7260,08	7260,08	7260,08	5445,06	5445,06	10890,12
Дисконтовані грошові потоки, тис. Грн	-	3269,41	3269,41	3269,41	2452,05	2452,05	4904,11

Джерело: складено автором

Результати проведених обрахунків свідчать, що проєкт варто реалізовувати в реальності, бо $NPV > 0$ і становить 2692,84 тис. грн., $BCR > 1$ та дорівнює 2,72, $PI > 1$ і становить 1,69.

Доцільно також, провести розрахунки точки беззбитковості, використовуючи розрахунки собівартості продукції, подані в додатках.

$$ТБ_{APL-Max\ 8} = 2753,4 / (16340 - 32680,9) = 0,21 \text{ од. або } 3445,15 \text{ тис. грн.};$$

$$ТБ_{APL-Max\ 4L} = 13761 / (4945 - 3280,9) = 8,27 \text{ або } 40991,861 \text{ тис. грн.}$$

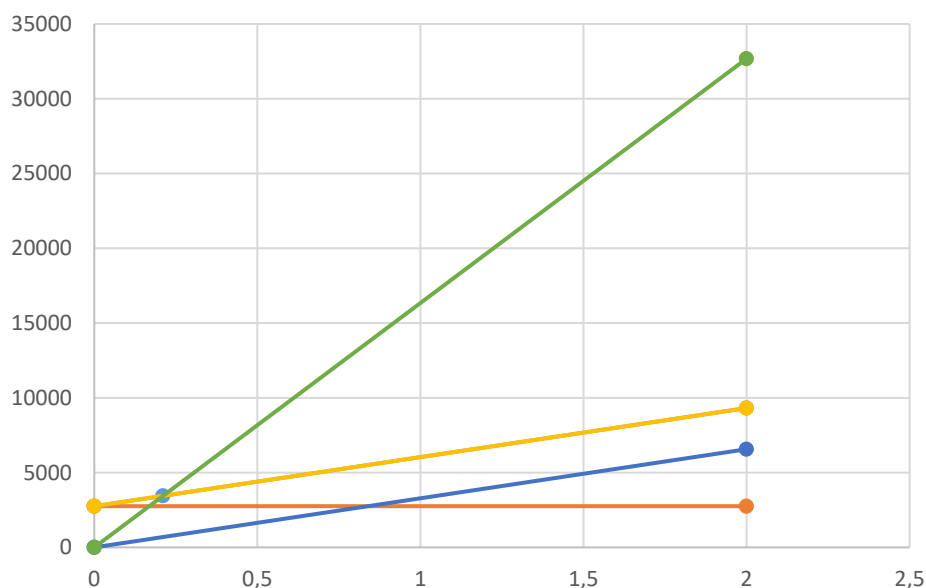


Рисунок 3.2 – Точка беззбитковості для APL-Max 8

Джерело: складено автором за допомогою Excel

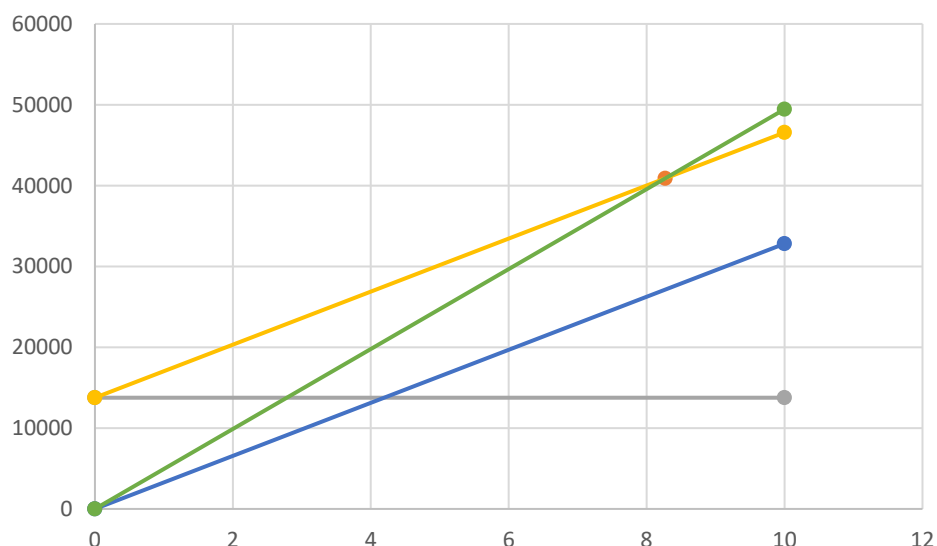


Рисунок 3.3 – Точка безбитковості для та APL-Max 4L

Джерело: складено автором за допомогою Excel

Відповідно до результатів, потрібно виготовити 1/5 дорожчої моделі машини, щоб почати отримувати прибуток, тоді як потрібно виконати майже весь план по реалізації дешевшої моделі – 8 шт., щоб проєкт почав приносити дохід.

Розрахунок контрактної ціни відповідно до умов поставки DPU, проводиться в національній валюті, оскільки більшість витрати підприємства, на сировину, оплату праці працівникам, страхування, транспортування здійснюватимуться в національній валюті. Однак кінцева сума розрахунку буде також представлена у валюті замовника – євро, за фіксованим на момент укладання договору, курсом НБУ – 43 грн/євро. Експортна ціна була розрахована з урахуванням попередньо розрахованих транспортних витрат на дорогу в обидва боки, зарплату працівників у відрядженні та страхових платежів по товару, загальна вартість цих витрат становить – 842 215, 16 грн., відсоток страхування при розрахунку склав 0,05% від вартості обладнання.

Таблиця 3.19 – Розрахунок контрактної вартості експортної продукції

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат (тис. грн.)
1. Вартість на умовах EXW: одиниці продукції, грн		
1.1 APL-Max 8		16340
1.2 APL-Max 4L		4945
1.3 Разом	$16340*2+4945*10$	82130

Продовження таблиці 3.19		
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	$494715,16+95500+252000=842215,16$ $842215,16+1200000 = 2042215,16$ Або це 2,5% від виручки	2042,22
2.1 APL-Мах 8 (2 од.)	$135482,16+38000+72000+200000$	445,48
2.2 APL-Мах 4L (10 од.)	$359233+57500+180000+1000000$	1596,73
2.3 Разом	$445,48+1599,73$	2042,22
3. Митна вартість:		
3.1 APL-Мах 8	$16340+445,48/2$	16562,74
3.2 APL-Мах 4L	$4945+1596,73/10$	5104,67
3.3 Разом	$82130+2042,22$	84172,22
4. Митні збори	$84172,22*0,002$	168,34
5. Мито:		
5.1 APL-Мах 8	$16562,74*10\%$	1656,27
5.2 APL-Мах 4L	$5104,67*10\%$	510,47
5.3 Разом	$84172,22*10\%$	8417,22
Ціна відповідно до умови поставки DPU:		
5.1 APL-Мах 8	$16340+445,48/2+16562,74*0,002+1656,27$	18252,14
5.2 APL-Мах 4L	$4945+1596,73/10+5104,67*0,002+510,47$	5625,35
5.3 Разом	$82130+2042,22+84172,22*0,002+8417,22$	92757,78

Джерело: складено автором

Отож, за результатами обрахунків з таблиці 3.18 експортна ціна однієї машини APL-Мах 8 - 18252,14, тоді як APL-Мах 4L - 5625,35 тис. грн., у євро це – 424 468 євро та 1 308 222 євро відповідно. В даному випадку валютна виручка від експорту на умовах DPU становить 2 157 158 євро.

