

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 3.33.334

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«9» _____ грудня _____ 2024р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

на тему: «Формування міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства на
зовнішньому ринку»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЗ-31мп
БУРИЙ Єгор Петрович _____

Науковий керівник:

завідувач кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____

Київ – 2024 року

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

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 01 » _____ квітня _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту
БУРОМУ ЄГОРУ ПЕТРОВИЧУ

- 1. Тема дисертації «Формування міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства на зовнішньому ринку»,**
науковий керівник дисертації ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна, д.е.н., проф.,
затверджена наказом по університету від 8 листопада 2024 року № 5919-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 6 грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес формування інвестиційної пропозиції підприємства на зовнішньому ринку та оптимізація залучення інвестиційних проектів.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління інвестиційними інструментами з метою виходу на зовнішні ринки.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути поняття та принципи управління міжнародними інвестиціями;
- визначити організаційні.-економічні інструменти формування міжнародної інвестиційної пропозиції;
- сформувати методику оцінки впровадження інвестиційних проектів;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ПП «Біле яблуко»;
- оцінити поточний формат залучення інвестицій на ПП «Біле яблуко»;
- виокремити зони розвитку у контексті залучення зовнішнього інвестування на ПП «Біле яблуко»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформувати науково-практичні рекомендації з оптимізації виробничих процесів;
- розробити проект залучення міжнародних інвестицій у розвиток ОЗ ПП «Біле яблуко»;
- оцінити ефективність проекту та спрогнозувати обсяги виробництва.

6. Скорочений перелік ілюстративного матеріалу

1. Динаміка надходжень прямих іноземних інвестицій до країни;
2. Формат представлення результатів аналізів SWOT, SOAR;
3. Організаційна структура ПП «Біле яблуко»;
4. Обсяги виробництва за товарними групами;
5. Приклад виробленої продукції ПП «Біле яблуко»;
6. Окремі фінансові показники ПП «Біле яблуко»;

7. Динаміка обсягів виробництва ПП «Біле яблуко»;
8. Глайдпас введення ЗЕД на ПП «Біле яблуко»;
9. Структура процесу реалізації товару в режимі експорту;
10. Динаміка обсягів виробництва з прогнозованим періодом;
11. Економічна ефективність пропозицій.

7. Перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези «Лізинговий інструмент фінансування для оптимізації виробничих процесів вітчизняних підприємств», участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».
2. Стаття «Альтернативні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів на міжнародному ринку» у науковому журналі «Економічний вісник Донбасу».

8. Дата видачі завдання: 29 березня 2024 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.02.2024 – 30.04.2024	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	01.09.2024 – 15.09.2024	
4.	Аналіз господарської діяльності та залученості підприємства у міжнародні інвестиційні процеси	16.09.2024 – 30.09.2024	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.10.2024 – 11.10.2024	
6.	Розроблення практичних рекомендацій щодо формування міжнародної інвестиційної пропозиції на підприємстві та оптимізації виробничих процесів	12.10.2024 – 17.10.2024	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	18.10.2024 – 01.11.2024	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	02.11.2024 – 18.11.2024	

Студент _____

Науковий керівник _____

Єгор БУРИЙ

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Формування міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства на зовнішньому ринку» містить 116 сторінок, 33 таблиці, 19 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності диверсифікації бізнес процесів вітчизняних підприємств для подолання викликів сьогодення.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних рекомендацій з організації міжнародної інвестиційної пропозиції для підприємства на зовн. ринку.

Завданням дослідження є формування пропозиції з оптимізації виробництва для формування міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства на зовн. ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування інвестиційної пропозиції підприємства на зовнішньому ринку та оптимізація залучення інвестиційних проектів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інвестиційними інструментами з метою виходу на зовнішні ринки.

База дослідження – ПП «Біле яблуко», виробник меблевих фасадів.

Методи дослідження – загальнонаукові методи (аналіз, дедукція) та інші.

Наукова новизна полягає у формуванні оригінальної системи оцінки ефективності інвестицій з використанням фундаментальних показників у новій інтерпретації. *Практичним значенням* є розробка проекту оптимізації виробництва.

Апробація результатів роботи: проект представлено керівнику бази дослідження та опубліковано частини дослідження у наукових виданнях.

Ключові слова: міжнародна інвестиційна пропозиція, диверсифікація збуту, стратегія, оптимізація виробництва, зовнішньоекономічна діяльність.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «International investment proposal formation for the company on the foreign market» includes 116 pages, 33 tables, 19 drawings, and 3 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

The relevance of the work explained by the need of Ukrainian companies to diversify their processes for business contingency.

Connection with scientific programs, plans, and topics: the master's thesis was completed at the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (Kyiv) as part of the research plans of the Department of Management of Enterprises under the theme «**Strategic Management of Ukraine's Economic Recovery**» (registration number: 0123U101596).

The purpose of the work is to develop theoretical and methodological recommendations for organizing an international investment proposal for a company on the foreign market. **Research tasks:** to formulate a proposal for production optimization as a part of creating an international investment proposal for a company in the foreign market.

The object of the research is the process of forming an investment proposal for a company on the foreign market and optimizing the implementation of investment projects.

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of managing investment tools aimed at entering foreign markets.

The research base is private company «Bile Yabluko», local facades manufacturer.

Research methods are mainly scientific (analysis, deduction) and others.

Scientific novelty of the obtained results lies in the formation of an original system for evaluating the effectiveness of investments using fundamentals in a new interpretation.

The practical significance of the obtained results explains via practical benefits of the proposed changes. *Approbation of work results* is done with presentation to company's management and by publishing parts of the study in scientific journals.

Keywords: international investment proposal, sales diversification, strategy, production optimization, foreign economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	12
1.1 Поняття та принципи управління міжнародними інвестиціями в умовах військового стану країни	12
1.2 Організаційно-економічні інструменти формування міжнародної інвестиційної пропозиції	19
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання міжнародних джерел інвестування	27
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «БІЛЕ ЯБЛУКО»)	39
2.1 Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності	39
2.2 Аналіз ефективності залучення інвестиційних коштів у розвиток підприємства на зовнішніх ринках	56
2.3 Проблематика оптимізації виробничої та інвестиційної діяльності підприємства	64
3 ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	73
3.1 Розроблення та оптимізація міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства	73
3.2 Формування інвестиційної пропозиції підприємства для виходу на міжнародні ринки	85
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності діяльності ПП «Біле яблуко» на зовнішньому ринку	93
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Міжнародні інвестиції є важливим інструментом забезпечення сталого економічного розвитку підприємств, особливо в умовах економічних потрясінь, викликаних воєнним станом в Україні на сьогодні. В умовах зниження внутрішнього інвестиційного потенціалу міжнародний капітал стає джерелом фінансування для модернізації виробництва, оптимізації операційних процесів та розширення каналів збуту. Водночас залучення іноземних інвестицій вимагає від компаній розробки чіткої та прозорої інвестиційної пропозиції, у відповідності до міжнародних стандартів, враховує економічні та політичні ризики і забезпечує довіру інвесторів.

Поточна економічна ситуація на вітчизняному ринку зумовлює необхідність у диверсифікації не лише виробництва, але й інших, суміжних бізнес процесів на підприємстві. Таким чином залучення інвестування набуває як зовнішнього так і внутрішнього напрямку, дистрибуційні можливості можуть розкриватись не лише у форматі замовник-виробник, але й з певними посередниками.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування міжнародної інвестиційної пропозиції ПП «Біле яблуко» для оптимізації виробничих потужностей і розширення каналів збуту на зовнішніх ринках.

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління міжнародними інвестиціями, зокрема в умовах економічної нестабільності;
- виявити організаційно-економічні інструменти формування міжнародної інвестиційної пропозиції
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності використання міжнародних джерел інвестування
- проаналізувати виробничу діяльність та фінансовий стан ПП «Біле яблуко» з точки зору його готовності до залучення міжнародних інвестицій;

- провести аналіз ефективності залучення інвестиційних коштів у розвиток підприємства на зовнішніх ринках
- окреслити проблематику оптимізації виробничої та інвестиційної діяльності підприємства;
- розробити напрями оптимізації міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства
- сформуванати поетапну стратегію виходу компанії на міжнародний ринок;
- розрахувати проект оптимізації виробництва та оцінити його ефективність.

Об'єктом дослідження є процес формування інвестиційної пропозиції підприємства на зовнішньому ринку та оптимізація залучення інвестиційних проектів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інвестиційними інструментами з метою виходу на зовнішні ринки.

Базою дослідження виступає ПП «Біле яблуко», спеціалізоване підприємство з виробництва дерев'яних фасадів. Враховуючи приналежність компаній до сегменту малого та середнього бізнесу, обране дослідження можна проектувати на широку аудиторію контрагентів ринку.

Для реалізації поставлених завдань у роботі використано наступні **методи**: статистичні методи для аналізу виробничих та фінансових показників підприємства, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для діяльності ПП «Біле яблуко», PEST-аналіз застосовується у роботі для аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства; SOAR-аналіз для оцінки конкурентів; економіко-математичні методи для оцінки ефективності інвестиційних проектів, графічні методи для візуалізації отриманих даних, традиційно використано загальнонаукові методи дослідження (аналіз, синтез, дедукція). Окремо сформовано унікальну систему оцінки ефективності інвестиційних проектів, що спрямована на нестандартні показники діяльності компанії.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні підходів до формування міжнародної інвестиційної пропозиції, адаптованої до сучасних викликів української економіки, з урахуванням індивідуальних потреб малих підприємств, таких як ПП «Біле яблуко». Розроблена система оцінки ефективності інвестиційних проектів розкриває необхідність аналізу поведінки товарних одиниць на ринку, впливу виробничих змін на залученість персоналу, якість результату.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інші спеціальні та науково-практичні інформаційні джерела, у тому числі матеріали періодичних видань та спеціальні монографічні джерела за темою кваліфікаційної роботи. Використані також статистична звітність підприємства.

Практичне значення. Сформовані пропозиції з оптимізації виробничих процесів за рахунок залучення міжнародних інвестицій були представлені представникам управління бази дослідження ПП «Біле яблуко». Розроблені рекомендації було визнано реалістичними та доцільними до врахування під час формування середньострокових планів розвитку (акт впровадження № 1 від 28.10.2024 р. представлений у додатку А).

Основні результати дослідження були апробовані та **опубліковані** у наступних виданнях: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (тези «Лізинговий інструмент фінансування для оптимізації виробничих процесів вітчизняних підприємств»), науковий журнал «Економічний вісник Донбасу» (стаття «Альтернативні методи оцінки ефективності інвестиційних проектів на міжнародному ринку»).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 116 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 61 найменувань. Робота містить 33 таблиці, 19 рисунки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1 Поняття та принципи управління міжнародними інвестиціями в умовах військового стану країни

Залучення інвестицій має важливу роль для розвитку вітчизняних підприємств. Вони виступають каталізатором для прискорення науково-технічного прогресу, відповідають за підвищення якості продукції та проведенні структурних змін у суспільному виробництві в різних секторах економіки. За рахунок інвестицій можна здійснювати підготовку і запуск нових товарів, поліпшити якість та дизайн продукції, а також впроваджувати нові матеріали та технології енергозбереження. У контексті військового стану можна спостерігати зниження темпів національних інвестицій та розвиток довгострокових інвестиційних програм міжнародного характеру.

Управління міжнародними інвестиціями ускладнено більшою кількістю регуляторних обмежень, якщо порівнювати з інвестиційним забезпеченням окремого підприємства. Однак іноземні економічні вкладення можуть набувати більш змістовної форми по відношенню до об'єкту інвестування. Тобто залучення міжнародних інвестицій супроводжується високою кваліфікацією та експертизою, які дозволяють підвищити ефект від одиниці вкладеного ресурсу.

Інвестиції несуть пріоритетну роль для забезпечення стандартної діяльності підприємства, тобто такої, коли компанія має можливість зростати у виробничому плані, кадровому, економічному. Вони виступають ресурсом для створення виробничого потенціалу – оновлення технічного обладнання, використовуваної сировини [1, с. 6]. Інвестиції у своєму грошовому вираженні є джерелом для досягнення стратегічних цілей економічного розвитку підприємства. Вкладені інвестиційні ресурси є одним з механізмів забезпечення виконання завдань соціального розвитку.

Підтримка залученості міжнародних партнерів у розвиток вітчизняного виробництва відіграє ключову роль у вирішенні критичних проблем. За рахунок зміщення фокусу управління державного апарату виникає нестача покриття необхідних програм, наприклад: соціальне страхування великих комунальних підприємств, оптимізація виробничих потужностей металургійних комбінатів однієї з ключових галузей національної економіки), розвиток інфраструктури регіону, зменшення споживання домогосподарств у країні.

Застосування міжнародних інвестицій може мати повний та неповний характер. У відповідності до етапу опрацювання грошових ресурсів слід виділяти момент часткового використання можливостей. Повне опрацювання залучених інвестицій має досягатись за рахунок виконання визначених цілей перед здійсненням проекту. Бажаним є формулювання мети проекту та характеристик, які більш повно розкривають ідею для залучення.

Складність у застосування міжнародних інвестицій полягає в певних очікуваннях, які найчастіше виступають у формі вимог від установи, що надає грошовий ресурс. У поточному світовому економічному устрої від кожної країни є очікування по внеску в загальний технічний розвиток. Групи країн об'єднуються та провадять спільну діяльність за сталим розподілом сфер господарювання. Отже, міжнародні інвестиції не можуть слугувати ресурсом для розвитку частини економіки, непридатної для країни інвестування. Даний концепт базується на засадах світового поділу праці, однак його справедливість може бути поставлена під сумнів. Обмеження доступу ресурсів у стратегічні сфери виробництва задля їх контролю однією зі сторін порушує принципи справедливості.

Вплив військового стану на інвестиційні операції варто окреслити за рахунок тенденцій у сфері інвестування. Якщо до 24 лютого 2022 року було поширеним інвестування в будівництво та нерухомість, то на даний момент цей сегмент втратив

свою привабливість для зацікавлених осіб. Це зумовлено нестабільним середовищем, відсутністю безпекових гарантій та збільшеними витратами на страхування [2, с. 87].

Якщо проаналізувати динаміку прямих іноземних (ПІІ) інвестиції в Україну за останні декілька років, то виділяється відповідь на кризові ситуації – пандемію та воєнний стан. Після 2019 року сумарні прямі інвестиції в країну склали -36 млн дол. США, відповідно виник відтік інвестицій якщо аналізувати весь 2020 рік. Однак всі квартали 2021 року мали позитивний показник надходження інвестицій, що стверджує про стабілізацію та відновлення довіри до української економіки. Значною мірою це пов'язано з міжнародною допомогою (кредитними лініями від МВФ).

З введенням військового стану у 1 кварталі 2022 року спостерігається і відтік іноземних інвестицій, однак за рахунок міжнародної підтримки та переорієнтації національної економіки в кризовій ситуації надалі динаміка є позитивною. Переглянемо динаміку ПІІ за останні 6 років (див. рис. 1.1).

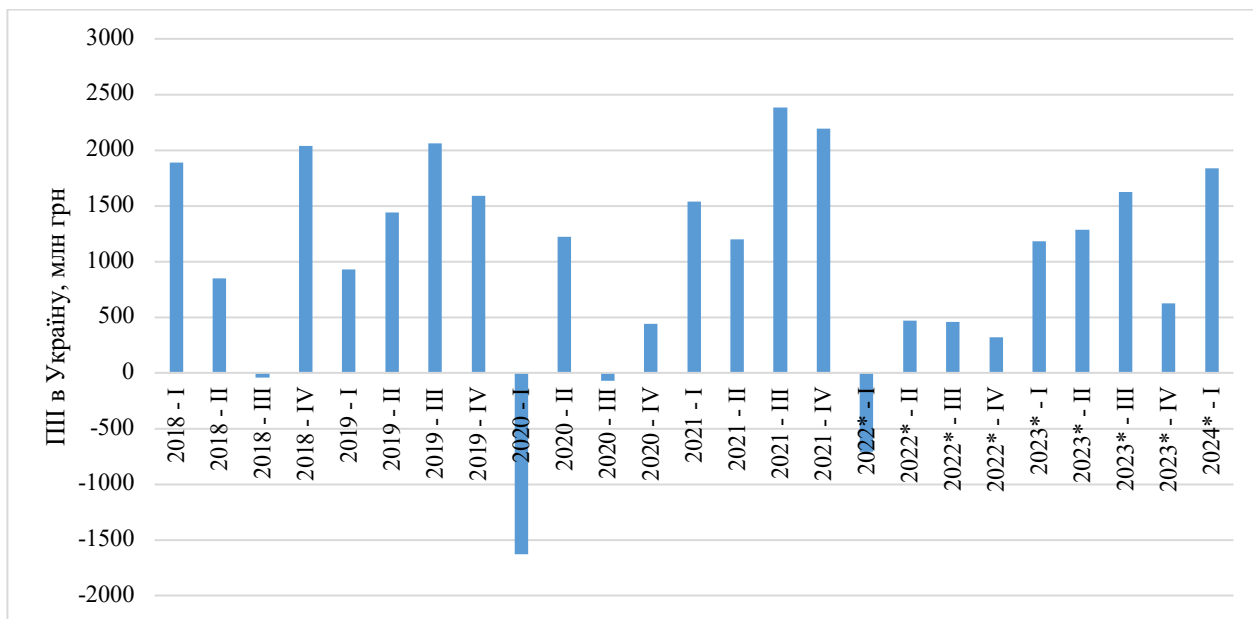


Рис. 1.1 – Динаміка надходжень ПІІ до країни

Джерело: [4]

Переважна частина інвестицій за час від 2022 року (3,2 млрд дол.) – це реінвестовані доходи іноземних компаній, які вже здійснювали господарську діяльність в Україні [3, с. 1].

Отже застосування міжнародних інвестицій більшою мірою здійснюється державними органами для відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів внаслідок військових дій. Інша частина інвестицій – це доходи міжнародних корпорацій від здійснення діяльності на території України. За даними вітчизняних видань наміри про реінвестування мають підприємства у сфері будівництва – однак дана інформація має менший рівень довіри. Вірогідно будівництво значно зросте, однак після завершення активної фази військових дій. Переглянемо розподіл по корпораціям та їх галузі діяльності (див. рис. 1.2).

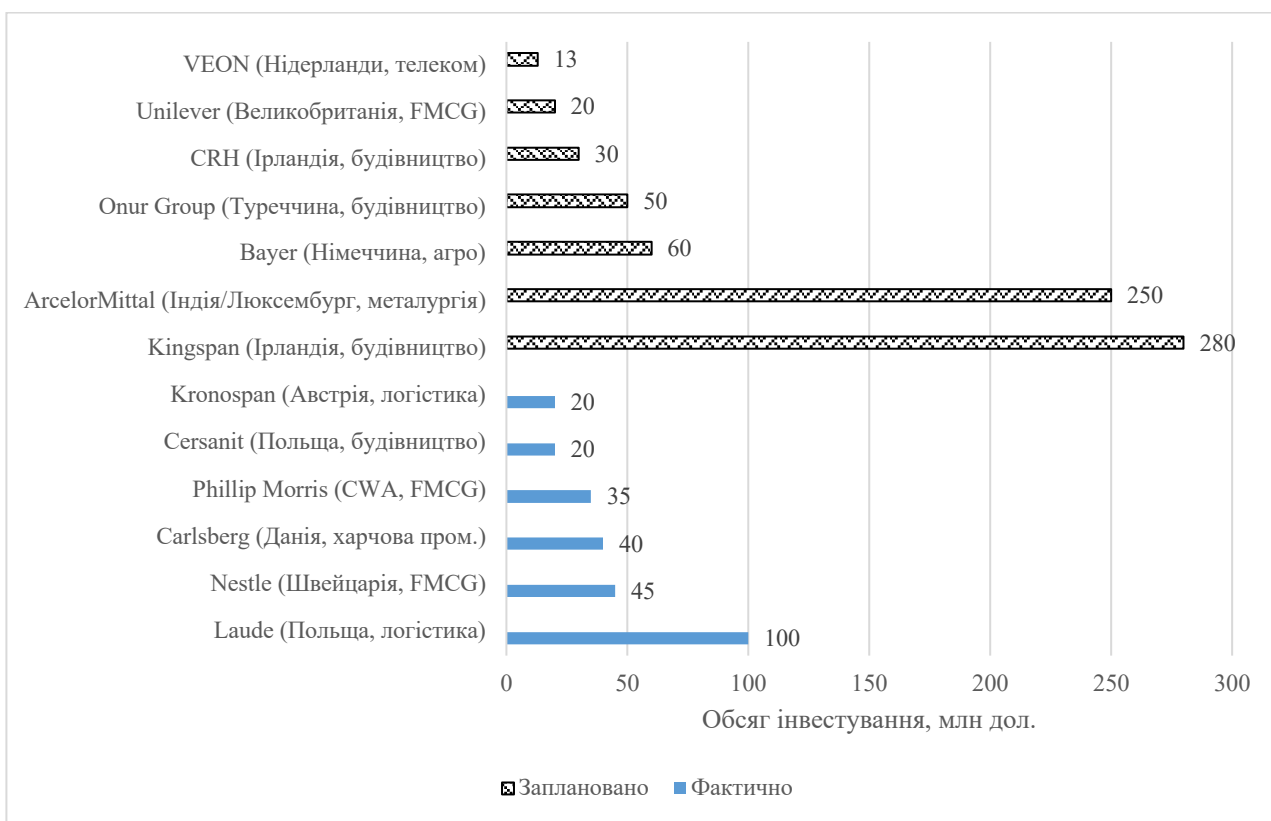


Рис. 1.2 – Інформація про реінвестування прибутків міжнародних компаній в Україні

Джерело:[5]

Реінвестування здебільшого здійснюється компаніями FMCG (Fast-moving consumer goods) враховуючи специфіку їх діяльності та фактору випродукованої продукції – щоденне споживання.

За рахунок дослідження вітчизняних наукових праць можна сформувати чотири методи залучення інвестицій: акціонування, бюджетні програми (урядовий пільговий

кредит, гранти, дотації, субвенції), пільгове фінансування (інвестиційний податковий кредит, безвідсотковий кредит) та позикове фінансування (оренда та боргове фінансування) [6, с. 7]. В умовах військового стану значною популярністю користуються бюджетні програми. Міжнародна фінансова допомога спрямована до державного бюджету, який у свою чергу перерозподіляє отримані кошти.

В умовах повномасштабної російської збройної агресії проти України, руйнувань та зниження економічної активності державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» функціонувала як дієвий інструмент фінансової підтримки підприємств малого та середнього бізнесу. У 2023 році за програмою «5-7-9%» було видано 90% нових кредитів бізнесу в країні. Разом з тим частка кредитів на інвестиційні цілі за програмою була лише близько 12% [7, с. 1]. Можна зробити висновок, що державна програма застосовувалась більшою мірою для відновлення втрачених засобів підприємствами, а не для здійснення розширення вже існуючих.

Для міжнародного фінансування також важливим є вплив курсу валют на грошові операції. Курс долара до гривні є критично важливим фактором для міжнародних інвестицій, оскільки він безпосередньо впливає на вартість інвестицій. Для іноземних інвесторів зміна валютного курсу може суттєво змінювати вартість їхніх активів в українській валюті, що, в свою чергу, може впливати на їхні рішення щодо інвестування [23, с. 6]. Наприклад, зростання курсу долара до гривні може збільшити витрати іноземних інвесторів на купівлю активів в Україні, а також збільшити їхні прибутки при конвертації доходів назад у свою валюту. Це робить валютний курс ключовим елементом в управлінні валютними ризиками, адже коливання курсу може привести до змін в прибутковості інвестицій, впливаючи на фінансові результати.

Окрім того, курс валют може істотно впливати на прибутковість інвестицій. За умови девальвації гривні по відношенню до долара, іноземні інвестори можуть отримати більший прибуток при конвертації доходів в свою валюту, але в той же час

їхні доходи в гривні можуть бути меншими. Це вимагає адаптації інвестиційних стратегій відповідно до очікуваних змін валютного курсу, що може включати використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків [17, с. 4].

Валютний курс також має значення для конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку. Слабша гривня може зробити українські товари і послуги дешевшими для іноземних покупців, що може позитивно вплинути на експорт і привабливість для інвесторів. Проте значні коливання курсу можуть сигналізувати про економічну нестабільність, що призводить до зменшення довіри до країни як до інвестиційного напрямку.

Емпіричні дані щодо зв'язку між волатильністю обмінного курсу і іноземних інвестицій обмежені, але зазвичай прийнято схилитись до пропорційного зв'язку між волатильністю обмінного курсу і надходженнями ПІІ [9, с. 56]. В умовах збільшення ризику обмінного курсу багато національних компаній можуть зменшувати експорт до іноземних країн, але частково компенсують це збільшенням капіталовкладень і виробництва в цих країнах.

Принципи залучення міжнародних інвестиційних можливостей побудовані на загальноприйнятих стандартах організації відкритої компанії. Розуміння діяльності та методів управління є критичними умовами для мало ризикового інвестування відповідними інституціями. З-поміж інших складових можна визначити:

- прозора та зрозуміла юридична структура;
- наявність публікації економічних даних у відкритому доступі;
- сформований та діючий план розвитку підприємства;
- оформлення трудових відносин з працівниками згідно чинного законодавства;
- кваліфікований персонал для формування договорів грантового фінансування [8, с. 1].

Дотримання даних вимог дозволяє інвесторам чітко визначити, хто є власниками та керівниками компанії, а також розуміти її зобов'язання і права.

Прозорість у юридичній структурі знижує ризики і полегшує процес перевірки, що, в свою чергу, підвищує довіру до підприємства.

Наявність економічних звітів у відкритому доступі є ще однією важливою характеристикою. Публікація фінансових звітів і економічної інформації забезпечує прозорість і дозволяє інвесторам оцінити реальний фінансовий стан компанії. Відсутність такої інформації може призвести до сумнівів щодо фінансової стабільності компанії і зменшити її привабливість для інвесторів [20, с. 427]. Відзначається важливість не просто публікації фінансових звітів, але й їх оформлення у чіткому та правильному вигляді. Якісний бухгалтерський облік підвищує ефективність інвестицій, дозволяє проводити аналіз витрат та надходжень стороннім консалтинговим фірмам для оптимізації діяльності.

Серед 400545 фінансових звітів, що були подані у 2023 році, 2,6 тис. з них мали помилки. Даний показник складає менше 1 % (0,6%) від загального обсягу. Однак варто зауважити що загальний обсяг функціонуючих підприємств у 2023 році становив приблизно 1,7 млн господарюючих суб'єктів, тобто рівень публікації звітів підприємствами перебуває на показнику в 22% [24, с. 1].

Сформований та діючий план розвитку підприємства демонструє стратегічне бачення компанії і готовність до зростання. Чіткий бізнес-план дозволяє інвесторам зрозуміти, як компанія планує досягти своїх цілей і які ресурси для цього потрібні.

Оформлення трудових відносин з працівниками відповідно до чинного законодавства є важливим для забезпечення правової захищеності компанії та її робітників. Дотримання трудового законодавства допомагає уникнути юридичних суперечок, штрафів і репутаційних збитків, а також підвищує довіру з боку інвесторів і працівників. Більшою мірою в українських реаліях це відображено в IT індустрії. Офіційне працевлаштування, зі сплатою повного обсягу податків є позитивним показником для інвестиційно залучення [22, с. 2].

