

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ТЕПЛОВИХ  
НАСОСІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Студентки II курсу денної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Міжнародна економіка»  
**Михайлової Ольги Василівни**

Науковий керівник:  
канд. екон. наук, доцент  
**Середа Валентина Іванівна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри  
міжнародної економіки від «26» квітня 2023 р., протокол № 2.

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 104 сторінки, 36 таблиць, 21 рисунок, список літератури з 128 найменувань, 14 додатків.

### ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ВИРОБНИКІВ ТЕПЛОВИХ НАСОСІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*Об'єктом дослідження* виступає діяльність українських виробників теплових насосів на міжнародних ринках.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації експортної стратегії українських виробників теплових насосів в умовах реалізації концепції сталого розвитку.

*Метою кваліфікаційної роботи* є узагальнення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування експортної стратегії для українських виробників теплових насосів в умовах реалізації концепції сталого розвитку для посилення міжнародної конкурентоспроможності української економіки.

*За результатами дослідження* було сформульовано авторське визначення поняття «експортна стратегія підприємства»; розроблено етапи розробки експортної стратегії; окреслено вплив концепції сталого розвитку формування стратегії компанії; виокремлено тенденції світового та європейського ринків теплових насосів; визначено основні фактори умов бізнес-середовища; оцінено конкурентоспроможність товару експорту; проаналізовано експортний потенціал компанії «ІВІК»; надано рекомендації щодо формування експортної стратегії; оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

*Одержані результати* можуть бути використані українськими виробниками теплових насосів для формування експортної стратегії для виходу на іноземні ринки, зокрема на ринок ЄС.

Рік виконання роботи – 2023

Рік захисту роботи – 2023

## **ABSTRACT**

The final qualification thesis contains 104 pages, 36 tables, 21 figures, a list of references with 128 items, and 14 appendices.

**EXPORT STRATEGY OF UKRAINIAN HEAT PUMPS MANUFACTURERS IN TERMS OF IMPLEMENTING THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The object of research is the activity of Ukrainian manufacturers of heat pumps in international markets.

The subject of research is a set of theoretical and practical aspects of the formation and implementation of the export strategy of Ukrainian manufacturers of heat pumps in the terms of implementing the concept of sustainable development.

The aim of the research is to summarize theoretical foundations and provide practical recommendations for the formation of an export strategy for Ukrainian manufacturers of heat pumps in conditions of implementing the concept of sustainable development to increase the international competitiveness of the Ukrainian economy.

As a result of the research, the author defined the concept of "export strategy of a company"; developed stages of the development of an export strategy; outlined the impact of the concept of sustainable development on the formation of a company's strategy; identified trends in the global and European markets for heat pumps; identified the main factors of the business environment; evaluated the competitiveness of the export product; analyzed the export potential of the company "IVIK"; provided recommendations for the formation of an export strategy; and evaluated the economic efficiency of the proposed measures.

The obtained results can be used by Ukrainian manufacturers of heat pumps to form an export strategy to enter foreign markets, including the EU market.

Year of undertaking the research – 2023

Year of presentation of the research – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ .....	6
1.1. Сутність та чинники формування експортної стратегії підприємства .....	6
1.2. Особливості формування експортної стратегії в умовах реалізації концепції сталого розвитку .....	18
Висновки за розділом 1 .....	26
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТЕПЛОВИХ НАСОСІВ .....	28
2.1. Тенденції та особливості розвитку світового ринку теплових насосів .....	28
2.2. Аналіз бізнес-середовища європейського ринку теплових насосів.....	41
2.3. Дослідження конкурентних переваг українських виробників теплових насосів на європейських ринках .....	60
Висновки за розділом 2 .....	69
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІВІК» НА РИНКУ ПОЛЬЩІ .....	71
3.1. Оцінка експортного потенціалу ТОВ «ІВІК» в умовах реалізації концепції сталого розвитку .....	71
3.2. Розробка альтернатив експортної стратегії підприємства щодо виходу на ринок Польщі.....	77
3.3. Оцінка економічної ефективності стратегічних альтернатив виходу ТОВ «ІВІК» на зовнішній ринок .....	93
Висновки за розділом 3 .....	99
ВИСНОВКИ .....	101
Список використаних джерел.....	105
Додатки .....	119

## ВСТУП

**Актуальність.** Розвиток світового господарства в умовах посилення глобалізаційних процесів разом із послабленням економічної активності в Україні внаслідок затяжної кризи та бойових дій на значній території країни обумовлює інтерес українських підприємств у виході на зовнішні ринки для диверсифікації своєї діяльності, забезпечення більших обсягів реалізації товарів або послуг та мінімізації ризиків, які можуть виникнути на внутрішньому ринку.

Можливості компанії для успішного виходу та функціонування на зарубіжні ринки залежить від ефективності розробленої стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Адже в умовах динамічного розвитку міжнародного бізнес-середовища зростає важливість ґрунтовного аналізу середовища компанії під час виходу на іноземний ринок, можливостей компанії до конкурентної боротьби, виявлення ризиків інтернаціоналізації та розробки необхідних дій компанії.

Інтернаціоналізація компанії передбачає участь у глобальних процесах, як поширення ідей концепції сталого розвитку, які змінюють підходи до ведення бізнесу та дають поштовх розвитку нових ринків. Зважаючи на сучасні тенденції у відновлювальній енергетиці та зростання попиту на енергоефективні та екологічні технології, українські виробники мають можливості для виходу на ринок теплових насосів, що знаходиться на етапі активного формування, а також має значний потенціал до стабільного зростання в майбутньому. Проте, умовах високої конкуренції на міжнародних ринках, гостро постає питання формування ефективної експортної стратегії українських виробників теплових насосів.

Питанню вивчення стратегій виходу на іноземні ринки та ефективності експортної діяльності присвячені праці Дідківського М. І. [1], Каніщенко О. Л. [4], Старостіної А. О. [14], Котлера Ф. [6], Портера М. [97], Циганкової Т. М. [17], Мазоренко О. В. [82], Козика В.В. [3], Белу М та Каражін А. [26], Кавусгіл С. [28] та інших. Вплив концепції сталого розвитку на формування експортної стратегії

досліджується у роботах іноземних науковців, як Мартін-Тапіа І. [80], Менон А. [46], Банержі С.Б. [25], Леонідоу Л. [45].

**Метою кваліфікаційної роботи** є узагальнення теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування експортної стратегії для українських виробників теплових насосів в умовах реалізації концепції сталого розвитку для посилення міжнародної конкурентоспроможності української економіки.

Для досягнення окресленої мети необхідним є вирішення наступних **завдань**:

- систематизувати теоретичні засади формування експортних стратегій підприємств;
- розкрити вплив концепції сталого розвитку на формування експортної стратегії підприємства;
- виокремити тенденції розвитку світового та європейського ринку теплових насосів;
- виявити тенденції формування конкурентного бізнес-середовища європейського ринку теплових насосів;
- розробити рекомендації щодо формування експортної стратегії українського виробника теплових насосів для виходу на європейський ринок;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є діяльність українських виробників теплових насосів на міжнародних ринках.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації експортної стратегії українських виробників теплових насосів в умовах реалізації концепції сталого розвитку.

В ході дослідження було використано методи систематизації, порівняння, аналізу та синтезу для вивчення підходів до формування експортної стратегії, тенденцій ринку теплових насосів, бізнес-середовища країни, конкурентів на ринку. Для оцінки ефективності запропонованої експортної стратегії було застосовано метод економіко-статистичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** стали роботи українських та іноземних науковців, які присвячені темі формування експортної стратегії підприємства, впливу концепції сталого розвитку на діяльність компаній, законодавчо-нормативні документи України та ЄС, статистичні бази, звіти міжнародних організацій, звітність та інформаційні матеріали компанії «ІВІК».

**Практичне значення** результатів роботи полягає у розроблених рекомендаціях, які можуть бути використані українськими виробниками теплових насосів при формуванні експортної стратегії для виходу на іноземні ринки, зокрема на ринок ЄС.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

### **1.1. Сутність та чинники формування експортної стратегії підприємства**

Аналізуючи наукові праці вітчизняних та іноземних вчених у сфері зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, можна сказати, що незважаючи на багато досліджень, присвячених особливостям здійснення експортної діяльності підприємствами, поняттю "експортна стратегія" приділено мало уваги.

Сама категорія є досить складною, тому на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до трактування поняття. Це, насамперед, зумовлено тим, що зміст експортної стратегії визначається багатьма зовнішніми та внутрішніми факторами, і значно відрізняється від компанії до компанії. В табл. 1.1 представлені найпоширеніші авторські визначення категорії «експортна стратегія», що відображають різні підходи та характеризуються різною мірою розкриття явища, що дозволяє як найширше подивитися на сутність поняття.

Автори, які дотримуються процесного підходу, визначають експортну стратегію як сукупність дій для успішного виходу на зарубіжні ринки. Досить часто науковці можуть перелічити основні етапи реалізації такої стратегії, як у визначенні Деніелса Д. та Радеба Х. [36, с.541]. Це є безумовною перевагою такого підходу, оскільки чітко визначаються поетапність дій підприємства. Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Пісковець О. В. [11] також приділили увагу саме основним діям підприємства під час виходу на зарубіжний ринок. Окремо варто відзначити, що в своїй роботі автори підкреслили важливість виміру ризиків та вигід від реалізації стратегії, тобто наголосили увагу на її ефективності.

Найпоширенішим підходом до визначення експортної стратегії – цільовий, де робиться акцент на цілях здійснення експортної діяльності компанією, оминаючи методи, якими вона буде здійснюватися.

### Структура поняття «експортна стратегія» в підходах різних авторів

Автор	Суть явища	Зміст явища	Результат явища
<b>Процесний підхід</b>			
Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Пісковець О. В. [11] / Стратегія експорту — це	орієнтування виробництва на задоволення потреб іноземних споживачів,	що передбачає розробку та реалізацію таких заходів, які могли б забезпечити доцільність розвитку цієї діяльності і, знижуючи до мінімуму можливі ризики, збільшити вигоди	і спрямоване розширення експортної діяльності підприємства
Деніелс Д., Радеб Х. [36, с.541] / Експортна стратегія – це	сукупність дій з оцінки експортного потенціалу підприємства	шляхом зіставлення її можливостей та ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринку та визначення цілей експорту	зادля доступу продукції фірми на зовнішні ринки
<b>Системний підхід</b>			
Рокоча В. В. [9, с.37] / Експортна стратегія – це	довгостроковий курс експортної діяльності,	що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково- технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань	
<b>Цільовий підхід</b>			
Савицький А. В. [13] / Експортна стратегія підприємства є	засобом реалізації його довгострокових планів	за допомогою побудови продуманої системи управління прибутковістю	які орієнтовані на досягнення інтенсивного зростання
Олін Б. [90, с.76] / Експортна стратегія є	основоположною програмою дій,	у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку	
Дахно І.І. [8, с.26] / Експортна стратегія — це	детальний усебічний комплексний план експортної діяльності компанії,		покликаний забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягнення визначених стратегічних цілей

Джерело: складено автором

Зокрема, Дахно І.І. [8] визначає ціллю розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Перевагою такого підходу є те, що чітко окреслюється мета, якій має підпорядковуватися кожен елемент стратегії. Проте, за такого трактування експортної стратегії не враховується необхідність оцінки потенціалу підприємства для виходу на іноземні ринки.