Тепер використовуючи різні показники можна дослідити ефективність експортної операції.

Таблиця 3.20 – Розрахунок показників ефективності експортного проєкту

Назва показника	Формула	Обчислення	Результат
Чистий виторг в іноземній валюті	$ЧВ=(ВВ*Кр)-Дв-МП)$	$(2\,157\,158\text{ євро}*43\text{ грн/євро})-(168,34+8417,22)-2042,22*0,3$	92748595,8 грн
Ефективність експорту п-ва	$Ееф.е.=ЧВ/ОП$	$92748595,8/12$	7729049,65 грн
Рентабельність експорту	$Ре=ЧВ/ПВ*100\%$	$7729049/56628632$	13,65%

Джерело: складено автором

Розрахунки ключових показників показали, що експорт продукції до Швеції, на відповідних умовах поставки, та за встановленою ціною є економічно доцільним, проєкт можна втілювати в реальність.

Окремо варто наголосити про вплив реалізації даного проєкту на співробітників підприємства. У ході виконання запланованих етапів проєкту буде створено системний ефект розвитку виробничого та організаційного персоналу. Це вбачається у розвитку інженерних, комунікаційних та правових компетентностей співробітників, які брали участь у міжнародних виставках, експорті продукції, дослідженні стандартів ЄС. Така діяльність сприятиме залученості та мотивованості персоналу через розуміння реального екологічного ефекту.

Для визначення ризиковості проєкту скористаємося інноваційним методом визначення ризиків через систему критеріїв STAR (Strategic Technology Assessment Review). Для оцінки ризиків у Додатку Д, проведено попередні розрахунки для кожного ризикового фактору, та визначена важливість фактору при оцінці ризику: рівень ризиковості має шкалу 0-10 балів, де 10 відповідає за високу впевненість у значущості ризику; та оцінка важливості, яка має шкалу 0,05-0,8, де 0,8 – означає критичний вплив.

Визначення загального рівня ризикованості проєкту розраховується, як сума отриманих бальних оцінок з урахуванням важливості факторів по всіх групах ризиків за формулою (3.1).

$$RW = \sum B_i \cdot W_i, \quad (3.1)$$

де RW – загальна оцінка всіх ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику за фактором i .

Для групи 1 $RW_1 = 0,8 \cdot 3 + 0,4 \cdot 5 + 0,4 \cdot 5 + 0,01 \cdot 2 = 6,8$;

Сукупний $RW = 6,8 + 0,9 + 7,5 + 3,6 + 1,4 + 1,4 + 17,6 + 21 = 60,2$.

Розрахунок оціненого рівня до граничного має значення 0,0523, а проєкт належить до категорії низького ризику.

Далі визначено середньозважену оцінку рівня ризиковості (W), як відношення RW до кількості факторів в категорії (n), а результати зображено в таблиці 3.21.

Таблиця 3.21 – Значення середньозважених показників груп ризиків

№	Назва групи ризиків	RW	n	W
1	Ризики неправильної оцінки попиту	6,8	4	1,7
2	Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	0,9	3	0,3
3	Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	7,5	4	1,875
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	3,6	2	1,8
5	Ризики переоцінки стійкості проєкту	1,4	2	0,7
6	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	1,4	2	0,7
7	Ризики недооцінки витрат на розробку	17,6	3	5,867
8	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	21	5	4,2

Джерело: складено автором

Згідно значень отриманих в таблиці 3.20, найвищі ризики для проєкту пов'язані з недооцінкою витрати на розробку та невизначеністю зовнішнього середовища, зокрема через складнощі при оцінці ресурсів (власних і сторонніх), переоцінки успіху через вплив цінової політики збуту, та підбір постачальників, що прямо вплине на загальний успіх проєкту.

Згідно з отриманими значеннями можна перейти до побудови карти ризику, аби визначити критерії найбільшого впливу.

		Експертна оцінка ризику за кожним фактором				
		[0;1]	[2;4]	5	[6; 8]	[9; 10]
Важливість	0,8		1.1		7.1, 7.2, 7.3	
	0,6					
	0,4	2.2	5.2, 6.1	1.2, 1.3, 3.4	3.1, 3.3, 4.2	
	0,2		2.1, 4.1, 5.1			
	0,1		1.4, 3.2, 6.2			
	0,05		2.3			

Рисунок 3.4 – Карта ризиків проєкту

Джерело: складено автором

З рисунку видно, що до дійсно впливових ризиків належить доволі незначна частина, серед яких ризики пов'язані з конкуренцією, блокуванням входження на

новий ринок. Для найбільш впливових чинників далі буде запропоновано заходи, що допоможуть підприємству запобігти або нівелювати вплив факторів.

Таблиця 3.22 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризиків	Код та назва ризикованого фактору	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
1	1.1 Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	За можливості окрім дослідження ринку своїми зусиллями замовити звіт у незалежних агентів	Зміни в обсягах поставок, пошук контрагентів у сусідніх державах
	1.2 Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	Домовленість на рахунок пілотного тестування (взяття обладнання в оренду)	Збір відгуків, вдосконалення та залучення фахівців для просування
	1.3 Вплив демографічних змін	Моніторинг попиту в промислових регіонах	Зміна напряму діяльності на сусідні країни
3	3.1 Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	Різносторонній аналіз конкурентів, замовлення звіту від консалтингу	Партнерські домовленості та спільне виробництво
	3.3 Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	Просування бренду на місцевих заходах	Підключення місцевих експертів до просування
	3.4 Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	Юридичні інструменти перевірки патентів	Октивний правовий захист
4	4.2 Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	Аналіз конкурентів та їх послуг	Відкриття локального представництва сервісної підтримки
5	5.2 Ризик покладання на попередній досвід	Співставлення та критичний аналіз схожості	Ревізія попередніх стратегій з застосуванням елементів для вибраного ринку

Продовження таблиці 3.22			
6	6.1 Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	Незалежна оцінка конкурентоспроможності	Модернізація технологій, перейняття кращих практик
7	7.1 Переоцінка очікуваного результату проєкту	На етапі аналізу розбудова песимістичного та оптимістичного сценаріїв	Адаптація КПП до особливостей проєкту
	7.2 Ризик неправильної оцінки ресурсів	Повноцінний аудит доступних ресурсів	Перерозподіл навантаження, залучення аутсорсингових підрядників
	7.3 Ризик переоцінки успіху	Внутрішня експертиза по проєкту	Розділення проєкту на етапи, по закінченню кожного коригування показників ефективності

Джерело: складено автором

Отож, за запропонованим проєктом було визначено набір ризиків, який складався з 24 факторів та 8 категорій. За наявними результатами загальний рівень ризиковості складає 60,2. За порівнянням отриманого результату з гранично можливим маємо значення 0,0523, що характеризує проєкт, як низько ризиковий.