Наявність кваліфікованого персоналу для укладання договорів грантового фінансування також є важливою характеристикою. Кваліфіковані фахівці забезпечують правильне укладання договорів і ефективне управління грантовим фінансуванням. Неправильне оформлення або управління грантами може призвести до фінансових втрат або юридичних проблем, зменшуючи ефективність використання ресурсів.

Управління іноземними інвестиціями на підприємстві є складним процесом, що включає різноманітні засади та стратегії для забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення максимальної вигоди. Аналіз і планування інвестицій в умовах невизначеності зовнішнього середовища вимагає детального аналізу структури підприємства та його основних засобів. Складання чітких планів щодо використання інвестиційних ресурсів базується на розумінні ключових ресурсів компанії. Це включає оцінку ризиків і вигоди, аналіз ринку, конкурентів і економічних умов. За допомогою різних інструментів даний аналіз набуває структури, його можна використовувати для планування діяльності та оцінки результатів.

1.2 Організаційно-економічні інструменти формування міжнародної інвестиційної пропозиції

Формування інвестиційної пропозиції вимагає наявності певного обсягу інструментів та важелів зі сторони зацікавленого підприємства. Економічний інструмент можна описати як будь-який інструмент або метод, який використовується організацією для досягнення загальних цілей розвитку у виробництві або регулюванні матеріальних ресурсів; заходи стимулювання, які призводять до запланованої поведінки [25, с. 3]. Організаційна частина додає до поняття приналежність до функцій менеджменту.

Одним із ключових інструментом формування є аналіз ринку та ринкових потреб оскільки вона допомагає компаніям визначити перспективність інвестицій,

розуміти конкурентне середовище та оцінити потреби потенційних інвесторів. Розпочинаючи з аналізу ринкових тенденцій і потенціалу, компанії повинні вивчати історичні та поточні тренди на ринку, щоб зрозуміти, як розвивається ринок і які новітні технології чи інновації стають домінуючими. Це включає прогнозування попиту на основі наявних даних (звіти ринкових досліджень і споживацькі опитування). Аналіз іноземного ринку вимагає наявності значного масиву даних. Зазвичай вітчизняні ресурси не можуть запропонувати даного роду доступ, тому варто розглянути міжнародні бази даних, як World data bank, Eurostat, International Monetary Fund, WTO (World Trade Organization) та ін. [33, с. 2; 26, с. 3]. Для аналізу локальних економічних груп достатньо державних статистичних ресурсів.

У світовій економічній науці дослідження ключових елементів зовнішнього макросередовища часто здійснюється за допомогою PEST-аналізу. Цей підхід є маркетинговим інструментом, призначеним для оцінки політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) чинників, які можуть безпосередньо або опосередковано впливати на діяльність підприємства. Метою PEST-аналізу є визначення факторів зовнішнього середовища, з найбільшим впливом на організацію, а також прогнозування можливого розвитку цих факторів, чи їхній вплив буде сприятливим або негативним [35, с. 5].

PEST-аналіз є важливим до проведення для реалізації будь-якого проекту. Окрема специфіка, пов'язана саме з формуванням міжнародної інвестиційної пропозиції представлена нижче.

Політичні фактори (P – Political). Політична стабільність країни, в якій працює підприємство, може напряму впливати на інвестиційну привабливість. Військові дії або політична нестабільність можуть стати перешкодою для залучення іноземних інвестицій. Водночас позитивні політичні зміни або міжнародні угоди можуть спростити доступ до іноземного капіталу та технологій.

Економічні фактори (E – Economic). Високі темпи інфляції, нестабільність валютного курсу та високі кредитні ставки можуть знизити інвестиційну привабливість. Проте можливості для зростання виробництва та розвитку нових ринків (зокрема завдяки оновленню основних засобів) можуть стати вагомим стимулом для іноземних інвесторів. Прогнозоване економічне зростання та стабільність також підвищують довіру.

Соціальні фактори (S – Social). Для даного пункту є критичним соціальна стабільність та кадровий потенціал. Розвиток виробництва передбачає наявність кваліфікованих кадрів, тому важливо, щоб ринок праці мав достатньо ресурсів для забезпечення потреби.

Технологічні фактори (T – Technological). Оновлення основних засобів та модернізація виробництва вимагатимуть впровадження новітніх технологій. У цьому контексті важливим є рівень інноваційного розвитку та доступ до новітніх технологій, які можуть збільшити продуктивність та знизити витрати. Інвестори з-за кордону можуть бути зацікавлені в технологічно просунутих проектах.

Отже, за рахунок проведеного аналізу можна сформулювати тезис про актуальність ідеї залучення міжнародних інвестицій у розвиток вітчизняних підприємств. Ринкове середовище є сприятливим, однак вимогливим, до такого роду проектів.

Крім того, важливо враховувати, що PEST-аналіз, хоча і складається з чотирьох основних елементів, може бути доповнений іншими факторами. Наприклад, сучасні дослідження включають розширений підхід PESTEL, додаючи екологічні (Environmental) та правові (Legal) аспекти, що відображає зростаючу важливість сталого розвитку і регулятивних обмежень для бізнесу. Важливо також розуміти, що кожне підприємство діє в унікальному контексті, тому набір макрофакторів, які найбільше впливають на його діяльність, може відрізнитися залежно від галузі, географії та інших характеристик.

Традиційним є також SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – як інструмент стратегічного планування, який допомагає компанії оцінити внутрішні та зовнішні фактори для прийняття управлінських рішень. Аналіз складається з чотирьох етапів, що базуються на оцінці сильних та слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ззовні.

Визначення сильних сторін спрямоване на виявлення переваг організації, які є її конкурентними. Це можуть бути унікальні ресурси, передові технології, сильна репутація, досвідчений персонал або ексклюзивний доступ до ринків. Важливо зосередитися на тих внутрішніх характеристиках, які забезпечують стійке зростання і успішне функціонування компанії. Аналізуючи сильні сторони, потрібно враховувати, що вони мають бути релевантними до ринкових вимог та здатні принести довготривалу перевагу.

Наступним етапом є аналіз слабких сторін, коли аналізуються внутрішні проблеми або обмеження, які можуть перешкоджати ефективній роботі підприємства. Це можуть бути застарілі технології, слабка маркетингова стратегія, відсутність досвіду на нових ринках або недостатній обсяг фінансових ресурсів. Важливо об'єктивно і чесно оцінити слабкі сторони, оскільки їх ігнорування може стати причиною провалу у конкурентній боротьбі. У цьому етапі критично важливо ідентифікувати аспекти, які можна вдосконалити, аби мінімізувати їх вплив на діяльність.

Визначення можливостей є наступною дією. Цей етап передбачає аналіз зовнішніх факторів, що можуть стати поштовхом до розвитку компанії. Можливості можуть включати нові ринки, зміни в законодавстві, технологічні інновації або зміни в споживчих перевагах. Основне завдання на цьому етапі – виявити, які зовнішні фактори можуть бути використані компанією для зміцнення своїх позицій. Ефективне використання можливостей дає змогу перетворити їх на конкурентні переваги.

Загрози – це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Вони можуть включати економічні спади, зростання конкуренції, зміни в регуляторному середовищі або несприятливі тенденції на ринку. Мета цього етапу – передбачити потенційні ризики та підготувати відповідні стратегії для їх мінімізації. Варто аналізувати не лише поточні загрози, а й передбачати можливі майбутні загрози.

Поглиблений SWOT-аналіз дозволяє більш комплексно підходити до стратегічного планування. Він включає не лише статичну оцінку сильних і слабких сторін, а й аналіз того, як їх можна інтегрувати в стратегію досягнення можливостей і мінімізації загроз. Наприклад, сильні сторони можуть бути безпосередньо використані для реалізації можливостей на ринку. Якщо у підприємства є технологічна перевага (сильна сторона), це можна використати для розширення на нові ринки (можливість).

Крім того, поглиблений аналіз передбачає порівняння слабких сторін з загрозами. Наприклад, якщо компанія має слабке фінансове становище і стикається з підвищеною конкуренцією (загроза), важливо розробити стратегії для зменшення фінансових ризиків і збереження конкурентоспроможності. Таким чином, поглиблений SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні чинники, будуючи стратегії на їхній основі.

Для структуризації отриманої інформації часто використовується SWOT-матриця, яка дозволяє звести разом всі чотири елементи (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) і проаналізувати, як вони взаємодіють між собою, сформулювати стратегічні проблеми та альтернативи (СП та СА). Наприклад, матриця може допомогти виявити, як сильні сторони можна використовувати для нейтралізації загроз або які слабкі сторони потребують вирішення для досягнення нових можливостей. Саме завдяки взаємодії між елементами можна отримати найбільший

ефект від проведення аналізу – адже його метою є виявлення наступних кроків для покращення певного процесу.

SWOT-аналіз можна сформувавши для будь-якого процесу, проекту, діяльності. Для даної роботи є актуальним аналіз формування міжнародної інвестиційної пропозиції на прикладі бази дослідження ПП «Біле яблуко». Детальний опис підприємства представлений у розділі 2, однак для побудови матриці не було задіяно визначних даних. Більшість характеристик є загально відомими та схожими до сучасних ринкових тенденції, тому до розгляду сформовано SWOT-матрицю (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – SWOT-матриця для процесу формування міжнародної інвестиційної пропозиції на прикладі бази дослідження

Зовн. Внутр.		Можливості 1. Збільшення виробництва 2. Набуття міжнар. зв'язків 3. Розвиток кадрів	Бали 3 2 1	Загрози 1. Зміни в регулюванні 2. Висока конкуренція 3. Обтяжливі умови отримання коштів	Бали 2 3 1
Сильні сторони 1. Досвід роботи на локальному ринку 2. Низька собівартість 3. Висока мотивація	Бали 3 2 1	СіМ СА – Використання досвіду функціонування для забезпечення покриття збуту для збільшеного виробництва СП – Обмеженість управлінського досвіду		СіЗ СА – за рахунок набутих низької собівартості можна подолати конкурентний тиск СП – як зберегти конкурентоспроможність при регуляторних змінах	
Слабкі сторони 1. Нестабільність зовн. середовища 2. Відсутність досвіду у підприємстві. 3. Поточні зобов'язання	Бали 3 1 2	СліМ СА – Розвиток кадрів і міжнародних зв'язків допоможе компенсувати нестачу досвіду. СП – як подолати нестабільність зовнішнього середовища та нестачу досвіду?		СліЗ СА – оптимізація управління і мінімізація зобов'язань допоможуть знизити ризики при жорстких умовах фінансування. СП – складність в управлінні поточними кредитами через тиск з боку конкурентів.	

Розраховано автором на основі [38]

На основі зробленого аналізу можна скоригувати напрям роботи під час підготовки інвестиційної пропозиції. Більший акцент на сильних сторонах та їх

використанню для реалізації можливостей можуть сформувати вищу вірогідність успіху інвестиційної ідеї та реалізацію проекту.

Таким чином, SWOT-аналіз є ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє об'єктивно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, що, в свою чергу, допомагає розробляти стратегії для подальшого розвитку та зростання.

Аналіз конкурентного середовища також є невід'ємною частиною оцінки ринку. Визначення основних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, стратегій і ринкових часток дозволяє компанії зрозуміти, в якому конкурентному середовищі вона оперує. Методи, такі як портфельний аналіз і аналіз п'яти сил Портера, використовуються для оцінки конкурентних позицій і розуміння впливу різних сил на ринок [27, с. 64].

Враховуючи сучасні тренди у сфері штучного інтелекту – можна розширити аналіз до персонального відношення до бренду, яке висловлюється у соціальних мережах [28, с. 2]. Скрінінг соціального інтернет-простору в сучасній економіці дозволяє збирати більш значний обсяг інформації, ніж підприємство могло б здійснити за рахунок власної мережі. Проблемою залишається валідація та оцінка правдивості коментаря – для великих корпорацій може бути застосована практика неправдивих коментарів від конкурентів.

У рамках аналізу конкурентів, також варто розглянути SOAR-аналіз. Він допомагає підприємствам оцінювати конкурентів і формувати привабливу інвестиційну пропозицію завдяки зосередженню на позитивних аспектах стратегії та результатах, які можна досягти. Методологія розкривається через 4 складові.

Акцент на позитивні аспекти (Strengthens). Підприємства, які проводять SOAR-аналіз, фокусуються на своїх сильних сторонах, можливостях та амбіціях. Це створює позитивне уявлення про компанію перед інвесторами, які зацікавлені в підтримці бізнесів із чітким баченням і потенціалом для зростання.

Можливості (Opportunities). SOAR дозволяє вивчити, які зовнішні можливості конкуренти використовують для розвитку – наприклад, нові ринки, технології або зміни в законодавстві. Розуміння цього допомагає підприємству побачити власні перспективи для зростання.

Чітке бачення майбутнього (Aspirations). Формуючи інвестиційну пропозицію, підприємство може ясно викласти свої прагнення та майбутні цілі. Це допомагає інвесторам зрозуміти, яку роль вони можуть відігравати в досягненні цих цілей і як вкладення можуть приносити результати у вигляді доходів і розвитку.

Оцінка ефективності (Results). Підприємство може представити інвесторам свої досягнення на основі конкретних результатів. Це можуть бути фінансові показники, успіхи в освоєнні ринків, інновації чи підвищення клієнтської лояльності. Формат аналізу може бути довільним, однак структурований вигляд (див. табл. 1.2), є більш репрезентативним.

Таблиця 1.2 – Формат представлення результатів SOAR-аналізу

SOAR-аналіз для	
ТОП 5 сильних сторін підприємства:	Strengthens Приклади мають бути унікальними чи винятковими для компанії, аби дати уявлення про стратегічні переваги.
1...	
2...	
...	
5...	
Нові можливості для розвитку:	Opportunities Ідеї повинні супроводжуватись аналізом фінансової вигоди від їх імплементації.
Ідея 1 + аналіз	
Ідея 2 + аналіз	
Ідея 3 + аналіз	
Стратегія компанії:	Aspirations Необхідно також додати план заходів для досягнення даних цілей
Місія	
Ціль 1	
Ціль 2	
Визначний результат діяльності 1	Results Порівняльний аналіз власних результатів та конкурентів
Визначний результат діяльності 2	
Визначний результат діяльності 3	

Джерело: [29]

Інформація з SOAR-аналізу дозволяє чітко окреслити, як підприємство планує використовувати свої сильні сторони та наявні можливості для зростання. Це може

включати вихід на нові ринки, інновації в продукції або поліпшення обслуговування клієнтів. Такий підхід підвищує інвестиційну привабливість, оскільки інвестори бачать чіткий і реалістичний план розвитку. Загалом, SOAR-аналіз допомагає підприємствам не лише розуміти конкурентів, але й створювати позитивний і стратегічно обґрунтований образ для інвесторів, що підвищує шанси на залучення фінансування для подальшого зростання.

Важливо також визначити цільових інвесторів і зрозуміти їхні потреби та очікування. Аналіз інвестиційних уподобань та вимог інвесторів дозволяє краще зрозуміти, які інвестиційні проекти будуть найцікавішими для потенційних інвесторів. Сегментація інвесторів на основі їхніх уподобань, ризикового профілю і стратегічних інтересів допомагає створити ефективну пропозицію, яка відповідає інтересам різних категорій інвесторів. Розробка детальних профілів потенційних інвесторів, що включають їхні інвестиційні стратегії і історію інвестицій, може суттєво полегшити процес залучення інвестицій.

Таким чином, всебічна оцінка ринку забезпечує необхідну основу для формування ефективної міжнародної інвестиційної пропозиції, що дозволяє компаніям не лише виявити перспективні інвестиційні можливості, але й адаптувати свою стратегію для максимізації успіху в глобальному середовищі. Методики аналітичного аналізу інвестиційних проектів різняться за своєю сутністю, однак на поточний момент є значні напрацювання як науковців так і приклади практик світових корпорацій.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання міжнародних джерел інвестування

Вибір методу для оцінювання інвестиційних пропозицій та прийняття рішень щодо капітальних витрат є індивідуальним для кожного бізнесу та конкретного проекту. Він залежить від того, наскільки швидко потрібно вирішити питання, які

ресурси та компетенції наявні для підготовки розрахунків та яким є співвідношення між обсягом необхідного капіталу, потенційним прибутком і рівнем залученого ризику [11, с. 1].

Оцінка ефективності інвестиційних потоків може набувати різного характеру у залежності до часового маркеру. Тобто, якщо оцінка відбувається до фактичного отримання ресурсів, то оцінювач підприємства може аналізувати який ефект від даного надходження буде для об'єкта фінансування: які вигоди матиме компанія, що потребує стороннього фінансування, яким чином будуть виконуватись зобов'язання інвестиційного договору (виплачуватись відсотки). В іншому випадку, коли інвестиційний процес перейшов в активну фазу, то ініціатива оцінювання ефективності переходить до безпосередньо інвестора. Суб'єкт інвестування набуває найвищого ризику у процесі в цілому на даному етапі, адже ресурси вже були передані до використання другій стороні.

Традиційним варіантом оцінки залучення інвестицій є розрахунок низки загальноприйнятих показників. Більшою мірою вони всі розглядають оцінку інвестицій зі сторони інвестора, а не зі сторони підприємства, яке потребує фінансування. Тим не менш обидва формати є корисними для всіх учасників інвестиційного процесу: позитивне сприймання результатів інвестиції надавачем ресурсів підвищує імовірність повторних проектів, у разі необхідності.

Фінансові показники є одними з основних засобів оцінки ефективності інвестицій. Серед основних фінансових показників варто зазначити коефіцієнт рентабельності активів (ROI – return on investments).

Рентабельність інвестицій (ROI) є показником, що використовується для визначення того, скільки прибутку було отримано від здійсненої інвестиції [10, с. 1]. Коефіцієнт рентабельності інвестицій можна знайти за допомогою формули (1.1):

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від інвестицій}}{\text{Витрати на інвестиції}} * 100\% \quad (1.1)$$

Прийнято вважати, що ROI на рівні 10% або вище є показником гарної прибутковості інвестицій у акції. Це число базується на середньому доході індексу S&P 500, який є стандартним орієнтиром для оцінки загальної продуктивності фондового ринку США. Індекс S&P 500 складається з акцій 500 великих компаній, і його середній дохід служить еталоном для порівняння рентабельності інвестицій [21, с. 2].

Тобто, якщо інвестиція в акції приносить ROI 10% або більше, це вважається відмінним результатом, оскільки перевищує середній дохід основного індексу, який відображає загальний стан ринку [13, с. 3].

Для коригування інвестиційних потоків на зменшення вартості грошей упродовж часу можна використовувати метод оцінки через коефіцієнт чистої приведеної вартості (NPV) – це вартість всіх майбутніх грошових потоків (як позитивних, так і негативних) протягом усього терміну інвестиції, приведена до теперішнього часу за допомогою дисконтної ставки. Аналіз NPV є формою внутрішньої оцінки і широко використовується в фінансах та бухгалтерії для визначення вартості бізнесу, інвестиційної цінності, капітальних проектів, нових підприємств, програм скорочення витрат та всього, що пов'язане з грошовими потоками.

Дисконтна ставка застосовується для приведення майбутніх грошових потоків до їх теперішньої вартості. Вона враховує ризик і вартість грошей у часі. Вартість грошей у часі означає, що один і той же обсяг грошей сьогодні має більшу цінність, ніж та ж сума грошей в майбутньому, через можливість заробітку на цих грошах або через інфляцію. Показник у 10 % прийнято вважати за стандартне значення для такого роду розрахунків [14, с. 6]. Однак для застосування у реальному бізнесу, варто здійснити більш глибоку оцінку показника з урахуванням ринкових даних, банківських ставок та історії фінансових показників компанії.

Коефіцієнт чистої приведеної вартості розраховується за формулою (1.2):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0 \quad (1.2)$$

де C_t – чистий грошовий потік в році t ;

C_0 – початкові інвестиції;

r – дисконтна ставка;

n – к-сть років.

Якщо показник набуває від’ємного значення можна зробити висновок, що через властивість грошей з часом втрачати свою цінність проект не принесе прибутку і не прокриє початкові витрати за даного рівня прибутковості.

За рахунок дослідження практик оцінки інвестицій та діяльності підприємств в цілому у сучасних компаніях – можна зробити висновок що фундаментом для розвитку є: збільшення виробництва, забезпечення якості та розвиток організації [12, с. 53].

Для створення оригінальної системи оцінки ефективності інвестицій варто сфокусуватись на певному блоку в роботі підприємства – наприклад інвестиції у розвиток основних засобів. Виділено 6 показників, які найбільш повно розкривають вплив інвестиційних потоків та їх значущість.

По-перше, вплив на продуктивність діяльності. Збільшуючи продуктивність виробництва, інвестиції створюють передумови для зростання доходів.. У рамках розвитку ОЗ першочерговим варіантом може виступати оновлення устаткування, або закупівля нового. Це дозволить збільшити продуктивність та пропускну спроможність виробничого цеху. Для зведення у кількісні показники можна використовувати технічні характеристики обладнання та внутрішні вимірювання залученості персоналу. У випадку відсутності інформації по виробничому обладнанню можна застосовувати аналітичні розрахунки, виражені через залучення працівника до обробки виробу до та після оновлення ОЗ. Для отримання відсоткового значення можливо використати наступну формулу (1.3):

$$Pr^* = \frac{Pr_1 - Pr_0}{Pr_0} * 100\% \quad (1.3)$$

де Pr_1 – це рівень виробництва після встановлення оновлених ОЗ;

Pr_0 – стандартний рівень виробництва на підприємстві.

Від’ємне значення може свідчити про спад обсягів виробництва – що теоретично можливе, однак більше пов’язано з плануванням та темпами реалізації. У випадку високого рівня залученості персоналу до навчання роботи з новим обладнанням – можна не очікувати зменшення темпів виробництва.

Другий показник у системі є певною мірою також традиційним, однак не менш важливим, адже визначає часовий інтервал, на який отримано зобов’язання по інвестиціям – це термін окупності (payback period – PBP). Розрахунок можна вивести як частку обсягу інвестицій на грошовий потік, або ж прибуток підприємства, представлено у формулі (1.4):

$$PBP = \frac{Inv}{Income * d} \quad (1.4)$$

де Inv – це обсяг інвестицій;

$Income$ – це обсяг прибутку на рік;

d – рівень дисконтування грошовий потоків.

У результаті отримано обсяг років, за які буде повернуто початкові вкладення, скориговано на властивість грошей втрачати власну цінність. Однак даний показник не дає експертного розуміння, чи обсяг років є прийнятним для підприємства. І хоч відповідь на дане питання має сформулювати кожне підприємство окремо, за рахунок розуміння внутрішніх бізнес процесів, виокремимо оціночну шкалу по терміну окупності інвестицій, з огляду на 2 фактори – плинність кадрів на частку витрат на дод. обслуговування у загальному обсязі інвестицій.

Коефіцієнт утримання працівників (обернений до показнику плинності кадрів – employee retention rate) – вказує у відсотковому співвідношенні скільки працівників працювало на початку аналізованого терміну та скільки з них залишилось в компанії.

Для аналізу інвестицій у розвиток ОЗ плинність кадрів має прямо пропорційне значення з позитивним впливом від залучених коштів, адже навчання персоналу – це важливий процес для підтримки рівня продуктивності. У випадку короткого часу перебування робітника в компанії – вплив від інвестицій втрачає своє значення та зменшується.

Другий коригуючий показник – це частка вартості додаткового обслуговування в загальному обсязі інвестицій. Нове обладнання зазвичай може потребувати нових витрат на роботу з ним: що більш технологічне устаткування – тим вищими навички персоналу мають бути для його обслуговування – тим більшими є витрати на навчання.

Необхідно сформулювати формат оцінки даного показника – від найкращого: ідеальним варіантом буде збереження більшості працівників (75-100%) при умові рівня окупності інвестицій до двох років та низькій вартості додаткового обслуговування (0-5%). Для кількісного вираження надаємо даному варіанту 10 балів з 10 можливих. По мірі зміщення показників необхідно віднімати по 1 балу. Тому за умови найнижчого рівня збереження працівників (0-25%), термін окупності більше 10 років та вартості обслуговування ОЗ у вираженні більшому, ніж 20% власне інвестиції – оцінка складатиме 1 з 10 можливих балів. Представимо узагальнену логіку оцінки (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Коригування коефіцієнта утримання персоналу

Коефіцієнт утримання працівників, %	Термін окупності, р.	Вартість обслуговування (в обсязі інвестицій), %
0-25	<2	0-5
25-50	2-6	5-10
50-75	9-10	10-20
75-100	>10	>20

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Варто виділити, що окрім фінальної оцінки, додаткову увагу необхідно звернути у випадку досягнення критичних значень за кожним з показників (виділено

сірим кольором у табл. 1.2). У даних випадках інвестицій матимуть надзвичайно обтяжливий формат, тому їх доцільність має бути поглиблено обґрунтованою.

Третім показником в системі оцінки ефективності інвестицій може виступати показник залученості персоналу у виробництво продукції – FTE (full time employee). Зростання продуктивності за рахунок нового обладнання дозволяє зменшити залученість реальних людей у фізичну обробку, тому вивільняється додатковий робочий час у задіяних співробітників. Для розрахунків варто задіяти внутрішні норми виконання конкретних робіт, розроблені на підприємстві та виділити скільки часу вивільнюється. Розрахунок, представлений у формулі (1.3) є схожим до обчислення зміни продуктивності, однак фіксація у даному випадку робиться на часу залучення (його зменшенні).

$$FTE = \frac{FTE_1 - FTE_0}{FTE_0} * 100\% \quad (1.3)$$

де FTE_1 – час на виробництво 1 од. продукції 1 працівника;

FTE_0 – час на виробництво 1 од. продукції 1 працівника після введення нового обладнання.

Дана залежність має характер логарифмічної, яка не досягає значення у 100%, адже для господарської діяльності все рівно необхідний персонал, який здійснюватиме обслуговування. Приведення до оціночного значення можна провести на основі: при зростання FTE на 10% показник збільшується на 1 бал, початкове значення показника – 0 б (адже при традиційному виробництві залучення працівника звичайне, 100%).

Наступним фундаментальним показником є якість продукції. Відділ забезпечення якості є нульовим пріоритетом для будь-якої компанії. Для проекту з оновлення основних засобів варто оцінювати показник браку від зміни технології виробництва. Даний показник важко вимірюваний на етапі планування інвестиційної можливості, адже потребує значного наближення до даних використання обладнання. І хоч ця інформація може бути отримана від компаній-партнерів – більш надійним

джерелом виступатиме власна практика. Тобто показник буде можливим до розрахунку після оновлення ОЗ та певного часу його роботи. Для забезпечення прогнозованого показника варто застосувати дані з наукових досліджень, дотичних до запропонованого проекту.

