

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

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

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

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

**на тему: «Планування експортної діяльності підприємства з виробництва
скловиробів»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-11
ВІННИЦЬКИЙ Марк Романович

_____ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.

КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

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

(підпис)

Київ – 2025 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

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

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
ВІННИЦЬКОМУ Марку Романовичу**

1. Тема роботи: «Планування експортної діяльності підприємства з виробництва скловиробів»

керівник роботи к.е.н., доц. **КОЛЕШНЯ Яна Олександрівна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2022-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2022-2024 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- вивчення сутності та значення експортної діяльності як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств у контексті глобалізації.
- аналіз сучасних наукових підходів до планування експортної діяльності, зокрема з урахуванням специфіки підприємств скляної галузі, в умовах високої конкуренції та ринкової невизначеності.

б) аналітична частина:

- проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» з оцінкою експортного потенціалу.
- дослідження сучасного стану світового ринку скловиробів, основних тенденцій його розвитку та конкурентного середовища, у якому діє підприємство.
- оцінка ефективності діючої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі комплексного аналізу.

в) рекомендаційна частина:

- розроблення програми заходів для вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» на ринках ЄС.
- обґрунтування економічної доцільності впровадження запропонованої експортної стратегії.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» за 2022–2024 роки.
2. Аналіз експортного потенціалу та ринкових можливостей ПрАТ «Завод Скловиробів» за 2022–2024 роки.
3. SWOT-аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
4. Структура витрат на експортну діяльність ПрАТ «Завод Скловиробів».
5. Кошторис витрат на реалізацію експортного проєкту.
6. Очікуваний економічний ефект від впровадження експортної стратегії.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління реалізацією інноваційних проектів	19.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією інноваційних проектів вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та оцінка експортного потенціалу ПрАТ «Завод Скловиробів»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Діагностика наявної системи управління організаційно-економічною діяльністю підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів»	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення стратегії виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішній ринок з економічним обґрунтуванням ефективності запропонованого проекту	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Марк ВІННИЦЬКИЙ

Керівник дипломної роботи _____ Яна КОЛЕШНЯ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Планування експортної діяльності підприємства з виробництва скловиробів» Дипломна робота містить 102 сторінки, містить 36 таблиць, 16 рисунків і 3 додатки. Список використаних літературних джерел налічує 30 позицій.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» на основі аналізу сучасних ринкових умов, виявлення ключових проблем та формування стратегії виходу на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Завод Скловиробів» (м. Київ), що здійснює або планує здійснення експортної діяльності.

Предметом дослідження виступають процеси планування та вдосконалення експортної діяльності підприємства в умовах сучасного міжнародного ринку.

Методологія дослідження ґрунтується на статистичному аналізі економічних показників, SWOT-аналізі, прогнозуванні обсягів експорту, використанні моделі «чотирьох фільтрів» для вибору цільового ринку, а також на підходах до комплексної оцінки ефективності зовнішньоекономічних угод. Теоретичною базою слугують праці вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі міжнародної торгівлі, стратегічного управління та експортного маркетингу.

Основні результати: у роботі розроблено програму підвищення ефективності експортної діяльності підприємства. Вона включає стратегічні підходи до виходу на зовнішні ринки, систему управління ризиками та обґрунтування очікуваного прибутку від реалізації проєкту - 441 609,3 грн.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Завод Скловиробів» для підвищення ефективності експортної діяльності, формування конкурентоспроможної стратегії виходу на зовнішні ринки, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальної економіки.

Ключові слова: експорт, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, міжнародний ринок, скловироби, конкурентоспроможність, планування.

ABSTRACT

The thesis titled “*Planning of Export Activities of a Glassware Manufacturing Enterprise*” consists of 102 pages, includes 36 tables, 16 figures, and 3 appendices. The list of references comprises 30 sources.

The aim of the research is to develop scientifically grounded recommendations for improving the export activities of PJSC "Glassware Plant" based on the analysis of current market conditions, identification of key challenges, and the formation of an international market entry strategy.

The object of the study is the foreign economic activity of PJSC "Glassware Plant" (Kyiv), which carries out or plans to carry out export operations.

The subject of the study is the processes of planning and improving the export activities of the enterprise in the context of the modern international market.

The research **methodology** is based on statistical analysis of economic indicators, SWOT analysis, forecasting of export volumes, the use of the “four filters” model for selecting the target market, and approaches to comprehensive evaluation of foreign economic agreements. The theoretical foundation is formed by the works of domestic and foreign scholars in the fields of international trade, strategic management, and export marketing.

Key results: the thesis develops a program to enhance the enterprise’s export efficiency. It includes strategic approaches to entering foreign markets, a risk management system, and substantiation of the expected profit from the project implementation — 441,609.3 UAH.

The practical significance of the study lies in the fact that the proposed conclusions and recommendations can be used by PJSC "Glassware Plant" to improve the efficiency of its export activities, form a competitive international strategy, reduce risks, and ensure sustainable development in the global economic environment.

Keywords: export, foreign economic activity, strategy, international market, glassware, competitiveness, planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	10
1.1 Теоретичні засади експортної діяльності та її регулювання в міжнародному бізнесі	10
1.2 Підходи до планування експортної діяльності підприємства	17
Висновки до розділу 1	22
2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СКЛОВИРОБІВ.....	24
2.1 Аналіз діяльності підприємства та його експортного потенціалу	24
2.2 Аналіз світового ринку скловиробів та перспектив для підприємства.....	39
2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародному ринку.....	50
Висновки до розділу 2	61
3 ПЛАНУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Вибір стратегій та формування програми виходу на зовнішній ринок.....	63
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту	73
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки експортна діяльність стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Особливо це актуально для вітчизняних виробників, які прагнуть розширити свої ринкові можливості та компенсувати обмеження внутрішнього попиту. Для ПрАТ «Завод скловиробів» вихід на міжнародні ринки є стратегічним напрямком розвитку, що дозволить залучити додаткові фінансові ресурси, підвищити ефективність виробництва та забезпечити довгострокову стабільність у складних економічних умовах.

Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки ефективної стратегії експортної діяльності, яка враховуватиме сучасні виклики, такі як економічна криза, висока конкуренція на міжнародному ринку, логістичні обмеження та вимоги до якості продукції. В умовах євроінтеграційних процесів та глобалізації ринків українським підприємствам, зокрема виробникам скловиробів, важливо не лише нарощувати виробничі потужності, але й ефективно позиціонувати свою продукцію за межами країни. Успішна реалізація експортного потенціалу потребує комплексного підходу до планування, що й визначає необхідність проведення даного дослідження. Питання планування експортної діяльності підприємств, формування зовнішньоекономічної стратегії, конкурентоспроможності продукції на світових ринках досліджувалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як О.І. Амоша, А.А. Старостіна, С.В. Кузьменко, М.П. Войнаренко, Ф. Котлер, М. Портер, Дж. Даніелс, а також фахівців UNIDO та ІТС.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» на основі аналізу сучасних ринкових умов, виявлення ключових проблем та формування стратегії виходу на міжнародні ринки.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі вирішуються такі завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти експортної діяльності та її регулювання.

2. Розглянути підходи до планування експортної діяльності підприємства.
3. Проаналізувати діяльність підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів» та визначити його експортний потенціал.
4. Дослідити сучасний стан і тенденції розвитку світового ринку скловиробів, а також перспективи для українських виробників.
5. Провести оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Завод Скловиробів» на міжнародному ринку.
6. Визначити стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки і сформулювати відповідну програму.
7. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Завод Скловиробів» (м. Київ), що здійснює або планує здійснення експортної діяльності.

Предметом дослідження виступають процеси планування та вдосконалення експортної діяльності підприємства в умовах сучасного міжнародного ринку.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань міжнародної торгівлі, стратегічного менеджменту та експортного маркетингу. У процесі дослідження застосовано такі методи:

- аналіз і синтез - для вивчення теоретичних засад експортного планування;
- порівняльний аналіз - для оцінки конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- SWOT-аналіз - для виявлення внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на підприємство;
- статистичні методи - для обробки економічних показників діяльності підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Завод Скловиробів» для підвищення ефективності експортної діяльності, формування конкурентоспроможної стратегії виходу на зовнішні ринки, зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальної економіки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретичні засади експортної діяльності та її регулювання в міжнародному бізнесі

Експорт є однією з ключових форм участі національних підприємств у міжнародному бізнесі, що відіграє важливу роль у розвитку світової економіки. Він забезпечує не лише вихід товарів та послуг за межі внутрішнього ринку, а й інтеграцію держави у глобальні економічні процеси. Теоретичні засади експорту беруть свій початок із класичних концепцій міжнародної торгівлі, серед яких визначальне місце займає теорія порівняльних переваг, розроблена англійським економістом Давидом Рікардо на початку XIX століття. У своїй праці «Про принципи політичної економії та оподаткування» (1817 р.) Рікардо обґрунтував, що навіть якщо одна країна має абсолютну перевагу у виробництві всіх товарів, міжнародна торгівля буде вигідною для обох сторін, якщо кожна країна спеціалізуватиметься на виробництві того товару, у якому вона має відносно вищу ефективність або нижчі альтернативні витрати[1]. Саме порівняльна, а не абсолютна перевага, на думку Рікардо, визначає вигідність зовнішньої торгівлі. Це означає, що країни мають обмінюватися результатами своєї спеціалізації, що забезпечує взаємне зростання добробуту та сприяє більш раціональному розподілу ресурсів на глобальному рівні. Подальший розвиток теоретичних підходів до аналізу міжнародної торгівлі знайшов відображення у сучасних концепціях конкурентних переваг.

Особливо важливою у цьому контексті є концепція Майкла Портера, викладена у його праці «Конкурентна перевага націй» (1990 р.). Портер зазначав, що міжнародний успіх країн і компаній визначається не лише наявністю природних ресурсів чи дешевої робочої сили, а й здатністю створювати і підтримувати конкурентні переваги через інновації, розвиток технологій, підвищення якості продукції та ефективність організації виробничих процесів. Особливу роль у моделі Портера відіграють фактори, що формують «національний алмаз

конкурентоспроможності» - такі як умови факторів виробництва, попит на внутрішньому ринку, споріднені та підтримуючі галузі, а також стратегія підприємств, їх структура і рівень конкуренції[2]. Теоретичні моделі міжнародної торгівлі, такі як модель Хекшера-Оліна, підкреслюють, що експортна спеціалізація залежить від наявності надлишкових факторів виробництва[3]. У випадку України це може бути використання кваліфікованої робочої сили та природних ресурсів, що дозволяє забезпечити конкурентні переваги у виробництві скловиробів.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до аналізу експорту в контексті міжнародної торгівлі

Теорія / Автор	Основні положення	Значення для України
Теорія порівняльних переваг (Д. Рікардо)	Країна має спеціалізуватися на виробництві товарів з відносною перевагою.	Орієнтація на галузі з найменшими альтернативними витратами (наприклад, аграрний сектор, скловироби).
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Успіх базується на інноваціях, ефективності, якості, а не лише на природних ресурсах.	Необхідність розвитку інноваційного потенціалу, підтримка технологічних кластерів.
Модель Хекшера-Оліна	Спеціалізація країни залежить від наявних надлишкових факторів виробництва.	Використання трудових і природних ресурсів для розвитку експортного потенціалу.

Джерело: складено автором на основі: [1],[2],[3]

Експорт виконує численні функції, серед яких економічне зростання, залучення іноземної валюти, підвищення виробничого потенціалу підприємств і розширення ринків збуту. Згідно з даними, експортна стратегія спрямована на розширення ринків збуту та диверсифікацію експортних товарів, що сприяє зростанню ВВП України. Експортна діяльність слугує важливим інструментом диверсифікації ризиків, оскільки дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку, який у реаліях України часто характеризується економічною нестабільністю. Це дозволяє підприємствам компенсувати можливі спади внутрішнього попиту, забезпечуючи стабільність фінансових надходжень.

Важливо зазначити, що вихід на міжнародні ринки вимагає від підприємства високого рівня відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки продукції.

Це передбачає не лише відповідність стандартам ISO 9001 щодо системи менеджменту якості чи стандарту EN 12150 для термічно загартованого скла, але й дотримання екологічних норм Європейського Союзу, таких як Регламент REACH, який регулює використання хімічних речовин у виробництві.[4] Адаптація українського бізнесу до європейських стандартів є ключовим напрямком інтеграції України в європейську економіку.

Експортна діяльність також сприяє інноваційному розвитку підприємства. Потреба відповідати високим вимогам міжнародних ринків стимулює запровадження новітніх технологій, удосконалення виробничих процесів, використання енергоефективних методів і впровадження екологічно чистих матеріалів. Для підприємства скляної промисловості це може означати розробку нових дизайнів продукції, вдосконалення технологій обробки скла та оптимізацію логістичних процесів для мінімізації ризиків пошкодження крихкої продукції під час транспортування.

Таблиця 1.2 – Вплив експортної діяльності на розвиток підприємства

Напрямок впливу	Характеристика	Приклад для скляної промисловості
Інноваційний розвиток	Запровадження новітніх технологій, оновлення виробництва, розвиток R&D	Розробка нових дизайнів, технологій обробки скла
Підвищення стандартів	Відповідність міжнародним вимогам якості, безпеки, екологічності	Сертифікація ISO 9001, дотримання REACH, EN 12150
Оптимізація логістики	Вдосконалення транспортування, зменшення втрат, підвищення ефективності доставки	Зміцнення упаковки, GPS-моніторинг доставок
Доступ до нових ринків	Залучення нових клієнтів і партнерів за кордоном	Вихід на ринки ЄС, Азії
Зменшення ринкових ризиків	Зниження залежності від внутрішньої кон'юнктури, особливо в умовах економічної нестабільності в Україні	Диверсифікація збуту скловиробів

Джерело: складено автором на основі проаналізованих даних з відкритих джерел

Регулювання експортної діяльності здійснюється як на міжнародному, так і на національному рівнях. Основними міжнародними організаціями, що встановлюють правила ведення зовнішньоекономічної діяльності, є Світова організація торгівлі (СОТ),[25] яка сприяє лібералізації торгівлі та вирішенню торговельних спорів, а також Міжнародна торгова палата (ІСС),[26] що розробляє універсальні правила Інкотермс для визначення умов постачання товарів. На рівні

Європейського Союзу діють численні директиви та регламенти, які регламентують якість і безпеку продукції, зокрема Директива 2001/95/ЄС про загальну безпеку продукції. Окрім базових правил СОТ та директив Європейського Союзу щодо загальної безпеки продукції, у сфері експорту скловиробів важливу роль відіграють спеціалізовані технічні регламенти і галузеві стандарти. Ключові вимоги міжнародного регулювання щодо якості, безпеки та сертифікації скловиробів для виходу на ринки ЄС узагальнено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3 – Основні нормативні акти та стандарти щодо експорту скловиробів до ЄС

Нормативний акт/стандарт	Основні вимоги	Значення
Директива ЄС 89/106/ЄЕС (CPD)	Встановлює вимоги до будівельної продукції щодо безпеки, енергоефективності, стійкості; обов'язкове маркування знаком СЕ.	Необхідність проведення випробувань та отримання маркування СЕ для скляних виробів.
Стандарт EN 1279	Визначає вимоги до склопакетів: теплоізоляційні властивості, довговічність, герметичність.	Підвищення якості склопакетів для відповідності вимогам теплової ефективності ЄС.
Стандарт EN 12150	Регламентує властивості загартованого безпечного скла: механічна міцність, стійкість до ударів.	Виробництво безпечного скла для будівельного та архітектурного сектору ЄС.
Стандарт EN 14179	Встановлює вимоги до термічно зміцненого скла: додаткова міцність і безпека у випадку розбиття.	Забезпечення виробництва скла, придатного для фасадного і дахового скління в ЄС.
Регламент (ЄС) № 305/2011	Замінює CPD, деталізує правила доступу будівельної продукції на ринок ЄС; спрощує процедури оцінки відповідності.	Створення умов для вільного обігу продукції за умови відповідності вимогам ЄС.

Джерело: складено автором на основі проаналізованих даних з відкритих джерел

Успішне дотримання цих міжнародних вимог і стандартів дозволяє підприємству не лише отримати доступ до одного з найбільших світових ринків - ринку Європейського Союзу, а й значно підвищити свою конкурентоспроможність та репутацію серед міжнародних партнерів.

Нетарифні бар'єри (НТБ) є важливим інструментом регулювання міжнародної торгівлі, який впливає на доступ підприємств до зовнішніх ринків. На відміну від митних тарифів, НТБ не пов'язані з прямим оподаткуванням імпорту,

але створюють адміністративні, технічні, санітарні або інші обмеження, що можуть ускладнювати торгівлю між країнами. [5]

Згідно з даними Світової організації торгівлі, понад 60% усіх обмежень у міжнародній торгівлі мають нетарифний характер. Основні види НТБ включають технічні бар'єри в торгівлі (ТВТ), санітарні та фітосанітарні заходи (SPS), ліцензування експорту/імпорту, квоти, вимоги до упаковки та маркування, вимоги щодо сертифікації продукції. Для українських експортерів скловиробів на ринку ЄС особливу складність становлять саме технічні бар'єри, пов'язані з:

- обов'язковим маркуванням CE відповідно до Регламенту (ЄС) № 305/2011;
- дотриманням стандартів EN 12150 (загартоване скло), EN 1279 (склопакети), EN 14179 (термічно зміцнене скло);
- обмеженням використання хімічних речовин згідно з Регламентом REACH.

Крім того, ускладнення логістики, різні митні процедури, бюрократичні перешкоди при перетині кордонів або відсутність взаємного визнання сертифікатів відповідності є додатковими викликами. Наприклад, затримки на митницях через перевірки або розбіжності в документації можуть призводити до значних фінансових втрат, особливо у випадку тендітної продукції, як-от скло.

У 2023 році, за даними Офісу підтримки реформ при Мінекономіки, найбільші труднощі експортерів пов'язані з:

- високою вартістю сертифікації продукції для ринку ЄС;
- відсутністю національних лабораторій, що відповідають вимогам акредитації ЄС;
- слабким інформуванням підприємств про оновлення європейського регулювання .
- Для подолання нетарифних бар'єрів підприємствам необхідно:
- адаптувати виробництво до європейських технічних стандартів;
- налагодити співпрацю з акредитованими органами сертифікації;

– використовувати послуги зовнішньоекономічних консультантів або підтримку державних структур, таких як Офіс з просування експорту України.

На рисунку 1.1. представлена структура основних видів нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі.



Рисунок 1.1 – Основні види нетарифних бар'єрів у міжнародній торгівлі

Джерело: складено автором на основі класифікації СОТ та аналітики ОЕСД

Отже, подолання нетарифних бар'єрів потребує не лише технічної відповідності продукції вимогам міжнародних ринків, а й стратегічного переосмислення підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових рішень, які можуть стати ефективним інструментом адаптації до нових викликів та стимулювання експортного зростання.

Цифрові технології дозволяють оптимізувати логістичні процеси, підвищити прозорість ланцюгів постачання, забезпечити більш тісну комунікацію з іноземними партнерами, а також значно спростити вихід на нові ринки збуту. Згідно з аналітичними даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), цифрові інструменти сприяють зростанню обсягів експорту малих та середніх підприємств на 5-10%, особливо у сфері обробної промисловості.

Цифровізація охоплює кілька напрямів, що безпосередньо впливають на експортну діяльність:

- Електронна комерція (e-commerce) - створення онлайн-магазинів, торговельних платформ (як-от Amazon, Alibaba, eBay), які дозволяють підприємствам представляти свою продукцію міжнародній аудиторії без значних витрат на фізичну присутність на ринку.

- Цифровий маркетинг (digital marketing) - інструменти SEO, таргетована реклама, email-маркетинг, SMM сприяють просуванню продукції на глобальних ринках і формуванню бренду.

- CRM-системи (Customer Relationship Management) - забезпечують ефективне управління відносинами з іноземними клієнтами, що сприяє повторним продажам і підвищенню рівня сервісу.

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - інтегрують виробництво, фінанси, логістику та зовнішньоекономічну діяльність, що важливо для експортних підприємств.

- Цифрові митні сервіси - використання електронного документообігу, цифрових сертифікатів походження, митних декларацій (наприклад, e-Export в Україні), що скорочує час оформлення експортних операцій.

- Особливе значення цифровізація має для скляної промисловості, оскільки вона дозволяє:

- презентувати технічні характеристики продукції (теплопровідність, безпечність, екологічність) у цифрових каталогах з 3D-візуалізацією;

- відстежувати доставку крихких товарів за допомогою GPS/IoT-систем;

- здійснювати автоматизоване управління запасами на складах у різних країнах;

- інтегруватися в BIM-середовища (Building Information Modeling) для участі у міжнародних проєктах будівництва [6].

Згідно з дослідженням Міжнародного торгового центру (ITC), підприємства, які впровадили цифрові платформи для експорту, скоротили витрати на операційну діяльність до 20%. Крім того, цифровізація експортної діяльності

сприяє прозорості бізнес-процесів, зниженню корупційних ризиків та полегшенню доступу до фінансування через відкриту звітність.

