

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: «Розширення експортної діяльності підприємства шляхом
виходу на нові ринки збуту»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-21
ЧЕРНОВА Анна В'ячеславівна

Керівник:

Доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна

Рецензент:

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

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

Студентка _____

Київ – 2026 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

ЧЕРНОВІЙ АННІ В'ЯЧЕСЛАВІВНІЙ

1. Тема дипломної роботи «Розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту»,

керівник дипломної роботи Голюк Вікторія Ярославівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

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

3. Об'єкт дослідження: експортна діяльність підприємства

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розкрити сутність експортної діяльності та механізм її реалізації;
- дослідити специфіку виходу підприємства на нові зовнішні ринки;
- розробити методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- надати загальну господарську характеристику ТОВ «НВК «Гойда» та проаналізувати поточний стан його експортної діяльності;
- проаналізувати механізм управління експортною діяльністю ТОВ «НВК «Гойда»;
- виявити та систематизувати проблеми експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»;

в) проєктно-рекомендаційна частина:

- виокремити основні шляхи розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»;
- розробити проєкт виходу ТОВ «НВК «Гойда» на нові ринки збуту;
- обґрунтувати економічну ефективність та спрогнозувати результати впровадження запропонованого проєкту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) етапи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.;
- 2) форми виходу підприємств на зовнішні ринки;
- 3) основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр.;
- 4) зведені показники ефективності експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр.;
- 5) схема організації експортної операції ТОВ «НВК «Гойда»
- 6) динаміка обсягів експортних та внутрішніх продажів ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр.;
- 7) SWOT-аналіз ТОВ «НВК «Гойда»
- 8) карта ризиків ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»
- 9) порівняльний аналіз альтернативних ринків для виходу ТОВ «НВК «Гойда»;
- 10) організаційні заходи виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії
- 11) економічне обґрунтування проєкту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії;
- 12) графік точки безбитковості проєкту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії;

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» та оцінка її ефективності	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Виявлення проблем та обмежень зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Обґрунтування шляхів розширення експортної діяльності та вибір цільового ринку збуту	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення проєкту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чеської Республіки	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Анна ЧЕРНОВА

Керівник

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту» містить 97 сторінок, 37 таблиць, 13 малюнків. Перелік використаних джерел налічує 48 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» шляхом виходу на нові ринки збуту.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність ТОВ «НВК «Гойда».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту.

База дослідження - ТОВ «НВК «Гойда», що спеціалізується на виробництві обладнання для дитячих і спортивних майданчиків, елементів вуличного благоустрою та спеціалізованих покриттів.

Методи дослідження. Застосовано методи абстрагування, індукції та дедукції, аналізу динаміки, табличний та графічний методи, факторний аналіз, PEST- та SWOT-аналізи, порівняльний аналіз ринків, а також методи економічного моделювання та прогнозування.

Результати роботи. Проведено комплексний аналіз експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 роки, виявлено проблемні ланки механізму управління ЗЕД, оцінено 12 ключових ризиків. Обрано Чеську Республіку як цільовий ринок збуту. Розроблено проєкт виходу через непрямий експорт із залученням місцевого дистриб'ютора та участю у виставці FOR ARCH у Празі. Вартість першого контракту - 26 312,50 євро, рентабельність продажів - 8,9%, термін окупності - 2,9 року, запас фінансової міцності - 63,4%.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані українськими виробниками обладнання для дитячих майданчиків для обґрунтування виходу на ринки ЄС та формування стратегії географічної диверсифікації експорту.

Результати впровадження. Розроблені рекомендації представлені керівництву ТОВ «НВК «Гойда» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив впровадження.

Ключові слова: експортна діяльність, розширення експорту, нові ринки збуту, ефективність, дистриб'ютор, ризики ЗЕД, проєкт виходу на ринок.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Expanding the Company's Export Activities by Entering New Markets" consists of 97 pages, 37 tables, and 12 figures. The list of references includes 51 sources.

The purpose of the work is to summarize the theoretical foundations and justify practical recommendations for expanding the export activities of LLC "NVK "Goyda" by entering new sales markets.

The object of the study is the export activities of LLC "NVK "Goyda."

The subject of the study is the theoretical and practical aspects of expanding the company's export activities by entering new markets.

The research base is LLC "NVK "Goyda," which specializes in the production of equipment for children's and sports playgrounds, street furniture, and specialized coatings.

Research methods. The following methods were applied: abstraction, induction, and deduction; dynamic analysis; tabular and graphical methods; factor analysis; PEST and SWOT analyses; comparative market analysis; as well as methods of economic modeling and forecasting.

Research results. A comprehensive analysis of the export activities of LLC "NVK "Goyda" for 2023-2025 was conducted, problematic links in the foreign economic activity management mechanism were identified, and 12 key risks were assessed. The Czech Republic was selected as the target market. A market entry strategy was developed involving indirect exports through a local distributor and participation in the FOR ARCH exhibition in Prague. The value of the first contract is €26 312,50, the return on sales is 8,9%, the payback period is 2,9 years, and the financial strength ratio is 63,4%.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be used by Ukrainian manufacturers of playground equipment to justify entering EU markets and to develop a strategy for geographic diversification of exports.

Implementation results. The developed recommendations were presented to the management of LLC "NVK "Goyda" and received a positive assessment regarding the prospects for implementation.

Keywords: export activity, export expansion, new markets, efficiency, distributor, foreign economic activity risks, market entry project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ	11
1.1 Сутність експортної діяльності та її механізм.....	11
1.2 Специфіка виходу підприємства на нові експортні ринки.....	17
1.3. Методика аналізу ефективності експортної діяльності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1	34
2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА».....	36
2.1. Загально-господарська характеристика ТОВ «НВК «Гойда».....	36
2.2. Аналіз експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» та її ефективності	44
2.3 Сучасні проблеми господарської діяльності ТОВ «НВК «Гойда»	57
Висновки до розділу 2	66
3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»	68
3.1. Шляхи розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда».....	68
3.2. Вихід на нові ринки збуту як перспективний напрям розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»	75
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту виходу на нові ринки збуту	79
Висновки розділу 3	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що зовнішньоекономічна діяльність виступає одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства в умовах відкритої ринкової економіки. Для України, що перебуває у стані активної євроінтеграції та зазнає наслідків повномасштабного воєнного вторгнення, питання розширення експорту набуває не лише економічного, а й стратегічного значення. Втрата ринків пострадянського простору, переорієнтація логістичних маршрутів та зростання конкуренції на традиційних напрямках збуту потребують від вітчизняних виробників впровадження нових підходів до формування географії продажів.

Зважаючи на наявність конкурентоспроможної продукції та міжнародно визнаних сертифікатів, значна частина українських підприємств не реалізує повною мірою свій експортний потенціал. Основна проблема полягає у браку системних підходів до виявлення та освоєння нових ринків збуту, суб'єкти господарювання фокусуються на обслуговуванні усталених партнерських зв'язків, не здійснюючи цілеспрямованої діяльності з виходу в нові регіони. Це сприяє зростанню валютних надходжень, однак водночас обмежує можливості масштабування виробництва та посилює залежність від обмеженого кола контрагентів.

Питання управління експортною діяльністю підприємств, вибір стратегій міжнародної експансії та оцінка їх ефективності були висвітлені у працях В. Астаф'євої, А. Черепа, О. Ортинської, О. Мельника, Т. Семенової, Ю. Федотової та інших дослідників. На рівні конкретного суб'єкта господарювання - ТОВ «НБК «Гойда» - питання диверсифікації географії збуту досі не набуло системного вирішення, незважаючи на досвід роботи з понад двадцятьма країнами та наявну сертифікаційну базу. Саме це зумовило актуальність і практичну спрямованість дослідження.

Метою даної роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розширення експортної діяльності ТОВ «НБК

«Гойда» шляхом виходу на нові ринки збуту. Досягнення даної мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розкрити сутність експортної діяльності та механізм її реалізації;
- дослідити специфіку виходу підприємства на нові зовнішні ринки;
- розробити методичні підходи до аналізу ефективності експортної діяльності;
- надати загальну господарську характеристику ТОВ «НВК «Гойда» та проаналізувати поточний стан його експортної діяльності;
- визначити проблеми й обмеження у сфері міжнародного бізнесу підприємства;
- розробити проєкт виходу ТОВ «НВК «Гойда» на нові ринки збуту та обґрунтувати його економічну доцільність.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність ТОВ «НВК «Гойда».

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти розширення експортної діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту.

Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Гойда» (ТОВ «НВК «Гойда»).

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Методи абстрагування, індукції та дедукції використано для уточнення теоретичних положень щодо експортної діяльності. Для опрацювання фінансової звітності підприємства та представлення результатів аналізу застосовано методи збору й узагальнення економічної інформації, аналізу динаміки, абсолютних і відносних величин, табличний та графічний методи. Факторний аналіз дозволив встановити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність експортних операцій. PEST- та SWOT-аналіз застосовано для оцінювання макросередовища та обґрунтування вибору нових ринків збуту. Методи порівняльного аналізу ринків стали основою для вибору цільового ринку, а методи економічного моделювання та прогнозування - для розрахунку показників ефективності запропонованого проєкту.

У роботі здійснено оцінку ефективності поточної експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда», виявлено чинники, що стримують її розширення, а також обґрунтовано напрями виходу підприємства на нові зовнішні ринки. Практичну цінність становить розроблений проєкт виходу ТОВ «НВК «Гойда» на новий ринок збуту, що містить обґрунтування вибору цільової країни, механізм реалізації та прогноз очікуваних економічних результатів, має практичне значення і може бути безпосередньо впроваджений у господарську діяльність підприємства. Розроблені рекомендації та пропозиції щодо розширення експортної діяльності надано на розгляд керівництву ТОВ «НВК «Гойда».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 97 сторінок; робота містить 37 таблиць, 13 малюнків, 48 найменувань у списку джерел.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

1.1 Сутність експортної діяльності та її механізм

Експортна діяльність сьогодні - це не просто спосіб продати більше товару, а повноцінна стратегія виживання і зростання для промислового підприємства. Здійснення експортних операцій розширює ринки збуту, підвищує якість продукції та зміцнює конкурентні позиції навіть на внутрішньому ринку. [3, с. 47]. Зниження обсягів експорту продукції окремих галузей України зумовлює актуальність дослідження теоретичних аспектів цієї діяльності як основ для прийняття обґрунтованих управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [1]. Першочергове завдання - розмежувати поняття «експорт» та «експортна діяльність», які в науковій літературі часто вживаються як синоніми, хоча насправді мають різний зміст. Підходи різних вчених до визначення поняття «експорт» систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «експорт»

Автор / Джерело	Визначення	Ключова характеристика
Закон України «Про ЗЕД»	Експорт (експорт товарів) – продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Продаж товарів
Н. Тюріна, Н. Карвацька	Експорт - це реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні.	Реалізація
О. Шкурупій, В. Гончаренко, І. Артеменко	Експорт - продаж товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни-імпортера.	Акт продажу між суб'єктами різних країн

Складено на основі [1]

Як свідчать дані таблиці 1.1, усі ці твердження зводять поняття «експорт» до спільного знаменника - факту продажу та переміщення товару через кордон. Жодне з визначень не бере до уваги підготовчі процеси, адаптацію продукції чи організаційну складову. Саме в цьому і полягає різниця між «експортом» та «експортною діяльністю».

Підходи до визначення поняття «експортна діяльність підприємства» наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення поняття «експортна діяльність підприємства»

Автор	Визначення	Ключова характеристика
А. Череп, О. Ортинська	Експортна діяльність підприємств - це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок.	Послідовність виконання етапів
О. Мельник, М. Нагірна	Експортна діяльність підприємства - це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону.	Низка взаємопов'язаних операцій
Аль-Оста Салім	Експортна діяльність підприємства - це послідовність стадій передекспортної діяльності, реструктуризації та власне експорту.	Послідовність стадій
Петухова О.М., Ямкова А.М.	Експортна діяльність підприємства - вивіз із митної території країни за кордон товарів і послуг без зобов'язання їхнього зворотного повернення.	Переміщення через митний кордон

Складено на основі [1; 3, с. 48]

Порівняння обох таблиць наочно демонструє ключову відмінність: «експорт» є кінцевим результатом (фактичним продажем та відправленням товару), тоді як «експортна діяльність» охоплює весь процес, що включає підготовку, організацію, реалізацію та оцінювання. Найбільш повним і практичним є визначення В. А. Астаф'євої, яке чітко відображає логіку функціонування підприємства на міжнародному ринку. На думку авторки, «експортна діяльність підприємства - це системний тривалий процес, що складається з певних етапів, до яких належить підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог конкурентного ринку збуту та власне здійснення експорту, що несе за собою певні економічні наслідки» [1].

Виходячи на зовнішній ринок, підприємство завжди зважає можливість вигоди і ризику. В науковій літературі виокремлюють такі основні мотиви початку експорту [1]: формування позитивного іміджу підприємства; розширення ринків збуту з підвищення норми доходу; перерозподіл ринку та пошук нових партнерів за локальним ринком; реструктуризація підприємства. Систематизація збуджуючих та сумнівних мотивів наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Мотиви початку експортної діяльності промисловими підприємствами

Складено на основі [1]

Поряд з мотивами, важливу роль відіграють передумови для впровадження експорту. Виділяють три основні передумови [1]:

1. Наявність кваліфікованих кадрів - персонал, який спеціалізується на роботі із зовнішніми ринками та здатний адаптувати виробничий процес до нових вимог.
2. Виробнича спроможність - можливість нарощувати обсяги, підвищувати якість та змінювати асортимент під конкретного іноземного замовника.
3. Фінансова база - достатні ресурси для покриття витрат на всіх етапах: від сертифікації продукції до просування на зарубіжному ринку.

У зарубіжній науковій літературі обґрунтовується думка про те, що підприємства, які хочуть розпочати експортну діяльність, повинні мати необхідні конкурентні переваги, такі як конкретні ресурси та інноваційні можливості, оскільки їм необхідно адаптувати свої продукти та послуги до вимог іноземних ринків [1].

Готовність компанії до виходу на зовнішній ринок реалізується через обрання відповідної експортної стратегії. Визначають експортну стратегію як фундаментальну програму дій, що окреслює пріоритетні напрями роботи підприємства на зовнішніх ринках з урахуванням внутрішнього потенціалу та вимог зовнішнього середовища [2, с. 593]. Відсутність чіткої стратегії перетворює вихід на зовнішній ринок на шлях спроб і помилок, що є однією з головних причин невдач українських експортерів. На результативність цієї стратегії впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, представлених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Зовнішні та внутрішні фактори впливу на стратегію експортної діяльності підприємства

Група факторів	Складові
Зовнішні	Політична стабільність; економічний клімат у країні-імпортері; система державного регулювання; рівень конкуренції; тенденції попиту; доступність ресурсів; вартість позикового капіталу
Внутрішні	Виробничий потенціал; ресурсна база; інноваційні можливості; кадровий потенціал; інформаційне забезпечення; корпоративна культура

Складено на основі [2, с. 594]

Експортна стратегія підприємства формується з урахуванням типу ринку та загальної бізнес-моделі компанії. У маркетингу виділяють два сегменти - B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача), які вимагають принципово різних підходів до виходу на зовнішні ринки [2, с. 593]. Компанії сектору B2B, до яких належать виробники промислового обладнання, будівельних конструкцій та іншої спеціалізованої продукції, зазвичай мають вузький товарний асортимент з обмеженими можливостями для диверсифікації. У зв'язку з цим їхня експортна стратегія орієнтована на екстенсивний розвиток: освоєння нових географічних територій, залучення іноземних клієнтів, а також, за нагоди, поглинання конкурентів чи придбання закордонних активів [2, с. 594].

Наприклад, виробники обладнання для дитячих та спортивних майданчиків дотримуються саме такої логіки: їхній продукт є вузькоспеціалізованим, тому масштабування бізнесу відбувається не через оновлення лінійки товарів, а через розширення географії присутності. Натомість підприємства на ринку B2C - виробники харчових продуктів, меблів, одягу - орієнтуються на товарну

диверсифікацію експорту та формування власної дистрибуції на кожному з ринків [2, с. 594]. Співвідношення загальних та експортних стратегій залежно від типу ринку систематизовано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Співвідношення загальних та експортних стратегій підприємства

Загальна стратегія	B2B	B2C
Зростання	Експансія на нові ринки; поглинання конкурентів; Придбання зарубіжних підприємств	Товарна диверсифікація експорту
Стабілізації	Стратегія кооперації; стратегія диференціації	Формування дистрибуції на кожного з ринків
Виживання	Стратегія сегментації ринків	Товарна оптимізація

Складено на основі [2, с. 595]

Обрана стратегія втілюється в життя за допомогою організаційно-економічного механізму експортної діяльності підприємства. Цей механізм є рівнодійним вектором, що поєднує вертикальну (організаційну) та горизонтальну (економічну) складові. Така структура забезпечує послідовність у прийнятті управлінських рішень, їх практичну реалізацію та цілісність усіх економічних процесів, необхідних для стабільного функціонування бізнесу. Фактично, цей механізм слугує інструментом трансформації стратегічних цілей у конкретні прикладні дії. Результативність цього механізму знижується не лише через окремі його складники, а передусім внаслідок узгодженості їхньої взаємодії, навіть найоптимальніша розроблена цінова стратегія не забезпечить досягнення мети без належного організаційного супроводу митних процедур та логістики. Для досягнення ефективності зазначеного механізму автори виокремлюють низку фундаментальних принципів його формування [4, с. 232-233]:

- цільова сумісність і зосередженість - усі управлінські ланки синхронізовані для досягнення єдиного кінцевого результату, що забезпечує узгодженість дій;
- ефективність управління - передбачає раціональний пошук і впровадження найкращих стратегій використання наявних ресурсів;
- динамізм - здатність прогнозувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;

- комплексність - урахування всього різноманіття факторів впливу;
- безперервність - гарантування стабільності ключових параметрів системи для забезпечення її сталої роботи;
- науковість - базування управлінських рішень на обґрунтованих методах, систематичному зборі та глибокому аналізі даних.

Організаційно-економічний механізм експортної діяльності має системну структуру, що складається з двох тісно взаємопов'язаних компонентів - економічного та організаційного. Увесь процес функціонування даного механізму базується на стратегічному плануванні діяльності підприємства та завершується етапами контролю й аналізу досягнутих результатів. Економічна складова передбачає комплексний аналіз потенціалу підприємства для виходу на міжнародні ринки, формування оптимальної асортиментної та цінової стратегії, а також ретельну оцінку фінансового стану суб'єкта господарювання. Для суб'єктів господарювання з обмеженим ресурсним потенціалом, до яких належить ТОВ «НВК «Гойда», економічний механізм набуває особливого значення, оскільки саме точність фінансових розрахунків та обґрунтованість цінової політики визначають здатність підприємства відшкодувати початкові витрати на входження в новий ринок.

Натомість організаційна складова зосереджена на практичній реалізації експортних завдань, зокрема: пошуку та виборі цільових ринків збуту та надійних іноземних партнерів, веденні переговорного процесу, юридичному оформленні зовнішньоекономічних контрактів, забезпеченні митних процедур та координації всіх операційних процесів [4, с. 234]. В умовах воєнного стану організаційна складова механізму ускладнюється внаслідок необхідності переорієнтації логістики та адаптації до змін законодавства, тому здатність підприємства оперативно перебудовувати операційні процеси стає вагомим конкурентним перевагою.

Візуалізацію взаємозв'язків між елементами організаційно-економічного механізму експортної діяльності підприємства представлено на рисунку 1.2.

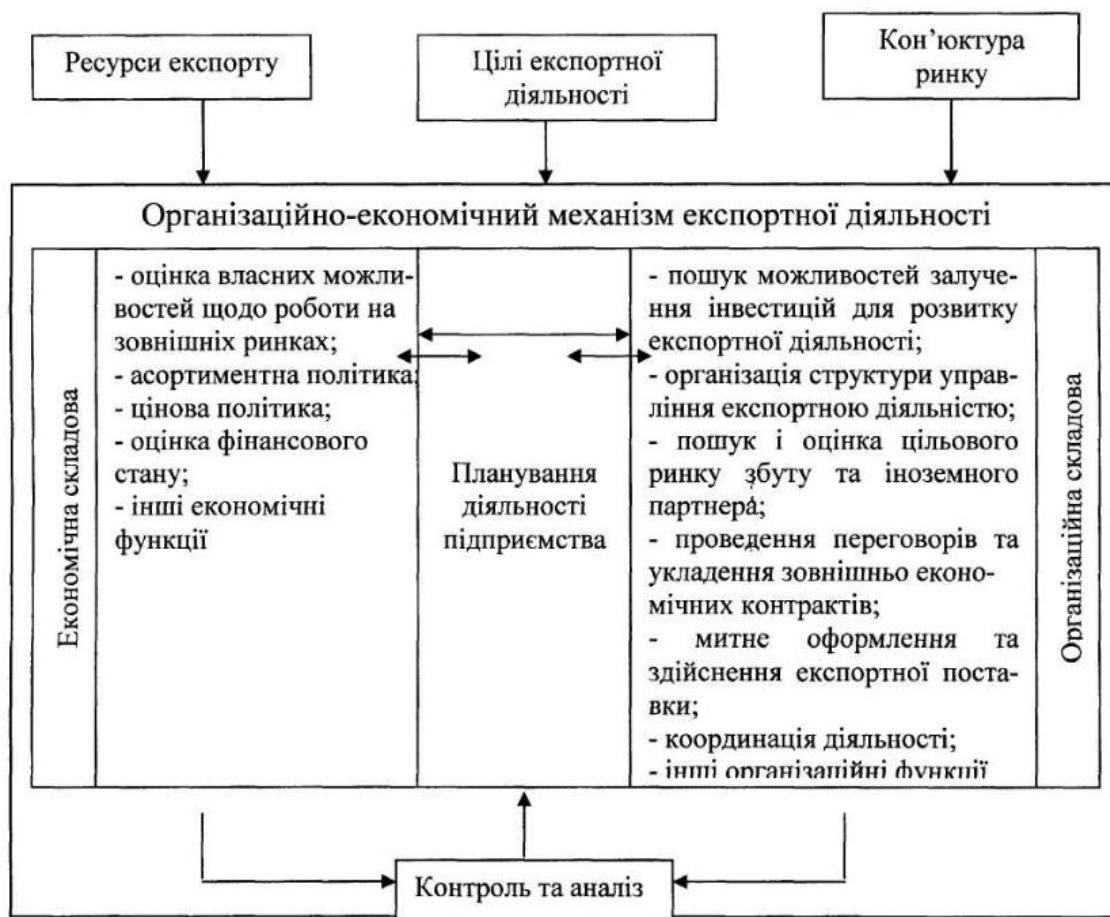


Рис. 1.2. - Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства

Джерело: [4, 234]

Експорт варто розглядати як окрему, самостійну функцію діяльності підприємства. Такий підхід, попри низку стратегічних переваг, супроводжується виникненням додаткових витрат і складних викликів [4, с. 234]. З огляду на це, розвиток організаційно-економічного механізму експортної діяльності не слід сприймати як одноразову дію, це тривалий і безперервний процес, спрямований на адаптацію підприємства до динамічних умов зовнішнього ринку.

1.2 Специфіка виходу підприємства на нові експортні ринки

Вихід на новий ринок є фундаментальним стратегічним кроком для будь-якого бізнесу. Таке рішення потребує ретельного аналізу, адже воно одночасно відкриває перспективні можливості для масштабування та суттєвого зростання, проте несе в собі й вагомі фінансові витрати та потенційні ризики, які необхідно завчасно оцінити.

Для сучасних українських підприємств вибір нового ринку ускладнюється геополітичною нестабільністю, інфляцією, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням бар'єрів міжнародної торгівлі.

Виходячи на зовнішній ринок, підприємство завжди стикається з низкою специфічними труднощами, які необхідно вирішити при формулюванні стратегії, це такі виклики, як [9, с. 150]: вибір між фізичною присутністю в новій країні та комунікацією з клієнтами здалеку; імпорتنі збори та юридичні витрати; залучення робочої сили: чи залучати місцевих працівників чи відправляти вже наявну команду; культурна взаємодія з клієнтами з урахуванням різниці потреб та культурних особливостей.