Визначені фактори було внесено до карти ризиків, аби спостерігати візуальне розміщення та виокремлення найбільш насиченої категорії (категорія низького та середнього впливу ризиків). Для окремих факторів ризику, що набрали високі оцінку було запропоновано превентивні заходи, та дії, що знизять негативний вплив, якщо він уже виник.

Ефективність другого проєкту буде проводитися за тим самим принципом, що і попереднього. Для оцінки отриманих фінансових вигод потрібно знати собівартість продукції, яка наведена в Додатку Е.

За даними з отриманих розрахунків, можна перейти до прогнозування господарської діяльності підприємства, які наведено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.23 – Планування основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства для проєкту 2

Показники ,тис. грн.	2026				Всього
	3	5	8	11	

Продовження таблиці 3.23					
1. Дохід (виручка) від реалізації (робіт, послуг)	462000	462000	462000	462000	1848000
2. Податок на додану вартість	92400	92400	92400	92400	369600
3. Акцизний збір					0
4. Інші вирахування з доходу					0
5. Чистий дохід	369600	369600	369600	369600	1478400
6. Собівартість реалізованої продукції	355740,0	355740,0	355740,0	355740,0	1422960,0
7. Валовий прибуток	106260,0	212520,0	318780,0	425040,0	425040,0
8. Інші доходи	0	0	0	0	0
9. Інші витрати виробництва та обігу	0	0	0	0	0
10. Прибуток до оподаткування	13860,0	13860,0	13860,0	13860,0	55440,0
11. Податок на прибуток та інші відрахування до бюджету з прибутку	831,6	831,6	831,6	831,6	3326,4
12. Чистий прибуток	13028,4	13028,4	13028,4	13028,4	52113,6

Джерело: складено автором

За результатами обчислень по другому проєкту маємо чистий прибуток на рівні 52113,6 грн.

Далі проведено розрахунок окремих індикаторів інвестиційної привабливості за допомогою Excel, а результати занесено до таблиці 3.24.

Таблиця 3.24 – Результати проєкту за індикаторами інвестиційної привабливості

Період	0	1	2	3	4
Сума інвестицій, грн	413703,00				
Виручка від реалізації, грн	-	462000	462000	462000	462000
Витрати на експлуатацію проєкту, грн	-	160563,75	160563,75	160563,75	160563,75
Ставка дисконту	-	0,30	0,30	0,30	0,30
Грошові потоки, грн	-	301436,25	301436,25	301436,25	301436,25
Загальні дисконтовані грошові потоки, грн (PV)	652983,47				
Індекс прибутковості проєкту (PI)	1,58				
Коефіцієнт вигідних витрат (BCR)	2,88				
Показник внутрішньої норми прибутковості (IRR)	21%				
Чистий дисконтований дохід (NPV)	239280,47				
Дисконтовані вигоди, грн	-	355384,62	355384,62	355384,62	355384,62
Дисконтовані витрати, грн	-	123510,58	123510,58	123510,58	123510,58
Дисконтовані грошові потоки, грн	-	231874,04	231874,04	231874,04	231874,04

Джерело: складено автором

За всіма індикаторами виявлено задовільні значення, що демонструють доцільність реалізації проєкту. Однак показники не є досить високими, як для річного терміну реалізації, оскільки це новий проєкт, який перш за все покликаний

розкрити експортний потенціал ПЕТ-кег, а також сформувати довготривалий позитивний соціо-еколого-економічний ефект.

У даному випадку необхідно розрахувати точку беззбитковості для розуміння термінів окупності проєкту.

ТБ ПЕТ-кега = $351120 / (220 - 127,6) = 3800$ од. або 836000 грн.;

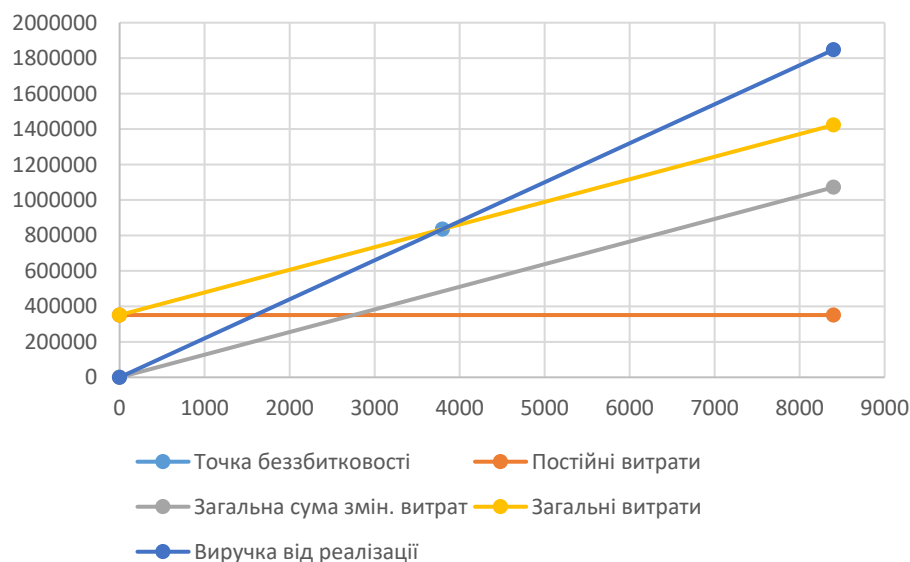


Рисунок 3.5 – Точка беззбитковості для ПЕТ-кеги

Джерело: складено автором за допомогою Excel

Відповідно до графічного зображення точки беззбитковості можемо спостерігати, що проєкт перетне межу беззбитковості після виконання 50% обсягу замовлень, тобто приблизно після поставки другої партії замовнику.

Попередньо зазначалося, що контракт найвигідніше укласти на умовах DAP. У цьому випадку компанія-експортер бере на себе всі ризики і відповідальність за доставку продукції до місця призначення вказаного компанією-імпортером, паралельно сплачує: транспортні витрати, якщо передбачено законом - експортне мито та страхові платежі за вантаж.

Митні формальності передбачають сплату митних платежів у пункті пропуску, товарна позиція належить до УКТЗЕД 3923 30 90, ці товари звільнені від експортного мита та імпорتنних платежів у межах ЄС, при наданні відповідних сертифікатів якості, що підтверджують безпеку використання у харчовій промисловості.