Для обчислень можемо зобразити цей показник як: QA, від quality assurance, зі значенням відбракованих деталей на об'єм продукції. Валові значення для узагальненої оцінки можна отримати з розрахункового масиву (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Вираження показника забезпечення якості

Показник	Розрахунковий бал
$QA_1 \leq QA_0$	0, збільшення браку після оновлення ОЗ
$QA_0 < QA_1 < 1,5QA_0$	1
$1,5QA_0 < QA_1 < 3QA_0$	2
$3QA_0 < QA_1 < 5QA_0$	3
$5QA_0 < QA_1$	4

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Показник QA_0 по змісту означає обсяг продукції на одиницю браку до оновлення ОЗ, відповідно QA_1 ототожнює к-сть продукції на одиницю браку після впровадження нового обладнання. Якщо показник зменшився після інвестиційного проекту – варто звернути увагу на нове обладнання, адже зростання браку може негативно вплинути на продуктивність виробництва.

Для сучасної бізнес стратегії значний вплив має стан power SKU. Power SKU (артикул або товарна позиція) стосується продукту, який є одним із найкращих у портфелі компанії, зазвичай забезпечуючи значну частку продажів та прибутку. Ці товари, часто відомі як продукти з високим попитом або швидко реалізовані продукти, є ключовими для генерування доходу та утримання клієнтів.

Постійне вдосконалення power SKU є важливим з кількох причин. Це дозволяє підтримувати конкурентну перевагу, бо такі товари зазвичай добре впізнавані. Їх вдосконалення з точки зору характеристик, ціни або доступності забезпечує їхню привабливість на ринку та допомагає утримувати конкурентів на відстані. Зосередженість на вдосконаленні power SKU дозволяє компаніям оптимізувати свої

операційні процеси, зменшувати відходи та покращувати ланцюги постачання, що не лише забезпечує доступність продуктів, але й допомагає знизити витрати [34, с. 851].

У рамках інвестиційного проекту по оновленню ОЗ необхідно з'ясувати, який ефект матиме ця модернізація для power SKU. Наскільки буде збільшено продуктивність виробництва основних товарних одиниць підприємства. Тобто пропонується порівняння продуктивності, однак з коригуванням на різні групи продукції за логікою у формулі (1.4):

$$Pr_1 - Pr_0 = \Delta Pr \begin{cases} n * \Delta Pr \rightarrow power SKU \\ m * \Delta Pr \rightarrow SKU_1 \\ k * \Delta Pr \rightarrow SKU_2 \end{cases}, n + m + k = 1 \quad (1.4)$$

де ΔPr – зміна у обсягах виробництва до та після оптимізації ОЗ;

n, m, k – коефіцієнти зміни в обсягах виробництва для кожної з груп товарів.

Таким чином можна порівняти окремий вплив нового обладнання тільки для групи продукції, яка утворює power SKU. Сформуємо бальний розподіл (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Формування оціночного значення для показника впливу на power SKU

Умова	Бальне значення
$\begin{cases} n \geq m + k \\ 0,3 \leq m + k \leq 0,5 \\ 0,2 \leq m, k \leq 0,5 \end{cases}$	10

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Завдяки даній методиці можна забезпечити, що вплив інвестицій на power SKU, а також рівномірний розподіл між іншими товарними позиціями, аби модернізоване обладнання забезпечувало оптимізацію для всього виробничого процесу.

Для завершення даної структурної оцінки варто проаналізувати вплив інвестицій на показник HSE (health, safety, environment). Здоров'я, безпека та навколишнє середовище є критичними елементами для ефективної діяльності будь-якого підприємства.

Модернізація основних засобів може зменшити шкідливі викиди та споживання ресурсів, що позитивно вплине на екологічні показники підприємства. Нові технології можуть бути розроблені з урахуванням вимог до енергоефективності та екологічної відповідності, що не тільки зменшує негативний вплив на довкілля, але й може принести підприємству вигоду у вигляді економії на енергоресурсах та покращення екологічного іміджу.

Для числового вираження даної оцінки пропонується впровадження бальної оцінки для кожного з трьох сегментів. Розглянемо логіку розрахунку (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Формування оціночного значення для показника HSE

Сегмент	Діапазон балів	Валове значення сегменту
Health	0-10	0,33
Safety	0-10	0,33
Environment	0-10	0,33

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Отже, на основі запропонованої методики можна оцінити ефективність інвестиційного проекту по оновленню ОЗ з охопленням і показників доходності, і впливу на людський капітал компанії. Для числового вираження сукупного результату оцінки – пропонується взяти середньо зважене значення для всіх 6 показників і перевести у відсоткове значення. Коротко покривши кожен з пунктів можна виділити критичні точки проекту та пропрацювати їх.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичні аспекти управління міжнародними інвестиціями для розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням впливу воєнного стану в Україні. Міжнародні інвестиції є важливим інструментом для відновлення і розвитку українських підприємств. В умовах воєнного стану, коли внутрішні інвестиційні ресурси обмежені, міжнародні інвестиції виступають основним джерелом фінансування для модернізації та розширення виробничих

потужностей. Зокрема, у 2022 році в Україну надійшло прямих іноземних інвестицій на суму близько 3,2 млрд доларів США, що становило значну частину реінвестованих доходів міжнародних компаній, які вже функціонували в Україні.

Дослідження показало, що міжнародні інвестиції можуть мати форму грантів, кредитів, прямих інвестицій і реінвестицій. Переважна частина інвестицій у 2022 році (понад 80%) була спрямована на підтримку державних ініціатив з відновлення зруйнованих інфраструктурних об'єктів. Водночас значна частина реінвестованих прибутків компаній (приблизно 12%) була сконцентрована на підприємствах швидкого споживання (FMCG), що вказує на специфіку українського ринку в кризовий період.

Важливим аспектом управління міжнародними інвестиціями є їхня ефективність для підприємств. Для аналізу ефективності використання інвестицій у підприємства необхідно застосовувати такі показники, як рентабельність інвестицій (ROI), яка в ідеальному випадку має перевищувати 10%. Аналіз на прикладі кількох підприємств показав, що їхній ROI у середньому становить 8-12%, що є оптимальним результатом в умовах нестабільної економіки.

Курс валют також є критичним фактором для міжнародних інвесторів. У 2023 році коливання курсу гривні по відношенню до долара становили до 30%, що впливає на рішення інвесторів про вкладення. Девальвація гривні, з одного боку, може сприяти експортній конкурентоспроможності, але, з іншого боку, створює ризики втрат для інвесторів.

Для оцінки ефективності залучених інвестицій пропонується власна система, що базується на кількох ключових показниках. Основними з них є:

- продуктивність виробництва – дозволяє оцінити, наскільки інвестиції сприяли підвищенню продуктивності підприємства;

- термін окупності інвестицій (PBP) – показник, який визначає період, за який початкові вкладення будуть повернуті. Оптимальним вважається термін до 2-3 років;
- залученість персоналу (FTE) – оцінюється через зменшення часу на виробництво одиниці продукції, що дозволяє вивільнити додатковий робочий час працівників для інших задач;
- якість продукції (QA) – показник браку на одиницю продукції до і після модернізації. Зменшення браку свідчить про покращення якості;
- вплив на ключові товари (Power SKU) – оцінює, як модернізація вплинула на продуктивність і якість основних товарів компанії, які забезпечують найбільший дохід;
- HSE (Health, Safety, Environment) – показник, що оцінює вплив інвестицій на безпеку, здоров'я працівників та екологічність виробництва.

Використання цих показників дозволить підприємствам всебічно оцінити ефективність міжнародних інвестицій, оптимізувати виробничі процеси та підвищити загальну конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, міжнародні інвестиції мають важливе значення для економічного розвитку українських підприємств, але їх залучення вимагає комплексного підходу, включаючи чіткі плани розвитку, прозорі фінансові звіти, стабільну валютну політику і прогнозування ризиків.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «БІЛЕ ЯБЛУКО»)

2.1 Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності

Компанія «Біле яблуко» є полтавським виробником меблевих комплектуючих, яка працює з початку 2000-х років у Полтаві. Історично компанію заснували шкільні друзі, які прагнули сприяти розвитку місцевої економіки та покращенню рівня життя населення. У 90-ті роки минулого сторіччя складна ринково-економічна ситуація змушувала зачиняти бізнес, однак і давала нові можливості.

В Україні існує повний цикл меблевого виробництва – від заготівлі деревини до виготовлення готових меблів. Експорт української меблевої продукції за період з 2016 по 2020 рік зріс майже вдвічі, досягнувши 750 мільйонів доларів США, з яких 93% поставляли до Європи. Меблева галузь є значним споживачем дерев'яних панелей, таких як фанера, ДВП та ОСП плити [30, с. 1].

Військовий стан суттєво вплинув на меблеву промисловість. Руйнування інфраструктури та логістичні проблеми спричинили зниження обсягів виробництва та експорту. Частина підприємств була вимушена тимчасово зупинити роботу або перенести виробничі потужності в західні регіони країни. Крім того, втратила значну частину ринку через закриття торговельних шляхів і руйнування підприємств у східних і південних регіонах.

Проте, попри виклики, галузь поступово адаптується до нових умов. Деякі компанії перелаштувалися на внутрішній ринок, а інші знайшли нові можливості для експорту. Європейські замовники, підтримуючи Україну, продовжують співпрацю з українськими виробниками меблів, що сприяє поступовому відновленню експортного

потенціалу. Меблева галузь залишається важливою частиною економіки, і її розвиток є одним з напрямів відбудови країни після війни.

На момент заснування компанії на ринку бракувало місцевих меблів для житлових приміщень, що робило імпортовану продукцію дорогою. Сьогодні «Біле яблуко» пропонує широкий асортимент дерев'яних фасадів будь-якого дизайну: від простих матових і полірованих до фрезерованих і шпонованих. Менеджери компанії допомагають клієнтам з оформленням замовлення та розрахунком вартості, дизайнери надають консультації та створюють індивідуальні проекти для кухонних приміщень і спалень, а монтажники встановлюють готові вироби на місці.

Офіційно зазначеною основною справою за класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД) є 46.47 оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям. Однак також підприємство зазначає, що додатковою діяльністю є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі (31.01), виробництво кухонних меблів (31.02), виробництво інших меблів (31.09), роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах (47.59) [31, с. 1].

На цьому етапі розвитку компанія є провідним гравцем на місцевому ринку. Завдяки тривалому періоду діяльності клієнти вибирають послуги фірми, керуючись відчуттям надійності та довіри. Основна частина замовлень надходить від клієнтів Полтавської області, однак «Біле яблуко» також виконувало проекти в інших містах, зокрема облаштування кінотеатру в Києві та реалізацію приватних замовлень у Харкові, Миколаєві та Рівному. Вихід на міжнародний ринок наразі не є пріоритетом, оскільки національний ринок досить конкурентний, а щорічне посилення присутності міжнародних компаній ускладнює бізнес-процеси для вітчизняних виробників.

Компанія зареєстрована як приватне підприємство та на 02.05.2023 не перебуває в процесі ліквідації. Статутний капітал компанії розподілено таким чином: 50% належить Бурому П. Є., 25% – Синиці Ю. С., та ще 25% – Івлєвій О. О. [31, с. 1].

Вищий орган управління компанії – загальні збори засновників, виконавчим органом є директор (Лісова С. А.). На даний момент нагляд за операційною діяльністю виконує Івлєва О. О.

За 2022-2023 роки деякі виробничі точки постраждали внаслідок військових дій. Їх відновлення було значним випробуванням для підприємства. На даний момент підприємство винаймає виробничий цех, та облаштовує його під свої потреби. Тому більшість ресурсів направлені на відновлення втраченого обладнання.

З огляду на широку географію замовлень, компанія активно використовує послуги доставки для клієнтів з інших регіонів. Основна увага приділяється співпраці з логістичними компаніями, що спеціалізуються на транспортуванні великогабаритних комерційних вантажів. Бойові дії та блокування частини транспортних шляхів ускладнили доставку до деяких регіонів, зокрема на південь та схід країни.

Для полегшення сприйняття представимо коротку характеристику підприємства (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Скорочена та повна назви підприємства	ПП «БІЛЕ ЯБЛУКО» (ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО БІЛЕ ЯБЛУКО)
Поштова та юридична адреси підприємства	36021, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., МІСТО ПОЛТАВА, ОКТЯБРСЬКИЙ РАЙОН, ВУЛИЦЯ МАЗЕПИ, БУДИНОК 11
Реєстр	Індивідуальний податковий номер: 393494816011 Реєстр платників єдиного внеску: 10000000242417 ЄДРПОУ: 39349489
Місія	Втілення мрії про комфорт та красу шляхом виробництва гармонійних функціональних якісних меблів та елементів інтер'єру.
Мета	Стабільне зростання та розвиток матеріально-технічної бази підприємства.
Візія	<ul style="list-style-type: none"> – Лідер у виробництві меблів та елементів інтер'єру на ринку України. – Професіонал у вирішенні комплексних завдань клієнта на вибір: функціонального та гармонійного продукту, відповідального сервісу.

Джерело: [31]

Фундаментальні принципи компанії ґрунтуються на засадах сталого розвитку. Ключову роль у її стабільному функціонуванні відіграє клієнт і побудова довгострокових партнерських відносин. Завдяки багаторічному досвіду, компанія здобула міцну підтримку серед місцевого бізнесу та має низку постійних клієнтів, які продовжують обирати її через позитивний досвід минулої співпраці. Керівництво вміло вирішує конфліктні ситуації і постійно працює над покращенням іміджу компанії на ринку.

Всі співробітники компанії офіційно працевлаштовані, а підприємство вчасно сплачує податки. Керівництво активно заохочує працівників до впровадження нових ідей, створюючи відкритий простір для обговорень щодо покращення внутрішніх процесів і підвищення ефективності підприємства.

Компанія також підтримує професійний розвиток своїх співробітників. Кожен має можливість навчатися та підвищувати кваліфікацію, беручи участь у тематичних виставках, що дозволяє не лише підвищити експертизу у галузі, але й розширити професійні зв'язки в меблевій індустрії. В умовах нестабільної економічної ситуації, спричиненої війною, така підтримка є важливим фактором для утримання талановитих кадрів та адаптації до нових умов ринку.

Вебсайт компанії надає можливість замовити різноманітні фасади та меблеві елементи, а також детально ознайомитися з характеристиками продукції та варіантами фрезерування, що робить її привабливою для замовників, які цінують індивідуальність та якість [32, с. 1]. Значним недоліком є неможливість здійснення самостійних розрахунків вартості за допомогою функціоналу сайту. Значною популярністю на даний момент користуються онлайн калькулятори – це один з варіантів покращення для підприємства.

Організаційна структура підприємства «Біле яблуко» виглядає наступним чином (див. рис. 2.1).

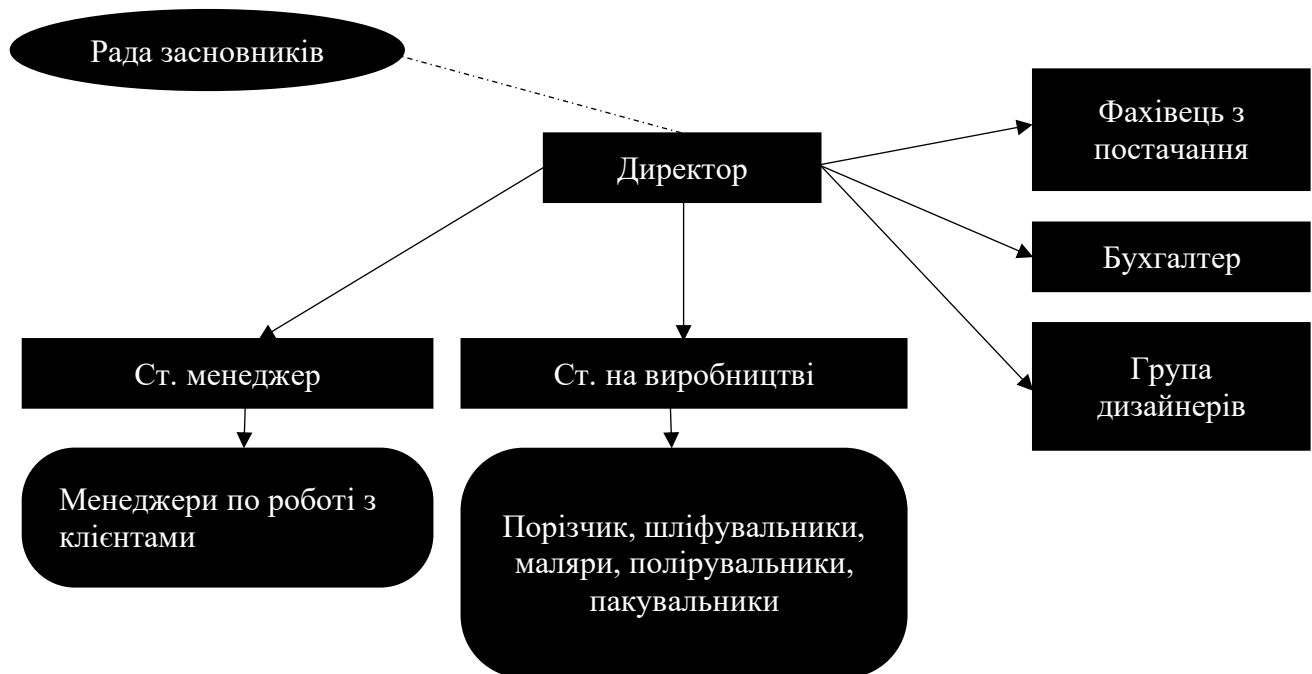


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Біле яблуко»
(складено на основі [36])

Структура компанії має функціональний характер. К-сть працівників та обсяг задач не дозволяє побудувати матричну структуру організації. Однак окремі проекти здійснюються за схожою методикою.

За М. Портером визначаються 5 конкурентних сил, що впливають на ситуацію в галузі [38, с. 30]. Для досліджуваної діяльності притаманним є суперництво між фірмами у галузі, причому конкуренція виникає між компаніями, відповідно до їх величини. Тобто малі компанії конкурують з малими, великі – з великими. Загрозу вітчизняним підприємствам можуть становити міжнародні компанії, які працювали на території України до повномасштабного вторгнення та планують відновити роботу після стабілізації, до прикладу ТОВ «ІКЕА Україна». Якщо аналізувати інтенсивність конкуренції, то можна виокремити помірну конкуренцію, коли більшість фірм отримують приблизно однаковий прибуток з одиниці.

Невід’ємним компонентом даного аналізу є формування стратегічної групи конкурентів. Завдання ускладняється тим, що досліджуване підприємство «Біле

яблуко» є відносно малим, тому конкурентів до даної групи також варто шукати серед ніш. Варто проаналізувати наступний перелік підприємств як таких, що є найбільш наближеними за характером діяльності:

- ПП «Біле яблуко» [32, с. 1] – Полтава (база дослідження);
- ТОВ «СМ 55» [39, с. 1]– Харків;
- ТОВ «КОЖАН» [40, с. 1] – Київ;
- ТОВ «Бренд Руміо» [41, с. 1] – Львів.

Порівнюємо згадані підприємства за допомогою інтернет-ресурсу Youcontrol (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика окремих компаній галузі за допомогою Youcontrol

Фактор	ПП «Біле яблуко»	ТОВ «СМ 55»	ТОВ «КОЖАН»	ТОВ «Бренд Руміо»
Основний КВЕД	46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям	31.09 Виробництво інших меблів	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
Місцезнаходження	Полтавська область	Київська область	Київ	Львівська область
Рік реєстрації	2014	2020	2008	2019
FinScore	В/3,0	А/3,2	С/2,0	В/2,8
Ймовірність несприятливих фінансових ризиків	Помірна	Низька	Середня	Помірна
Фінансова стійкість	Достатня	Висока	Задовільна	Достатня
MarketScore	В/2,7	В/3,1	С/2,0	С/1,9
Ринкова потужність	Вища середньої	Вища середньої	Середня	Середня
Потенціал до лідерства	Достатні позиції на ринку	Достатні позиції на ринку	Посередній	Посередній
Санкційні списки	Не підпадає	Не підпадає	Не підпадає	Не підпадає
Репутація в медіа	Не згадується	Не згадується	Не згадується	Не згадується

Джерело: [42]

Загально можна зробити висновок, що підприємства схожі за своїми ключовими показниками. Всі вони мають достатню фінансову стійкість та помірну ймовірність настання фінансових ризиків. Через малий розмір самих підприємств висвітлення у медіа незначне. На основі отриманих даних варто скласти карту стратегічних груп конкурентів, для порівнюючих факторів можна взяти якість та ціну продукції (див. рис. 2.2).

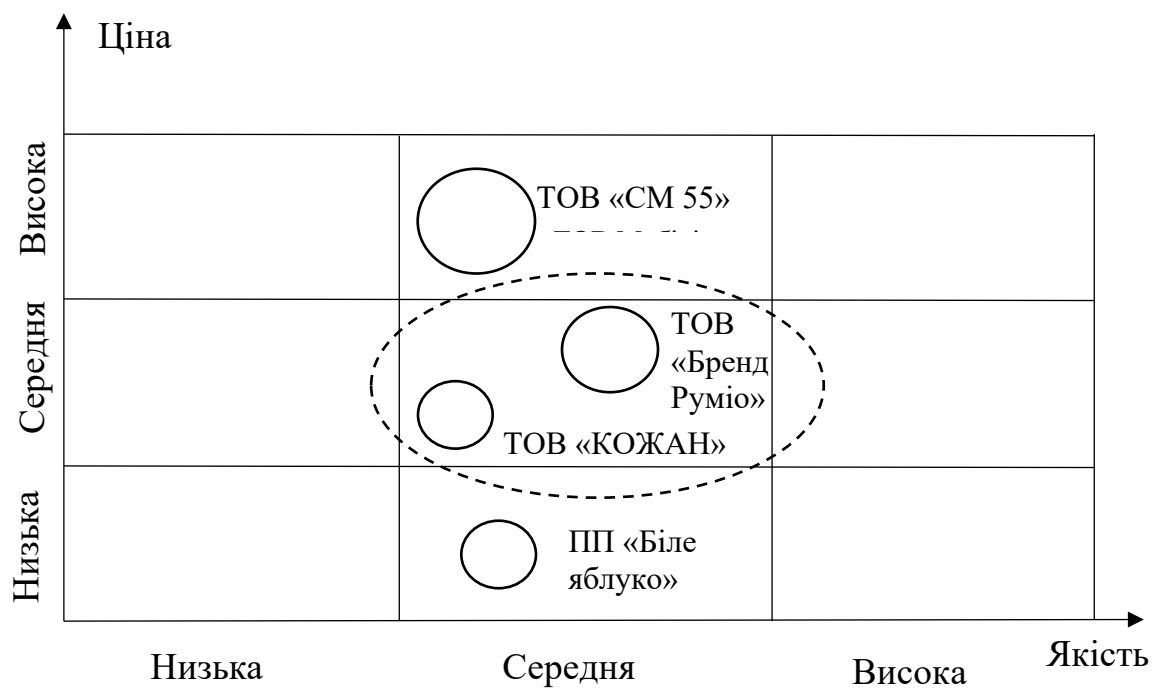


Рис. 2.2 Карта стратегічних конкурентів
(складено на основі [42])

ТОВ «Бренд Руміо» та ТОВ «КОЖАН» утворюють разом стратегічну групу. Для досліджуваного підприємства (ПП «Біле яблуко») доречними є лише три варіанти розвитку: перехід у центральний квадрант (середня ціна + середня якість), у зону середньої ціни та високої якості чи до зони низької ціни та високої якості. Проаналізуємо кожен з варіантів.

Центральний квадрант на поточний момент є доволі насиченим конкурентами, при чому їх фінансові показники кращі за показники базового підприємства. Перехід до цієї зони можливий лише у випадку, якщо ТОВ «Бренд Руміо» чи ТОВ «КОЖАН»

так само виконають перехід в іншу зону. Однак для згаданих компаній зміни будуть складнішими, адже вони знаходяться вище по карті, а отже, аби вивести якість на кращий рівень, необхідні будуть більш структурні зміни, ніж для ПП «Біле яблуко». Водночас варіант збільшення ціни буде означати перехід до прямої конкуренції з ТОВ «СМ 55», який наближений до розмірів середнього бізнесу. Тому зміни у середньому квадранті мало імовірні, а отже орієнтація на нього – не першочергова.

Зона низької ціни та високої якості – перехід до неї дозволило б покращити якість результатів виробництва та відносини зі споживачами. Однак специфіка галузі полягає у неможливості ефекту економії від масштабу для малих підприємств зі збереженням прийняттого рівня якості. Необхідні значні інвестиційні вливання для оновлення верстатного комплексу.

Зона середньої ціни та високої якості. Найбільш привабливий варіант для бази дослідження, адже покращення виробничого комплексу можна реалізувати за рахунок збільшення прибутковості одиниці продукції.

Продовжуючи аналіз підприємств галузі варто встановити ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз ключових факторів успіху підприємств галузі

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ПП «Біле яблуко»		ТОВ «КОЖАН»		ТОВ «Бренд Руміо»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість продукції	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
Об'єм продажу	0,25	4	1	5	1,25	4	1
Ціна продукції	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
Частка ринку	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Загальна оцінка	1		4		4,2		3,65

Джерело: [42]

На поточний момент меблева галузь є однією з найрозвинутіших серед галузей лісового сектору в Україні. В умовах нестабільності зовнішнього середовища

споживачі накопичують фінансові ресурси у середині домогосподарств та рідше витрачають. За пірамідою потреб А. Маслоу виробни меблевої промисловості задовільняють естетичні потреби, проте перед ними споживачі спочатку покривають фізіологічні потреби.

Сформуємо позиційну карту стратегічних груп конкурентів ПП «Біле яблуко» на ринку меблевих виробів в Україні. Також додамо непрямого конкурента ТОВ «ПСВ-Антік» – компанія, що надає послуги фарбування дерев'яних та металевих конструкцій (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Позиційна карта стратегічних груп конкурентів ПП «Біле яблуко» на ринку меблевих виробів в Україні

Компанії	Параметри диверсифікації					
	Якість	Ціна	Асортимент	Відповідність міжнародним стандартам	Підтримка бренду	Збутова мережа
1. ПП «Біле яблуко»	Середня	Низька	Широкий	Не відповідність	Висока	Розвинена
2. ТОВ «СМ 55»	Середня	Висока	Вузький	Не відповідність	Висока	Розвинена
3. ТОВ «КОЖАН»	Середня	Висока	Середній	Не відповідність	Низька	Розвинена
4. ТОВ «Бренд Руміо»	Середня	Середня	Широкий	Не відповідність	Висока	Частково розвинена
5. ТОВ «ПСВ-Антік»	Середня	Висока	Широкий	Частково	Середня	Недостатньо розвинена

Джерело: [42]

Загалом можна зробити висновок, що галузь залишається привабливою для ведення бізнесу, проте і насиченою конкурентами. Для здобуття успіху необхідно відслідковувати тренди не лише на вітчизняному ринку, проте і на міжнародному, аналізувати поведінку цільової аудиторії та постійно взаємодіяти з нею. Досліджувані підприємства не здійснюють міжнародну діяльність, однак в умовах поточної ситуації на ринку, цей формат є необхідним для розгляду. На основі отриманих параметрів

сформуємо додаткові перехресні карти по таким характеристикам: відповідність міжнародним вимогам – асортимент, підтримка бренду – збутова мережа (див. рис. 2.3).