Отже, експорт виступає важливою складовою міжнародного бізнесу, що поєднує теоретичні основи світової торгівлі з практичними аспектами діяльності підприємств на глобальному ринку. Теорія порівняльних переваг, концепція конкурентних переваг Портера та модель Хекшера-Оліна дають уявлення про глибинні чинники, які визначають успіх країн і компаній у зовнішньоекономічній діяльності. Дотримання регуляторних норм Європейського Союзу, таких як Регламент (ЄС) № 305/2011 і стандарти EN 1279, EN 12150 та EN 14179, є необхідною умовою успішної інтеграції у європейський ринок та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, експортна діяльність в умовах сучасного міжнародного бізнесу перетворюється на комплексний процес, що вимагає стратегічного планування, постійного вдосконалення продукції та глибокого розуміння міжнародного економічного середовища.

1.2 Підходи до планування експортної діяльності підприємства

Планування експортної діяльності - це процес формування цілей, заходів і ресурсного забезпечення зовнішньоекономічної стратегії підприємства з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування на глобальному ринку. Планування експортної діяльності є ключовим етапом розвитку підприємств у галузі виробництва скловиробів, де конкуренція на світових ринках вимагає високої якості продукції, інноваційності та гнучкої адаптації до вимог міжнародного споживача. У сфері виробництва скловиробів застосування традиційного підходу до планування експорту передбачає поетапний вихід на зовнішні ринки через аналіз внутрішніх можливостей підприємства, виявлення конкурентних переваг продукції (наприклад, екологічність, якість матеріалів, унікальний дизайн виробів) та поступову розбудову ділових зв'язків із зарубіжними партнерами.

Стратегічний підхід до планування експортної діяльності для підприємств скляної промисловості полягає у визначенні пріоритетних ринків збуту (наприклад, будівельний сектор, харчова промисловість, ритейл), розробці довгострокових планів виходу на міжнародні виставки, участі у тендерах та програмах підтримки експорту. Ситуаційний підхід актуальний у контексті виробництва скловиробів через зміну попиту на різних ринках, сезонність продажів та зміни в законодавстві щодо стандартів пакування й екологічності матеріалів.

З огляду на сучасні глобальні тенденції, важливим стає також інноваційний підхід до планування експорту. Його реалізація на підприємстві скловиробів може полягати у впровадженні новітніх технологій виробництва енергоефективного та переробного скла, застосуванні цифрових платформ для просування продукції, автоматизації логістичних процесів та використанні CRM-систем для роботи із закордонними клієнтами. Цифровізація експортної діяльності є важливою складовою сучасного інноваційного підходу. Вона передбачає використання цифрових технологій для автоматизації експортних операцій, аналітики споживчого попиту, управління зовнішніми зв'язками через CRM-системи, а також для участі в електронній комерції та маркетплейсах (наприклад, Alibaba, Amazon Business, Europages)[7, ст 161]. Крім того, важливим є впровадження е-логістики та цифрового документообігу (e-CMR, e-Invoice), що підвищує прозорість і швидкість зовнішньоекономічної взаємодії.

Підходи до планування експортної діяльності підприємства можуть не лише застосовуватися окремо, а й поєднуватися в єдину систему стратегічного управління, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Оптимальним є комбінування стратегічного планування (яке задає довгострокові цілі та орієнтири), гнучкості ситуаційного підходу (який дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньоекономічній кон'юнктурі), а також впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових технологій, автоматизації та нових бізнес-моделей. Така інтеграція дозволяє підприємству не лише розробляти адаптивну експортну стратегію, а й мінімізувати ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, та забезпечити стійке зростання.

Взаємозв'язок зазначених підходів доцільно розглядати як частину єдиної системи управління експортною діяльністю, в якій стратегічне бачення поєднується з тактичними рішеннями та оперативною реалізацією інновацій. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до зовнішньоекономічного планування, які сформульовані в роботах провідних дослідників зовнішньоекономічної діяльності, зокрема С. Ф. Покропивного, О. І. Черевко та В. М. Герасимчука.

Взаємозв'язок цих підходів представлено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок підходів до планування експортної діяльності

Джерело: складено автором на основі [8]

У процесі побудови ефективної експортної стратегії надзвичайно важливим є глибокий і всебічний аналіз чинників, які визначають рівень експортної орієнтованості підприємства. Розуміння внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності дозволяє компаніям адаптуватися до вимог міжнародного ринку та підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному рівні. Підприємства, що прагнуть успішно інтегруватися у світовий бізнес-простір, повинні комплексно оцінювати власні можливості, ресурси, організаційний потенціал, а також уважно стежити за змінами зовнішнього середовища, враховуючи економічні, політичні, правові та культурні особливості цільових ринків.

Ключовими елементами формування експортної орієнтації є: виробничі можливості підприємства, що визначають обсяги та якість продукції; рівень конкурентоспроможності товарів і послуг; інноваційний потенціал компанії, який

забезпечує здатність до адаптації та розвитку; грамотна розробка маркетингових стратегій, що дозволяє ефективно позиціонувати продукцію на зовнішніх ринках; доступ до фінансових ресурсів для підтримки експортних операцій; а також постійний моніторинг та аналіз зовнішнього економічного середовища. Важливу роль відіграє також державна підтримка, яка може проявлятися у вигляді програм стимулювання експорту, консультаційної допомоги, розвитку інфраструктури та дипломатичного супроводу підприємств на міжнародній арені.

У процесі планування експортної діяльності важливу роль відіграє оцінка та управління ризиками (таблиця 1.4), оскільки вихід на зовнішні ринки завжди супроводжується невизначеністю, коливанням умов торгівлі та різницею у регуляторному середовищі[8]. Ігнорування ризиків на етапі стратегічного чи ситуаційного планування може призвести до фінансових втрат, зниження репутації компанії та зриву зовнішньоекономічних контрактів.

Таблиця 1.4 – Типи ризиків в експортному плануванні

Тип ризику	Зміст
Комерційний ризик	Виникає внаслідок несплати іноземним контрагентом, недотримання умов контракту
Фінансовий ризик	Зміна валютного курсу, підвищення процентних ставок, інфляція
Політичний ризик	Санкції, ембарго, нестабільність у країні-імпортері або експортері
Митний та регуляторний ризик	Зміни у законодавстві, нові митні бар'єри, сертифікаційні вимоги
Логістичний ризик	Збої в ланцюгах постачання, затримки транспорту, зростання вартості логістики
Культурно-комунікаційний ризик	Нерозуміння споживача, відмінності в діловій етиці, мовні бар'єри
Технічний ризик	Вимоги щодо стандартизації, відповідності технічним нормам і регламентам

Джерело: складено автором на основі [8]

Взаємозв'язок між основними чинниками експортної орієнтованості підприємства можна представити у вигляді логічної схеми, яка відображає послідовність етапів підготовки підприємства до успішної зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати процеси формування експортного потенціалу, а й визначити слабкі місця та перспективи розвитку підприємства в умовах глобальної економіки (рисунок 1.3).

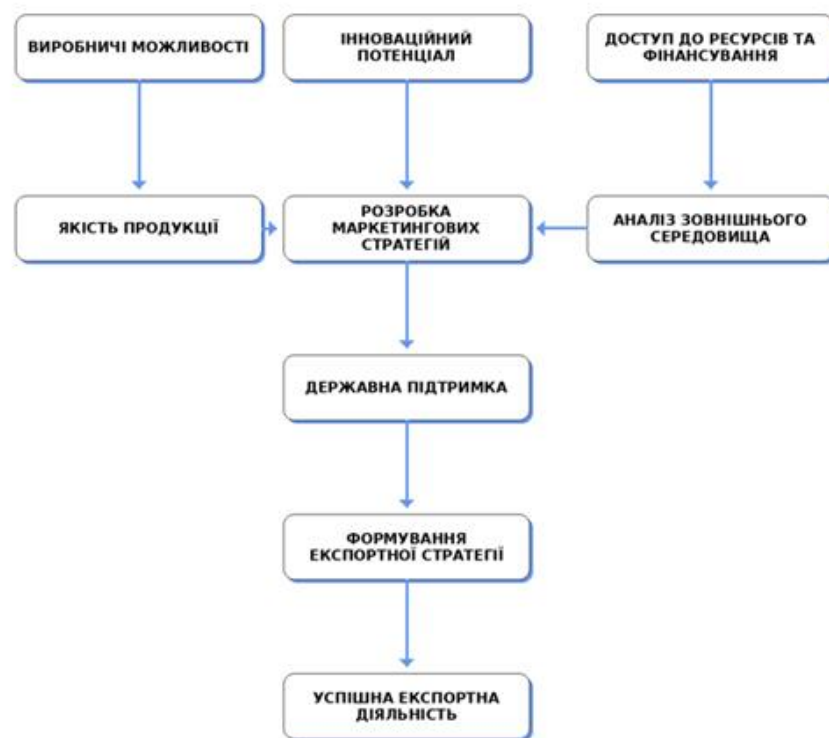


Рисунок 1.3 – Формування експортної орієнтованості підприємства

Джерело: побудоване автором на основі власних припущень

Після визначення основних чинників експортної орієнтованості підприємства важливо сформулювати комплексні заходи, спрямовані на підвищення ефективності експортної стратегії. Першочерговим завданням є організація програми розширення експортної діяльності, що передбачає призначення відповідальних осіб за координацію експортних операцій, оцінку готовності підприємства до виходу на міжнародні ринки, а також розробку довгострокових планів і фінансових орієнтирів.

Наступним кроком є фокусування на потенційних зовнішніх ринках із високим рівнем попиту. Для цього необхідно провести аналіз продукції на предмет її експортної привабливості, виявити можливі бар'єри входу, такі як митні обмеження, логістичні труднощі або законодавчі вимоги. Важливим є також вибір цільових ринків і формування пріоритетів відповідно до стратегічних можливостей підприємства.

Паралельно потрібно розробити детальні плани виходу на нові ринки. Це включає визначення оптимальних каналів збуту, методів виходу (наприклад, через

прямий експорт або використання посередників), сегментацію споживачів і вивчення конкурентного середовища. Оцінка конкурентних продуктів на цільових ринках дозволить краще адаптувати власну продукцію до потреб іноземних клієнтів. Важливою складовою успішної експортної діяльності є створення ефективної внутрішньої організаційної структури. Це передбачає розробку чітких експортних процесів, визначення відповідальних підрозділів і посад, організацію навчання персоналу з питань міжнародної торгівлі та розробку системи взаємодії з міжнародними партнерами й сервісними компаніями. Окрім того, потрібно приділити увагу побудові дистриб'юторської мережі за кордоном. Це включає пошук, перевірку та залучення надійних партнерів, укладання угод про співпрацю та забезпечення їх маркетинговою та технічною підтримкою.

Завершальним етапом виступає формування стійких глобальних експортних продажів. Це передбачає активну участь у міжнародних виставках, організацію заходів зі стимулювання збуту, постійний моніторинг запитів споживачів, узгодження умов поставок і цінових політик, а також аналіз результатів експортної діяльності для подальшого вдосконалення стратегії.

Отже, планування експортної діяльності є важливим етапом забезпечення стійкого розвитку підприємства на міжнародних ринках. ефективне планування повинно базуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічне бачення розвитку, гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та орієнтацію на інновації. Використання комбінованого підходу дозволяє враховувати як внутрішні особливості підприємства (виробничі можливості, якість продукції, фінансові ресурси), так і зовнішні фактори (тенденції ринку, зміни у законодавстві, попит споживачів). Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності на світовій арені та створює передумови для успішної інтеграції у міжнародний бізнес.

Висновки до розділу 1

Було досліджено теоретико-методологічні засади експортної діяльності підприємств у контексті міжнародної торгівлі, зокрема з урахуванням специфіки

скляної промисловості. Встановлено, що експорт є важливим механізмом інтеграції національної економіки у глобальні ринки, забезпечуючи розширення ринків збуту, стимулювання інновацій, підвищення якості продукції та диверсифікацію економічних ризиків.

Аналіз класичних і сучасних теорій міжнародної торгівлі - зокрема теорії порівняльних переваг Д. Рікардо, теорії конкурентних переваг М. Портера та моделі Хекшера-Оліна - дозволив обґрунтувати доцільність експортної спеціалізації України на тих галузях, які мають відносні або структурні переваги, включаючи виробництво скловиробів. Показано, що ефективна експортна діяльність вимагає відповідності міжнародним стандартам якості, безпеки та екологічності, таким як EN 12150, EN 1279, EN 14179, Регламент REACH, ISO 9001 тощо. Дотримання цих стандартів відкриває шлях до ринку Європейського Союзу, підвищує репутацію підприємства і зміцнює його конкурентоспроможність.

Нетарифні бар'єри, зокрема технічні та адміністративні вимоги, залишаються серйозними перешкодами для українських експортерів, але їх можна подолати шляхом адаптації до європейського законодавства, налагодження співпраці з сертифікаційними органами та цифровізації зовнішньоекономічної діяльності.

Окрему увагу приділено цифровим інструментам, які значно оптимізують експортні процеси: від використання CRM- і ERP-систем до електронного документообігу та цифрового маркетингу. Цифровізація сприяє зростанню обсягів експорту, підвищенню ефективності логістики та встановленню стабільних зв'язків із закордонними партнерами.

Отже, експорт для підприємств скляної промисловості України є не лише джерелом зростання, а й важливим чинником технологічного оновлення, інституційного розвитку та міжнародної інтеграції.

2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ СКЛОВИРОБІВ

2.1 Аналіз діяльності підприємства та його експортного потенціалу

Успішна експортна діяльність підприємства базується на глибокому розумінні його внутрішнього стану, ресурсних можливостей та ринкових перспектив. Ефективне планування виходу на зовнішні ринки неможливе без попереднього аналізу фінансово-господарської діяльності, організаційної структури, технічного оснащення, рівня конкурентоспроможності продукції та інших ключових характеристик підприємства. Завод був заснований у 1968 році як Київський дослідно-експериментальний завод скловиробів. У 1994 році завод було приватизовано і перейменовано на ПрАТ «Завод скловиробів»[9]. ПрАТ «Завод скловиробів» пропонує широкий спектр продукції та послуг, пов'язаних з переробкою та обробкою скла.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про підприємство

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Завод скловиробів».
Скорочене найменування	ПрАТ «Завод скловиробів».
Номер та дата державної реєстрації підприємства Код ЄДРПОУ	00293290, дата реєстрації - 19 травня 1994 року.
Назва органу, який здійснив реєстрацію	Інформація про орган реєстрації не зазначена у доступних джерелах.
Вид діяльності за КВЕД	Основний вид діяльності - 23.12 «Формування й оброблення листового скла»
Форма власності	Акціонерне товариство
Адреса підприємства	Україна, м. Київ, вул. Машинобудівна, 42
Монопольне становище (дата, № узгодження з АМКУ)	Відсутня інформація щодо монопольного становища підприємства та узгоджень з Антимонопольним комітетом України
Банк, що обслуговує емітента в національній валюті	Головне управління по м. Києву та Київській області акціонерного товариства «Державний ощадний банк України».
МФО	322669
Номер рахунку	UA753226690000026006300772251
Керівник підприємства	Луцейко Юрій Степанович. • Посада Голова правління. • Телефон (044) 458-05-06.
Веб-сайт	kzs.com.ua .

Джерело: побудоване автором на основі власного аналізу ПрАТ «Завод Скловиробів»

Функціональна структура ПрАТ «Завод Скловиробів» має ряд переваг, таких, як зрозумілість ієрархії, спеціалізація підрозділів та оптимізація управлінських рішень. Однак для подальшого розвитку підприємству варто розглянути можливість впровадження матричної або дивізійної структури, які б дозволили гнучкіше реагувати на зміни ринку та прискорювати процес прийняття рішень. Наразі ж наявна модель є стабільною та ефективною для забезпечення безперебійної роботи заводу. Графічне зображення організаційної структури представлено на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Оргнізаційна структура ПрАТ «Завод скловиробів»

Джерело: побудоване автором на основі власного аналізу діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»

ПрАТ «Завод Скловиробів» працює за функціональною структурою управління, що оптимально підходить для стабільного виробництва з чітким розподілом операцій. Підприємство очолює директор, який координує роботу всіх підрозділів: адміністративного, кадрового, бухгалтерії, економічного, відділу збуту, виробництва, механічної та транспортної дільниць, а також відділу

технічного контролю. Така структура дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, уникати дублювання функцій і підвищувати відповідальність[10].

Адміністрація забезпечує документообіг і юридичний супровід, відділ кадрів - роботу з персоналом, бухгалтерія - фінансовий облік, економісти аналізують витрати, відділ збуту займається продажами. Виробничий підрозділ виготовляє продукцію у взаємодії з механіками (обслуговування обладнання) та технічним контролем (якість виробів). Транспортна дільниця відповідає за логістику.

Підприємство надає широкий спектр послуг - від доставки до монтажу. Серед клієнтів - державні установи, промислові компанії, виробники вікон, торговельні мережі («Епіцентр», «Леруа Мерлен») та приватні особи. Продукція постачається по всій Україні - безпосередньо або через партнерів.

ПрАТ «Завод скловиробів» спеціалізується на формуванні та обробленні листового скла, зокрема:

- Виробництві архітектурного скла для фасадів, вітражів і скляних перегородок;
- Виготовленні інтер'єрного скла - для меблів, декоративних елементів та оздоблення;
- Виробництві скла для промислових і комерційних об'єктів - віконних систем, скляних покрівель і навісів.

Продукція ПрАТ «Завод СклоВиробів» виготовляється згідно з сучасними стандартами якості, проходить термічну та хімічну обробку, має високу міцність, прозорість та енергоефективність. Завод орієнтований як на великосерійне, так і на індивідуальне виробництво, завдяки чому задовольняє потреби роздрібних і корпоративних клієнтів. Підприємство спеціалізується на виготовленні дзеркал (для ванних кімнат, меблів, транспорту, торговельних об'єктів), а також широкого асортименту листового скла - віконного, вітринного, будівельного, армованого, тонованого та декоративного. Крім того, пропонується архітектурне та інтер'єрне скло для фасадів, перегородок і меблів.

Завод надає послуги з обробки скла: індивідуальна різка, полірування, фацет, гравірування, мозаїка, піскоструминна обробка та виготовлення вітражів. Виробничі потужності дозволяють випускати до 25 000 м² продукції щомісяця, що забезпечує гнучкість і швидке реагування на зміну попиту.

Завдяки сучасному обладнанню (лінії різання, печі для гарту, ламінація, полірувальні верстати, тощо) завод виконує повний цикл обробки скла та пропонує комплексні рішення з якісної продукції й супутніх послуг.

Кадровий потенціал ПрАТ «Завод Скловиробів» упродовж останніх трьох років демонструє стабільність та поступову трансформацію відповідно до виробничих потреб. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці представлена на діаграмі (рисунок 2.2).

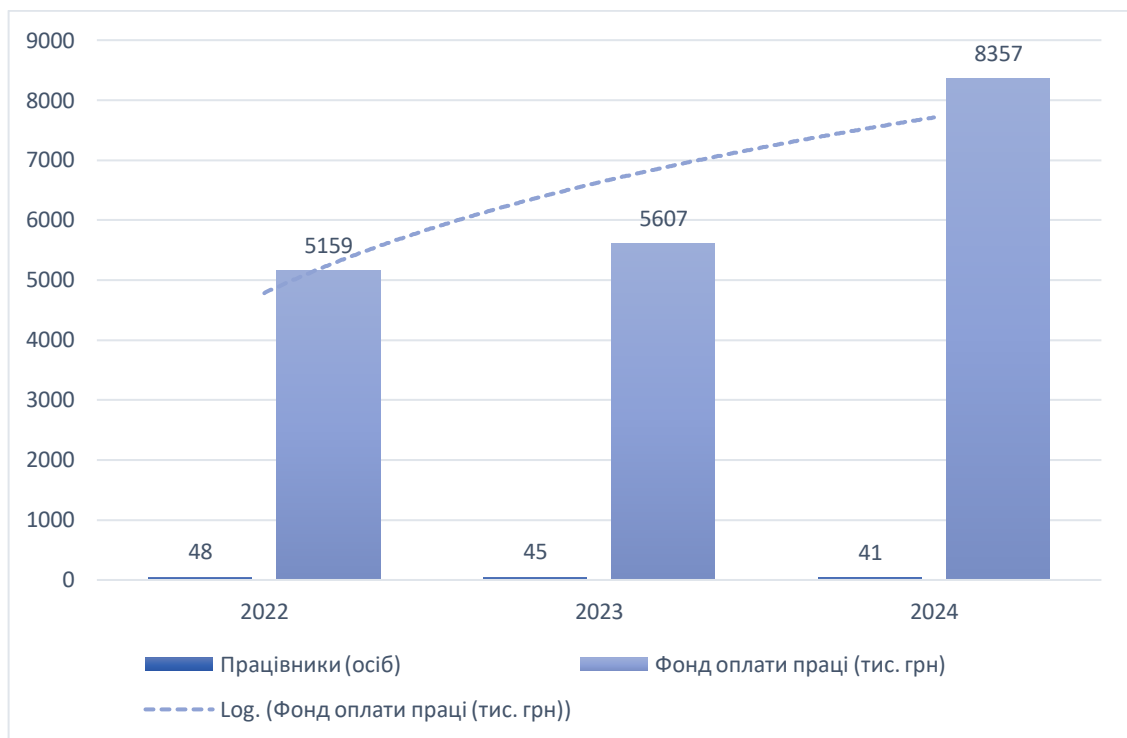


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці для ПрАТ «Завод скловиробів»

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2022 році становила 48 осіб, у 2023 році - 45 осіб, а в 2024 році зменшилась до 41 особи. Таке зниження чисельності персоналу може бути зумовлене оптимізацією виробничих процесів або автоматизацією окремих функцій. Водночас, фонд оплати праці демонструє

стійке зростання. Якщо у 2022 році витрати на оплату праці становили 5 159,0 тис. грн, то вже у 2023 році - 5 607,0 тис. грн, а у 2024 році - 8 357,0 тис. грн. Зростання фонду оплати праці при зменшенні чисельності персоналу свідчить про підвищення рівня оплати праці, що, ймовірно, пов'язано з індексацією заробітних плат, зростанням кваліфікаційних вимог до працівників, а також адаптацією до змін ринку праці та загальноекономічної ситуації. Такий тренд вказує на прагнення підприємства зберегти ключових фахівців, забезпечуючи їм конкурентний рівень заробітної плати, що є позитивним сигналом у контексті підтримання професійного кадрового потенціалу та збереження виробничої ефективності.