Попри об'єктивні складнощі, процес виходу на зовнішні ринки залишається стратегічно важливим кроком для розвитку сучасного підприємства. Філіп Котлер виокремлює чотири фундаментальні чинники, що спонукають бізнес до міжнародної експансії [5, с. 20]: потенціал для отримання більших прибутків, можливість зниження собівартості через ефект масштабу, зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку, а також вимоги клієнтів компаній, які обслуговуються за межами національних кордонів. Варто зауважити, що науковці Р. В. Шинкаренко та В. В. Семенець доповнюють цей перелік низкою інших мотивів, систематизованих у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Мотиви виходу підприємства на нові експортні ринки

Група мотивів	Конкретні мотиви
Економічні	Зниження витрат на виробництво за рахунок збільшення обсягів (ефект масштабу); краще завантаження виробничих потужностей; отримання вищого доходу за рахунок нижчої конкуренції на зовнішніх ринках
Ринкові	Обмежені можливості зростання на внутрішньому ринку; висока конкуренція всередині країни; подовження життєвого циклу товару через продаж на нових ринках; поява сприятливих умов в інших країнах
Ризикові	Зниження залежності від однієї країни; розподіл ризиків між кількома ринками - якщо один ринок просідає, інші компенсують
Стратегічні	Обхід митних обмежень через організацію виробництва за кордоном; отримання доступу до нових технологій та досвіду; використання державних програм підтримки експорту; забезпечення довгострокового зростання
Організаційні	Створення власних філій і представництв за кордоном; розширення мережі сервісного обслуговування

Складено на основі [5, с. 20]

Аналіз мотивів свідчить, що рішення про вихід на новий ринок рідко базується на одному факторі. Зазвичай підприємство оперує комплексом мотивів, баланс яких і визначає оптимальну стратегію виходу.

Перш ніж прийняти остаточне рішення щодо ринку, компанія повинна пройти послідовний підготовчий процес. Зокрема, науковці пропонують комплексну концепцію стратегічного планування виходу на зовнішні ринки, що складається з низки взаємопов'язаних етапів (див. рисунок 1.3).

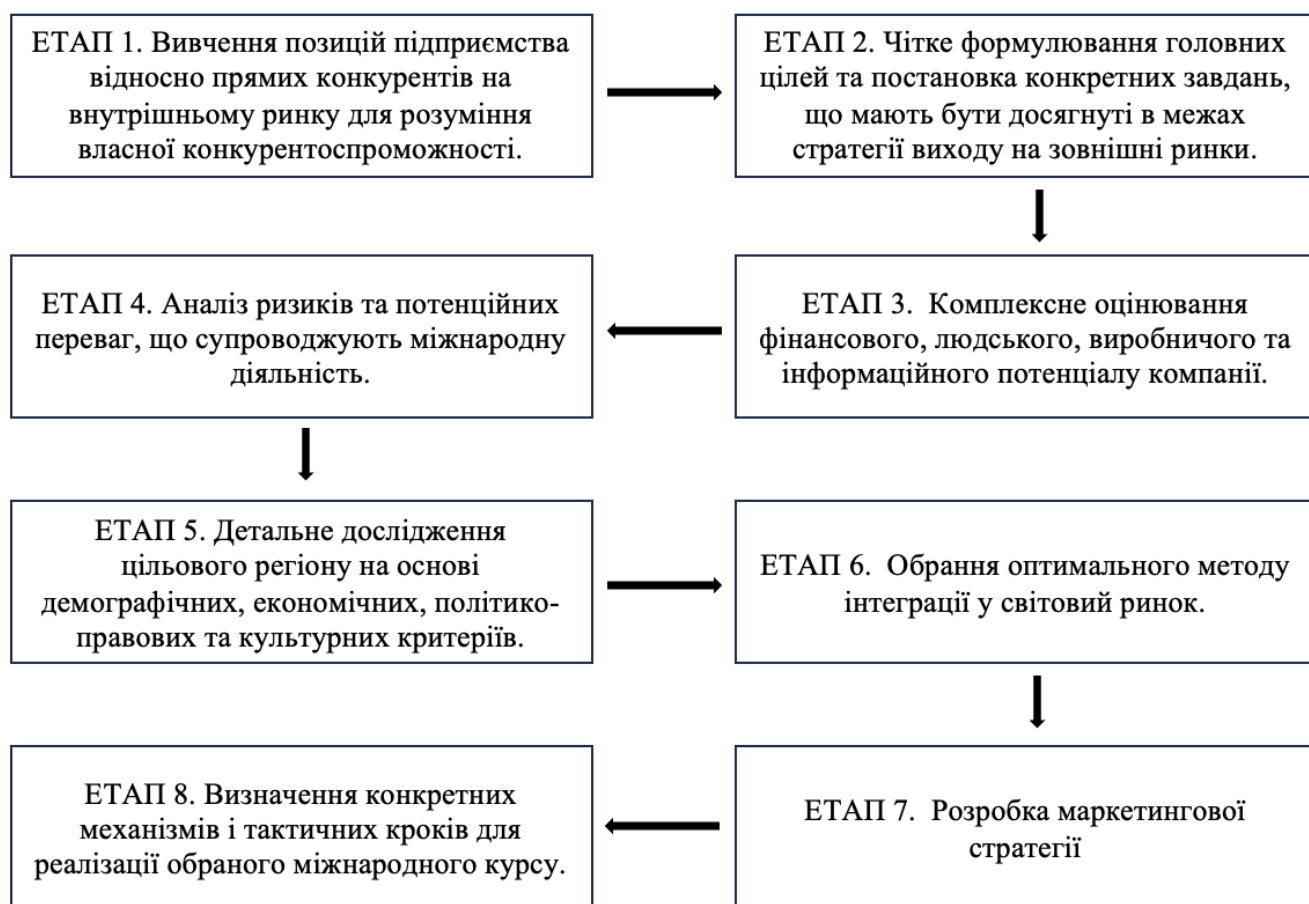


Рисунок 1.3 - Етапи формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок

Складено на основі [6, с. 213]

Після проходження цих етапів підприємство переходить до вибору конкретної форми виходу на зовнішній ринок. У сучасній економічній літературі виокремлюють три базові моделі: експорт, спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування (див. рисунок 1.4). Кожна з цих форм має власну внутрішню структуру та підвиди.



Рисунок 1.4 - Форми виходу підприємств на зовнішні ринки

Джерело: [5, с. 21]

Як відображено на рисунку 1.4, усі стратегії виходу на зовнішні ринки систематизовано у три фундаментальні моделі: експорт, спільне підприємництво та пряме іноземне інвестування, кожна з яких має власну внутрішню структуру та підвиди. Вибір конкретної форми визначається співвідношенням між рівнем контролю над ринком, обсягом необхідних ресурсів та ступенем ризику.

Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, які впливають на вибір конкретного підходу залежно від цілей та можливостей підприємства. Порівняльний аналіз наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки

Форма	Переваги	Недоліки
Експорт	- Не потребує суттєвих змін у виробництві та асортименті; - мінімальні вкладення коштів; - низький ризик при виході на ринок та легкість виходу з нього; - швидкий вхід на ринок.	- Виробник віддалений від кінцевого споживача; - формує залежність експортера від посередників, які можуть приділяти недостатньо уваги просуванню товару; - обмежує можливості контролю над локальним ринком.

Продовження таблиці 1.6

Спільне підприємництво	- Єдиний легальний шлях виходу на ринки країн, що вимагають обов'язкової участі місцевого партнера, об'єднання капіталів та зусиль; - можливість отримати пільги місцевого партнера; - швидка адаптація до місцевих умов через партнера; - зменшення ризиків.	- Відмінності в корпоративній етиці та менеджменті часто ускладнюють комунікацію у довгостроковій перспективі; - партнер може перетворитися на самостійного конкурента, перейнявши ваш досвід; - вищі витрати, ніж при звичайному експорті
Пряме іноземне інвестування	- Зниження собівартості виробництва та логістики завдяки безпосередньому розташуванню в цільовому регіоні; - ефективний спосіб обійти імпорتنі квоти та митні бар'єри; - повний контроль над продуктовою лінійкою, каналами розподілу та якістю післяпродажного обслуговування; - можливість масштабувати обсяги реалізації та закріпитися в ніші як локальний гравець.	- Високі інвестиції в маркетинг; - досить високий ризик втрат у зв'язку зі значними вкладеннями; - потребує ретельного стратегічного планування; - характеризується тривалим строком окупності інвестицій

Джерело: [5, с. 23]

Аналіз таблиці 1.6 показує чітко виражену взаємозалежність, чим більший контроль над ринком отримує підприємство - від експорту до прямого інвестування - тим більше ресурсів і часу воно повинне вкласти, а також підвищується ризик.

Для більш глибокого розуміння особливостей кожної форми науковці розробили порівняльну характеристику за п'ятьма ключовими критеріями [5, с. 23]:

1. Можливості ринку.
2. Гнучкість.
3. Ресурсні вимоги.
4. Рівень ризику.
5. Використання міжнародного маркетингу.

Вони допомагають підприємству зробити обґрунтований вибір.

Аналіз стратегій виходу на міжнародні ринки дозволяє виокремити ключові закономірності у співвідношенні витрат, ризиків та рівня контролю:

1. Експорт є стратегією з найменшими ресурсними вимогами та мінімальним рівнем ризику. Проте важливо розуміти, що за такий підхід підприємство платить обмеженістю інструментів впливу на цільовий ринок.

2. Спільне підприємство представляє собою проміжний варіант. Воно збалансовує вищі витрати та ризики завдяки підвищеній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

3. Пряме іноземне інвестування вимагає найзначніших капіталовкладень і передбачає найвищий рівень ризику. Натомість цей інструмент надає компанії максимальний контроль над операціями та відкриває найширші перспективи для реалізації міжнародних маркетингових стратегій [5, с. 23].

Для українських підприємств, що розпочинають діяльність на іноземних ринках в умовах воєнного стану, це розуміння має особливу практичну цінність. Враховуючи дефіцит ресурсів та високу турбулентність середовища, експортна модель часто стає найбільш раціональним вибором, оскільки дозволяє мінімізувати критичні загрози, незважаючи на меншу частку контролю над ринком.

Після того, як підприємство обрало форму виходу, наступним кроком стає визначення стратегії своєї поведінки на новому ринку, розподіляючи їх за характером діяльності підприємства на чотири ключові групи: стратегії активного розширення, стратегії позитивного збереження ринкових позицій, стратегії лідерства та стратегії залишкового бізнесу.

Варто звернути увагу, що для компаній, які прагнуть масштабування в умовах жорсткої конкуренції, найбільш ефективними є стратегії активного розширення. До них належать стратегія наступу, «лазерного обміну» (яка передбачає поступовий перехід від освоєння простіших ринків до складніших), а також стратегія «завоювання плацдарму», що базується на попередньому вивченні ринку та накопиченні ресурсів перед повноцінним виходом [8, с. 94].

Крім того, в сучасних реаліях, коли українські підприємства функціонують в умовах повномасштабної війни, інфляції та порушенні логістики, особливого значення набуває аналіз стратегій виходу саме в умовах зниження економічного середовища. Кризові ситуації - такі як пандемія COVID-19 чи війна - стають

каталізаторами змін. Вони змушують підприємства шукати нові форми виходу на міжнародні ринки та відмовлятися від неефективних моделей співпраці, що застаріли в нових реаліях [7, с. 166].

Також у цьому контексті важливого значення набувають 10 стратегій, представлених у таблиці 1.7. Розуміння цих механізмів є критично важливим для забезпечення життєздатності бізнесу в умовах кризи.

Таблиця 1.7 - Стратегії виходу на нові міжнародні ринки в умовах зниження економічного середовища

Стратегія	Сутність
Експорт товарів та послуг	Реалізація продукції через дистриб'юторів, роздрібні мережі або цифрові платформи; встановлення місцевих партнерств та агентських угод дозволяє полегшити вихід на ринок
Франчайзинг	Модель, за якої підприємство передає право на використання своєї торгової марки та бізнес-моделі іншій стороні з підтримкою з боку власника бренду; залучення додаткових інвестицій, уникаючи при цьому суттєвих капіталовкладень з боку власника.
Прямі інвестиції	Інвестування в розширення виробничих потужностей, придбання локальних бізнесів або створення дочірніх підприємств; найбільш ризикований, проте потенційно найбільш прибутковий шлях, що гарантує максимальний контроль над усіма бізнес-процесами на цільовому ринку.
Ліцензування	Надання іншим компаніям законного права на використання технології, бренду або інших ресурсів без необхідності здійснення значних капітальних інвестицій
Спільне підприємство	Угоди про спільне підприємство з місцевими компаніями; дозволяє ефективно розподілити фінансові витрати та мінімізувати операційні ризики.
Партнерство з місцевими компаніями	Стратегічні альянси для досягнення спільних цілей; базується на обміні унікальними знаннями, інтелектуальними ресурсами та професійним досвідом.
Будівництво з нуля	Створення власних виробничих потужностей, організація постачання та розповсюдження продукції на місцевому ринку
Проекти «під ключ»	Укладання договорів з місцевими підприємствами на будівництво та налаштування об'єктів
Стратегія взаємодопомоги	Використання існуючих ресурсів та каналів збуту місцевих компаній для виходу на нові ринки
Локалізація	Комплексна адаптація продукту, маркетингових комунікацій, клієнтської підтримки, цінової політики та юридичного оформлення діяльності до специфічних вимог місцевого ринку.

Складено на основі [9, с. 150–151]

У контексті українських реалій особливу цінність мають стратегії, які мінімізують ризики через поділ відповідальності з місцевими партнерами - це експорт через дистриб'юторів, партнерство з місцевими компаніями та стратегія взаємодопомоги. Ці стратегії дозволяють підприємству не нести значні витрати на

розбудову власної інфраструктури в умовах обмеженості фінансових ресурсів, що є типовою проблемою для українських виробників у воєнний період. Водночас критично важливим елементом успішного виходу є локалізація - без адаптації продукції, маркетингу та сервісу до місцевих потреб і культурних особливостей навіть найкраща стратегія приречена на провал [9, с. 151].

Вибір конкретної стратегії та форми виходу супроводжується наявністю чисельних вхідних бар'єрів, які виявляються на шляху підприємства. Тож далі представлені основні категорії таких бар'єрів [6, с. 214]:

Перша категорія - економічні бар'єри, які демонструють відмінності в ціні на ресурси між країнами, рівень інфляції, систему оподаткування та обмежений доступ до фінансування. Підприємство, яке виходить на новий ринок, змушене конкурувати з місцевими виробниками, які мають кращий доступ до дешевих ресурсів і кредитних коштів.

Друга категорія - правові та регуляторні бар'єри. До них належать відмінності у правових умовах ведення бізнесу, митні та немитні обмеження, необхідність ліцензування діяльності, а також рівень захисту прав інтелектуальної власності в країні-імпортери. Для українських експортерів цей блок бар'єрів є актуальним при виході на ринок ЄС, де діють жорсткі вимоги щодо сертифікації продукції та її відповідності європейським стандартам.

Третя категорія - культурні та інформаційні бар'єри, до яких належать мовні перепони, відмінності національної культури та шкали цінностей, а також обмежені можливості моніторингу діяльності конкурентів на іноземному ринку. Підприємство змушене витратити додаткові ресурси на дослідження місцевого ринку, перекладацькі послуги та адаптацію маркетингових матеріалів.

Четверта категорія - конкурентні бар'єри, пов'язані з присутністю на ринку транснаціональних корпорацій, картелізацією та неефективною антимонопольною політикою. Для національних виробників, які виходять на нові ринки, це означає необхідність володіти значними фінансовими ресурсами для конкуренції з гравцями міжнародного масштабу.

Наявність цих бар'єрів пояснює, чому багато підприємств обирають поетапний підхід до виходу на нові ринки - починаючи з найбільш подібних до внутрішнього ринку країни (наприклад, сусідніх держав) і поступово переходячи до більш віддалених і складних. Цей принцип добре ілюструє поведінку українських експортерів, які традиційно освоїли спочатку ринки країни ЄС, потім - Азії та Близького Сходу.

Таким чином, специфіка виходу підприємства на нові експортні ринки полягає у необхідності системного поетапного підходу, який охоплює аналіз внутрішніх можливостей, вибір конкретного ринку, вибір оптимальної форми виходу та формування відповідної стратегії з вхідних бар'єрів. В умовах сучасного українського бізнес-середовища, яке характеризується геополітичною нестабільністю та порушенням традиційних логістичних ланцюгів, особливої актуальності набувають гнучкі форми виходу - експорт через посередників, партнерство з місцевими компаніями та стратегія взаємодопомоги, - які можуть мінімізувати ризики та адаптуватися до швидко зміненого зовнішнього середовища.

1.3. Методика аналізу ефективності експортної діяльності підприємства

Аналіз ефективності експортної діяльності є фундаментом для прийняття зважених управлінських рішень у зовнішньоекономічній сфері. Традиційні методики оцінювання часто виявляються неповними. Вони нерідко ігнорують специфіку промислового виробництва, галузеві особливості, коливання валютних курсів та ризики зовнішнього середовища, що суттєво обмежує можливості для стратегічного розвитку експортних операцій [10, с. 79]. Тож для об'єктивного аналізу також враховують маркетингові показники. До них належать динаміка частки підприємства на міжнародному ринку та рівень впізнаваності бренду серед іноземних споживачів, що є стратегічно важливими чинниками успіху [17, с. 91].

Також варто акцентувати увагу на тому, що результативність зовнішньоторговельних операцій закладається ще на етапах планування та підготовки, а оцінка має базуватися на глибокому фінансовому аналізі [14, с. 42]. Отже можна зробити висновок, що підхід до аналізу не повинен обмежуватися

лише розрахунком окремих фінансових коефіцієнтів. Натомість він має бути трансформований у комплексну систему взаємопов'язаних інструментів - від формування інформаційної бази до стратегічного аналізу.

Фундаментальною умовою для проведення якісного аналітичного дослідження є формування надійної інформаційної бази. Ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) суб'єктів господарювання визначається через порівняння фактичних результатів із плановими показниками, аналіз відхилень, а також зіставлення з нормативними чи галузевими даними [13, с. 24].

Для такого зіставлення необхідна повна та достовірна інформаційна база, що включає:

- фінансову звітність підприємства;
- митно-статистичну документацію;
- первинні документи ЗЕД (зовнішньоекономічні контракти, інвойси, пакувальні листи, міжнародні транспортні накладні CMR, сертифікати походження EUR.1 тощо);
- внутрішню управлінську звітність підрозділів, відповідальних за зовнішньоекономічну діяльність;
- зовнішню ринкову аналітику щодо кон'юнктури цільових ринків.

Систему джерел інформаційного забезпечення аналізу ефективності експортної діяльності наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 - Джерела інформаційного забезпечення аналізу ефективності експортної діяльності підприємства

Група Джерел	Склад	Інформація для аналізу
Фінансова звітність	Баланс (ф. №1), Звіт про фінансові результати (ф. №2), Звіт про рух грошових коштів (ф. №3)	Обсяги виручки від реалізації, собівартість, чистий прибуток, дебіторська та кредиторська заборгованість
Митно-статистична звітність	Мітні декларації, звіти Держмитслужби, дані Держстату	Обсяги та структура експорту в натуральному і вартісному вираженні, географія поставок
Первинна документація ЗЕД	Контракти, інвойси, пакувальні листи, CMR, сертифікати EUR.1	Умови постачання (Інкотермс 2020), ціни, обсяги, витрати на транспортування та митне оформлення

Продовження таблиці 1.8

Внутрішня управлінська звітність	Звіти відділу ЗЕД, розрахунки собівартості, документи про рекламу	Деталізовані витрати ЗЕД, план виконання за контрактами
Зовнішня ринкова інформація	Галузеві бази даних, звіти ІТС, WTO, маркетингові дослідження	Кон'юнктура цільових ринків, рівень конкуренції, цінові тенденції

Складено на основі [13; 14; 15]

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) базується на ретельному аналізі сформованої інформаційної бази. В науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до структурування цього процесу, що допомагають фахівцям системно підходити до стратегічного планування. Варто розмежовувати процес оцінки на три взаємопов'язані етапи:

1. Підготовчий етап передбачає визначення мети, чітке формулювання завдань та систематизацію необхідної інформації.
2. Розрахунковий етап охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, а також безпосередній розрахунок ключових показників ефективності.
3. Аналітичний етап зосереджений на дослідженні проблеми та розробленні відповідних рішень для її подальшого усунення.

Водночас певні дослідники деталізують структуру розрахункового етапу, пропонуючи послідовну методику аналізу [19, с. 29–30]: попередній огляд узагальнюючих показників; аналіз контрактного портфеля за експортними поставками; аналіз обсягу продажу продукції на експорт; аналіз використання капіталу під час здійснення експортної діяльності та безпосереднє оцінювання ефективності.

Варто зауважити, що в науковому середовищі досі не сформовано єдиного консенсусу щодо класифікації показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Ряд вчених пропонують структурувати систему цих показників у чотири основні групи [15]: абсолютні, відносні, структурні та власне показники ефективності.

Цей підхід доповнює П. О. Гринько, наголошуючи на важливості виявлення взаємозв'язків між показниками. Автор підкреслює, що кожен індикатор повинен

мати чітке економічне обґрунтування та базуватися на доступній інформаційній основі [18, с. 122]. У свою чергу, О. Р. Швагер та Ю. Г. Козак пропонують використовувати структурно-логічну схему, розподіляючи показники на три категорії [16]: ефективність експорту, ефективність імпорту та загальна ефективність ЗЕД. При цьому вони звертають увагу на те, що ні в теорії, ні в практиці управління досі не існує єдиного методу їх визначення.

Для глибшого розуміння та порівняльного аналізу ці наукові підходи до групування показників систематизовано в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 - Підходи науковців до групування показників ефективності експортної діяльності підприємства

Автор / Джерело	Кількість груп	Групи показників	Особливість підходу
Т. Ю. Хоменко, П. В. Круш	4	Абсолютні; відносні; структурні; показники ефективності	Найбільш повний підхід, охоплює весь спектр ЗЕД
О. Р. Швагер, Ю. Г. Козак	3	Ефективність експорту; ефективність імпорту; ефективності ЗЕД	Структурно-логічна схема з акцентом на чистому доході
Т. В. Семенова, І. Л. Леонідов, О. В. Корнеєв	5	Частка експорту; щільність; темп зміни; диверсифікація; рентабельність	Інтегральна оцінка з визначенням вагомості кожного показника методом експертних оцінок
Ю. В. Федотова	6	Темп росту; частка витрат; частка прибутку; рентабельність продукції; рентабельність продажу; конкурентоспроможність	Акцент на динаміку та порівняння з внутрішнім ринком
А. Г. Дем'яненко	5	Узагальнюючі показники; контрактний портфель; обсягів продажів; використання капіталу; ефективність	Комплексна схема аналізу в послідовних етапах

Складено на основі [10; 14; 15; 16; 19]

Підхід Т. В. Семенової, І. Л. Леонідова та О. В. Корнеєва найбільше орієнтований на практику, він забезпечує обчислення інтегрального показника за допомогою середньозваженої арифметичної, де вага кожного показника визначається за допомогою експертної оцінки, а негативна динаміка слугує сигналом для детальнішого аналізу та ухвалення управлінських рішень [10, с. 81]. З'єднання обох підходів є основою методики, яка буде використана в Розділі 2, адже, як зазначають О. С. Брагіна та Д. Д. Стельмашук, на практиці доцільно

застосовувати системний та інтегральний підходи одночасно - це дозволяє більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства та виявити невикористані резерви підвищення ефективності [11, с. 28].

Фундаментом представленої методики є система фінансово-економічних показників, які дозволяють комплексно оцінити результативність зовнішньоекономічної діяльності. Згідно з науковим підходом, ключовими індикаторами ефективності є валютна ефективність експорту, рентабельність експорту, а також економічний ефект, зокрема його інтегральна складова [15]. Своєю чергою, Ю. В. Федотова розширює цей перелік, акцентуючи увагу на динаміці розвитку та показниках конкурентоспроможності. До них належать темпи росту експорту, частка витрат на реалізацію на зовнішніх ринках, часткою прибутку від реалізації експорту у загальному обсязі прибутку, рентабельністю продукції на експорт та рентабельністю продажу на зовнішньому ринку [14, с. 43]. Для зручності вивчення та практичного застосування узагальнена система цих показників разом із відповідними формулами систематизована в таблиці 1.10

Таблиця 1.10 - Система показників і формул оцінки ефективності експортної діяльності підприємства

№	Показник	Формула	Умовні позначення	Критерій оцінки та інтерпретація
1	Показник частки експорту	$\text{ЧЕ} = \frac{E}{B_p}$	Е - обсяг експорту продукції, грн.; В _р - загальний обсяг реалізованої продукції, грн.	Характеризує залежність підприємства від зовнішніх ринків; зростання показника вказує на стратегічний пріоритет розвитку експортного потенціалу компанії.
2	Темп зміни поставок на експорт	$\text{ТЗПЕ} = \frac{E_t}{E_{t-1}}$	Е _т - обсяг експорту в поточному періоді; Е _{т-1} - у попередньому, грн.	Відображає динаміку експортної діяльності; якщо більше 1 - це позитивна динаміка.
3	Рівень продуктової диверсифікації	$\text{ПДЕ} = \frac{E_{\text{осн}}}{E}$	Е _{осн} - обсяг основного виду експортної продукції, грн.	Низькі значення показника свідчать про широкий асортимент та мінімізацію ризиків, пов'язаних із залежністю від одного конкретного продукту.