Розрахунки по категоріям витрат будуть проводитися в національній валюті, оскільки переважно всі витрати буде нести українське підприємство, однак кінцева сума контракту буде представлена також в євро, за курсом НБУ 43 грн/євро, адже замовник буде розраховуватися у валюті. Страхові витрати вантажу становлять 2% від вартості товару, тобто 9240 грн на одну поставку

Таблиця 3.25 – Розрахунок контрактної ціни на експорт партії ПЕТ-кег

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат (грн.)
1. Вартість на умовах EXW: однієї поставки, грн	2100*219	462000
2. Вартість на умовах EXW разом, грн	4*462000	1848000
3. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи на одну поставку, грн	40158+7740	47898
4. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи разом, грн	4*47898	191592
5. Страхування вантажу на одну поставку (2% вартості), грн	0,02*462000	9240
6. Страхування вантажу разом(2% вартості), грн	9240*4	36960
7. Митна вартість за одну поставку, грн	462000+47898+9240	519139
8. Митна вартість разом, грн	519139*4	2076556
9. Митні збори на одну поставку, грн	519139*0,002	1038,278
10. Митні збори разом, грн	4*1038,278	4153,112
11. Ціна відповідно до умови поставки DAP за одну поставку, грн	519139+1038,278	520177,278
12. Ціна відповідно до умови поставки DAP разом, грн	4*520177,278	2080709,112

Джерело: складено автором

Відповідно до дотриманих значень, одна поставка продукції до польського замовника вартуватиме 520177,278 грн, або 12097, 146 євро. Якщо розглядати повну вартість контракту то це 2080709,112 грн або 48388,584 євро.

Далі буде розглянуто додаткові показники для оцінки економічної ефективності другого експортного проєкту.

Таблиця 3.26 – Результати розрахунку показників ефективності експортного проєкту ПЕТ-кег

Назва показника	Формула	Обчислення	Результат
-----------------	---------	------------	-----------

Продовження таблиці 3.26			
Базовий показник ефективності експорту	$E_b = B_e / (C_t + T_p + O_p)$	$1848000 / (1422960 + 191592)$	1,1
Чистий виторг у національній валюті	$ЧВ = (ВВ * К_p) - Дв - МП$	$(48388,584 \text{ євро} * 43 \text{ грн/євро}) - 1038,278 - 369600 - 3326,4$	1706744,43
Ефект експорту п-ва	$E_{ef.e.} = ЧВ / ОП$	$1706744,434 / 8400$	203,18
Рентабельність експорту	$Р_e = ЧВ / ПВ * 100\%$	$(1706744,434 / (1422960 + 191592 + 69600 + 3326,4)) * 100$	101,14

Джерело: складено автором

За результатами обчислення показників ефективності експортного проекту, можна зробити висновок, що з економічної точки зору проєкт є життєздатним та його можна втілювати в реальність.

Вплив проєкту за екологічною складовою проявляється у зменшенні об'ємів дрібної тари, наданні можливостей повторного використання сировини, що відповідає меті Циркулярної економіки, впливу на збільшення обсягів утилізації відходів шляхом переробки, а також опосередкований позитивний вплив на зменшення забруднення планети та економія ресурсів, які могли б бути витрачені на виготовлення скляної та металевої тари.

Вплив проєкту за соціальною складовою передбачає формування серед працівників глибокого розуміння принципів екологічності, відповідального споживання, створення нових робочих місць, дотримання стандартів безпеки відповідно до вимог ЄС.

Далі будуть розглянуті можливі ризики проєкту та обраховано його ризиковість. Для цього у Додатку 3 перераховано можливі ризикові фактори та визначено оцінки з врахуванням важливості. Результати розрахунку загальної оцінки ризику по кожній групі (RW), та середньозваженої оцінки рівня ризиковості (W) наведено в таблиці 3.27.

Таблиця 3.27 – Значення окремих показників ризиковості по проєкту з експорту ПЕТ-кег

№	Назва групи ризиків	RW	n	W
1	Ризики неправильної оцінки попиту	8,9	3	2,97
2	Ризики, пов'язані зі стратегією виходу на ринок	8,1	3	2,70
3	Ризики логістичних витрат	7,9	3	2,63
4	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	6,2	2	3,10

Продовження таблиці 3.27				
5	Ризики технічної та екологічної відповідальності по проєкту	1,4	2	0,70
6	Ризики довгострокової комерціалізації	5,4	2	2,70
7	Ризики недооцінки фінансових можливостей контрагентів	3,9	2	1,95
8	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту	6,5	2	3,25

Джерело: складено автором

Загальна оцінка всіх ризиків складає 0,42, що характеризує цей проєкт як середньоризиковий. Такий результат в більшій мірі пов'язаний з новизною проєкту для ринку і підприємства, що передбачає експорт інноваційного продукту у контексті екологічного рішення для ринку ЄС. Найбільш вагомими серед ризиків є ті, що пов'язані з конкуренцією, логістикою та недооцінкою ринку. Для кращого сприйняття варто побудувати карту ризику (дивитися рис. 3.6).

		Експертна оцінка ризику за кожним фактором				
		[0;1]	[2;4]	5	[6; 8]	[9; 10]
Важливість	0,8			1.1	4.1	
	0,6		1.2, 6.1	2.1, 8.1	1.3, 2.2, 3.2, 6.2, 8.2	
	0,4		5.2	2.3, 3.3, 4.2, 7.1	3.1, 7.2	
	0,2		5.1			
	0,1					
	0,05					

Рисунок 3.6 – Карта ризиків проєкту з експорту ПЕТ-кег

Джерело: складено автором

На основі візуалізації ризиків, можна виокреми найбільш значущі, та для них запропонувати заходи щодо запобігання та зменшення впливу факторів.

Таблиця 3.28 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту по експорту ПЕТ-кег

Група ризиків	Код та назва ризикованого фактору	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування при виникненні ризиків
---------------	-----------------------------------	---	--

Продовження таблиці 3.28			
1	1.1 Неповний аналіз споживчого попиту в сегменті	Укладення на початкових етапах контрактів “just-in-time”, для зменшення запасів та витрат виробництва.	Перехід співпраці на більш гнучкі умови, поступки для клієнтів. Надання першої партії зі знижкою.
	1.3 Помилкове уявлення про екологічні пріоритети клієнтів	Найм компанії для проведення опитування на цільовому ринку.	Зміна маркетингу під екологічно-немотивовану аудиторію з наголошуванням на різниці у вартості.
2	2.2 Слабка локалізація комерційної пропозиції на ринок	Наявність на виставці співробітника, що спілкується польською мовою, підготовка рекламних матеріалів польською мовою.	Перенесення фокусу на релевантні сегменти, переформування унікальною торгової пропозиції.
3	3.2 Ускладнення перетину кордону	Завчасне підписання угоди з митними брокерами.	Зміна маршрутів, оренда складу на території країни збуту.
4	4.1 Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	Розподіл через сталий розвиток та вторинну переробку, націленість на малих споживачів.	Виведення нових форматів упаковки.
6	6.2 Залежність продажів від суб'єктивізму дистриб'юторів напоїв	Продаж у різні сегменти напоїв.	Заміна партнерів через польські асоціації.
8	8.2 Геополітична ситуація на кордоні	Відстеження аналітики прикордонних служб.	Зміна графіку постачання, формування критичних запасів на території ринку збуту.