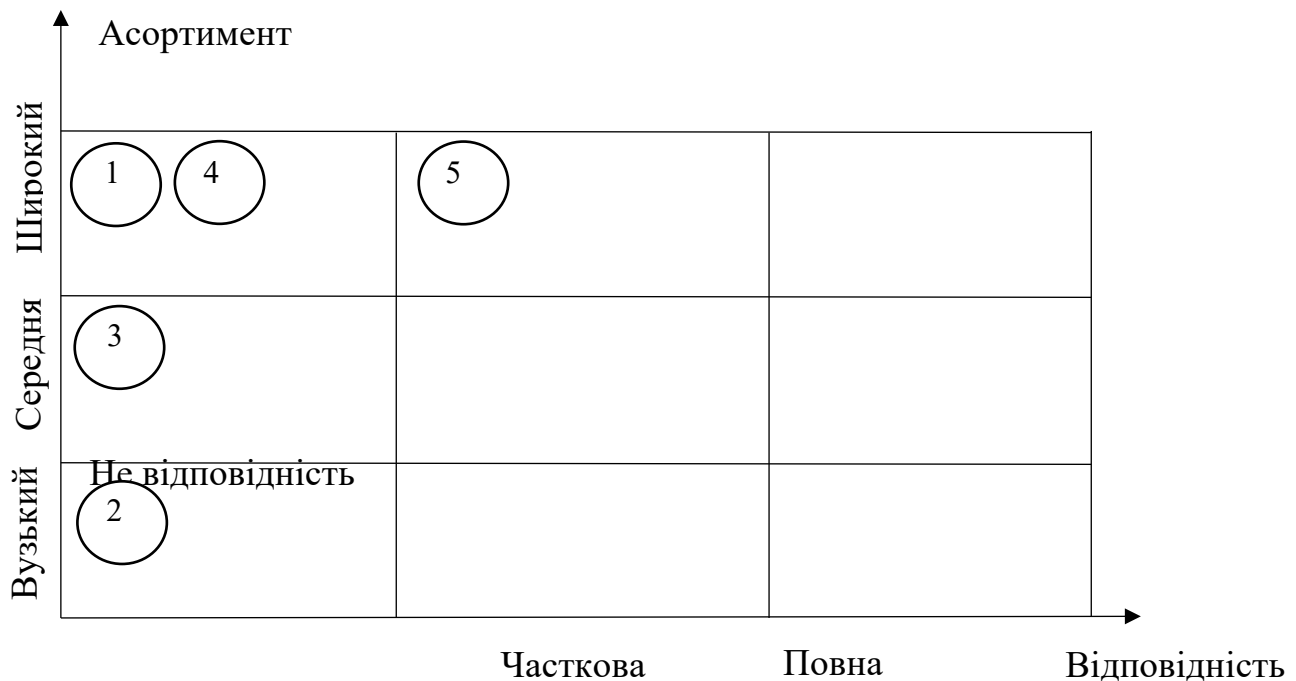


Рис. 2.3 – Карта «Асортимент – Відповідність міжнародним вимогам»

(складено на основі [42])

На даному рисунку розподілені досліджувані компанії під наступними номерами: 1 – ПП «Біле яблуко», 2 – ТОВ «СМ 55», 3 – ТОВ «КОЖАН», 4 – ТОВ «Бренд Руміо», 5 – ТОВ «ПСВ-Антик». Прослідковується тренд у підприємств про стан неготовності до можливих аудитів. Це може бути наслідком відсутності державних перевірок відповідного спрямування. У результаті компанії можуть мати проблеми при експорті власної продукції. Даними ризиками можна управляти за рахунок введення змін у діяльність, тобто наразі розширення чи значні зміни можуть контролюватись державними органами. Синхронізація з європейськими стандартами зумовлює перехід вітчизняних підприємств у відкриту колаборацію з контролюючими органами. Розглянемо наступну карта (див. рис. 2.4).

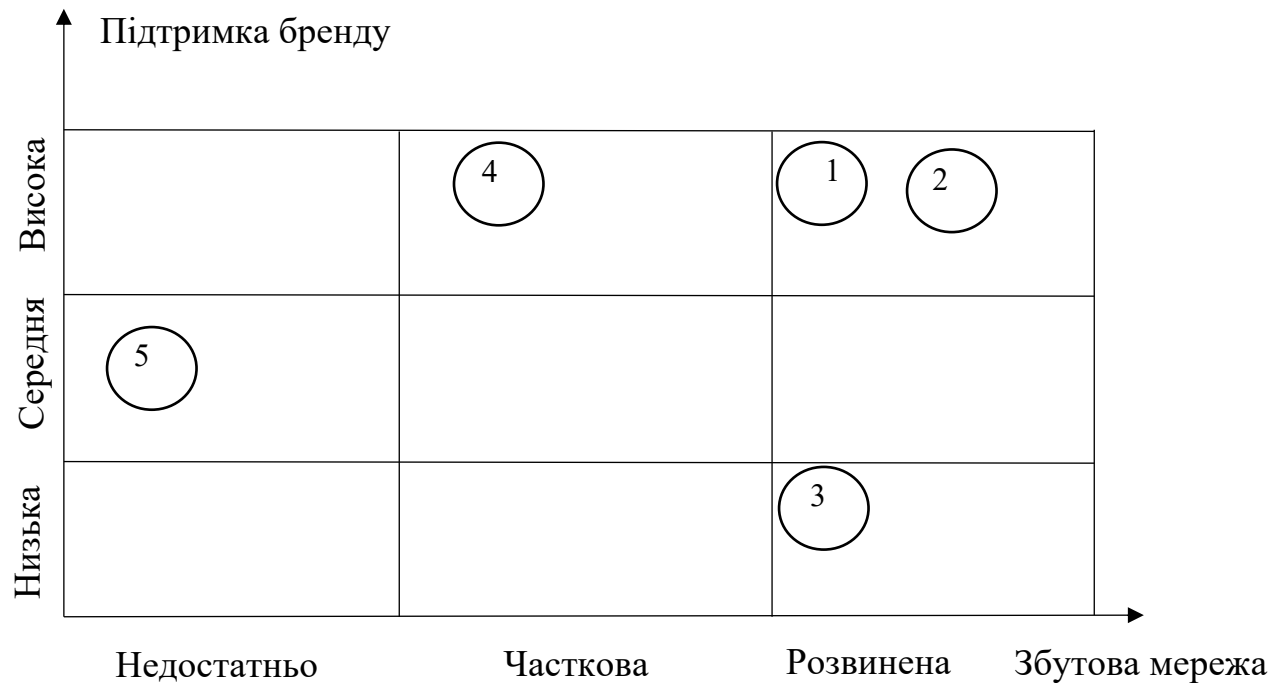


Рис. 2.4 – Карта «Підтримка бренду – Збутова мережа»

(сформовано автором на основі [42])

Важливим процесом по роботі з даними характеристиками є утримання позиції для лідируючих компаній. Варто більш детально проаналізувати основні показники та підкріпити їх реальними значеннями (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Конкурентні переваги ПП «Біле яблуко» порівняно з найближчими конкурентами

Показник	В.з.	ПП «Біле яблуко»		ТОВ «СМ 55»		ТОВ «КОЖАН»		ТОВ «Бренд Руміо»	
		Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал	Рейтинг	Бал
Якість	0,2	4	0,8	4,8	0,96	5	1	4,8	0,96
Кількість	0,05	3	0,15	3,5	0,175	1	0,05	2,5	0,125
Унікальність	0,15	4	0,6	3,3	0,495	3	0,45	3	0,45
Асортимент	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Сервіс	0,15	3	0,45	5	0,75	3	0,45	4	0,6
Реклама	0,12	4	0,48	2	0,24	4,2	0,504	3	0,36
Імідж	0,18	4	0,72	3,9	0,702	4,2	0,756	1,2	0,216
Загальна оцінка	1	-	3,65	-	4,07	-	3,81	-	3,31

Джерело: [42]

Параметр якості можна спроектувати з відгуків споживачів. Кількість можна орієнтовно отримати з к-сть відгуків. Унікальність та асортимент оцінимо через аналіз пропозиції. Сервіс можна кількісно оцінити через такі фактори як можливість зв'язатись з оператором/замовити дзвінок, швидкість відповіді у соціальних мережах. Параметри реклами та іміджу виведемо з кількості підписників у соціальній мережі Instagram та характеру ведення їх. Проаналізуємо відповідні дані (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінки компаній по визначеним критеріям

Параметри порівняння	ПП «Біле яблуко»	ТОВ «СМ 55»	ТОВ «КОЖАН»	ТОВ «Бренд Руміо»
Якість	4,0	4,8	5	4,8
Кількість	30	37	6	15
Унікальність	4/5	3/5	3/5	3/5
Асортимент	4/5	5/5	4/5	4/5
Сервіс	3/5	5/5	3/5	4/5
Реклама	4	5	4	3
Імідж	1000	н/в	7500	137

Джерело: [42]

Загалом учасники ринкових відносин зі сфери деревообробки мають значний досвід в пристосуванні до економічних коливань. Для досліджуваного підприємства є пріоритетним збереження поточних показників та укріплення позицій на місцевому ринку. Для масштабування необхідне залучення зовнішніх ресурсів – що можливо при позитивних фінансових результатах. Тому аналіз останніх є не менш важливим.

Варто зазначити, що значна кількість необхідних показників включені до балансу (звіту про фінансові результати) підприємства, який є обов'язковим до оприлюднення чи відправки у податкові органи у контексті дотримання законодавства України [37, с.1]. Проте не всі підприємства мають надавати такого роду інформацію. Проаналізувавши текст Закону про бухгалтерський облік в Україні, можна зробити висновок, що оприлюднення звіту є обов'язковим лише для середніх та великих підприємств, з приводу мікро- та малих – це є необов'язковим у загальних випадках. Якщо ж такі підприємства становлять суспільний інтерес – то правила публікації розповсюджуються й на них [17, с. 1].

Підприємство не публікує свої фінансово-економічні показники у відкритому доступі. Однак деякі дані були отримані через пряме спілкування з працівниками та керівництвом компанії (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПП «Біле яблуко»

Показники	Роки						Відхилення 24/23	
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (неповний)	абсолютне	відносне
1. Обсяг випуску продукції, виробів	8316	8312	8363	3050	3433	2248	383,32	113%
2. Чистий дохід від реалізації, тис. грн	15785	16235	16254	5490	6634	4724	1143,83	121%
3. Середньооблікова к-сть робочих, осіб	28	26	26	11	12	12	1,00	109%
4. Фонд оплати праці, тис. грн	3924,5	3188,6	3370	1320	1537	1540	217,20	116%
5. Продуктивність праці на одного працівника, тис. грн/особу	563,75	624,42	625,2	499,1	552,8	393,7	53,73	111%
6. Середня заробітна плата, тис. грн / особу	11,68	10,22	10,8	10	10,5	11,2	0,50	105%
7. Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	13414	14589	14206	7896	8300	8500	404,00	105%
8. Фондовіддача (вартість товару / вартість ОЗ), од.	1,18	1,11	1,14	0,7	0,9	1,05	0,20	129%
9. Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	80,36	70,2	75,5	31,2	15,2	10	-16,00	-51%
10. Собівартість продукції, тис. грн	7821,2	7818,4	7854	5135	6789	4811	1653,80	132%
11. Операційні витрати, тис. грн	5547,5	4811,6	4993	2943	3100	3500	157,00	105%
12. Операційні витрати на одну грн чистого доходу, грн	0,35	0,3	0,31	0,54	0,46	0,74	-0,08	-15%

Продовження таблиці 2.6

13. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	6703,5	7230,4	6759	566	3130	2890	2564,00	553%
14. Рентабельність (чистий прибуток / всі витрати), %	1,21	1,5	1,35	0,19	1,1	1,10	0,91	579%

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Маємо позитивну динаміку відновлення потужностей виробництва за 2023-2024 роки. Однак прогнозування у поточному середовищі це виклик. Даних обсягів достатньо аби підприємство функціонувало та виконувало зобов'язання перед клієнтами та працівниками.

Для більш детального розуміння товарного ряду компанії, розглянемо графік виробництва найбільш популярних товарів (див. рис. 2.5).

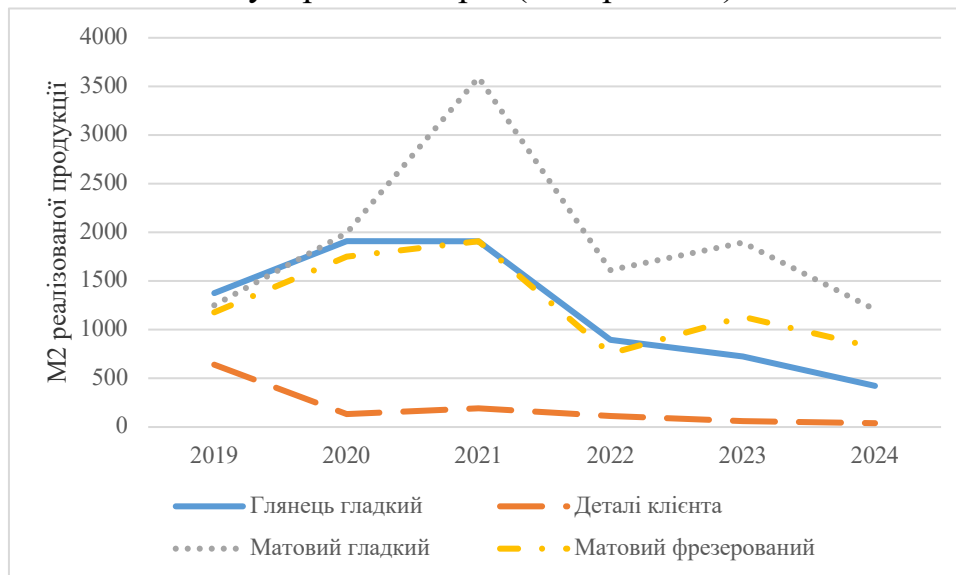


Рис. 2.5 – Обсяги виробництва за товарними групами
(складено автором на основі [36])

До пандемії значним попитом користувалась послуга обробки деталей клієнта. Насьогодні у рік обробляється приблизно 60 м кв., однак за умови стабілізації ринку можна очікувати зростання даного сегменту. Випуск гладких матових фасадів залишається основним СКЮ (з англ. Stock Keeping Unit – товарна одиниця) на виробництві. Цікавим є той факт, що фрезеровані фасади залишаються другими за популярністю, однак їх вартість та час, необхідний для виробництва, є значно вищим ніж для гляцевих гладких фасадів. Відповідно, не зважаючи на тяжку ситуацію в

країні, споживач готовий виділяти ресурси на більш стильний дизайн виробу навіть якщо він коштуватиме дорожче.

Для полегшення сприйняття вважатимемо, що фасади використовуються для кухонних приміщень. Враховуючи зростаючий попит саме на фрезеровані фасади, доцільно аналізувати саме їх характеристики. Розглянемо приклади товарної продукції підприємства представлений (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6 – Приклад готової продукції компанії «Біле яблуко»

Джерело: [32]

Варто розглянути виробничий товар, з урахуванням наступних ключових характеристик:

- **Якість.** Компанія пропонує 18-місячну гарантію на свою продукцію з моменту виконання замовлення. Враховуючи використання високоякісних лакофарбових матеріалів італійського виробництва, така гарантійна політика виглядає цілком обґрунтованою і демонструє лояльність до споживачів. Перевірка дотримання стандартів відбувається на кожному з етапів виробництва.
- **Функціональні особливості.** Виріб може бути використаний як дверцята для кухонних шаф, виконуючи переважно декоративну функцію і відповідаючи естетичним запитам клієнтів. Залежно від типу кріплень, фасади можуть відкриватися знизу вгору або з правого боку наліво, що є найбільш поширеними варіантами. Додатково виріб може бути у вигляді стільниці.

- **Дизайн.** Ця характеристика є унікальною для даного товару, оскільки метод фрезерування дозволяє реалізувати будь-які дизайнерські ідеї. Проте, зі зростанням складності робіт збільшується як час виготовлення, так і вартість замовлення. Більшою популярністю користуються традиційні матові чи фрезеровані фасади.
- **Пакування.** Через крихкість продукції процес пакування має велике значення. На виробництві існує спеціальна пакувальна зона, де два працівники групують фасади по три-чотири одиниці, обгортають їх у кілька шарів бульбашкової плівки, гофрокартону і стрейч-плівки для захисту від вологи, фіксуючи все скотчем. Пакувальні листи дозволяють організовувати транспортування.
- **Маркування.** Для підприємства розробка спеціальної системи маркування не є критичною. Найважливішим на етапах виробництва є контроль кількісних характеристик під час розкрою МДФ, а також забезпечення якісної обробки матеріалів.

Досліджуваний товар не належить до категорії товарів першої необхідності або тих, що відповідають базовим рівням піраміди Маслоу, проте він залишається популярним серед споживачів з певним рівнем доходу. Задоволення естетичних потреб є важливим аспектом людського розвитку. Це підтверджується розвитком мистецтва в країнах із високим індексом людського розвитку, таких як Японія, Німеччина та Норвегія, де культура знаходиться на високому рівні. Незважаючи на те, що Україна не входить до цієї групи країн, її населення також прагне мати доступ до товарів, що задовольняють естетичні потреби.

Для проведення економічного аналізу важливо розуміти прибутковість не тільки виробництва загалом, але й кожного виду продукції окремо. Компанія тривалий час виготовляє стандартні фасади, які добре знайомі споживачам (матові та глянцеві). Проте підприємство також спеціалізується на виробництві фасадів із нестандартними

формами або спеціальними ефектами. Важливо проаналізувати дані щодо націнки на кожен вид продукції, щоб оцінити ефективність їх виготовлення (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Окремі фінансові показники ПП «Біле яблуко» за період 2023-2024 рр.

Група товарів	Сума продажу, грн	Собівартість грн	Валовий прибуток, грн	Очікувана націнка, %
2023 рік				
Матовий гладкий	5246491,44	2445140,91	2801350,53	115
Матовий фрезерований	4292882,31	2056895,82	2235986,49	109
Глянець гладкий	2339130,48	1131024,19	1208106,29	108
Матовий з патиною фрезерований	199840,00	94586,80	105253,20	116
2024 (до вересня) рік				
Матовий гладкий	3564977,02	1 643707,89	1921269,13	117
Матовий фрезерований	3389968,27	1 622737,34	1767230,93	108
Глянець гладкий	1437412,61	705113,34	732299,27	104
Матовий з патиною фрезерований	261698,17	125694,44	136003,73	109

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

На основі даних значень можна зробити висновок що компанія отримує більшу частину прибутку з виробництва та реалізації матових фасадів. Ця товарна лінія має не лише найбільші обсяги у виробництві, але й відсоток націнки. З однієї сторони це створює можливість для постійного прибутку, з іншої – даний вид є найпростішим для обробки, тому споживачі, що шукають інноваційних рішень, можуть не звернути увагу на досліджуване підприємство.

На даний момент компанія демонструє деякі кроки у відновленні виробничих потужностей, однак їхні темпи є недостатньо швидкими для стабільного відновлення. Враховуючи це, існує потреба в залученні додаткового фінансування, що може допомогти оптимізувати виробничі процеси та прискорити відновлення. Залучення сторонніх інвестицій дозволить не лише підвищити обсяги виготовлення продукції, але й сформувати стабільну фінансову базу, яка стане основою для подальшого розвитку. Це, в свою чергу, дозволить підприємству масштабувати свої виробничі потужності, покращити технологічні процеси та забезпечити більшу гнучкість у

реагуванні на ринкові виклики. Завдяки збільшенню обсягів виробництва компанія зможе стабілізувати фінансові потоки, що є необхідним кроком для довгострокової стратегії зростання та конкурентної переваги на ринку.

Однак оптимізація бізнес процесів за рахунок залучених коштів не є новизною, і кожне підприємство виконує певні задачі для покращення виробництва. Аналіз вже існуючих зон розвитку на підприємстві дозволить сформулювати уявлення про можливості для покращення.

2.2 Аналіз ефективності залучення інвестиційних коштів у розвиток підприємства на зовнішніх ринках

На основі проведеного дослідження підприємства «Біле яблуко», можна зробити висновок, що компанія не веде активної діяльності у сфері залучення зовнішніх інвестицій. Підтримка та розвиток бізнес процесів відбувається за рахунок отриманого прибутку, або ж короткострокових зобов'язань від кредитних установ. Тим не менш компанія продовжує свою діяльність в умовах невизначеності та мінливості, зумовлених пандемією та військовим положенням. Доречним є розгляд частки зобов'язань досліджуваного підприємства у відношенні до активів та загальних доходів (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Фінансові показники ПП «Біле яблуко»

Рік	Зобов'язання, тис. грн	Загальні доходи, тис. грн
2023	273	12380
2020	138	9347
2019	290 – 300	11910
2018	370 – 380	н.в.
2017	230 – 240	н.в.

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Інформація за 2021 та 2022 роки відсутня на офіційних платформах, поясненням може бути скасування обов'язковості звітування результатів діяльності для певних категорій підприємств [37, с. 67]. База дослідження може здійснювати власну

підприємницьку діяльність на основі виробництва товарів не одним, а декількома юридичними особами. За даними таблиці 2.8 компанія має значний кредитний тягар.

Розглянемо обсяги виробництва за останні 5 років (див. рис. 2.7).

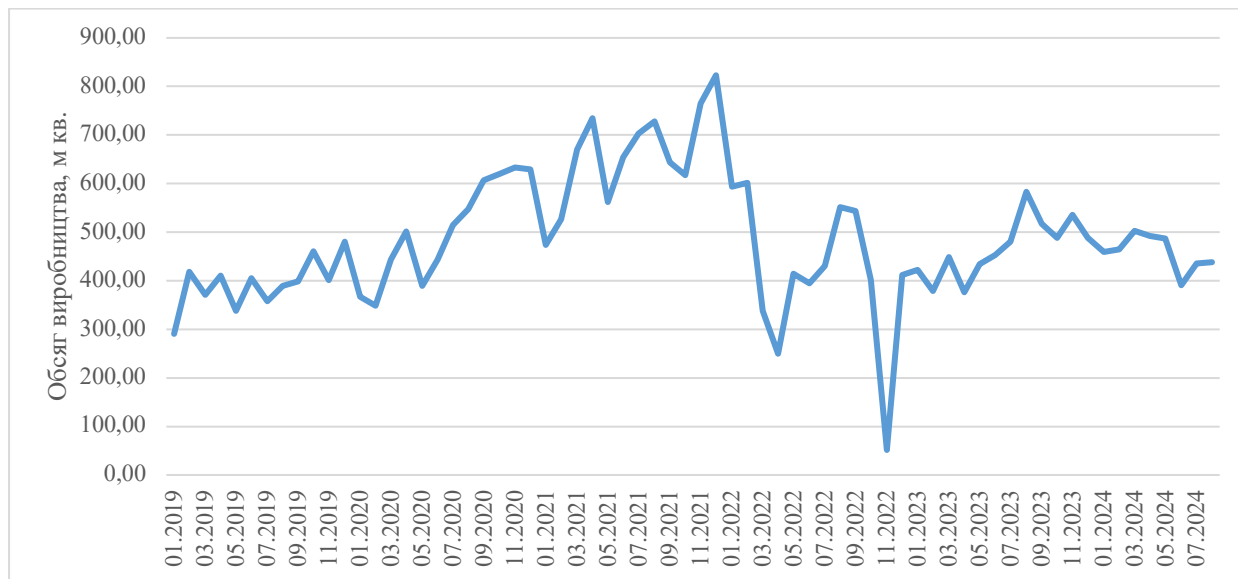


Рис. 2.7 – Динаміка обсягу виробництва ПП «Біле яблуко» за 2019-2024 рр.

Джерело: [36]

Дані за період до 2019 відсутні, тому неможливо стверджувати який обсяг виробництва був за стабільних умов. Однак останні 5 років сформували тренд гнучкості підприємства, який залишатиметься необхідним і після завершення військового стану. Тому аналіз за період від 2019 року найбільш наближений до сучасних реалій.

Розглянемо кореляцію показників по зобов'язанням та доходу з обсягами виробництва (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Залежність між зобов'язаннями та виробництвом

Рік	Зобов'яз., тис. грн	Вироб., м кв.	Дохід, тис. грн	Дохід на од. зобов'яз., тис. грн	М кв. на од. зобов'яз.	Дох-сть 1 м кв.
2023	273	5607	12380	45,35	20,54	2,21
2020	138	6042	9347	67,73	43,79	1,55
2019	295	4722	11910	40,37	16,01	2,52

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Аналіз ефективності залучення кредитних коштів по відношенню до виробничої продуктивності підприємства демонструє важливі тенденції в управлінні фінансовими ресурсами. Одним з ключових показників, який впливає на загальну продуктивність, є рівень фінансових зобов'язань компанії. У 2019 році зобов'язання підприємства були найвищими (295 тис. грн), однак при цьому виробничі показники – обсяг виробництва 4722 м кв. – були найнижчими за аналізований період. Це свідчить про те, що зовнішні фінансові зобов'язання не завжди корелюють з підвищенням продуктивності, а можуть вказувати на неефективне використання ресурсів.

Якщо розглядати показники доходу на одиницю зобов'язань, то у 2020 році при найнижчих зобов'язаннях було зафіксовано найбільший дохід – 67,73 тис. грн на одиницю зобов'язань. Можна стверджувати про високу ефективність використання залучених коштів для генерування доходу. Натомість у 2019 та 2023 роках цей показник був значно нижчим – 40,37 і 45,35 тис. грн відповідно, що свідчить про меншу ефективність використання зовнішніх інвестицій. Високий показник 2020 року підкреслює, що правильне управління зобов'язаннями і кредитними коштами може значно підвищити рентабельність компанії. Ці характеристики формують інвестиційну позицію компанії на зовнішньому ринку.

Продуктивність на одиницю зобов'язань, або кількість виробленої продукції на кожну тисячу гривень зобов'язань дозволить відстежити вплив залучених коштів на виробничу діяльність. У 2020 році цей показник становив 43,79 м кв. на одиницю зобов'язань, що майже вдвічі перевищує результати 2019 та 2023 років. Можна зробити висновок, що у 2020 році компанія максимально ефективно використовувала зовнішні інвестиційні кошти для підвищення обсягів виробництва, натомість у 2019 і 2023 роках показник у два рази менший.

У підсумку, аналіз даних показує, що найбільш ефективно використання кредитних коштів підприємство продемонструвало у 2020 році, коли зобов'язання

були мінімальними, але виробничі показники та дохід на одиницю зобов'язань були найвищими. Залучення кредитних ресурсів ефективно лише тоді, коли вони використовуються для оптимізації виробничих процесів і сприяють зростанню операційної ефективності. У випадках, коли зобов'язання збільшуються без відповідного зростання виробничої продуктивності, як у 2019 та 2023 роках, ефективність використання кредитних коштів є нижчою.