Продовження таблиці 1.10

4	Економічна ефективність експорту	$EEE = \frac{ЧВ_e}{ПВ_e} \times 100\%$	ЧВ _е - чиста виручка в іноземній валюті, перерахована у грн.; ПВ _е - повні витрати на експорт, грн.	EEE > 100% - експортна діяльність є прибутковою, тобто отримана виручка перевищує понесені витрати.
5	Вигідність (ефективність) експорту	$BE = \frac{ЧВ_e}{В_e} \times 100\%$	В _е - вартість реалізації експортних товарів за внутрішніми цінами, грн.	BE > 100% - реалізація товару на зовнішньому ринку приносить більший дохід, ніж його продаж за внутрішніми цінами.
6	Прибутковість експортних операцій	$ПЕО = \frac{ЧВ_e - ПВ_e}{Q_{еп}}$	Q _{еп} - кількість угод експортних поставок	Ефект від ЗЕД: відображає прямий фінансовий результат експортної діяльності; позитивне значення говорить про зростання добробуту підприємства
7	Рентабельність експорту	$R_e = \frac{П_e}{ЧВ_e} \times 100\%$	П _е - прибуток від експортних операцій; ЧВ _е - чистий дохід від експорту, грн.	Показує скільки прибутку припадає на 1 грн. чистого доходу від експорту.
8	Рентабельність продажу на зовнішньому ринку	$P_{\text{прод}} = \frac{П_e}{В_e}$	В _е - виручка від реалізації продукції, що експортується, грн.	Чим вищим є цей показник, тим ефективнішою є участь підприємства у міжнародній торгівлі.
9	Порівняльний ефект від ЗЕД	$E_{\text{пор}} = П_e - П_{\text{вн}}$	П _{вн} - прибуток від продажу аналогічного обсягу на внутрішньому ринку, грн.	Застосовується для комплексного аналізу доцільності експортних операцій та оцінки загальної економічної вигоди від міжнародної діяльності.
10	Валютна ефективність експорту	$E_{\text{експ}}^{\text{вал}} = \frac{Ц_{\text{експ}}^{\text{вал}}}{В_{\text{експ}}}$	Ц _{вал(експ)} - валютна ціна товару; В _{експ} - витрати на виробництво та реалізацію одиниці товару	Якщо значення більше, ніж обернений курс національної валюти, то ЗЕД є ефективною.
11	Інтегральний показник ефективності ЗЕД	$Y = \sum_{i=1}^n \alpha_i \frac{\Pi_{\text{факт}}^i}{\Pi_{\text{рек}}^i}$	Π _{і(факт)} , Π _{і(рек)} - фактичне і рекомендоване значення і-го показника; α _і - коефіцієнт значущості	Це є узагальнюючим показником; використовується метод експертних оцінок задля визначення вагомості складових.

Складено на основі [10, с. 80–81; 14, с. 43; 15]

Аналіз таблиці 1.10 дозволяє виокремити три рівні застосування показників. Показники 1-3 (частка, темп зміни, диверсифікація) слугують індикаторами загальної динаміки та структури експорту і формують підґрунтя для подальших розрахунків. Показники 4-9 (ефективність, вигідність, прибутковість, рентабельність, порівняльний ефект) становлять основну аналітичну частину та дозволяють відповісти на ключове питання: чи є реалізація на зовнішньому ринку вигіднішою за внутрішній збут, адже саме умова перевищення зовнішньої ефективності над показником реалізації на внутрішньому ринку є ознакою економічної доцільності здійснення експорту [10, с. 81]. Показник 10 (валютна ефективність) формує самостійний блок аналізу, особливо важливий в умовах нестабільності гривні, характерної для воєнного часу, оскільки зміна курсу між датою укладення контракту і датою надходження оплати може суттєво впливати на реальну ефективність операції [15].

На основі аналізу даних, наведених у таблиці 1.10, доцільно виділити три рівні застосування показників, кожен з яких відіграє свою роль у системній оцінці експортної діяльності:

1. Базовий рівень (показники 1-3: частка, темп зміни, диверсифікація). Ці індикатори дають змогу сформуванню загального уявлення про динаміку та структуру експорту. Вони виступають фундаментом, що готує аналітичну базу для проведення глибших розрахунків.
2. Аналітичний рівень (показники 4-9: ефективність, вигідність, прибутковість, рентабельність, порівняльний ефект). Це ядро аналізу, яке допомагає розв'язати головну стратегічну дилему: чи є експортна діяльність вигіднішою порівняно з реалізацією продукції на внутрішньому ринку. З економічної точки зору, експорт вважається доцільним лише тоді, коли зовнішня ефективність перевищує результати внутрішнього збуту.
3. Узагальнюючий рівень (показники 10-11). Показник 10, що характеризує валютну ефективність, становить окремий аналітичний блок. Його ключова функція полягає у визначенні обсягу валютного доходу, який припадає на кожну гривню витрат, спрямованих на виробництво та реалізацію одиниці

експортної продукції. Цей показник слугує надійним інструментом для обґрунтування доцільності експорту певних товарів. Показник 11 має інтегральний характер. Підсумовує всю систему в єдину комплексну оцінку, що дозволяє проводити ефективний порівняльний аналіз діяльності підприємства як у динаміці за різні періоди, так і відносно інших суб'єктів господарювання.

Для правильно розрахунку вищенаведених показників принципово важливо правильно визначити склад повних витрат на експорт (ПВе), тому що саме вони відрізняють експортну діяльність від реалізації на внутрішньому ринку. До витрат на ЗЕД включають [15]: витрати на пакування згідно з вимогами країни-імпортера; витрати на міжнародну логістику (транспортування, страхування та зберігання); витрати на митно-брокерське обслуговування та сплату зборів; а також адміністративні витрати підрозділів ЗЕД і операційні втрати, зокрема курсові різниці. Порівняльний аналіз структури витрат при реалізації товарів на внутрішньому та міжнародному ринках відображено в таблиці 1.11

Таблиця 1.11 - Порівняльна характеристика витрат підприємства при реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках

Вид витрат	Внутрішній ринок	Зовнішній ринок (експорт)
Виробнича собівартість	Наявна	Наявна
Пакування	Стандартне	+ Додаткові вимоги країни-імпортера
Транспортування	Внутрішнє	+ Міжнародне, страхування вантажу
Митне оформлення	Відсутнє	Брокер, митні збори, пломбування
Сертифікація	Мінімальна	Обов'язкова (ISO, EN 1176, TÜV або аналоги)
Адміністративні витрати відділу ЗЕД	Відсутні	Переклади, відрядження, комунікації
Валютний ризик / курсові різниці	Відсутній	Наявний (втрати або доходи від зміни курсу)
Юридичне оформлення контракту	Спрощене	Двомовний контракт (укр. + мова країни-партнера)

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НБК «ГОЙДА»

Варто зауважити, що експортна діяльність має суттєві відмінності від реалізації продукції на внутрішньому ринку (див. табл. 1.11). Ключовим фактором, який необхідно враховувати аналітику, є виникнення додаткових витрат, притаманних лише міжнародному збуту. До них належать: витрати на митне

оформлення та сертифікацію продукції за стандартами країни-імпортера, витрати на міжнародну логістику та страхування вантажів, адміністративні витрати на утримання відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та витрати, зумовлені валютними ризиками.

Окрім кількісних фінансових показників, стратегічне планування вимагає застосування якісних методів [12]. Оскільки статичний фінансовий аналіз не відображає перспектив розвитку, доцільно доповнювати його інструментами PEST- та SWOT-аналізу, що дозволяють оцінити політико-економічний контекст, а також внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства. Порівняльна характеристика цих методів представлена в таблиці 1.12

Таблиця 1.12 - Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу в системі оцінки експортної діяльності підприємства

Критерій	PEST-аналіз	SWOT-аналіз
Середовище аналізу	Лише макросередовище (зовнішнє)	Зовнішнє + внутрішнє
Складові	Політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники	Сильні/слабкі сторони; можливості/загрози
Призначення	Виявлення ринкових тенденцій та макроризиків	Розробка стратегії розвитку
Часовий горизонт	Довгостроковий (3-5 років)	Поточний та середньостроковий
Результат	Перелік зовнішніх можливостей і загроз	Матриця стратегічних альтернатив
Взаємозв'язок	Формує перелік зовнішніх можливостей і загроз для матриці SWOT	Інтегрує результати PEST із внутрішніми чинниками
Застосування для ЗЕД	Аналіз нових цільових ринків	Комплексна оцінка готовності до виходу на ринок

Складено автором

Аналізуючи таблицю 1.12, бачимо що PEST і SWOT - аналізи діють як взаємодоповнюючі системи: PEST-аналіз визначає макросередовище, дані якого інтегруються в матрицю SWOT для формування стратегічних рішень. Такий комплексний підхід долає обмеженість суто фінансових показників, дозволяючи не лише відзначити стан ефективності, а й пояснити його причини та визначити напрям розвитку.

Таким чином, методика аналізу ефективності експортної діяльності підприємства функціонує як комплексна багаторівнева система, що поєднує

інструменти кількісного та якісного оцінювання. Узагальнення наукових підходів вітчизняних дослідників дозволило сформувавши авторську систему з одинадцяти взаємопов'язаних показників (таблиця 1.10), кожен з яких відповідає на конкретне управлінське питання щодо доцільності та результативності експортних операцій. Кожен із них спрямований на отримання обґрунтованої відповіді щодо доцільності та результативності зовнішньоекономічних операцій. Доповнення такими інструментами, як порівняльний аналіз витрат, оцінка валютної ефективності, аналіз умов кредитування, а також застосування стратегічних методів PEST та SWOT, забезпечує цілісність аналітичного огляду. Саме це буде покладено в основу аналізу експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» у Розділі 2.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи експортної діяльності підприємства. Було здійснено розмежування понять «експорт» та «експортна діяльність». Експорт - це конкретний результат, тобто сам факт продажу товару іноземному покупцю з перетином митного кордону. Експортна діяльність - це ширше поняття, що охоплює весь шлях від підготовки підприємства до виходу на зовнішній ринок, адаптації продукції під вимоги конкретного ринку і аж до оцінки його результатів. Найточнішим виявилось визначення В. А. Астаф'євої, яка описує експортну діяльність як системний процес із чіткою послідовністю етапів і конкретними економічними наслідками. Також, вато зазначити, що практична реалізація цього процесу здійснюється через організаційно-економічний механізм, який об'єднує стратегічне планування, управлінські рішення та операційні дії в єдину систему.

Крім того, було розглянуто специфіку виходу на нові ринки збуту. Визначено, що таке рішення зумовлене комплексом мотивів - бажання більше заробити, підвищити престиж компанії або подолати залежність від внутрішнього ринку. Аргументовано, що вибір способу виходу на ринок повинен відповідати наявному ресурсному потенціалу, що вищого рівня контролю прагне досягти підприємство, то вищими є вимоги до його кадрових та фінансових ресурсів. Для

компаній з обмеженим потенціалом оптимальною визнано модель непрямого експорту через дистриб'юторів.

Проаналізовано методику оцінки ефективності експортної діяльності та сформовано власний підхід, що передбачає систему фінансово-економічних індикаторів, порівняльний аналіз ефективності зовнішнього та внутрішнього ринків, оцінку валютної ефективності, а також якісний стратегічний аналіз через PEST і SWOT.

Сформований теоретичний та методичний фундамент виступає базою для практичного аналізу експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» в другому розділі.

2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»

2.1. Загально-господарська характеристика ТОВ «НВК «Гойда»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Гойда» (скорочена назва - ТОВ «НВК «Гойда») - українське підприємство, яке було засноване на початку 2014 році, що спеціалізується на виробництві та реалізації обладнання для дитячих і спортивних майданчиків, елементів вуличного благоустрою та спеціалізованих покриттів. Підприємство розташоване в місті Дніпро Дніпропетровської області за адресою вул. Мандриківська, буд. 44-Д [20; 22]. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю, що відповідає вимогам Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [25]. Крім того, як зазначено на офіційному сайті компанії, ТОВ «НВК «Гойда» є виробником повного циклу - від проєктування до монтажу - та реалізує свою продукцію в понад 20 країнах світу. Щомісяця підприємством встановлюється близько 350 майданчиків, а загальна кількість людей, які щоденно користуються продукцією компанії, перевищує 30 мільйонів осіб [21]. Для кращої структурованості повна інформація подана у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства ТОВ «НВК «Гойда»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Гойда»
Дата заснування	20.03.2014 р.
Код ЄДРПОУ	39143127
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Статутний капітал	1 087 604,00 грн.
Основний вид діяльності (КВЕД)	28.99 Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у.
Інші види діяльності	16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 31.09 Виробництво інших меблів 32.30 Виробництво спортивних товарів 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Засновники та керівник	Засновники - Кільова Ольга Олександрівна (частка 50%), Кільовий Павло Леонідович (частка 50%). Керівник - Кільова Ольга Олександрівна

Складено на основі [20; 22; 23]

Асортимент продукції ТОВ «НВК «Гойда» вирізняється широтою та різноманітністю, що є стратегічно важливим для охоплення різноманітних ринкових сегментів - від індивідуальних споживачів до муніципальних та державних інституцій. Систематизований перелік основних напрямків діяльності компанії наведено в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Продуктова номенклатура ТОВ «НВК «Гойда»

Напрямок	Основні товарні позиції	Цільова аудиторія
Ігрові комплекси	Гойдалки, будинки-альтанки, ігрові панелі, гірки, пісочниці, ігрові башти, каруселі, балансири, шведські стінки.	Дитячі садки, школи, житлові комплекси
Канатні комплекси	Мотузкові піраміди, павутиння, канатні каруселі, підвісні мости.	Дитячі майданчики, парки
«ЕКО» Стиль	Тільки з дерева: пеньки, стіни для лазіння, перехід з колод, піраміди, колоди на ланцюгах.	
Спортивне обладнання	Вуличні тренажери, баскетбольні стійки, каскади турніків, спортивні комплекси, брусья, рукоходи, футбольні ворота, тибунки, лави запасних, тенісні столи.	Парки, двори, школи, стадіони
Інклюзивне обладнання	Обладнання для дітей з особливими потребами та маломобільних груп населення (лавки для пресу, майданчики для підйому та спуску, пісочниці, вуличні штанги, гойдалки).	Реабілітаційні центри, садки, парки
Елементи парку	Лавки різних видів, урни, паркові конструкції, альтанки, декоративні елементи, буми та бар'єри(для собак).	Муніципальні замовники, парки
Покриття	Гумова плитка.	Майданчики, стадіони, спортзали
Програма «Здорова Україна»	Рукоходи, бруси, упори для віджимання, лавки з упором для пресу, тумби для стрибків, інформаційні стенди.	Територіальні громади, бюджетні установи

Складено на основі [21]

ТОВ «НВК «Гойда» є виробником продукції повного циклу, проте частину сировини та комплектуючих імпортує. До імпортних матеріалів належать: гумова крихта, штучне трав'яне покриття, пластикові компоненти для ігрових елементів та захисні покриття. Металоконструкції виготовляються власними силами у співпраці з партнерами: ТОВ «Союз Метал» виступає постачальником металевих конструкцій, а компанія «Ремерс» - постачальником лакофарбових матеріалів [21].

Ефективність логістичних операцій підприємства досягається завдяки використанню спеціалізованого ПЗ «Dell», тоді як міжнародні контейнерні перевезення делегуються професійному оператору «Фортуна Плюс». Митне

оформлення вантажів здійснюється за участю ліцензованих брокерів, які забезпечують підготовку повного пакета супровідної документації (CMR-накладні, митні декларації) та контролюють процес пломбування транспортних засобів.

Одним із ключових аспектів стратегічного розвитку підприємства є активна участь у системі публічних закупівель. Зокрема, ТОВ «НВК «Гойда», за даними Prozorro, регулярно основі бере участь у тендерах на постачання обладнання для муніципальних, освітніх та соціальних установ [24]. Така практика дозволяє компанії підтримувати стабільний портфель замовлень на внутрішньому ринку, що слугує важливим джерелом доходу поряд із надходженнями від експортних операцій.

Організаційна структура суб'єкта господарювання має адаптуватися до реальних масштабів виробництва та забезпечувати максимальну ефективність роботи персоналу. Відповідно до фінансової звітності, чисельність персоналу ТОВ «НВК «Гойда» протягом аналізованого періоду зазнала суттєвих змін, що відображено на рис 2.1

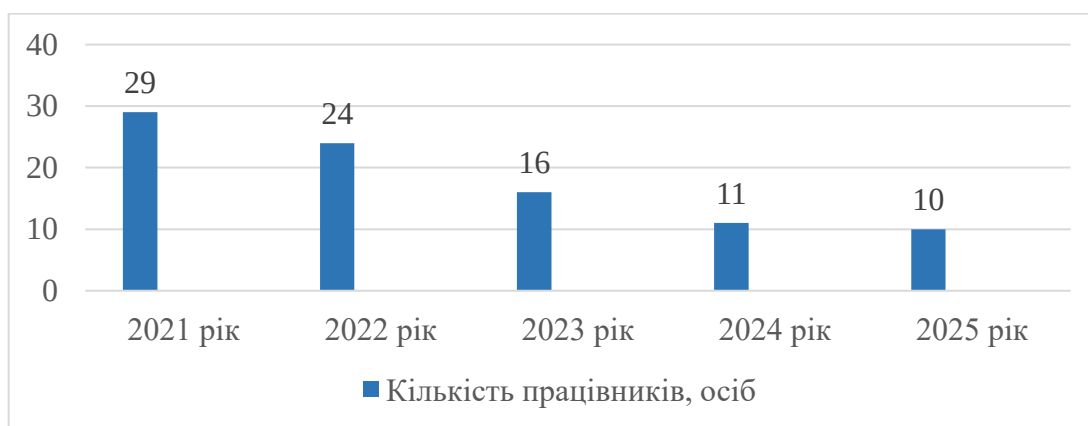


Рисунок 2.1 - Динаміка чисельності персоналу ТОВ «НВК «Гойда» за 2021–2025 рр.

Створено на основі [23]

Як свідчать дані діаграми, за 2021-2025 рр. чисельність персоналу підприємства скоротилася з 29 до 10 осіб, тобто більше ніж утричі. Найвідчутніше скорочення відбулося у 2023 році (-33,3%), що пов'язано з наслідками повномасштабного вторгнення, зниженням внутрішнього попиту та переорієнтацією підприємства на більш автоматизовані процеси виробництва.

За своїм типом організаційна структура ТОВ «НВК «Гойда» є лінійно-функціональною, що є характерною для малих виробничих підприємств із чисельністю персоналу до 15-20 осіб. Лінійно-функціональна структура визначає чітке підпорядкування за ієрархічними рівнями та водночас наявність виокремлених функціональних підрозділів за напрямками. Для кращого сприйняття інформації, організаційну структуру ТОВ «НВК «Гойда» наведено на рис. 2.2

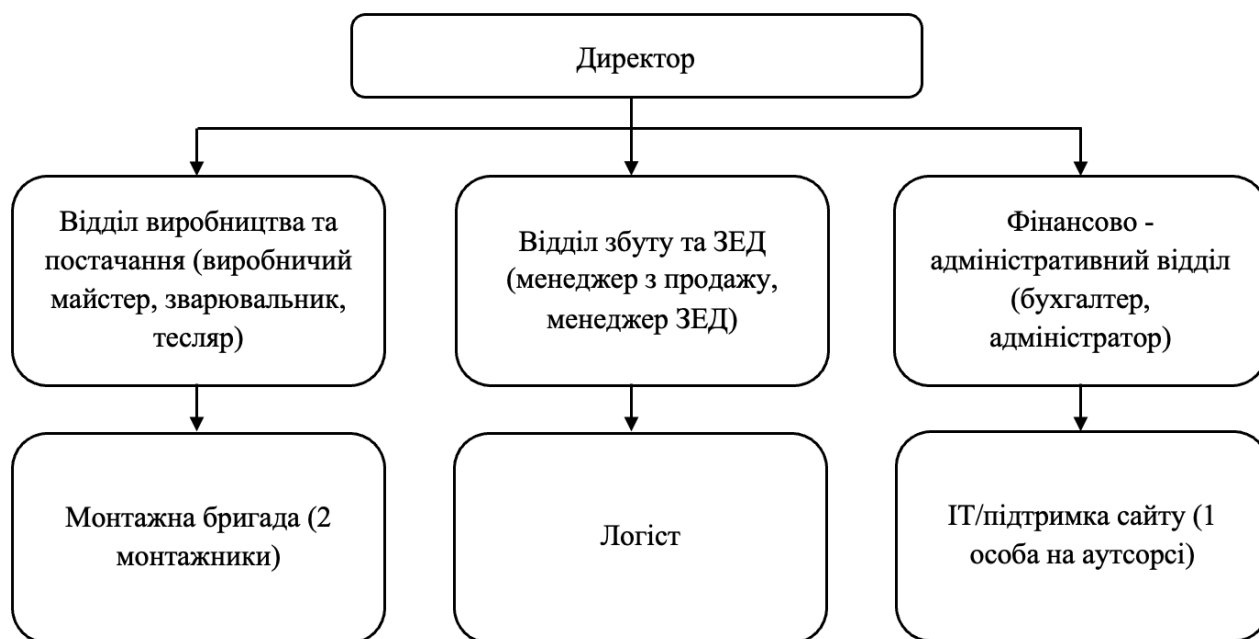


Рис. 2.2 - Організаційна структура ТОВ «НВК «Гойда»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Організаційна структура підприємства базується на функціональному розподілі та охоплює три ключові блоки: виробничо-постачальний, збутово-зовнішньоекономічний та фінансово-адміністративний. Така модель передбачає пряме підпорядкування всіх підрозділів директору, що є ефективним рішенням для суб'єктів малого бізнесу з обмеженим кадровим складом. Важливе місце в структурі посідає відділ збуту та зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), на який покладено завдання з координації роботи з іноземними партнерами, правового супроводу зовнішньоекономічних контрактів та взаємодії з митними брокерами. Також важливо зазначити, що фактична чисельність персоналу становить 10 осіб, а на структурі зображено 11, це пояснюється суміщенням окремих посад у межах штатного розпису підприємства, а саме менеджера ЗЕД та логіста.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ТОВ «НВК «Гойда» доцільно провести детальний аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2023–2025 роки. Основою для такого дослідження слугують дані офіційної фінансової звітності, зведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 482,0	3 390,2	3 562,0	908,2	171,8	36,6%	5,1%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 644,4	2 962,9	2 327,8	1 318,5	-635,1	80,2%	-21,4%
Валовий прибуток, тис. грн	837,6	427,3	1 234,2	-410,3	806,9	-49,0%	188,8%
Інші операційні витрати, тис. грн	706,4	1 102,3	1 036,6	395,9	-65,7	56,0%	-6,0%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	138,3	-708,9	162,3	-847,2	871,2	-	-
Рентабельність продажів, %	5,6	-20,9	4,6	-26,5	25,5	-	-
Запаси, тис. грн	4,2	2 043,1	13 102,9	2 038,9	11 059,8	48545,2%	541,3%
Баланс (підсумок активів), тис. грн	8 578,7	9 859,4	15 127,1	1 280,7	5 267,7	14,9%	53,4%
Власний капітал, тис. грн	5 597,5	4 888,6	5 050,9	-708,9	162,3	-12,7%	3,3%
Поточні зобов'язання, тис. грн	2 981,2	4 970,8	10 076,2	1 989,6	5 105,4	66,7%	102,7%

Складено на основі [23]

Аналіз представлених даних дозволяє виявити важливі закономірності в динаміці розвитку підприємства протягом зазначеного періоду:

По-перше, чистий дохід від реалізації продемонстрував стабільне зростання: з 2 482,0 тис. грн у 2023 році до 3 390,2 тис. грн у 2024 році (36,6%) та 3 562,0 тис.

грн у 2025 році (5,1%). Хоча темпи приросту у 2025 році сповільнилися, позитивна динаміка свідчить про поступове відновлення активності підприємства.

По-друге, аналіз показує пряму залежність прибутку від управління витратами. У 2024 році різке зростання собівартості на 80,2% (з 1 644,4 до 2 962,9 тис. грн) призвело до обвалу валового прибутку на 49% та спричинило збитковість. Натомість У 2025 році собівартість скоротилася на 21,4% (до 2 327,8 тис. грн), що забезпечило різке відновлення валового прибутку до 1 234,2 тис. грн (189%). Це підкреслює важливість контролю за витратами для забезпечення рентабельності.

По-третє, нестабільна динаміка чистого прибутку (прибуток 138,3 тис. грн у 2023 р., збиток -708,9 тис. грн у 2024 р. та повернення до прибутку 162,3 тис. грн у 2025 р.) вказує на високу чутливість бізнесу до зовнішніх факторів. В умовах воєнного стану головними факторами такої нестабільності виступають курсові коливання та зміни цін на імпорتنу сировину, що вимагає впровадження ефективних інструментів зменшення ризиків.