У контексті оцінки діяльності підприємства важливо проаналізувати також обсяги його виробничої діяльності, які безпосередньо впливають на фінансові результати. Збільшення або скорочення виробництва й реалізації продукції є ключовими чинниками, що формують динаміку доходів, витрат та прибутковості. У зв'язку з цим доцільним є дослідження обсягів виготовлення й збуту основної продукції ПрАТ «Завод Скловиробів» упродовж 2022-2024 років.

Таблиця 2.2 – Зведена таблиця обсягів виробництва та реалізації продукції за 2022-2024 рр

Продукція	Одиниця виміру	2022 рік Виробле но	2022 рік Реалізов ано	2023 рік Виробле но	2023 рік Реалізов ано	2024 рік Виробле но	2024 рік Реалізов ано
Дзеркала оброблені	тонн	110,5	111,6	148,6	150,1	175,3	177,1
Скло оброблене	тонн	68,5	69,2	92,2	93,1	108,7	109,8
Скло безпечне	кв.м	3051,1	3082,6	4105,2	4146,3	4842,4	4890,8
Вироби зі скла	тонн	12,3	12,4	16,6	16,8	19,6	19,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

На основі узагальнених даних, наведених у таблиці, простежується чітка тенденція до зростання обсягів як виробництва, так і реалізації продукції ПрАТ «Завод Скловиробів» протягом 2022-2024 років. Основними видами продукції підприємства є оброблені дзеркала, оброблене скло, безпечне скло та вироби зі скла. Зокрема, обсяг виробництва оброблених дзеркал збільшився з 110,5 тонн у

2022 році до 175,3 тонн у 2024 році, що становить приріст на 58,7%. Подібна динаміка характерна і для реалізації: з 111,6 до 177,1 тонн відповідно. Значне зростання також спостерігається у виробництві безпечного скла - з 3051,1 м² у 2022 році до 4842,4 м² у 2024 році, що еквівалентно приросту майже на 59%. Реалізація за цим видом продукції зросла з 3082,6 до 4890,8 м². Таке зростання обсягів виробництва та реалізації пояснюється, з одного боку, стабільною модернізацією виробничих потужностей, а з іншого - ефективною маркетинговою та збутовою стратегією підприємства. Це підтверджується також змінами у структурі виробництва (рисунок 2.3), де зберігається домінування безпечного скла, однак поступово зростає частка інших видів продукції, зокрема обробленого скла та виробів зі скла.

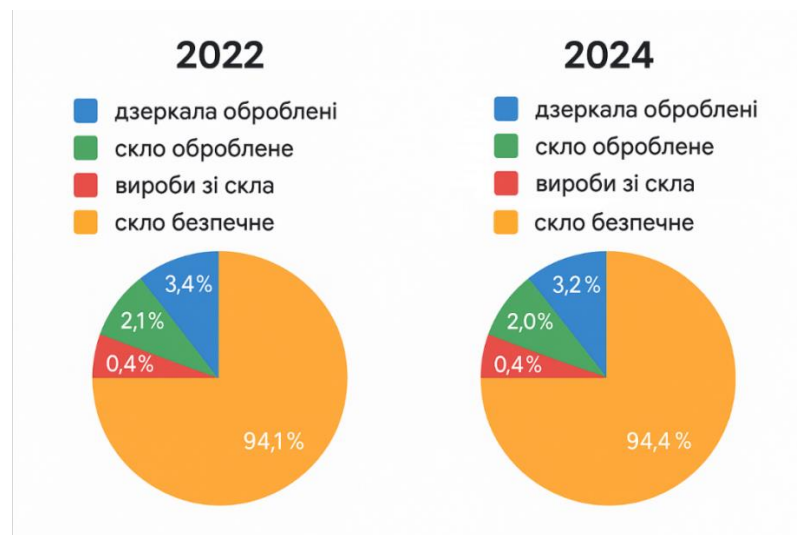


Рисунок 2.3 – Порівняльна діаграма обсягу виробництва та реалізації продукції за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних наведених у таблиці 2.2, %

Позитивна динаміка показників свідчить не лише про підвищення попиту на продукцію заводу, але й про ефективність управлінських рішень. Це дозволяє підприємству зміцнювати позиції на внутрішньому ринку та створює потенціал для виходу на зовнішні ринки в перспективі.

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку міжнародної торгівлі експортна діяльність підприємств набуває все більшого значення. Вихід на зовнішні ринки дозволяє не лише розширити географію збуту продукції, але й

підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити обсяги виробництва, зміцнити фінансову стабільність і зменшити залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку. Експортний потенціал підприємства - це сукупність його ресурсних, організаційних, виробничих та маркетингових можливостей, які дають змогу здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на стабільній та ефективній основі. Аналіз експортного потенціалу дозволяє оцінити рівень готовності підприємства до освоєння нових ринків, виявити наявні обмеження, а також сформулювати стратегію міжнародного розвитку.

ПрАТ «Завод скловиробів» упродовж останніх років веде активну політику, спрямовану на зміцнення ринкових позицій та збереження лояльності клієнтів. Для стимулювання попиту компанія надавала вигідні знижки, що частково зменшило обсяг прибутку. Одночасно, з метою контролю витрат та підтримання конкурентного рівня цін, розглядаються альтернативні джерела постачання сировини та послуг, що дозволить знизити виробничі витрати. Проаналізуємо таблицю 2.3 - таблицю динаміки фінансових результатів ПрАТ «Завод скловиробів» за 2023 - 2024 роки.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «Завод Скловиробів» у 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	37 482	44 213	6 731	17,96
Собівартість реалізованої продукції	28 166	32 266	4 100	14,56
Валовий прибуток	9 316	11 947	2 631	28,24
Інші операційні доходи	5 126	5 637	511	9,97
Інші операційні витрати	3 145	3 545	400	12,72
Адміністративні витрати	2 820	3 524	704	24,96
Витрати на збут	6 414	8 629	2 215	34,54
Інші фінансові доходи	0,00	0,00	0	0,00

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Підприємство продовжує стабільну роботу й демонструє позитивну динаміку ключових фінансових показників попри конфліктну ситуацію в країні, зокрема чистого доходу та валового прибутку, що підтверджується результатами аналізу за 2022-2024 роки. Проаналізуємо доходи та витрати підприємства на

основі даних фінансової звітності. Так динаміка чистого доходу підприємства відображена на рисунку 2.4

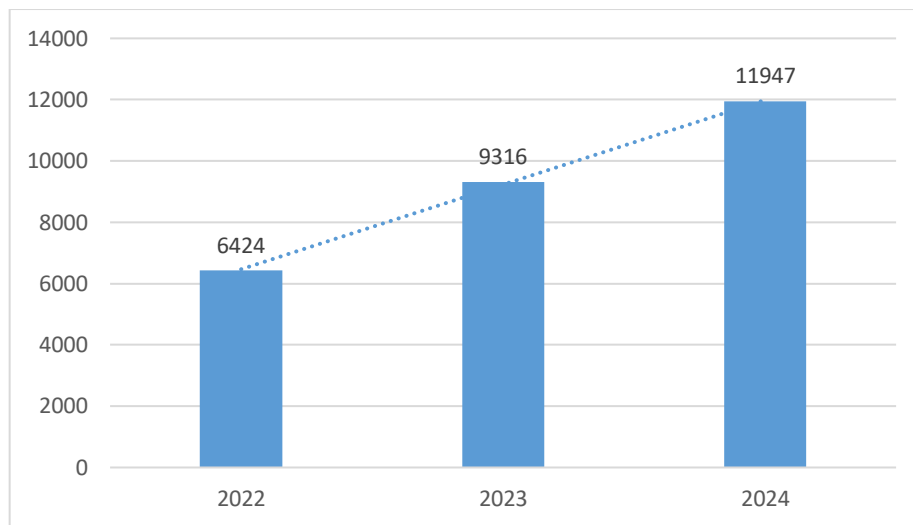


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Завод скловиробів» в 2022-2024 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Протягом досліджуваного періоду, чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ «Завод скловиробів» упродовж 2022-2024 років демонструє стале зростання. У 2022 році цей показник становив 27 867 тис. грн, у 2023 році зріс до 37 482 тис. грн, а в 2024 році досяг 44 213 тис. грн. Загальне зростання доходу за аналізований період склало понад 58%. Така динаміка свідчить про поступове зміцнення позицій підприємства на ринку, ефективність реалізованої комерційної політики, а також про зростання попиту на продукцію заводу.

Показники зростання:

- 2023 / 2022: Зростання = $((37\,482 - 27\,867) / 27\,867) \times 100\% \approx 34,5\%$
- 2024 / 2023: Зростання = $((44\,213 - 37\,482) / 37\,482) \times 100\% \approx 18,0\%$
- 2024 / 2022 (загальне зростання): Зростання = $((44\,213 - 27\,867) / 27\,867) \times 100\% \approx 58,7\%$

Збільшення чистого доходу також може бути пов'язане з розширенням ринків збуту, оновленням асортименту продукції та вжитими заходами з оптимізації виробництва. Підприємство адаптується до змін зовнішнього середовища та демонструє здатність ефективно функціонувати навіть в умовах

економічної нестабільності. Динаміка валового прибутку ПрАТ «Завод скловиробів» в 2022-2024 р. відображено на рисунку 2.5.

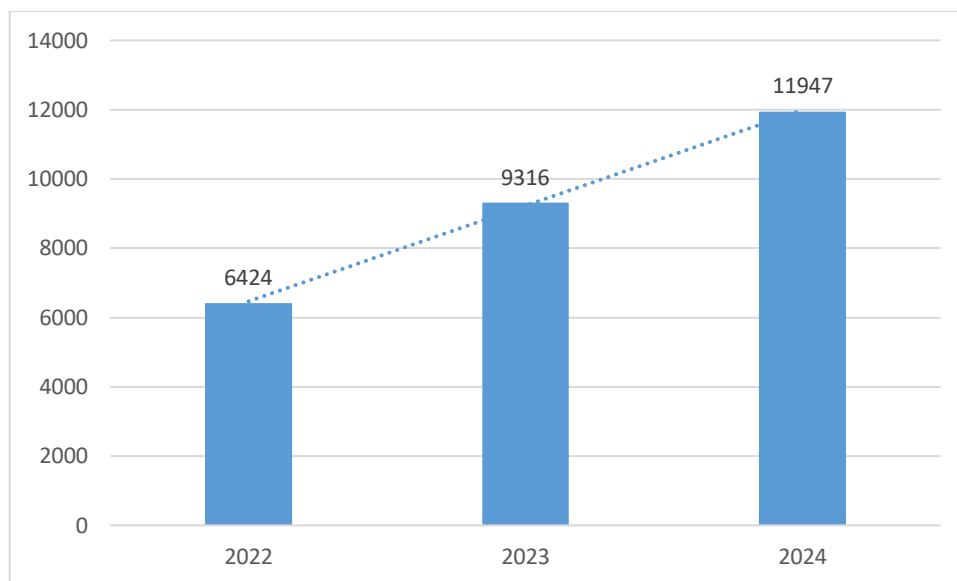


Рисунок 2.5 – Динаміка валового прибутку ПрАТ «Завод скловиробів» в 2022-2024 р., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Валовий прибуток ПрАТ «Завод скловиробів» у 2022-2024 роках демонстрував стабільне зростання, що є позитивною ознакою фінансової стабільності підприємства. У 2022 році валовий прибуток становив 6 424 тис. грн. Уже в 2023 році він зріс до 9 316 тис. грн, що свідчить про ріст на 2 892 тис. грн або 45,0%. У 2024 році підприємство отримало 11 947 тис. грн валового прибутку, що на 2 631 тис. грн або 28,2% більше, ніж у 2023 році.

Показники зростання:

- 2023 / 2022: Зростання = $((9\,316 - 6\,424) / 6\,424) \times 100\% \approx 45,0\%$
 - 2024 / 2023: Зростання = $((11\,947 - 9\,316) / 9\,316) \times 100\% \approx 28,2\%$
 - 2024 / 2022 (загальне зростання): Зростання = $((11\,947 - 6\,424) / 6\,424) \times 100\% \approx 86,0\%$
- Такі показники є результатом низки управлінських рішень, серед яких:
 - контроль собівартості продукції,
 - ефективне використання ресурсів,
 - укладання більш вигідних контрактів із постачальниками,
 - модернізація обладнання,

- застосування маркетингових інструментів для підвищення продажів.

Підтвердженням ефективності цих заходів є не лише динаміка прибутку, а й те, що темпи зростання валового прибутку переважають темпи інфляції, що означає реальне покращення економічних результатів. Зокрема, у 2023 році приріст сягнув майже половини прибутку попереднього року, а у 2024 - зберіг позитивну динаміку попри можливі зовнішні виклики (економічна нестабільність, зміна вартості енергоносіїв тощо). Зростання валового прибутку вказує на здатність підприємства ефективно адаптуватися до умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати основу для інвестицій у подальший розвиток - у тому числі в напрямку експортної діяльності.

Рентабельність є одним із ключових показників оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Вона дозволяє оцінити здатність підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до обсягів реалізованої продукції, що є критично важливим для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Зокрема, рентабельність продажів (Return on Sales, ROS) відображає, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні чистого доходу від реалізації продукції. У таблиці 2.4 подано основні фінансові показники, які використовувалися для розрахунку рентабельності:

Таблиця 2.4 – Економічні показники ПрАТ «Завод скловиробів», 2021-2023 рр.

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Рентабельність продажів (ROS), %
2021	38 424	959	2,50 %
2022	27 867	345	1,24 %
2023	37 482	1 672	4,46 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У межах аналізу було розглянуто діяльність ПрАТ «Завод скловиробів» у період з 2021 по 2023 рік. Для розрахунку показника рентабельності продажів було використано формулу (2.1):

$$ROS = (\text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}) \times 100\%$$

У 2021 році чистий дохід підприємства від реалізації продукції становив 38 424 тис. грн, при цьому обсяг чистого прибутку склав 959 тис. грн. Підставляючи ці значення у формулу, отримаємо:

$$ROS_{2021} = (959/38424) \times 100\% \approx 2,50\%$$

У 2022 році показники погіршились: чистий дохід зменшився до 27 867 тис. грн, а чистий прибуток - до 345 тис. грн. Розрахунок рентабельності показує:

$$ROS_{2022} = (345/27867) \times 100\% \approx 1,24\%$$

Зменшення показника майже вдвічі свідчить про зниження ефективності діяльності підприємства, що могло бути викликано зростанням собівартості, зовнішньоекономічною нестабільністю, зниженням попиту або іншими негативними факторами внутрішнього й зовнішнього середовища.

У 2023 році ситуація суттєво покращилася. Чистий дохід зріс до 37 482 тис. грн, а чистий прибуток - до 1 672 тис. грн. Це дозволило досягти більш високого рівня рентабельності:

$$ROS_{2023} = (1672/37482) \times 100\% \approx 4,46\%$$

Підприємству вдалося не лише повернутися до докризового рівня ефективності, а й значно його перевищити. Зростання показника рентабельності у 2023 році свідчить про ефективне управління ресурсами, зниження питомих витрат, ймовірну оптимізацію виробництва та маркетингових стратегій.

Для ПрАТ «Завод Скловиробів», яке на сьогодні реалізує продукцію виключно на внутрішньому ринку України, оцінка експортного потенціалу є важливим етапом стратегічного планування. Враховуючи наявність якісної продукції, постійне зростання обсягів виробництва та позитивну динаміку розвитку, підприємство має перспективи для розширення своєї діяльності за межі країни. Експортний потенціал підприємства формується під впливом ряду внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають його здатність ефективно функціонувати на зовнішніх ринках. Для ПрАТ «Завод Скловиробів» до основних внутрішніх факторів, що формують експортний потенціал, належать:

Асортимент продукції та її якість. Підприємство виготовляє широкий спектр скляної продукції - від оброблених дзеркал і скла до безпечного скла та

дизайнерських виробів. Висока якість продукції, що відповідає сучасним будівельним та інтер'єрним стандартам, є вагомим перевагою в умовах міжнародної конкуренції.

Обсяги виробництва та їх динаміка. За останні три роки підприємство демонструє стабільне зростання як у виробництві, так і в реалізації продукції. Це свідчить про достатні виробничі потужності та ефективне управління виробничими процесами, що є передумовою для розширення на нові ринки.

Цінова конкурентоспроможність. Враховуючи локалізоване виробництво в Україні, підприємство має змогу формувати конкурентоспроможні ціни, що є критичним фактором для виходу на зовнішні ринки, особливо в країнах Східної Європи.

Логістичні можливості. Наявність транспортного відділу на підприємстві забезпечує організацію ефективної доставки продукції, що може бути адаптовано і до зовнішньоекономічної діяльності при відповідному розширенні логістичної інфраструктури.

Організаційна структура. Наявність відділів збуту, економічного планування, бухгалтерії та технічного контролю свідчить про належну управлінську основу для виходу на міжнародний рівень. Проте необхідною умовою для реалізації експортного потенціалу є створення окремого підрозділу зовнішньоекономічної діяльності або залучення спеціалізованих партнерів[30].

Для комплексної оцінки можливостей виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішні ринки доцільно провести SWOT-аналіз експортного потенціалу підприємства (таблиця 2.5). Такий підхід дозволяє визначити сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які слід враховувати при реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз експортного потенціалу підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Висока якість продукції, що відповідає європейським стандартам	Відсутність досвіду та спеціалізованого відділу ЗЕД
Стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації	Обмежене просування бренду за межами України
Власна логістична інфраструктура	Недостатній рівень володіння персоналом іноземними мовами
Конкурентоспроможна ціна продукції	Відсутність міжнародних сертифікатів на всю номенклатуру продукції
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Вихід на ринки ЄС та Східної Європи	Висока конкуренція на міжнародних ринках
Залучення міжнародних партнерів та інвесторів	Політична та економічна нестабільність в Україні
Отримання сертифікації та участь у міжнародних виставках	Логістичні складнощі, пов'язані з транспортуванням за кордон
Можливість залучення державної підтримки експорту	Валютні коливання та зміни митного законодавства інших країн

Джерело: побудоване автором на основі власного аналізу діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»

Виходячи з аналізу, можна сказати, що ПрАТ «Завод Скловиробів» має значні внутрішні переваги, які дозволяють успішно конкурувати на зовнішніх ринках, зокрема якість продукції, зростання виробничих потужностей і наявність логістичних ресурсів. Водночас, реалізація експортного потенціалу стримується організаційними бар'єрами, зокрема відсутністю досвіду ЗЕД, міжнародної сертифікації та профільного персоналу. За умови стратегічного розвитку й нівелювання внутрішніх слабких сторін підприємство має реальні шанси успішно інтегруватися в міжнародні ринки скляної продукції.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ «Завод Скловиробів» володіє значним, хоча й поки що не реалізованим, експортним потенціалом. Незважаючи на те, що наразі підприємство реалізує свою продукцію виключно на внутрішньому ринку України, його технічні можливості, якість продукції та позитивна динаміка виробництва дозволяють розглядати вихід на зовнішні ринки як реалістичну перспективу.

Досвід експорту подібної продукції (наприклад, керамічної плитки) до країн ЄС, Близького Сходу та Кавказу свідчить про наявність стабільного попиту на

вироби зі скла, дзеркала та інші будівельні скляні компоненти. Це дає підстави припустити, що аналогічні ринки можуть бути перспективними і для ПрАТ «Завод Скловиробів».