Варто розглянути наскільки поточний формат зовнішнього кредитування обтяжує підприємство. Враховуючи наявну інформацію з виробництва та зобов'язань – можемо оцінити тягар від кредитних умов, а також наявність кореляції між збільшенням обсягів зобов'язань та виробництвом (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Поквартальне відношення виробництва та кредитів

Рік	Квартал	Обсяг, м кв.	Зобов'язання, тис. грн	Вартість обслуговування, тис. грн
2019	I	1079,27	120	18
2019	II	1154,79	115	17,25
2019	III	1145,47	109	16,35
2019	IV	1342,83	104	15,6
2020	I	1158,48	295	44,25
2020	II	1333,96	257	38,55
2020	III	1668,12	219	32,85
2020	IV	1882,11	181	27,15
2021	I	1670,60	138	20,7
2021	II	1952,25	133	19,95
2021	III	2074,68	130	19,5
2021	IV	2205,35	121	18,15
2022	I	1534,39	116	18,56
2022	II	1058,04	110	17,6
2022	III	1524,55	105	16,8
2022	IV	864,02	100	16
2023	I	1250,18	94	15,04
2023	II	1263,82	89	14,24
2023	III	1580,80	84	13,44
2023	IV	1512,52	79	12,64
2024	I	1427,01	273	43,68
2024	II	1370,22	256	40,96
2024	III	874,25	250	40
2024	IV	0,00	н/в	н/в

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Зобов'язання підприємства демонструють тенденцію до зменшення в періоди, коли підприємство виплачувало борги. Наприклад, зобов'язання зросли до 295 тис. грн у першому кварталі 2020 року, коли підприємство залучало додаткові кошти для нарощування обсягів виробництва, які сягнули 1882,11 м кв. У 2021 році зобов'язання зменшилися до 138 тис. грн, коли компанія, ймовірно, виплачувала борги. У 2022 році зобов'язання не відзначаються, що може свідчити про спробу зниження фінансового навантаження на фоні зменшення обсягів виробництва до 864,02 м кв. Протягом 2023 року, знову спостерігається зростання обсягів виробництва, що супроводжувалося залученням зовнішнього фінансування, які досягли 273 тис. грн у 2024 році.

Аби простежити кореляцію між обсягами виробництва та залученими зовнішніми інвестиціями – варто розглянути дані показники в динаміці в одній координатній площині (див. табл. 2.8).

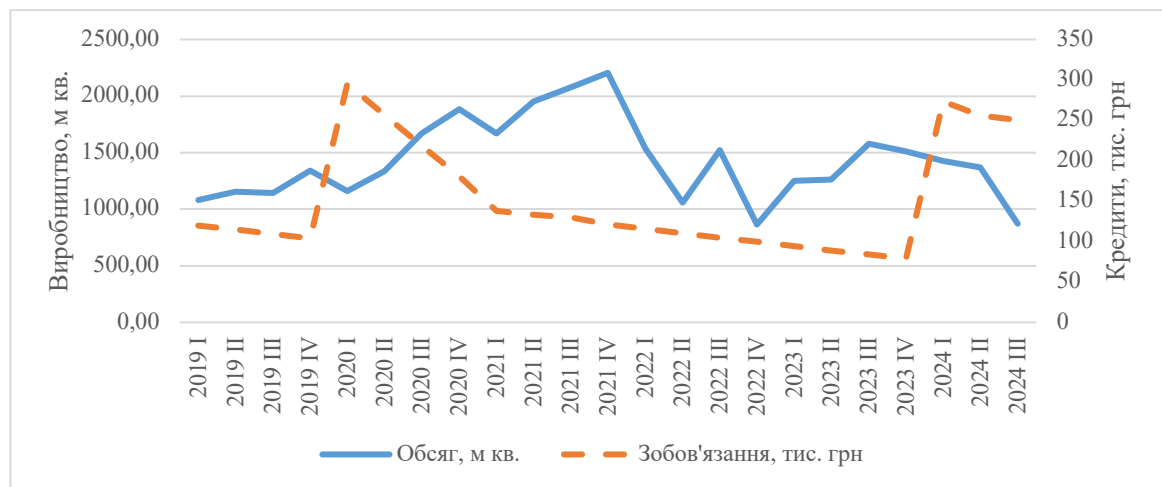


Рис. 2.8 – Динаміка зміни виробництва та залучення кредитних коштів

Джерело: [36]

Відповідно до числових даних, аналіз графіку підтверджує низький рівень кореляції між залученими зовнішніми інвестиціями та обсягами виробництва. Це може свідчити про низько ефективну політику використання банківського кредиту, або ж залучення лише для перекриття короткострокових потреб у готівці [19, с. 45].

Значну частину грошових ресурсів, які використовуються для оновлення технічного обладнання, складають реінвестиції з власного прибутку. Аналіз

ефективності залучення коштів через реінвестиції з прибутку та порівняння цього методу з можливостями залучення кредитного капіталу є важливим для розуміння довгострокової стратегії розвитку підприємства. Залучення коштів через реінвестиції означає, що підприємство використовує частину свого прибутку для фінансування внутрішніх процесів і оптимізації операцій. Це дозволяє уникати зовнішніх боргів та додаткових фінансових ризиків, пов'язаних із виплатою відсотків за кредитами. Однак цей метод також обмежує можливість швидкого масштабування виробничих потужностей, адже залежить напряду від обсягу прибутку [15, с. 3].

На практиці, реінвестиції часто дозволяють підприємству підтримувати фінансову стабільність. В умовах післявоєнної відбудови, це особливо важливо, оскільки компанія може зосередитися на поступовому зростанні, не збільшуючи фінансове навантаження через кредити. Наприклад, реінвестиція у нове обладнання або оптимізацію процесів виробництва може підвищити продуктивність праці без додаткових фінансових витрат на обслуговування кредитів [16, с. 34].

Фінансові дані ПП «Біле яблуко» показують, що зобов'язання не завжди призводять до значного збільшення продуктивності. Наприклад, у 2023 році при збільшенні зобов'язань обсяг виробництва не виріс до рівня 2020 року, коли залучення коштів було мінімальним, а продуктивність – найвищою. Це вказує на можливі ризики від кредитування: якщо залучені кошти не використовуються ефективно, то підприємство стикається з додатковими витратами на обслуговування боргу без відповідного збільшення доходів чи продуктивності.

Порівняння цих двох методів фінансування показує, що реінвестиції є стабільнішим, але більш повільним інструментом для оптимізації виробничих процесів. Водночас, зовнішнє кредитування може значно прискорити модернізацію та розвиток виробничих потужностей, але несе в собі фінансові ризики.

Ефективність опрацювання залучених сторонніх ресурсів також можна проаналізувати за допомогою темпів приросту виробництва. Якщо розглядати

часовий період, за який присутні значення обсягів виробництва – то варто розділити його на два: з січня 2019 до січня 2021 та з грудня 2022 до серпня 2024. Часовий проміжок між даними інтервалами містить статистичні дані, які створюють шум для аналізу, тому є доречним їх виключення, як етапу стабілізації.

Темпи виробництва для даних інтервалів можна описати за допомогою лінійних функцій, що представлені у формулі (2.1).

$$\begin{aligned} y_{19-21} &= 10,315x + 315,47 \\ y_{22-24} &= 2,0829x + 438,53 \end{aligned} \quad (2.1)$$

де y – це обсяг виробництва відповідного періоду;

x – це порядковий номер місяця.

Лінійна залежність може не повністю передавати характер виробництва та попиту вцілому, однак для аналізу динаміки застосування є можливим. Сформуємо графік для більш чіткого розуміння зміни (див. рис. 2.9).

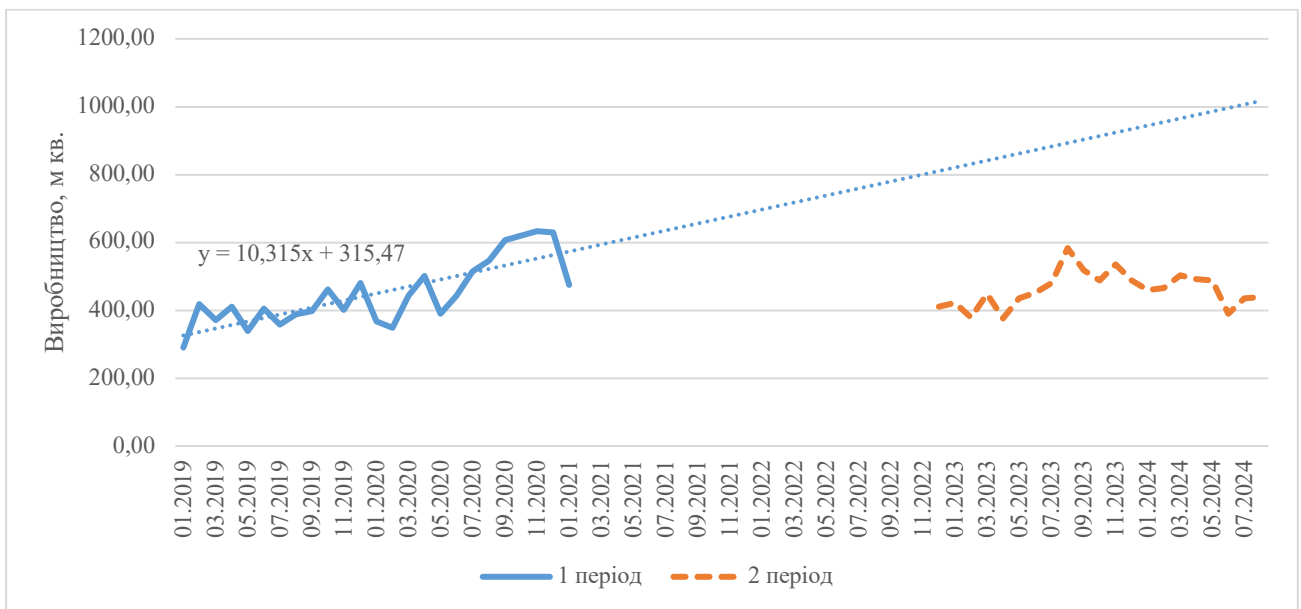


Рис. 2.9 – Динаміка виробництва двох періодів

Джерело: [36]

У довоєнний період коефіцієнт при X дорівнював 10,315, що свідчить про збільшення виробництва на ~ 10 одиниць продукції щомісяця. Це демонструє стабільне зростання обсягів виробництва на підприємстві. Після введення воєнного

стану ситуація змінилася, і коефіцієнт при X знизився до 2,0829, що вказує на значне уповільнення темпів зростання, більше ніж у п'ять разів. За умови збереження динаміки зростання, можна було б очікувати обсяги виробництва у два рази більше ніж на поточний момент.

Проблему нарощування виробничої потужності можна вирішувати у декілька методів. Розгляд збільшення робітничого персоналу – є одним з таких, однак на даний момент криза на ринку праці зумовлює розглядати інші методи. При наявному обсязі штатних працівників досягти збільшенню потужності можна за рахунок модернізації виробництва. На підтримку даного формату розглянемо обсяги переplatи на підприємстві для виконання завдань понаднормово (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Дані по переplatі для понаднормових робіт

Період (місяць.рік)	Дод. витрати для оплати понаднормових, грн
11.2023	6700
12.2023	3200
01.2024	600
02.2024	200
03.2024	1200
04.2024	1000
05.2024	2200
06.2024	1800
07.2024	1600
08.2024	2000

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Враховуючи наведені дані, можна стверджувати, що підприємство досягло своїх лімітів у виробництві, і для виконання зобов'язань перед замовниками використовує формат переробіток на підприємстві.

Щоб досягти довоєнного рівня у 800 одиниць продукції за умовний проміжок часу в 12 місяців, необхідно значно підвищити темпи виробництва. Враховуючи, що стартовий рівень виробництва після війни становить 438,53 одиниці, потрібно нарощувати виробництво із темпом 30,12 одиниць на місяць. Це означає, що підприємство має збільшити темпи виробництва приблизно у 14 разів порівняно з поточними показниками. Такий підхід вимагає значних зовнішніх інвестицій та

оптимізації виробничих процесів для досягнення цієї мети. Відповідно поточний формат залучення не зможе виправдати очікування управлінського персоналу.

Аби провести оцінку можливості організації інвестування саме у ОЗ для збільшення обсягів виробництва, важливим є аналіз впливу зовнішніх факторів, що в поточному рівні невизначеності мають сильний вплив на вірогідність будь-яких проєктів. Що більш детально пропрацьовано сили впливу на організацію ззовні – тим більш ймовірною є успіх.

2.3 Проблематика оптимізації виробничої та інвестиційної діяльності підприємства

У рамках розвитку фінансової підтримки для підприємств, важливу роль відіграють національні банки, які реалізують кредитні програми під егідою міжнародних фінансових установ. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) або Німецький банк розвитку (KfW) пропонують низку кредитних програм для фінансування малих та середніх підприємств (МСП) у партнерстві з національними банками. Участь у таких програмах вимагає від позичальників відповідності міжнародним стандартам фінансової прозорості та ефективності. Це дозволяє вважати їх не просто національним кредитуванням, а й інтеграцією до міжнародних фінансових відносин для компанії.

Ці вимоги можуть стосуватися фінансової стабільності підприємства, екологічної та соціальної відповідальності, а також дотримання стандартів корпоративного управління. Наприклад, програми ЄБРР, можуть передбачати дотриманню вимог, як:

- фінансова прозорість, адже підприємства мають надавати повний і точний фінансовий звіт, який демонструє здатність до обслуговування боргу.

Важливим аспектом є підтримання належного рівня ліквідності та прибутковості;

- екологічні стандарти, яких підприємства зобов'язані дотримуватись (вимоги щодо екологічної безпеки, зі зменшення шкідливого впливу на довкілля, тощо). Це включає, наприклад, впровадження «зелених» технологій;
- соціальна відповідальність, адже фонди можуть вимагати від підприємств дотримання стандартів щодо умов праці, прав працівників та забезпечення рівних можливостей;
- корпоративне управління, міжнародним стандартам якого мають відповідати позичальники, включаючи наявність прозорої структури управління, належного рівня контролю та дотримання етичних стандартів [18, с.1].

До аналізу пропонується програми в межах «Кредитної лінії ЄБРР». Такі інвестиційні проекти надаються під відсоткові ставки, які залежать від ризиків проекту та відповідності вимогам ЄБРР, зазвичай коливаються в межах 5-7%.

Дотичною до сфери розвитку ОЗ є програма зовнішнього інвестування на придбання основних засобів для підприємств пропонує вигідні умови для розвитку виробничих потужностей та оновлення обладнання [43, с. 4]. Кредит надається на закупівлю обладнання, техніки або інших активів, що використовуються в процесі виробництва.

Інвестиційна програма на придбання основних засобів для підприємств пропонує вигідні умови для розвитку виробничих потужностей та оновлення обладнання. Кредит вимагає закупівлю обладнання, техніки або інших активів, що використовуються в процесі виробництва.

Основні умови програми включають:

- сума кредиту: від 1 мільйона до 50 мільйонів гривень, залежно від потреб і розмірів бізнесу;

- термін кредитування: до 5 років, що дозволяє підприємствам розподілити фінансове навантаження на тривалий період, забезпечуючи поступове повернення позики;
- процентні ставки: плаваючі ставки, які залежать від показників ризику та терміну позики, зазвичай коливаються від 14% до 19% річних;
- власний внесок: від 20% вартості основних засобів, що мають бути придбані, підтверджуючи залученість підприємства у фінансування проекту;
- забезпечення кредиту: нерухоме або рухоме майно, включаючи придбані основні засоби, які можуть виступати заставою для зниження ризиків для банку;
- пільговий період: підприємству може бути надано пільговий період до 12 місяців на виплату основної суми боргу, що дозволяє адаптуватися до нових фінансових умов після придбання активів.

Ця програма спрямована на підтримку бізнесів, які бажають збільшити свої виробничі потужності через оновлення або розширення основних засобів, надаючи вигідні умови з розумними строками та ставками для підприємств.

Сформуємо математичну модель реалізації проекту по залученню коштів за даною програмою та проаналізуємо схему погашення (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Модель для погашення кредитної програми

Номер платежу	Сума кредиту	Виплата відсотків	Виплата тіла	Залишок заборгованості
1	X	$X * Y$	X/Z	$X - X/Z$
2	$X - X/Z$	$(X - X/Z) * Y$	$(X - X/Z)/Z$	$(X - X/Z) - (X - X/Z)/Z$
...				

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Отже, за принципом рівномірного розподілу погашення тіла кредиту можна побудувати модель зміни кредитного тягаря (обсягу виплати відсотків) за різними умовами залучення коштів.

Враховуючи обсяг досліджуваного підприємства та потреби у кредитних коштах, можна розглядати залучення близького до мінімально допустимого обсягу

коштів. Підприємство може бути зацікавленим у більшому терміні кредитного договору, однак відповідно до цього і збільшуватиметься відсоток за користування. Розглянемо наступний варіант, який передбачає 20% першого внеску та 1,5 млн обсягу залучення при 18% сплати на 5 років (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Графік погашення за аналізованим прикладом

Кв.	Погашення основного боргу, грн	Виплата відсотків, грн	Загальна виплата, грн	Залишок заборгованості, грн
1	38251,37	54000,00	92251,37	1161748,63
2	39972,68	52278,69	92251,37	1121775,94
3	41771,46	50479,92	92251,37	1080004,49
4	43651,17	48600,20	92251,37	1036353,31
5	45615,47	46635,90	92251,37	990737,84
6	47668,17	44583,20	92251,37	943069,67
7	49813,24	42438,14	92251,37	893256,43
8	52054,83	40196,54	92251,37	841201,60
9	54397,30	37854,07	92251,37	786804,30
10	56845,18	35406,19	92251,37	729959,12
11	59403,21	32848,16	92251,37	670555,90
12	62076,36	30175,02	92251,37	608479,55
13	64869,79	27381,58	92251,37	543609,75
14	67788,93	24462,44	92251,37	475820,82
15	70839,44	21411,94	92251,37	404981,38
16	74027,21	18224,16	92251,37	330954,17
17	77358,44	14892,94	92251,37	253595,74
18	80839,57	11411,81	92251,37	172756,17
19	84477,35	7774,03	92251,37	88278,83
20	88278,83	3972,55	92251,37	0,00

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

У результаті залучення інвестиційних потоків спостерігається оплата за послуги з використання в 645027,48 грн. Порівняємо частку до певного показника результату діяльності. Розглянемо у відношенні до значень доходу (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз доходу та обслуговування кредиту

Період	Дохід, грн	Загальна виплата, грн	Частка вартості обслуговування кредиту
2019 I	4185672,08	92251,37	2,20%
2019 II	3827658,29	92251,37	2,41%
2019 III	1803338,98	92251,37	5,12%
2019 IV	2093331,48	92251,37	4,41%
2020 I	1771565,47	92251,37	5,21%

Продовження таблиці 2.14

2020 II	2148843,96	92251,37	4,29%
2020 III	2528964,05	92251,37	3,65%
2020 IV	2898378,02	92251,37	3,18%
2021 I	2468436,14	92251,37	3,74%
2021 II	3181384	92251,37	2,90%
2021 III	3835779,9	92251,37	2,41%
2021 IV	4099694	92251,37	2,25%
2022 I	2868151,59	92251,37	3,22%
2022 II	2110837,6	92251,37	4,37%
2022 III	2985988,72	92251,37	3,09%
2022 IV	1863506,03	92251,37	4,95%
2023 I	2885258,51	92251,37	3,20%
2023 II	2709483,31	92251,37	3,40%
2023 III	3508199,16	92251,37	2,63%
2023 IV	3277083,27	92251,37	2,82%
2024 I	3288663,73	92251,37	2,81%
2024 II	3366256,98	92251,37	2,74%
2024 III	2141127,02	92251,37	4,31%

Розраховано автором на основі даних ІІІ «Біле яблуко»

Враховуючи аналітичність даного розділу, то представлено вплив інвестиційної лінії на вже пройдені етапи. Розглянемо динаміку зміни частки кредитного тягаря відповідно до показнику доходу (див. рис. 2.10).

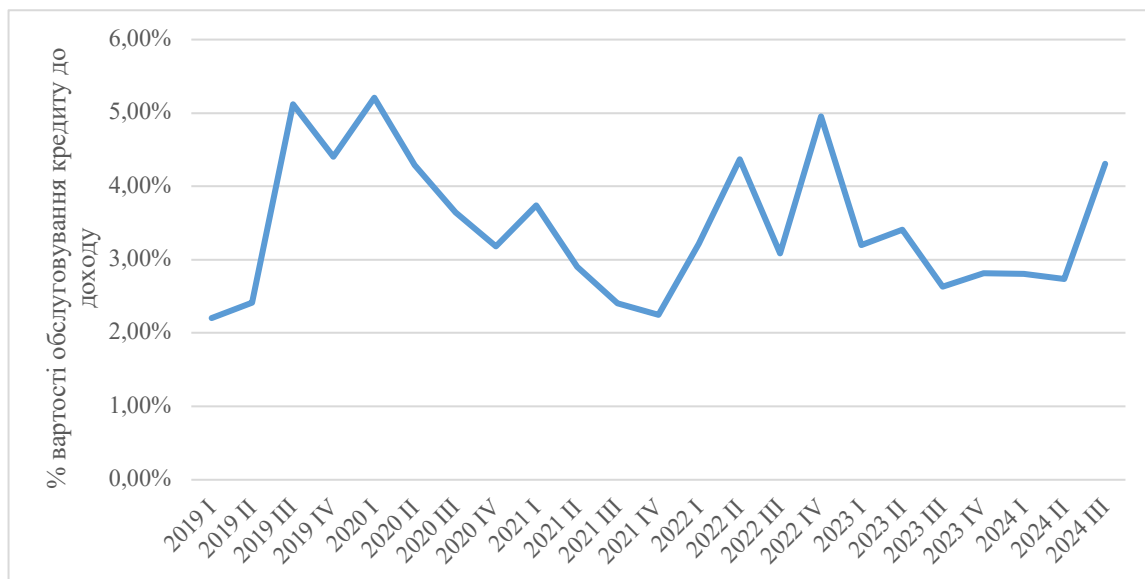


Рис. 2.10 – Динаміка кредитного тягаря

Джерело: [36]

З графіка можна зробити висновок, що частка обслуговування кредиту не перевищувала б 5% доходу компанії (окрім 2 періодів). Відповідно така інвестиційна програма не була б значним тягарем для підприємства. Це свідчить про те, що фінансові зобов'язання за кредитом можуть легко інтегруватись в поточну фінансову діяльність компанії, не створюючи надмірного навантаження на її грошові потоки.

Низький відсоток виплат вказує на те, що підприємство зможе безперешкодно обслуговувати інвестиційний проект, не обмежуючи свій операційний капітал і не ставлячи під загрозу інші напрямки діяльності. Це також створює сприятливі умови для подальшого розширення або модернізації бізнесу, враховуючи можливість введення діяльності на зовнішньому ринку.

Однак для більшого розуміння варто проаналізувати інші можливі інвестиційні програми. Програма підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств (МСП) за пріоритетними напрямками (Програма з підтримки інвестицій МСП) є розробленою в межах проекту «Підтримка малих та середніх підприємств». Ця ініціатива реалізується відповідно до Угоди про позику, підписаного 11.11.2022 року між Кабінетом Міністрів України та німецьким банком розвитку KfW. Основною метою програми є надання фінансової підтримки для інвестування в основний та обіговий капітал МСП, що сприятиме модернізації та розвитку цих підприємств у пріоритетних секторах економіки.

Фінансування надається в національній валюті, що мінімізує валютні ризики для підприємств. Це здійснюється за кошти Європейської Комісії в рамках проекту «Фінансування МСП у рамках Східного партнерства – Етап II», програма що адмініструється через банк розвитку KfW. Така підтримка дозволяє українським малим та середнім підприємствам отримати доступ до вигідних кредитних умов, що полегшує процес інвестування в основні засоби та розвиток виробничого потенціалу [44, с. 4].

Програма передбачає кредитування малих та середніх підприємств для фінансування інвестиційних проектів та поповнення обігового капіталу в таких галузях, як сільське господарство, виробництво, готельно-ресторанний бізнес, та енергоефективність (класи секції А, С, D, І за КВЕД-2010). Кредит надається у гривні, максимальний розмір – € 500000 в еквіваленті. Відсоткова ставка становить UIRD (3 міс.) + 5 п.п., з максимальною комісією до 1,5% від суми кредиту. Термін кредиту – до 3 років для обігового капіталу і до 6 років для інвестиційних проектів.

За даними Нацбанку український індекс ставок за депозитами фізичних осіб (UIRD) становив у середньому 13,57 за останній рік [45, с. 39]. Відповідно за умовою програми ставка становитиме 18,57 %. Якщо використовувати аналогічний обсяг необхідних інвестицій – 1,5 млн грн., то дана програма має ряд власних переваг та недоліків:

- переваги: відсутність першого внеску, більший термін кредиту;
- недоліки: вища ставка, наявність додаткового відсотка у вигляді комісії.

Проведемо порівняльний аналіз двох програм аби сформувати чітке розуміння про основні фінансові показники їх застосування (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Основні показники програм фінансування

Показник	Програма фінансування ЄБРР	Програма Німецького банку розвитку
Об'єм фінансування	1500000 грн	
Початковий внесок	20%	0
Кредитна ставка	18%	18,57% + 1,5%
Максимальний термін проекту	5 років	6 років
Періодичний платіж (щоквартальний)	92251,37	108706,35

Джерело: [44, 45]

Значною різницею є наявність початкового внеску, який може становити значну частину вільних обігових коштів підприємства. Для даної суми програми внесок може становити 300 тис. грн. З іншої сторони відсоткова ставка для програми Німецького банку розвитку є більшою на 2 % – що матиме вплив на загальну вартість фінансової програми для підприємства.

Для вибору керівництво компанії має здійснити прогнозування збільшення обсягів виробництва за рахунок фінансової програми та оцінити вплив на фінансові показники. Збільшення обсягів виробництва попередньо пересилує фінансовий тягар від інвестиційного проекту. Однак варто оцінити спроможність керівництва компанії підтримувати роботу принаймні до завершення проекту та поверненню залучених коштів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналізу діяльності ПП «Біле яблуко» в умовах військового стану. Охарактеризовано основну діяльність підприємства, продукцію, а також конкурентну спроможність.

Аналіз дозволив зробити висновок, що ПП «Біле яблуко» продовжує функціонувати, незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища. Зокрема, за останні три роки підприємство втратило близько 50% обсягу виробництва через дестабілізацію економічної ситуації та зміни у споживацьких уподобаннях.

Проте, завдяки активному пошуку нових ринків збуту та модернізації виробництва, підприємству вдалося стабілізувати свої доходи у 2023 році, коли виручка зросла на 12% і досягла рівня 6,6 млн грн. Певною мірою це було досягнуто завдяки стратегії оптимізації витрат.

У процесі аналізу було виявлено, що зоною розвитку для підприємства є впровадження додаткових фінансових інструментів інвестування для розвитку виробничих потужностей.

Важливо зазначити, що існуюча модель управління фінансуванням підприємства значною мірою базується на реінвестуванні власних прибутків. У 2023 році близько 70% чистого прибутку було реінвестовано у виробництво, що дозволило підтримати його функціонування, проте цього недостатньо для суттєвого зростання.

Така модель дозволяє уникати кредитного навантаження, але обмежує можливості для швидкого масштабування.

Аналіз фінансових показників підприємства за останні три роки показав, що середній чистий дохід скоротився на 60%, обтяжливі фінансові умови також можна спостерігати і у розрізі середньооблікової чисельності працівників, що наразі складає 12 людей. Однак для досягнення стратегічних цілей підприємства необхідно значно збільшити обсяги залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

Проблематика залучення коштів також включає недостатній доступ до вигідних кредитних програм, а також обмежені можливості для розширення на нові ринки через високий рівень конкуренції. ПП «Біле яблуко» працює в умовах постійного тиску з боку великих компаній, які мають доступ до кращих фінансових ресурсів і можуть швидше адаптуватися до змін ринку. Проте значний досвід у функціонування компанії на місцевому ринку (більше 10 років) дозволяють стверджувати про наявність певної групи постійних клієнтів.