Джерело: складено автором

Таким чином для другого проєкту було проведено дослідження можливих ризиків, виокремлення їх за категоріями, та розподіл на більш та менш впливові за допомогою побудови карти ризиків. Відповідно до отриманих результатів маємо 7 різноманітних ризиків, які чинитимуть на проєкт значний вплив, тож відповідно до кожного з них було наведено заходи нівелювання та запобігання.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було розглянуто два проєкти по розширенню міжнародної діяльності досліджуваного підприємства. Один проєкт розглядав експорт ультраощадливого інноваційного обладнання до Швеції, другий – експорт ПЕТ-кег до Польщі. У ході вибору країн збуту було проведено комплексне дослідження задля виокремлення найперспективніших клієнтів, та створено календарний план реалізації двох проєктів.

Два проєкти передбачають B2B співпрацю тому сформовано комплекс маркетингових дій в основі яких є участь у виставках. Виокремлено потенційних конкурентів у рамках участі у виставкових заходах, та наведено ряд переваг української компанії у порівнянні з іншими.

По двом проєктам визначено обсяг продукції на експорт у кількісному та вартісному вираженні. Таким чином загальна кількість обладнання на експорт становить 12 машин двох видів вартістю 82130000 грн., та 8400 ПЕТ-кег на суму 1848000 грн.

На основі отриманої інформації та розрахунку ціни реалізації було сплановано основні фінансові показники міжнародної діяльності включаючи чистий прибуток від експорту, що становить 8530845,9 грн для першого проєкту, і 52113,6 грн для другого проєкту. За отриманими результатами та з урахуванням вкладених початкових коштів у реалізацію продукції досліджено ефективність експортних операцій з використанням базового коефіцієнту, показників NPV, BCR, PI, точки беззбитковості, чистого виторгу в національній валюті, рентабельності експорту. Отримані результати по всім параметрам показали доцільність та економічну ефективність кожного проєкту.

Також було сформовано контракту вартість проєкту з урахуванням обраних умов поставок. Для проєкту, що передбачав експорт устаткування для видуву ПЕТ-тари до Швеції обрано умови поставки DPU, за обчисленням усіх необхідних витрат ціна контракту склала 92757780 грн або 2157158 євро. Проєкт по реалізації ПЕТ-кег до Польщі здійснюється на умовах DAP та сумарно вартує 2080709 грн або 48388,584 євро.

Після розрахунку економічного впливу для кожного з проєктів було розглянуто екологічний та соціальний ефекти на підприємство, що виражалося в підвищенні кваліфікації та обізнаності працівників у питаннях екологічності та сталого розвитку загалом. Додатково, для кожного проєкту було сформовано карту ризиків та запропоновано заходи щодо їх запобігання.

Загалом обидва проєкти націлені на екологічні ініціативи та розвиток обізнаності підприємства та його представників у питаннях сталого розвитку, шляхом дослідження європейських практик та встановлення партнерських відносин з компаніями, що підпорядковуються юрисдикції ЄС.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було комплексно розглянуто становлення концепції сталого розвитку та погляди різних вчених, досліджено основні підходи щодо впливу сталого розвитку на підприємства та їх міжнародну діяльність. Зосереджено увагу на вимогах, формах звітів, інструментах, які має використовувати підприємство під час здійснення діяльності на засадах сталості.

Розглянуто методичні підходи щодо планування розширення міжнародної діяльності підприємства. Окрему увагу зосереджено на виокремленні складових етапів стратегічного планування, а також досліджено стратегії виходу на зовнішній ринок. Доведено, що успішна міжнародна діяльність підприємства у сучасних умовах потребує поглибленого вивчення сталих практик та застосування їх на практиці.

Проведено аналіз та надано вичерпну характеристику про підприємство ТОВ «ПЕТ Технолоджиз», його господарську діяльність та основні види діяльності. Проаналізовано фінансові показники діяльності компанії, за якими виявлено позитивну тенденцію росту прибутку на 29,7% за 5 років, з рентабельністю 31,05%. А також готовність справлятися з кризовими ситуаціями, оскільки всі фінансові показники після просідання у 2022 році повернулися до норми на кінець 2023 року.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства показала, що компанія є активним учасником експортних та імпорتنих операцій по всьому світу. ПЕТ Технолоджиз доставляє продукцію до 60 країн світу, має представництва у 15 державах, імпортує комплектуючі з 10 країн. Досліджено активність виробництва у галузі видувного обладнання для видуву ПЕТ-тари у межах України та світу. За результатами отримано підтвердження про значний потенціал у галузі через прогнозовані показники зростання ринку на 5 млрд. доларів США до 2033 року.

У контексті сталого розвитку здійснено аналіз екологічних та ергономічних властивостей товарних пропозицій підприємства та визначено напрям розширення міжнародної діяльності на території ЄС. Для підтвердження експортних можливостей компанії розраховано оцінку експортного потенціалу підприємства експертним методом з результатом 7,27 балів, та критерій

конкурентоспроможності підприємства за 2023 та 2024 роки з результатами 12,51 та 11,7 відповідно.

На основі попередньо зібраної інформації було сформовано наступні проєкти для реалізації: експорт ультраощадливої ергономічної лінійки обладнання для видуву ПЕТ-тари APL-Max 8 та APL-Max 4L до Швеції, експорт ПЕТ-кег до Польщі з метою зменшення роздрібної тари та можливості отримання з переробки тари вторинної сировини.

Для кожного з проєктів було проведено комплексне дослідження для вибору країни збуту, а також складено календарні плани з поетапною реалізацією. Після проведення необхідних розрахунків, обчислення маркетингових, логістичних, виробничих та організаційних витрат оцінка економічної ефективності показала прийнятність проєктів. Проєкт з реалізації обладнання двох моделей має базовий коефіцієнт експорту 1,43, чистий експорт у національній валюті 92748,596 тис. грн., рентабельність експорту 13,65%, NPV 2692,84 тис. грн., BCR 2,72, PI 1,69. Проєкт з реалізації ПЕТ-кег має базовий коефіцієнт експорту 1,1, чистий експорт у національній валюті 1706,75 тис. грн., рентабельність експорту 101,14%, NPV 239,28 тис. грн., BCR 2,88, PI 1,58. Чистий прибуток за проєктами становить 8530845,9 грн. і 52113,6 грн. відповідно. Вартість контракту з обраними умовами поставки для обладнання - DPU, та для ПЕТ-кег - DAP становить 92757780 грн. та 2080709 грн.

Окрім економічного ефекту для двох проєктів побудовано карту ризиків, щоб виокремити найбільш впливові та для них запропонувати превентивні заходи. Сумарна оцінка ризиковості показала, що перший проєкт є практично без ризиковим - 0,0523, а другий належить до категорії середніх ризиків - 0,42, отже обидва проєкти можна реалізовувати.