Для реалізації експортного потенціалу підприємству доцільно:

- створити або розширити відділ зовнішньоекономічної діяльності;
- провести адаптацію продукції до вимог цільових ринків (сертифікація, маркування, пакування);
- розробити маркетингову стратегію для виходу на міжнародні платформи та участі у галузевих виставках;
- проаналізувати логістичні ланцюги та організувати пілотні поставки в країни-сусіди, де попит є доведеним;
- розглянути можливість співпраці з українськими експортно-орієнтованими трейдерами або експортними альянсами.

Для оцінки експортного потенціалу ПрАТ «Завод Скловиробів» важливо проаналізувати рівень використання наявних виробничих ресурсів, технічний стан обладнання та ефективність основних фондів. Підприємство спеціалізується на формуванні й обробленні листового скла, має усталений технологічний процес та достатній досвід роботи на внутрішньому ринку. Нижче наведено зведену таблицю 2.6 ключових показників, що характеризують ступінь використання виробничих потужностей, рівень модернізації обладнання та інші важливі параметри, які впливають на здатність підприємства вийти на зовнішні ринки з достатнім обсягом та якістю продукції.

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ПрАТ «Завод Скловиробів»

Показник	Одиниця виміру	Значення (останній рік)	Коментар
Завантаженість виробничого обладнання	%	68%	Є резерв потужностей для збільшення виробництва без значних капіталовкладень
Рівень оновлення основних фондів	%	27%	Частина обладнання потребує модернізації, але нові лінії забезпечують високу якість

Закінчення таблиці 2.6

Фондовіддача	грн	2,45	Висока ефективність використання основних засобів
Коефіцієнт змінності	одиниць	1,1	Переважно однозмінна робота, можливість переходу на двозмінний режим
Частка обладнання, придатного до експорту продукції	%	80%	Основні лінії відповідають технічним вимогам ринку ЄС
Поточна річна виробнича потужність	м ² скла	220 000	У межах можливості задоволення як внутрішнього, так і зовнішнього попиту
Фактичний обсяг випуску	м ² скла	150 000	Підприємство використовує близько 68% потужностей

Джерело: складено автором на основі внутрішніх звітів підприємства та аналітичних розрахунків.

Показники, наведені в таблиці, свідчать про наявність достатнього виробничого потенціалу для виходу підприємства на зовнішні ринки. Зокрема, 68% завантаження обладнання означає, що ПрАТ «Завод Скловиробів» має резерв для зростання обсягів виробництва на 30-35% без необхідності значного розширення виробничої бази. Високе значення фондовіддачі свідчить про ефективне використання основних засобів, а коефіцієнт змінності вказує на можливість переходу до більш інтенсивного режиму роботи, що також відкриває шлях до нарощування обсягів виробництва.

Особливо важливо, що близько 80% наявного обладнання вже сьогодні дозволяє виготовляти продукцію, яка відповідає технічним вимогам і стандартам Європейського Союзу, зокрема стандарту EN 1279 щодо теплоізоляційного скла. Це забезпечує підприємству технічну готовність до експорту та знижує бар'єри входу на ринок ЄС.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Завод Скловиробів» володіє достатнім виробничим потенціалом для реалізації експортної стратегії без необхідності масштабної модернізації, а існуючі ресурси дають змогу ефективно адаптуватися до вимог зовнішнього ринку.

2.2 Аналіз світового ринку скловиробів та перспектив для підприємства

Світовий ринок скловиробів демонструє стабільне зростання, зумовлене підвищеним попитом на енергоефективні, екологічно безпечні та архітектурно гнучкі матеріали. Скло, як універсальний конструкційний матеріал, активно використовується у будівництві, автомобільній промисловості, електроніці, медицині, а також у сфері інтер'єрного дизайну. Основними гравцями ринку є країни Європейського Союзу, США, Китай, Індія та Туреччина, які інвестують у нові технології виробництва та вторинну переробку скла з метою зменшення вуглецевого сліду та зниження енергоспоживання.

Останніми роками на ринку спостерігається підвищений інтерес до енергоефективного та багатофункціонального скла. Зокрема, зростає потреба у склі з низьким коефіцієнтом теплопровідності (Low-E), триплексі, загартованому склі, дзеркальних поверхнях, фотохромному та самозатемнюючому склі[11]. Це пов'язано з тим, що споживачі - як приватні, так і комерційні - надають перевагу матеріалам, які не лише виконують базову функцію, але й підвищують енергоефективність об'єктів, покращують безпеку, забезпечують естетику та комфорт.

Українські виробники активно конкурують з імпортними компаніями, зокрема з постачальниками з Європейського Союзу, Туреччини та Китаю. Імпорт часто пропонує ширший асортимент, однак вітчизняні підприємства мають важливі конкурентні переваги: зокрема, більш вигідну логістику, адаптацію під внутрішні технічні вимоги, оперативність виконання замовлень та нижчу собівартість через відсутність митних зборів і транспортних витрат. Ці фактори дають українському виробнику певну перевагу, особливо у постачаннях для великих будівельних проєктів або меблевих фабрик, які цінують стабільність і оперативність. Для комплексного розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує світовий ринок скловиробів, доцільно провести PEST-аналіз (таблиця 2.7). Він дозволяє оцінити основні політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які

прямо або опосередковано впливають на виробництво, споживання, інновації та міжнародну торгівлю скляною продукцією. У сучасних умовах глобалізації, енергетичної трансформації та технологічного прогресу саме ці чинники формують ключові тренди розвитку галузі, а також визначають виклики для виробників і постачальників скловиробів у різних регіонах світу.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз світового ринку скловиробів

Категорія	Фактори впливу	Деталізація
P - Політичні	Регулювання у сфері будівництва	Підвищення стандартів енергозбереження в будівництві стимулює попит на спеціальне скло (енергозберігаюче, мультифункціональне).
	Експортна політика	Наявність квот, мит або обмежень на експорт скловиробів (особливо до ЄС) може вплинути на зовнішні продажі.
	Військовий стан	Впливає на логістику, ризики безперервності виробництва, ринок праці та інвестиційний клімат.
E - Економічні	Вартість енергоресурсів	Скловиробництво енергоємне - підвищення цін на газ/електрику значно впливає на собівартість продукції.
	Стан будівельної галузі	Спад чи підйом у будівництві прямо відображається на попиті на листове скло.
	Коливання курсу валют	Впливає на вартість імпортової сировини, обладнання, а також конкурентоспроможність експорту.
S - Соціальні	Запит на сучасну архітектуру	Зростає попит на скляні фасади, перегородки, декоративні елементи зі скла.
	Екологічна свідомість	Перевага надається екологічно чистим матеріалам - скло як переробний матеріал відповідає цим вимогам.
	Демографічні зміни	Урбанізація сприяє розвитку житлового і комерційного будівництва, отже, й попиту на скло.
T - Технологічні	Автоматизація та інновації	Впровадження CNC-обладнання, лазерного різання, гартування, ламінування та дизайну під замовлення.
	Інноваційні види скла	Розвиток технологій виробництва скла з особливими властивостями - теплозберігаючого, дзеркального, фотохромного.
	ІТ-інтеграція	Використання CAD/CAM-систем у виробництві дозволяє підвищити точність і персоналізацію продукції.

Джерело: складено автором на основі [16]

Світовий ринок скловиробів перебуває під впливом широкого спектра зовнішніх чинників. З одного боку, посилення вимог до енергоефективності, урбанізація та екологічна орієнтація споживачів створюють сприятливі умови для розвитку інноваційної продукції зі скла. З іншого боку, коливання енергоносіїв, нестабільність логістики та зміни регуляторного середовища вимагають від

учасників ринку гнучкості, технологічної адаптивності та проактивного стратегічного планування. PEST-аналіз дозволяє системно оцінити ці фактори та прогнозувати подальші сценарії розвитку світової скляної індустрії.

У контексті посилення екологічних вимог і зростання стандартів до енергоефективності будівель, попит на багатофункціональне будівельне скло демонструє стабільне зростання. Особливо актуальними залишаються такі види продукції, як загартоване, ламіноване, енергозберігаюче та сонцезахисне скло, а також інноваційні рішення для «розумних» фасадів і сучасних архітектурних об'єктів. Зростає значення скла з функціональним покриттям, яке здатне знижувати тепловтрати та відбивати інфрачервоне випромінювання, що сприяє сталому будівництву та зменшенню енергоспоживання будівель.

Згідно з аналітичними даними порталу *Statista*, світовий ринок будівельного скла у 2023 році сягнув обсягу близько 122,7 млрд доларів США. Очікується, що до 2030 року цей показник зросте до понад 160 млрд доларів, що відповідає середньорічному темпу приросту (CAGR) на рівні 4,1% [12]. Така динаміка свідчить про сталий розвиток галузі в умовах глобального курсу на декарбонізацію, інноваційність і ресурсоефективність. Основними драйверами росту є розширення обсягів житлового та комерційного будівництва, впровадження принципів «зеленої» архітектури, а також збільшення попиту на екологічно чисті та вторинно перероблені будівельні матеріали.



Рисунок 2.6 – Прогноз динаміки ринку будівельного скла у 2023-2030 роках, млрд дол. США

Джерело: складено автором за даними Statista [12]

Найвищі темпи зростання попиту на будівельне скло прогноуються в країнах Європейського Союзу, Китаї, США та на Близькому Сході, де пріоритетним є розвиток енергоефективної інфраструктури. Водночас зростає роль декоративного скла, скляних фасадів і світлопрозорих конструкцій як елементів сучасної архітектури.

Світовий ринок скла та скловиробів у період з 2021 по 2024 рік демонструє стійке зростання, що обумовлено кількома ключовими факторами. По-перше, збільшення будівельної активності у країнах з розвиненою економікою, особливо в Європейському Союзі, США, Китаї та Індії, сприяє підвищеному попиту на різні види скляної продукції - від будівельного скла до спеціалізованих інтер'єрних матеріалів. По-друге, зростаючий інтерес до енергоефективних і екологічно безпечних матеріалів підсилює потребу у виробках зі скла із покриттями, які забезпечують теплоізоляцію та сонцезахист.

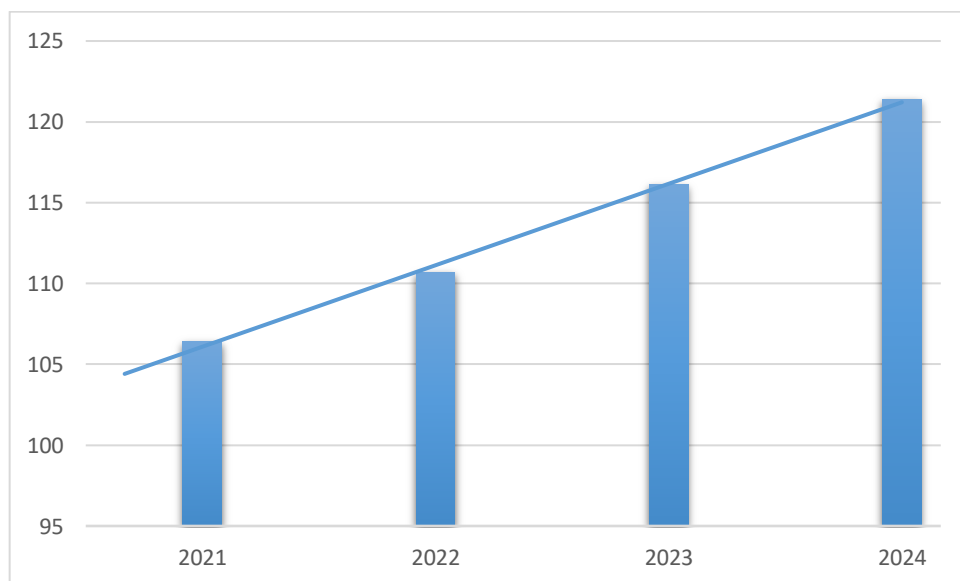


Рисунок 2.7 – Динаміка світового ринку скла та скловиробів в 2021-2024 рр.

Джерело: складено автором за даними [13]

За даними досліджень, обсяг світового ринку скловиробів у 2021 році оцінювався приблизно у 106,4 млрд доларів США[13]. Протягом наступних років ринок показав позитивну динаміку, зокрема у 2024 році обсяг ринку зріс до 121,4 млрд доларів США, що свідчить про середньорічний темп зростання (CAGR) близько 5%. Основними гравцями залишаються країни ЄС, США, Китай, Індія та Туреччина, які активно інвестують у впровадження новітніх технологій

виробництва, включаючи вторинну переробку скла, що сприяє зниженню енергоспоживання та екологічного навантаження.

Для оцінки глобальних тенденцій розвитку ринку скла та виробів із нього було проаналізовано динаміку експорту провідних країн-експортерів упродовж 2021-2023 років. Представлені дані дозволяють виявити загальні тренди, ключових гравців та ступінь впливу зовнішніх економічних чинників на обсяги поставок продукції даної галузі. Особливу увагу приділено зміні експортної активності таких країн як Китай, Німеччина, США, а також України, що прагне зміцнити свої позиції на світовому ринку[14, ст. 21].

Таблиця 2.8 – ТОП-20 експортерів скла та виробів із нього (2021-2023), млн дол. США

№	Країна	2021	2022	2023	Δ 2022/2021	Δ 2023/2022
1	Китай	26 000	26 800	25 600	+3,1%	-4,5%
2	Німеччина	8 100	8 400	8 400	+3,7%	0,0%
3	США	6 200	6 400	6 200	+3,2%	-3,1%
4	Франція	3 500	3 700	3 700	+5,7%	0,0%
5	Італія	3 000	3 200	3 300	+6,7%	+3,1%
6	Польща	2 800	2 900	3 000	+3,6%	+3,4%
7	Бельгія	2 500	2 600	2 700	+4,0%	+3,8%
8	Японія	2 800	2 900	2 600	+3,6%	-10,3%
9	Чехія	2 300	2 400	2 420	+4,3%	+0,8%
10	Мексика	2 400	2 500	2 380	+4,2%	-4,8%
11	Гонконг	2 100	2 300	1 970	+9,5%	-14,3%
12	Південна Корея	2 000	2 100	1 900	+5,0%	-9,5%
13	Іспанія	1 800	1 850	1 870	+2,8%	+1,1%
14	Туреччина	1 500	1 600	1 650	+6,7%	+3,1%
15	Нідерланди	1 600	1 650	1 640	+3,1%	-0,6%
16	Велика Британія	1 400	1 450	1 400	+3,6%	-3,4%
17	Австрія	1 200	1 250	1 300	+4,2%	+4,0%
18	В'єтнам	1 100	1 150	1 200	+4,5%	+4,3%
19	Швейцарія	1 000	1 050	1 100	+5,0%	+4,8%
20	Канада	950	1 000	1 050	+5,3%	+5,0%
-	Україна	160	158,6	209	-0,9%	+31,8%

Джерело: побудоване автором на основі даних [14]

У період 2021-2023 років світовий експорт скла та виробів із нього зазнав помірних коливань, що пов'язано як з відновленням економічної активності після пандемії COVID-19, так і з новими викликами, зокрема геополітичними ризиками та порушенням ланцюгів постачання. Попри незначне скорочення експорту у 2023 році, Китай залишається незмінним лідером світового ринку. Стабільне зростання

демонструють європейські країни, зокрема Італія, Польща та Бельгія. Водночас деякі держави, як-от Японія та Гонконг, фіксують спад у торгівлі.

Позитивною динамікою вирізняється Україна, яка у 2023 році збільшила обсяги експорту на понад 31% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про потенціал українських виробників скла та їхню здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов, поступово розширюючи свою присутність на світових ринках. У 2024 році експорт скловиробів з України продемонстрував відчутну волатильність, що свідчить про нестабільність зовнішньоекономічної кон'юнктури та водночас наявність ринкових можливостей. Найбільшими імпортерами української скляної продукції стали Болгарія, Польща, Єгипет, Білорусь та Румунія. Зокрема, до Болгарії було експортовано 3,46 млн м² скловиробів на суму понад 14,5 млн дол. США, до Польщі - 2,53 млн м² (14,7 млн дол.), а до Єгипту - 1,76 млн м² (5,79 млн дол.) [15].

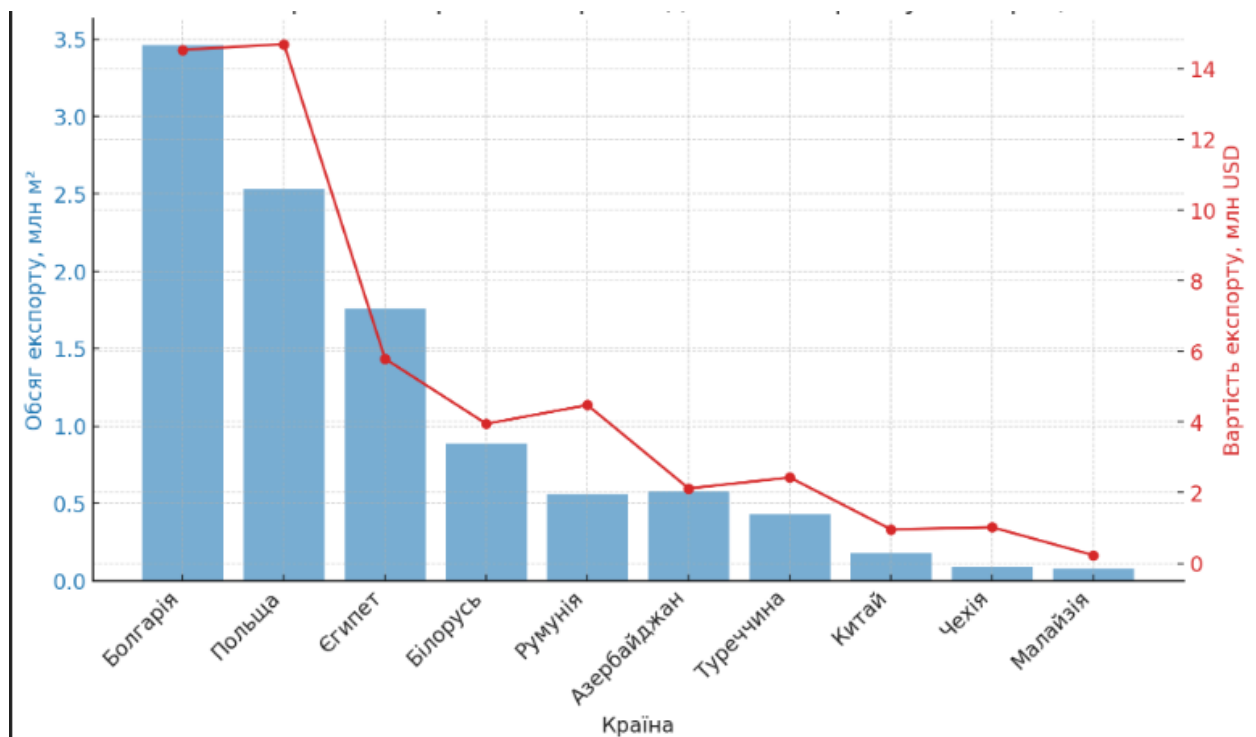


Рисунок 2.8 – Експорт скловиробів з України до топ 10 країн у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [15]

Така концентрація експорту свідчить про наявність стабільного попиту у регіонах Центральної, Східної Європи та Північної Африки. Попри зменшення загального експорту в окремих країнах порівняно з попередніми періодами,

спостерігається збереження ключових напрямів поставок та потенціал для їхнього нарощення.

Технологічний розвиток дозволяє розширювати асортимент продукції, включаючи енергозберігаюче, загартоване, ламіноване та мультифункціональне скло. Це відкриває нові можливості для виробників і стимулює конкуренцію на ринку. Зважаючи на ці тенденції, підприємства, які орієнтуються на інновації та відповідність міжнародним стандартам, мають значні перспективи для зміцнення своїх позицій як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Світовий ринок скловиробів є динамічним і конкурентним середовищем, яке характеризується високими вимогами до якості продукції, інновацій та відповідності міжнародним стандартам. Вихід на цей ринок супроводжується низкою суттєвих бар'єрів, які ускладнюють процес інтеграції нових виробників і створюють значні перепони для малого та середнього бізнесу.

Одним із ключових бар'єрів є жорсткі технічні регламенти та нормативи, які діють у провідних регіонах, таких як Європейський Союз, Північна Америка та Японія. Ці вимоги стосуються не лише якості матеріалів і продукції, а й екологічної безпеки, енергоефективності, рівня викидів шкідливих речовин і можливості повторної переробки скляних виробів. Виробникам необхідно пройти сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, наприклад, DIN EN 1279 для ізоляційного скла, що потребує значних фінансових і часових витрат. Невідповідність цим вимогам фактично закриває доступ до ряду важливих ринків збуту.

Крім того, складнощі виникають через логістичні аспекти. Скло - це крихкий і важкий матеріал, що потребує спеціалізованих упаковок і умов транспортування для запобігання пошкодженням. Високі транспортні витрати і ризики пошкодження під час перевезень збільшують кінцеву вартість продукції, що негативно впливає на її конкурентоспроможність. Особливо це стосується поставок на далекі ринки, де необхідне залучення мультимодальних перевезень (морських, залізничних, автомобільних), що ускладнює логістику.