Проаналізовано окремі програми фінансування основних засобів для виробничих підприємств. Програми дозволяють залучити до 50 млн грн за плаваючим відсотком користування (16-20%).

Таким чином, можна зробити висновок, що, попри складні умови, ПП «Біле яблуко» залишається конкурентоспроможним на ринку. Проте для подальшого розвитку необхідно суттєво збільшити обсяги залучення зовнішнього фінансування, зокрема через міжнародні гранти та пільгові кредитні програми. Основною метою підприємства на найближчі роки має стати модернізація виробничих потужностей, що дозволить збільшити обсяги виробництва та створити передумови для виходу на міжнародний ринок.

3 ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

3.1 Розроблення та оптимізація міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства

Одним із традиційних способів оптимізації виробництва, заради формування бази для міжнародної діяльності, є заміна фізичної праці та машинну, тобто проведення автоматизації певних процесів. Це дозволяє не лише збільшити обсяги оброблюваної сировини, але й замінити фізичну працю та інтелектуальну. Передача якогось процесу на обробку машиною не означає повну заміну співробітника. Таким чином відбувається підвищення інтелектуальної складової праці, коли співробітник може витратити свій час не на щоденне монотонне виконання власних обов'язків а на підтримку роботи обладнання і на більш аналітичну частину праці – пошук можливостей оптимізації, покращення виробу тощо.

Для визначення можливості оптимізації варто взяти до уваги весь бізнес процес підприємства. Розглянемо структуру окремого замовлення, аби покрити основну частину діяльності підприємства:

- ***передпродажний етап:***
 - виявлення потреби;
 - попередній розрахунок вартості;
- ***продаж:***
 - зворотній зв'язок з покупцем;
 - детальний розрахунок вартості замовлення;
 - оформлення замовлення;
- ***підготовка замовлення до виробництва:***

- планування постачання (замовлення матеріалів);
- планування виробництва (розробка плану розкрою листа МДФ під замовлення);
- **реалізація постачання:**
 - замовлення матеріалів / деталей;
 - постачання матеріалів / деталей;
- **виробництво:**
 - порізка листа МДФ;
 - фрезерування;
 - шліфування 1-го рівня;
 - нанесення захисного слою (ізолянта);
 - шліфування 2-го рівня;
 - нанесення ґрунту (для рівномірного нанесення фарби);
 - шліфування 3-го рівня;
 - фарбування;
 - нанесення лаку;
 - пакування;
 - транспортування;
- **післяпродажний етап:**
 - зворотній зв'язок після інсталяції [46, с. 68].

Цей перелік є орієнтовним планом виробництва окремого замовлень, сформованим під час проходження практики та ознайомлення з компанією. Слід зазначити, що нормування процесів на кожному етапі значно варіюється: виробнича частина, згідно з внутрішніми документами, мають чітко визначені часові рамки для кожного кроку, від порізки до пакування. Це дозволяє ефективно розподіляти робоче навантаження на працівників цеху. Однак, етапи передпродажної підготовки та

оформлення замовлень не мають точних термінів виконання, що може приховувати часові втрати.

Для формування міжнародної інвестиційної пропозиції необхідно виокремити часові витрати. З структури виробництва виділяється, що етап шліфування відбувається у 3 етапи, тобто можна зробити припущення, що на нього виділено найбільшу кількість людино-годин. Розглянемо часову характеристику кожного процесу, за допомогою хронометражних досліджень, яке проводило підприємство у попередні роки (див. рис. 3.1).

		Порізка	Фрезерування	Шліфування	Ізолянт	Сушка	Шліфування	Ґрунт
Пласкі	Мат 1 м2	12 хв	4 хв	15 хв	2,5 хв	1-2 год	13 хв	2,5 хв
	Глянець 1 м2							
Фрезеровані	Мат 1м2	5-7 днів		40 хв	3,5 хв		45 хв	3,5 хв
		Сушка	Шліфування	Документація / переніс	Фарбув. (емаль)	Сушка	Фарбув. (лак)	Сушка
Мат 1 м2	Глянець 1 м2	6-8 год	16 хв	2 хв	3 хв	2 год	2 хв	наніч
	Мат 1 м2		49 хв	2 хв	4 хв		3 хв	12-24 год
	Мат 1 м2							
		Полірування	Сушка	Пакування	Підготовка до трансп.	Доставка		
Мат 1 м2	Глянець 1 м2	1 год 30 хв	наніч	5 хв	30 хв	2-3 дні		
	Мат 1 м2		12-24 год					
	Мат 1 м2		(не виконується)					

Рис. 3.1 – Час на виробництво 1 м кв. виробу

Джерело: [36]

Відповідно до наданого розподілу часу виробництва, можна зробити висновок, що найбільш часозатратними є: етап сушки, полірування та шліфування. Якщо розглядати у відсотковому співвідношенні, то:

- етап шліфування – 27% від часу виробництва;
- етап полірування – 54 % від часу виробництва.

Для даного порівняння не враховується час посушки, адже він триває 33-60 год акумулятивно. Врахувавши даний процес отримаємо не репрезентативне відношення, адже інший час на виробництві вимагає 2,7 год разом на м кв.

Продовжуючи аналіз формування міжнародної інвестиційної пропозиції, варто також розглянути людські витрати на дані процеси. За рахунок хронометражу на підприємстві можна отримати інформацію про обсяг окремого підрозділу, а також

ефективність праці кожного робітника. Аналіз продуктивності проведемо на основі часу обробки (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рейтинг роботи працівників відділу шліфування

Робітник	Оброблено м кв.	Хвилин для шліфування 1 м кв.	
		Фрезерований	Плаский
Робітник Н.	9,65	67,2	13
Робітник І.	6,16	80,2	-
Робітник О.	10,88	73,4	-
Робітник Ю.	3,22	- (стажер)	
Робітник Ол.	5,62	52,6	-
Робітник С.	9,5	71	16
Робітник К.	3,21	300	20,9

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

За рахунок даних можна зробити висновок про різну продуктивність співробітників. Оплата праці відбувається за рахунок об'єму та якості виконуваних задач, тому низькі показники продуктивності означають проблему мотивації. Розглянемо результати роботи фахівців з полірування (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Дослідження продуктивності полірувальників

	Деталь №	1	2	3	4	5	6	7	
Робітник Сер.	Площа, м кв.	0,5	0,5	1,62	0,33	0,09	0,09	0,5	
	Шліфування, хв	4	6	31	8	3	2	8	
	Полір. 1 ст., хв	15	14	58	10	9	9	17	
	Полір. 2 ст., хв	6	4	16	4	2	2	8	
	На 1 м кв.								Середній час
	Шліфування, хв	8	12	19	24	33	22	16	19
	Полір. 1 ст., хв	30	28	36	30	100	100	34	51
	Полір. 2 ст., хв	12	8	10	12	22	22	16	15
	Деталь №	1	2	3	4	5	6	7	
Робітник М.	Площа, м кв.	0,24	0,24	0,24	0,3	0,3	0,33	1,62	
	Шліфування, хв	9	-	6	7	-	12	32	
	Полір. 1 ст., хв	5	12		12	13	13	61	
	Полір. 2 ст., хв	-	4	-	4	5	4	24	
	На 1 м кв.								Середній час
	Шліфування, хв	38	-	25	21	-	36	20	28
	Полір. 1 ст., хв	21	50	-	36	-	39	38	37
	Полір. 2 ст., хв	-	17	-	12	-	12	15	14

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Очевидною різницею є те, що полірувальників на підприємстві 2, а шліфувальників 7 осіб. Поясненням може слугувати безпосередньо виробничий процес – для виробництва фрезерованих фасадів не залучені полірувальники, адже підприємство не реалізує поліровані фрезеровані фасади. Безпосереднє виробництво таких витворів є непопулярним через складність отримання ефекту дзеркала на фрезерованих частинах фасаду.

На етап сушіння виріб переносять в окрему, добре вентилявану, зону. Окремого обладнання для процесу не виділено, адже все відбувається природнім шляхом. Проаналізувавши сучасні практики підприємств відповідної сфери можна виділити наступні пропозиції, спрямовані на підвищення продуктивності виробництва описаних етапах, за рахунок автоматизації процесів:

- більшість підприємств відходять від 100% мануальної обробки деревини на етапу шліфування та залучають спеціальні установки, які хоч і не повністю автоматизують процес, однак значно зменшують залучення людської сили для обробки;
- хоч ідея застосування установки для полірування є логічно обґрунтованою, однак аналіз показав, що вітчизняні підприємства не використовують спеціальні установки (за принципом шліфування). Вірогідно це обґрунтовано відносно дешевою робочою силою в Україні, що призводить до збільшення етапу окупності інвестиції;
- природній етап сушіння хоч є і найдешевшим та не потребує значних ресурсів (окрім як вентиляційної установки), однак в разі продовжує час виробництва – що може стати конкурентною перевагою. Окремі компанії на ринку застосовують сушильні камери (шафи), які за рахунок підвищеної температури та подачі свіжого повітря пришвидшують природній процес [47, с. 59].

Для формування міжнародної інвестиційної пропозиції розглянемо можливі варіанти шліфувальних установок, які представлені в Україні. Варто врахувати, що

ринок засобів виробництва є набагато більш обмеженим ніж ринок продовольчих товарів. Тим не менш, завдяки глобалізаційним процесам, вітчизняному виробнику є доступним обладнання з європейського регіону, що також розкриває актуальність формування інвестиційної пропозиції на зовнішньому ринку. Провідними моделями за параметром пошуку «шліфувальні установки» є:

- Biesse Viet S1;
- Weinig WSB 200;
- Costa Levigatrici W Series;
- SCM DMC SD60;
- HOMAG SWT 200 Series.

Пошук дає зробити висновки, що виробники такого роду обладнання хоч і надають можливість придбати нову модель, однак не провадять послуги з транспортування та навчання використання. Більшою популярністю користуються ритейлери, які як раз і надають послуги з оформлення та перевезення обладнання. Втім, є і вітчизняні аналоги необхідного обладнання.

Вибір конкретного обладнання залежить від ряду чинників: вартість, складність у використанні, наявність детального навчального матеріалу для застосування, габарити, вимоги по утриманню, якість обробки, сертифікація виробу. База дослідження орендує приміщення під виробництво, що ускладнює вибір обладнання через обмеженість в просторі.

Оцінивши технічні характеристики запропонованих варіантів, а також провівши аналіз вартості, пропонується продовжити аналіз проекту з калібрувально-шліфувальним верстатом з ЧПУ (числове програмне управління) SCM DMC SD60. Дана модель дозволяє оброблювати деталі максимальними габаритами 1100 мм на 1350 мм, що відповідає розмірам найбільш популярних фасадів на підприємстві. Швидкість обробки становить 4,5 м за 9 хв [48, с. 1].

Верстат обладнаний передовими функціями, такими як електронні секційні подушки, регульовані швидкості подачі та цифровий контроль товщини матеріалу, що забезпечує високу точність обробки. SCM DMC SD 60 також може бути налаштований для обробки різних типів деревини та виробів, що робить його створює передумови для оптимізації виробничих процесів, скорочення часу на шліфування та підвищення продуктивності підприємства. Дані аспекти дозволяють розглядати проект трансформаційним, адже підприємство інтегрує власну виробничу базу з провідними міжнародними практиками.

Необхідно проаналізувати наскільки дане обладнання зможе збільшити продуктивність і, відповідно, виробничу потужність підприємства. На основі технічних характеристик – верстат може оброблювати виріб довжиною 1 м за 0,5 хв. Однак разова обробка виробу не може гарантувати 100 % виконання шліфування, тому, з метою забезпечення якісного результату, в розрахунках пропонується стандартизувати прогін виробу 2 рази через верстат, відповідно обробка 1 м складатиме 1 хв. Залучення людини хоч і відбувається більше у форматі спостереження та контролю, необхідно закласти час на випадки, коли ручна дошліфовка є необхідною – тому є доречним додати 2 хв до процесу. Таким чином компанія забезпечить якість та значно пришвидшить обробку – 1 м (довжина) виробу може бути оброблений за 4 хв.

Додатково необхідно оцінити той факт, що верстат може оброблювати пласкі фасади, однак це обладнання не здатне покрити обробку фрезерованих деталей. Станок технічно спроможний опрацювати плоску частину фрезерованого фасаду, однак всі що нижче (вирізано фрезерувальником) – має бути опрацьоване вручну.

Площа, що є вифрезерованою всередину виробу варіюється у відношенні до загальної площі виробу, однак за зразками підприємства можна взяти до розрахунків, що 70 % це плоске покриття, яке може бути обробленим верстатом, і 30 % – це зона, яка вимагає ручної обробки. Відповідно, якщо на шліфування фрезерованого виробу

витрачається 47 хв (в середньому) на 1 м кв., то оптимізація процесу призведе до скорочення цього часу до $14+1=15$ хв. До цієї норми закладено два разовий прогін виробу через шліфувальний верстат, 1 хв, та 14 хв ручної обробки. Відповідно можна очікувати наступні зміни в ефективності виробництва:

- для плоских фасадів час шліфувальної обробки скоротиться на 72% (з 44 хв до 12 хв);
- для фрезерованих – на 68% (з 141 хв до 45 хв).

Акумуляований аналіз зміни продуктивності пропонується надати після оцінки впливу прискореного сушіння. Як і для шліфувальних установок – камери сушіння є доволі популярним інструментом пришвидшення обробки виробів. Аналогічно застосовується обмеження в площі, під яку треба виділяти нове обладнання.

Для подальшого аналізу пропонується розгляд моделі камера фарбувально-сушильної КМКТ 3x2-С українського виробника ТОВ «Виробнича компанія Галактик» [49, с. 1]. Як інші варіанти було розглянуто:

- UOSlab SP1130;
- Nardi ES Series;
- Valutec VT1000;
- Eberl V-Basic;
- Secal SA.

Однак дані моделі або не призначені для промислових обсягів обробки, або не відповідають можливостям просторовим підприємства. Певним чином ці обмеження ускладнюють залученість проекту у міжнародні інвестиційні процеси, однак варто також враховувати основну мету – збільшення виробничої потужності. Спрямованість на зовнішній ринок може бути визначений у збутових процесах.

Камера КМКТ 3x2-С для фарбування та сушіння має каркасно-модульну конструкцію з оцинкованих сендвіч-панелей з утеплювачем із пінополіуретану. Структура камери розділена на три частини: дві фарбувальні камери та сушильна

камера, кожна з яких оснащена розсувними дверима без порогів. Вентиляція та фільтрація виконуються через витяжні системи з двоетапним очищенням повітря, що досягає рівня фільтрації до 98%. Продуктивність витяжної системи становить 8000 м куб. / год, що дозволяє ефективно підтримувати робочу зону [49, с. 34].

Система підігріву повітря забезпечує додатковий комфорт і продуктивність. Повітря, очищене у два етапи, надходить через фільтри та нагрівається до 40°C за допомогою водяного нагрівача потужністю 95 кВт. Управління системою камери автоматизоване й дозволяє регулювати роботу вентиляторів, освітлення, температуру і вентиляцію в сушильній камері.

Час висихання фарби на дерев'яних фасадах залежить від температури повітря та вологості. При підвищеній температурі процес сушіння значно прискорюється. Наприклад, при 20°C час висихання може зайняти 10 годин, тоді як при 30-35°C цей час скорочується до 1-2 годин, залежно від типу фарби. Важливо також враховувати приплив свіжого повітря, адже погана вентиляція може уповільнити сушіння, навіть при підвищеній температурі. Чим вища температура і краще вентиляція, тим швидше відбувається висихання [50, с. 5].

Треба враховувати обмеженість сушильної камери. Середній обсяг виробництва фасадів в міс. становить 484 м кв., що може становити 22 м кв. в день, однак некоректно буде вважати, що 22 м кв. це 22 вироби, адже найчастіше виріб має нестандартні габарити (не 1 м на 1 м, а 0,6 м на 0,2 м наприклад). Розглянемо часові інтервали сушки на підприємстві (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Результати впровадження нового ОЗ

Етап	Час на процес ДО, год	Час на процес ПІСЛЯ, год
Сушка після ізолянту	1-2	1-2 (без змін)
Сушка після ґрунту	6-8	2
Сушка після емалі	2	1-2 (без змін)
Сушка після лаку	12	2
Сушка після полірування	12	2
Разом	33-36	8-10

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Враховуючи той факт, що етап сушки після нанесення ізолянту та емалі триває 1-2 години через матеріально-технічні особливості сировини – то даний процес доречно не пришвидшувати за рахунок використання сушильної камери.

Ефект від застосування сушильної камери може призвести до скорочення часу сушки від 33-36 год до 8-10 год, за рахунок введення обладнання саме на найбільш тривалі процеси. Проаналізуємо зміну у тривалості виробництва деталей до та після запропонованих змін (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Порівняльний виробництва окремих процесів

Етап	Час на процес ДО, хв	Час на процес ПІСЛЯ, хв
Порізка	12	12
Фрезерування	4	4
Шліфування (всі разом)	44 (гладкі) 141 (фрезеровані)	12 (гладкі) 45 (фрезеровані)
Нанесення міжслойного покриття	5	5
Сушка (всі разом)	2100	540
Фарбування	5	5
Полірування (для глянцевиx)	90	90
Пакування	5	5
Організаційні задачі	30	30

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Диференціація на пласкі, фрезеровані та матові, глянцеві фасади – підтверджують необхідність залучення міжнародних інвестицій, за рахунок їх обсягів. Проект, що спрямований на більшу частину об'єкту виробництва має бути забезпечений відповідним обсягом інвестування. Узагальнені результати доречно представити окремою таблицею (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Зміни у часі виробництва для окремих типів продукції

Фасад	Покраска	ДО, хв	ПІСЛЯ, хв	Зміна, %
Плаский	Матовий	2205	613	-72
	Глянцевий	2295	703	-69
Фрезерований	Матовий	2302	646	-71

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Тобто можна очікувати зростання продуктивності за рахунок прямого впливу на економію затрат по часу від проекту модернізації ОЗ на 70%. Розглянемо фінансові витрати на реалізацію даного проекту.

За даними виробника та реалізатора – шліфувальна станція коштує 1,04 млн грн а сушильна камера 350 тис. грн, загальний обсяг необхідних інвестицій складає ~1,4 млн грн. Використовуючи розглянуті варіанти залучення грошових коштів, оцінимо переплату за кожною можливістю (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на кредитну лінію

Показник	Програма ЄБРР	Програма Німецького банку розвитку
Щоквартальний платіж, грн	86101	101459
Вартість користування, грн	602026	1035022

Джерело: [44, 45]

Важливим є наявність мінімального внеску по програмі від ЄБРР, що становить 20% – 280 тис. грн. Рішення з приводу використання того чи іншого проекту залежить від готовності підприємства надати цю суму як перший платіж.

Додатково розглянемо збільшення витрат на обслуговування нового обладнання. Для шліфувального верстату можна очікувати додаткові витрати на безпосередньо шліфувальні листи. Якщо при мануальній обробці використовуються стандартні шліфувальні машинки з насадкою, то для даного верстату необхідно буде організувати постачання спеціальних листів. Додатково також змінюється частота заміни – для верстату варто закласти менший термін використання. Вартість одного стандартного ролика шліфувального паперу для подібного обладнання може коливатись у межах від 1000 до 1500 грн залежно від якості та виробника.

При аналізі витрат на шліфувальний папір для ручних машинок та шліфувальної станції SCM DMC SD60, були розглянуті витрати на диски для працівників шліфувальної зони, кожен з яких використовує один диск кожні 4 дні. Вартість одного диска складає 30 грн. За місяць витрати на шліфувальні диски для всіх працівників становитимуть приблизно 1350 грн. Це відносно низькі витрати, оскільки ручні шліфувальні машинки споживають менше матеріалу, проте це також обмежує загальну продуктивність.

Для порівняння, шліфувальна станція SCM DMC SD60 використовує шліфувальні листи вартістю від 1000 до 1500 грн за штуку, з розрахунком на заміну

одного листа кожні 4 дні. За місяць витрати на шліфувальний папір для цього верстата становитимуть від 7500 до 11250 грн [52, с. 1]. Хоча такі витрати значно вищі, ніж для ручних машинок, новий верстат дозволяє підвищити продуктивність і якість обробки матеріалів, що є важливим фактором для оптимізації виробництва.

При аналізі витрат на електроенергію для шліфувальних машинок і шліфувального верстата SCM DMC SD60, варто зазначити, що кожна ручна машинка споживає приблизно 0,3-0,5 кВт на годину. Усього 7 працівників працюють по 6 годин на день, 5 днів на тиждень, що призводить до щотижневого споживання електроенергії в межах 63-105 кВт на год. Вартість електроенергії при тарифі 5 грн за кВт на год становить 315-525 грн на тиждень, або близько 1260-2100 грн на місяць.

У свою чергу, шліфувальний верстат SCM DMC SD60 має потужність близько 11 кВт. За таких самих умов роботи (6 годин на день, 5 днів на тиждень), він споживає приблизно 330 кВт на год на тиждень, що за тарифом 5 грн за кВт на год становить 1650 грн на тиждень, або 6600 грн на місяць. Отже, витрати на електроенергію для одного верстата приблизно в 3-5 разів перевищують витрати для 7 ручних шліфувальних машинок, однак продуктивність верстата значно вища.

Після впровадження шліфувального верстата SCM DMC SD60, витрати на обслуговування шліфувального процесу зміняться за двома основними напрямками:

- шліфувальний папір – витрати на шліфувальний папір для верстата значно зростуть у порівнянні з ручними машинками. Якщо раніше 7 працівників використовували диски, загальні витрати на шліфувальний папір становили близько 1350 грн на місяць. Для верстата витрати на шліфувальні листи можуть досягати від 7500 до 11250 грн на місяць;
- електроенергія – споживання електроенергії також суттєво зросте. Для 7 ручних машинок щомісячні витрати на електроенергію становили близько 1260-2100 грн. Водночас верстат споживатиме електроенергії на суму приблизно 6600 грн на місяць.

Таким чином, витрати на обслуговування зростуть як за шліфувальним папером, так і за електроенергією, проте це компенсується підвищеною продуктивністю верстата.

Для аналізу витрат на електроенергію фарбувально-сушильної камери КМКТ 3x2-С українського виробника було розглянуто її технічні характеристики. Система підігріву повітря цієї камери працює за допомогою водяного нагрівача потужністю 95 кВт, що забезпечує підігрів до 40°C.

Припускаючи, що камера функціонує 6 годин на день протягом 5 днів на тиждень, тижневе споживання електроенергії складає 2850 кВт на год (95 кВт у 6 год за 5 днів). Враховуючи середню вартість електроенергії 5 грн за кВт на год, тижневі витрати становитимуть 14250 грн. Відповідно, за місяць витрати на електроенергію для цієї сушильної камери досягатимуть 57000 грн.

Покриття додаткових витрат основною мірою можливо за рахунок безпосереднього збільшення виробництва і реалізації відповідно. Під час проведення оптимізаційних проектів перевага надається варіантам, що не утворюють додаткових витрат, однак завдяки значному ефекту від імплементації запропонованої ідеї, даним пунктом можна знехтувати.

Однак для уможливлення діяльності підприємства з підвищеною потужністю необхідно сформувавши план дій для розвитку дистрибуції. Враховуючи збільшені обсяги виробництва необхідно оцінити додаткові шляхи реалізації. Необхідність також закладена у формуванні міжнародної інвестиційної пропозиції – збільшення виробничої потужності не може індивідуально забезпечити корисність проекту.

3.2 Формування інвестиційної пропозиції підприємства для виходу на міжнародні ринки

Підприємство використовує як власні канали залучення клієнтів, так і реалізацію через дистриб'юторські центри. Даний формат дозволяє мінімізувати витрати на пошук нових замовлень, що дозволяє компанії фокусуватись на виробничих процесах та розвитку товарної пропозиції. Однак за рахунок інвестиційного проекту зі збільшення виробничої потужності, підприємство має аналогічно провести планування збутового розширення. У випадку відсутності реакції, ефект від запроваджених змін може обтяжити бюджет.

Проаналізувавши формат збуту за останні 12 місяців можна сформулювати уявлення про частку самостійно залучених замовлень у загальному обороті компанії. Цей аналіз дозволить обрати пріоритетні канали збуту, які мають потенціал для забезпечення покриття збільшеного обсягу виробництва, у рамках формування міжнародної інвестиційної пропозиції (див. рис. 3.2).

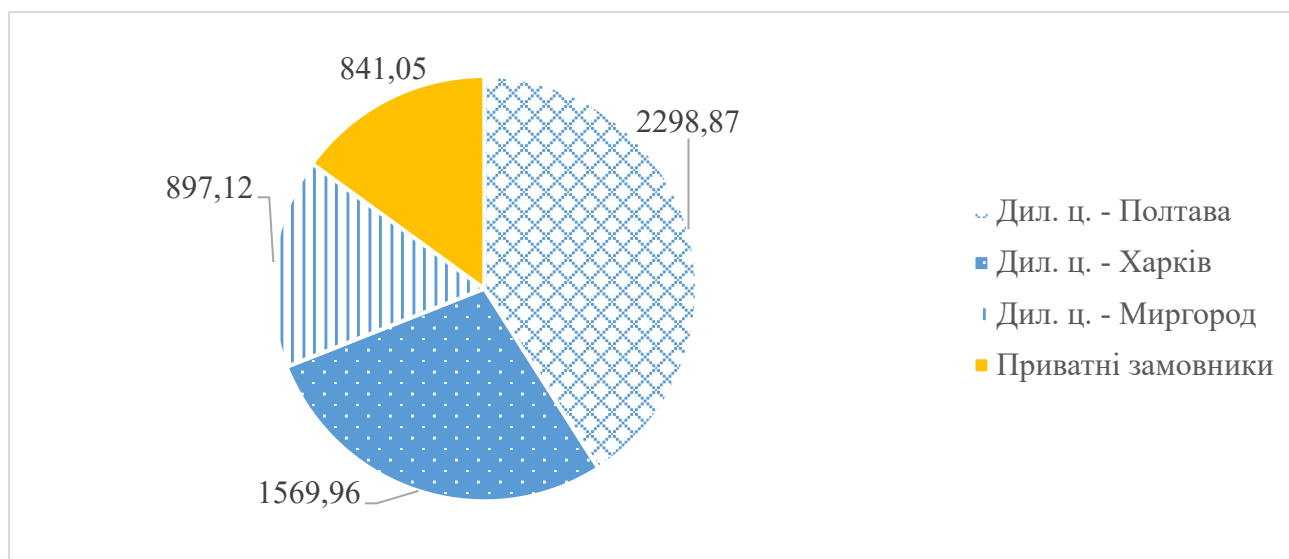


Рисунок 3.2 – Розподіл обсягів реалізації (у м кв.) за збутовими каналами ПП «Біле яблуко» за останні 12 місяців

Джерело: [36]

Діаграма дозволяє зрозуміти, що самостійно залучені замовлення становлять менше 30 % від загального товарного обороту компанії. На даному етапі розвитку не є раціональним фокус на розвитку цього формату, адже він вимагає значного розвитку бренду компанії та пізнаваності серед споживачів. Доречним вектором є розгляд

розширення співпраці з дистриб'юторами продукції. Хоч у даному випадку компанія не може контролювати фінальну споживацьку ціну, і певною мірою втрачає прибуток через посередника – зменшення залученості у процес пошуку замовлень є переборною силою.