Проаналізувавши різні підходи до трактування категорії «експортна стратегія підприємства», можна сформулювати визначення, яке найповніше буде відображати особливості предмету дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

**Структура авторського визначення поняття «експортна стратегія підприємства»**

<b>Поняття</b>	<b>Суть явища</b>	<b>Зміст явища</b>	<b>Результат явища</b>
Експортна стратегія підприємства	довгостроковий план дій	щодо виходу на іноземний ринок, що ґрунтується на ринкових можливостях та ресурсах підприємства	та направлений на формування міжнародної конкурентоспроможності продукції

Джерело: складено автором

Таким чином, можна сказати, що експортна стратегія підприємства – це довгостроковий план дій щодо виходу на іноземний ринок, що ґрунтується на ринкових можливостях та ресурсах підприємства та направлений на формування міжнародної конкурентоспроможності продукції.

Розглядаючи поняття експортної стратегії, ми маємо на увазі як план діяльності компанії, яка тільки планує вихід на зовнішній ринок, так і досвідченого гравця іноземних ринків, який прагне розширити свою діяльність та підвищити прибутки. Експортна стратегія підприємства розробляється із урахування цілі компанії, її ресурсів та можливостей, умов ведення бізнесу закордоном та особливостей реалізації певного товару чи послуги, з яким підприємство планує вихід на іноземний ринок.

Мотивацією виходу на іноземні ринки, в першу чергу, безумовно, є підвищення доходів компанії, проте, серед чинників, що визначають прийняття

рішення щодо ведення експортної діяльності підприємства, можна назвати і інші чинники (рис. 1.1).

Стимулюючі чинники	Обмежуючі чинники
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеристики внутрішнього ринку (конкуренція, посилення регулювання, насичення ринку товарами тощо);</li> <li>• Збільшення прибутків компанії за рахунок розширення ринків збуту;</li> <li>• Географічна диферсифікація ринкових ризиків;</li> <li>• Подовження життєвого циклу продукту за рахунок експорту на менш розвинуті ринки;</li> <li>• Наявність кращих умов ведення бізнесу закордоном;</li> <li>• Створення привабливого іміджу міжнародної компанії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значні витрати на підготовку та здійснення експорту;</li> <li>• Необхідність суттєвої адаптації товару до вимог іноземного ринку;</li> <li>• Нестача інформації про іноземний ринок;</li> <li>• Відсутність ЗЕД-спеціалістів у штаті підприємства;</li> <li>• Застосування країною тарифних та нетарифних бар'єрів щодо товару виробництва компанії;</li> </ul>

**Рис. 1.1. Чинники здійснення експортної діяльності підприємствами**

Джерело: складено автором

Доволі часто в наукових працях, що присвячені експортній діяльності підприємств, зокрема малих та середніх, окремо розглядаються мотиви до виходу на іноземні ринки компаній, які поки що функціонують лише на внутрішньому ринку. Найбільші можливості для успішного виходу на іноземні ринки мають компанії, що здійснюють «навчання» для експорту [50]. У питанні розгляду формування експортної стратегії підприємства, також важливими є аналіз діяльності компанії до виходу на іноземні ринки, адже процес інтернаціоналізації починається не тоді, коли підприємства фактично виходять на зовнішні ринки, а на етапі перед експортом.

Оскільки експортна діяльність підприємства є динамічним процесом, який може змінюватися з часом, умовами та розвитком підприємства, багато науковців зазначають, що компанії проходять декілька етапів під час експорту своєї продукції, починаючи із передекспортного етапу, коли підприємство орієнтується виключно на

внутрішній ринок [1; 28]. Загалом, дослідивши різні підходи, можна виділити 3 етапи виходу компанії на зовнішній ринок:

- передекспортний або вітчизняний етап – компанія ще не здійснювала експорту;
- початковий етап – компанія зацікавлена у виході на іноземні ринки, проте експорт продукції здійснюється несистематично;
- етап активного експорту – експортна діяльність є основною для підприємства і має стратегічне значення.

На кожному із визначених етапів діяльність підприємства відрізняється. Характеристики компаній в залежності від етапу експорту систематизовані в табл. 1.3. Як видно із табл. 1.3, цілі та особливості проведення експортної діяльності компанії залежить від її внутрішніх факторів та досвіду зовнішньоекономічної активності.

Як правило, даною сферою діяльності займається відділ ЗЕД підприємства, який досліджує іноземні ринку, шукає партнерів, веде переговори щодо умов експорту, укладає договір, організовує транспортування продукції, контролює міжнародну маркетингову діяльність компанії, організовує підтримку. Перевагами такого методу експорту можливість продавати продукцію під власним брендом та здійснювати маркетингові дії, які відповідають розробленій компанією концепції.

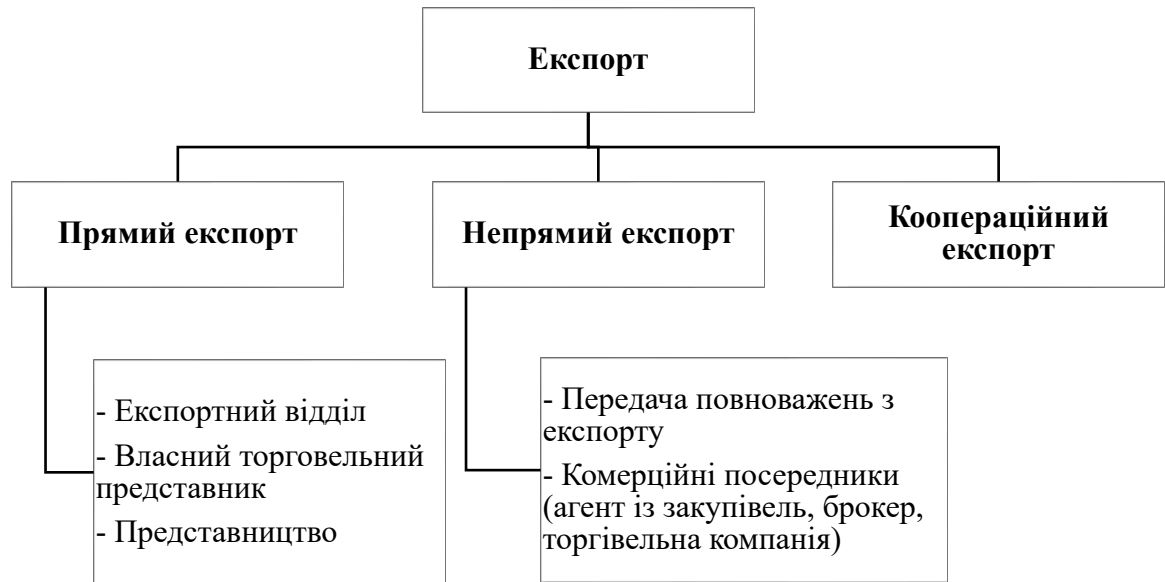
Під час виходу на іноземний ринок, одним із стратегічних рішень, яке постає перед підприємством, є вибір форми виходу. Оскільки здійснення експорту передбачає створення продукції на вітчизняному ринку із подальшою реалізацією на іноземних ринках власними силами підприємства чи за допомогою посередників, виділяють три форми експорту (рис. 1.2).

Компанії, які володіють достатніми ресурсами та досвідом може здійснювати прямий експорт товарів, укладаючи міжнародний контракт безпосередньо із іноземним покупцем . Обираючи такий метод, компанія має власними силами організувати усі процеси, пов'язані із експортом.

### Характеристики підприємства за етапами експортної діяльності

Критерій	Етап експорту		
	Передекспортний/ вітчизняний	Початковий етап експорту	Етап активного експорту
Управління	Управлінські зусилля менеджменту компанії направлені на внутрішній ринок, проте може розглядатися можливість експорту в майбутньому.	Менеджмент є високоосвіченим та володіє іноземними мовами. Управління ЗЕД є неструктурованим та неформальним.	Якості менеджерів є визначним фактором активних експортних операцій. Управління експортною діяльністю є структурованим.
Організаційні ресурси	Обмежені ресурси, які націлені на обслуговування внутрішнього ринку.	Компанія поступово виділяє фінансові та інші ресурси на здійснення експорту.	Значна частка ресурсів компанії залучена для забезпечення експорту.
Доступність інформації про зарубіжні ринки	Обмежена або відсутня інформація про можливості експорту. Це призводить до невизначеності щодо прийняття рішення про експорт.	Компанія має невеликий досвід експортування, тому продовжує пошук інформації про ринок та особливості експорту.	Досвід експорту, накопичення експертних знань про ринок та експорт. Пошук поглибленої та специфічної ринкової інформації
Стимулюючі фактори	Підприємство не чутливе до експортних факторів	Підприємство в більшій мірі реагує на зовнішні та реактивні фактори	Стимулювання експорту через проактивні та внутрішні фактори.
Бар'єри	Нові експортери зазнають багатьох перешкод під час виходу на іноземні ринки, найбільшою з яких є недостатній досвід.	Бар'єри, з якими зіштовхується компанія пов'язані із механізмом безпосереднього здійснення експортних операцій.	Перешкоди пов'язані переважно із реалізацією стратегічних рішень та зовнішніми факторами ринку.
Вибір ринку	Підприємство діє виключно на вітчизняному ринку.	Компанія обирає країни для виходу, які є схожими на внутрішній ринок за своєї характеристиками.	Компанія з часом розширюється на більшу кількість ринків, які можуть сильно відрізнятися.
Форма виходу	Компанія не експортує	Непрямі методи експорту	Прямі методи експорту
Контроль маркетингу	Контроль практично усіх елементів комплексу маркетингу, оскільки діяльність на одному ринку.	Обмежений контроль над маркетинговою діяльністю на іноземних ринках через співпрацю із посередниками.	Компанія поступово отримує повний контроль над маркетинговою діяльністю закордоном.
Адаптація маркетингової діяльності	Маркетингова діяльність компанії в більшості випадків стандартизована в межах внутрішнього ринку.	Компанія може здійснювати адаптацію маркетингових дій до відмінних умов іноземного ринку.	Максимальна адаптація продукту та просування. Підвищення рівня інтернаціоналізації компанії вимагає стандартизації маркетингової стратегії.