Конкуренція на світовому ринку також є серйозним викликом. Велику частку займають транснаціональні компанії зі значними виробничими потужностями, розвинутою збутовою мережею і доступом до інноваційних технологій. Ці гравці мають значні переваги в оптимізації виробничих витрат, маркетингу та післяпродажному обслуговуванні клієнтів. Новачкам на ринку часто бракує ресурсів для масштабування і швидкого реагування на зміни попиту, що стримує їхнє зростання.



Рисунок 2.9 – Бар'єри виходу скляної продукції на світові ринки

Джерело: складено автором на основі [16]

Бар'єри для виходу на світовий ринок скловиробів є суттєвим фактором, який впливає на стратегії розвитку підприємств галузі [16]. Найбільш вагомою перешкодою є дотримання технічних регламентів та проходження сертифікації, що становить 35% від загальної складності виходу на ринок. Ці вимоги особливо актуальні для підприємств, які прагнуть відповідати високим стандартам якості та безпеки продукції, що вимагають ринки Європейського Союзу та інших регіонів. Другим за важливістю є логістичний фактор, який становить 25%. Високі витрати на транспортування, зберігання та митне оформлення суттєво збільшують загальні витрати підприємств і можуть уповільнити процес виходу на нові ринки.

Маркетингові бар'єри (10%) включають складнощі у просуванні продукції, формуванні бренду та налагодженні ефективної комунікації з клієнтами на міжнародному рівні. Успішне подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу та стратегічного планування. Додатково, цифрові технології та автоматизація процесів виробництва і логістики можуть суттєво знизити витрати і

підвищити якість продукції, що відкриває нові можливості для конкурентоспроможності навіть невеликих підприємств. Важливою є також співпраця між виробниками, постачальниками та клієнтами для створення гнучких ланцюгів постачання, які дозволяють адаптуватися до мінливих умов ринку.

Конкуренція на ринку скловиробів, яка за оцінками галузевих експертів охоплює близько 20% загального впливу на стратегічну діяльність підприємств, створює серйозні виклики для нових учасників і малого бізнесу. Одним із ключових чинників конкурентного тиску є домінування великих транснаціональних компаній, таких як **Owens-Illinois**, **Ardagh Group**, **Verallia** та інші[17]. Ці компанії володіють значними фінансовими, технологічними та людськими ресурсами, що дозволяє їм не лише оптимізувати витрати, але й активно інвестувати у розробку інноваційних технологій, автоматизацію виробництва та впровадження цифрових рішень. В результаті вони встановлюють високі стандарти якості, дизайну, екологічності продукції та ціноутворення, які часто є недосяжними для нових або менших гравців.

Таблиця 2.9 – Основні конкуренти на світовому ринку скловиробів

Компанія	Країна	Сфера діяльності	Особливості
Owens-Illinois (O-I)	США	Виробництво склотари	Глобальний лідер, 70+ заводів у 19 країнах
Ardagh Group	Люксембург	Скло та метал для упаковки	Великий портфель брендів, лідер з екологічних інновацій
Verallia	Франція	Склотара для харчової промисловості	Орієнтація на переробку та енергоефективність
Vetropack Holding	Швейцарія	Виробництво та переробка скла	Сильні позиції в ЦСЄ, фокус на сталому розвитку
Consol Glass	ПАР	Склотара	Провідний виробник в Африці, партнер Coca-Cola та SABMiller
BA Glass	Португалія	Виробництво склотари	Активна присутність у Європі та інвестиції в енергоощадні технології

Джерело: складено автором на основі власних досліджень [17]

У зв'язку з цим новим компаніям необхідно не просто копіювати існуючі бізнес-моделі, а розробляти унікальні конкурентні переваги, серед яких можуть

бути: спеціалізація на нішевих сегментах (наприклад, дизайнерське скло або лабораторна склотара), локалізоване виробництво з орієнтацією на конкретний ринок, впровадження кастомізованих рішень для клієнтів, розвиток бренду з емоційною складовою тощо.

Крім того, екологічні вимоги, які, згідно з сучасними оцінками, складають близько 10% сукупного впливу на ринкову активність, також посилюють тиск на виробників. У зв'язку з глобальним трендом до сталого розвитку та впровадженням принципів «зеленої» економіки, від виробників скла очікується зниження вуглецевого сліду, перехід до використання вторинної сировини, запровадження циклічного виробництва та енергоефективних технологій. Наприклад, скляна тара дедалі частіше має бути не лише функціональною, а й повністю придатною для багаторазового використання та повторної переробки. Компанії, що не адаптуються до таких умов, ризикують втратити контракти з великими партнерами, які самі мають зобов'язання з ESG (екологічного, соціального та управлінського) звітування, а також втратити довіру споживачів, для яких екологічність товарів стає критично важливою.

Підводячи вищесказане, можна зробити висновок, що екологічна трансформація галузі - не просто рекомендація, а стратегічна необхідність для збереження конкурентоспроможності. Успішна інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє не лише задовольнити вимоги регуляторів та споживачів, але й зменшити витрати завдяки зниженню споживання енергії, води та сировини, підвищити репутацію компанії на ринку, а також вийти на нові сегменти - наприклад, експорт продукції в країни з високими екологічними стандартами.

Одна з найцікавіших і водночас стратегічно важливих тенденцій сучасності - це впровадження концепції «зеленого коридору». Вона змінює підходи до виробництва і транспортування продукції, зокрема на світовому ринку скловиробів. Ідея полягає в тому, щоб створити екосистему сталого постачання - від видобутку сировини до доставки готового товару споживачеві - з мінімальним впливом на довкілля. Цей підхід включає не тільки екологічну логістику, а й глибоку трансформацію виробничих процесів. Підприємства починають

використовувати енергію з відновлюваних джерел, модернізують обладнання, переходять на енергоощадні технології. Паралельно впроваджуються новітні системи управління логістикою, які не лише скорочують викиди вуглецю, а й роблять доставку ефективнішою та швидшою.



Рисунок 2.10 – Інфографіка структури зеленого коридору

Джерело: побудовано автором на основі аналізу інформації з відкритих джерел

На міжнародному рівні все більше країн підтримують ідею зеленого коридору, пропонуючи компаніям, що відповідають екологічним стандартам, податкові пільги, спрощене митне оформлення та інші переваги. Це стимулює бізнес переходити на нову модель - більш екологічну, сучасну та відповідальну. Для виробників скловиробів це відкриває багато нових можливостей. Впровадження вторинної сировини, повна переробка склобою, інноваційні методи пакування та транспортування - усе це не лише знижує витрати, а й покращує імідж компанії. Участь у програмах зеленого партнерства дозволяє розширювати співпрацю з міжнародними мережами, інвесторами та державними структурами, які підтримують екологічні ініціативи.

Зелений коридор стає своєрідною ознакою зрілості підприємства. Він показує здатність адаптуватися до нових вимог ринку, впроваджувати інновації та брати участь у глобальному русі до сталого розвитку. Таке підприємство не просто виробляє продукцію - воно формує майбутнє, де важливими є ефективність, екологічність та відповідальність.

Для ПрАТ «Завод Скловиробів» ця глобальна тенденція відкриває низку нових можливостей. Активна участь у програмах «зелених коридорів» є не лише шансом зменшити екологічний слід виробництва, а й стратегічним кроком для успішної інтеграції у європейські та світові ланцюги постачання. Це вимагає комплексного підходу до модернізації виробничих процесів, сертифікації продукції за міжнародними екологічними стандартами (зокрема ISO 14001, EN 1279) та налагодження ефективної логістики. Оскільки підприємство спеціалізується на виготовленні обробленого скла, дзеркал та безпечного скла, доцільним є орієнтування на сегмент архітектурного та інтер'єрного скла з підвищеними технічними характеристиками - термостійкого, ламінованого, загартованого чи скла з сонцезахисним покриттям. Саме ці види продукції мають найвищий попит на ринках країн ЄС. Виходячи з наявних виробничих потужностей, кадрового потенціалу та рівня якості продукції, ПрАТ «Завод Скловиробів» має реальні передумови для поступового виходу на зовнішні ринки, зокрема - Польщі, країн Балтії, Чехії та Румунії. Ці країни мають сталий попит на будівельне скло, водночас мають географічну та логістичну близькість до України.

Крім того, участь у міжнародних виставках, галузевих форумах, розширення партнерств з іноземними компаніями та інтеграція до кластерів виробників скла ЄС дозволить підприємству не лише наростити експорт, а й підвищити впізнаваність бренду та залучити інвестиції для подальшої модернізації виробництва.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства на міжнародному ринку

У сучасних умовах глобалізації міжнародного ринку та зростаючої конкуренції особливої актуальності набуває питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємств, орієнтованих на експорт. Конкурентоспроможність продукції - це інтегральна характеристика, яка відображає здатність товару ефективно задовольняти потреби споживача в умовах

ринкової конкуренції, а також забезпечувати підприємству стійку позицію порівняно з конкурентами.

У контексті міжнародної торгівлі конкурентоспроможність продукції охоплює не лише цінові параметри, але й низку інших важливих складових, таких як якість, інноваційність, рівень сервісного обслуговування, екологічна безпека, відповідність міжнародним стандартам, впізнаваність бренду та здатність адаптуватися до вимог конкретного ринку. На зовнішніх ринках особливо вагомим є фактор довіри до виробника, наявність сертифікатів якості, репутація та постійне вдосконалення технологічного процесу.

Для підприємств, які займаються виробництвом і експортом скляної продукції, таких як ПрАТ «Завод Склопиробів», конкурентоспроможність продукції є визначальним фактором ефективного функціонування. Цей сегмент ринку відзначається високим рівнем конкуренції з боку як локальних виробників, так і транснаціональних корпорацій, що володіють значними інвестиційними та технологічними ресурсами.

Формування конкурентоспроможної продукції є результатом дії низки факторів. До ключових з них належать:

- Ціна - одна з найважливіших складових, особливо для масового ринку. Продукція має бути економічно привабливою для закордонного покупця з урахуванням логістичних витрат та митного навантаження.

- Якість - визначає здатність продукції відповідати очікуванням споживачів та стандартам країни-імпортера.

- Інноваційність - включає технологічні новації, дизайнерські рішення, вдосконалення характеристик продукції.

- Сервіс - оперативність постачання, підтримка клієнтів, гнучкі умови співпраці.

- Екологічність - особливо важлива на європейських ринках, де діють жорсткі вимоги до упаковки, переробки, утилізації. [18]

Оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних показників. Для об'єктивного аналізу

використовуються такі критерії, як якість, ціна, екологічність, сервісне обслуговування, інноваційність та імідж бренду. Якість скловиробів визначається на основі лабораторних випробувань (на міцність, термостійкість, хімічну стійкість), а також наявності сертифікатів відповідності міжнародним стандартам, зокрема ISO 9001, ISO 22000, HACCP. Ціновий критерій порівнюється за даними ринкової аналітики та середніх роздрібних цін на аналогічну продукцію конкурентів у межах ЄС. Оцінка сервісу базується на відгуках клієнтів, швидкості виконання замовлень, наявності системи підтримки та гнучкості поставок. Екологічні характеристики враховують ступінь перероблюваності продукції, використання вторинної сировини та відповідність вимогам таких нормативів, як REACH і ISO 14001.

Для обґрунтування стратегії розвитку та експортного позиціонування ПрАТ «Завод скловиробів» важливо враховувати середні галузеві орієнтири, притаманні європейському ринку скловиробів. Ці показники дають змогу визначити очікування потенційних споживачів, рівень конкурентоспроможності продукції та напрями технологічного вдосконалення. Зокрема, враховано середню експортну ціну скляної продукції на ринку ЄС та Польщі, технічні характеристики продукції (механічна міцність), а також екологічні вимоги щодо її перероблюваності. Наведені нижче дані можуть слугувати орієнтиром для порівняльного аналізу діяльності підприємства та формування його експортної стратегії.

Таблиця 2.10 – Середні галузеві показники для виробників склотари (2024 рік)

Показник	Значення
1	2
Середня експортна ціна склотари:	
- Ринок ЄС	0,32-0,45 євро/од.
1	2
- Польський ринок	0,28-0,35 євро/од.
Механічна міцність	120-150 Н/мм ² (для якісної продукції)
	80-100% (у провідних виробників)

Джерело: складено автором на основі аналітичних даних та відкритих джерел

Середні галузеві показники дозволяють сформулювати уявлення про рівень, до якого має прагнути підприємство. Зокрема, у 2024 році середня експортна ціна

склотари на ринку ЄС становила близько 0,32-0,45 євро за одиницю, а на польському ринку - 0,28-0,35 євро. За показником механічної міцності якісна продукція досягає значення 120-150 Н/мм². Більшість провідних виробників вже сьогодні забезпечують 80-100% перероблюваності своїх виробів, що є важливою вимогою для покупців з високою екологічною свідомістю.

Для ПрАТ «Завод скловиробів» проведення SWOT-аналізу дає змогу визначити конкурентні переваги, сформувавши оптимальну стратегію розвитку, зосередитися на ключових напрямках модернізації виробництва та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Нижче наведено детальний аналіз внутрішніх ресурсів підприємства та чинників зовнішнього середовища, які можуть впливати на його ефективність та конкурентоспроможність. 2.12

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ПрАТ «Завод скловиробів»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Перехід на виробництво «на замовлення» - Концентрація на прибутковій діяльності - Висока якість продукції - Власне скловарне відділення - Відома торгова марка - Досвідчене керівництво 	<p>Складність у досягненні зниження витрат(великі тарифні ставки, нестабільна валюта, велика собівартість, проблеми з логістикою). Конкуренти які впроваджують власне виробництво сировини Не можливість чітко продумати стратегію на декілька років вперед</p> <p>Високий рівень інфляції, що значно збільшує витрати та зменшує потенційні доходи</p> <p>Можливість повної втрати активів компанії</p> <p>Застаріла технологічна база; Низька автоматизація виробництва; Високі витрати на виробництво; Обмежений асортимент продукції.</p>
1	2	3
Можливості (O)		Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Горизонтальна інтеграція - Розширення ринку - залучення нових клієнтів - Нові технології - Зниження витрат - Розширення асортименту 	<p>Імпортозалежність</p> <ul style="list-style-type: none"> - Політична нестабільність - Інфляція - Конкуренція - Зміни в законодавстві - Зниження попиту на склотару

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Далі побудуємо SWOT - матрицю для підприємства «Завод скловиробів» в таблиці 2.12

Таблиця 2.12 – SWOT-матриця для підприємства «Завод скловиробів»

Поле СіМ (Сильні сторони + Можливості)	Поле Сіз (Сильні сторони + Загрози)
Створення інтегрованих холдингів, що забезпечать підприємство власною сировиною та логістичною інфраструктурою. Розширення присутності на зовнішніх ринках завдяки стабільному попиту та впізнаваності бренду. Інвестування у розробку новітніх енергоефективних технологій, використовуючи стабільне фінансове становище та високий рівень довіри до бренду. Залучення стратегічних інвесторів на основі сильної репутації та професійної управлінської команди.	Розвиток інтеграційних зв'язків з постачальниками сировини для зменшення залежності від імпорту. Активне просування продукції на стабільніші ринки з метою зменшення впливу внутрішньої нестабільності. Використання стабільного попиту для закріплення позицій навіть за умов зростаючої конкуренції. Створення альтернативних каналів збуту та підвищення гнучкості цінової політики в умовах валютних коливань.
Поле СлМ (Слабкі сторони + Можливості)	Поле СлЗ (Слабкі сторони + Загрози)
Прогнозування попиту та витрат для ефективнішого управління ресурсами. Модернізація основних фондів за рахунок залучення інвестицій і державних програм підтримки індустріалізації. Використання можливостей освоєння нових ринків для розширення асортименту та оновлення виробничої лінії.	Диверсифікація ринків збуту, щоб зменшити залежність від внутрішньої нестабільності. Пошук партнерів та стратегічних альянсів для подолання технологічного відставання. Формування резервних стратегій на випадок змін у законодавстві або політичних умовах.

Джерело: побудоване автором на основі власних досліджень

Аналіз показав, що ПрАТ «Завод скловиробів» має значні внутрішні переваги, серед яких - високоякісна продукція, наявність власного виробництва скла, відома торгова марка та досвідчена управлінська команда. Це створює основу для ефективного використання зовнішніх можливостей, таких як розширення ринків збуту, впровадження інноваційних технологій і залучення інвестицій для модернізації виробництва[19].

Разом з тим, підприємство стикається зі значними викликами: застаріле обладнання, висока собівартість, залежність від імпорту сировини та нестабільна економічна ситуація в країні. SWOT-матриця показала, що ефективним стратегічним рішенням є інтеграція в галузеві об'єднання, диверсифікація ринків, автоматизація виробництва та посилення взаємодії з державними структурами з метою створення сприятливих умов для розвитку.

З метою оцінювання конкурентноспроможності, було проведено експертне опитування щодо визначення сили та напрямку впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Для цього використано методику зваженої оцінки, яка враховує як ступінь впливу факторів, так і їхню відносну важливість (ваговий коефіцієнт). Чотири експерти надали оцінки за п'ятибальною шкалою, після чого розраховано середнє значення для кожного фактора та його середньозважене значення.

Таблиця 2.13 – Рівень ймовірності впливу факторів на підприємство ПрАТ «Завод скловиробів»

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середнє зважене
			E1	E2	E3	E4		
Політичні								
Зовнішньополітична стабільність країни-партнера	0,10	+	5	5	4	5	4,75	0,475
Митне регулювання та бар'єри	0,10	-	4	4	5	4	4,25	0,425
Дотримання міжнародного законодавства	0,08	+	4	4	4	5	4,25	0,34
Геополітична напруга (санкції, війни)	0,07	-	3	4	4	3	3,5	0,245
Економічні								
Валютна стабільність (євро, долар)	0,11	-	5	5	5	4	4,75	0,523
Доступ до зовнішнього фінансування / кредитування	0,09	+	4	4	4	3	3,75	0,338
Зовнішній попит на продукцію	0,10	+	5	4	4	5	4,5	0,45
Конкуренція на ринку	0,08	-	4	4	3	4	3,75	0,30
Соціальні								
Сприйняття українських товарів за кордоном	0,05	+	3	3	3	4	3,25	0,16
Культурні особливості споживання	0,04	-	2	2	1	2	1,75	0,07
Вимоги до якості та екології	0,06	-	5	5	5	5	5	0,30
Технічні								
Наявність цифрових каналів збуту	0,05	+	3	4	3	3	3,25	0,16
Рівень автоматизації виробництва	0,04	+	3	3	2	3	2,75	0,11
Доступ до сучасних логістичних сервісів	0,05	+	4	4	4	4	4	0,20
Всього								~4,11

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків

За результатами експертного-аналізу для зовнішнього ринку, найбільш вагомими зовнішніми факторами, що впливають на експортну діяльність ПрАТ «Завод Скловиробів», є економічні чинники, зокрема валютна стабільність (середнє зважене значення - 0,523) та зовнішній попит на продукцію (0,45). Це свідчить про високу чутливість підприємства до кон'юнктури зовнішніх ринків, коливань валютних курсів та загального економічного середовища в країнах-партнерах.

Серед політичних чинників суттєвий вплив мають зовнішньополітична стабільність країн-імпортерів (0,475) і митне регулювання та бар'єри (0,425), що є визначальними при виході на нові ринки та формуванні ціни на продукцію. У соціальній групі факторів дещо менший, але відчутний вплив мають вимоги до якості та екологічності продукції (0,30) та сприйняття українських товарів за кордоном (0,16), що важливо враховувати при розробці маркетингової та брендової стратегії.

Найменш впливовими виявилися такі чинники, як культурні особливості споживання на цільових ринках (0,07), а також рівень інновацій та витрати на дослідження (відповідно 0,11 та 0,08), що пояснюється відносно невисокими очікуваннями щодо технологічного прориву в галузі скловиробів.

Для формування цілісної картини конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Завод Скловиробів» важливо провести аналіз основних гравців на цільових міжнародних ринках. У сегменті декоративного, архітектурного та інтер'єрного скла основними конкурентами виступають відомі європейські компанії, такі як **Saint-Gobain Glass** (Франція), **AGC Glass Europe** (Бельгія), **Glas Trösch Group** (Швейцарія), а також регіональні виробники, зокрема **Polglass** (Польща) та **Pilkington** (Велика Британія).