Дистриб'юторський партер здійснює свою діяльність також у Кременчуці та Сумах, як найбільших містах регіону інтересу бази дослідження. Оптимізація виробничого процесу дозволить зменшити час виробництва, що у свою чергу дозволить отримати конкуренту перевагу для заключення співпраці збуту у додаткових точках. Формування міжнародної інвестиційної пропозиції має бути забезпеченим стабільним зростанням прибутку, дистриб'юторська співпраця є одним з інструментом для цього.

Однак розвиток внутрішніх збутових процесів не є одним з можливих форматів. Для малих підприємств, таких як «Біле яблуко», розгляд ведення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим кроком для диверсифікації ризиків і забезпечення стійкості в умовах невизначеності внутрішнього ринку. Експорт може сприяти розвитку та відкривати нові канали збуту, що знижує залежність від локальних економічних коливань. Проте для такого малого підприємства різкий перехід на повноцінний експорт може бути надмірно складним та ризикованим, оскільки вимагає значних ресурсів, адаптації до міжнародних стандартів та управлінської компетенції.

З огляду на це, доцільним рішенням буде використання поетапного підходу – глайдпасу, який дозволяє поступово адаптуватися до міжнародного ринку. Наприклад, перший етап може передбачати продаж товарів у митному режимі експорту з передачею замовнику на території України. Такий підхід надає компанії можливість здобути досвід у митному оформленні, організації логістики та підготовці документації, необхідної для експорту, знижуючи при цьому ризики та фінансові навантаження.

Під час проведення дослідження ринку знайдено нішових виробників модульних дерев'яних будинків, які пропонують власні вироби на експорт [56-59]. Тренд полягає у екологічності матеріалу та експертизі вітчизняних виробників. Компанії, які займаються такого роду діяльністю, сфокусовані на виробництві основного товару, облаштування будинку всередині – є додатковими послугами, які надаються під специфічне замовлення. Для даних компаній може бути цікавим пропозиція з підряду виробництва предметів декору для оздоблення внутрішнього простору власних будинків.

Однак простий перепродаж може не покрити витрати на власне виробництво – тому пропонується формат співпраці, який полягає у спільному створенні дизайну внутрішнього оздоблення, виробництві фасадів базою дослідження, а також виконанню митного оформлення продукції, з подальшою передачею товару компанії-партнеру і самостійним вивезенням продукції до кінцевого споживача. Аби розглянути пропозицію з усіх сторін – проаналізуємо позитивні та негативні її сторони для обох учасників виробничого процесу (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Переваги та недоліки для учасників пропонуваного формату експорту

Компанія-партнер		ПП «Біле яблуко»	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Передача виробничих процесів по оздобленню	Залежність від партнера по бізнесу	Набуття навичок з оформлення митних документів та сертифікатів	Збільшені витрати пов'язані з оформленням та звітністю
Розширення портфоліо пропонованої продукції		Формування міжнародної позиції	
Зростання рівня задоволеності клієнтів		Організація додаткових каналів збуту	

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Отже, формат розвитку збутової мережі, мотивований інвестиційними змінами, є вигідним обом компаніям. Варто оцінити збільшення обсягів збуту для бази

дослідження за рахунок даної співпраці. За рахунок аналізу попередніх замовлень бази дослідження можна виокремити наступну закономірність у питанні обсягів оздоблення в залежності від призначення кімнати:

- кухня – 12-15 м кв.;
- спальня – 4-5 м кв.;
- гардеробна кімната – 4-5 м кв.;
- ванна кімната – 2-3 м кв.;
- міжкімнатні приміщення – 2-3 м кв.

Тобто одне замовлення для найменш можливого будинку, який налічує 2 спальні та ванні кімнати може складати 30-39 м кв. У випадку заключення договорів на постачання з усіма 4 попередньо визначених компаній даної ніші та з розрахунком на виконання перших пробних замовлень упродовж 1 місяця – очікуване збільшення попиту в 140 м кв. на місяць.

Однією з основних ускладнень для підприємства є оформлення додаткової документації для допуску товару на експорт. Враховуючи різні країни, перелік необхідних документів може відрізнятись. Переглянемо основні для запуску даного процесу та додаткові витрати (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Необхідна документація для оформлення експортної режиму

Документ	Інформація	Термін здобуття
Фітосанітарний сертифікат	Видається фітосанітарною лабораторією на всю партію, вартість ~1500 грн	5-7 днів
Сертифікат походження	Видається Торгово-промисловою палатою, вартість ~2000 грн, видається на партію, необхідні договори постачання, опис виробничих процесів, складові сировини, тощо	5 днів
Митні документи	Пропонується залучити митних брокерів для оформлення, вартість ~1500 грн	1 тиждень
Сертифікати якості та безпеки	Відповідно до вимог країни, в яку імпортується.	2-3 тижні

Джерело: [60,61]

Набуття практики в оформленні експортних документів та сертифікатів є основним завданням для першого етапу запровадження такого формату взаємодії.

Враховуючи отриманий досвід – підприємство зможе реалізувати амбіції з самостійного експорту.

Описати точні сертифікати якості та безпеки для експорту в ЄС складно через різні національні вимоги та додаткові регламенти кожної країни. Хоча існують спільні стандарти ЄС, такі як REACH і EUTR, окремі країни можуть вимагати спеціальні сертифікати, наприклад, для пожежної безпеки чи екологічності.

Для забезпечення зрозумілого розмежування зон відповідальності, важливим етапом є оформлення договорів. Основні обов'язки кожної сторони при реалізації продукції за схемою експорту з передачею іншій компанії на території України складають для виробника:

- митне оформлення в режимі експорту, що означає підготовку всіх необхідних документів (митна декларація, сертифікат походження, сертифікат якості тощо), що підтверджують легальність товару;
- забезпечити якість продукції (відсутність браку);
- передати товар на місце отримання компанії-партнера.

Для отримувача перелік зобов'язань є стандартним, з огляду на традиційну процедури перепродажу, однак є певні додаткові аспекти до узгодження:

- фактичний експорт організація подальшого транспортування товару за межі України, включаючи оформлення необхідних документів та митних процедур у країні-імпортері;
- зберігання товару перед відправкою до кінцевого споживача;
- передача експортної декларації та супровідних документів виробнику для відшкодування ПДВ.

Додатковою вигодою для бази дослідження може становити можливість повернення сплаченого ПДВ на сировинні матеріали. Даний процес передбачає подання декларації до ДПС України по факту вивезення товару з території України, саме тому обов'язки за договором не можуть закінчуватись на етапі передачі товару.

Розрахувати суму до повернення можна за рахунок акумуляції задокументованої вартості сировини та множення на 0,8. Для бази дослідження дотичними до даного повернення є вартість плит ДСП та фарба. Враховуючи відсутність доступу до закупівельної документації, точний прорахунок неможливо здійснити.

Для описаного випадку передачі товару за експортною схемою з передачею на території України підходять кілька варіантів стандартів Incoterms, але найбільш відповідним є: FCA (Free Carrier/Франко перевізник), де виробник відповідає за доставку товару до визначеного перевізника на території України, де товар передається покупцеві для подальшого експорту. В цьому випадку продавець забезпечує митне оформлення для експорту, а покупець бере на себе витрати та ризики після передачі товару перевізнику.

Для узагальнення вигляду за процесом співпраці розглянемо структуру взаємодії (див. рис. 3.3).

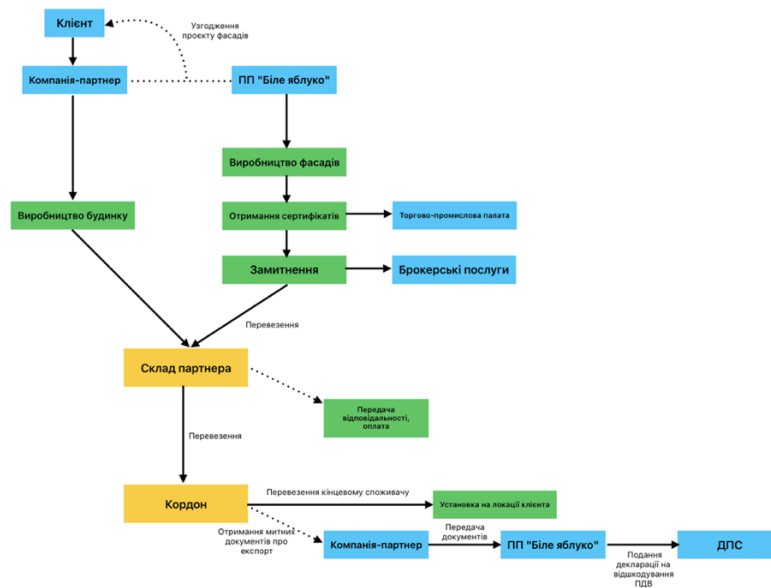


Рис. 3.3 – Структура процесу реалізації товару в режимі експорту

Джерело: [36]

Процес передбачає взаємну комунікацію з кінцевим споживачем для узгодження плану інтер'єру. Завдяки тому що формується паспорт будинку водночас

– є можливість гнучкості в дизайну та колаборації з боку обох компаній для досягнення максимального рівня реалізації бажань клієнта.

Проекти за даним принципом дозволять сформувавши уявлення про процеси експорту продукції, а також певним чином побудувати клієнтську базу закордоном. Узагальнено необхідно представити глайдпас переходу від реалізації продукції в режимі експорт на безпосередній експорт товару власними силами бази дослідження (див. рис. 3.4).

Дія / Коли	4 кв. 2024	1 кв. 2025	2 кв. 2025	3 кв. 2025	4 кв. 2025	1 кв. 2026	2 кв. 2026	3 кв. 2026	4 кв. 2026	1 кв. 2027	2 кв. 2027	3 кв. 2027	4 кв. 2027
Налаштування процесу отримання дозвільних документів	■	■	■										
Пошук партнерів	■	■	■	■	■								
Заклучення договорів													
Виконання перших замовлень нового формату збуту						■							
Нарощування реалізації						■	■	■	■				
Sense check ведення ЗЕД									■	■			
Визначення формату збуту та пошук партнерів										■	■	■	
Виконання перших експортних замовлень													■

Рис. 3.4 – Глайдпас (діаграма Ганта) введення ЗЕД на ПП «Біле яблуко»

Джерело: [36]

Сформований план дозволить отримати експертизу у питання документообігу, прогнозовані обсяги – 140 кв. м виробленої продукції на місяць для нового формату реалізації. Відповідно для розгляду переходу на прямі відвантаження закордон, тобто самостійний пошук шляхів дистрибуції, логістичні аспекти, закладаються 2 роки роботи в описаному форматі.

Покривши проблему розширення збутової мережі, для формування міжнародної інвестиційної пропозиції варто також кількісно оцінити збільшення виробництва. Продукція досліджуваного підприємства не є товарами щоденного вжитку, тому прогнозування виробництва на майбутні періоди має містити чітку базу обґрунтування.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності діяльності ПП «Біле яблуко» на зовнішньому ринку

Для досліджуваного підприємства сезонність відіграє важливу роль у процесі реалізації продукції. Це пов'язано з тим, що дерев'яні фасади задовольняють вторинні естетичні потреби, а також через високу вартість продукції, яка може не відповідати фінансовим можливостям широкого кола споживачів. Тому основний попит на фасади припадає на періоди, коли домашні господарства мають менший фінансовий тягар, зокрема під час свят наприкінці календарного року.

Пік продажів компанії відповідно припадає на осінньо-зимовий період, після чого попит знижується до літа. На основі цього було прийнято рішення використовувати метод лінійного тренду з корекцією на сезонний індекс. Цей метод описує тренд за допомогою лінійної функції за формулою (3.1):

$$T = a + bX \quad (3.1)$$

де T – значення лінійного тренду;

X – номер інтервалу відносно базового;

a, b – коефіцієнти рівняння.

За базовий інтервал візьмемо 68 місяці (від січня 2019 р. до серпня 2024 р.), а параметри рівняння розрахуємо за формулою (3.2):

$$\begin{cases} b = \frac{N \sum XY - \sum Y \sum X}{N \sum X^2 - (\sum X)^2} \\ a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N} \end{cases} \quad (3.2)$$

де Y – значення статистичного ряду (обсяг реалізації, м кв.);

N – кількість значень аналізованого ряду, (за завданням є 68);

X – номер інтервалу відносно базового;

a, b – коефіцієнти рівняння.

Використовуючи вихідні дані (додаток Б) знайдемо значення параметрів. Завдяки більш довгому статистичному ряду можна отримати вищий рівень якості прогнозування.

$$\begin{cases} b = \frac{N \sum XY - \sum Y \sum X}{N \sum X^2 - (\sum X)^2} = \frac{68 * (-1094249) - 32927 * (-2278)}{68 * 102510 - (-2278)^2} = 0,33 \\ a = \frac{\sum Y - b \sum X}{N} = \frac{32927 - 0,33 * (-2278)}{68} = 495,52 \end{cases}$$

Враховуючи певну спрямованість проекту на зовнішній ринок, варто зазначити що з початком повномасштабного вторгнення маємо структурні зміни у виробництві, прогресивне зменшення кількісних показників товарної продукції. Низький коефіцієнт може призвести до незначних змін у прогнозованому періоді.

Отже, рівняння тренду виглядатиме наступним чином:

$$T = 495,52 + 0,33 * X$$

Перед прогнозуванням необхідно спочатку визначити показники тренду в минулому і майбутньому. Підставимо значення X для відповідного місяця в рівняння тренду. Розрахуємо значення T :

- для першого місяця в минулому (січень 2019 року):

$$T_{A(-68)}^{\text{мин}} = 495,52 + 0,33 * (-68) = 472,94$$

- для дванадцятого місяця у майбутньому (серпень 2025 року):

$$T_{A12}^{\text{майб}} = 495,52 + 0,33 * 12 = 499,57$$

Проведемо розрахунки для усіх відомих минулих періодів X (68) та на 3 роки уперед. Важливо зазначити, що прогнозування необхідно проводити з періодичністю, яку взято за мінімально необхідну. Перебуваючи на ринку з воєнним фактором, необхідно оновлювати очікування від діяльності підприємства для можливості коригування плану. Для наступних розрахунків використовуватимемо «наївний» метод, розрахуємо індекси коливань за формулою (3.3):

$$I = \frac{Y}{T} \quad (3.3)$$

де I – індекс коливань;

T – значення лінійного тренду;

Y – значення статистичного ряду (обсяг реалізації, м кв.).

Метод «наївності» полягає у застосуванні принципу сезонності, тобто значення сезонності для 1 місяця поточного року, відповідатиме значенню першого місяця майбутнього року [51, с. 15]. За допомогою отриманих значень знайдемо розрахуємо попит на майбутні місяці з формули (3.3) як невідоме ділене. Результати розрахунків представлені у додатку В. В основній частині роботи сформовано графік зміни реалізації на 3 роки у майбутньому (див. рис. 3.5).



Рис. 3.5 – Динаміка обсягу виробництва з прогнозованим періодом

Джерело: [36]

Маємо прогнозований обсяг реалізованої продукції на три наступні роки. Враховуючи доволі низький коефіцієнт (0,33) маємо нерепрезентативну інформацію по збільшенню обсягів виробництва. Це спричинено спадом у 2022 році внаслідок військового стану. Аби отримати більш змістовні показники у прогнозуванні виробництва для формування міжнародної інвестиційної пропозиції необхідно

скоригувати коефіцієнт. Доречним є створення зв'язку з довоєнним значенням даного показника 6,31. Тоді, рівняння тренду виглядатиме наступним чином:

$$T = 495,52 + 3,32 * X$$

Розрахунки представлені у дод. Б під назвою сценарій 2. У даному випадку зміна обсягу виробництва виглядатиме більш значущою (див. рис. 3.6).

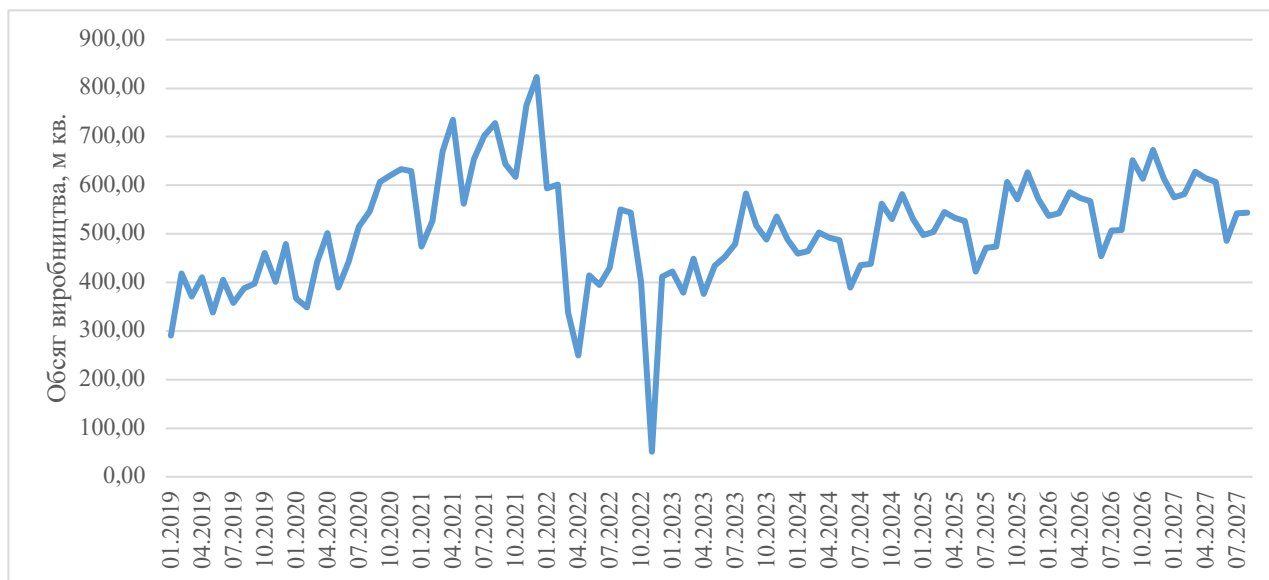


Рис. 3.6 – Скоригована динаміка обсягу виробництва з прогнозованим періодом

Джерело: [36]

Даний варіант характеризує розвиток діяльності природнім шляхом, без жодних додаткових змін. Однак бізнес пропозиція з модернізації ОЗ передбачає збільшення продуктивності виробництва на 70%, тому варто скоригувати остаточно очікуваний випуск продукції також з урахування фактору проекту. Досягнення показників потужності можливе за дотримання рекомендацій з оновлення основних засобів а також підтримки показників реалізації.

Доречно припустити, що на реалізацію проекту буде необхідно певний час, тому прогнозувати зростання одразу на наступний досліджуваний період буде некоректно. Закладемо 6 міс. на реалізацію проекту. Завдяки диверсифікації збутових

інструментів, збільшений обсяг матиме покриття для зростання фінансових показників. Динаміка виробництва виглядатиме наступним чином (рис. 3.7).

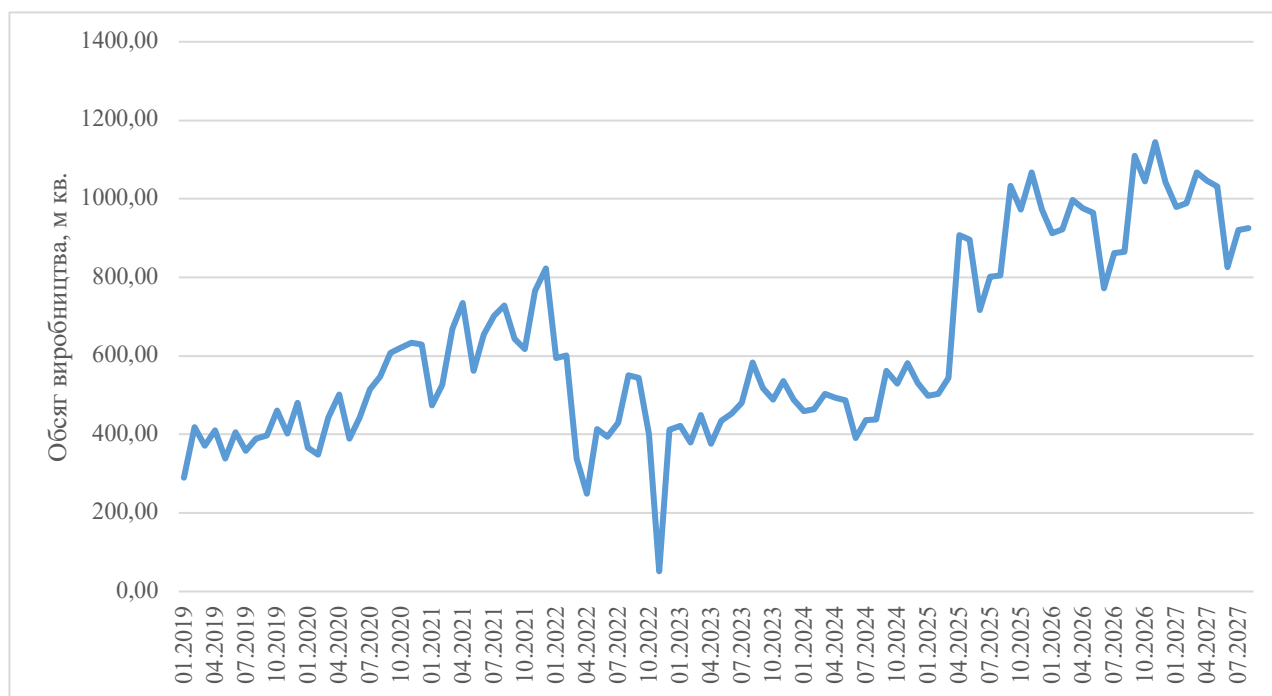


Рис. 3.7 – Остаточний прогноз виробничої потужності

Джерело: [36]

Проведемо також додатковий аналіз економічного ефекту від наданого проекту, представлені очікувані значення за результатами діяльності підприємства після імплементації описаного проекту (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Економічний ефект від впровадження проекту

Показник	Без рекомендацій			З рекомендаціями		
	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік
Обсяг виробництва, м кв.	6178	6655	7132	7877	11313	12124
Дохід, тис. грн	8920	9003	9607	10901	13989	16888
Собівартість, грн/од.	925	1100	1120	934	1200	1250
Рентабельність, %	16,5	16,7	17,1	17	17,4	18,2

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

За рахунок внесення підвищеного виробничого потенціалу, отримано значні прогнозні значення економічної ефективності. Оцінимо ефективність даного проекту також за рахунок сформованих показників у першому розділі. Одним з традиційних

показників було зазначено рівень збільшення продуктивності, і за рахунок даного проекту було розраховано прогнозоване збільшення на 70%.

Розглянемо вплив проекту на кадрову ситуацію на підприємстві (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Оцінка утримання персоналу

Показник	Значення
Обсяг інвестицій, грн	1400000
Щорічні витрати на обслуговування кредиту, грн	46830
Загальні витрати на обслуговування кредиту за 6 років, грн	-1119020
Щорічне збільшення прибутку, грн	8496800
Орієнтовний термін окупності, рік	0,16

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Розрахунок показав, що інвестиції в обсязі 1400000 грн перейдуть точку окупності приблизно за 0,16 року, що свідчить про високий потенціал збільшення прибутковості завдяки модернізації виробництва. Додатково можна врахувати такі фактори як ризики коливання витрат на енергоносії та інші операційні витрати, пов'язані з підтримкою підвищених обсягів виробництва – однак основні аспекти враховано. Для формування міжнародної інвестиційної пропозиції короткий термін окупності говорить про актуальність проекту.

Вартість обслуговування нового обладнання, яка включає витрати на шліфувальний папір та електроенергію, становить 12,09% від загальної суми інвестицій на рік. Ці фактори можуть позитивно вплинути на коефіцієнт утримання працівників, який на поточний момент становить 80%, зважаючи на фіксацію лише 5 змін у складі персоналу за аналізований період.

Показник залученості персоналу в обробку виробу зменшився на етапі шліфування, адже хоч він і був автоматизований, але залучення фахівця ділянки необхідне для контролю та додаткової обробки у разі необхідності. Для розрахунку використаємо зміну у виробництві плаского фасаду.

$$FTE = \frac{44 - 12}{44} * 100\% = 72\%$$

Таким чином, маємо додаткову можливість в людино-годинах на одного працівника 72% від робочого часу. Варто вказати, що фахівців у шліфувальному відділі 7 осіб, однак на обслуговування верстату необхідна лише 1 людина, тому загальний показник можна розраховувати як 672%. Тим не менш, це не означає, що підприємству варто скорочувати штат – можна перенаправити людські ресурси в більш інтелектуальну діяльність, або ж для більшого масштабування – де на виробництві застосовується і ручна обробка і верстатна.

Наразі неможливо точно спрогнозувати, як зміниться кількість браку після впровадження автоматизованого шліфувального верстата, оскільки це можна оцінити лише після запуску фактичного виробничого процесу. Кількість браку буде залежати від налаштувань обладнання, якості матеріалів, а також рівня кваліфікації операторів, які керують системою.

Проте, згідно з дослідженнями, автоматизація шліфувального процесу дозволяє значно покращити якість обробки за рахунок зменшення впливу людського фактору. Зокрема, такі системи знижують рівень браку в середньому на 30-50% у порівнянні з ручною обробкою [53, с. 3]. Це досягається завдяки більш стабільній і контрольованій роботі автоматизованого обладнання, що усуває фактори втому працівників та варіативність у техніках виконання. Після запуску виробничого процесу ці результати можна буде оцінити більш точно..

Наступним показником до аналізу є вплив змін на основну товарну лінію, яка визначає прибутковість компанії. Для визначення можна використовувати не лише обсяги виробництва – однак саме цей коефіцієнт є найбільш репрезентативним. Розглянемо динаміку виробництва основної продукції підприємства (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Визначення ключової товарної одиниці

Фасад	Тип	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Плаский	Матовий	1253,91	1995	3600	2300	2517
	Глянцевий	1375,49	1910	1753	1282	963
Фрезерований	Матовий	1178,2	1748	1765	1079	1619

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Відповідно можна зробити висновок що power SKU для досліджуваного підприємства є пласкі матові фасади. Використовуючи таблицю 3.11 можна оцінити зміну продуктивності та вплив на окремі товарні групи. Враховуючи що зміни для виробництва усіх товарних груп приблизно однакові, то їх валові частки відповідно теж становитимуть рівні частини (0,33). До розрахунку застосовується принцип, що наші зміни впливають лише на ці три найбільші групи товарів, одна з яких – матові гладкі фасади є power SKU.

За принципом, описаним у підрозділі 1.3 – вплив зміни на power SKU є меншим ніж сукупний вплив на інші групи товарів. Хоч проект і є високо ефективним для підприємства в цілому – він не виконує вимогу по розвитку саме power SKU на достатній рівень. У числовому вираженні, за дотримання лише 1 вимоги – варто поставити 3 бали за даний показник. Для формування міжнародної інвестиційної пропозиції поточний рівень спрямованості проекту в розвиток об'єкту виробництва є достатнім.