Запропоновані проєкти здатні не лише задовольнити потреби клієнтів та принести компанії прибуток, вони також націлені на усесторонній розвиток та покращення розуміння принципів сталого розвитку задіяного до реалізації персоналу, мають позитивний екологічний вплив для клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. What is sustainable development · Sustainable Development Commission. Sustainable Development Commission Home. URL: <https://www.sd-commission.org.uk/pages/what-is-sustainable-development.html> (дата звернення: 16.03.2025).
2. Стрільчук В. А. Теоретичні підходи до визначення концепту «Сталий Розвиток» у праві: критичний аналіз. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 2. С. 28–31. URL: http://lsej.org.ua/2_2017/9.pdf (дата звернення: 18.03.2025).
3. Програма дій «Порядок денний на XXI століття»: Ухвалена конференцією ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Саміт «Планета Земля», 1992 р.): Пер. з англ. — 2-ге вид. — К.: Інтелсфера, 2000. — 360 с. (дата звернення: 19.03.2025).
4. The 3 pillars of sustainability: environmental, social and economic. *Energy, sustainability and innovation* | *Enel Group*. URL: <https://www.enel.com/company/stories/articles/2023/06/three-pillars-sustainability> (дата звернення: 19.03.2025).
5. Яковенко Я. Ю., Касич А. О. Сучасні науково-теоретичні підходи до визначення сутності поняття стійкого розвитку. *Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers*. URL: https://www.academia.edu/30090287/сучасні_науково_теоретичні_підходи_до_визначення_сутності_поняття_стійкого_розвитку (дата звернення: 20.03.2025).
6. Skopenko N., Kohut O. Theoretical and practical aspects of ensuring sustainable development of enterprises in modern conditions. *Efektivna ekonomika*. 2022. №. 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5> (дата звернення: 20.03.2025).
7. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 173–184. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.06 (дата звернення: 25.03.2025).

8. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку / пер. з англ.: Інститут сталого розвитку. К.: Інтелсфера, 2002. 312 с.
9. Global compact network ukraine. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (date of access: 25.03.2025).
10. Паризька кліматична угода для України | Global Compact. *Global Compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/parizka-klimatichna-ugoda-dlja-ukraini/> (дата звернення: 25.03.2025).
11. Про міжнародні стандарти та системи екологічного менеджменту. *Офіс Сталих Рішень*. URL: <https://ukraine-oss.com/pro-mizhnarodni-standarty-ta-systemy-ekologichnogo-menedzhmentu/> (дата звернення: 25.03.2025).
12. GRI - Standards development. *GRI - Home*. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/> (date of access: 25.03.2025).
13. *Integrated Reporting*. URL: https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2024/08/IntegratedReporting_Framework_061024.pdf (дата звернення: 25.03.2025).
14. Що таке звіт ESG? Які основні проблеми в звітуванні ESG?. *Офіс Сталих Рішень*. URL: <https://ukraine-oss.com/shho-take-zvit-esg-yaki-osnovni-problemy-v-zvituvanni-esg/> (дата звернення: 29.03.2025).
15. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) | PwC. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html> (дата звернення: 29.03.2025).
16. Ackoff R. Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned for. Austin : University of Texas Press, 1981. 312 p.
17. Копішинська К. О. Методичні засади планування міжнародної діяльності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 3 (94). С. 49–55. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-5> (дата звернення: 14.04.2025).
18. Кузнєцова А. П., Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3.

С. 118–126. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2018.3.13> (дата звернення: 31.03.2025).

19. Пергат Л. І. Сутність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 244. С. 114–119.

20. Резанов М.Є., Федорова Н. Є., Фомішина В. М., Якимчук Т. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні інновації*. 2022. Т. 24, №1(82). С. 154-165. URL: <https://ejournal.com/index.php/journal/article/view/1158/451> (дата звернення: 31.03.2025).

21. Дикань О. В., Крихтіна Ю., Фролова Н. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. No. 1(24). С. 78–81. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-13> (date of access: 01.04.2025).

22. Кравченко В. Ємність ринку та його прогнозування - LivingFo. *LivingFo*. URL: <https://livingfo.com/iemnist-rynku-ta-joho-prohnozuvannia/> (дата звернення: 01.04.2025).

23. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Т. 4, № 54. С. 156–162. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162> (дата звернення: 30.03.2025).

24. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (дата звернення: 01.04.2025).

25. Компанія. Історія. ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ. *Pet technologies*. URL: <https://pet-eu.com/uk/kompaniya/istoriya/> (дата звернення: 17.10.2024).

26. Сертифікати та патенти. ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ. *Pet technologies*. URL: <https://pet-eu.com/uk/kompaniya/sertyfikaty-ta-patenty/> (дата звернення: 17.10.2024).

27. ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» 36823522. *YouControl*. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10168410&tb=file> (дата звернення: 30.10.2024).
28. 36823522 – ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ» 36823522 – *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/36823522> (дата звернення: 07.11.2024).
29. Виробництво ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ. *Pet technologies*. URL: <https://pet-eu.com/uk/kompaniya/virobnitstvo/> (дата звернення: 15.10.2024).
30. Медіа. *ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ*. *Pet technologies*. URL: <https://pet-eu.com/uk/media/> (дата звернення: 30.10.2024).
31. Статистика та реєстри | Державна Митна Служба. *Державна Митна Служба*. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 11.04.2025).
32. Verified Research Insights. PET Blow Molding Machines Market Size, Share, Trends & Growth Technology Insights. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/pet-blow-molding-machines-market-size-share-pahkf/> (дата звернення: 30.04.2025).
33. Pet Bottle Blow Molding Machine Market Size, Share & Forecast By 2032. Allied Market Research. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/pet-bottle-blow-molding-machine-market-A47233> (дата звернення: 11.04.2025).
34. Кречик А.С Кривець О.В Савчук О.О. Правове регулювання обмеження використання одноразових пластикових виробів у Європейському Союзі. *Збірник «Науковий вісник УжНУ. Серія «Право»*. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/25-1.pdf> (дата звернення: 24.02.2025).
35. Карнаух Н. Дейнека О. "Або стоять всі, або їдуть всі": українські перевізники розпочали акцію на кордоні з Польщею. *Суспільне Львів*. URL: <https://suspilne.media/lviv/688442-abo-stoat-vsi-abo-idut-vsi-ukrainski-perevizniki-rozpocali-akciu-na-kordoni-z-polseu/> (дата звернення: 24.02.2025).
36. Виговська В. Індекс реформ: перезавантаження митниці та нові правила для митних брокерів. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3945173-indeks-reform->

perezavantazenna-mitnici-ta-novi-pravila-dla-mitnih-brokeriv.html (дата звернення: 24.02.2025).

37. Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2027 року.

URL: https://cg.gov.ua/web_docs/1/2024/09/docs/2025_01_07_проєкт%20змін%20Стратегія%20сталого%20розвитку%20Чернігівська%20область.pdf (дата звернення: 24.02.2025).

38. Процес виробництва пива. Упаковка пива: скляні і пластикові пляшки, бляшані банки, кеги. *Koloro*. URL: <https://koloro.ua/brending-i-marketing/proczes-virobnictva-piva-upakovka-piva-sklyani-i-plastikovi-plyashki-byashani-banki-kegi/> (дата звернення: 24.02.2025).