Таблиця 2.14 – Конкурентний профіль підприємств стратегічної групи

Підприємство	Країна	Основні переваги	Продукція	Цінова політика	Слабкі сторони
Saint-Gobain Glass	Франція	Висока якість, широкий асортимент	Виробництво декоративного, дзеркального, ламінованого скла; відповідність нормам ЄС	Високий - преміальний сегмент	Висока ціна, складна структура управління
AGC Glass Europe	Бельгія	Інноваційність, функціональність	Декоративне скло, дзеркала, меблеве скло з покриттями	Середній - високий рівень цін	Залежність від великих проектів
Glas Trösch Group	Швейцарія	Якість, технологічність	Склопакети, декоративні елементи, вітражі; індивідуальні замовлення	Високі ціни	Вузька спеціалізація, висока собівартість
Polglass	Польща	Гнучкість, регіональна доступність	Скло з піскострумним декором, дзеркала, склопакети	Нижчі ціни, орієнтація на Східну Європу	Менш впізнаваний за межами регіону
Pilkington	Велика Британія	Досвід, бренд, глобальна присутність	Архітектурне та дзеркальне скло, включно з енергозберігаючим	Середній рівень	Повільна адаптація до індивідуальних запитів
ПрАТ «Завод Скловиробів»	Україна	Конкурентна ціна, індивідуальний підхід	Піскострум, фарби, плівки, вітражі, підсвітка, меблі зі скла, склопакети, сферичні дзеркала	10-15% нижче за європейські аналоги	Обмежена сертифікація, слабка впізнаваність бренду

Джерело: складено автором на основі власних досліджень та аналітичних розрахунків

Продукція конкурентів вирізняється стабільною якістю, широким модельним рядом, а також потужною маркетинговою підтримкою. У країнах ЄС особливою цінністю вважається відповідність стандартам безпеки, інноваційність дизайну та екологічна сертифікація виробів. Зокрема, Glas Trosch реалізує продукцію з високим рівнем обробки, дотриманням стандартів безпеки EN та фокусом на архітектурне та дизайнерське скло. Guardian Glass, у свою чергу, інвестує в інновації, зокрема в енергоефективне та самоочисне скло, і має глобальну присутність. За рівнем цін продукція ПрАТ «Завод Скловиробів» на 10-15% вигідніша порівняно з європейськими аналогами, що дає змогу успішно конкурувати на ринках із підвищеною чутливістю до вартості, зокрема у Польщі, Чехії, Словаччині. Проте відставання в частині просування бренду, меншої

впізнаваності та обмеженої сертифікаційної бази може створювати бар'єри для виходу на більш регульовані ринки Західної Європи.

Можливість впливу з боку постачальників на діяльність підприємства також є суттєвою. У випадку, коли кількість постачальників обмежена або постачальники мають унікальну продукцію, вони можуть диктувати вигідні для себе умови. Це посилює залежність підприємства від зовнішніх факторів і змушує шукати альтернативні джерела сировини або працювати над вертикальною інтеграцією. Щодо покупців, то останні мають змогу впливати на ціноутворення, особливо в умовах онлайн-продажів, коли порівняння цін та умов доставки стало максимально простим. Конкуренти активно використовують цінові знижки, бонусні програми та швидку логістику, що підвищує вимоги до сервісу зі сторони ПрАТ «Завод Скловиробів».

Крім того, загрозу становлять товари-замінники, які можуть бути представлені альтернативними матеріалами або продукцією інших галузей, наприклад, пластик або метал. Якщо замінники є більш економічними або технологічно зручнішими, споживачі можуть переорієнтуватися на них. У цьому контексті важливою є диференціація продукції, її якість, екологічність та дизайн. Таким чином, за моделлю Портера, підприємству необхідно підтримувати конкурентоспроможність за рахунок постійного вдосконалення продукції, оптимізації витрат і ефективної взаємодії з ринковими силами.

Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Завод Скловиробів» було здійснено порівняльну оцінку з іншими представниками галузі - ПрАТ «Ветропак Гостомель» та ТОВ «Галичскло». Дані підприємства мають суттєві ринкові позиції та відрізняються за масштабом діяльності, рівнем технологічності, а також підходами до роботи з клієнтами. Порівняння проводилося за низкою ключових критеріїв, таких як якість продукції, цінова політика, інноваційність, обсяги виробництва, канали збуту, імідж бренду. Результати представлені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Критерій	Вага	ПрАТ «Завод скловиробів»	Бал	Glas Trösch	Бал	Guardian Glass	Бал	Pilkington	Бал
Якість продукції	0.25	4	1.00	5	1.25	5	1.25	5	1.25
Цінова політика	0.20	3	0.60	3	1.00	5	1.00	5	1.00
Асортимент	0.15	3	0.45	5	0.75	5	0.60	5	0.75
Інноваційність	0.15	3	0.45	5	0.75	4	0.75	4	0.60
Канали збуту	0.15	3	0.45	5	0.75	5	0.60	5	0.75
Імідж бренду	0.10	2	0.20	5	0.50	4	0.40	4	0.40
Загальна сума балів	1.00		3.15		5.0		4.60		4.75

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Найвищий інтегральний бал отримала компанія **Glas Trösch** (5.00), що свідчить про її сильні позиції на міжнародному ринку, високий рівень інноваційності, широкий асортимент та відмінну якість продукції. Компанії **Pilkington** (4.75) та **Guardian Glass** (4.60) також демонструють високий рівень конкурентоспроможності завдяки впізнаваному бренду, розвинутим каналам збуту та інвестиціям у новітні технології.

ПрАТ «Завод скловиробів» отримав інтегральний бал **3.15**, що свідчить про наявність потенціалу до розширення присутності на зовнішніх ринках. Разом із тим, підприємству доцільно зосередитися на підвищенні рівня інноваційності, покращенні іміджу бренду та розширенні асортименту відповідно до запитів міжнародних споживачів.

Нижче на рисунку 2.12 подано радарну діаграму з оцінкою конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів.

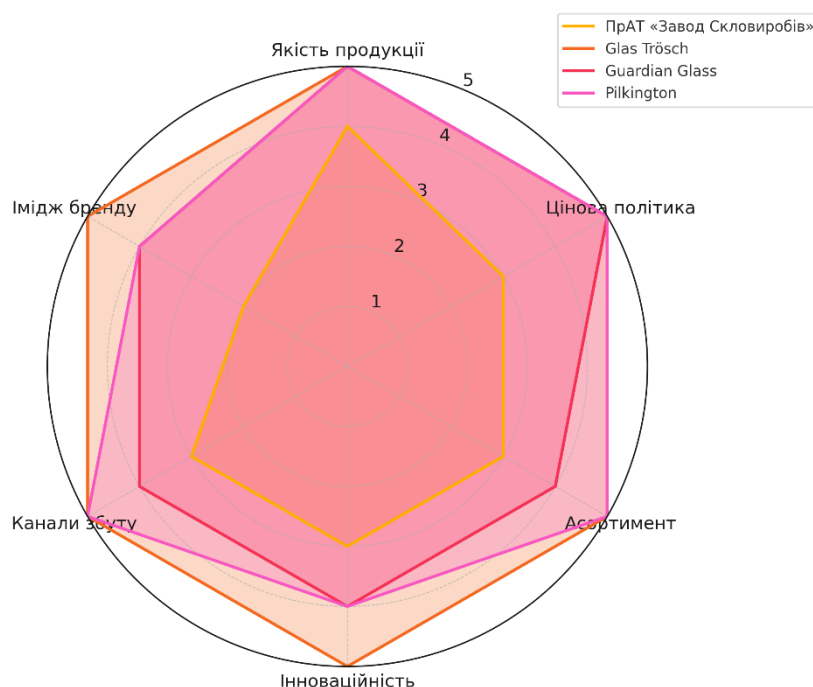


Рисунок 2.11 – Радарна діаграма оцінки конкурентоспроможності підприємств

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.16

На основі радарної діаграми проведено порівняльну оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Завод Склопиробів» та провідних європейських виробників скла — Glas Trösch, Guardian Glass і Pilkington. Аналіз здійснено за шістьма ключовими критеріями: якість продукції, цінова політика, асортимент, інноваційність, канали збуту та імідж бренду. Найвищі оцінки за всіма критеріями отримала компанія Glas Trösch, яка демонструє стабільне лідерство на ринку. Pilkington та Guardian Glass також мають сильні позиції, зокрема в інноваційності, якості та каналах збуту. ПрАТ «Завод Склопиробів» наразі поступається основним конкурентам, особливо за критеріями «імідж бренду» та «інноваційність». Це свідчить про потребу вдосконалення експортної стратегії, зокрема через модернізацію виробництва, отримання міжнародних сертифікатів відповідності, а також активізацію маркетингової діяльності на європейському ринку. У фокусі порівняння перебуває декоративне та архітектурне скло, що має потенціал

реалізації на ринку ЄС, зокрема у сферах інтер'єру, дизайну та енергоефективного будівництва.

Станом на сьогодні ПрАТ «Завод Скловиробів» експортує обмежений асортимент керамічної плитки, яка не є основною номенклатурною позицією підприємства. Основна спеціалізація компанії — виробництво листового скла, зокрема декоративного та архітектурного призначення. Саме ця продукція розглядається як пріоритетний об'єкт експортної стратегії в межах даної роботи. Асортимент підприємства включає індивідуальні рішення для інтер'єрного оформлення, плівкове та фарбоване скло, вироби з LED-підсвіткою, комбіновані текстури та вітражні елементи. За окремими параметрами продукція ПрАТ має конкурентні переваги над виробами Glas Trösch, Guardian Glass та Pilkington — зокрема, вищу гнучкість у виконанні замовлень і нижчу на 15–25% експортну ціну. Разом з тим, для ефективного виходу на ринок ЄС підприємству необхідно вдосконалити сертифікаційну базу (EN 1279, EN 12150, EN 14449), забезпечити стабільність якості обробки, розширити дистрибуцію та сформувати чітку маркетингову позицію бренду. Таким чином, запланована експортна діяльність у сфері декоративного скла відкриває для ПрАТ «Завод Скловиробів» нові можливості для зростання, диверсифікації ринків збуту та підвищення рівня конкурентоспроможності у сегменті скловиробів із високою доданою вартістю.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Завод скловиробів» засвідчив наявність високого експортного потенціалу підприємства, що базується на стабільних виробничих потужностях, гнучкості у виготовленні продукції, досвіді на ринку скловиробів та фокусі на індивідуалізованому дизайні. Підприємство спеціалізується на нішевих видах продукції з високою доданою вартістю - зокрема, декоративному склі та скляних меблях - що відкриває нові можливості на міжнародних ринках, орієнтованих на дизайн, якість і функціональність.

Результати порівняльного аналізу конкурентоспроможності свідчать, що ПрАТ «Завод скловиробів» дещо поступається глобальним виробникам за рівнем

міжнародної сертифікації, масштабом виробництва, впізнаваністю бренду та інноваційною активністю. Проте інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства (3.15 бала) демонструє, що воно вже має фундамент для успішної участі у міжнародній конкуренції. Провідні компанії, такі як Glas Trösch, Guardian Glass і Pilkington, демонструють вищі бали завдяки системній роботі з інноваціями, брендом та каналами збуту. Це задає орієнтири для стратегічного розвитку ПрАТ «Завод скловиробів».

Огляд зовнішнього ринку показав високий попит на енергоефективні, естетично привабливі та екологічно чисті скловироби, особливо в ЄС. Це створює сприятливі умови для виходу з продукцією підприємства, за умови її відповідності міжнародним стандартам, адаптації до споживчих уподобань та активної маркетингової політики.

Таким чином, підприємство має значні передумови для масштабування своєї діяльності на зовнішніх ринках. Реалізація експортного потенціалу потребує комплексного підходу: модернізації технологій, проходження міжнародної сертифікації, створення експортного бренду, а також ефективної логістичної моделі. У разі системного впровадження цих заходів, ПрАТ «Завод скловиробів» здатне зайняти конкурентоспроможну позицію серед провідних гравців світового ринку скловиробів.

3 ПЛАНУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір стратегій та формування програми виходу на зовнішній ринок

У сучасних умовах глобалізації економіки активна присутність підприємства на зовнішніх ринках є не лише перспективним напрямом розвитку, але й необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Зважаючи на високий рівень конкуренції та динамічні зміни світового попиту, ефективне стратегічне планування стає визначальним фактором успішного виходу компанії на міжнародну арену.

Формування стратегії інтернаціоналізації має ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, стану світового ринку скловиробів, особливостей цільових регіонів та наявних ризиків. Успішна стратегія дозволяє не лише оптимізувати витрати на входження в нові ринкові сегменти, а й забезпечити стабільне зростання експортних обсягів та іміджу підприємства як надійного міжнародного партнера.

Вибір стратегії виходу на зовнішній ринок є комплексним процесом, що включає кілька ключових етапів. Початковим кроком є аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, що дозволяє оцінити його виробничі, фінансові та кадрові можливості для експансії[20]. Паралельно проводиться ідентифікація ризиків і бар'єрів, що можуть ускладнити вихід на нові ринки.

На основі зібраної інформації формується вибір найбільш ефективної стратегії виходу, яка максимально відповідає можливостям і цілям підприємства. Початковим кроком є аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, що включає оцінку виробничих, фінансових, кадрових ресурсів, а також інноваційного потенціалу.

Для наочності наведено основні категорії ресурсів підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів». 3.1

Таблиця 3.1 – основні категорії ресурсів підприємства ПрАТ «Завод Скловиробів»

Категорія ресурсу	Опис	Потенціал для виходу на зовнішній ринки
Виробничі ресурси	Сучасне обладнання, що забезпечує високу якість і обсяги продукції	Можливість забезпечити стабільні поставки на міжнародні ринки
Фінансові ресурси	Наявність інвестиційних резервів та кредитних ліній	Забезпечення фінансування маркетингових кампаній і логістики
Кадрові ресурси	Кваліфікований персонал з досвідом у виробництві та експорті	Забезпечення управління процесами виходу на зовнішні ринки
Інновації та технології	Впровадження новітніх технологій, енергозбереження та екології	Підвищення конкурентоспроможності та відповідність світовим стандартам

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства та узагальнення аналітичних підходів до оцінки експортного потенціалу.

Для ПрАТ «Завод Скловиробів» основними цільовими ринками є країни Європейського Союзу, зокрема Німеччина, Франція, Польща та Нідерланди. Ці країни відзначаються високим рівнем розвитку будівельної та харчової промисловості, що створює стабільний попит на якісну скляну тару та інші скловироби. Крім того, жорсткі екологічні стандарти в ЄС стимулюють попит на енергоефективну та екологічно чисту продукцію, що відповідає напрямку розвитку підприємства.

При виборі цільових регіонів враховуються такі особливості:

- Економічний рівень та платоспроможність споживачів - країни з високим ВВП на душу населення мають більший потенціал для збуту інноваційної продукції.
- Регуляторне середовище - наявність або відсутність бар'єрів у вигляді митних зборів, квот, сертифікаційних вимог.
- Конкурентне середовище - рівень насиченості ринку аналогічною продукцією, позиції основних конкурентів.
- Логістична інфраструктура - наявність транспортних маршрутів, портів, складів, що забезпечують ефективне постачання.

– Культурні та мовні особливості - можливість адаптації маркетингових стратегій і комунікацій до локальних умов.

Врахування цих факторів дозволяє розробити адаптовану стратегію виходу, мінімізувати ризики та максимізувати ефективність маркетингових та продажних заходів у кожному регіоні.

Для ефективного виходу на зовнішні ринки підприємству ПрАТ «Завод Скловиробів» важливо врахувати особливості кожного цільового регіону. Основними критеріями при виборі ринків є економічний потенціал, рівень регуляторних бар'єрів, ступінь конкурентного середовища, якість логістичної інфраструктури та екологічні вимоги[21]. У таблиці 3.2 наведено порівняння цих параметрів для основних ринків Європейського Союзу, які мають стратегічне значення для підприємства.

Таблиця 3.2 – Порівняння цільових регіонів для виходу ПрАТ «Завод Скловиробів»

Країна	ВВП на душу населення (тис. USD)	Регуляторні бар'єри	Конкурентне середовище	Логістична інфраструктура	Екологічні стандарти
Німеччина	54,3	Помірні (сертифікація, митні збори)	Високе (велика кількість виробників)	Розвинена (порти, автошляхи, залізниця)	Дуже високі (жорсткі вимоги)
Франція	44,6	Помірні	Середнє	Розвинена	Високі
Польща	22,05	Низькі	Середнє	Розвинена (порти Балтійського моря)	Середні
Нідерланди	64,5	Помірні	Високе	Дуже розвинена (порти Роттердама)	Дуже високі

Джерело: створено автором на основі [22]

На основі проведеного аналізу внутрішніх ресурсів ПрАТ «Завод Скловиробів», ситуації на світовому ринку та особливостей обраних цільових країн, можна визначити оптимальні варіанти стратегій виходу на зовнішній ринок. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня контролю, який підприємство прагне мати, доступних фінансових ресурсів, готовності до ризиків, а також довгострокових цілей.



Рисунок 3.1 – Візуалізація стратегій виходу на зовнішній ринок

Джерело: розроблено автором

Кожна із стратегій має свої особливості реалізації, рівень залученості підприємства до зовнішньоекономічної діяльності та пов'язаний з нею обсяг ризиків і витрат. У контексті діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів», що має налагоджене виробництво, конкурентоспроможну продукцію та потенціал до масштабування, найдоцільнішими є такі стратегії:

- Прямий експорт - дозволяє підприємству самостійно контролювати зовнішньоекономічні операції, взаємодіяти з дистриб'юторами в ЄС, встановлювати довгострокові зв'язки з клієнтами та отримувати повнішу маржинальність продажу.
- Непрямий експорт - як стартова стратегія на перших етапах, що дає змогу мінімізувати витрати на логістику, рекламу та юридичний супровід, передавши ці функції досвідченим посередникам.
- Створення спільного підприємства (joint venture) - розглядається як перспективний варіант для подолання бар'єрів локалізації у певних регіонах, а також для доступу до нових технологій і збутових мереж.
- Цифрова інтернаціоналізація (через В2В-платформи) - сучасний інструмент, що дозволяє налагодити прямий контакт із міжнародними

закупівельниками, знизити витрати на представництва та підвищити гнучкість логістики.

Кожна із стратегій має свої переваги та обмеження, які впливають на рівень контролю, фінансове навантаження, маржинальність продажів і ступінь ризику. У таблиці нижче наведено порівняння основних витратних параметрів та ключових характеристик кожної стратегії, що дозволяє здійснити раціональний вибір з урахуванням можливостей та цілей підприємства на початковому етапі експортної діяльності. Зведене порівняння основних стратегій виходу на зовнішні ринки наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика стратегій виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на ринок ЄС

Стратегія	Початкові витрати, грн	Щомісячні витрати, грн	Рівень контролю	Маржинальність	Ризик
Прямий експорт	95 000	56 000	Високий	Висока (до 35%)	Середній–високий
Непрямий експорт (через посередника)	10 000	20 000	Низький	Низька (до 15%)	Низький
Цифрова інтернаціоналізація (B2B)	30 000	15 000	Середній	Середня (20–25%)	Середній
Спільне підприємство (JV)	250 000–500 000	100 000–150 000	Спільний з партнером	Потенційно висока (30–40%)	Високий

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних оцінок і типових моделей інтернаціоналізації підприємств.

Для оцінки доцільності впровадження тієї чи іншої стратегії виходу на ринок ЄС було проведено розрахунок прогнозованих витрат за 6 місяців реалізації кожного з варіантів. Враховано як разові інвестиції (налагодження інфраструктури, навчання персоналу, юридичний супровід), так і щомісячні операційні витрати (зарплати, реклама, логістика тощо). У разі обрання стратегії цифрової інтернаціоналізації (через B2B-платформи) одноразові витрати становлять близько 50 000 грн (створення сайту, переклад матеріалів, CRM), а щомісячні витрати — близько 20 000 грн. Загальні витрати за пів року — 170 000 грн. Непрямий експорт потребує найменших стартових інвестицій (близько 30 000 грн) і передбачає передачу функцій логістики, продажу та маркетингу стороннім посередникам.

Місячні витрати оцінюються у 30 000 грн. Таким чином, загальні витрати за 6 місяців становлять 210 000 грн. Прямий експорт, хоч і забезпечує найвищий рівень контролю, вимагає значних початкових витрат — 141 000 грн, куди входять облаштування робочого місця, навчання персоналу та зарплата менеджера ЗЕД. Щомісячні витрати (зарплата + логістика) сягають 75 000 грн, що формує загальну суму за пів року — 591 000 грн. Найбільш капіталомісткою є стратегія створення спільного підприємства (joint venture), що потребує близько 200 000 грн на реєстрацію та запуск компанії в ЄС, а також щомісячно — 100 000 грн на підтримку діяльності. Загальні витрати за шість місяців — 800 000 грн.

З урахуванням виробничої спеціалізації ПрАТ «Завод Скловиробів» за КВЕД 23.12 – «Формування й оброблення листового скла», [22] доцільною є реалізація інноваційно-експортної стратегії виходу на зовнішній ринок з фокусом на країни Європейського Союзу, насамперед - Німеччину. Такий підхід дозволяє не лише розширити збут, а й закріпити бренд як постачальника високотехнологічної та екологічної продукції, що відповідає сучасним вимогам ринку.

У межах цієї стратегії доцільно застосовувати кілька підходів, що можуть поєднуватися послідовно залежно від етапу розвитку експорту. На початковому етапі можливе використання непрямого експорту - через посередників у інших країнах. Надалі варто переходити до прямого експорту із залученням власних представників або укладанням прямих контрактів.

У перспективі ефективним є створення торгового представництва або спільного підприємства на території ЄС, що сприятиме підвищенню довіри до компанії, локалізації обслуговування клієнтів та зниженню митного навантаження. Ключовим елементом є прямий експорт продукції архітектурного скла, зокрема енергоефективного та екологічного скла (мультифункціональне скло, скло з покриттям, термоскло тощо), що відповідає європейським стандартам якості, таким як DIN EN 1279. [23]

Основними форматами співпраці можуть бути прямі контракти з архітектурними бюро, будівельними компаніями та дистриб'юторами скла в ЄС.