По-четверте, рядок «Запаси» демонструє найбільш виражену динаміку: з майже нульового значення 4,2 тис. грн у 2023 р. до 2 043,1 тис. грн у 2024 р. та 13 102,9 тис. грн у 2025 р. Це пояснює різке зростання балансу (53,4% у 2025 р.) та є індикатором масштабної закупівлі матеріалів або готової продукції - найімовірніше, під виконання тендерних контрактів або майбутніх експортних поставок.

По-п'яте, поточні зобов'язання зросли більш ніж утричі: з 2 981,2 тис. грн у 2023 р. до 10 076,2 тис. грн у 2025 р. (абсолютне відхилення 5 105,4 тис. грн лише за 2024-2025 рр., тобто 102,7%), у поєднанні зі скороченням власного капіталу на 12,7% у 2024 р. це вказує на посилення боргового навантаження. Це підвищує фінансову залежність компанії від зовнішнього фінансування та є суттєвим фактором ризику, що потребує уважного управління грошима.

Для детальнішої оцінки фінансового стану підприємства варто розрахувати ключові фінансові коефіцієнти, а саме: коефіцієнт ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники фінансового стану ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025

рр.

Показник	Формула	Норма	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	>2,0	2,45	1,73	1,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	>1,0	2,45	1,71	0,11
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	>0,5	0,65	0,50	0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Власний капітал	<1,0	0,53	1,02	1,99
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи * 100	>5%	1,6	-7,2	1,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал * 100	>10%	2,5	-14,5	3,2

Джерело: розраховано автором на основі [23]

Розрахунок (на прикладі 2025 р.):

- Коефіцієнт загальної ліквідності = $14\,172,0 / 10\,076,2 = 1,41$
- Коефіцієнт швидкої ліквідності = $(14\,172,0 - 13\,102,9) / 10\,076,2 = 1\,069,1 / 10\,076,2 = 0,11$
- Коефіцієнт автономії = $5\,050,9 / 15\,127,1 = 0,33$
- Коефіцієнт фінансової залежності = $10\,076,2 / 5\,050,9 = 1,99$
- Рентабельність активів (ROA), % = $162,3 / 15\,127,1 * 100 = 1,1\%$
- Рентабельність власного капіталу (ROE), % = $162,3 / 5\,050,9 * 100 = 3,2\%$.

Тож, можна зробити наступні висновки. Аналіз ліквідності свідчить про поступове зниження спроможності підприємства вчасно погашати зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився з 2,45 у 2023 році до 1,41 у 2025 році, опустившись нижче рекомендованого нормативу (>2,0). Ще тривожнішою є динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності, його обвал до 0,11 у 2025 році вказує на «замороження» капіталу в запасах (13 102,9 тис. грн). Така структура активів створює значні фінансові ризики, оскільки компанія не зможе швидко перетворити запаси на грошові кошти для оплати поточних боргів.

Щодо фінансової незалежності підприємства, ми бачимо зміну структури капіталу, яка вказує на зростання вразливості компанії. Коефіцієнт автономії знизився з 0,65 (2023 р.) до 0,33 (2025 р.), що свідчить про перехід від фінансової

самостійності до домінування позикових коштів. Паралельно з цим коефіцієнт фінансової залежності зріс до 1,99, що майже вдвічі перевищує норму. Таке стрімке зростання підтверджує висновок про суттєве посилення боргового навантаження, яке є прямим наслідком різкого збільшення поточних зобов'язань - передусім кредиторської заборгованості за товари та роботи (з 1 296,9 до 5 346,5 тис. грн) та інших поточних зобов'язань (з 1 684,3 до 4 719,0 тис. грн).

Показники рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) вказують на низьку операційну ефективність. Оскільки значення цих показників стабільно нижчі за нормативні (наприклад, ROA у 2025 р. становить лише 1,1% при нормі >5%, а ROE - 2,5% та 3,2% при нормі >10%), це свідчить про недостатню ефективність використання активів та власного капіталу підприємства і є одним із ключових стратегічних викликів.

Узагальнюючи результати аналізу виробничої та фінансової діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023-2025 рр., можна виокремити три ключові тенденції.

Перша тенденція - поступове відновлення доходів на тлі нестабільності фінансових результатів. Збільшення чистого доходу від реалізації на 43,5% свідчить про ефективність ринкової стратегії підприємства. Проте періодична збитковість (2024 р.) демонструє, як зовнішні чинники - курсові коливання, вартість сировини та логістичні ризики можуть нівелювати успіхи в продажах. Це підкреслює необхідність формування резервів та впровадження гнучких механізмів ціноутворення для захисту від різких змін цін.

Друга тенденція - зростання фінансової залежності та погіршення структури капіталу. Зниження коефіцієнта автономії з 0,65 до 0,33, зростання коефіцієнта фінансової залежності до 1,99 та поточних зобов'язань, свідчать про зміну моделі фінансування: підприємство все більше покладається на кредиторів, а не на власні джерела. Критичне зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0,11 показує неспроможність підприємства покрити поточні зобов'язання без реалізації запасів.

Третя тенденція полягає у скороченні персоналу для більш ефективної роботи підприємства за нестачі ресурсів. Скорочення персоналу (з 29 до 10 осіб) є класичним інструментом оптимізації постійних витрат. Хоча такий крок дозволяє

виживати в умовах обмежених ресурсів, він несе в собі приховані загрози. Зменшення штату часто обмежує можливості для розвитку, впровадження інновацій та масштабування бізнесу, що в майбутньому може стати бар'єром для конкуренції.

Сукупність цих тенденцій описує стан «виживання через обмеження». Для подолання фінансової нестійкості підприємству недостатньо лише скорочувати витрати. Стратегічним пріоритетом має стати активне розширення ринків збуту. Саме вихід на нові географічні напрямки та розширення експорту, що будуть детально розглянуті в підрозділі 2.2, можуть забезпечити необхідне зростання доходів для стабілізації фінансового стану компанії.

2.2. Аналіз експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» та її ефективності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) ТОВ «НВК «Гойда» є визначальним стратегічним чинником, що забезпечує стабільність та вагому частку доходів підприємства. Відповідно до класифікації, наведеної в науковій літературі, зовнішньоекономічна діяльність охоплює широкий спектр операцій, серед яких ключовими для підприємства є імпортно-експортні операції, проведення міжнародних виставок та ярмарок на комерційній основі та здійснення зовнішньоекономічних розрахунків [26, с. 31; 27; 28].

У своїй практичній діяльності компанія зосереджується на двох ключових напрямках: експорті власної готової продукції та імпорті сировини й комплектуючих. Варто зауважити, що саме експортний сегмент виступає фундаментом стратегічного розвитку. Товарна номенклатура експорту охоплює широкий асортимент обладнання для дитячих та спортивних майданчиків (гойдалки, гірки, ігрові комплекси, тренажери), елементи вуличного благоустрою (лавки, урни, паркові конструкції), а також спеціалізовані покриття - гумові та штучні трав'яні матеріали для облаштування територій [21].

Географія експортних поставок підприємства охоплює понад 20 країн світу [21]. До числа активних партнерів належать: Іспанія, Кіпр, Литва, Латвія, Польща, Бельгія, Хорватія, Італія, Словаччина, Марокко та Азербайджан. Загалом за час своєї діяльності компанія налагодила співпрацю з контрагентами у 28 країнах.

Проте структура експорту зазнала змін через вплив геополітичних та безпекових чинників: припинення співпраці з Росією відбулося ще у 2014 році у відповідь на початок збройної агресії; вихід із ринків Казахстану та Грузії був зумовлений критичними логістичними ускладненнями, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ в Україну.

Наочно поточна та колишня географія ЗЕД підприємства представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Географія ЗЕД ТОВ «НБК «Гойда» (поточні та колишні ринки)

Регіон	Країни	Статус
Центральна та Східна Європа	Польща, Литва, Латвія, Словаччина, Хорватія	Активні
Західна Європа	Іспанія, Бельгія, Італія	Активні
Середземномор'я	Кіпр, Марокко	Активні
Кавказ	Азербайджан	Активний
Кавказ та Центральна Азія	Грузія, Казахстан	Вибули (логістика)
Східна Європа – Центральна Азія	Росія	Вибула у 2014 р.

Джерело: Складено автором на основі даних ТОВ «НБК «ГОЙДА»

Аналіз представлених даних свідчить про переважну орієнтацію на європейські ринки, насамперед країни ЄС. Такий вибір є цілком обґрунтованим, оскільки він базується на спільних стандартах, активних процесах євроінтеграції та зручному географічному розташуванні.

Фундаментальною вимогою для успішної діяльності в ЄС є відповідність ігрового обладнання міжнародному стандарту безпеки EN 1176, EN 71 та EN 913 що підтверджується сертифікацією від акредитованих органів, таких як TÜV [32] та загальна сертифікація ISO 28000:2008 та ISO 14001:2015, яка є обов'язковими вимогами для виходу на ринки ЄС. [21]

Крім загального ISO, для кожної товарної позиції підприємство отримує особливий сертифікат відповідності. За умови підтвердження українського преференційного походження товару підприємство може оформити EUR.1, а покупець у такому випадку сплачує лише ПДВ без митного збору. Наявність повного комплексу міжнародної сертифікації виступає вагомою конкурентною перевагою ТОВ «НБК «Гойда», усуває для іноземного партнера потребу в

додатковій верифікації якості продукції та істотно скорочує термін прийняття рішення щодо встановлення співпраці.

Щодо організації самих експортних операцій, то процес збуту на зовнішніх ринках реалізується за усталеною схемою. Як зазначає Гобела В. В., ключовим етапом виходу на зовнішній ринок є пошук та вибір контрагента [29, с. 26]. Найефективнішим інструментом для встановлення ділових контактів залишаються спеціалізовані міжнародні виставки та ярмарки. Саме такі виставки ТОВ «НБК «Гойда» активно використовує для залучення як виробників, так і дистриб'юторів.

Наступним кроком є укладання зовнішньоекономічного контракту - правового документа, що регламентує взаємні права та зобов'язання суб'єктів міжнародної торгівлі [29, с. 24]. У діловій практиці ТОВ «НБК «Гойда» перевага надається двомовним договорам поставки (українською та мовою країни-партнера), строком на один рік із фіксованою сумою контракту. Відповідно до структури зовнішньоекономічного контракту, обов'язковим його елементом є умови платежу, що визначає валюту, способи та строки розрахунків. Варто зауважити, що вимога 100% передоплати, яку застосовує підприємство, надійно захищає від ризику неплатежів, проте в умовах високої конкуренції на ринку ЄС така модель може дещо знижувати привабливість пропозиції порівняно з конкурентами, що надають відстрочку платежу.

Завершальною фазою експортної операції є підготовка комплексу супровідної документації, до якої належать етикетки, пакувальні листи, міжнародні накладні (CMR) та митні декларації. Процес логістичного забезпечення включає залучення митного брокера для здійснення формальностей та пломбування вантажу, а також співпрацю з профільними операторами, як-от «Фортуна Плюс», що спеціалізуються на міжнародних перевезеннях. Тож, ефективно організована система документального забезпечення та співпраця з надійним логістичним контрагентом є великою перевагою компанії, яка мінімізує ризики затримок і сприяє розширенню експортної діяльності на нові географічні ринки.

Для кращого розуміння, на рис. 2.3 зображено організацію експортної операції.



Рис. 2.3 - Схема організації експортної операції ТОВ «НБК «Гойда»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НБК «ГОЙДА»

Представлена схема наочно демонструє, що експортна діяльність підприємства є структурованим процесом, який охоплює повний цикл операцій: від пошуку потенційних партнерів до здійснення фінальної доставки вантажу. Ефективність функціонування цього ланцюга визначає спроможність підприємства виконувати зовнішньоекономічні зобов'язання вчасно та з дотриманням усіх регуляторних вимог країн-імпортерів. Для того, щоб оцінити, наскільки ефективно цей процес реалізується на практиці доцільно звернутися до кількісних та якісних показників експортних операцій за період 2023–2025 років, які зображені на табл. 2.7

Таблиця 2.7 - Динаміка загального доходу, експортних та внутрішніх продажів ТОВ «НБК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 482,0	3 390,2	3 562,0	908,2	171,8	36,6%	5,1%
у т.ч. експортні продажі, тис. грн	1 439,6	1 525,6	2 315,3	86,0	789,7	6,0%	51,8%

Продовження таблиці 2.7

у т.ч. внутрішні продажі, тис. грн	1 042,4	1 864,6	1 246,7	822,2	-617,9	78,9%	-33,1%
Частка експорту в доходах, %	58,0	45,0	65,0	-13,0	20,0	-	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Дані таблиці 2.7 свідчать про стабільне зростання загального доходу підприємства в поточному аналізованому періоді - з 2 482,0 тис. грн у 2023 р. до 3 562,0 тис. грн у 2025 р., продемонструвавши загальний приріст на рівні 43,5%. Важливо зауважити, що паралельно із кількісним зростанням відбувалися якісні зміни в структурі доходу. У 2024 році ключовим чинником позитивної динаміки став внутрішній ринок, де приріст склав 78,9%, що водночас зумовило зменшення частки експортних операцій до 45,0%. Натомість у 2025 році відбулася кардинальна зміна: обсяг експортних продажів зріс на 51,8% - до 2 315,3 тис. грн, - тоді як внутрішні продажі скоротилися на 33,1%. У результаті частка експорту досягла свого пікового значення за аналізований період, склавши 65,0%, якщо порівнювати з 45,0% у 2024 році. Така динаміка підтверджує свідому стратегічну переорієнтацію підприємства на зовнішні ринки як пріоритетний канал збуту в умовах нестабільності внутрішнього ринку.

Динаміка співвідношення внутрішніх та експортних продажів наочно представлена на рис. 2.4.

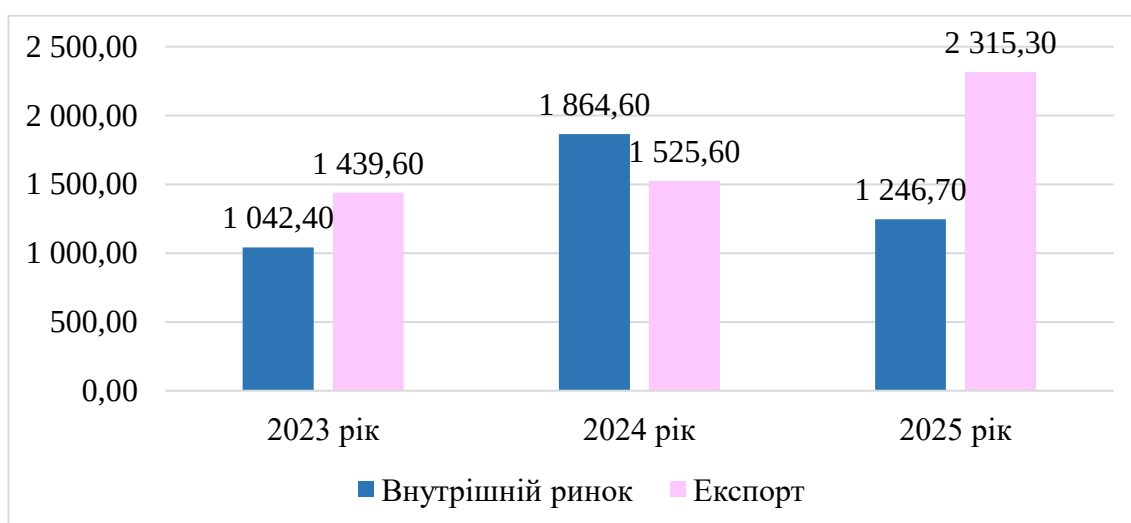


Рис. 2.4 - Динаміка обсягів експортних та внутрішніх продажів ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Тож аналіз даних, наведений на рисунку 2.4, дозволяє простежити еволюцію ринкової стратегії підприємства. Якщо у 2023-2024 роках спостерігалася певна диспропорція між внутрішніми та зовнішніми продажами, то вже у 2025 році відбулася кардинальна зміна пріоритетів. Зокрема, обсяг експорту вперше суттєво перевершив показники внутрішнього ринку, склавши 2 315,3 тис. грн порівняно з 1 246,7 тис. грн. Така динаміка є показовим свідченням формування стійкої тенденції до посилення експортної орієнтації діяльності підприємства.

Для повного розуміння структури експорту недостатньо лише знати його загальний обсяг - важливо також розуміти, які саме товари реалізує на зовнішніх ринках і в якому співвідношенні. Аналіз товарної номенклатури експортних поставок дозволяє виявити ключові позиції, які формують основні надходження, що формують виручку, та оцінити рівень залежності від окремих груп товарів. Систематизовані дані щодо цього питання представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Товарна структура експорту ТОВ «НВК «Гойда» у 2025 р.

Товарна група	Частка, %	Вартість, тис. грн
Ігрові комплекси та дитячі майданчики	45	1 041,90
Спортивне обладнання та тренажери	20	463,1
Елементи вуличного благоустрою	18	416,8
Гумове покриття	12	277,8
Інклюзивне обладнання	5	115,7
Разом	100	2 315,30

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Аналіз структури експортних поставок дозволяє виокремити ключові сегменти, що формують товарну номенклатуру підприємства. Провідну позицію займають ігрові комплекси та дитячі майданчики, частка яких сягає 45% від загального обсягу експорту. Наступні позиції розподіляються таким чином: спортивне обладнання та тренажери складають 20%, елементи вуличного благоустрою - 18%, а спеціалізоване гумове та штучне трав'яне покриття - 12%. Замикає цей перелік інклюзивне обладнання, частка якого становить 5%.

Зосередження майже половини експортної виручки в межах однієї товарної групи є типовою рисою для підприємств B2B-сегменту, які володіють вузькоспеціалізованою виробничою базою. З позиції управління ризиками така

стратегія суттєво підвищує вразливість компанії до ринкових коливань, оскільки природа походження ризику в ЗЕД є надзвичайно різноманітною і охоплює близько 200 видів, серед яких виокремлюють політичні, транспортні, кредитні, валютні, організаційні та інші [31].

Щодо географічної структури, станом на 2025 р. ТОВ «НВК «Гойда» реалізує продукцію в 21 країні світу, а загалом за час своєї діяльності підприємство виходило на ринки 28 країн. Структура географічного портфелю зазнала певних змін під впливом геополітичних чинників. Співробітництво з Росією припинено в 2014 року, а ринки Казахстану та Грузії втрачено внаслідок критичних логістичних ускладнень після повномасштабного вторгнення. Нині основу географічного портфелю складають ринки Європейського Союзу, а також країни Середземномор'я та Закавказзя. Географічну структуру експорту підприємства за 2023–2025 рр. систематизовано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Географічна структура експорту ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр.

Країна	Частка, %	2023, тис. грн	2024, тис. грн	2025, тис. грн
Польща	22	316,7	335,6	509,4
Іспанія	14	201,5	213,6	324,1
Країни Балтії (Литва, Латвія)	13	187,1	198,3	300,9
Італія	10	144,0	152,6	231,5
Марокко	7	100,8	106,8	162,1
Бельгія	7	100,8	106,8	162,1
Кіпр	6	86,4	91,5	138,9
Хорватія	5	72,0	76,3	115,8
Словаччина	4	57,6	61,0	92,6
Азербайджан	3	43,2	45,8	69,5
Інші (10 країн)	9	129,6	137,3	208,5
Разом	100	1 439,6	1 525,6	2 315,3

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Підсумовуючи, слід зазначити, що географічна структура експорту ТОВ «НВК «Гойда» приблизно на 75% зосереджена на ринках Європейського Союзу, що повністю відповідає сучасним тенденціям переорієнтації українського бізнесу. Поєднання структурної сталості з динамічним зростанням абсолютних показників створює надійну базу для подальшого масштабування бізнесу та освоєння нових міжнародних майданчиків.

Для об'єктивної оцінки результативності експортної діяльності важливо правильно сформувати структуру повних витрат. До них належать виробнича собівартість експортованої продукції, витрати на міжнародну логістику, страхування вантажів, митне оформлення, сертифікацію, а також адміністративні витрати підрозділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та вплив курсових різниць. Окрему увагу в межах ЗЕД слід приділити валютним та кредитним ризикам. Це, зокрема, ризики, пов'язані з інфляційними процесами та коливаннями обмінних курсів, які безпосередньо впливають на фінансовий результат через розрив у часі між встановленням ціни та здійсненням валютної платіжної операції [31]. Розподіл зазначених витрат за роками представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Склад та оцінка повних витрат на експорт ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр., тис. Грн

Складові витрати	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Виробнича собівартість (частка, пропорційна експорту)	954	1 333,3	1 513,1
Міжнародна логістика та транспортування	86,4	91,5	138,9
Мітне оформлення (брокер, збори, пломбування)	21,6	22,9	34,7
Сертифікація (ISO, EN 1176, TÜV)	14,4	15,3	23,2
Адміністративні витрати відділу ЗЕД	28,8	30,5	46,3
Курсові різниці / валютні втрати	18	38	27,7
Повні витрати на експорт (ПВе), тис. грн	1 123,2	1 531,5	1 783,9

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «НВК «ГОЙДА»

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.10, демонструє стабільне зростання загальних витрат на експортну діяльність протягом 2023-2025 років. Показник збільшився з 1 123,2 тис. грн до 1 783,9 тис. грн. Така динаміка є цілком очікуваною та логічною, оскільки вона відображає масштабування обсягів поставок на зовнішні ринки. Важливо розуміти структуру цих витрат, левову частку (близько 85%) незмінно займає виробнича собівартість. Водночас особливої уваги заслуговує вплив валютних коливань. Зокрема, у 2024 році суттєве збільшення курсових різниць до 38,0 тис. грн стало вирішальним чинником, що зумовив збитковість експорту. Цей приклад наочно ілюструє високу вразливість підприємства до валютних ризиків, що є характерною рисою ведення бізнесу в умовах воєнного стану.

Деталізована структура витрат слугує фундаментальною базою для подальшої аналітики. Знаючи як обсяги виручки від експорту, так і повні витрати на його реалізацію, можна отримати об'єктивну відповідь на ключове питання: наскільки ефективною є зовнішньоторговельна діяльність підприємства і чи є вона вигіднішою за рахунок реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Наступним кроком є розрахунок системи показників ефективності (табл. 2.11), спираючись на методика, викладену в підрозділі 1.3.

Таблиця 2.11 - Зведені показники ефективності експортної діяльності ТОВ «НБК «Гойда» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Критерії
Частка експорту (ЧЕ), %	58	45	65	Зростання -позитивно
Темп зміни поставок (ТЗПЕ)	-	1,06	1,518	>1 -позитивно
Рівень продуктової диверсифікації (ДПЕ)	-	-	0,45	Нижче - краще
Економічна ефективність експорту (ЕЕЕ), %	128,2	99,6	129,8	>100%
Вигідність експорту (ВЕ), %	115	115	115	>100%
Прибутковість експортних операцій (ПЕО), тис. грн	22,6	-0,4	26,6	>0
Рентабельність експорту (Re) , %	22	-0,4	23,1	Зростання -позитивно
Порівняльний ефект (Епор), тис. грн	18,4	0,8	31,2	>0

Джерело: розраховано автором на основі [10, с. 80-81; 14, с. 43; 15]

Розрахунок (на прикладі 2025 р.):

1. Частка експорту ($ЧЕ = E / V_p$): $= 2\,315,3 / 3\,562,0 = 0,650$ (65,0%)
2. Темп зміни поставок на експорт ($ТЗПЕ = E_t / E_{t-1}$) $= 2\,315,3 / 1\,525,6 = 1,518$
3. Рівень продуктової диверсифікації ($ПДЕ = E_{осн} / E$) $= 1\,041,9 / 2\,315,3 = 0,45$
4. Економічна ефективність експорту ($ЕЕЕ = ЧВ_e / ПВ_e * 100\%$) $= 2\,315,3 / 1\,783,9 * 100 = 129,8\%$
5. Вигідність експорту ($ВЕ = ЧВ_e / В_e \times 100\%$)(Для розрахунку вигідності експорту оціночна вартість реалізації тих самих обсягів за внутрішніми цінами ($В_e$) створюється з урахуванням того, що внутрішні ціни підприємства є нижчими від експортних у середньому на 15%)., відповідно:
 - 1) $В_e = 2\,315,3 / 1,15 = 2\,013,3$ тис. Грн
 - 2) $ВЕ = 2\,315,3 / 2\,013,3 * 100 \% = 115,0\%$
6. Прибутковість експортних операцій ($ПЕО = (ЧВ_e - ПВ_e) / Q_{еп}$)

$$1) (P_e = ЧВ_e - ПВ_e) = 2\,315,3 - 1\,783,9 = 531,4 \text{ тис. Грн}$$

$$2) ПЕО = 531,4 / 20 = 26,6 \text{ тис. грн / угода}$$

$$7. \text{ Рентабельність експорту } (R_e = P_e / ЧВ_e \times 100\%) = 531,4 / 2\,315,3 \times 100 = 22,9\%$$

8. 8. Порівняльний ефект від ЗЕД ($E_{пор} = P_e - Пвн$). Прибуток від продажу аналогічного обсягу на внутрішньому ринку (ПВН) розраховується як різниця між внутрішньою виручкою та витратами на виробництво без експортної складової (митне оформлення, логістика, сертифікація, адміністративні витрати ЗЕД, курсові різниці):

$$1) 1\,783,9 - 138,9 - 34,7 - 23,2 - 46,3 - 27,7 = 1\,513,1 \text{ тис. грн}$$

$$2) 2\,013,3 - 1\,513,1 = 500,2 \text{ тис. Грн}$$

$$3) E_{пор} = 531,4 - 500,2 = 31,2 \text{ тис. грн}$$

Позитивне значення порівняльного ефекту (31,2 тис. грн) підтверджує, що здійснення експортних операцій є більш економічно доцільним, ніж реалізація тих самих обсягів використана на внутрішньому ринку.