Джерело: складено автором на основі [1; 28; 76]



**Рис. 1.2. Форми виходу на іноземний ринок при експортній діяльності**

Джерело: складено на основі [17; 64]

За прямого виходу на ринок компанія убезпечує себе від недобросовісних дій посередників та отримує більше інформації про іноземний ринок. В той же час під час прямого експорту, підприємство має залучити суттєві внутрішні ресурси компанії для реалізації зовнішньоекономічної діяльності, стає уразливішим до зовнішніх факторів середовища іноземного ринку. Зважаючи на окреслені факти, така форма експорту найчастіше використовується великими підприємствами, які мають достатньо внутрішніх ресурсів та фахівців із досвідом міжнародної діяльності [64, с.310].

Малі та середні підприємства частіше застосовують непрямі методи експорту, оскільки вони вимагають менших ресурсів компанії для виходу на зарубіжні ринки. За цієї форми експорту підприємство виробляє продукцію на вітчизняних виробничих потужностях, але реалізовує її на зарубіжних ринках за допомогою посередників. Такий контрагент бере на себе зобов'язання здійснювати основні функції, пов'язані з експортом продукції до іноземної країни, такі як оформлення експортних документів, транспортування товару, його просування на зарубіжному ринку, пошук покупців та збут. Таким чином, на виробника покладені лише

зобов'язання щодо виробництва та адаптації товару до вимог іноземного ринку, а процес продажу не суттєво відрізняється від аналогічної операції на внутрішньому ринку. Безпосередні переваги застосування такого методу виходу на зарубіжні ринки для експортера полягають у відсутності потреби витратити власні внутрішні ресурси на ведення експортної діяльності, використанні досвіду посередника, який спеціалізується на конкретному зарубіжному ринку, що робить його обізнанішим у умовах реалізації продукції на ньому. Однак, виробник втрачає можливість формування прямих контактів з іноземними споживачами, можливість прямо впливати на особливості маркетингової діяльності на зарубіжному ринку та може стикнутися з ризиком недобросовісних дій посередника [64, с.314].

Останньою формою експорту, яка також може бути обрана компанією під час виходу на іноземний ринок – експортна кооперація. Ця форма експорту передбачає створення декількома виробниками окремого підприємства, яке буде забезпечувати експортну діяльність. На відміну від співпраці із посередниками, у цьому випадку виробники мають контроль над діяльністю суб'єкта, який виступає посередником між виробником на покупцем на іноземному ринку. Експортна кооперація може полягати лише у продажі товарів на закордонних ринках через спільного закордонного агента або ж тісною співпрацею, що передбачає виконання ширшого переліку послуг. У випадку тісної експортної кооперації, створений зарубіжний агент може здійснювати дослідження ринку, розробляти експортну маркетингову стратегію компаній та виконувати інші супутні функції при реалізації товару на іноземному ринку [64, с.323].

Зміст експортної стратегії підприємства формується в залежності від цілі та завдань функціонування на іноземному ринку. Хоча формування експортної стратегії підприємства є багатоетапним процесом, можна виділити декілька найпоширеніших формувань напрямку дій підприємства під час виходу на іноземні ринки (табл. 1.4).

### Види експортних стратегій підприємства

Назва стратегії	Сутність
<b>За інтенсивністю зростання компанії та ринку</b>	
Стратегія глибокого проникнення	Найчастіше застосовується на ринках, які тільки формують та не насичені різними виробниками. Конкурентна перевага на іноземному ринку досягається за рахунок зниження витрат. Метою компанії є збільшення ринкової частки на існуючому ринку
Стратегія розвитку ринку	Метою компанії є збільшення обсягів експорту існуючого товару за рахунок розширення ринків збуту іншими країнами
Розвиток товару	Створення нових товарів або їх модифікацій, які дозволяють товарно диверсифікувати експорт компанії та збільшити доходу від такої діяльності. Застосовується переважно компаніями, які вже мають вже мають досвід успішного експорту товарів
<b>За асортиментом експорту</b>	
Стратегія екстенсивного експорту	На іноземному ринку просувається такий самий товар, на якому компанія спеціалізується на внутрішньому ринку
Стратегія інтенсивного експорту	Компанія частково пристосовує товар до іноземного ринку за рахунок його вдосконалення та модернізації
Інноваційна стратегія	Компанія виходить на ринок з абсолютно новим товаром. Може застосовуватися, коли компанія вже сформувала свій бренд на іноземному ринку із іншим товаром.
<b>За конкурентними перевагами</b>	
Диференціація	Розроблення такої стратегії зовнішньоекономічної діяльності (маркетингова, цінова), яка дозволила відокремити товари підприємства у свідомості споживачів від аналогічних товарів конкурентів
Лідерство за витратами	Зменшення витрат підприємства та витрат на збут для формування можливостей конкуренції за ціною
Сегментація (Фокусування)	Зосередження зусиль компанії на вдосконаленні одного товару та фокусування на розвитку одного ринкового сегменту
<b>За методом виходу на ринок</b>	
Прямий експорт	Вихід на іноземний ринок за рахунок власних зусиль та служб
Непрямий експорт	Вихід на іноземний ринок через незалежних посередників, які функціонують на даному ринку
Експортна кооперація	Формування окремого підприємства, що займається експортом продукції та супутніми функціями, разом із іншими вітчизняними компаніями
<b>За фінансово-економічними показниками експорту</b>	
Стратегія виживання	Застосовується у разі погіршення фінансових показників експортної діяльності
Стратегія обмеженого зростання	Застосовується, коли обсяги експорту є задовільними і підприємство не потребує нарощування обсягів продажів
Стратегія зростання	Застосовується у випадку, коли керівництво визначає ціль збільшення продажів, прибутків, рентабельності експорту

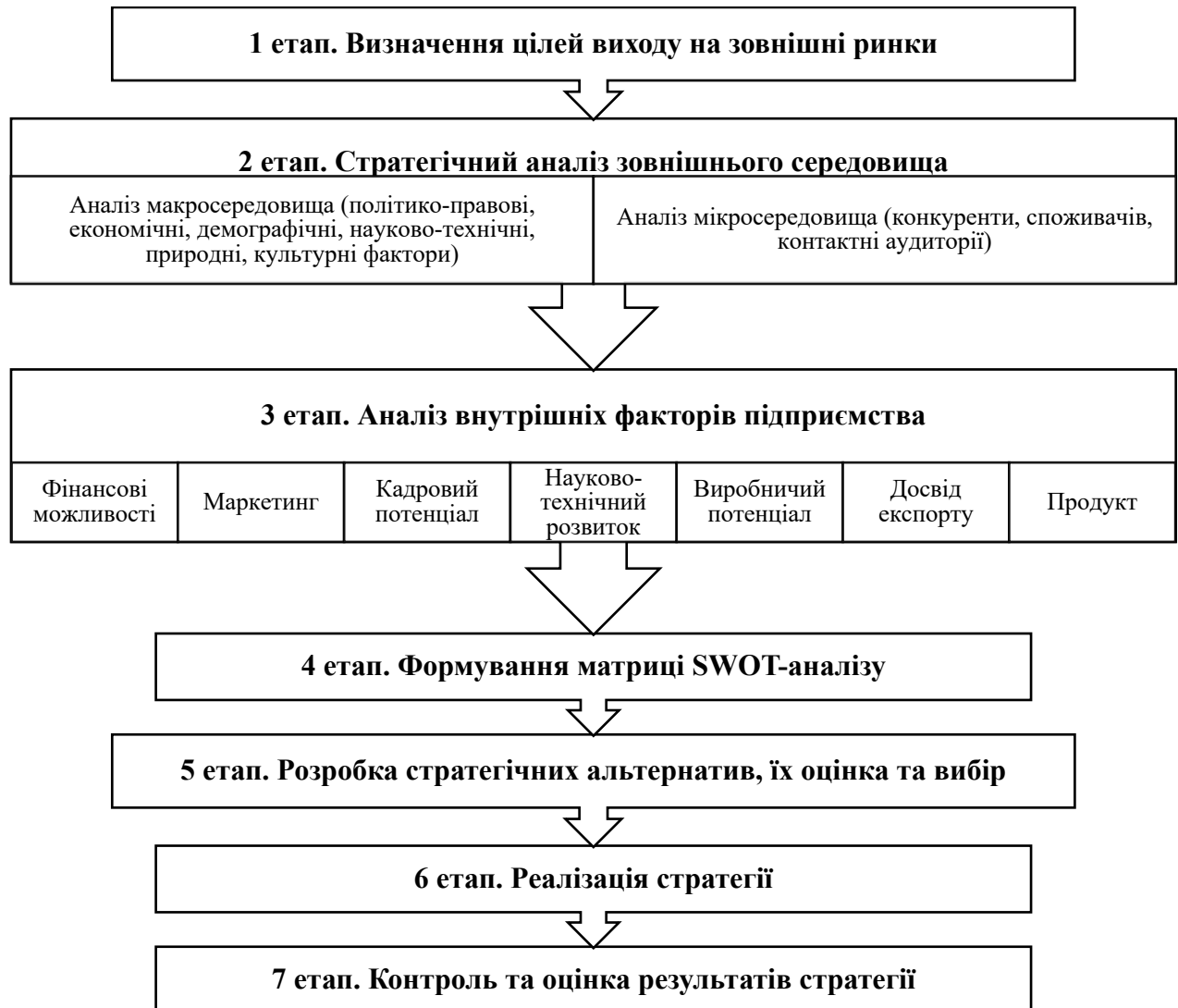
Джерело: складено автором на основі [7; 10]

Виходячи із розглянутих особливостей здійснення експортної діяльності підприємств, стає зрозумілим, що процес формування експортної стратегії підприємство є складним процесом, що має включати багато факторів. Спершу варто зазначити, що у загальному розумінні сама стратегія підприємства має складну структуру побудови, що включає різні елементи. Так, Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. у своїй праці наголошують на тому, що стратегія має містити місію, сформульовані цілі, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства, стратегічні альтернативи, реалізацію, контроль та оцінку результатів стратегії [85]. Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. під час розробки стратегії концентрують увагу на визначенні сфери формування стратегії, постановці цілей, визначенні структури стратегії, її реалізації та оцінці результатів для можливості внесення змін у стратегію [117]. Ансофф І. у своїх фундаментальних працях виділяє такі елементи розробки стратегії підприємства, як оцінка потенціалу підприємства, визначення можливостей та загроз діяльності компанії, визначення завдань у відповідності до поставлених цілей, вибір вибору конкурентної стратегії [22].

В той же час розробка експортної стратегії передбачає врахування деяких особливостей зовнішньоекономічних стратегій підприємства. Варто зазначити, що в умовах функціонування на міжнародному ринку, особливо актуалізується питання аналізу зовнішніх факторів, а також оцінки ресурсів компанії для виходу на іноземні ринки. Тобто така стратегія має враховувати взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища експортера. Також, експортна стратегія підприємства має відповідати принципу комплексності, тобто вона має мати взаємозв'язок із іншими стратегіями підприємства. Якщо ж експортна діяльність для компанії є пріоритетною, то відповідно інші стратегії мають підпорядковуватися їй. В той же час, оскільки фактори впливу на експортну діяльність підприємства є надзвичайно різноманітними та багаточисленними, у стратегії мають бути висвітлені лише найвагоміші фактори, що визначають напрямки діяльності компанії. Таким чином, формування ефективної експортної стратегії є надзвичайно важливими завданням,

оскільки відсутність правильно складеного плану дій може призвести до матеріальних втрат під час виходу на іноземний ринок.