39. Wyman O. The green transition index 2024. *Oliver Wyman*. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/green-transition-index.html> (дата звернення: 01.05.2025).

40. The Global Sustainable Competitiveness Index 2024. *SolAbility Sustainable Intelligence*. URL: <https://solability.com/all-news/the-global-sustainable-competitiveness-index-2024> (дата звернення: 01.05.2025).

41. The Climate Change Performance Index 2025: Results. *Hinsehen. Analysieren. Einmischen.* | *Germanwatch e.V.* URL: <https://www.germanwatch.org/en/91776> (дата звернення: 01.05.2025).

42. Energy Transition Index (ETI) by country 2024| Statista. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1120015/energy-transition-index-score-country-globally/> (дата звернення: 01.05.2025).

43. Sweden injection molding machine market. NextMSC - Enabling Business Growth Through Market Insights. URL: <https://www.nextmsc.com/report/sweden-injection-molding-machine-market> (дата звернення: 10.05.2025).

44. Серія інноваційних автоматів видуву APF-Max. *Pet technologies*. URL: https://pet-eu.com/wp-content/uploads/2024/10/APF-Max-series-liflet_ua.pdf (дата звернення: 10.05.2025).

45. Директива 94/62/EC (PPWD) – упаковка та відходи упаковки. ICR. URL: <https://icr-cert.com.ua/direktiva-shhodo-upakovki-ta-vidhodiv-upakovki-directive-94-62-ec/> (дата звернення: 08.05.2025).
46. Statist – The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 08.05.2025).
47. Browar regionalny Pilsvar – uznane piwo regionalne – Tradycyjnie Ważone Piwa. Pilsvar. URL: <https://pilsvar.pl/> (дата звернення: 08.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток_А



Рисунок А.1 – Сертифікат відповідності системі ISO 9001: 2015 ТОВ «ПЕТ
Технолоджиз»

Джерело: [26]

Додаток Б

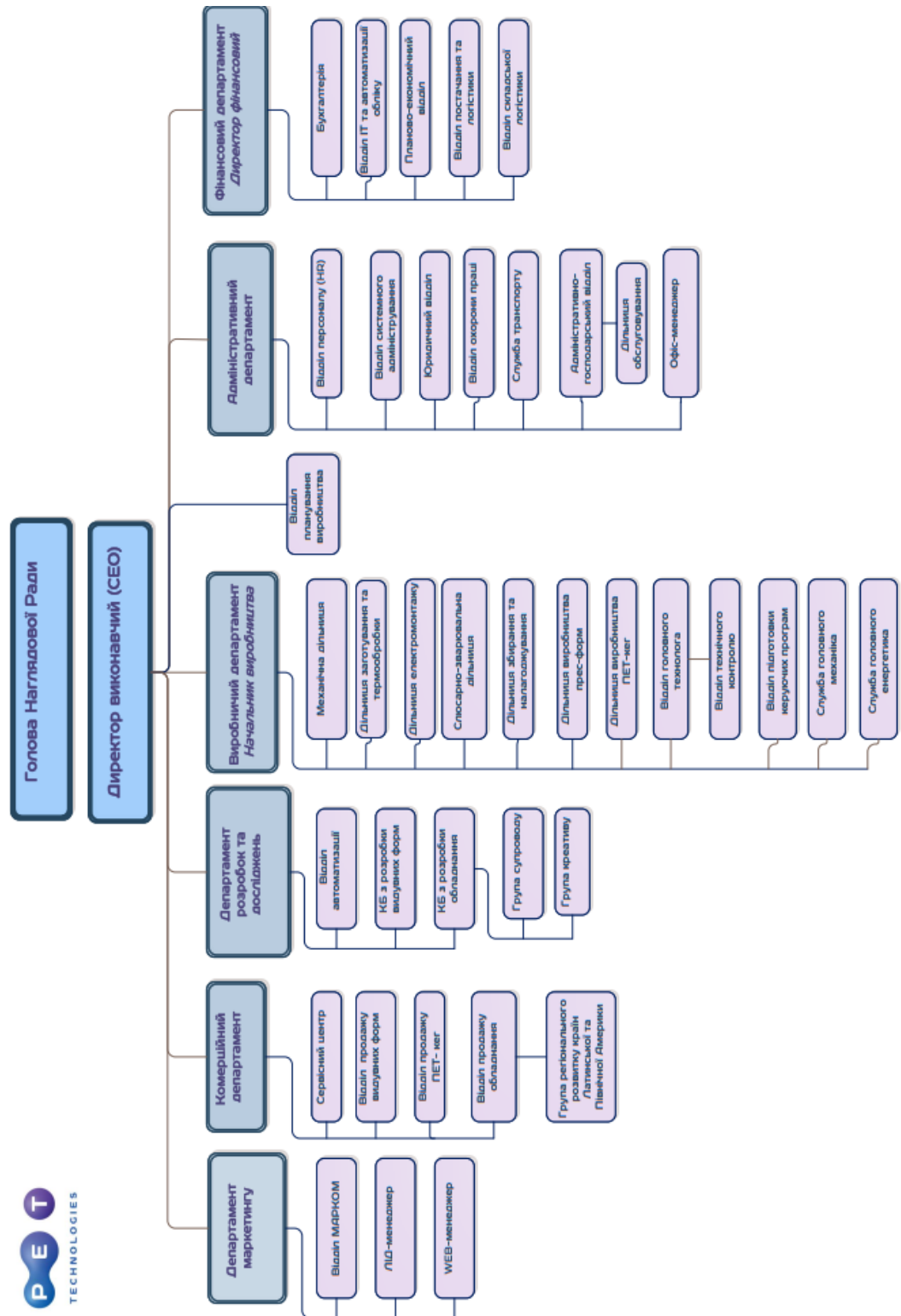


Рисунок Б.1 – Організаційна структура ТОВ «ПЕТ ТЕХНОЛОДЖИЗ»

Складено за даними підприємства

Додаток В



Рисунок В.1 – Видувна машина APL-Max 8

Джерело: [40]

Рисунок В.2 – Видувна машина APL-Max 4L

Джерело: [40]

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Розрахунок собівартості та ціни продукції на експорт