Дані, наведені у таблиці 2.11, демонструють загалом позитивну динаміку ефективності експортної діяльності підприємства, попри виклики кризового 2024 року. Зокрема, частка експорту в структурі реалізації зросла з 58,0% до 65,0%, а темп зміни обсягів поставок у 2025 році досяг значення 1,518, що відповідає приросту на рівні 52% - це найвищий показник за весь період спостережень. Варто відзначити відновлення економічної ефективності експорту до 129,8% (після тимчасового зниження до 99,6% у 2024 році), підвищення рентабельності до 22,9% та зростання прибутковості на одну угоду до 26,6 тис. грн. Важливо підкреслити, що порівняльний ефект від зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) залишався позитивним протягом усіх трьох років: навіть у складних умовах 2024 року він становив 0,8 тис. грн, що є наочним підтвердженням економічної доцільності експорту порівняно з орієнтацією виключно на внутрішній ринок.

Однак кількісні показники забезпечують лише часткове розуміння стратегічних перспектив розвитку бізнесу. Для формування цілісної аналітичної картини необхідно враховувати як вплив зовнішнього середовища, в якому

функціонує ТОВ «НБК «Гойда». З огляду на це, доцільно провести PEST-аналіз макрофакторів впливу. Він складається з декількох етапів: спочатку PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НБК «Гойда» з виставленням експертних оцінок, розрахунком середньої оцінки та оцінки з урахуванням ваги (Додаток А), наступний етап ранжування факторів PEST-аналізу за оцінкою з урахуванням ваги (табл. 2.12) і останній етап - Вірогідна зміна факторів та можливі рішення для ТОВ «НБК «Гойда» (Додаток В).

Таблиця 2.12 - Ранжування факторів PEST-аналізу за оцінкою з урахуванням ваги

Ранжування	
Фактор	Оцінка з урах. ваги
Політичні	
5. Наслідки війни та державна політика відбудови	0,29
2. Участь у державних та муніципальних тендерах	0,27
3. Євроінтеграція: гармонізація стандартів із європейськими	0,19
1. Державні стандарти безпеки (ДСТУ, EN 1176, ISO)	0,17
4. Втрата ринків через геополітику	0,14
Економічні	
3. Економічна нестабільність через війну	0,31
2. Зростання цін на сировину	0,27
4. Девальвація гривні як конкурентна перевага	0,23
1. Зростання попиту на обладнання в ЄС	0,14
5. Кредитне навантаження підприємства	0,13
Соціальні	
1. Потреба у безпечних місцях для дітей під час війни і після	0,31
3. Вимоги до безпечного розташування майданчиків	0,29
5. Робота з вимушено переміщеними сім'ями	0,21
2. Зростання уваги до інклюзивності	0,14
4. Зростання попиту на екологічні рішення	0,03
Технологічні	
1. Європейські технологічні вимоги до продукції	0,25
5. Нові матеріали та безпека	0,19
2. Розвиток B2B-платформ та цифрових каталогів	0,11
3. Технології виготовлення та автоматизація	0,03
4. Цифрові інструменти для планування й візуалізації	0,03

Складено на основі оцінок експертів

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НБК «Гойда» за методологією PEST демонструє складну динаміку ринкових умов, де ризики воєнного стану

поєднуються з новими стратегічними можливостями. Розглянемо ключові фактори впливу.

Серед політичних чинників основними є державна політика відбудови та активна участь у тендерних закупівлях. Це створює фундамент для формування стабільного портфеля замовлень, проте вимагає від підприємства суворого дотримання високих стандартів сертифікації та якості документації.

Серед економічних чинників є війна, що спричиняє економічну нестабільність та інфляційний тиск через здорожчання сировини, що обмежує прибутковість бізнесу. Водночас девальвація гривні створює сприятливі умови для цінової конкурентоспроможності продукції на ринках Європейського Союзу.

Серед соціальних чинників спостерігається чіткий запит суспільства на створення безпечного середовища для дітей та дотримання високих стандартів безпеки локацій. Цей тренд є прямим драйвером попиту на сертифіковану, надійну продукцію компанії.

Серед технологічних чинників критично важливою умовою для успіху є адаптація до європейських технологічних стандартів (0,25). Це вимагає від підприємства системних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та регулярне оновлення дозвільної документації.

Попри суттєві виклики воєнного часу, зовнішнє середовище містить значний потенціал для розвитку. Підприємство може ефективно масштабувати діяльність як на внутрішньому ринку, долучаючись до процесів відбудови, так і на зовнішніх ринках, реалізуючи переваги євроінтеграції та цінової привабливості.

Варто уточнити, що саме поєднання наявних сертифікатів з ціновою перевагою девальвованої гривні створює унікальні умови для стрімкого виходу на нові європейські ринки.

Втім, для формування повноцінної стратегії розвитку недостатньо лише оцінити зовнішнє середовище — необхідно також зіставити виявлені можливості та загрози з внутрішнім потенціалом підприємства, що є метою SWOT-аналізу, представленого в таблиці 2.13

Таблиця 2.13 - SWOT-аналіз ТОВ «НБК «Гойда»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1)Наявність сертифікатів EN 1176, ISO, TÜV - обов'язкова умова для роботи на ринках ЄС 2)Широкий асортимент продукції (7 категорій): від ігрових комплексів до інклюзивного обладнання 3)Досвід роботи на ринках 20+ країн, налагоджені партнерські зв'язки у ЄС 4)Виробництво повного циклу - від проєктування до монтажу 5)Цінова конкурентоспроможність: продукція дешевша за західноєвропейські аналоги при відповідній якості	1)Висока залежність від імпортової сировини (гумова крихта, штучне покриття, пластик) - вразливість до курсових коливань) 2)Критично малий штат (10 осіб) - обмежує можливості масштабування та виходу на нові ринки 3)Висока концентрація експорту на одній товарній групі - ігрові майданчики (45%) 4)Вимога 100% передоплати - знижує конкурентоспроможність порівняно з гравцями, що надають товарний кредит 5)Зростання боргового навантаження (коефіцієнт фінансової залежності 1,99 у 2025 р.)
Можливості	Загрози
1)Зростаючий попит на ігрове та спортивне обладнання в ЄС завдяки муніципальним програмам благоустрою 2)Євроінтеграція України (спрощений доступ до ринків ЄС у рамках DCFTA, скасування мит) 3)Нові потенційні ринки (наприклад Чехія, Румунія, Нідерланди) 4)Зростання попиту на інклюзивне обладнання - законодавчі вимоги ЄС щодо доступності громадських просторів 5)Розвиток B2B-платформ та цифрових каталогів	1)Посилення конкуренції з боку польських виробників - географічна близькість та нижча ціна 2) Китайські виробники - демпінгові ціни, хоча і без сертифікації EN 1176 3) Логістичні ризики через воєнний стан, затримки, зростання вартості перевезень 4)Нестабільність курсу гривні - непередбачуваність витрат на імпорту сировину 5) Посилення сертифікаційних вимог на ринках ЄС - додаткові витрати на оновлення документації

Складено автором

Результати проведеного SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «НБК «Гойда» володіє надійним стратегічним потенціалом для виходу на зовнішні ринки. Згідно з концепцією М. Е. Портера, конкурентоспроможність підприємства не має сталого характеру, вона безпосередньо залежить від здатності галузі до постійних інновацій та системного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів [30, с. 73]. У випадку ТОВ «НБК «Гойда» таким стратегічним активом є поєднання відповідності європейському стандарту безпеки EN 1176 та оптимальної цінової

політики. Однак стратегічне планування виходу на нові ринки має зважати на стримуючі внутрішні фактори. До них належать обмеженість кадрових ресурсів, наявне боргове навантаження та суттєва залежність від імпорту сировини.

З огляду на це, найбільш ефективною стратегією розвитку є використання сильних сторін для реалізації можливостей. Вона передбачає вихід на ринки Португалії, Нідерландів та Чехії як потенційно перспективні напрями. Освоєння саме цих напрямків є доцільним з огляду на низький рівень присутності там українських компаній, що створює сприятливі умови для успішного впровадження продукції підприємства.

Комплексний аналіз експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» за 2023–2025 рр. показав успішну адаптацію до міжнародних стандартів та зростання частки експорту у загальній структурі доходів до 65% у 2025 році свідчить про високу конкурентоспроможність продукції. Також після кризового 2024 року підприємство відновило фінансову стійкість: рентабельність експорту становила 22,9%, а економічна ефективність - 129,8%, що підтверджує результативність антикризового управління.

PEST- і SWOT-аналізи показали наявність перспектив для розширення бізнесу, але водночас виявили проблеми дефіциту кадрів і боргового навантаження. Отже, головним стратегічним напрямом для компанії є розширення географії експорту.

2.3 Сучасні проблеми господарської діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

Проведений у попередніх розділах аналіз фінансово-господарської діяльності та експортних операцій ТОВ «НВК «Гойда» дозволяє перейти до етапу комплексного дослідження проблем, що виникають у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) підприємства. Сучасні умови господарювання характеризуються поєднанням системних викликів воєнного стану та внутрішніх обмежень, що створює надзвичайно складне середовище для міжнародної торгівлі. Цей підрозділ присвячено методиці ідентифікації та класифікації ризиків, їх кількісній оцінці на основі методу матриці ризиків із побудовою карти ризиків, характеристику

системи управління ризиками та виявлення її недоліків; систематизацію ключових проблем, що стримують розвиток ЗЕД підприємства.

Повномасштабна війна докорінно змінила умови діяльності для вітчизняного бізнесу. Поєднання воєнних дій, руйнування інфраструктури, падіння ділової активності та дефіциту ресурсів робить фінансове планування вкрай складним завданням [33]. Для суб'єктів ЗЕД ці виклики масштабуються через порушення логістичних ланцюгів, валютну нестабільність та зміни у сприйнятті українських товарів на світових ринках. З огляду на це, першим кроком аналізу є ідентифікація та систематизація загроз, що безпосередньо впливають на ЗЕД підприємства.

Ризик у сфері зовнішньої торгівлі є невід'ємною складовою прийняття будь-якого управлінського рішення, зумовленою об'єктивною невизначеністю сучасного ринку [37, с. 6]. Для підприємства-експортера ця невизначеність має багаторівневий характер, охоплюючи макроекономічні, галузеві та операційні аспекти. На основі аналізу фінансової звітності підприємства за 2023-2025 рр., результатів SWOT- та PEST-аналізів, проведених у підрозділі 2.2, а також з урахуванням класифікації ризиків ЗЕД [37, с. 7-9] було ідентифіковано дванадцять ключових ризиків, систематизованих у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Ідентифікація та класифікація ризиків ЗЕД ТОВ «НБК «Гойда»

№	Група ризику	Конкретний ризик	Джерело
P1	Воєнно-політичний	Пошкодження інфраструктури виробництва внаслідок обстрілів	Зовнішнє
P2	Воєнно-політичний	Втрата ринків збуту через геополітичну нестабільність	Зовнішнє
P3	Валютний	Подорожчання імпортової сировини через знецінення валюти (гривні)	Зовнішнє
P4	Валютний	Курсові різниці між датою виставлення рахунку та оплатою	Зовнішнє
P5	Логістичний	Зростання вартості міжнародних перевезень	Зовнішнє
P6	Логістичний	Затримки поставок через зміну маршрутів	Зовнішнє
P7	Кредитний	Ризик втрати клієнта через вимогу 100% передоплати	Внутрішнє
P8	Кредитний	Зростання боргового навантаження підприємства	Внутрішнє
P9	Кадровий	Складність залучення нових кваліфікованих працівників через міграцію населення за кордон	Зовнішнє
P10	Кадровий	Обмежений штат — неможливість масштабування ЗЕД	Внутрішнє
P11	Сертифікаційний	Зростання витрат на оновлення сертифікатів EN 1176, ISO, TÜV	Зовнішнє

Продовження таблиці 2.14

P12	Конкурентний	Цінова конкуренція з боку польських та китайських виробників	Зовнішнє
-----	--------------	--	----------

Складено на основі [37, с. 7–9;]

Для кількісної оцінки виявлених ризиків застосовано метод матриці ризиків, що передбачає оцінювання кожного ризику за двома критеріями: ймовірністю настання (Й) та силою впливу на діяльність підприємства (В) за шкалою від 1 до 5 [37, с. 29-31]. Добуток цих двох значень формує рейтинг ризику ($R = \text{Й} * \text{В}$), що визначає його місце на карті та зону критичності. До проведення експертного опитування було залучено п'ять фахівців підприємства, характеристику яких наведено у таблиці 2.15.

Запропонована класифікація враховує як зовнішні чинники макросередовища, на які підприємство не може безпосередньо впливати, так і внутрішні ризики, що піддаються управлінському регулюванню. Варто розуміти, що ці ризики мають системний характер, наприклад, воєнно-політична нестабільність безпосередньо загострює логістичні та кадрові проблеми, а коливання валютних курсів підвищують кредитні ризики. Для об'єктивної оцінки ступеня їхнього впливу на діяльність підприємства доцільно застосовувати методи кількісного оцінювання, зокрема метод матриці ризиків.

Сутність цього методу полягає в оцінюванні кожного ризику за двома ключовими параметрами: ймовірністю його виникнення (Й) та силою впливу на діяльність підприємства (В) за шкалою від 1 до 5 [37, с. 29-31]. Добуток цих двох значень формує рейтинг ризику ($R = \text{Й} * \text{В}$), що визначає його місце у матриці та зону критичності. З метою мінімізації суб'єктивізму до процедури оцінювання було залучено п'ять профільних фахівців підприємства, чиї характеристики наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Характеристика експертів

№	Посада	Роль у ЗЕД підприємства
E1	Директор ТОВ «НВК «Гойда»	Стратегічне управління, прийняття рішень щодо ЗЕД, понад 10 років досвіду
E2	Менеджер ЗЕД	Організація експортних операцій, укладання контрактів з іноземними партнерами

Продовження таблиці 2.15

E3	Менеджер з продажу	Пошук нових партнерів, участь у міжнародних виставках, формування комерційних пропозицій
E4	Бухгалтер	Облік валютних операцій, контроль фінансових результатів експортної діяльності
E5	Логіст	Координація міжнародних перевезень, взаємодія з митним брокером

Складено автором

Повні результати оцінювання кожного ризику кожним експертом окремо за критеріями ймовірності та впливу наведено у Додатку Г. На основі усереднених експертних оцінок сформовано зведену таблицю рейтингів ризиків (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Зведені результати експертного оцінювання ризиків ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»

№	Ризик	Середня Й (1-5)	Середній В (1-5)	R = Й*В	Зона ризиків
P1	Пошкодження виробничої інфраструктури	2,6	5	13	Висока
P2	Втрата ринків збуту	2,4	4,6	11	Висока
P3	Здорожчання імпортової сировини	4,4	4,2	18,5	Критична
P4	Курсові різниці	4,2	3,8	16	Критична
P5	Зростання вартості перевезень	4,6	3,6	16,6	Критична
P6	Затримки поставок	3,8	3,4	12,9	Висока
P7	Ризик втрати клієнта через передоплату	3,4	3,8	12,9	Висока
P8	Зростання боргового навантаження	3,6	4	14,4	Висока
P9	Складність залучення кваліфікованих працівників	3,4	3,6	12,2	Висока
P10	Обмежений штат — неможливість масштабування	4,8	3,2	15,4	Критична
P11	Зростання витрат на сертифікацію	3	2,8	8,4	Помірна
P12	Конкуренція з польськими та китайськими виробниками	3,4	3	10,2	Висока

Складено автором на основі результатів експертного опитування

Аналіз зведених показників свідчить про те, що до критичної зони ($R \geq 15$) належать чотири ключові чинники: здорожчання імпортової сировини (P3 - 18,5), зростання вартості логістичних послуг (P5 - 16,6), коливання валютних курсів (P4 - 16,0) та кадровий дефіцит (P10 - 15,4). Ще сім ризиків класифікуються як такі, що мають високий рівень впливу (R у діапазоні 10-14,9), тоді як ризик P11 характеризується помірним рівнем загрози. Для наочної візуалізації та систематизації отриманих даних було розроблено карту ризиків (рис. 2.5), які дозволяють чітко розмежувати пріоритетність управлінських дій.

Ймовірність →/ Вплив ↓	1 (Дуже низька)	2 (Низька)	3 (Середня)	4 (Висока)	5 (Дуже висока)
5 (Критичний)		P2	P1		
4 (Значний)			P9, P7	P3, P4, P8	P5
3 (Помірний)			P11, P12	P6	P10
2 (Незначний)					
1 (Мінімальний)					

Рис. 2.5 - Карта ризиків ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»

Складено на основі [37, с.29]

Зелене тло - низька зона ($R < 6,0$); жовте - помірна зона ($R 6,0-9,9$); помаранчеве - висока зона ($R 10,0-14,9$); червоне - критична зона ($R \geq 15,0$).

Зелене тло - низька зона ($R < 6,0$); жовте - помірна зона ($R 6,0-9,9$); помаранчеве - висока зона ($R 10,0-14,9$); червоне - критична зона ($R \geq 15,0$).

Аналіз карти ризиків наочно демонструє, що основний масив загроз зосереджений у секторах критичного та високого впливу. До критичної зони ($R \geq 15$) належать чотири ризики: здорожчання імпортової сировини (P3, $R=18,5$), зростання вартості міжнародних перевезень (P5, $R=16,6$), курсові різниці (P4, $R=16,0$) та обмеження штату відділу ЗЕД (P10, $R=15,4$). Саме ці чинники формують найбільшу загрозу для зовнішньоекономічної діяльності підприємства та потребують першочергових управлінських заходів. До зони високого ризику ($R 10,0-14,9$) належить шість ризиків: зростання боргового навантаження (R8), відновлення виробничої інфраструктури (R1), затримки поставок (R6), ризик втрати клієнта через вимогу 100% передоплати (R7), складність залучення кваліфікованих працівників (R9) та втрата ринків збуту через геополітичну нестабільність (R2). Ризики P11 та P12 належать до помірної зони ($R \geq 6,0-9,9$) і не виходять до переліку пріоритетних загроз. Наявна ситуація підкреслює необхідність створення цільної системи управління ризиками. Ефективними інструментами протидії стануть диверсифікація ринків збуту, оптимізація логістичних ланцюгів та інвестиції в розвиток кадрового потенціалу, що дозволить мінімізувати ймовірні збитки та зміцнити позиції підприємства на міжнародній арені.

На основі карти ризиків було складено таблицю пріоритетних загроз (табл. 2.17). До представленої таблиці увійшли десять ключових ризиків, які отримали найвищі інтегральні оцінки. Ці фактори віднесені до категорій критичного та високого рівнів небезпеки, оскільки вони мають безпосередній вплив на стратегічні перспективи розвитку експортного потенціалу підприємства. Аналіз цих показників є важливим кроком для своєчасного впровадження превентивних заходів та забезпечення стабільності бізнес-процесів у міжнародному середовищі.

Таблиця 2.17 - Карта пріоритетних ризиків ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»

Пріоритет	№	Назва ризику	Група ризику	Зона	Й	В	Р	Метод управління
1	P3	Здорожчання імпортової сировини через знецінення гривні	Валютний	Критична	4,4	4,2	18,5	Хеджування / диверсифікація постачальників
2	P5	Зростання вартості міжнародних перевезень	Логістичний	Критична	4,6	3,6	16,6	Довгострокові контракти з перевізниками
3	P4	Курсові різниці між датою виставлення рахунку та оплатою	Валютний	Критична	4,2	3,8	16,0	Валютне застереження в контрактах
4	P10	Обмежений штат — неможливість масштабування ЗЕД	Кадровий	Критична	4,8	3,2	15,4	Розширення штату відділу ЗЕД
5	P8	Зростання боргового навантаження підприємства	Кредитний	Висока	3,6	4,0	14,4	Реструктуризація боргу / держпрограми
6	P1	Пошкодження виробничої інфраструктури	Воєнно-політичний	Висока	2,6	5,0	13,0	Страховання / резервні виробничі потужності
7	P6	Затримки поставок через зміну маршрутів	Логістичний	Висока	3,8	3,4	12,9	Альтернативні маршрути / буферні запаси
8	P7	Ризик втрати клієнта через вимогу 100% передоплати	Кредитний	Висока	3,4	3,8	12,9	Гнучкі умови оплати для перевірених партнерів
9	P9	Складність залучення кваліфікованих працівників	Кадровий	Висока	3,4	3,6	12,2	Програми утримання персоналу

Продовження таблиці 2.17

10	P2	Втрата ринків збуту через геополітичну нестабільність	Воєнно-політичний	Висока	2,4	4,6	11,0	Диверсифікація географії експорту
----	----	---	-------------------	--------	-----	-----	------	-----------------------------------

Складено автором на основі результатів експертного оцінювання

Аналіз карти пріоритетних ризиків негативних наслідків свідчить про те, що найвищу загрозу для зовнішньоекономічної діяльності підприємства становлять валютні та логістичні чинники. Вони характеризуються не лише високою імовірністю виникнення, а й суттєвим негативним впливом на фінансові результати. Крім того, ризики P3, P4 та P5 формують локальний «валютно-логістичний вузол» - комплекс взаємопов'язаних загроз, у межах якого девальвація національної валюти стала причиною здорожчання імпортової сировини, тоді як зростання вартості логістики знижує маржинальність експортних операцій. Визначені методи управління наразі слугують стратегічними орієнтирами.

Побудова карти ризиків створює аналітичне підґрунтя для критичного перегляду чинної системи управління ризиками. Той факт, що чотири ризики потрапили до критичної зони, а шість - до зони високої небезпеки, тоді як P11 та P12 залишилися в помірній зоні, вказує на недостатню ефективність наявних інструментів для нейтралізації стратегічних загроз.

Дослідження практики управління ризиками ТОВ «НБК «Гойда» демонструє домінування реактивного підходу: підприємство більшого реагує на наслідки негативних подій, а не перевершує їх. Така модель є типовою для суб'єктів малого бізнесу, де брак кадрових та фінансових ресурсів часто унеможлиблює створення повноцінної системи ризик-менеджменту. Як зауважує Н. Є. Стрельбіцька, застаріла парадигма забезпечує фрагментований підхід, коли окремі підрозділи керують ризиками в межах своїх функціональних обов'язків [37, с. 27]. Саме такий принцип організації є характерним для об'єкта нашого дослідження.

Попри недоліки, поточна система має певні превентивні переваги. До них належать:

- впровадження повної передоплати, що мінімізує кредитні ризики та ризики неплатежів;

- наявність міжнародної сертифікації, яка знижує ймовірність відмови від продукції на ринках ЄС;
- співпраця з перевіреними логістичними партнерами (зокрема, компанією «Фортуна Плюс») та митними брокерами, що дозволяє оптимізувати операційні ризики під час транспортування.

Однак, попри окремі позитивні практики, система загалом містить суттєві недоліки, систематизовані у таблиці 2.18, які вимагають подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.18 - Переваги та недоліки системи управління ризиками ТОВ «НВК «Гойда»

Переваги	Недоліки
Вимога 100% передоплати захищає від ризику неплатежів	Брак формалізованого реєстру ризиків та системного моніторингу ускладнює прогнозування загроз
Наявність сертифікатів EN 1176, ISO, TÜV знижує ризик відмови на ринках ЄС	Відсутній валютний хедж — підприємство не застосовує інструментів захисту від курсових коливань
Співпраця з перевіреним логістичним партнером	Поточна модель управління зосереджена на подоланні наслідків, замість впровадження превентивних стратегій
Географічна диверсифікація - 11 активних ринків	Відсутність «подушки безпеки» (фінансового резерву) створює загрозу стабільності під час непередбачуваних кризових ситуацій
Двомовні контракти знижують правові ризики	Кадрова вразливість — відсутність дублювання ключових функцій створює ризики порушення безперервності бізнес-процесів у разі втрати ключових фахівців

Складено автором

Узагальнення результатів проведеного аналізу дає змогу структурувати ключові чинники, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Слід розрізняти дві групи проблем. Перша група потребує довгострокового стратегічного планування, оскільки охоплює системні виклики: фінансову нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів та зростання витрат на сертифікацію продукції. Друга група проблем - зокрема втрата ринків збуту, загострення конкуренції та логістичні бар'єри може бути нівельована завдяки стратегії розширення експорту.