Враховуючі окреслені особливості процесу формування стратегії, можна виділити сім етапів розробки експортної стратегії підприємства (рис. 1.3).



**Рис 1.3. Етапи розробки експортної стратегії підприємства**

Джерело: складено автором

*1 етап.* Перший етап відповідно до фундаментальних положень праць із менеджменту має починатися із визначення мети діяльності підприємств і безпосередньо мети виходу на іноземні ринки. Найпоширенішими цілями виходу на

іноземні ринки для підприємств є розширення ринків збуту, збільшення прибутків компанії, географічна диверсифікація для підвищення стабільності компанії.

*2 і 3 етапи.* Фундаментом розробки експортної стратегії підприємства є ґрунтовний аналіз потенційних зарубіжних ринків, їх порівняння та вибір найпривабливіших країн для виходу. Кожна із обраних країн аналізується з метою визначення потенційних ринкових загроз та можливостей компанії під час виходу на іноземний ринок, аби визначити дії компанії щодо виявлених факторів бізнес-середовища іноземного ринку. В той же час має бути проаналізовано внутрішнє середовища підприємства, для того, аби оцінити його потенціал до експорту, виділити сильні та слабкі сторони підприємства. Фактори, що досліджуються під час розробки експортної стратегії представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Фактори впливу на розробку експортної стратегії підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розмір ринку та його потенціал;</li> <li>• Рівень конкуренції на ринку;</li> <li>• Регулювання ринку та бар'єри експорту;</li> <li>• Культурні особливості країни;</li> <li>• Віддаленість ринку;</li> <li>• Витрати на експорт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розмір компанії;</li> <li>• Досвід міжнародної діяльності;</li> <li>• Ресурси підприємства;</li> <li>• Характеристики товару;</li> <li>• Можливості збільшення виробництва.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [83]

Мазоренко О.В., під час аналізу впливу різних факторів на результати експортної діяльності компанії, показує, що найбільший вплив мають такі фактори як рівень конкуренції на іноземному ринку, різниця у культурних факторах між країною-експортером і країною-імпортером, а також рівнем гнучкості компанії [83].

*4 етап.* За результатами аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища компанії стає можливими сформувані матрицю SWOT-аналізу, аби виокремити найвагоміші ринкові можливості та загрози, слабкі та сильні сторони компанії під час виходу на іноземні ринки.

*5 етап.* На даному етапі розробляються найбільш прийнятні стратегічні альтернативи здійснення експорту, зважаючи на особливості обраного ринку та можливості компанії. Важливим завданням на цьому етапі є оцінка ефективності запропонованих заходів, аби обрати найкращий варіант виходу компанії на зовнішній ринок.

Заключними *етапами 6 і 7* є реалізація стратегії, контроль за її здійсненням та оцінка результатів. Важливість регулярної оцінки результатів обраної експортної стратегії полягає у тому, що міжнародний ринок є надзвичайно динамічним, що може призвести до змін середовища ведення бізнесу.

## **1.2. Особливості формування експортної стратегії в умовах реалізації концепції сталого розвитку**

Сучасні умови розвитку міжнародної торгівлі та ведення міжнародного бізнесу все частіше розглядається у контексті дотримання принципів сталого розвитку, зважаючи на посилення екологічних проблем по всьому світу. Адже інтенсифікація міжнародної торгівлі разом із глобалізацією світової економіки, як зазначає Організація об'єднаних націй в щорічних звітах ЮНЕП (Програма ООН з довкілля), призводить до посилення дисбалансу в природних системах, зокрема через неконтрольоване використання природних ресурсів.

В той же час, в науковій літературі немає однозначного погляду на вплив інтернаціоналізації компаній на довкілля. З одного боку, глобалізація може призводити до недбалого ставлення до природного середовища, адже компанії отримують можливість переміщення виробництв до третіх країн, де екологічне регулювання не розвинуте [31]. З іншої сторони, науковці також відзначають, що компанії, які свідомо ставляться до дотримання принципів сталого розвитку, можуть отримати додаткові конкурентні переваги на міжнародних ринках та зменшити негативний вплив своєї діяльності на довкілля [48; 80; 96].

Як підтвердження важливості врахування ідей сталого розвитку, а саме, свідомого використання ресурсів та ставлення до довкілля, можна зазначити декілька торговельних угод світового рівня. Так, у преамбулі до Маракеської угоди, якою визначалось заснування Світової організації торгівлі, міститься пункт про важливість сталого розвитку і проведення торгівлі та економічної діяльності з урахуванням основних принципів концепції – ефективне використання ресурсів, сприяння дотриманню високих стандартів життя та дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Детальніше питання необхідності сприяння розвитку торгівлі екологічно чистими товарами і послугами було розглянуто у Дохійській декларації, яка була затверджена за результатами прийнятих рішень на Міністерській конференції СОТ в Досі (Катар) у листопаді 2001 року. Одна із піднятих тем на міжнародній конференції СОТ стосувалась взаємозв'язку торгівлі та навколишнього середовища, в ході розгляду якої було затверджено необхідність співпраці країн у розвитку екологічно чистих галузей економіки та сприяння торгівлі такими товарами та послугами [39].

Відповідно до трактування ЮНКТАД, до екологічних товарів можна віднести дві групи товарів та послуг [87]. Перша група включає основні та супутні товари, що можуть бути використані під час надання послуг, що сприяють очищенню навколишнього середовища чи перешкоджають забрудненню. Наприклад, продукти, які використовуються при очищенні води, повітря тощо. Друга група – включає альтернативні товари/послуги, що мають менший або нульовий вплив на навколишнє середовище у порівнянні із звичною технологією. До такої групи товарів, як правило, відносяться ресурсоефективні системи, що можуть включати технології відновлювальної енергетики, енергоефективні машини та обладнання, також натуральні матеріали та органічні продукти.

Необхідність свідомого підходу до розвитку міжнародної торгівлі та окремих секторів економіки також підтверджується висновками дослідження СОТ і Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) про вплив міжнародної

торгівлі на зміну клімату [113]. Зокрема, в праці було вивчено вплив лібералізації торгівлі на обсяги викидів парникових газів, який можна описати трьома наступними ефектами:

1) Ефект масштабу. Зростаюча міжнародна торгівля без здійснення додаткового регулювання призводить до збільшення викидів в атмосферу через активізацію промислової діяльності та транскордонних перевезень.

2) Ефект складу. Лібералізація торгівлі може призвести до відносної зміни цін на товари і, відповідно, на відносний розмір цих секторів економіки. У випадку, якщо збільшиться частка секторів, мають менший або близький до нуля вуглецевий слід, відбудеться зменшення викидів у атмосферу.

3) Технічний ефект. Впровадження нових технологій зменшення вуглецевих викидів може потенційно знизити вуглецеву інтенсивність економіки як на етапі виробництва, так і на етапі споживання.

Таким чином, одним із методів боротьби з негативними наслідками екстенсивного розвитку міжнародної торгівлі, зокрема, збільшенням викидів в атмосферу, є застосування технічного ефекту через сприяння торгівлі екологічно чистими товарами. До таких товарів відносяться і досліджувані в даній роботі теплові насоси, які дозволяють зменшити обсяги викидів в атмосферу.

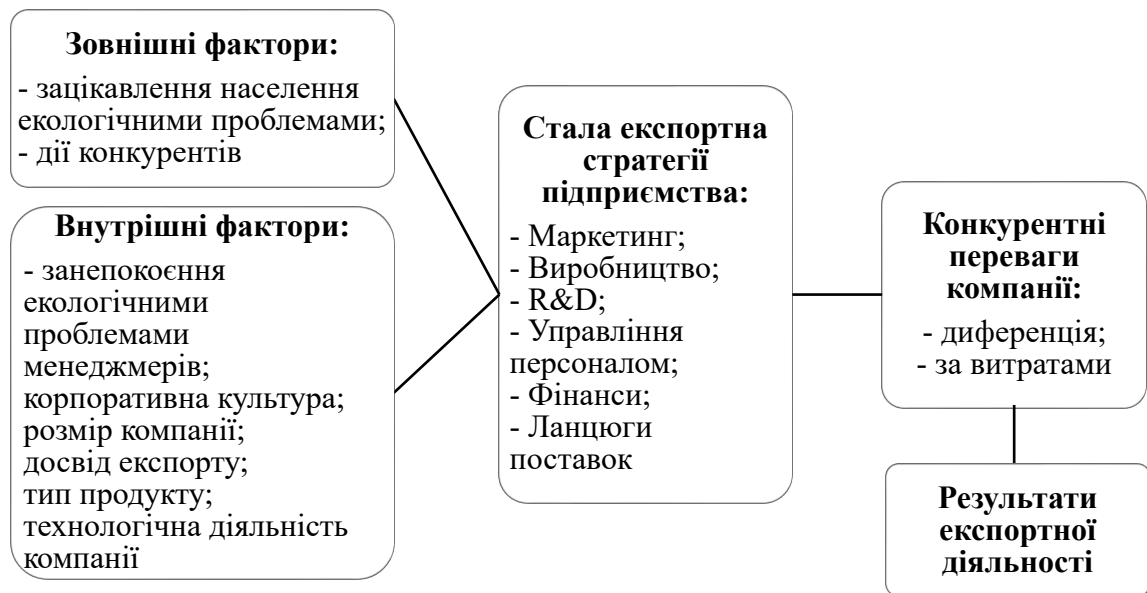
Отже, зважаючи на умови, в яких в даний момент розвивається світова економіка та здійснюється міжнародна торгівля, категорії експорту товарів та послуг, які відповідають концепції сталого розвитку, стають все бажанішими для розвитку. Це означає, що товари та послуги, що забезпечують збереження навколишнього середовища, мають високий потенціал на міжнародному ринку. Крім того, з кожним роком актуальність переходу на сталі технології буде лише зростати, тому такі ринки мають стати основними, а не нішевими. Компанії та країни, які розвиваються у даному секторі сьогодні, у майбутньому матимуть стабільні конкурентні позиції на міжнародному ринку. Зважаючи на це, країни можуть розробляти програми підтримки екологічного виробництва, а компанії

можуть ставити в пріоритет зміну принципів своєї діяльності або розробляти екологічно чисті продукти.