Оцінка за показником HSE (Health, Safety, Environment) в контексті оновлення обладнання стосується трьох ключових аспектів: здоров'я працівників (Health), безпеки на робочому місці (Safety), та впливу на навколишнє середовище (Environment). Розглянемо як оновлення обладнання впливатиме на ці фактори.

Показник здоров'я (Health) можна описати через той факт, що оновлене шліфувальне та сушильне обладнання зменшить фізичне навантаження на працівників. Автоматизація процесів скорочує час ручної роботи, яка може призводити до травм м'язів і суглобів. Таким чином, ризики захворювань, пов'язаних із тривалими фізичними навантаженнями, є нижчими.

Дослідження показують, що застосування роботизованих систем зменшує ризики для здоров'я, зокрема ризики виникнення розладів, пов'язаних з фізичною працею, приблизно на 30-50% [54, с. 3].

Безпека (Safety). Автоматизація процесів зменшить кількість небезпечних ситуацій, пов'язаних із використанням ручного інструменту. Оскільки працівники будуть менше взаємодіяти з безпосередніми механізмами, знизяться ризики травм через контакт з обладнанням. Наприклад, дослідження показують, що у виробничих умовах автоматизація може знизити кількість травм, пов'язаних з фізичними навантаженнями, на 50%, що свідчить про значний позитивний вплив на безпеку працівників [55, с. 56]

Оточуюче середовище (Environment). Оцінюючи той факт, що нове обладнання є більш енергозатратним, то проект може принести більшу шкоду для природи. Використання зазначених обсягів електроенергії підвищує вуглецевий слід підприємства, особливо якщо джерела енергії не є відновлюваними. Формування міжнародної інвестиційної пропозиції може зазнати негативних наслідків через шкідливий вплив..

Узагальнено, можна оцінити вплив на показник здоров'я в 10 балів, також проект приносить покращення безпеки праці серед працівників – 10 балів. І, з огляду на збільшене споживання електроенергії, не можемо позитивно оцінити вплив на навколишнє середовище (0 балів).

Провівши оцінку ефективності проекту по кожному з пунктів, варто зібрати всю інформацію. Результати представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Результати оцінки проекту за критеріями ефективності

Показник	Оцінка
Продуктивність виробництва	+70%
Термін окупності інвестицій (PBP)	0,16 р
Залученість персоналу (FTE)	672%
Якість продукції (QA)	30-50% (очікуване значення)
Вплив на ключові товари (Power SKU)	3 бали (низький рівень)
HSE (Health, Safety, Environment)	20/30 балів

Розраховано автором на основі даних ПП «Біле яблуко»

Таким чином запропонований проект є успішним за 5 з 6 показників. У наступних ітераціях є доречним аналіз потужності дистриб'юторських каналів, дані з

реалізованих таким чином товарів може становити корисну інформацію про тенденції кінцевого споживача.

Висновки до розділу 3

За рахунок проведеного дослідження було продемонстровано як оптимізація виробничих процесів і формування міжнародної інвестиційної пропозиції можуть підвищити ефективність та конкурентоздатність ПП «Біле Яблуко» на зовнішніх ринках. Впровадження нових технологій та автоматизація окремих етапів виробництва дозволяють не лише збільшити обсяги виробництва, а й значно підвищити продуктивність на 70%. Така модернізація робить можливим зростання прибутковості за рахунок підвищеної рентабельності, і попри збільшення витрат на обслуговування нового обладнання (до 75 тис. грн), проект значно розширює можливості компанії для активізації збутових процесів.

Проведена економічна оцінка проекту свідчить про те, що модернізація є економічно доцільною. На основі даних фінансової моделі прогнозується збільшення доходу компанії на аналізований термін діяльності у 3 роки наперед. Проект формування міжнародної інвестиційної пропозиції досягає точки окупності у перший рік. Впровадження рекомендацій дозволить підвищити якість продукції, для відповідності міжнародним стандартам. У цьому контексті розвиток дистриб'юторської мережі є необхідністю, а набуття знань у сфері ЗЕД є необхідним для підвищення імовірності ведення підприємством самостійно міжнародної діяльності. Дані процеси є важливим кроком для диверсифікації ризиків і підвищення стабільності діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища

Пропоноване обладнання створює потребу в 1,4 млн грн, яка може бути покрита описаними програмами інвестування з відсотковою ставкою 20%. Залучення такого роду проекту створює додаткову базу для аналогічних проектів у майбутньому.

Для оцінки ефективності інвестиційного проекту в ПП «Біле яблуко» також було використано оригінальні показники, як залученість персоналу, вплив на довкілля, а також безпека та здоров'я працівників (HSE). Оновлення обладнання дозволить автоматизувати шліфування та сушку виробів. У результаті цього відбудеться зміна залученості персоналу, що вивільняє 672% людино-годин для інших виробничих завдань. Зміна такого роду дозволить перенаправити працю робітників у більш інтелектуальний напрям.

Вплив на power SKU даного проекту набуває занадто високих показників, аби стверджувати про збалансований розподіл вигоди між усіма товарними одиницями. Тим не менш за рахунок значного позитивного ефекту, проект є актуальним. Враховуючи збільшене споживання електроенергії, обладнання негативно впливає на екологічний аспект, тому додаткові заходи можуть стати одними з ключових для наступних ітерацій даного проекту.

Оцінка впливу на якість продукції базується на теоретичних матеріалах та практиках інших підприємств – очікується зменшення к-сті браку на 30-50%, за рахунок впровадження автоматизованих методів обробки. Однак детальний аналіз по завершенню імплементації в реальне виробництво дозволить зробити індивідуальні висновки.

Застосований метод сезонності для прогнозування майбутніх часових проміжків дозволяє стверджувати про збільшення до 1100 м кв. на місяць у пікові сезони, та до 800 м кв. у низькі періоди активності споживачів. Пропозиції з розширення дистрибуційних каналів дозволяють покрити збільшену виробничу потужність підприємства, а формат співпраці з реалізацією товару в режимі експорту створює фундамент для міжнародної діяльності. Глайдпас на наступні 4 роки описують завдання для набуття необхідних навичок оформлення документації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що волатильний ринок та невизначеність зовнішнього середовища дозволяють підприємствам розвинути гнучкість у бізнес процесах та рішеннях. Диверсифікація різних видів діяльності одного підприємства є відповіддю на складні умови вітчизняного ринку. Формат залучення міжнародних інвестицій для розвитку потужності бази дослідження є одним з типів такого роду відповіді.

У результаті проведеного дослідження було сформульовано низку висновків щодо стану економічної діяльності ПП «Біле яблуко», розробки інвестиційного проекту для оптимізації виробничих потужностей та запропонованих рішень для виходу на міжнародний ринок.

1. Проведений аналіз дозволив оцінити основні фактори впливу на формування інвестиційної пропозиції для ПП «Біле яблуко» з використанням інструментів SWOT, SOAR та PEST-аналізу. Виявлено, що підприємство має сильні сторони, такі як досвід роботи на локальному ринку (більше 10 років), низька собівартість продукції та високий рівень мотивації персоналу, що може бути використано для збільшення виробничих потужностей і виходу на міжнародний ринок. Серед ключових можливостей виділено розвиток виробництва, встановлення міжнародних зв'язків та навчання персоналу. Водночас загрози, пов'язані зі змінами в регуляторному середовищі та високою конкуренцією, вимагають адаптації стратегій.

2. На момент дослідження ПП «Біле яблуко» перебуває на етапі поступового відновлення після викликів, пов'язаних із воєнним станом. Компанія демонструє стабільну діяльність у виробництві меблевих фасадів (500-600 м кв. на місяць), проте стикається з такими викликами, як недостатня автоматизація виробничих процесів, низький рівень технологічного забезпечення та обмежений доступ до ресурсів для

масштабування. Незважаючи на ці обмеження, підприємство має значний потенціал для модернізації та виходу на нові ринки.

3. У рамках дослідження було розроблено проект з залучення міжнародних інвестиційних ресурсів, спрямований на оптимізацію виробничих потужностей. Проект передбачає впровадження сучасного автоматизованого обладнання для обробки дерев'яних фасадів, що дозволить: скоротити витрати часу на виготовлення продукції (для фрезерованих фасадів на 71%, для гладких на 70%), забезпечити відповідний рівень якості готової продукції для можливості розгляду ведення міжнародної діяльності.

4. Відповіддю на виклики зовнішнього середовища є виведення діяльності підприємств на зовнішні ринки. Однак ПП «Біле яблуко» на даний момент не володіє достатньою експертизою для прямого виходу, саме тому було запропоновано план доопрацювання на найближчі 4 роки, з пропозицією розширення формату дистрибуції. Для інтеграції компанії у міжнародне середовище запропоновано такі ключові рішення: використання митного режиму експорту з передачею товарів на території України як перехідної стратегії для набуття досвіду міжнародної співпраці. Дана зміна дозволить покрити збільшену виробничу потужність на 140 м кв.

5. Проведена економічна оцінка інвестиційного проекту дозволяє стверджувати, що він є актуальним за умови дотримання рекомендацій в обох сферах – виробничій та дистрибуційній. Основні результати оцінки: прогнозується зростання продуктивності на виробництві на 70% (за рахунок більш швидкої обробки); термін окупності інвестицій становить менше року, що свідчить про високу рентабельність проекту; проект позитивно впливає на соціальні показники, адже створюються безпечніші умови праці, зменшується фізичне навантаження на працівників, підвищується залученість персоналу у більш інтелектуальні роботи; розраховано збільшення негативного впливу на довкілля за рахунок додаткового використання електроенергії.

Для прогнозування обсягів виробництва ПП «Біле яблуко» використовувались методи сезонності та наївного прогнозування. Метод сезонності дозволив врахувати вплив циклічних коливань попиту на меблеві фасади протягом року, зокрема підвищення замовлень у зимовий період. Наївний метод, який базується на припущенні, що майбутні обсяги виробництва будуть аналогічними до попередніх за відсутності значних змін, використовувався для базових розрахунків. Разом ці методи дозволили оцінити, як модернізація виробничих потужностей вплине на динаміку обсягів виробництва.

На сьогодні підприємство виробляє близько 500-600 м кв. на рік. Впровадження автоматизованого обладнання та оптимізація виробничих процесів дозволять поступово збільшити обсяги виробництва. Протягом першого року після модернізації прогнозується приріст виробництва до 750 м кв. У наступні два роки, завдяки подальшому вдосконаленню процесів і розширенню збуту, обсяги можуть досягти 1000 м кв. Такий поступовий приріст забезпечить підприємству стабільність у задоволенні попиту та сприятиме зростанню фінансової ефективності.

Дане дослідження можна розвивати з елементами імплементації на реальних процесах. Доречним буде проведення аналізу міжнародних компаній, які можуть конкурувати з базою дослідження, або ж з виробниками-партнерами (для задачі з розгалуження збуту). Додатково варто провести оцінку ризиків, аби сформувані можливі варіанти розвитку подій та підготувати план дій. Це дозволить більш змістовно підготуватись перед активною фазою підприємства до виходу на пряму міжнародну взаємодію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-ХІІ від 18 вересня 1991 / Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Хома І., Воробій Х. ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС. *Галицький вісник наукових досліджень*. 2024. №86. С. 84-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1262.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).
3. Вінокуров Я. Як війна впливає на економіку України: огляд тенденцій. *Економічна правда*: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/04/25/712862/> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.10.2024).
5. Щербина А. Інвестують попри війну. *Forbes Україна*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 25.10.2024).
6. Георгіаді Н. Г., Федорчак О. Є. СУТНІСТЬ І ВИДИ МЕХАНІЗМІВ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВО. *Економічна наука*. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №22. С. 6-11.
7. Бігун Н. Переорієнтація програми «Доступні кредити 5-7-9%» на інвестиційні цілі. Кабінет Міністрів України: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.10.2024).
8. Тарасенко М. Залучення інвестицій в ІТ-бізнес: на що слід звернути увагу. *Mind*: веб-сайт. URL: <https://mind.ua/> (дата звернення: 25.9.2024).
9. Македон Г.М. Інвестування в розвиток транспортної системи. Національна академія транспортних інфраструктур України. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/view.php?id=8845> (дата звернення: 5.10.2024).

10. Stobierski T. ROI Calculation for a Project. *Harvard Business School Online*: веб-сайт. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-calculate-roi-for-a-project> (дата звернення: 25.9.2024).
11. Як оцінити ефективність здійснення інвестування. *DeVisu*: веб-сайт. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-ociniti-efektivnist-zdiysnennya-investuvannya> (дата звернення: 11.10.2024).
12. Крук В.В., Федорчук О.С. Аналіз ефективності залучення та використання прямих іноземних інвестицій в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. №4. С. 52-65.
13. Garcia R., Herrity J. What Is a Good ROI?. *Recruit Holdings Co., Ltd.*: веб-сайт. URL: <https://www.indeed.com> (дата звернення: 12.10.2024).
14. Damodaran A. Net Present Value Description. *Stern School of Business at New York University*. URL: <https://www.wipo.int/export/sites/www/tisc/en/docs/tisc-toolkit-net-present-value-description.pdf> (дата звернення: 8.10.2024).
15. Monarca P.S. Strategic Investment Analysis. *Nerac*. URL: <https://www.nerac.com/glossary/strategic-investment-analysis/> (дата звернення: 8.9.2024).
16. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса: АТЛАНТ BOI COIY, 2018. – 184 с.
17. Jansen K., Hyun Song Shin. BIS Working Paper 1210. *Bank for International Settlements (BIS)*. URL: <https://www.bis.org/publ/work1210.pdf> (дата звернення: 8.10.2024).
18. Григор'єв О., Вовчанська І., Микитин О. Перспективні напрямки інвестування в українську економіку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. URL: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 1.10.2024).
19. Завербний А. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ

- УМОВ. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua> (дата звернення: 5.10.2024).
20. Shakespeare C. Reporting matters: the real effects of financial reporting on investing and financing decisions. *Accounting and Business Research*. 2020. Vol. 50, № 5. С. 425-442. URL: <https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1770928> (дата звернення: 5.10.2024).
21. Kenton W. S&P 500. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp> (дата звернення: 5.10.2024).
22. Тарасенко М. Залучення інвестицій в ІТ-бізнес. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20257254-zaluchennya-investicij-v-it-biznes-na-shcho-slid-zvernuti-uvagu> (дата звернення: 5.10.2024).
23. Goldberg L. Exchange Rates and Foreign Direct Investment. Princeton Encyclopedia of the World Economy. *Princeton University Press*. URL: <https://www.newyorkfed.org/> (дата звернення: 5.11.2024).
24. Іванкін О. Фінансові помилки звітності. Opendatabot: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/financial-reporting-errors> (дата звернення: 1.10.2024).
25. Дубина М., Забаштанський М. Організаційно-економічний інструментарій розвитку житлового фонду в Україні. *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2732/2648> (дата звернення: 15.10.2024).
26. Uppsala Conflict Data Program. Uppsala University: веб-сайт. URL: <https://www.uu.se/en/departament/peace-and-conflict-research/research/ucdp> (дата звернення: 5.10.2024).
27. Бойко К. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №2. С. 64-66. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/2/18.pdf (дата звернення: 5.11.2024).
28. Maduranga H. Competitive Analysis: Strategies of Marketing Overview // ResearchGate. — 2023. URL:

- https://www.researchgate.net/publication/378706800_Competitive_Analysis_Strategies_of_marketing-Overview (дата звернення: 4.10.2024).
29. Stavros J., Hinrichs G. *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-Based Strategy*. Thin Book Publishing, 2009. 88 с.
30. Меблева промисловість. *Ukraineinvest*: веб-сайт. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/furniture> (дата звернення: 24.10.2024).
31. Досьє компанії «Біле яблуко». *YouControl*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39349489/ (дата звернення: 5.10.2024).
32. Офіційний сайт ПП «Біле яблуко»: веб-сайт. URL: <https://fasadwhiteapple.com.ua/> (дата звернення: 24.10.2024).
33. Світовий банк даних: веб-сайт. URL: <https://databank.worldbank.org/> (дата звернення: 5.10.2024).
34. Kampen T.J., Akkerman R., Van Donk D.P. SKU Classification: A Literature Review and Conceptual Framework. *International Journal of Operations & Production Management*. 2012. № 7, С. 850-876.
35. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, Ч. 2. ISSN 1993-0259, ISSN 2219-4649. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/> (дата звернення: 2.10.2024).
36. Лісова С. Звіт операційної діяльності ПП «Біле яблуко». 2024
37. Державна податкова служба України: веб-сайт. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-394425.html> (дата звернення: 5.10.2024).
38. Артеменко Л. Стратегічне управління: методичні рекомендації до виконання розрахункової роботи: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 66 с. – [Електронні текстові дані (1 файл: 911 Кбайт)].

39. Офіційний сайт ТОВ «SENAM»: веб-сайт. URL: <https://senam.ua/> (дата звернення: 2.10.2024).
40. Офіційний сайт ТОВ «Кожан»: веб-сайт. URL: <https://kozhan.com.ua/> (дата звернення: 2.11.2024).
41. Офіційний сайт ТОВ «Roomio»: веб-сайт. URL: <https://roomio.com.ua/pro-nas/> (дата звернення: 2.10.2024).
42. Онлайн платформа з пошуку даних. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 4.10.2024).
43. Кредит на основні засоби для бізнесу. ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/business/credit-na-oz> (дата звернення: 2.11.2024).
44. Програма підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств. ФРН: веб-сайт. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/prohrama-z-pidtrymky-finansuvannia-investytsiynukh-proektiv-malykh-ta-serednikh-pidpriemstv-za-priorityetnuyu-napriamamy/> (дата звернення: 7.10.2024).
45. Офіційний сайт Національного банку України: веб-сайт. URL: <https://www.bank.gov.ua/> (дата звернення: 2.10.2024).
46. Бурій Є. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК МІНІМІЗАЦІЇ ЧАСОВИХ ВТРАТ. Київ: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2023.
47. Advances in Wood Processing Technology. MDPI: веб-сайт. URL: https://www.mdpi.com/journal/applsci/special_issues/Advances_in_Wood_Processing_Technology (дата звернення: 4.10.2024).
48. Інструкція до шліфувального верстата DMC SD60. SCOSARG. URL: <https://www.scosarg.com/dmc-sd60-rcs-1100-wide-belt-sander-58366> (дата звернення: 13.9.2024).

49. Виробнича компанія Галактик: веб-сайт. URL: <https://www.galactic.kiev.ua/pages/company.php> (дата звернення: 12.9.2024).
50. Wood-Based Panel Products: A Life Cycle Assessment. MDPI. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/11/11/5023> (дата звернення: 13.11.2024).
51. Корж М. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Операційний менеджмент» для студентів факультету менеджменту та маркетингу. Київ: НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського». 2004. 48 с.
52. Офіційний сайт ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»: веб-сайт. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 3.9.2024).
53. Robot Automation. *OnRobot*: веб-сайт. URL: <https://onrobot.com/us/node/2802> (дата звернення: 13.9.2024).
54. Impact of Automation on Workplace Safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, No. 10, Article 5904. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph20105904> (дата звернення: 10.9.2024).
55. Magner E. Workplace Automation Statistics. *Mvix*. 2023. URL: <https://mvix.com/blog/workplace-automation-statistics/> (дата звернення: 13.9.2024).
56. Офіційний сайт ТОВ «ДОМІНАНТ»: веб-сайт. URL: <https://dominant-wood.com.ua/uk/content/12-cini> (дата звернення: 6.9.2024).
57. Експорт дерев'яних будинків. Офіційний сайт ТОВ «Деревбуд»: веб-сайт. URL: <https://derevbud.com.ua/eksport-derevyanih-budinkiv-derevyani/> (дата звернення: 3.9.2024).
58. Розділ експорт. Офіційний сайт ТОВ «Деревдом»: веб-сайт. URL: <http://drevdom.com.ua/ua/eksport.html> (дата звернення: 13.9.2024).
59. Експорт. Офіційний сайт ТОВ «Сучасні дерев'яні будинки»: веб-сайт. URL: <https://www.sddu.com.ua/uk/export> (дата звернення: 13.9.2024).

60. Оформлення та видача сертифікатів походження. Торгово-промислова палата України: веб-сайт. URL: <https://uccr.org.ua/oformlennia-ta-vidacha-sertifikativ-rokhozhenia#Документи> (дата звернення: 12.9.2024).

61. Перелік фітосанітарних лабораторій. Державна установа «Центральна фітосанітарна лабораторія»: веб-сайт . URL: https://cfl.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=133&lang=ua (дата звернення: 13.10.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Акт від ПП «Біле яблуко» про впровадження результатів дослідження

АКТ № 1 від 15.11.2024

**Про впровадження результатів дослідження
«Формування міжнародної інвестиційної пропозиції підприємства на
зовнішньому ринку»**

Керівництво підприємства надало економічні звіти, виробничо-нормативну базу та суміжну документацію за темою дослідження.

Результати виконаної роботи студентом КПП імені Ігоря Сікорського факультету менеджменту та маркетингу Єгором Петровичем БУРИМ, впроваджено у діяльність підприємства, зокрема, враховано під час розробки середньострокових стратегічних планів керівництвом підприємства. Запропонований проект з розвитку виробничої потужності поєднав поточні напрацювання та дозволив компанії переглянути поточний формат залучення фінансування.

Впровадження результатів магістерської дисертації дозволило спрямувати увагу на стратегічні проблеми в ризик-менеджменту та розглянути можливості підприємства ведення міжнародної діяльності.

Директор підприємства _____ Світлана ЛІСОВА

М.п.

ДОДАТОК Б

Вхідні дані для планування обсягів виробництва за методом лінійного тренду

Таблиця Б.1 – Розрахунок суми статистичних рядів за товарами ПП «Біле яблуко»

Місяць.Рік	X	X2	У	XУ	Місяць.Рік	X	X2	У	XУ
01.2019	-67	4489	290	-19451	12.2021	-32	1024	823	-26337
02.2019	-66	4356	418	-27616	01.2022	-31	961	594	-18418
03.2019	-65	4225	371	-24084	02.2022	-30	900	602	-18052
04.2019	-64	4096	410	-26263	03.2022	-29	841	339	-9818
05.2019	-63	3969	339	-21330	04.2022	-28	784	249	-6982
06.2019	-62	3844	406	-25163	05.2022	-27	729	414	-11183
07.2019	-61	3721	358	-21864	06.2022	-26	676	395	-10257
08.2019	-60	3600	389	-23333	07.2022	-25	625	430	-10760
09.2019	-59	3481	398	-23491	08.2022	-24	576	551	-13220
10.2019	-58	3364	461	-26746	09.2022	-23	529	543	-12496
11.2019	-57	3249	402	-22906	10.2022	-22	484	401	-8822
12.2019	-56	3136	480	-26871	11.2022	-21	441	52	-1082
01.2020	-55	3025	367	-20189	12.2022	-20	400	412	-8230
02.2020	-54	2916	349	-18824	01.2023	-19	361	422	-8021
03.2020	-53	2809	443	-23469	02.2023	-18	324	379	-6823
04.2020	-52	2704	502	-26096	03.2023	-17	289	449	-7632
05.2020	-51	2601	389	-19850	04.2023	-16	256	376	-6019
06.2020	-50	2500	443	-22145	05.2023	-15	225	435	-6522
07.2020	-49	2401	514	-25200	06.2023	-14	196	453	-6339
08.2020	-48	2304	547	-26254	07.2023	-13	169	480	-6238
09.2020	-47	2209	607	-28523	08.2023	-12	144	583	-7001
10.2020	-46	2116	620	-28514	09.2023	-11	121	518	-5693
11.2020	-45	2025	633	-28500	10.2023	-10	100	488	-4880
12.2020	-44	1936	629	-27671	11.2023	-9	81	536	-4821
01.2021	-43	1849	474	-20382	12.2023	-8	64	489	-3911
02.2021	-42	1764	526	-22111	01.2024	-7	49	460	-3217
03.2021	-41	1681	670	-27476	02.2024	-6	36	465	-2789
04.2021	-40	1600	735	-29410	03.2024	-5	25	503	-2513
05.2021	-39	1521	563	-21940	04.2024	-4	16	493	-1971
06.2021	-38	1444	654	-24869	05.2024	-3	9	487	-1462
07.2021	-37	1369	702	-25992	06.2024	-2	4	390	-781
08.2021	-36	1296	728	-26217	07.2024	-1	1	436	-436
09.2021	-35	1225	644	-22538	08.2024	0	0	438	0
10.2021	-34	1156	617	-20980	Разом	-1750	91070	17845	-851523
11.2021	-33	1089	765	-25254					

ДОДАТОК В

Отримані значення у ході застосування методу наївності

Таблиця В.1 – Розрахунок значення попиту на прогнозований термін

Місяць.Рік	№ з/п	Сценарій 1		Сценарій 2		Сезонність
		Обсяг реалізації	Тренд	Обсяг реалізації	Тренд	
09.2024	1	521,70	495,85	562,45	498,84	1,05
10.2024	2	491,90	496,18	530,02	502,16	0,99
11.2024	3	539,99	496,51	581,51	505,48	1,09
12.2024	4	492,80	496,84	530,40	508,80	0,99
01.2025	5	463,24	497,17	498,32	512,12	0,93
02.2025	6	468,51	497,50	503,71	515,44	0,94
03.2025	7	506,71	497,83	544,50	518,76	1,02
04.2025	8	496,74	498,16	533,50	522,08	1,00
05.2025	9	491,08	498,49	527,15	525,40	0,99
06.2025	10	393,37	498,82	422,05	528,72	0,79
07.2025	11	439,49	499,15	471,29	532,04	0,88
08.2025	12	441,75	499,48	473,49	535,36	0,88
09.2025	13	525,86	499,81	607,37	538,68	1,05
10.2025	14	495,82	500,14	572,07	542,00	0,99
11.2025	15	544,29	500,47	627,35	545,32	1,09
12.2025	16	496,73	500,80	571,93	548,64	0,99
01.2026	17	466,93	501,13	537,08	551,96	0,93
02.2026	18	472,24	501,46	542,65	555,28	0,94
03.2026	19	510,74	501,79	586,31	558,60	1,02
04.2026	20	500,69	502,12	574,21	561,92	1,00
05.2026	21	494,98	502,45	567,13	565,24	0,99
06.2026	22	396,50	502,78	453,85	568,56	0,79
07.2026	23	442,97	503,11	506,58	571,88	0,88
08.2026	24	445,25	503,44	508,72	575,20	0,88
09.2026	25	530,03	503,77	652,29	578,52	1,05
10.2026	26	499,75	504,10	614,12	581,84	0,99
11.2026	27	548,60	504,43	673,18	585,16	1,09
12.2026	28	500,65	504,76	613,46	588,48	0,99
01.2027	29	470,62	505,09	575,85	591,80	0,93
02.2027	30	475,97	505,42	581,58	595,12	0,94
03.2027	31	514,77	505,75	628,13	598,44	1,02
04.2027	32	504,64	506,08	614,92	601,76	1,00
05.2027	33	498,88	506,41	607,10	605,08	0,99
06.2027	34	399,62	506,74	485,66	608,40	0,79
07.2027	35	446,46	507,07	541,87	611,72	0,88
08.2027	36	448,76	507,40	543,96	615,04	0,88