Освоєння нових географічних ринків є пріоритетним завданням для підприємства у сучасних умовах. Аналіз діяльності ТОВ «НВК «Гойда» у 2023-2025 роках виявив низку системних викликів, які суттєво впливають на операційну ефективність та стратегічний розвиток підприємства. Розглянемо ключові групи проблем крізь призму сучасних економічних реалій.

Фінансовий стан підприємства характеризується підвищеною вразливістю. Аналіз балансу свідчить про зростання коефіцієнта фінансової залежності до 1,99 у 2025 році. Додатковим дестабілізуючим чинником стали курсові різниці, що у 2024 році сягнули 38,0 тис. грн, безпосередньо вплинувши на збитковість експортної діяльності.

Логістика залишається критичним вузьким місцем. Повномасштабна війна призвела до блокування 60% логістичних маршрутів в Україні [34, с. 177]. Для підприємства це трансформувалося у зростання логістичних витрат на 60,8% протягом 2023-2025 років, а також у вимушену втрату ринків Грузії та Казахстану через неможливість забезпечення стабільних поставок.

Демографічні виклики та масова еміграція значно ускладнюють забезпечення бізнесу персоналом. Сектор малого та середнього бізнесу (МСБ) потерпає від відтоку кваліфікованих фахівців [36, с. 11]. Для невеликого підприємства зі штатом у 10 осіб втрата навіть одного-двох ключових співробітників створює ризик невиконання експортних контрактів та зниження якості продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність ускладнюється агресивною політикою конкурентів. Серед ризиків для українських експортерів вагоме місце займає конкуренція з боку інших держав [35, с. 189]. Для ТОВ «НВК «Гойда» це проявляється насамперед у тиску з боку польських виробників, що мають перевагу географічної близькості, та китайських гравців, що здійснюють ціновий демпінг. Додатковим бар'єром є вимога 100% передоплати, яка на фоні конкурентів, готових надавати відстрочку платежу, знижує привабливість продукції підприємства для іноземних партнерів. Систематизація цих даних представлена у зведеній таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Систематизація проблем ЗЕД ТОВ «НБК «Гойда» та їх прояв

Група проблем	Конкретний прояв	Кількісне підтвердження
Фінансові	Зростання боргового навантаження	Коефіцієнт фінансової залежності 1,99 (2025 р.)
Фінансові	Валютні втрати	Курсові різниці 38,0 тис. грн у 2024 р.
Фінансові	Обмежений доступ до кредитування	Відсутність банківських кредитів у структурі фінансування
Логістичні	Зростання витрат на перевезення	60,8% за 2023-2025 рр. (з 86,4 до 138,9 тис. грн)
Логістичні	Втрата ринків через логістичні ускладнення	Вихід з ринків Грузії та Казахстану
Кадрові	Дефіцит кваліфікованих працівників через еміграцію	Ринок праці скоротився внаслідок масового виїзду населення
Кадрові	Неможливість масштабування ЗЕД	Обмежена пропускна здатність відділу ЗЕД (2 особи)
Конкурентні	Цінова конкуренція	Польські та китайські виробники на ринках ЄС
Конкурентні	Невигідні умови оплати	Вимога 100% передоплати знижує привабливість пропозиції
Сертифікаційні	Зростання витрат на сертифікацію	З 14,4 тис. грн (2023) до 23,2 тис. грн (2025)

Складено автором

Виявлені проблеми мають комплексний та взаємозалежний характер, тому їх подолання потребує системного підходу - формування інтегрованої стратегії управління ризиками ЗЕД, реалізація якої детально постає в третьому розділі.

Висновки до розділу 2

Результати комплексного аналізу господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НБК «Гойда» дають змогу зробити низку важливих висновків.

ТОВ «НБК «Гойда» спеціалізується на виробництві обладнання для дитячих та спортивних майданчиків, активно розвиваючи експортний напрям. Аналіз фінансових показників за 2023-2025 роки вказує на суперечливі тенденції: при зростанні чистого доходу на 43,5%, спостерігається тривожна динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості (1,99) та швидкої ліквідності (0,11). Такі значення свідчать про ризик втрати фінансової рівноваги, що вимагає пильної уваги менеджменту до управління власним капіталом та зобов'язаннями.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) спостерігається прогрес: частка експорту сягнула 65%, рентабельність відновилася до 22,9%, а економічна ефективність становить 129,8%. Географія ЗЕД охоплює 11 активних ринків ЄС,

попри це підприємство зіткнулося з втратою ринків Грузії та Казахстану через логістичні перешкоди. Методи стратегічного аналізу (PEST та SWOT) вказують на вагомий потенціал євроінтеграції та цінової конкурентоспроможності, водночас підкреслюючи критичні виклики: високе боргове навантаження, дефіцит кваліфікованих кадрів та імпортозалежність.

Експертна оцінка 12 ключових ризиків ЗЕД дозволила виокремити чотири найбільш вагомні фактори впливу:

1. Зростання цін на імпорту сировину ($R = 18,5$).
2. Підвищення вартості логістичних послуг ($R = 16,6$).
3. Валютні ризики (курсові різниці) ($R = 16,0$).
4. Обмеженість штату ($R = 15,4$).

Поєднання фінансової нестабільності, логістичних бар'єрів та кадрового дефіциту формує необхідність розробки стратегічного плану виходу на нові міжнародні ринки, що стане об'єктом подальшого дослідження у третьому розділі роботи.

З ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВК «ГОЙДА»

3.1. Шляхи розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

Географічна диверсифікація експорту є фундаментальним інструментом забезпечення стійкості промислового підприємства в умовах глобального ринку. Освоєння нових ринків збуту дозволяє не лише нарощувати обсяги валютних надходжень, а й мінімізувати ризики залежності від окремих країн-партнерів, розподіляти операційні навантаження та продовжувати життєвий цикл продукції. Для компаній сектору B2B, до яких належить ТОВ «НВК «Гойда», така стратегія має особливе значення, вузькоспеціалізований характер продукції обмежує можливості розширення асортименту товарів, проте створює значний потенціал для географічного масштабування [2, с. 594].

Проведений комплексний аналіз діяльності підприємства виявив як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти. Попри зростання частки експорту у загальній структурі доходів до 65% та відновлення рентабельності до 22,9%, компанія стикається з низкою викликів, зокрема логістичними бар'єрами, збільшенням боргового навантаження та кадровим дефіцитом. Варто усвідомлювати, що запропонований проєкт не є універсальним рішенням усіх проблем - питання фінансової стабільності та забезпечення персоналом потребують впровадження окремих довгострокових стратегій. Натомість цей проєкт зосереджений на усуненні тих аспектів діяльності, які піддаються корекції через масштабування географії збуту. Взаємозв'язок між ідентифікованими проблемами та заходами з їх вирішення представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Відповідність виявлених проблем ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда» заходам проєкту розширення експорту

Група проблем	Конкретний прояв	Кількісне підтвердження	Захід у проєкті	Чи вирішується?
Фінансові	Зростання боргового навантаження	Коефіцієнт фінансової залежності 1,99 (2025 р.)	Збільшення EUR-виручки; географічна диверсифікація знижує курсові ризики	Частково

Продовження таблиці 3.1

Фінансові	Курсові різниці / валютні втрати	38,0 тис. грн у 2024 р.	Збільшення EUR-виручки; географічна диверсифікація знижує курсові ризики	Частково
Логістичні	Зростання витрат на перевезення	60,8% за 2023-2025 рр. (з 86,4 до 138,9 тис. грн)	Вихід на географічно ближчий ринок ЄС через наявного партнера у Словаччині	Частково
Логістичні	Втрата ринків (Грузія, Казахстан)	Вихід з 2 ринків	Вихід на географічно ближчий ринок ЄС через наявного партнера у Словаччині	Частково
Конкурентні	100% передоплата знижує попит	Ризик Р7, R=12,9	Запровадження моделі 50% передоплати + 50% після отримання товару	Повністю
Конкурентні	Географічна концентрація	Польща - 22%, ЄС (загалом)- 75%	Вихід на новий ринок - Чехія	Повністю
Сертифікаційні	Зростання витрат на сертифікацію	3 14,4 тис. грн (2023) до 23,2 тис. грн (2025)	Явні EN 1176 та TÜV відповідають вимогам нового ринку - додаткових витрат немає	Повністю
Кадрові	Кадровий дефіцит / еміграція	Відділ ЗЕД - 1 особа	Залучення місцевого дистриб'ютора знімає операційне завантаження з відділу	Частково
Воєнно-політичні	Пошкодження виробничої інфраструктури	Ризик Р1, R=13,0	Потребує окремих заходів - виходить за межі проєкту	Ні
Фінансові	Фінансова нестабільність (ліквідність)	Коефіцієнт швидкої ліквідності 0,11	Потребує окремих фінансових заходів - виходить за межі проєкту	Ні
Логістичні	Здорожчання імпортової сировини	Ризик Р3, R=18,5	Зовнішній чинник - виходить за межі проєкту	Ні

Складено автором

Як свідчать дані таблиці 3.1, з 11 систематизованих проблем ЗЕД проєкт повністю вирішує три, частково - п'ять, і не вирішує три, які виходять за його межі та потребують окремих довгострокових програм.

У межах стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НБК «Гойда» було визначено три ключові альтернативи подальшого розвитку.

Нижче наведено детальний опис кожного варіанта з аналізом його доцільності та відповідності поточним операційним спроможностям підприємства.

Альтернатива 1. Оптимізація витрат на поточних ринках.

Оптимізація витрат на поточних ринках, хоча є фінансово привабливою, проте не вирішує проблеми надзвичайної географічної концентрації. Польща наразі забезпечує 22% загального обсягу експорту, що робить підприємство надзвичайно залежним від будь-яких змін у регуляторному чи економічному середовищі цієї країни.

З погляду управління ризиками, надмірна концентрація діяльності на одному ринку є вагомим вразливим чинником. Будь-які зміни зовнішнього середовища, зокрема зміна стандартів закупівель, посилення ринку місцевого захисту або поява нових конкурентів, здатні суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства в цілому. Варто також враховувати, що на ринках, де компанія вже має тривалу присутність, можливості для подальшої оптимізації витрат є обмеженими. Логістичні ланцюги вже налагоджені, партнерська мережа перевірена часом, а простір для гнучкого ціноутворення значно обмежений високим конкурентним тиском, зокрема з боку польських та китайських виробників (P12, R=10,2). Таким чином, розширення діяльності на вже освоєних напрямках слід розглядати виключно як допоміжний інструмент, а не як самостійну стратегію розвитку, оскільки вона не вирішує питання диверсифікації ризиків.

Альтернатива 2. Зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Зміцнення позицій на внутрішньому ринку також є недоцільною через негативну динаміку, а саме скорочення внутрішніх продажів на 33,1% у 2025 році, що унеможливорює прогнозування стабільних доходів. Зниження внутрішнього попиту є закономірним наслідком функціонування економіки в умовах воєнного стану. Скорочення муніципальних бюджетів та загальна господарська невизначеність призводять до звуження ринку державних і корпоративних замовлень. Як засвідчує PEST-аналіз (деталізований у підрозділі 2.2), економічна нестабільність, спричинена воєнними діями, є ключовим фактором впливу на ефективність підприємства, ваговий коефіцієнт якого становить 0,31. За таких умов

орієнтація на внутрішній ринок як основний канал збуту несе значні ризики, тоді як експортна діяльність демонструє стабільно позитивну динаміку та забезпечує валютні надходження, які захищають підприємство від курсових коливань. Тож, орієнтація виключно на внутрішній ринок в умовах тривалого воєнного стану є не лише економічно недоцільною, а й стратегічно ризикованою, оскільки це зберігає залежність підприємства від нестабільного середовища, замість впровадження процесів його необхідної диверсифікації.

Альтернатива 3. Вихід на нові зовнішні ринки.

Вихід на нові зовнішні ринки - і це стратегічне рішення є найбільш оптимальним, оскільки це допомагає продавати продукцію в різних місцях або різним покупцям, також збільшити валютні надходжень та мінімізувати ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Саме цей шлях обрано як фундамент для подальшого проектування. Обґрунтованість цього вибору підтверджується поточною фінансовою моделлю підприємства: у 2025 році рентабельність експортних операцій досягла 22,9%, а порівняльний ефект від зовнішньоекономічної діяльності порівняно з внутрішнім ринком склав додатні 31,2 тис. грн. Це свідчить про вищу ефективність експорту, кожна додаткова експортна гривня виручки генерує більший прибуток, ніж аналогічний продаж на внутрішньому ринку. Таким чином, вихід на нові географічні ринки є стратегічно виваженим та економічно доцільним кроком для зміцнення фінансових показників компанії.

Фундаментальним аспектом реалізації стратегічного вибору є визначення оптимальної форми виходу підприємства на новий ринок. Як було обґрунтовано у підрозділі 1.2, до основних стратегій міжнародної експансії належать експорт (прямий та непрямий), спільне підприємництво, а також пряме іноземне інвестування [5, с. 21]. У межах експортної форми прямий експорт через дистриб'юторів є найбільш підходящим інструментом для підприємств, які виходять на новий ринок, після чого забезпечується швидкий вхід при обмежених кадрових і фінансових ресурсах. Порівняльний аналіз основних форм виходу щодо умов ТОВ «НВК «Гойда» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз форм виходу ТОВ «НВК «Гойда» на новий ринок

Форма виходу	Характеристика	Переваги	Недоліки	Придатність для «Гойди»
Непрямий експорт через дистриб'юторів	Передача збутових функцій місцевому партнеру	Швидкий вхід, мінімальні фінансові витрати, знання ринку партнером	Менший контроль над ціноутворенням та позиціонуванням	Висока - оптимально для обмеженого штату ЗЕД (1 особа)
Непрямий експорт через агентів	Агент шукає потенційних покупців та отримує комісію	Збереження контролю над угодами	Вимагає інтенсивного залучення персоналу підприємства до переговорного процесу	Середня - додаткові навантаження на відділ ЗЕД
Прямий експорт через власний відділ	Самостійний пошук клієнтів і підписання угод	Повний контроль над ціновою політикою та комунікацією з клієнтами	Потребує розширення штату та значних ресурсів	Низька - штат ЗЕД лише 1 особа
Спільне підприємство (ліцензування, франчайзинг)	Передача прав на виробництво або бренду	Мінімальні фінансові вкладення	Розголошення конфіденційних виробничих ноу-хау та втрата контролю над якістю кінцевого продукту	Низька - не відповідає виробничому профілю
Пряме іноземне інвестування (філія, дочірнє підприємство)	Власна збутова або виробнича присутність за кордоном	Максимальний контроль над діяльністю за кордоном	Дуже високі витрати на відкриття та утримання	Низька - недоцільно на початковому етапі

Складено на основі [5, с. 21]

За результатами порівняльного аналізу для ТОВ «НВК «Гойда» найбільш придатною формою виходу є непрямий експорт через дистриб'юторів.

Ця модель співпраці ґрунтується на ефективному використанні знань дистриб'ютора про ринок, що дозволяє мінімізувати навантаження на штатний відділ зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід забезпечує оперативний вихід на ринок, уникаючи при цьому значних початкових інвестицій у розбудову власної збутової мережі. Саме цей стратегічний інструмент покладено в основу представленого проєкту.

Для вибору найбільш перспективного цільового ринку було проведено порівняльний аналіз трьох країн: Португалії, Нідерландів та Чехії. Обрані кандидати відповідають таким критеріям: відсутність поточних операцій на цих ринках, наявність розвиненої інфраструктури муніципальних закупівель обладнання для громадських просторів та різний рівень складності ринкового входу. Результати цього аналізу систематизовано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Порівняльний аналіз альтернативних ринків для виходу ТОВ «НВК «Гойда»

Критерії	Португалія	Нідерланди	Чехія
Ємність ринку обладнання для майданчиків, 2025 р.	~\$69,2 млн	~\$155 млн	~\$90 млн
ВВП на душу населення (2024)	\$29 292,2	\$67 690	\$31 735
Відстань від Дніпра	4 347 км	2 427 км	1 867 км
Наявний партнер «Гойди» поруч	Іспанія (сусід)	Бельгія (сусід)	Польща, Словаччина (сусід)
Рівень конкуренції	Низький	Високий	Середній
Підтримка українського бізнесу	Помірна	Помірна	Висока
Наявні сертифікати «Гойди»	EN 1176, TÜV, ISO - відповідають вимогам	EN 1176, TÜV, ISO - відповідають вимогам	EN 1176, TÜV, ISO - відповідають вимогам
Фінансування муніципальних закупівель	Фонди ЄС + держбюджет	Власний бюджет міст	Фонди ЄС + держбюджет

Складено на основі [21; 38; 40; 46; 47; 48]

За результатами порівняльного аналізу найбільш привабливим ринком для виходу є Чехія.

Португалія, попри відсутність високої конкуренції та наявність партнерських зв'язків через Іспанію, виявляється менш вигідною через значну територіальну віддаленість. Відстань у понад 4 тисячі кілометрів створює надмірне логістичне навантаження, що суттєво знижує прибутковість бізнесу.

Нідерланди, володіючи значним ринковим потенціалом, вимагають значних ресурсів для виходу. Висока щільність конкуренції та велика дистанція роблять цей ринок складним для компаній з обмеженим кадровим та фінансовим потенціалом відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Чехія пропонує найбільш ефективні умови для масштабування. Серед ключових переваг варто виокремити логістичну близькість - 1 867 км від Дніпра, яка

оптимізується завдяки партнерству у Словаччині та Польщі. Додатковим стимулом є інвестиційна привабливість регіону, активне освоєння структурних фондів ЄС спрямовується на оновлення інфраструктури, що створює широкі можливості для участі в муніципальних закупівлях. Важливим фактором є високий рівень лояльності чеського ринку до українських виробників, про що свідчить стабільно високий торговельний оборот. Окрім економічних показників, суттєвою перевагою є повна відповідність наявної сертифікації продукції європейським вимогам Чехії. Візуалізація цього порівняння наведена у рисунку 3.1.

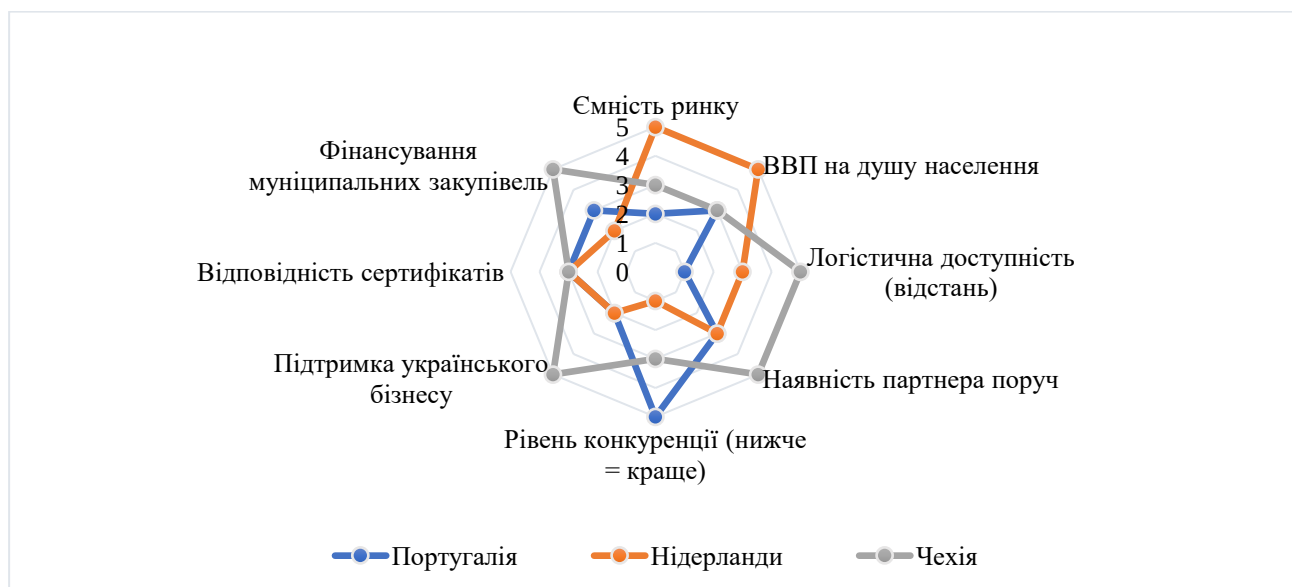


Рис. 3.1 - Порівняльна оцінка ринків-кандидатів на вихід ТОВ «НВК «Гойда»

Складено автором

Варто звернути увагу на специфіку чеського ринку обладнання для дитячих майданчиків, обсяг якого становить близько 90 млн доларів США. Його стабільний розвиток зумовлений передусім реалізацією програм муніципального благоустрою, що підтримуються коштами ЄС. Цільова аудиторія муніципалітети з бюджетом на закупівлю близько 15 000-80 000 євро, школи та дитячі садки (5 000-20 000 євро) - формує стабільний та передбачуваний попит.

Отже, вихід на ринок Чехії є стратегічно обґрунтованим рішенням для масштабування бізнесу. Поєднання зручного географічного розташування, середніх стандартів конкуренції та наявності програм підтримки українських підприємців створює сприятливі умови для успішної інтеграції навіть за умов обмежених ресурсів.

3.2. Вихід на нові ринки збуту як перспективний напрям розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда»

Відповідно до стратегічного вибору, ключовим цільовим ринком для масштабування експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» обрано Чеську Республіку. Оптимальною моделлю для виходу на цей ринок визначено непрямий експорт, що передбачає залучення локального дистриб'ютора.

У межах цього підрозділу представлено деталізований план реалізації проекту, який охоплює поетапний алгоритм виходу на ринок, визначення комерційних умов партнерства, побудову логістичної моделі та формування специфіки першого контракту. Важливо зазначити, що підготовчу фазу заплановано на 2026 рік, що зумовлено графіком проведення міжнародної будівельної виставки FOR ARCH у Празі. [39] Участь у цьому заході є стратегічно доцільним кроком, оскільки саме він слугує ключовою платформою для встановлення ділових контактів та ефективної адаптації на чеському ринку.

Стратегія виходу передбачає три наступні етапи.

Етап 1. Підготовчий (квітень-серпень 2026 року)

Підготовчий етап спрямований на обґрунтовану інтеграцію в чеський ринок. Цей процес забезпечує адаптацію інтернет-сайту goida-da.cz із впровадженням чеської версії, створенням професійного каталогу продукції чеською мовою (електронного та друкованого) та розробкою концепції виставкового стенда. Описи продукції акцентують увагу на відповідності європейським стандартам EN 1176, ISO та TÜV, оскільки саме вони є визначальними аргументами для муніципальних замовників під час прийняття обґрунтованих рішень щодо закупівель.

Етап 2. Участь у міжнародній виставці FOR ARCH (16-19 вересня 2026 року, Прага)

Участь у профільній виставці FOR ARCH є ключовим інструментом для масштабування бізнесу. [39] На цьому етапі основною увагою приділяється безпосередній демонстрації продукції цільовій аудиторії, веденню переговорів із показовими партнерами та дистриб'юторами, а також отримується зворотний зв'язок для подальшої адаптації пропозицій відповідно до вимог місцевого

споживача. Вартість стенду площею 9 м² становить 3 000 євро. Підготовка комерційних пропозицій чеською мовою із фіксованими цінами в євро сприятиме підвищенню ефективності представлення бренду та зміцненню довіри серед міжнародних партнерів.

Етап 3. Закріплення на ринку (жовтень-грудень 2026 року)

Фінальний етап стратегії зосередження на забезпечення стабільної присутності в Чехії та включає офіційне закріплення співпраці з дистриб'ютором шляхом підписання трирічного дистриб'юторського договору, що надає партнеру ексклюзивні права на представлення продукції бренду «Гойда» на території Чехії. Конкретне місце доставки в межах умов DAP буде визначено після підписання дистриб'юторського договору за результатами участі у виставці FOR ARCH [39].

Загальну схему організаційних заходів наведено на рис. 3.2.