Окрім того, що поширення та актуалізація ідей сталого розвитку впливають на визначення пріоритетних категорій експорту для розвитку, питання дотримання принципів даної концепції розвитку впливає на особливості ведення діяльності компаній на міжнародних ринках. Важливість врахування ідей сталого розвитку під час ведення бізнесу визначається наявністю таких факторів, як зростання державного регулювання захисту довкілля; загострення проблеми негативного впливу розвитку економіки, зокрема промисловості, на екологію; використання сталих практик, як фактор формування конкурентоспроможності на міжнародних ринках; посилення важливості фактору корпоративної відповідальності виробників для споживачів [120]. Таким чином, актуальним постає питання розгляду особливостей формування експортних стратегій компаній за дотримання екологічних принципів.

Реалізація підприємством «зеленої» експортної стратегії відбувається за рахунок взаємозв'язку п'яти елементів, які представлені на рис. 1.4. Формування сталої експортної стратегії підприємства залежить від дії зовнішніх та внутрішніх факторів. Ці фактори відображають умови реалізації стратегії, попит на екологічні практики компаній та її можливості до відповідних дій. В умовах поширення ідей сталого розвитку, а саме, відповідального ставлення до навколишнього середовища, як внутрішні, так і зовнішні фактори стають певними обмеженнями та орієнтирами для діяльності компаній, зокрема, під час виходу на міжнародні ринки, які є найчутливішими до глобальних тенденцій. Експортна стратегія, в свою чергу, визначає та формує конкурентні переваги компанії на іноземних ринках і, відповідно, впливає на результати експортної діяльності.

Першим елементом формування експортної стратегії підприємства, що спрямована на захист довкілля є зовнішні фактори, тобто умови середовища діяльності компанії, на які вона не може прямо вплинути.



**Рис. 1.4. Система формування сталої експортної стратегії підприємства**

Джерело: складено автором

У контексті сталих практик компаній значний вплив має регулювання діяльності, а саме, законодавство з охорони довкілля, зелені стандарти та сертифікація, наприклад міжнародний стандарт ISO 14001 [73]. Проте, більш динамічним фактором, що визначає екологічну стратегію компанії, є зростання зацікавленості населення щодо екологічних проблем. До зацікавлених сторін можна віднести представників держави, таких як уряд, екологічних активістів, споживачів та інших громадян. Рівень екологічної обізнаності населення на конкурентному ринку прямо впливає на міру занепокоєння суспільства. Як результат, можна спостерігати, що в деяких країнах, наприклад, в скандинавських країнах, культура дотримання екологічно відповідальних корпоративних стратегій є поширенішою [27; 126]. У відповідь на існування такого фактору компанії стають екологічно свідомішими у своїх експортних стратегіях, активніше поширюють інформацію про свої екологічні практики, створюють "зелений" корпоративний імідж для приваблення клієнтів, що є чутливими до екологічних питань, а також для уникнення негативних наслідків, таких як сплата "зелених" штрафів та бойкоти продукції споживачами.

Іншим зовнішнім фактором, що суттєво впливає на діяльність компанії під час виходу на зовнішні ринки є конкуренція. У питаннях реалізації екологічних практик даний фактор не став виключенням, адже сталі стратегії ведення бізнесу є поширенішим серед компаній, що функціонують на міжнародних ринках, а особливо на розвинутих ринках Європи та Сполучених Штатів. В умовах високої конкуренції на ринку, споживачі значно легше можуть змінювати виробників, з тих чи інших причин, зокрема, і фактори дотримання принципів сталого розвитку у виробництві товарів та інших бізнес процесів. Компанії, які першими успішно впроваджують екологічні практики у свою діяльність, можуть отримати конкурентні переваги та встановити стандарти для галузі, навіть на висококонкурентних ринках [46]. Таким чином, незважаючи на те, що висока конкуренція завжди є обмежувачим фактором для компаній, які розглядають вихід на зовнішні ринки, дотримання принципів сталого розвитку у своїй діяльності може зменшити негативний вплив цього фактору.

Другий елемент формування сталої експортної стратегії компанії стосується внутрішніх факторів, тобто факторів, на які компанія безпосередньо впливає.

Найважливішим внутрішнім фактором у розрізі розробки екологічно відповідальної корпоративної стратегії є характеристики та переконання менеджерів компанії. Важливість даного фактору обумовлюється тим, що саме менеджери є відповідальними за розробку стратегій компаній, визначення цілей та заходів їх досягнення, зокрема і у питанні впровадження екологічних ініціатив. Керівники, які є свідомішими в питаннях екології, в більшій мірі готові включати зелені практики до експортної стратегії, щоб задовольнити очікування стейкхолдерів щодо екологічних питань. Крім того, керівники компаній формують та просувають корпоративні цінності, які можуть проявлятися у контролі за екологічністю діяльності компанії, її соціальних ініціатив, визначені внутрішньо фірмової культури спілкування та взаємодії. Також до внутрішніх факторів сталих стратегій компаній можна віднести прийняття рішень про розробку екологічно

чистих товарів, зміни вимог до виробничих процесів, зокрема тих, що можуть негативно впливати на навколишнє середовище [112]. Особливо важлива роль менеджерів у реалізації сталої стратегії компанії під час виходу на міжнародні ринки через різницю в умовах ведення бізнесу в різних країнах.

Хоча в зарубіжній літературі протягом багатьох років підіймається питання впливу ідей відповідального ставлення до довкілля на міжнародну діяльність компаній, однозначного визначення поняття «стала експортна стратегія підприємства» не сформовано. Найпоширенішим і загальним трактуванням даного терміну є інтегрування екологічних питань у стратегії експорту, що може впливати на такі сфери діяльності компанії як виробництво, фінанси, постачання, трудові ресурси та маркетинг на міжнародних ринках [25]. Під впливом ідей сталого розвитку виробництво підприємства може змінюватися, зокрема, у питанні технологій та матеріалів, що використовуються в виробництві. Щоб компанія могла позиціонувати себе та свою продукцію як екологічно чисту, виробництво має мати мінімальний негативний вплив на довкілля, використовувати енергоефективні технології, контролювати відходи та забруднення. Також, R&D діяльність підприємств повинна бути спрямована на розробку нових продуктів, що відповідатимуть принципам екологічності. Дана складова діяльності компанії є важливою у формуванні сталої експортної стратегії, оскільки розробка нових продуктів та їх удосконалення дозволяють компанії вийти на міжнародний ринок екологічно чистих товарів та забезпечити їх конкурентоспроможність [63].

Маркетинг, як елемент експортної стратегії у загальному розумінні науковці розглядають як комплексний план, за допомогою якого компанія постійно оцінює, як досягти своїх цілей та задовольнити потреби клієнтів, зменшуючи при цьому екологічні ризики в довгостроковій перспективі. Таким чином, реалізуючи сталу стратегію ведення бізнесу на міжнародних ринках, компанія змінює маркетинг-мікс у відповідність із принципами відповідального ставлення до довкілля. Так, продукти, які просуваються компаніями на міжнародні ринки, стають більш

екологічно чистими, змінюються їхні компоненти та пакування, вносяться зміни до дизайну та маркування, аби краще відобразити екологічність бренду. У сфері ціноутворення можуть спостерігатися збільшення цін на товари, оскільки витрати, пов'язані із впровадженням екологічних практик, стають постійними витратами підприємства. Основною зміною у просування продукції є побудова таких відносин із партнерами та клієнтами, аби процес продажу, використання товарів відповідали принципам екологічності. Суттєвої зміни зазнає також просування продукції і бренду, а саме комунікаційні стратегії компанії. Комунікація компанії із партнерами та споживачами має бути направлена на інформування про її екологічні практики для формування привабливого корпоративного іміджу [92; 98].

Питанню особливостей здійснення управління трудовими ресурсами в компанії та формуванню ланцюгів поставок під час реалізації сталої експортної стратегії не присвячено багато досліджень. Проте, можна відмітити, що під час реалізації сталих практик може бути необхідним формування нових знань та навичок серед працівників, формування нової корпоративної культури, що відповідали принципам екологічної та суспільної відповідальності. Управління ланцюгами поставок, в свою чергу, вимагає ретельнішого вибору постачальників. Компанії, які запроваджують сталі стратегії ведення бізнесу, вимагають того ж самого від своїх партнерів, адже питання відповідального використання ресурсів є актуальним на всіх етапах виробництва товару.

За ефективного використання екологічно пов'язаних ресурсів компанії відповідно до існуючих ринкових умов, підприємство може сформувати конкурентні переваги на міжнародних ринках. Зокрема, в науковій літературі можна виділити дві основні конкурентні переваги компаній, що дотримуються принципів сталого розвитку під час ведення експортної діяльності – диференціація від конкурентів та перевага за витратами. Диференціація продукту на міжнародних ринках внаслідок впровадження сталої стратегії ведення бізнесу може відбуватися за допомогою надання інноваційних продуктів, покращення матеріальних

характеристик продукту або ж нематеріальних характеристик, таких як відчуття безпеки. Додавання екологічних атрибутів до товару, наприклад, упаковки, що підлягають вторинній переробці, використання нетоксичних або органічних матеріалів може допомогти створити в свідомості споживача привабливішим образ бренду порівняно з конкурентами. Крім того, дотримання принципів сталості у виробництві та наданні послуг часто означає вищу якість продукту, оскільки використовується краща сировина та здійснюється суворіший контроль якості, що також допомагає відрізнитися від конкурентів [25; 81; 92]. Формування конкурентної переваги за витратами під час дотримання сталої корпоративної стратегії може відбутися завдяки використанню технологій, які забезпечують очищення та захист довкілля, а також є ресурсоефективними. Вони дозволяють використовувати менше енергії, води та інших ресурсів у виробництві, що, в свою чергу, позитивно відображається на витратах підприємства.

Загалом, підсумовуючи, можна сказати, що компанії, які впроваджують сталі стратегії, виходячи на іноземні ринки, можуть використовувати два підходи. Перший передбачає оборонну стратегію, за якою компанія робить мінімальні зусилля, такі як виконання вимог державного екологічного регулювання, прийняття певних зелених стандартів та реагування на екологічні ініціативи конкурентів, щоб уникнути негативних наслідків, таких як сплата штрафів чи втрата продажів. Другий підхід, навпаки, є активним, оскільки компанія на міжнародному ринку займає прогресивну позицію у питанні запровадження «зелених» практик, чим намагається збільшити свою прибутковість, сформувати свій корпоративний імідж відповідального учасника ринку та уникнути непорозумінь із регуляторами та екологічними захисниками [84].

### **Висновки за розділом 1**

У першому розділі було систематизовано теоретичні засади формування експортної стратегії підприємства, здійснено класифікацію поширених визначень поняття «експортна стратегія» за підходами, виокремлено фактори впливу на вибір

стратегії, розглянуто види експортної стратегії підприємства та визначено етапи процесу її формування. Окремо приділено увагу впливу концепції сталого розвитку на формування експортної стратегії підприємства.

На основі аналізу літератури за темою дослідження було розроблено визначення поняття «експортна стратегія підприємства», що є довгостроковим планом дій щодо виходу на іноземний ринок, що ґрунтується на ринкових можливостях та ресурсах підприємства, та направлений на формування міжнародної конкурентоспроможності продукції.