Каналами збуту виступатимуть B2B-платформи, міжнародні виставки та участь у публічних тендерах. Успішна реалізація стратегії виходу на зовнішній ринок потребує поетапного та чіткого плану дій - програми, яка дозволить систематизувати процес міжнародної експансії підприємства, мінімізувати ризики та ефективно використовувати наявні ресурси. Програма виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішній ринок передбачає комплекс заходів, які реалізуються в кілька послідовних етапів, наведених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Етапи виходу на зовнішній ринок ПрАТ Завод скловиробів

Етап	Зміст етапу	Тривалість	Очікуваний результат
1. Підготовчий	- Маркетингове дослідження ринку Німеччини- Сертифікація продукції за DIN EN 1279- Переклад технічної документації- Розробка адаптованого брендингу	3-6 міс.	Адаптація продукції до вимог ринку ЄС
2. Створення експортної інфраструктури	- Вибір логістичних партнерів- Пошук торгових представників або агентів у ЄС- Реєстрація торгової марки в Європі	4 міс.	Створення умов для безперерйного експорту
3. Вихід на ринок	- Початок експорту в Німеччину- Участь у виставках (наприклад, Glasstec у Дюссельдорфі)- Укладання перших контрактів	6 міс.	Отримання перших замовлень
4. Розширення присутності	- Налагодження партнерських відносин із дистриб'юторами- Створення представництва або SPV- Активна маркетингова кампанія	1 рік	Закріплення позицій на ринку, розширення клієнтської бази
5. Аналіз результатів та масштабування	- Моніторинг продажів- Збір відгуків споживачів- Можливе масштабування на інші країни ЄС (Франція, Польща, Австрія)	Постійно	Підвищення експортної ефективності

Джерело: розроблено автором на основі власних розрахунків

Загальна програма інтернаціоналізації діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів» побудована як поетапна стратегія, де кожен крок формує основу для наступного. Такий підхід забезпечує поступове, але стабільне розширення присутності компанії на ринку Європейського Союзу, з фокусом на Німеччину як один із провідних центрів енергоефективного та екологічного будівництва. Високі стандарти якості, попит на сучасні будівельні матеріали та відкритість до інноваційних рішень роблять цей ринок стратегічно важливим для українського виробника.

Однак реалізація експортної стратегії супроводжується низкою потенційних ризиків і бар'єрів, які потребують детального аналізу та врахування на всіх етапах. Ідентифікація цих загроз дозволяє своєчасно розробити превентивні заходи та підвищити стійкість компанії в умовах високої конкуренції та зовнішньої нестабільності.

Серед основних стратегічних ризиків, що можуть вплинути на ефективність виходу на зовнішній ринок, варто виокремити:

1. Економічні ризики, зокрема коливання валютного курсу EUR/UAH, нестабільність вартості сировини та енергоносіїв, а також зміни у митному регулюванні ЄС. Ці фактори можуть призвести до збільшення собівартості продукції та зменшення її цінової привабливості на міжнародному ринку.
2. Політичні ризики, пов'язані передусім із безпековою ситуацією в Україні, яка може впливати на логістику, страхові ставки та довіру іноземних партнерів. Крім того, зміни у регуляторній політиці ЄС щодо імпорту товарів з третіх країн також можуть створювати додаткові бар'єри.
3. Логістичні ризики, включаючи перебої в роботі інфраструктури, затримки на митниці, зростання вартості перевезень, що ускладнює дотримання термінів постачання та загрожує зриву контрактів.
4. Ринкові ризики, що випливають з високої насиченості європейського ринку провідними брендами зі сформованою репутацією та мережею збуту. Крім того, відповідність суворим стандартам якості, таким як DIN EN 1279, потребує серйозних інвестицій у сертифікацію та контроль якості.
5. Культурно-комунікаційні бар'єри, зокрема мовні труднощі, відмінності у веденні бізнесу, очікування щодо ділової етики та формування довготривалих відносин. Їх недооцінка може призвести до непорозумінь, втрати довіри або зірваних переговорів. [24]

З урахуванням зазначеного, успішне просування ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішні ринки можливе лише за умови комплексного підходу: системної реалізації етапів експортної стратегії, постійного моніторингу ризиків, адаптації бізнес-процесів до умов міжнародного середовища та орієнтації на

інноваційність і сталий розвиток. Така модель дозволить не лише знизити вплив зовнішніх загроз, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку Європейського Союзу.

У процесі аналізу було встановлено, що на ПрАТ «Завод Скловиробів» відсутній окремий структурний підрозділ, відповідальний за організацію експортної діяльності.[28] З огляду на перспективність виходу підприємства на зовнішні ринки, доцільним є створення відділу зовнішньоекономічної діяльності (табл.3.5), який виконуватиме такі ключові функції.

Таблиця 3.5 – Функціонал відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Завод Скловиробів»

Функція	Опис
Аналіз ринків	Дослідження кон'юнктури зовнішніх ринків, виявлення потенційних партнерів і країн-імпортерів.
Пошук та комунікація з партнерами	Встановлення ділових контактів із зарубіжними контрагентами, участь у тендерах, виставках.
Пошук та комунікація з партнерами	Підготовка та супровід зовнішньоекономічних договорів, узгодження умов постачання.
Митне оформлення	Організація митного декларування, отримання необхідних сертифікатів відповідності та дозволів.
Логістика експортних поставок	Вибір оптимальних маршрутів, перевізників, формування логістичних схем.
Валютно-фінансові операції	Розрахунки у валюті, контроль фінансових потоків, обмін валют, робота з банками.
Маркетинг і просування за кордоном	Адаптація рекламної продукції, ведення сайту іншими мовами, інтернет-маркетинг у регіонах збуту.

Джерело: складено автором на основі [28]

З огляду на відсутність на підприємстві ПрАТ «Завод Скловиробів» спеціалізованого структурного підрозділу, який би займався організацією та розвитком зовнішньоекономічної діяльності, доцільним є створення відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Його функціонування забезпечить системний підхід до формування експортної стратегії, встановлення міжнародних контактів, проведення ринкових досліджень та укладання зовнішньоекономічних контрактів. Ураховуючи стабільне зростання обсягів виробництва, високий рівень

якості продукції та конкурентоспроможність за ціною, підприємство має реальні передумови для освоєння зовнішніх ринків, зокрема країн ЄС та Східної Європи.

Для ефективної реалізації експортної стратегії та координації зовнішньоекономічних операцій доцільним є створення спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на базі ПрАТ «Завод Скловиробів». Цей підрозділ відповідатиме за організацію процесу експорту, пошук та обслуговування іноземних партнерів, контроль за виконанням зовнішньоекономічних контрактів, логістику, документальний супровід і митні процедури.

Таблиця 3.6 – Рекомендована структура відділу ЗЕД

Посада	Кількість	Основні функції
Спеціаліст ЗЕД (менеджер-експортер)	1	Підготовка документів, пошук клієнтів, ведення переписки, супровід контрактів
Логіст або митний брокер (аутсорс)	-	(За потреби, на аутсорсинговій основі) - оформлення вантажів, координація поставок

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На початковому етапі доцільно сформувати мінімальний, але ефективний штат, який забезпечить виконання ключових функцій. Інші операції, які не потребують щоденного втручання, можуть делегуватися на аутсорсинг.

Таблиця 3.7 – Орієнтовні витрати на створення відділу ЗЕД

Стаття витрат	Сума, грн	Коментар
Зарплата спеціаліста ЗЕД (1 особа)	46 000 / міс.	Менеджер із досвідом у сфері експорту
Облаштування робочих місць	80 000 (разово)	Комп'ютери, меблі, телефонія, ліцензії, CRM
Навчання/підвищення кваліфікації	15 000 (разово)	Курси міжнародної торгівлі, сертифікації тощо
Послуги митного брокера/логіста (аутсорс)	10 000 / міс.	У разі відсутності власного фахівця

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень та аналітичних розрахунків

Сукупні початкові інвестиції у створення відділу зовнішньоекономічної діяльності становлять 95 000 грн, з яких 80 000 грн спрямовано на облаштування робочих місць і 15 000 грн — на навчання персоналу. Щомісячні витрати включають заробітну плату спеціаліста ЗЕД (46 000 грн) та оплату послуг митного брокера або логіста на аутсорсі (10 000 грн), що загалом становить 56 000 грн/міс.

На початковому етапі доцільним є залучення зовнішніх фахівців, що дозволяє знизити постійні витрати без втрати ефективності функціонування відділу. Запровадження власного відділу зовнішньоекономічної діяльності є ключовою умовою реалізації довгострокової стратегії інтернаціоналізації ПрАТ «Завод Скловиробів». Оптимально сформована структура дозволить централізовано управляти усіма процесами, пов'язаними з виходом на нові ринки, включаючи підготовку контрактів, адаптацію продукції, участь у міжнародних заходах і побудову довгострокових відносин із партнерами. Незважаючи на певні початкові витрати, створення ЗЕД-відділу є стратегічною інвестицією, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства в міжнародному середовищі та зростанню його експортного потенціалу.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки світових економічних процесів особливого значення набуває стратегія інтернаціоналізації діяльності підприємств. Для українських виробників, зокрема для ПрАТ «Завод Скловиробів», вихід на міжнародні ринки є не лише можливістю підвищити прибутковість, але й ефективним інструментом диверсифікації ризиків, пов'язаних з внутрішнім попитом, політичною нестабільністю та економічною волатильністю.

ПрАТ «Завод Скловиробів» спеціалізується на виготовленні високоякісної скляної продукції з використанням сучасного обладнання та інноваційних технологій. Основними перевагами підприємства є висока якість виробів, підтверджена сертифікатами, гнучкість виробництва, здатність адаптуватися під індивідуальні замовлення, а також зручне географічне розташування у столиці України, що забезпечує ефективну логістику. Разом з тим, серед слабких сторін підприємства можна виділити обмежену міжнародну впізнаваність бренду, відсутність сертифікації за стандартами ЄС та відсутність досвіду у зовнішньоекономічній діяльності. Однією з ключових проблем є висока залежність

підприємства від внутрішнього ринку збуту, що унеможлиблює його стабільний розвиток в умовах економічної нестабільності.

З огляду на це, бізнес-ідея міжнародного проекту полягає у виведенні на зовнішні нової експортної лінійки дизайнерських скляних меблів під брендом **EcoLux Glass Furniture**. Продукція позиціонується як преміальний товар для споживачів, які цінують сучасний мінімалістичний дизайн, екологічність та функціональність. Лінійка включатиме журнальні столи, полиці, офісні перегородки та інші елементи інтер'єру, виготовлені зі скла за індивідуальними параметрами.



Рисунок 3.2 – Логотип нової лінійки продукції міжнародного бізнес проекту

Джерело: складенно автором на основі власних досліджень

Уся продукція буде відповідати європейським стандартам якості та безпеки (зокрема EN 12150, EN 14072).

Обраний ринок Німеччини є стратегічно доцільним, оскільки ця країна має один із найрозвиненіших секторів дизайну інтер'єру та будівництва в Європі, де зростає попит на екологічні, стильні та функціональні меблі. Крім того, німецький ринок характеризується високою купівельною спроможністю та відкритістю до нових брендів з країн Східної Європи, що створює додаткові можливості для українських виробників. Сприятливими факторами також є можливість участі в програмах міжнародної підтримки експорту (EU4Business, GIZ), які знижують бар'єри для виходу на зовнішній ринок.

Бізнес-ідея передбачає реалізацію комплексу заходів: розробка нової візуальної айдентики бренду EcoLux, адаптація пакування та маркування

відповідно до вимог ЄС, створення німецькомовної версії корпоративного сайту, участь у профільних виставках (наприклад, *imm cologne*, *Ambiente Frankfurt*), а також побудова партнерських відносин із дизайнерами, архітектурними студіями та меблевими дистриб'юторами у Німеччині. Крім того, передбачено сертифікацію продукції за стандартами ЄС та підготовку внутрішнього персоналу до здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Реалізація цього міжнародного бізнес-проєкту забезпечить вирішення однієї з ключових проблем підприємства - залежності від внутрішнього ринку збуту - та створить нові довгострокові можливості для масштабування. Очікувані результати проєкту включають:

- підвищення прибутковості за рахунок виходу на валютний ринок;
- зменшення економічних ризиків через географічну диверсифікацію збуту;
- формування міжнародного іміджу бренду;
- освоєння нових технологічних і організаційних практик у рамках євроінтеграції;
- стимулювання інноваційного розвитку та зайнятості на підприємстві.

Економічна ефективність проєкту оцінюється на основі таких ключових показників, як приріст обсягів реалізації, рентабельність продажів, строк окупності інвестицій, чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) тощо. Оцінка також включає порівняння поточних витрат з очікуваними доходами від реалізації продукції на зовнішніх ринках з урахуванням витрат на сертифікацію, маркетинг, логістику та адаптацію продукції до міжнародних стандартів.

Крім того, у межах обґрунтування враховуються потенційні джерела фінансування (власні кошти, кредитування, державна підтримка експорту), а також ризики, пов'язані з валютними коливаннями, політичною нестабільністю, конкуренцією тощо. Ретельне опрацювання зазначених параметрів дає змогу визначити економічну доцільність реалізації проєкту та сформувані базу для прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішні ринки необхідно провести комплекс заходів, що потребують початкових інвестицій. До ключових напрямів витрат належать маркетингові активності, сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС, створення сучасної онлайн-платформи для комунікації з іноземними партнерами, логістичне забезпечення та підготовка персоналу. Запропонований нижче кошторис відображає орієнтовний обсяг початкових витрат, необхідних для старту експортного проєкту. Розрахунки базуються на середньоринкових цінах послуг, що стосуються сертифікації, логістики, маркетингу та виставкової діяльності, з урахуванням особливостей ринку Європейського Союзу. Також враховано заробітну плату експорт-менеджера як ключового спеціаліста для супроводу проєкту, а резервний фонд забезпечує гнучкість на етапі впровадження.

Таблиця 3.8 – Початкові витрати підприємства на запуск проєкту

№	Стаття витрат	Орієнтовна сума (EUR)	Коментар
1	Придбання та модернізація обладнання	30 000	Для виготовлення продукції відповідно до євростандартів
2	Сертифікація продукції для ЄС (CE, ISO)	8 000	Вартість сертифікації, аудит, супровід
3	Маркетинг і реклама на цільовому ринку	12 000	Онлайн-просування, участь у виставках, каталоги, реклама
4	Створення сайту та онлайн-каталогу	3 000	Мультимовний сайт з адаптацією під іноземних замовників
5	Розробка бренду	6 000	Логотип, фірмовий стиль, адаптація упаковки
6	Витрати на логістику першої партії	7 000	Транспорт, митне оформлення, страхування
7	Участь у міжнародній виставці	5 000	Вартість участі, оформлення стенду, друк матеріалів
8	Зарплата експорт-менеджера (6 міс.)	6 000	Середня ЗП 1 000 €/міс. для кваліфікованого працівника
9	Дослідження та розробки (НДДКР)	5 000	Адаптація продукції до вимог європейського ринку
10	Резервний фонд на непередбачувані витрати	5 000	На випадок затримок, додаткових витрат, коливання курсу
Загальна сума			87 000 EUR

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення даних комерційних пропозицій провайдерів сертифікаційних, маркетингових та логістичних послуг у країнах ЄС

Для оцінки економічної доцільності реалізації проєкту з виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішні ринки було здійснено розрахунок ключових фінансово-економічних показників. Розрахунки базуються на прогнозованих обсягах реалізації продукції, очікуваних витратах та ринкових умовах. Аналіз дозволяє визначити строк окупності проєкту, потенційну прибутковість та загальну інвестиційну привабливість.

У таблиці 3.9 подано основні вхідні дані для оцінки проєкту: початкові інвестиції, прогнозований річний обсяг продажів, операційні витрати, податкове навантаження, дисконтну ставку та період планування. Ці показники є базою для подальших розрахунків чистого приведенного доходу (NPV), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та строку окупності інвестицій.

Таблиця 3.9 – Основні вхідні дані для оцінки економічної ефективності проєкту

Показник	Значення	Пояснення
Початкові інвестиції	4 000 000 грн	Включає обладнання, маркетинг, сертифікацію, НДДКР
Річний обсяг продажів:		
- Рік 1	2 500 000 грн	Перший рік - розробка бренду, вихід на ринок
- Рік 2	4 000 000 грн	Розширення збуту
- Рік 3	5 500 000 грн	Консолідація позицій
Операційні витрати	55% від доходу	Включає виробництво, логістику, маркетинг
Податок на прибуток	18%	Стандартна ставка податку в Україні
Дисконтна ставка	17%	Відображає ризики і вартість капіталу
Термін оцінки	5 років	Для повнішої оцінки інвестицій

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків з використанням аналітичних матеріалів UNIDO

Початкові інвестиції становлять 4 млн грн і включають витрати на придбання нового або модернізованого обладнання, проведення сертифікації відповідно до вимог ЄС, маркетингову кампанію на закордонних ринках, створення фірмового стилю, сайту, а також інвестиції у дослідження і розробку (НДДКР) нових продуктів або адаптацію існуючих до стандартів міжнародного ринку.

Річний обсяг продажів демонструє очікуване зростання виручки протягом перших трьох років реалізації проєкту:

- У першому році прогнозується продаж продукції на 2,5 млн грн. Цей період вважається етапом виходу на ринок, коли підприємство зосереджується на формуванні бренду, налагодженні контактів з партнерами, участі у виставках, запуску реклами.

- У другому році очікується збільшення доходу до 4 млн грн за рахунок розширення каналів збуту та підвищення впізнаваності компанії на міжнародному ринку.

- У третьому році планується досягнення 5,5 млн грн - етап стабілізації, коли компанія вже закріплюється на зовнішніх ринках і починає отримувати сталі замовлення.

Операційні витрати складають приблизно 55% від доходу, що є типовим рівнем витрат у галузі скловиробів, враховуючи виробничі витрати, витрати на логістику, маркетинг, обслуговування обладнання, зарплату персоналу тощо. Ставка податку на прибуток становить 18%, що відповідає чинному податковому законодавству України. Дисконтна ставка у розмірі 17% враховує ризики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища, вартістю капіталу, інфляційними очікуваннями та альтернативною вартістю інвестованих коштів. Цей показник використовується для дисконтування майбутніх грошових потоків та оцінки чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту. Період оцінки встановлено на рівні 5 років, що є достатнім горизонтом для аналізу окупності інвестицій, враховуючи циклічність ринку та специфіку виробничих проєктів.

Для визначення доцільності інвестицій у реалізацію проєкту було здійснено розрахунок ключових фінансово-економічних показників, наведених у таблиці 3.9.

Таблиця 3.10 – Чистий прибуток та дисконтовані потоки

Рік	Очікуваний чистий прибуток (грн)	Дисконтований прибуток PV (17%) (грн)
1	922 500	788 462
2	1 476 000	1 078 238
3	2 029 500	1 267 160
4	2 214 000	1 181 501

Закінчення таблиці 3.10

5	2 214 000	1 009 830
Разом (PV)	-	5 325 191

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел та аналітичних розрахунків

Чиста теперішня вартість (NPV) розраховується за формулою (3.1):

$$\mathbf{NPV = \text{Сума дисконтованих прибутків} - \text{Початкові інвестиції}} \quad (3.1)$$

$$\mathbf{NPV = 5\,325\,190 - 4\,000\,000 = 1\,325\,190 \text{ грн}}$$

Позитивне значення NPV свідчить про доцільність інвестицій - проект генерує чистий прибуток після врахування вартості грошей у часі.

Індекс прибутковості (PI) рахуємо за формулою (3.2):

$$\mathbf{PI = \text{Сума дисконтованих прибутків} / \text{Початкові інвестиції}} \quad (3.2)$$

$$\mathbf{PI = 5\,325\,190 / 4\,000\,000 \approx 1,33}$$

Оскільки $PI > 1$, це свідчить про ефективність інвестиційного проекту: кожна інвестована гривня приносить 1,53 грн доходу.

Період окупності:

Кумулятивний (накопичувальний) чистий прибуток без урахування дисконту:

- Після 1-го року: 922 500 грн
- Після 2-го року: 2 398 500 грн
- Після 3-го року: 4 428 000 грн

Початкові інвестиції становлять 4 000 000 грн, отже повна окупність настає між другим і третім роком. Для точнішого визначення розрахуємо частку, яку необхідно покрити:

$$4\,000\,000 - 2\,398\,500 = 1\,601\,500 \text{ грн}$$

У 3-му році отримано прибуток: 2 029 500 грн

Частка року: $1\,601\,500 / 2\,029\,500 \approx 0,79$ року

Отже, термін окупності $\approx 2,79$ року (приблизно 2 роки і 9,5 місяців)

Результати проведеного фінансового аналізу свідчать про те, що запропонований проект є інвестиційно привабливим і доцільним для реалізації. Позитивне значення чистого приведенного доходу (NPV) підтверджує, що очікувані грошові потоки покривають початкові інвестиції і приносять додатковий прибуток.