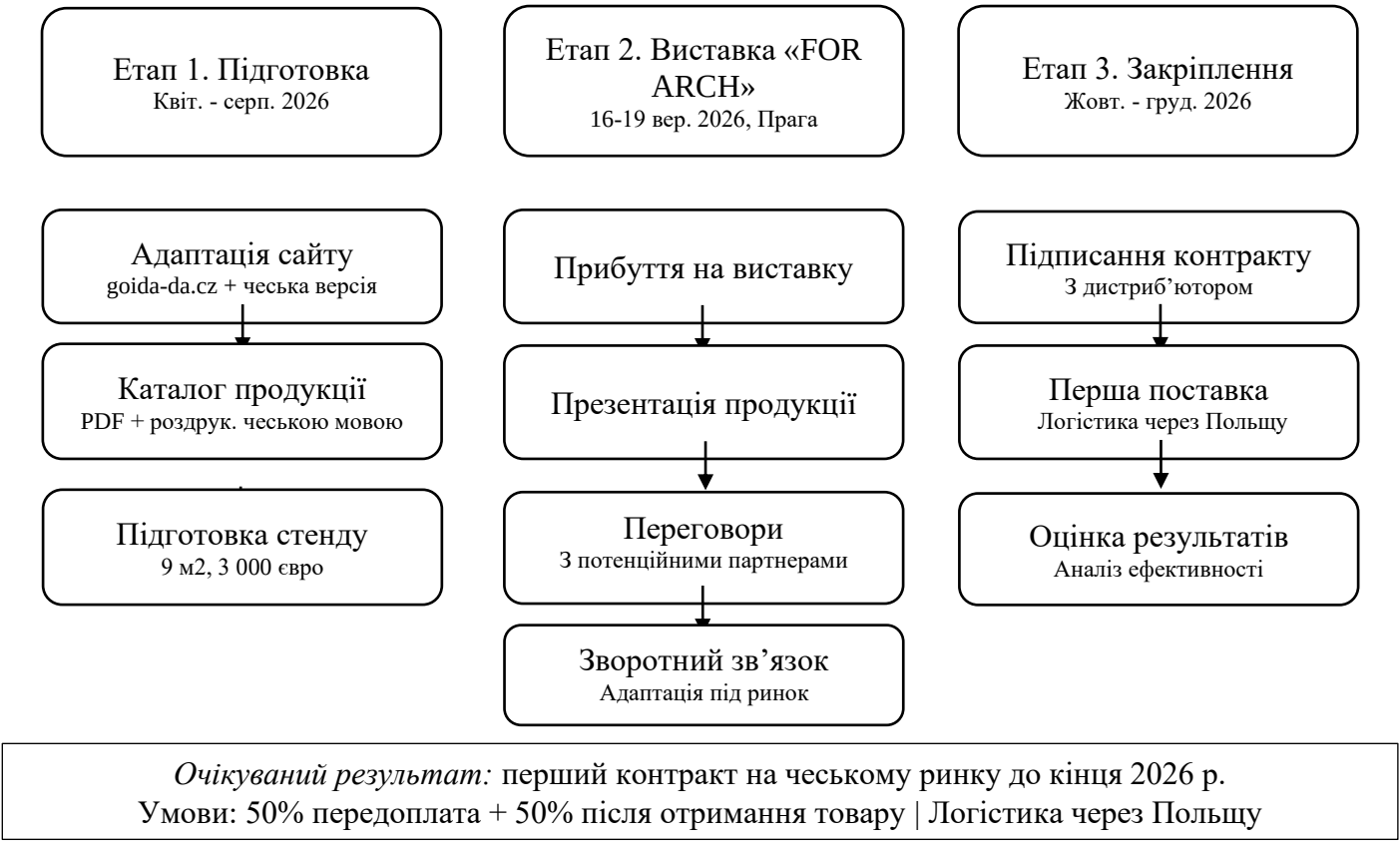


Рисунок 3.2 - Організаційні заходи виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії

Складено автором

У межах проекту заплановано реалізацію першого контракту з чеським дистриб'ютором. Контракт охоплює комплексне облаштування дитячого майданчика і включає ігрове та спортивне обладнання, також спеціальне

обладнання для людей з інвалідністю та спеціальне покриття. Склад контракту представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Склад контракту з облаштування дитячого майданчика

№	Артикул	Назва позиції	Ціна за од., євро	К-сть	Сума, євро
1	ІК-6.01	Дитячий ігровий комплекс «Замок для двох принцес»	11 875,00	1	11 875,00
2	КК-11.03	Канатний комплекс «Піраміда-1»	5 250,00	1	5 250,00
3	SO-10.13	Тренажер «Орбітрек»	1 187,50	1	1 187,50
4	ІН-012.31	Карусель з можливістю виїзду на інвалідній колясці	6 000,00	1	6 000,00
5	КР-3.04	Гумова плитка товщ. 35 мм	50,00 €/м ²	40 м ²	2 000,00
				Разом	26 312,50

Складено на основі [21]

Загальна вартість контракту становить 26 312,50 євро та охоплює повний комплект обладнання для дитячого майданчика.

Комерційні умови співпраці з дистриб'ютором сформовані відповідно до стандартів європейського B2B-ринку та з урахуванням ризиків ЗЕД. Відповідно до міжнародних правил Інкотермс 2020, постачання буде здійснюватись на умовах DAP (Delivered at Place), згідно з яким продавець несе повну відповідальність за доставку товару до узгодженого місця призначення на території Чехії [41]. Розрахунок буде здійснюватися у валюті євро. Важливою зміною у фінансовій політиці є перехід на комбіновану модель оплати 50% авансового платежу та 50% після отримання товару. Такий підхід замінює попередню вимогу повної передоплати, що відповідає європейським стандартам бізнесу, зниженню бар'єрів для нових партнерів та водночас мінімізує ризики повної неплати. Встановлено витрати на збут через дистриб'ютора 15%, що є збалансованим показником для початкового рівня B2B-партнерства.

Враховуючи специфіку вантажу - великогабаритне металеве та дерев'яне обладнання для дитячих майданчиків - транспортування відбувається у розібраному вигляді. Для мінімізації ризиків механічних пошкоджень продукція розміщується на європалетах та надійно фіксується у дерев'яній обрешітці.

Процес пакування та маркування на виробничих потужностях ТОВ «НВК «Гойда» регламентується митним законодавством ЄС. Кожна пакувальна одиниця

обов'язково містить інформацію про найменування товару, артикул, країну походження (Made in Ukraine), номер контракту, а також маркування про відповідність європейському стандарту безпеки EN 1176.

Важливим аспектом зовнішньоекономічної діяльності є підтвердження походження продукції. Оскільки ТОВ «НВК «Гойда» виступає виробником, підприємство оформлює сертифікат з перевезення товару EUR.1. Наявність цього документа надає чеському дистриб'ютору право сплачувати лише ПДВ без митного збору. Це стратегічно підвищує цінову конкурентоспроможність українського виробника на ринку ЄС порівняно з постачальниками з третіх країн, які не мають аналогічних торговельних переваг.

Перевезення вантажів логістичним оператором «Фортуна Плюс» автомобільним транспортом. Митне оформлення в Україні та підготовку повного пакета супровідної документації (CMR, пакувальні листи, експортні декларації) забезпечує ліцензований митний брокер, який також відповідає за пломбування транспортного засобу. Маршрут передбачає перетин державного кордону через пункт пропуску Краковець-Корчова з подальшим транзитом через територію Польщі до Чеської Республіки. Візуалізацію логістичного маршруту представлено на рис. 3.3.

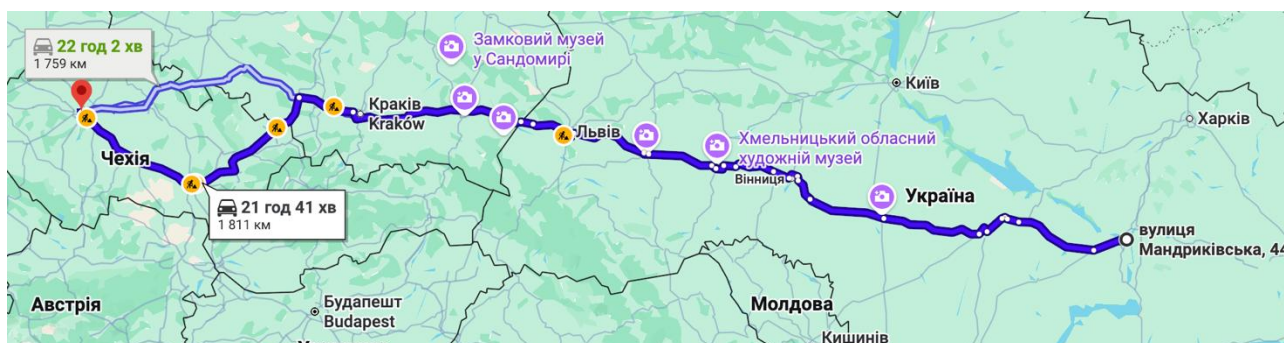


Рисунок 3.3 - Географічна схема логістичного маршруту через пункт пропуску
Корчова – Краковець

Джерело: [42]

Таким чином, розроблено повний алгоритм виходу ТОВ «НВК «Гойда» на чеський ринок. Стратегічний план базується на триетапній моделі впровадження, що охоплює формування змісту першого експортного контракту, визначення

комерційних умов взаємодії з дистриб'ютором (з використанням базису поставки DAP за правилами Інкотермс 2020 [41], поетапної оплати за схемою 50%/50% та встановленням торгової маржі на рівні 15%), а також оптимізацію логістичного маршруту через митний пункт пропуску «Корчова-Краковець».

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту виходу на нові ринки збуту

Економічна доцільність виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії визначається шляхом ретельного аналізу фінансових показників, що охоплюють очікувані доходи, витрати та загальну ефективність проєкту. Основою фінансової моделі є розмежування інвестиційних витрат, які становлять 6 750 євро та підлягають рівномірній амортизації протягом п'яти років по 1 350 євро щорічно, і поточних операційних витрат на реалізацію кожного контракту, що дорівнюють 22 628,76 євро. Ознайомитися з детальною структурою бюджету та розподілом цих коштів можна у таблиці 3.5, яка демонструє повноту фінансового планування.

Таблиця 3.5 - Економічне обґрунтування проєкту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії (курс 1 Євро = 51,51)

Стаття витрат	Сума, євро	Сума, тис. грн
1. Одноразові витрати на вихід на ринок		
Участь у виставці FOR ARCH (стенд 9 м²)	3 000,00	154,53
Відрядження команди (3 особи * 4 дні)	1 500,00	77,27
Адаптація сайту goida-da.com (чеська версія)	1 500,00	77,27
Виготовлення макетів продукції для виставки	400,00	20,60
Маркетингові матеріали	350,00	18,03
<i>Разом одноразові витрати</i>	<i>6 750,00</i>	<i>347,69</i>
<i>Амортизація на 5 років (рівномірно)</i>	<i>1 350,00/рік</i>	<i>69,54/рік</i>
2. Поточні витрати (на один контракт)		
Виробнича вартість (65% від виручки)	17 103,13	880,98
Міжнародна логістика DAP (6%)	1 578,75	81,32
Витрати на збут через дистриб'ютора (15%)	3 946,88	203,30
<i>Разом поточні витрати</i>	<i>22 628,76</i>	<i>1 165,60</i>
Загальні витрати (поточні + амортизація)	23 978,76	1 235,14
Виручка від реалізації контракту	26 312,50	1 355,36
Чистий прибуток	2 333,74	120,21

Розраховано автором

Витрати на виставковий стенд, розробку чеської версії сайту та створення демонстраційної продукції мають довгостроковий характер і використовуються для подальшої роботи на ринку, тому для коректної оцінки ефективності проєкту

вони амортизуються протягом 5 років методом рівномірного списання - по 1 350 євро щорічно.

Виробнича вартість прийнята на рівні 65% від виручки, що відповідає середньому показнику підприємства за 2025 р. ($1\,513,1 / 2\,315,3 \approx 65,3\%$). Очікуваний чистий прибуток від реалізації проєкту становить 2 333,74 євро (120,21 тис. грн), що підтверджує економічну доцільність проєкту вже з першого року. Починаючи з шостого року реалізації проєкту, щорічний прибуток зростає на 1 350 євро за рахунок повної сукупності одноразових витрат.

Підготовчий етап реалізації проєкту буде завершено протягом 2026 р.

Наступним кроком є визначення точки беззбитковості об'єкта - мінімального обсягу виручки, при якому об'єкт повністю покриває його витрати. Точка беззбитковості розраховується за формулою [43]:

$$\text{БЕР (€)} = \frac{FC}{KMR} \quad (3.1)$$

де, FC — постійні витрати (амортизація), євро;

KMR — коефіцієнт маржинального доходу.

У даному проєкті змінні витрати становлять 86% від виручки (виробнича собівартість - 65%, логістика DAP - 6% (логістичні витрати за умовами DAP), витрати на збут через дистриб'ютора - 15%), тобто $KMR = 1 - 0,86 = 0,14$. Постійні витрати дорівнюють річній амортизації - 1 350 євро, тому маємо наступний розрахунок:

$$\text{БЕР} = \frac{1\,350}{0,14} = 9\,643 \text{ євро}$$

Таким чином, для повного покриття всіх витрат підприємству достатньо річної виручки розміром 9 643 євро. Фактична виручка з першого контракту - 26 312,50 євро - перевищила точку беззбитковості в 2,7 рази, що є достатнім запасом фінансової міцності проєкту. Це свідчить про те, що навіть за умови недосягнення запланованих результатів, наприклад унаслідок затримки з укладанням угоди або часткової відмови дистриб'ютора проєкт залишатиметься рентабельним, що вказує на його значну стійкість до ризиків. Водночас суттєвий запас фінансової міцності на рівні 63,4% формує належні підстави для застосування гнучких цінових

стратегій на чеському ринку, зокрема надання знижок новим контрагентам на старті взаємодії без ризику виникнення збитковості в діяльності.

Графічну інтерпретацію точки беззбитковості наведено на рис. 3.4.

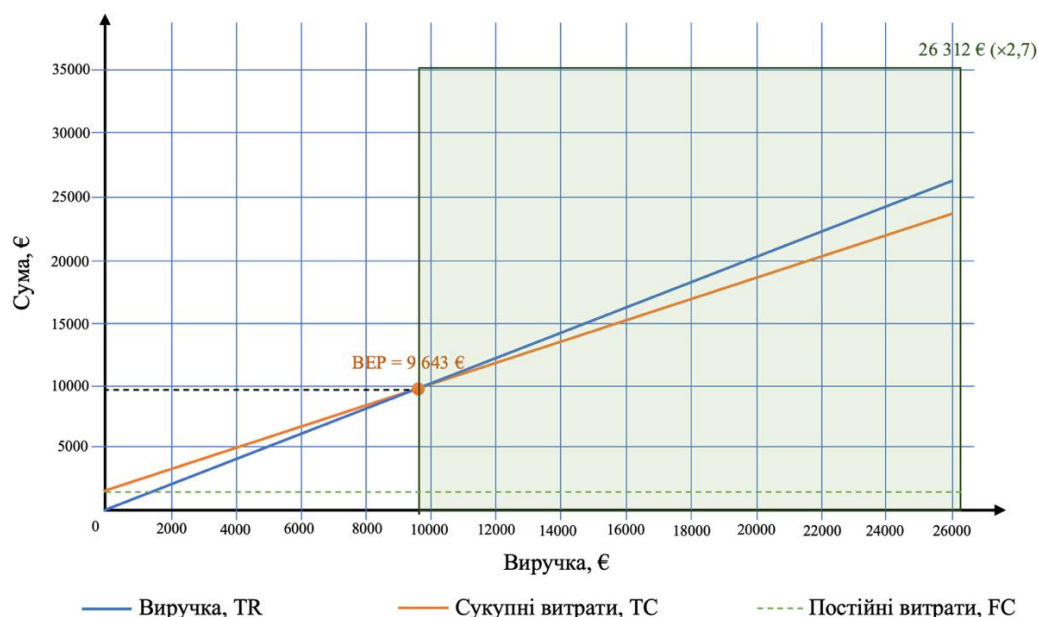


Рисунок 3.4 - Графік точки беззбитковості проекту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії

Складено автором

Зведені показники ефективності проекту наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Зведені показники економічної ефективності проекту

Показник	Формула	Значення
Виручка з першого контракту, €	-	26 312,50
Поточні витрати, €	-	22 628,76
Чистий прибуток (рік 1–5), €/рік	ЧВ – ПВ – Аморт.	2 333,74
Початкові інвестиції (IC), €	-	6 750,00
Точка беззбитковості (БЕР), €	ФК / КМР	9 642,86
Запас фінансової міцності (ЗФМ), €	Q – БЕР	16 669,64
Запас фінансової міцності (ЗФМ), %	ЗФМ / Q * 100%	63,4%
Рентабельність продажів (R), %	П / Q * 100%	8,9%
Термін окупності (PP), років	IC / П	2,9

Складено на основі [43, 44, 45]

Розрахунок:

ЧП = Виручка - Поточні витрати - Амортизація

ЧП = 26 312,50 - 22 628,76 - 1 350,00 = 2 333,74 євро

ЗФМ = Q – БЕР (Q - виручка від реалізації; БЕР - точка беззбитковості)

ЗФМ = 26 312,50 - 9 642,86 = 16 669,64 євро

$$\text{ЗФМ}\% = 16\,669,64 / 26\,312,50 * 100\% = 63,4\%$$

$$R = \Pi / Q * 100\% \text{ (}\Pi - \text{чистий прибуток; } Q - \text{виручка від реалізації)}$$

$$R = 2\,333,74 / 26\,312,50 * 100\% = 8,9\%$$

$$PP = IC / \Pi \text{ (IC - початкові інвестиційні витрати; } \Pi - \text{чистий прибуток)}$$

$$PP = 6\,750 / 2\,333,74 = 2,9 \text{ року.}$$

Оцінка економічної привабливості проєкту передбачає комплексний аналіз ключових фінансових показників, кожен із яких демонструє певний аспект стійкості та ефективності бізнес-ідеї.

Запас фінансової міцності досягає 16 669,64 євро, що складає 63,4% від запланованої виручки. Це вагомий індикатор надійності, навіть у разі суттєвого скорочення обсягів продажу протягом першого року реалізації, проєкт зберігатиме беззбитковість. Такий значний резерв мінімізує ризики на початковому етапі діяльності.

Рентабельність продажів проєкту наразі становить 8,9%. Варто зазначити, що цей показник є нижчим за середню рентабельність експорту підприємства, яка у 2025 році склала 22,9%, через необхідність врахування амортизації одноразових витрат на вхід до нового ринку. Очікується, що після повної амортизації цих витрат, починаючи з шостого року, рентабельність проєкту зросте і досягне загальних корпоративних значень.

Термін окупності проєкту становить 2,9 року, що є цілком прийнятним результатом для стратегій розширення на нові ринки. Важливо розуміти, що цей показник має потенціал до оптимізації, у разі успішного виконання додаткових контрактів у 2027 році згідно з оптимістичним сценарієм, термін окупності скоротиться до 1,9 року, що значно пришвидшить повернення інвестицій.

Прогнозовані обсяги експорту до Чехії на найближчі 3 роки подано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - Прогноз обсягів експорту ТОВ «НВК «Гойда» до Чехії на 2026–2028 рр.

Рік	Етап	К-сть контрактів	Обсяг, євро	Обсяг, тис. грн	Чистий прибуток, євро
2026 рік	Пілотний	1	26 312,50	1 355,36	2 333,74

Продовження таблиці 3.7

2027 рік	Розвиток	2	52 625,00	2 710,72	4 667,48
2028 рік	Стабілізація	3-4	78 937,50-105 250,00	4 066,08-5 421,44	7 001,22-9 334,96

Складено автором

Цей прогноз ґрунтується на стратегії зміцнення позицій компанії на чеському ринку, де враховано особливості сегмента B2B та циклічність муніципальних закупівель.

На етапі пілотування, що припадає на 2026 рік, ключовою метою є не стільки фінансовий прибуток, скільки формування ділової репутації та налагодження довіри з місцевим дистриб'ютором. Реалізація першого контракту на суму 26 312,50 євро із чистим доходом 2 333,74 євро стане фундаментом для майбутнього розвитку.

У 2027 році, на етапі активного розвитку, дистриб'ютор досягне повної операційної спроможності. Наявність реальних зразків продукції та підтверджених відгуків після пілотної поставки суттєво полегшить залучення нових замовників. Прогнозується виконання двох контрактів на загальну суму 52 625,00 євро, що принесе 4 667,48 євро чистого прибутку. Рациональне використання пікового сезону закупівель з лютого по квітень дозволить успішно виконати ці плани.

Протягом 2028 року проєкт переходить на етап стабілізації. Очікується вихід на рівень 3-4 контрактів щороку, що забезпечить чистий прибуток у межах 7 001,22-9 334,96 євро при загальному обсязі реалізації до 105 250,00 євро. Варіативність фінансових показників у цей період пояснюється природними коливаннями обсягів муніципальних бюджетів. Чеський напрямок у цей час остаточно трансформується зі статусу експериментального на повноцінний ринок збуту.

Варто зауважити, що після шостого року реалізації проєкту завершиться амортизація одноразових витрат, що забезпечить щорічне додаткове зростання чистого доходу на 1 350 євро.

Для успішної реалізації проєкту виходу ТОВ «НВК «Гойда» на ринок Чехії сформовано низку практичних рекомендацій, які враховують специфіку ведення бізнесу з європейськими партнерами [38; 39]

1. На підготовчому етапі, що триває з квітня до серпня 2026 року, важливо зосередитися на якісній адаптації комунікаційних інструментів. Вебсайт компанії має не просто містити переклад, а пропонувати адаптовані описи продуктів із чітким акцентом на відповідність європейським стандартам EN 1176 та TÜV. Саме ці сертифікати є вирішальним аргументом під час ухвалення рішень муніципальними замовниками.
2. Участь у профільній виставці FOR ARCH, яка відбудеться у вересні 2026 року в Празі, варто розглядати не тільки як інструмент пошуку дистриб'ютора, а й як можливість постійного контакту з кінцевими замовниками, наприклад, представниками муніципалітетів, шкіл та дитячих садків. Ефективність представлення бренду підвищиться завдяки підготовці комерційних пропозицій чеською мовою з фіксованими цінами у євро [39].
3. Під час укладання трирічного контракту з дистриб'ютором необхідно приділити особливу увагу юридичній захищеності бізнесу. Варто чітко зафіксувати мінімальний обсяг річних закупівель, графік виконання замовлень та прозорі умови розірвання угоди. Це дозволить знизити ризики, пов'язані з недостатньою активністю партнера.
4. Комбінована модель оплати (50% передплати та 50% після постачання) є новою для підприємства практикою і тому вимагає від компанії нового рівня фінансового контролю. На етапі першого контракту доцільно суворо стежити за термінами надходження коштів та передбачити штрафні санкції за порушення графіку платежів.
5. Для мінімізації валютного ризику (P4, виявленого в розділі 2.3), рекомендується фіксувати курс євро безпосередньо на дату виставлення рахунку та обов'язково включати до тексту контрактів валютне застереження. Такий підхід допоможе уникнути збитків через коливання курсів валют.
6. Вихід на ринок Чехії є стратегічно важливим кроком, що дозволить розширити географію експорту та диверсифікувати ринки збуту. Це

сприятиме зниженню залежності від окремих партнерів та зміцненню позицій компанії на міжнародній арені.

Реалізація стратегії виходу ТОВ «НВК «Гойда» на чеський ринок є економічно обґрунтованою та перспективною ініціативою. Аналіз показників демонструє високий рівень фінансової стійкості: поріг беззбитковості досягається при виручці 9 643 євро, що значно нижче за обсяг першого контракту, а запас фінансової міцності підприємства складає 63,4%. Рентабельність продажів на рівні 8,9% у поєднанні з періодом окупності інвестицій у 2,9 року свідчать про ефективність обраної бізнес-моделі. Крім того, цей проєкт сприяє розширенню географії експорту, забезпечує зростання валютних надходжень та створює надійний фундамент для подальшої успішної інтеграції компанії у загальноєвропейський економічний простір.

Висновки розділу 3

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано проєкт розширення експортної діяльності ТОВ «НВК «Гойда» шляхом виходу на ринок Чеської Республіки.

Серед трьох стратегічних альтернатив пріоритетним визначено вихід на зовнішні ринки, оскільки оптимізація витрат не нівелює ризики географічної концентрації збуту, а орієнтація на внутрішній ринок є недоцільною в умовах воєнного стану. За результатами порівняльного аналізу ринків Португалії, Нідерландів та Чехії, останній обрано як цільовий, з огляду на логістичну близькість (1 867 км від м. Дніпро), доступність муніципального фінансування через фонди ЄС, прийнятний рівень конкуренції та повну відповідність наявної сертифікації продукції місцевим нормативно-правовим вимогам. Оцінка відповідності заходів проєкту виявленим проблемам зовнішньоекономічної діяльності засвідчила, що з 11 систематизованих проблем проєкт забезпечує повне вирішення трьох та часткове - п'яти, решта потребують розробки окремих довгострокових стратегій.

Як форму виходу на ринок обрано непрямий експорт через дистриб'ютора, що сприятиме оперативній ринковій інтеграції за умов обмеженого кадрового

ресурсу відділу ЗЕД. Реалізацію проєкту структуровано за трьома етапами: підготовчий (квітень-серпень 2026 р.), участь у міжнародній виставці FOR ARCH у Празі (вересень 2026 р.) та укладання трирічного дистриб'юторського договору з першим постачанням на умовах DAP (жовтень-грудень 2026 р.).

Економічні розрахунки підтвердили ефективність проєкту: вартість першого контракту становить 26 312,50 євро, початкові інвестиції - 6 750 євро, чистий прибуток - 2 333,74 євро, запас фінансової міцності - 63,4%, рентабельність продажів - 8,9%, термін окупності - 2,9 року. Виручка від першого контракту перевищує точку беззбитковості (9 643 євро) у 2,7 рази, що свідчить про належний рівень фінансової стійкості вже на першому етапі реалізації. Прогнозоване зростання обсягу реалізації до 105 250 євро станом на 2028 рік підтверджує стратегічну доцільність та перспективність запропонованих рішень.