Окреслено особливості підприємства в залежності від етапу здійснення експортної діяльності, а саме на передекспортному, початковому та етапі активного експорту. Також, було класифіковано поширені в літературі експортні стратегії за критеріями інтенсивності зростання компанії, за асортиментом експорту, конкурентними перевагами компанії, методом виходу на ринок та фінансово-економічними показниками експортної діяльності.

До етапів формування експортної стратегії компанії відносяться визначення цілей виходу на іноземний ринок, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування матриці SWOT-аналізу, розробка стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір та реалізація, контроль та оцінка результатів стратегії.

Було виявлено, що в результаті впливу концепції сталого розвитку змін зазнають такі елементи формування експортної стратегії підприємства як внутрішні та зовнішні фактори, принципи здійснення маркетингової, виробничої, інноваційної та логістичної діяльності та особливості формування конкурентних переваг на міжнародних ринках.

## РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ТЕПЛОВИХ НАСОСІВ

### 2.1. Тенденції та особливості розвитку світового ринку теплових насосів

Сучасний енергетичний сектор піддається відчутним змінам під впливом як економічних, так і екологічних факторів. З одного боку, спостерігається зростання дефіциту природних джерел енергії, обмеження торгівлі викопним паливом, зміна торговельних лідерів та ланцюгів поставок енергоресурсів, що в результаті призводить до зростання цін для кінцевих споживачів і ставить під загрозу енергетичну безпеку країн. З іншого боку, використання викопних джерел енергії призводить до суттєвого збільшення викидів в атмосферу, що зумовлює погіршення екологічних умов, а отже і якості життя суспільства.

Найбільшим сектором споживання енергоресурсів є опалення приміщень. В 2021 році частка опалення в глобальному споживанні енергії становила 50%, з яких 64% були забезпечені саме таким викопним паливом, як газ [52]. Зважаючи на окреслені фактори, для мінімізації негативних наслідків від нестабільності та шкідливості «традиційного» енергетичного ринку все більше країн розвиває відновлювальну енергетику та застосовує нові технології для використання вторинних джерел енергії, зокрема і у сфері опалення будівель.

Таким чином, сьогодні ми можемо спостерігати, як у сфері обладнання для опалення приміщень стають перспективними нові системи – теплові насоси (далі – ТН). Вони працюють на подібній до холодильників чи кондиціонерів технології. ТН витягує енергію із джерела, наприклад, навколишнього повітря, геотермальної енергії землі, водойми чи відпрацьованого тепла заводу. Потім він підсилює дану енергію і передає отримане тепло на опалення приміщень чи підігрів води. Оскільки більша частина тепла передається, а не генерується, теплові насоси набагато ефективніші, ніж звичайні технології опалення, такі як газові котли чи електричні обігрівачі, і можуть бути значно дешевшими в експлуатації, особливо у поєднанні

із електроенергією з відновлювальних джерел. Так, в більшості випадків на кожну одиницю додаткової енергії ТН можуть поставити 3-5 одиниці тепла [79].

Міжнародними організаціями та урядами багатьох країн, особливо в Європі, ТН визнаються як ключова технологія, що дозволить зменшити обсяги вуглецевих викидів у сфері опалення, скоротити витрати населення на обігрів домів, допомогти у створенні незалежної енергетичної системи країн та наблизитися до цілі вуглецевої нейтральності. Зважаючи на таку роль і перспективу розвитку сектору ТН в майбутньому, актуальним є дослідити даний ринок та виявити експортні можливості для українських виробників ТН.

Протягом останніх десяти років на світовому ринку теплових насосів спостерігається стабільне зростанням із певним прискоренням у 2021 році. За оцінками Міжнародної енергетичної агенції темп зростання даного ринку за період 2020-2021 рр. склали 13% [37]. Для того, аби детальніше розглянути як змінювався ринок протягом останнього десятиріччя, варто дослідити динаміку продажів ТН на основних національних ринках (Додаток А). Як видно із табл. 2.1 обсяги річних продажів на обраних ринках значно інтенсифікувались за період 2011-2021 рр. Так, кількість проданих ТН за рік подвоїлась, що, зважаючи на довгий період експлуатації систем опалення, свідчить про поширення даної технології опалення серед споживачів.

Проаналізувавши темпи зростання продажів ТН, можна відзначити, що для даного ринку також було характерне сповільнення у 2020 під час пандемії, коли світові продажі скоротилися на 5%. Окремо варто виділити пік зростання ринку ТН в Китаї в 2017, яке було пов'язано із імплементацією Закону про забруднення (Air Pollution Act), що сприяло відмові від систем опалення, що працюють на вугіллі на користь екологічніших. Для Японії теплові насоси понад 20 років є звичною та розповсюдженою технологією опалення, а тому темпи зростання продажів є відносно стабільними [77]. Одні із найвищих темпів зростання продажів спостерігаються у США, де продажі ТН зростають швидше, ніж будь-які інші

системи опалення [123]. Якщо проаналізувати темпи продажів ТН у країнах Європейського Союзу, то починаючи із 2015 року переважно зберігаються двоцифрові темпи зростання. Така зміна в динаміці ринку ТН пов'язана із низкою нових законів та вимог щодо опалення в нових будинках, що можуть стосуватися, наприклад, рівня вуглецевих викидів, рівня енергоефективності та інших показників. Зважаючи на це, можна припустити, що збільшення продажів нових ТН у 2021 році, пов'язане із активними ремонтами та будівництвом нових приватних будинків під час пандемії та загалом із підвищенням обізнаності споживачів про дану технологію опалення.

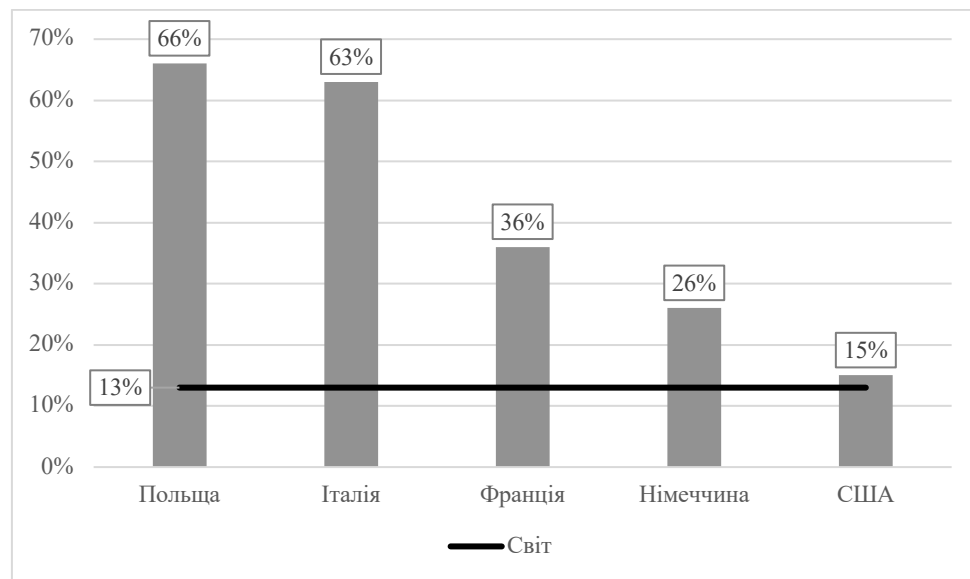
Таблиця 2.1

### Темпи зростання продажів теплових насосів, %

Країна	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2011/ 2021
<b>США</b>	-4	16	20	-4	7	8	11	6	10	15	122
<b>Канада</b>	14	-2	-20	28	8	-4	10	-7	8	29	70
<b>ЄС</b>	-7	4	5	13	13	12	-0,4	20	8	25	138
<b>Китай</b>	-5	11	13	-10	-1	50	5	1	-12	7	60
<b>Японія</b>	2	6	-5	-5	3	7	8	2	-1	-5	13
<b>Разом 5 ринків</b>	-2	9	6	-6	2	26	7	3	-5	5	50

Джерело: складено і розраховано автором за даними [40; 42; 44; 62; 66]

Якщо говорити про національні ринки ТН, то найбільше зростання продажів даної системи опалення спостерігається переважно у європейських країнах (рис. 2.1). Якщо Італія, Франція та Німеччина традиційно є одними із найбільших ринків ТН в ЄС, то Польща є відносно новим лідером за активізацією продажів ТН в 2021 році. Найімовірнішим поясненням такого різкого зростання продажів у східноєвропейській країні є запровадження національної програми «Чисте повітря» („Czyste Powietrze” 2.0), метою якої є зменшення викидів парникові газів у атмосферу та підвищення енергоефективності домогосподарств та підприємств Польщі. В межах даної програми держава пропонує співфінансування покупки та монтажу теплових насосів під час заміни систем опалення в існуючих будинках.



**Рис. 2.1. Темпи зростання продажів теплових насосів, 2020-2021 рр.**

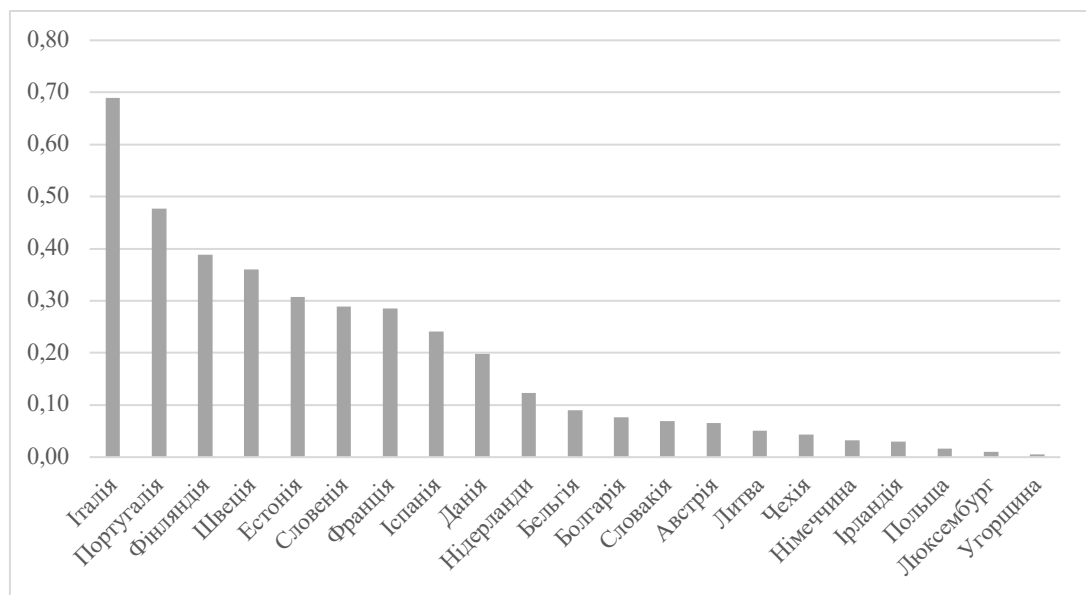
Джерело: [58]

В той же час, за відносно стабільних темпах зростання світового ринку ТН протягом останніх років, рівень проникнення даної технології все ще залишається доволі низьким. За оцінками Міжнародної енергетичної агенції, станом на 2022 рік ТН забезпечують лише 10% світових потреб у забезпеченні теплом приміщень [37]. Проте, головним драйвером розвитку ринку ТН є саме створення нових енергоефективних будинків, які, в тому числі, можуть будуватися із дотримання екологічних норм, що затверджені в тій чи іншій країні. Так, станом на 2022 рік у США від 40% до 50% систем опалення, що встановлюються в нових будинках, становлять саме теплові насоси. В той же час, в Європі близько 20% з проданих в 2021 систем опалення склали також ТН.