Найменування статей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на		2026 рік (помісячно)			
			1	2	3	4
	одиницю прод., тис. грн.	на програму, тис.грн.	4	2	3	3
1	2	3	8	9	10	11
Автомати для видуву ПЕТ-тари для харчових напоїв						
1.Матеріальні витрати, всього:	2509,7	30116,9	10039,0	5019,5	7529,2	7529,2
у тому числі:						
1.1. Сировина і основні матеріали	1325,4	15905,3	5301,8	2650,9	3976,3	3976,3
1.2.Допоміжні матеріали	197,3	2367,5	789,2	394,6	591,9	591,9
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	806,2	9674,4	3224,8	1612,4	2418,6	2418,6
1.4. Паливо для технологічних цілей	147,4	1769,2	589,7	294,9	442,3	442,3
1.5. Енергія для технологічних цілей	33,4	400,5	133,5	66,7	100,1	100,1
2. Заробітна плата основних виробничих робітників, всього:	15,4	185,0	61,7	30,8	46,3	46,3
у тому числі:						
2.1. Основна зарплата основних виробничих робітників	456,9	7654,9	1827,6	913,8	1370,7	1370,7
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)	106,6	1279,2	426,4	213,2	319,8	319,8
4. Інші змінні витрати	11,3	135,0	45,0	22,5	33,8	33,8
5.Разом змінні витрати	3280,9	39371,0	13123,7	6561,8	9842,8	9842,8
6.Загальновиробничі витрати	444,2	5330,0	1776,7	888,3	1332,5	1332,5
7.Загальногосподарські витрати	233,9	2807,0	935,7	467,8	701,8	701,8
8.Інші виробничі витрати	10,3	123,0	41,0	20,5	30,8	30,8
9.Разом виробнича собівартість	688,3	8260,0	2753,3	1376,7	2065,0	2065,0
10.Комерційні витрати	61,5	737,6	245,9	122,9	184,4	184,4
11. Разом постійні витрати	1376,7	16520,0	5506,7	2753,3	4130,0	4130,0
12. Разом повна собівартість	4719,1	56628,6	18876,2	9438,1	14157,2	14157,2
13.Прибуток	2125,1	25501,4	8500,5	4250,2	6375,3	6375,3
14 Виручка	6844,2	82130,0	27376,7	13688,3	20532,5	20532,5

Джерело: складено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Оцінка факторів ризику проєкту з урахуванням важливості

Фактор ризику	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризики неправильної оцінки попиту			
1.1 Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,8	3	2,4
1.2 Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,4	5	2
1.3 Вплив демографічних змін	0,4	5	2
1.4 Нестабільність законодавства, пов'язаного з проєктом	0,01	2	0,2
2. Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок			
2.1 Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,2	2	0,4
2.2 Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,4	1	0,4
2.3 Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,05	2	0,1
3. Ризики блокування входження підприємства в нову галузь			
3.1 Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,4	7	2,8
3.2 Можливість попередньої змови конкурентів	0,1	3	0,3
3.3 Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	6	2,4
3.4 Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	5	2
4. Ризики, пов'язані з характером конкуренції			
4.1 Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,2	4	0,8
4.2 Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,4	7	2,8
5. Ризики переоцінки стійкості проєкту			
5.1 Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проєкту	0,2	3	0,6
5.2 Ризик покладання на попередній досвід	0,4	2	0,8
6. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки			
6.1 Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,4	3	1,2
6.2 Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,1	2	0,2
7. Ризики недооцінки витрат на розробку			

Продовження таблиці Д.1			
7.1 Переоцінка очікуваного результату проєкту	0,8	7	5,6
7.2 Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,8	7	5,6
7.3 Ризик переоцінки успіху	0,8	8	6,4
8. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту			
8.1 Через невизначеність доходу від продукту	0,8	7	5,6
8.2 Через невизначеність дій контрагентів	0,8	5	4
8.3 Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,6	7	4,2
8.4 Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,8	9	7,2

Джерело: складено автором

Додаток Е



Рисунок Е.1 – Пет-кега для розливних напоїв

Джерело: [40]

Додаток Ж

Таблиця Ж.1 – Розрахунок собівартості та ціни продукції на експорт

Найменування статтей витрати і елементів ціни	Витрати у розрахунку на		2026 рік (помісячно)			
			3	5	8	11
	одиницю прод., тис. грн.	на програму, тис.грн.	2100	2100	2100	2100
1	2	3	8	9	10	11
ПЕТ-кеги для розливних напоїв						
1. Матеріальні витрати, всього:	105,6	887040	221760	221760	221760	221760
1.1. Сировина і основні матеріали	62	520800	130200	130200	130200	130200
1.2. Допоміжні матеріали	4	33600	8400	8400	8400	8400
1.3. Покупні та комплектуючі вироби	4	33600	8400	8400	8400	8400
1.4. Паливо для технологічних цілей	11	92400	23100	23100	23100	23100
1.5. Енергія для технологічних цілей	24,6	206640	51660	51660	51660	51660
2. Основна зарплата основних виробничих робітників	20	168000	42000	42000	42000	42000
3. Нарахування на зарплату (у % від п. 2.)	2	16800	4200	4200	4200	4200
4. Разом змінні витрати	127,6	1071840	267960	267960	267960	267960
5. Амортизація обладнання	17,6	147840	36960	36960	36960	36960
6. Обслуговування та ремонтні роботи	8,8	73920	18480	18480	18480	18480
7. Адміністративні витрати	8,8	73920	18480	18480	18480	18480
8. Сертифікація, контроль якості	6,6	55440	13860	13860	13860	13860
9. Постійні витрати	41,8	351120	87780	87780	87780	87780
10. Разом повна собівартість	169,4	1422960	355740	355740	355740	355740
11. Прибуток	50,6	425040	106260	106260	106260	106260
12. Виручка	220	1848000	462000	462000	462000	462000

Джерело: складено автором

Додаток 3

Таблиця 3.1 – Оцінка факторів ризику проєкту з урахуванням важливості

Фактор ризику	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1. Ризики неправильної оцінки попиту			
1.1 Неповний аналіз споживчого попиту в сегменті	0,7	5	3,5
1.2 Недостатнє знання про рівень сприйняття ПЕТ-кегів споживачами	0,6	4	2,4
1.3 Помилкове уявлення про екологічні пріоритети клієнтів	0,5	6	3
2. Ризики, пов'язані зі стратегією виходу на ринок			
2.1 Неефективна комунікація на виставках	0,5	5	2,5
2.2 Слабка локалізація комерційної пропозиції на ринок	0,6	6	3,6
2.3 Недостатня кількість контрактів	0,4	5	2
3. Ризики логістичних витрат			
3.1 Зростання вартості палива	0,4	6	2,4
3.2 Ускладнення перетину кордону	0,5	7	3,5
3.3 Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	5	2
4. Ризики, пов'язані з характером конкуренції			
4.1 Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,7	6	4,2
4.2 Консервативність споживачів	0,4	5	2
5. Ризики технічної та екологічної відповідальності по проєкту			
5.1 Недостатня кількість сертифікатів	0,2	3	0,6
5.2 Невідповідність ПЕТ-кег вимогам	0,4	2	0,8
6. Ризики довгострокової комерціалізації			
6.1 Переоцінка готовності клієнтів укласти довготривалі контракти	0,6	4	2,4
6.2 Залежність продажів від суб'єктивізму дистриб'юторів напоїв	0,5	6	3
7. Ризики недооцінки фінансових можливостей контрагентів			
7.1 Валютні коливання	0,3	5	1,5
7.2 Порухення платіжної дисципліни з боку контрагентів	0,4	6	2,4
8. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту			
8.1 Через невизначеність регулювання пластикової тари	0,6	5	3
8.2 Геополітична ситуація на кордоні	0,5	7	3,5

Джерело: складено автором