ВИСНОВКИ

Дослідження дипломної роботи дозволило систематизувати теоретичні знання та отримати практичні висновки щодо управління експортною діяльністю.

Першим що було досліджено, це відмінність поняття «експорт» як кінцевий факт продажу та переміщення через кордон та «експортна діяльність» як системний процес, що включає підготовчі, організаційні та оціночні етапи. Найбільш змістовним і повним вважається визначення В. А. Астаф'євої, оскільки воно глибоко розкриває логіку та специфіку функціонування підприємства в умовах міжнародного ринкового середовища. У ході проведеного аналізу було визначено, що для суб'єктів господарювання В2В-сектору, до якого безпосередньо належить досліджуваний об'єкт, найбільш ефективною стратегією довгострокового масштабування є не товарна диверсифікація, а географічна експансія.

Вивчення сутності експортної діяльності заклало фундамент для глибокого розуміння специфіки виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Аналіз підтверджує, що прийняття такого рішення завжди ґрунтується на багатогранному комплексі мотивів, серед яких виокремлюють економічні, ринкові, стратегічні та організаційні чинники, що потребують ретельного балансування для формування оптимальної стратегії. Порівняльний аналіз основних форм виходу - від непрямого експорту через дистриб'юторські мережі до прямих іноземних інвестицій - демонструє, що для компаній з обмеженими ресурсами модель непрямого експорту залишається найбільш ефективною, оскільки забезпечує швидкий вхід на ринок при мінімальних початкових витратах та дозволяє використовувати знання місцевого партнера про специфіку ринку.

Теоретична частина дослідження також базується на комплексній методиці оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Важливо зазначити, що аналіз не може обмежуватися лише розрахунком окремих фінансових коефіцієнтів, він має охоплювати показники порівняльного ефекту від ЗЕД, рентабельності експортних операцій, економічної ефективності зовнішньоторговельної діяльності, якісні характеристики ринкової присутності, а також враховувати вплив зовнішніх чинників. Оскільки результативність закладається на етапах стратегічного

планування, оцінка має спиратися на системне поєднання фінансового аналізу з інструментами стратегічного прогнозування, такими як PEST-аналіз, SWOT-аналіз та побудови матриці ризиків. Цей теоретичний підхід був досліджений на прикладі ТОВ «НВК «Гойда» - виробника обладнання для дитячих і спортивних майданчиків, що працює з 2014 року. Підприємство, яке має значний досвід роботи на ринках ЄС (11 країн) та володіє міжнародною сертифікацією EN 1176, ISO і TÜV, продемонструвало вражаюче зростання чистого доходу на 43,5% та відновлення рентабельності експорту до 22,9% у період 2023-2025 років. Разом із тим, фінансовий аналіз виявив певну негативну динаміку: критичне підвищення коефіцієнта фінансової залежності до рівня 1,99 та вкрай низький показник швидкої ліквідності (0,11), що вказує на підвищену фінансову вразливість підприємства та необхідність пильної уваги менеджменту до управління власним капіталом і зобов'язаннями.

Поглиблений аналіз експортної діяльності підприємства підтвердив її стратегічну значущість для забезпечення фінансової стабільності компанії. Частка експорту в загальній структурі доходів зросла до 65%, економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні 129,8% свідчить про високу віддачу від кожної інвестованої гривні. Порівняльний аналіз фінансових результатів від здійснення експортних операцій у зіставленні з реалізацією аналогічної продукції на внутрішньому ринку у 2025 році продемонстрував позитивну різницю у розмірі 31,2 тис. грн, що наочно засвідчує вищий рівень економічної доцільності та ефективності розвитку саме зовнішньоекономічного напрямку діяльності підприємства.

Попри позитивні результати, через повномасштабну війну компанія зіткнулася зі втратою ринків Грузії та Казахстану, при цьому зростання логістичних витрат протягом 2023-2025 років склало 60,8%, а паралельне скорочення обсягів внутрішніх продажів у 2025 році досягло рівня 33,1%, що в сукупності створює критичну та нагальну потребу в негайному розширенні географії збуту готової продукції задля забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Виявлені проблеми функціонування підприємства об'єктивно зумовили потребу у здійсненні системної ідентифікації та проведенні кількісного оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності з використанням методу експертної оцінки. Завдяки результатам детального опитування п'яти кваліфікованих фахівців підприємства, серед яких були директор, менеджер ЗЕД, менеджер з продажу, бухгалтер та логіст, було проведено ґрунтовну оцінку 12 окремих ризиків, за критеріями ймовірності та впливу на подальший розрахунковий інтегральний показник R . Чотири з них потрапили до критичної зони ($R \geq 15$): здорожчання імпортової сировини ($R=18,5$), зростання вартості міжнародних перевезень ($R=16,6$), курсові різниці ($R=16,0$) та обмеженість штату відділу ЗЕД ($R=15,4$); ще шість — до зони високої небезпеки. Встановлено, що ризики $P3$, $P4$ та $P5$ формують взаємопов'язаний «валютно-логістичний вузол», у межах якого девальваційні процеси національної валюти призводять до зростання собівартості сировини, тоді як підвищення вартості логістики суттєво знижує маржинальність експортних операцій. Паралельно було проведено систематизацію проблем зовнішньоекономічної діяльності за шістьма основними напрямками: фінансовим, логістичним, кадровим, конкурентним, сертифікаційним та воєнно-політичним. За результатами дослідження встановлено, що реалізація запропонованого проєкту дозволяє повністю усунути три з 11 виявлених проблем, зокрема: географічну концентрацію збуту, невигідні умов оплати, а також відповідність сертифікаційним вимогам нового ринку; крім того, проєкт частково нівелює п'ять проблемних аспектів, проте ще три — зокрема фінансова нестабільність, пошкодження виробничої інфраструктури та здорожчання імпортової сировини - виходять за межі його можливостей і потребують розробки окремих довгострокових стратегій.

Систематизований аналіз виявлених проблем і ризиків став фундаментом для розробки стратегії виходу на нові ринки збуту. З трьох наведених альтернатив, найбільш доцільним визнано вихід на зовнішні ринки, оскільки оптимізація витрат не вирішує проблеми географічної концентрації збуту, а орієнтація на внутрішній ринок є безперспективним через воєнний стан. За підсумками проведеного порівняльного аналізу ринків Португалії, Нідерландів та Чехії, пріоритетним

напрямом обрано Чеську Республіку, що обумовлено логістичною близькістю (відстань від Дніпра складає 1 867 км), активним фінансуванням муніципальних закупівель за рахунок фондів Європейського Союзу, помірним рівнем конкурентного середовища, а також повною відповідністю існуючих сертифікатів продукції вимогам європейського законодавства.

Розроблено триетапний план виходу: підготовчий етап (квітень–серпень 2026 р.) охоплює адаптацію веб-сайту та маркетингових матеріалів чеською мовою; другий етап - участь у виставці FOR ARCH у Празі (16-19 вересня 2026 р.) як ключовий інструмент пошуку дистриб'ютора; третій етап (жовтень-грудень 2026 р.) - підписання трирічного дистриб'юторського договору та перша проставка на умовах DAP за правилами Інкотермс 2020. Перехід на модель оплати 50% передоплата + 50% після отримання товару, дозволить нейтралізувати один із суттєвих конкурентних бар'єрів та забезпечити відповідність фінансових умов співпраці стандартам європейського B2B-сегмента.

Економічна доцільність даного проєкту підтверджена розрахунками: початкові інвестиції становлять 6 750 євро, перший контракт вартістю 26 312,50 євро генерує чистий прибуток 2 333,74 євро вже в перший рік. Запас фінансової міцності - 63,4%, рентабельність продажів - 8,9%, термін окупності - 2,9 року. Прогноз на 2028 рік передбачає обсяг реалізації до 105 250 євро, що підтверджує довгострокову доцільність запропонованих рішень і створює надійний фундамент для подальшої інтеграції підприємства в загальноєвропейський простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Астаф'єва В. А. Експортна діяльність підприємств: теоретичні аспекти дослідження. Науковий вісник Одеського національного економічного університету . 2018. № 2 (257). С. 7-21. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/229.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
2. Марченко В. М., Лебєдєва Н. п. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Економіка і суспільство . 2017. Вип. 13. С. 592-596. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
3. Петухова О. М., Ямкова А. М. Розвиток експортної діяльності підприємства. Наукові праці Національного університету харчових технологій . 2019. Т. 25. № 1. С. 47-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2019_25_1_6 (дата звернення: 05.03.2026).
4. Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління . 2008. С. 232-236. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/a01e6057-0fe4-4f21-a998-27433f714464/content> (дата звернення: 06.03.2026).
5. Семенець В. В., Шинкаренко Р. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління . 2018. Вип. 1 (12). С. 19-24. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1675/1/Shynkarenko.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
6. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету . 2021. № 6, Том 2 (300). С. 211-215. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
7. Запухляк І. Б., Головецька М. І. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу . 2025. Вип. 4 (44). С.

- 166-167. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/230864/229826> (дата звернення: 07.03.2026).
8. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. Проблеми і перспективи економіки та управління . 2019. № 3 (19). С. 89-98. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195637/195978> (дата звернення: 07.03.2026).
 9. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. Тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. - Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. - 236 с. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/> (06.03.2026).
 10. Семенова Т. В., Леонідов І. Л., Корнєєв О. В. Оцінювання ефективності зовнішньоторговельної діяльності промислового підприємства. Приазовський економічний вісник. 2025. Вип. 4 (44). С. 78-83. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/4_44_ukr/15.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
 11. Брахіна О. С., Стельмашук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системними та інтегральними підходами. Економіка та суспільство . 2023. № 2 (24). С. 24-34. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejopu/2023/No2/24.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
 12. Скрипник, С., Процевят, О., & Воронова, О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (38). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> (дата звернення: 05.03.2026).
 13. Кондратенко Н. О., Тернова І. А, Колесник Т. М . Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України . Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 21-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_2_4 (дата звернення: 05.03.2026).
 14. Федотова Ю. В. Аналіз ефективності експортної діяльності підприємства. Комунальне господарство міст . 2021. № 4 (170). С. 40-44. URL:

- https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/9.pdf (дата звернення: 07.03.2026).
15. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/83b3debd-d020-42f8-ae83-6bcb90d60c65/content> (дата звернення: 07.03.2026).
16. Швагер О. Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5 (268). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf> (дата звернення: 05.03.2026).
17. Бондарева Т. І., А. І. Осадчук А. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 3. С. 91-104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_11 (дата звернення: 07.03.2026).
18. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2018. Випуск 20. Частина 1. С. 122-125. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/29.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
19. Дем'яненко А. Г. Узагальнювальна схема аналізу експортної діяльності підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 89. С. 27-32. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/communities/bafe3dc1-026a-41a8-9b9b-f26cdcb247ae> (дата звернення: 05.03.2026).
20. YouControl. ТОВ «НБК «Гойда»: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39143127/ (дата звернення: 21.03.2026).
21. Офіційний сайт ТОВ «НБК «Гойда». веб-сайт. URL: <https://goida-da.com/> (дата звернення: 21.03.2026).

- 22.OpenDataBot. ТОВ «НБК «Гойда»: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/39143127> (дата звернення: 28.02.2026).
- 23.Clarity Project. ТОВ «НБК «Гойда»: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/39143127> (дата звернення: 21.03.2026).
- 24.Prozorro: веб-сайт. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk/search/tender?text=39143127> (дата звернення: 21.03.2026).
- 25.Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 21.03.2026).
- 26.Денисенко М. П., Панченко В. А., Шапоренко О. І., Федорак В. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 435 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17088/2/UZDP_NP_2020.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
- 27.Батченко Л.В., Дроздова Г. М., Дятлова В. В., Ткаченко Г. Г., Семенова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Донецький держ. ун-т управління. - Донецьк: Норд-Прес, 2005. - 244 с. ISBN 966-380-044-5.
- 28.Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Ржепішевський К. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. та доп. . - К.: Центр учбової літератури, 2010. — 288 с. URL: <https://library.nusta.edu.ua/depository/Оцифровані документи/ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КРЕДИТНО-МОДУЛЬНИЙ КУРС.pdf>
- 29.Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2021. 244 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3732/1/гобела_21-05-21.pdf (дата звернення: 22.03.2026).

30. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. С. 73-91. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (дата звернення: 22.03.2026).
31. Насипайко Д. С., Підплетний В. В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. Державне управління: удосконалення та розвиток . 2020. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/37.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
32. TÜV Rheinland. Сертифікація ігрового обладнання за стандартом EN 1176. веб-сайт. URL: <https://www.tuv.com/world/en/product-certification.html> (дата звернення: 02.04.2026).
33. Рябчук О. Г., Мосійчук Є. О. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство . 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-11> (дата звернення: 03. 04.2026).
34. Колот О. Логістика промислових підприємств під час воєнного стану. Проблеми і перспективи економіки та управління . 2023. № 4 (36). С. 174-182. URL: <https://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299174/291640> (дата звернення: 03. 04.2026).
35. Рибіцька А. Р., Сухорукова О. А. Стан експортної діяльності України в сучасних умовах. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 188-189. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329505/319034> (дата звернення: 07.03.2026).
36. Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. Науковий вісник Полісся . 2025. № 1 (30). С. 9-19. URL: <https://nvp.stu.cn.ua/article/view/339847/327949> (дата звернення: 15.04.2026).
37. Стрельбіцька Н. Є. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності: конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 81 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6a0939af-099e-455f-aa7c-d32bdcb9a698/content> (дата звернення: 16.04.2026).

38. Ukrainian businesses strengthen presence in Czech market through new business council. веб-сайт. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainian-businesses-strengthen-presence-czech-market-through-new-business-council> (дата звернення: 27.04.2026).
39. FOR ARCH - Міжнародна будівельна виставка. PVA EXPO Praha : веб-сайт. URL: <https://www.pvaexpoPraha.cz> (дата звернення: 02.05.2026).
40. Експорт товарів і послуг (поточні дол. США). Група Світового банку : веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=NL-HU-CZ-UA> (дата звернення: 11.05.2026).
41. Інкотермс 2020: основні поняття і правила в галузі міжнародної торгівлі. Нова пошта : вебсайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/inkoterms-2020-osnovni-ponyattya-i-pravila-v-galuzi-mizhnarodnoi-torgivli> (дата звернення: 11.05.2026).
42. Маршрут: вул. Мандриківська, 44, Дніпро - Прага, Чехія. Google Maps : веб-сайт. URL: <https://www.google.com/maps/dir/вулиця+Мандриківська,+44,+Дніпро,+Дніпропетровська+область,+49000/Прага,+Чехія> (дата звернення: 05.03.2026).
43. Тема 9. Аналіз взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток». Луцький національний технічний університет : вебсайт. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Тлучкевич_3/page13.html (дата звернення: 05.03.2026).
44. Як розрахувати та підвищити рентабельність продажів товарів та послуг. Wezom : веб-сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/rentabelnost-prodazh> (дата звернення: 05.03.2026).
45. Окупність: як рахувати, формули і методи. MBA Time 4U : веб-сайт. URL: <https://mbatime4u.com/uk/okupaemost-kak-schitat-formuly-i-metody/> (дата звернення: 20.05.2026).

46. Playground Equipment Market Analysis 2026. Cognitive Market Research: веб-сайт. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com/playground-equipment-market-report> (дата звернення: 14.05.2026).
47. Playground Equipment Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis. Global Growth Insights: веб-сайт. URL: <https://www.globalgrowthinsights.com/market-reports/playground-equipment-market-107793> (дата звернення: 20.05.2026).
48. GDP per capita (current US\$) - Netherlands, Czechia, Portugal. World Bank Group: веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=NL-CZ-UA-PT> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НБК «Гойда»

Опис фактору	Рівень впливу	Експертна оцінка			Середня оцінка	Оцінка з урах. ваги
		1	2	3		
Політичні						
1. Державні стандарти безпеки (ДСТУ, EN 1176, ISO) — обов'язкові для участі в тендерах та експорту до ЄС	3	3	3	3	3,0	0,19
2. Участь у державних та муніципальних тендерах (Prozorro)	3	4	4	5	4,3	0,27
3. Євроінтеграція України, а саме гармонізація стандартів із європейськими, спрощення доступу до ринків ЄС у рамках DCFTA	2	4	4	4	4,0	0,17
4. Втрата ринків через геополітику (Казахстан та Грузія (після 2022 р.))	2	3	3	4	3,3	0,14
5. Наслідки війни та державна політика відбудови (програми відновлення соціальної інфраструктури)	3	4	5	5	4,7	0,29
Економічні						
1. Зростання попиту на обладнання для дитячих та спортивних майданчиків в ЄС завдяки муніципальним бюджетам	3	3	4	4	3,7	0,23
2. Зростання цін на сировину через інфляцію та валютні коливання	3	4	5	4	4,3	0,27
3. Економічна нестабільність через війну (девальвація гривні, зростання операційних витрат)	3	5	5	5	5,0	0,31
4. Девальвація гривні як конкурентна перевага, оскільки українська продукція в євро є дешевшою за європейські аналоги.	2	3	3	4	3,3	0,14
5. Кредитне навантаження підприємства (кредитна лінія 8 млн грн, поточний борг 2,7 млн грн)	2	2	3	4	3,0	0,13
Соціальні						
1. Потреба у безпечних місцях для дітей під час війни і після — зростання соціального попиту на сертифіковані майданчики	3	5	5	5	5,0	0,31

Продовження додатку А

2. Зростання уваги до інклюзивності (законодавчі вимоги ЄС щодо доступності громадських просторів для людей з особливими потребами)	2	3	4	3	3,3	0,14
3. Вимоги до безпечного розташування майданчиків	3	4	5	5	4,7	0,29
4. Зростання попиту на екологічні та естетичні рішення	1	1	2	2	1,7	0,03
5. Робота з вимушено переміщеними сім'ями (наприклад, зростання потреби у відновленні дитячої інфраструктури у громадах)	3	3	4	3	3,3	0,21
Технологічні						
1. Європейські технологічні вимоги до продукції (подальша гармонізація з EN 1176, TÜV — необхідність інвестицій у модернізацію)	3	4	4	4	4,0	0,25
2. Розвиток B2B-платформ та цифрових каталогів	1	1	2	2	1,7	0,03
3. Технології виготовлення та автоматизації	2	2	3	3	2,7	0,11
4. Цифрові інструменти для планування й візуалізації (BIM, 3D)	1	2	1	2	1,7	0,03
5. Нові матеріали та безпека	3	3	4	2	3,0	0,19
Сума	48					

ДОДАТОК Б

Вірогідна зміна факторів та можливі рішення для ТОВ «НБК «Гойда»

Фактори	Вірогідна зміна	Вірогідний вплив на п-во	Можливі рішення
Політичні			
5. Наслідки війни та державна політика відбудови	Збільшення державних програм відновлення соціальної інфраструктури, зростання кількості тендерів	Зростання кількості замовлень через Prozorro, але й посилення конкуренції серед виробників	Активно моніторити Prozorro, заздалегідь готувати повний пакет тендерної документації
2. Участь у державних та муніципальних тендерах	Посилення вимог до сертифікації продукції (ДСТУ, EN 1176) при проведенні тендерів	Без актуального пакету сертифікатів участь у тендерах буде неможливою	Підтримувати повний пакет сертифікації, своєчасно оновлювати технічну документацію
Економічні			
3. Економічна нестабільність через війну	Коливання бюджетного фінансування громад, нестабільність курсу гривні	Нерівномірність замовлень, касові розриви, валютні ризики при імпорті сировини	Формувати фінансовий резерв, укласти експортні контракти в іноземній валюті
2. Зростання цін на сировину — метал, пластик, гумова крихта	Подальше подорожчання матеріалів через інфляцію та валютні ризики	Зростання собівартості продукції, зменшення маржі від експортних операцій	Укласти довгострокові договори з постачальниками, шукати вітчизняні альтернативи імпортній сировині
Соціальні			
1. Потреба у безпечних місцях для дітей під час війни і після	Зростання соціального попиту на сертифіковані безпечні майданчики як в Україні, так і в країнах ЄС	Підвищення попиту на якісну сертифіковану продукцію — пряма перевага для підприємства	Акцентувати маркетинг на безпеці та відповідності EN 1176 як ключовій конкурентній перевазі
3. Вимоги до безпечного розташування майданчиків	Посилення контролю за дотриманням будівельних норм та стандартів безпеки	Додаткові витрати на проєктування та погодження, але й зростання бар'єрів для несертифікованих конкурентів	Надавати послуги комплексного проєктування та монтажу як додаткову конкурентну перевагу
Технологічні			
1. Європейські технологічні вимоги до продукції	Подальша гармонізація стандартів з ЄС, нові вимоги до матеріалів та конструкцій майданчиків	Потреба модернізації виробничого обладнання та оновлення сертифікатів TÜV	Інвестиції у лазерну різку та сучасне обладнання, планове оновлення сертифікації

Продовження додатку Б

5. Нові матеріали та безпека	Більш активне використання безпечних покриттів і міцних матеріалів, що пом'якшують падіння	Підвищення якості продукції та зростання попиту, але й збільшення витрат на матеріали	Поступово переходити на довговічні матеріали з паралельною оптимізацією виробництва
------------------------------	--	---	---

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «НВК «Гойда», тис. грн

Стаття	Код рядка	Кінець звітного періоду, тис. грн 31.12.2023	Кінець звітного періоду, тис. грн 31.12.2024	Кінець звітного періоду, тис. грн 31.12.2025
АКТИВИ				
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	191,40	191,40	-
Основні засоби	1010	1 085,40	1 024,80	955,10
— первісна вартість	1011	2 994,10	3 034,90	3 034,90
— знос	1012	1 908,70	2 010,10	2 079,80
Усього за розділом I	1095	1 276,80	1 024,80	955,10
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4,20	2 628,60	13 102,90
Дебіторська боргованість за товари, роботи, послуги	1125	291,40	197,20	519,80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	283,90	303,00	361,20
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	2,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 128,20	3 820,00	107,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,80	177,70	30,60
Інші оборотні активи	1190	2 592,40	1 708,10	50,10
Усього за розділом II	1195	7 301,90	8 834,60	14 172,00
Баланс	1300	8 578,70	9 859,40	15 127,10
ПАСИВИ				
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	1 087,60	1 087,60	1 087,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 509,90	3 801,00	3 963,30
Усього за розділом I	1495	5 597,50	4 888,60	5 050,90
III. Поточні зобов'язання				
Кредиторська боргованість на товари, роботи, послуги	1615	1 296,90	4 841,70	5 346,50
Розрахунки з бюджетом	1620	-	37,70	10,60
Розрахунки зі страхування	1625	-	9,20	0,10
Розрахунки з оплати праці	1630	-	42,00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 684,30	40,20	4 719,00
Усього за розділом III	1695	2 981,20	4 970,80	10 076,20
Баланс	1900	8 578,70	9 859,40	15 127,10

ДОДАТОК Г

Результати експертного оцінювання ризиків ЗЕД ТОВ «НВК «Гойда»

№	Ризик	Е1 Й	Е1 В	Е2 Й	Е2 В	Е3 Й	Е3 В	Е4 Й	Е4 В	Е5 Й	Е5 В	Сер. Й	Сер. В	Р
P1	Пошкодження виробничої інфраструктури внаслідок обстрілів	3	5	2	5	3	5	2	5	3	5	2,6	5,0	13,0
P2	Втрата ринків збуту через геополітичну нестабільність	3	5	2	4	2	5	2	4	3	5	2,4	4,6	11,0
P3	Здорожчання імпортової сировини через девальвацію гривні	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4,4	4,2	18,5
P4	Курсові різниці між датою виставлення рахунку та оплатою	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4,2	3,8	16,0
P5	Зростання вартості міжнародних перевезень	5	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4,6	3,6	16,6
P6	Затримки поставок через зміну маршрутів	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3,8	3,4	12,9
P7	Ризик втратив клієнта через вимогу 100% передоплати	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3,4	3,8	12,9
P8	Зростання боргового навантаження підприємства	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,6	4,0	14,4
P9	Складність залучення кваліфікованих працівників через міграцію населення за кордон	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3,4	3,6	12,2
P10	Обмежений штат — неможливість масштабування ЗЕД	5	3	5	3	5	3	4	3	5	4	4,8	3,2	15,4

Продовження додатку Г

P11	Зростання витрат на оновлення сертифікатів EN 1176, ISO, TÜV	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3,0	2,8	8,4
P12	Цінова конкуренція з боку польських та китайських виробників	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3,4	3,0	10,2

Ймовірність (Й): 1 - дуже низька, 2 - низька, 3 - середня, 4 - висока, 5 - дуже висока

Вплив (В): 1 - мінімальний, 2 - незначний, 3 - помірний, 4 - значний, 5 - критичний.

$R = Y * B$ - рейтинг ризику.