Зважаючи на той факт, що Європейський Союз є регіоном із найбільшими темпами зростання продажів ТН за останнє десятиріччя, а також те, що країни з найінтенсивнішим станом на 2022 рік розвитком ринку також зосереджені в Європі, доречним є детальніше розглянути особливості торгівлі тепловими насосами в даному регіоні.

Під час аналізу рівня розвитку ринку ТН в європейських країнах варто оцінити ступінь розповсюдження даної технології опалення та охолодження серед

населення. Для цього нами було розраховано показник, що відображає кількість встановлених та введених в експлуатацію ТН на одне домогосподарство, аби можна було порівняти рівень проникнення технології в різних країнах. Результати розрахунків для 21 країни Європейського Союзу наведені в додатку Б. Якщо говорити про динаміку проникнення даної технології, то для переважної більшості країн прослідковується стабільне зростання кількості ТН у розрахунку на одне домогосподарство, що свідчить про загальноєвропейську тенденцію до переходу на даний тип опалення.

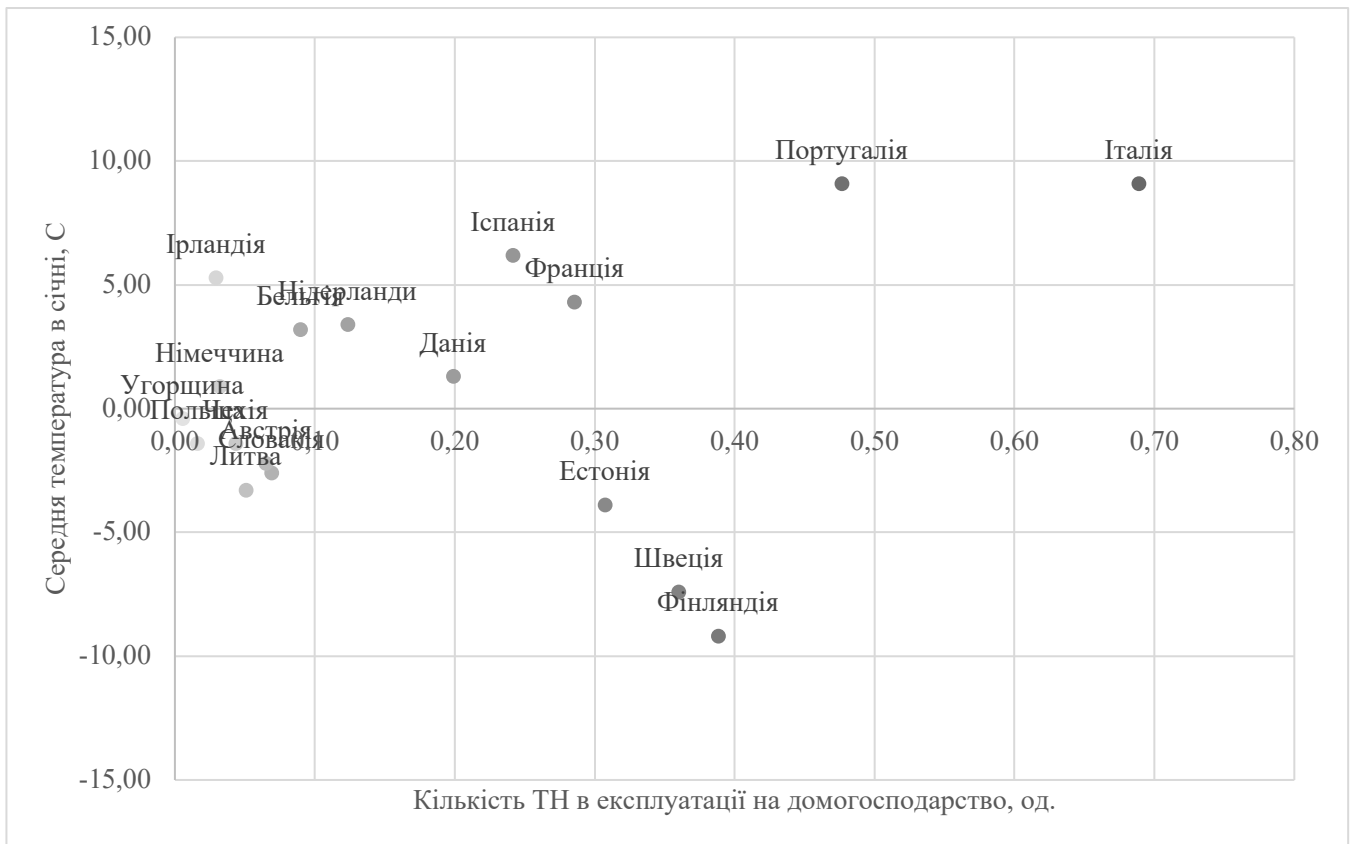


**Рис. 2.2. Кількість теплових насосів в експлуатації на домогосподарство, 2020р.**

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних [54-57; 89]

Станом на 2020 рік найбільша кількість введених в експлуатацію ТН у розрахунку на одне домогосподарство було виявлено в Італії, Португалії, Фінляндії, Швеції, Естонії. Проте, варто зазначити, що в процесі обліку реалізованих ТН майже неможливо відслідкувати, які із систем використовуються переважно для охолодження приміщень, а які для опалення. Тому під час аналізу ринку великого регіону, де країни різняться за кліматом, варто брати до уваги можливу різницю у функціях ТН на кожному національному ринку. Зокрема, така ситуація відображена на рис. 2.2, де лідерами за рівнем поширення ТН є Італія та Португалія. В цих

країнах існує величезна потреба у енергоефективних системах охолодження приміщень в літній період, а тому там набули поширення теплові насоси технології «повітря-повітря».



**Рис. 2.3. Зіставлення середніх зимових температур із рівнем поширення ТН в країні**

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних [54-57; 89; 127]

Якщо поглянути на рис. 2.3, то можна виокремити таку закономірність, що в країнах із найнижчими температурами спостерігається відносно вищий рівень встановлення теплових насосів, зокрема для опалення будівель. Так, серед північних країн-лідерів за кількістю ТН в експлуатації у розрахунку на одне домогосподарство можна виділити Фінляндію, Швецію та Естонію.

Як вже і було зазначено, існує декілька типів теплових насосів в залежності від типу роботи системи і джерела тепла (наприклад, навколишнє повітря, водойми, ґрунт та ін.). Кожен тип ТН може різнитися за своїм функціоналом та ефективністю в різних кліматичних умовах, через що структура та динаміка ринку ТН може

різнитися в залежності від країни. Якщо ж поглянути на структуру європейського ринку (табл. 2.2), то переважна більшість продажів теплових насосів припадає на аеротермальні системи. Так, в 2020 році в Європейському Союзі було продано 4,1 млн повітряних теплових насосів, що становило 98% від загальних продажів теплових насосів. Щодо продажів підвидів аеротермальних теплових насосів, то безперечним лідером залишається система типу «повітря-повітря», проте за період 2016-2020 рр. спостерігається збільшення частки ТН типу «повітря-вода» з 7% до 14% за рахунок зменшення частки типу «повітря-повітря».

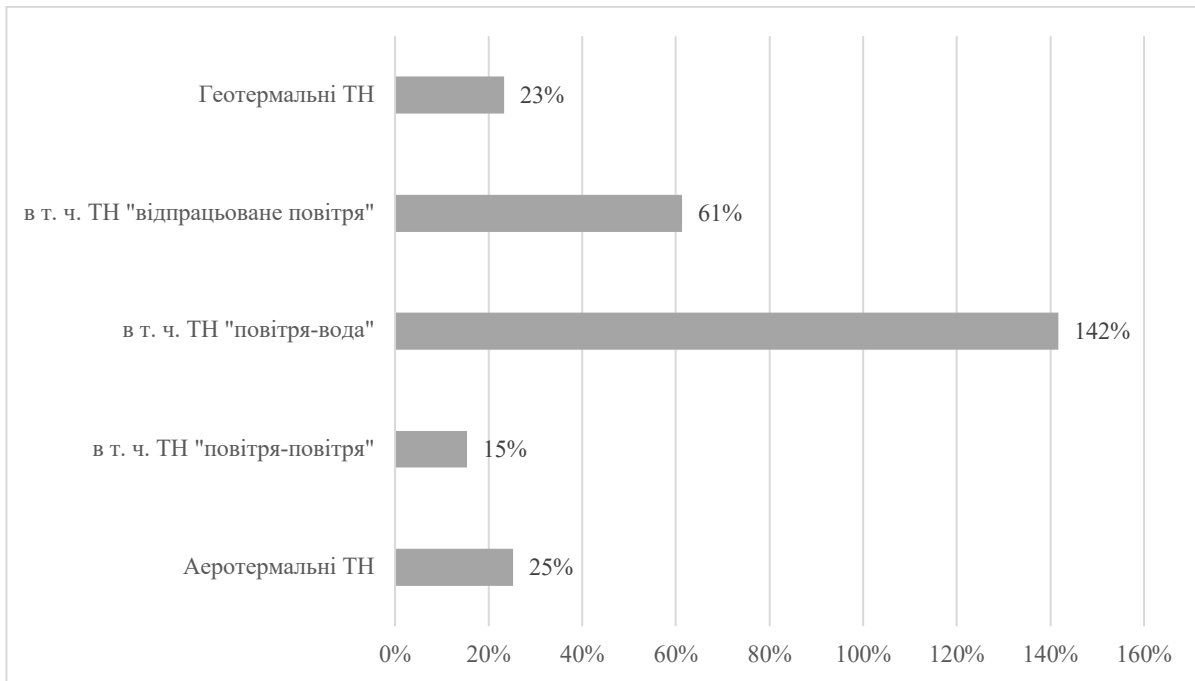
Таблиця 2.2

### Структура європейського ринку теплових насосів за типами товару, %

Тип ТН	2016	2017	2018	2019	2020
Аеротермальні ТН	98	98	97	98	98
в т. ч. ТН "повітря-повітря"	90	92	86	85	83
в т. ч. ТН "повітря-вода"	7	8	10	12	14
в т. ч. ТН "відпрацьоване повітря"	1	1	1	1	1
Геотермальні ТН	2	2	3	2	2
Всього	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних [54-57]

За період 2016-2020 рр. спостерігається зростання продажів в усіх секторах ринку теплових насосів в Європі (рис. 2.4). Найбільше зростання в обсягах продажів ТН спостерігається у сегменті «повітря-вода», де кількість проданих нових систем за рік збільшилась на 142%. Щодо останніх змін в товарній структурі на ринку ТН в 2020 році, то в сегменті ТН «повітря-повітря» можна спостерігати незначне зростання продажів порівняно із 2019 роком на 1,3%. До країн із найбільшими обсягами продажів даного типу ТН відносяться Італія, Іспанія, Португалія та Франція, тобто країни із великими потребами у охолодженні приміщень в літній період року. Загалом на ці країни припадає 80% нових інсталюваних повітряних теплових насосів в 2020 році. В той же час в 2020 році найбільше зростання продажів в сегменті «повітря-повітря» спостерігалось у Франції (11,5%), а також Нідерландах (55,6%) і Польщі (8,2%) (Додаток В).