Індекс прибутковості, який перевищує одиницю, свідчить про те, що кожна вкладена гривня здатна генерувати понад 1,5 гривні доходу. Термін окупності проекту становить близько 2,5 років, що є прийнятним з точки зору інвестиційної привабливості. Враховуючи інноваційний характер продукції, перспективність цільових ринків збуту та можливість диверсифікації ризиків, проект має всі необхідні передумови для успішної реалізації та стабільного розвитку підприємства на міжнародному рівні.

З метою визначення потенційної ефективності проекту проведено розрахунок експортної вартості одиниці продукції (на прикладі журнального столу), а також оцінено вартість експортного контракту на постачання 200 одиниць.

У таблиці 3.11 наведено деталізовану структуру формування експортної ціни на один журнальний стіл з урахуванням усіх необхідних витрат.

Таблиця 3.11 - Розрахунок експортної вартості одиниці продукції (журнальний стіл)

Рік	Стаття витрат	Сума, євро	Примітка
1	Виробнича собівартість	120	Скло, фурнітура, енергоресурси, амортизація
2	Упаковка і маркування	10	Екологічне пакування з брендваною етикеткою
3	Сертифікація (у розрахунку на 1 шт.)	5	Витрати на сертифікацію EN 12150, EN 14072 (пропорційно серії)
4	Логістика до Німеччини	15	Транспорт, страхування, митні послуги
5	Маркетингові витрати	7	Участь у виставках, реклама, просування (розподілено на одиницю)
6	Адміністративні витрати	3	Частка накладних витрат підприємства
7	Комерційна націнка (30%)	48	30% від сукупних витрат (160 євро)
	Експортна ціна одиниці продукції	208	Ціна реалізації для дистриб'ютора

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахункова експортна ціна одного журнального столу становить **208 євро**, що дозволяє забезпечити цільовий рівень прибутковості та конкурентоспроможності на ринку Німеччини. Для виходу на зовнішній ринок планується укладення першого експортного контракту на поставку 200 одиниць скляних журнальних столів. На основі розрахованої експортної ціни визначено загальну вартість контракту (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 – Розрахунок вартості експортного контракту

№	Показник	Значення (євро)	Примітка
1	Кількість одиниць продукції	200	Обсяг постачання згідно з контрактом
2	Ціна за одиницю (експортна, євро)	208	Екологічне пакування з брендваною етикеткою
3	Загальна вартість контракту(євро)	41 600	200×208
4	Виробнича собівартість (всього)	24 000	200×120
5	Інші витрати (упаковка, логістика, реклама, сертифікація, адм.)	8 000	$40 \text{ €}/\text{шт.} \times 200$
6	Загальні витрати	32 000	$24\,000 + 8\,000$
7	Прибуток від контракту	9 600	$41\,600 - 32\,000$
8	Рентабельність контракту	$\approx 30\%$	$(9600 / 32\,000) \times 100\%$

Джерело: складенно автором на основі власних розрахунків

Отримані розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації експортного проєкту, оскільки забезпечується прибутковість на рівні 30% та формуються передумови для розширення міжнародної присутності бренду EcoLux Glass Furniture.

Для забезпечення ефективної логістики експортного проєкту ПрАТ «Завод Скловиробів» обрано комбінований автомобільно-залізничний маршрут доставки з України до Німеччини. Базова логістична модель передбачає використання терміналу у Києві (місце виробництва), подальше транспортування до логістичного хабу у Польщі, після чого вантаж направляється до складу в Німеччині - у місті Лейпциг, яке є важливим дистрибуційним центром для товарів інтер'єру. Деталізацію маршруту поставки продукції можна побачити на рисунку 3.2



Рисунок 3.2 – Маршрут поставки продукції міжнародного бізнес проекту

Джерело: складенно автором на основі власних досліджень

Основні етапи маршруту:

1. Місце відправлення:

ПрАТ «Завод Скловиробів», м. Київ, Україна.

2. Автомобільне перевезення (внутрішнє):

Доставка вантажу до залізничного терміналу у м. Ягодин (Волинська область) або Мостиська (Львівська область).

3. Залізничне перевезення (міжнародне):

Перетин кордону Україна-Польща та подальше перевезення до логістичного хабу у Польщі (наприклад, м. Сважендз або Познань).

4. Автомобільне перевезення (Польща - Німеччина):

Останній етап здійснюється автотранспортом через Німеччину до м. Лейпциг.

5. Склад тимчасового зберігання / розподільчий центр у Лейпцигу:

Тут вантаж може бути тимчасово збережений, розфасований та переданий дистриб'юторам або кінцевим замовникам.

Для організації поставки будуть залучені спеціалізовані компанії, які мають досвід міжнародних перевезень скляної продукції, а також відповідають вимогам безпеки та сертифікації.

1. Митний брокер (Україна):

Виконує митне оформлення експорту;

Оформлює експортну декларацію, сертифікати походження, сертифікати якості (EN 12150, EN 14072).

2. Транспортно-експедиторська компанія (логіст-оператор):

Наприклад, **Meest Logistic, ZAMMLER, Delamode Ukraine**, які забезпечують доставку «від дверей до дверей» у форматі DAP (Incoterms 2020);

Здійснюють транспортування, страхування, супровід вантажу.

3. Складська логістика в Німеччині:

Можливі партнери: **DB Schenker, DHL Freight**, або спеціалізовані оператори складів і fulfillment-послуг у регіоні Лейпциг - Галле.

4. Дистриб'ютори / архітектурні бюро / шоуруми:

Отримують товар після розмитнення у Німеччині;

Працюють за контрактом з українським постачальником або через локального агента.

Рекомендований варіант - **DAP Leipzig, Germany (Delivered at Place)** згідно з Incoterms 2020 [27]. Це означає, що всі витрати та ризики до моменту доставки вказаного місця у Німеччині бере на себе українська сторона. Для виконання контракту на поставку 200 одиниць продукції з експортною ціною 208 євро за одиницю загальна вартість контракту складає 41 600 євро, що при курсі 46 гривень за євро дорівнює приблизно 1 913 600 гривень. Виробнича собівартість всього обсягу становить 24 000 євро (200 одиниць по 120 євро), що відповідає 1 104 000 гривень. Інші витрати, включно з упаковкою, логістикою, рекламою, сертифікацією та адміністративними витратами, оцінюються в 8 000 євро (приблизно 368 000 гривень). Загальні витрати за контрактом складають 32 000 євро, або 1 472 000 гривень. Прибуток від контракту становить 9 600 євро, що дорівнює близько 441 600 гривень, а рентабельність контракту - приблизно 30%.

Для більш глибокого розуміння структури витрат за обраною логістичною моделлю доцільно провести деталізацію основних статей, що формують собівартість доставки продукції на умовах **DAP Leipzig, Germany**. У таблиці 3.11 наведено розрахунок витрат за основними етапами маршруту постачання.

Таблиця 3.13 – Структура витрат на доставку продукції за умовами DAP Leipzig, Germany

№	Стаття витрат	Сума, євро	Сума, грн (курс 46)	Коментар
1	Внутрішнє авто перевезення (Київ – термінал)	500	23 000	3,5 т вантажівка з температурним режимом
2	Залізничне перевезення (UA → PL)	1 200	55 200	Платформа з кріпленням для скла
3	Митне оформлення, брокерські послуги	700	32 200	Включає сертифікати EN, декларацію, логістику
4	Страхування вантажу	400	18 400	Повне покриття від пошкодження скла
5	Авто доставка Польща – Лейпциг	1 800	82 800	Єврофура, доставка до складу
6	Складські послуги у Лейпцигу (2 тижні)	1 200	55 200	DB Schenker або DHL Fulfillment
7	Пакування та маркування (експортного типу)	1 000	46 000	Спеціальна упаковка для скла, еко-маркування
8	Сертифікація та перевірка відповідності	500	23 000	EN 12150 (загартоване скло), EN 14072 (меблі)
9	Адміністративні витрати	700	32 200	Переклад, документообіг, зв'язок
	Разом логістичних витрат:	8 000	368 000	Враховано у фінансовій моделі

Джерело: складено автором на основі обраної умовою поставки

Запропонована логістична модель доставки на умовах DAP не лише забезпечує прозору структуру витрат, але й дозволяє ПрАТ «Завод Скловиробів» ефективно керувати кожним етапом ланцюга постачання, зберігаючи при цьому високий рівень рентабельності експортного контракту. Раціональний розподіл

логістичних витрат у поєднанні з конкурентною ціною продукції створює сприятливі умови для успішного виходу підприємства на ринок ЄС.

Таким чином, бізнес-ідея створення експортного бренду **EcoLux Glass Furniture** та виходу з новою лінійкою продукції на ринок Німеччини є обґрунтованою як з економічної, так і зі стратегічної точки зору. Вона базується на сильних сторонах підприємства, відповідає сучасним тенденціям ринку ЄС і дозволяє реалізувати існуючі можливості, мінімізуючи поточні слабкості. Запропонований міжнародний проєкт відкриває нові горизонти для ПрАТ «Завод Скловиробів» у напрямку сталого зростання та конкурентної присутності на глобальному ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено практичну реалізацію стратегічного та фінансово-економічного обґрунтування виходу ПрАТ «Завод Скловиробів» на зовнішній ринок, зокрема - ринок Німеччини.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано вибір стратегії концентрованої диференціації, яка передбачає зосередження зусиль підприємства на пропозиції енергоефективного архітектурного скла преміумкласу для вузького сегмента B2B-споживачів у будівельній галузі ЄС. Такий підхід дозволяє уникати цінової конкуренції та робить ставку на якість, інноваційність, екологічність і відповідність європейським стандартам (зокрема, DIN EN 1279). Було сформовано комплексну програму виходу на ринок, яка включає адаптацію продукції, сертифікацію, маркетингові заходи, створення ЗЕД-відділу та встановлення логістичних каналів.

У підрозділі 3.2 проведено розрахунки економічної ефективності реалізації проєкту. Початкові інвестиції становлять 4 млн грн, з яких частка спрямована на технічне переоснащення, маркетинг та витрати на зовнішньоекономічну діяльність. На основі прогнозу виручки та витрат визначено, що чистий прибуток за перші п'ять років у дисконтованому вигляді становить 5,33 млн грн, а чиста теперішня вартість (NPV) - 1,33 млн грн, що свідчить про інвестиційну доцільність проєкту. Індекс прибутковості (PI) склав 1,33, а період окупності - приблизно 2,8 року. Щодо

зовнішньоекономічної логістики, для доставки продукції до контрагентів у Німеччині було обрано умови поставки **DAP (Delivered At Place)** згідно з Incoterms 2020. Це означає, що підприємство забезпечує доставку товару до місця призначення в Німеччині, беручи на себе всі витрати та ризики до моменту передачі вантажу покупцеві. Такий підхід підвищує зручність для клієнта та сприяє формуванню лояльності до бренду на новому ринку.

ВИСНОВКИ

Актуальність проведеного дослідження визначається необхідністю формування ефективної стратегії експортної діяльності ПрАТ «Завод скловиробів» в умовах сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності, зростаючої конкуренції на міжнародному ринку, а також логістичних та якісних вимог до продукції. Ретельний аналіз ринкової ситуації, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства дозволив виявити ключові проблеми та потенційні можливості для підвищення ефективності виходу на зовнішні ринки. Запропоновані рекомендації базуються на науково обґрунтованих методах та враховують сучасні тенденції розвитку світового ринку скловиробів, що робить їх практично значущими для компанії.

В ході дослідження було проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, структуру збуту та експортний потенціал. Це дозволило оцінити поточний стан справ і визначити обмеження, які заважають ефективній реалізації експортної стратегії. Особливу увагу приділено аналізу світового ринку скловиробів, що дозволило ідентифікувати ключові фактори конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Завод скловиробів», а також виявити бар'єри, пов'язані з виходом на зовнішні ринки. Такий підхід забезпечив глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на експортний потенціал підприємства.

Розроблений проєкт удосконалення експортної діяльності передбачає впровадження низки заходів, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів, покращення якості продукції та розширення присутності на перспективних міжнародних ринках. Економічна ефективність запропонованого проєкту підтверджується розрахунками, які свідчать про значне зростання прибутковості та рентабельності підприємства у разі реалізації запропонованих стратегій. Впровадження цих заходів сприятиме не лише збільшенню обсягів експорту, а й підвищенню конкурентоспроможності продукції, що є ключовим фактором стабільного розвитку підприємства в умовах глобалізації та невизначеності ринкової кон'юнктури.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати та рекомендації можуть бути безпосередньо використані керівництвом ПрАТ «Завод скловиробів» для прийняття стратегічних рішень, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу на міжнародній арені. Комплексний підхід до планування експортної діяльності дозволить мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, валютними коливаннями та логістичними викликами, а також забезпечити гнучкість у адаптації до змін зовнішнього середовища. Крім того, розроблені рекомендації можуть бути корисними для інших підприємств галузі, що прагнуть покращити свої позиції на зовнішніх ринках.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що для успішної реалізації експортного потенціалу необхідний системний та стратегічний підхід, який враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні ринкові умови. Запропоновані стратегії і практичні заходи сприятимуть зміцненню позицій ПрАТ «Завод скловиробів» на міжнародному ринку, забезпечуючи стабільний розвиток та зростання прибутковості у довгостроковій перспективі. Реалізація рекомендацій дозволить підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси, підвищити якість продукції та розширити ринкову присутність, що є ключовими чинниками для досягнення успіху у конкурентному середовищі сучасної світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation – 1817. – URL: <https://studfile.net/preview/7101060/page:4/> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations – 1990. – URL: <https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/> (дата звернення: 02.03.2025).
3. Теорії міжнародної торгівлі: загальний огляд – Освіта.UA. – URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19037/> (дата звернення: 03.03.2025).
4. Castrol. Регламент REACH – URL: https://www.castrol.com/uk_ua/ukraine/home/about-castrol/hsse-policy/reach.html (дата звернення: 05.03.2025).
5. BCA Education. Тарифні та нетарифні бар'єри. – URL: <https://www.bca.education/tarifni-ta-netarifni-baryeri-u-mizhnarodnij-torgivli-bl/> (дата звернення: 07.03.2025).
6. OECD. The digital transformation of SMEs – OECD Publishing, 2021. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html (дата звернення: 09.03.2025).
7. Всеукраїнська інтернет-конференція, 12 квітня 2024 р. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32560> (дата звернення: 11.03.2025).
8. Allianz Trade. Export Risk Management – URL: https://www.allianz-trade.com/en_US/insights/export-risk-management.html (дата звернення: 13.03.2025).
9. ПрАТ «Завод Скловиробів». Історія підприємства – URL: <https://kzs.com.ua/aboutus> (дата звернення: 15.03.2025).
10. Clarity Project. Інформація про компанію – URL: <https://clarity-project.info/edr/00293290> (дата звернення: 17.03.2025).
11. GlobeNewswire. Glass Market Forecast – 2025. – Режим доступу: <https://www.globenewswire.com/...> (дата звернення: 20.03.2025).

12. Statista. Glass - Statistics & Facts – URL:
<https://www.statista.com/topics/4108/glass/> (дата звернення: 23.03.2025).
13. Grand View Research. Світовий ринок скла – URL:
<https://www.grandviewresearch.com/...> (дата звернення: 25.03.2025).
14. Пархоменко І. Ю. Експортна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – Дніпро: КНУТЕ, 2023. – URL: <http://dp.knute.edu.ua/...> (дата звернення: 28.03.2025).
15. WorldStopExports. Glassware Exports – URL:
<https://www.worldstopexports.com/...> (дата звернення: 30.03.2025).
16. Бар'єри виходу на ринок – Studfile.net. – URL: <https://studfile.net/...> (дата звернення: 01.04.2025).
17. Future Market Insights. Packaging Market – URL:
<https://www.futuremarketinsights.com/...> (дата звернення: 03.04.2025).
18. Нікіфорова І. В. Економіка підприємства – Вінниця: ВНТУ, 2015. – URL: <https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/...> (дата звернення: 05.04.2025).
19. Пархоменко І. В. Експортна стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу – Дніпро: КНЕУ, 2023. – URL: <http://dp.knute.edu.ua/...> (дата звернення: 07.04.2025).
20. Типи стратегій виходу на ринок – BukLib.net. – URL:
<https://buklib.net/books/25867/> (дата звернення: 09.04.2025).
21. Вибір ринку для експорту – Дія.Бізнес. – URL:
<https://business.diia.gov.ua/...> (дата звернення: 12.04.2025).
22. ПрАТ «Завод Скловиробів» – YouControl. – URL:
<https://youcontrol.com.ua/...> (дата звернення: 15.04.2025).
23. ДСТУ Б EN 1279-3:20XX. Склопакети. Частина 3 – URL: :
<https://ru.scribd.com/...> (дата звернення: 17.04.2025).
24. Класифікація ризиків – BukLib.net. – URL:
<https://buklib.net/books/26510/> (дата звернення: 20.04.2025).
25. Світова організація торгівлі – Вікіпедія. – URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/...> (дата звернення: 25.04.2025).

26. Міжнародна торговельна палата – Вікіпедія. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/...> (дата звернення: 28.04.2025).
27. Умови поставок DAP – ES-TRANS. – URL: <https://es-trans.com.ua/...> (дата звернення: 01.05.2025).
28. Азизов С. Організація ЗЕД-відділу – Одеса : ОНПУ, 2019. – URL: <http://dspace.opu.ua/...> (дата звернення: 05.05.2025).
29. Типи організаційних структур – Центр учбової літератури, 2018. – URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 10.05.2025).
30. Піддубна Л. І., Іванієнко К. В. Експортний потенціал – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – URL: [Ehttps://repository.hneu.edu.ua/...](https://repository.hneu.edu.ua/...) (дата звернення: 15.05.2025).

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Фінансово-майновий стан підприємства за 2022 рік

I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	138.00	260.00
первісна вартість	1001	192.00	334.00
накопичена амортизація	1002	54.00	74.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 624.00	1 620.00
Основні засоби	1010	3 972.00	3 870.00
первісна вартість	1011	12 560.00	13 148.00
знос	1012	8 588.00	9 278.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 169.00	2 169.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 173.00	1 173.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	92.00	92.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 220.00	8 565.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 654.00	11 999.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	7.00	78.00
розрахунками з бюджетом	1620	672.00	401.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	228.00	32.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	10.00	
за одержаними авансами	1635	2 879.00	1 820.00
за розрахунками з учасниками	1640	1.00	1.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	315.00	457.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	187.00	60.00
Усього за розділом III	1695	4 071.00	2 817.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	15 725.00	14 816.00

Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	421.00	1 192.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	421.00	1 192.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-76.00	-233.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	345.00	959.00

ДОДАТОК Б

Фінансово-майновий стан підприємства за 2023 рік

I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	260.00	228.00
первісна вартість	1001	334.00	334.00
накопичена амортизація	1002	74.00	106.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 620.00	1 620.00
Основні засоби	1010	3 870.00	3 754.00
первісна вартість	1011	13 148.00	13 513.00
знос	1012	9 278.00	9 759.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 992.00	1 885.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 587.00	4 172.00
Готівка	1166	8.00	20.00
Рахунки в банках	1167	1 579.00	4 152.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	375.00	651.00
Усього за розділом II	1195	9 066.00	12 047.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	14 816.00	17 649.00

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 169.00	2 169.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 173.00	1 173.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	92.00	92.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 565.00	10 237.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 999.00	13 671.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	78.00	26.00
розрахунками з бюджетом	1620	401.00	547.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	32.00	386.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	6.00
за одержаними авансами	1635	1 820.00	2 737.00
за розрахунками з учасниками	1640	1.00	1.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	457.00	566.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	60.00	95.00
Усього за розділом III	1695	2 817.00	3 978.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	

ДОДАТОК В

Фінансово-майновий стан підприємства за 2024 рік

I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	228.00	195.00
первісна вартість	1001	334.00	334.00
накопичена амортизація	1002	106.00	139.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 620.00	1 909.00
Основні засоби	1010	3 754.00	4 236.00
первісна вартість	1011	13 513.00	14 537.00
знос	1012	9 759.00	10 301.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	5 602.00	6 340.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 208.00	5 760.00
Виробничі запаси	1101	1 005.00	1 112.00
Незавершене виробництво	1102	2 106.00	3 580.00
Готова продукція	1103	958.00	865.00
Товари	1104	139.00	203.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	513.00	880.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	597.00	588.00
з бюджетом	1135	21.00	1.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 885.00	1 780.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 169.00	2 169.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 173.00	1 134.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	92.00	92.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 237.00	11 804.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	13 671.00	15 199.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	

Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	26.00	22.00
розрахунками з бюджетом	1620	547.00	512.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	386.00	148.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	6.00	
за одержаними авансами	1635	2 737.00	2 624.00
за розрахунками з учасниками	1640	1.00	1.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	566.00	911.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	95.00	93.00
Усього за розділом III	1695	3 978.00	4 163.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	