**Рис. 2.4. Зростання продажів теплових насосів за типами, 2016-2020 рр.**

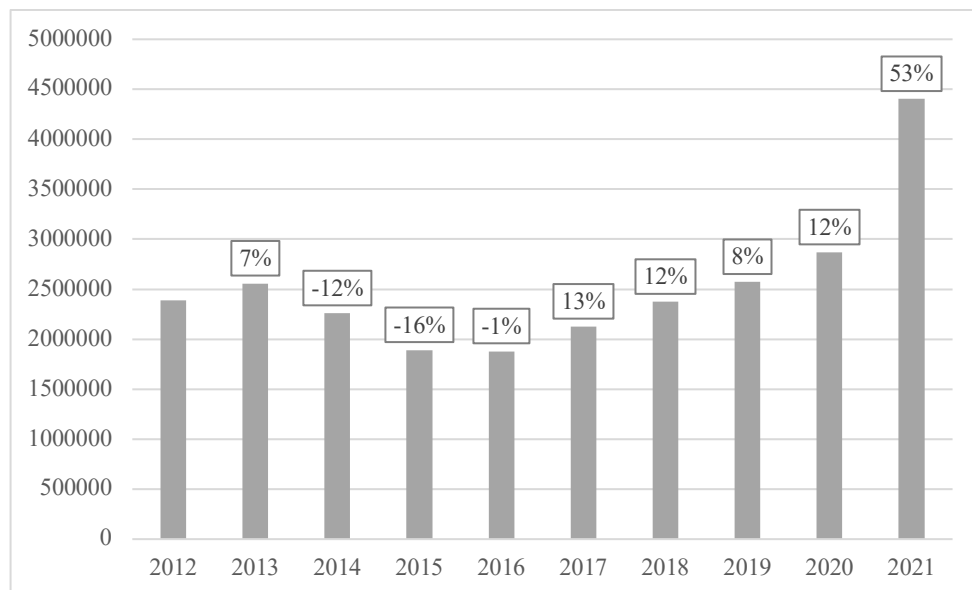
Джерело: складено автором на основі даних [54-57]

В той же час ТН типу «повітря-вода» використовуються переважно для опалення приміщень. В даному сегменті, незважаючи на початок пандемії у 2020 році, спостерігалось суттєве зростання у 15,1%, а принаймні в 10 країнах ЄС зафіксовано двоцифрове зростання у сегменті «повітря-вода». Загалом зростання продажів даного типу ТН спостерігалось в багатьох країнах, проте найбільш вражаючі темпи спостерігались у Польщі, де продажі ТН подвоїлись у порівнянні із 2019 р. (108%). Також можна відмітити Данію із зростанням у 50,6%, Німеччину (44%), Бельгію (35,6%) та Швецію (34%). Щодо геотермальних ТН, то в даному сегменті також відзначається помірне зростання розміром у 9,2%.

На національних ринках спостерігається різня динаміка зростання. Найбільший приріст у обсягах продажів геотермальних ТН спостерігається в Португалії (128,6%), Італії (64,9%) та Нідерланди (64,6%). Варто також відзначити, що геотермальні ТН користуються найбільшою популярністю в країнах із холодним кліматом, так лідерами за кількістю проданих нових ТН даного сегменту у 2020 році на одне домогосподарство є Швеція, Фінляндія, Естонія.

За оцінками Міжнародної енергетичної агенції в 2022 році в Європейському Союзі також спостерігались рекордні продажі теплових насосів, що свідчить про подальший розвиток ринку. Так, Польща зберігає своє лідерство в 2022 році за темпами зростання ринку, в першій половині року в країні подвоїлись продажі ТН. Схожа тенденція спостерігалась у Нідерландах, Італії та Австрії, і можна відзначити значні темпи зростання ринку ТН в Німеччині та Фінляндії [115].

Для оцінки тенденцій світового ринку ТН в повній мірі, необхідно проаналізувати динаміку міжнародної торгівлі даним товаром. Було досліджено міжнародні торговельні потоки товарної групи «Теплові насоси, крім установок для кондиціонування повітря товарної позиції 8415» із кодом 8418 16 00 гармонізованої система опису та кодування товарів. На рис. 2.5 наведені обсяги міжнародної торгівлі тепловими насосами за період 2012-2021 рр. із відповідними темпами приросту.



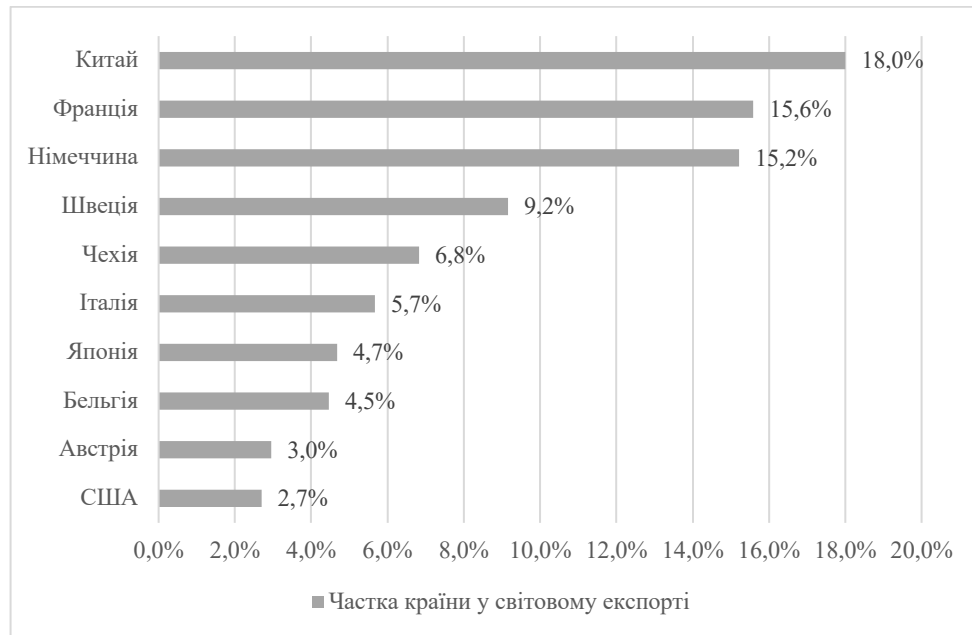
**Рис. 2.5. Світовий експорт теплових насосів, тис. дол. США**

Джерело: складено автором на основі даних [118]

Як видно із графіку, протягом останніх 5 років спостерігається нарощування обсягів міжнародної торгівлі, при цьому в 2021 відбулась суттєва активізація торгівлі ТН в світі, коли обсяги експорту даного товару зросли на 53%. Загалом, така динаміка може свідчити про зростання інтернаціоналізації виробництва ТН,

що проявляється у концентрації виробничих потужностей в окремих країнах та посилення ролі на світовому ринку великих транснаціональних корпорацій.

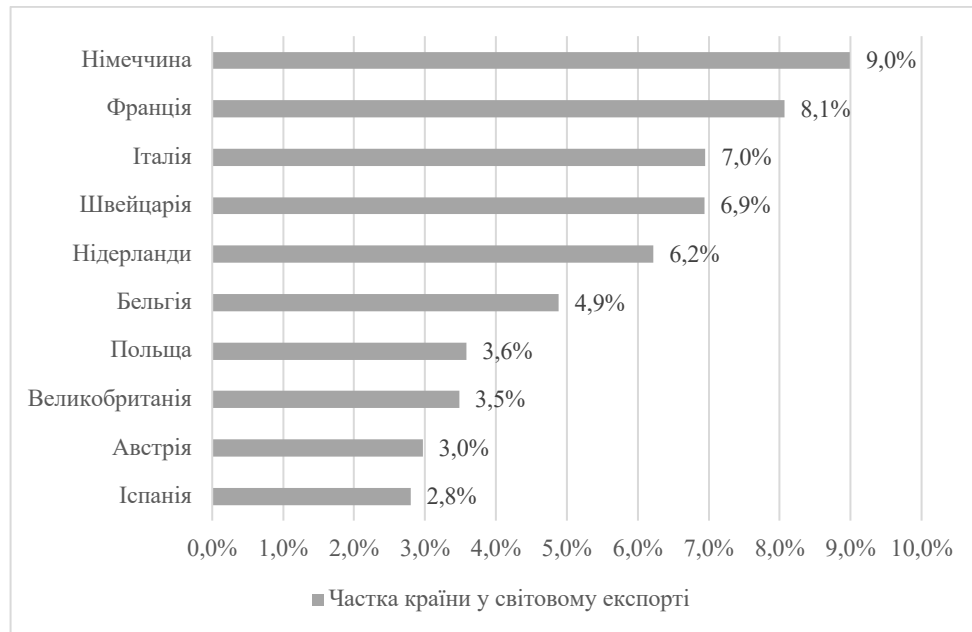
Якщо поглянути на географічну структуру експорту ТН у 2021 році (рис. 2.6), то основними лідерами за обсягами проданих закордон ТН є Китай (18%), Франція (15,6%), Німеччина (15,2%) та Швеція (9,2%). Основними виробниками з даних країн є Midea, Hissens (Китай), Stiebel Eltron (Німеччина), Nibe (Швеція). Зазначені міжнародні компанії активно розширюють свою діяльність по всьому світу за рахунок збільшення виробничих потужностей в різних регіонах і злиття та поглинання інших компаній, що займаються виробництвом кліматичного обладнання.



**Рис. 2.6. Основні експортери теплових насосів на світовому ринку, 2021р.**

Джерело: складено автором на основі даних [118]

Якщо ж серед лідерів-експортерів присутні країни із різних регіонів, то найбільшими імпортерами теплових насосів є саме європейські країни, що є цілком очікувано, зважаючи на те, як активно зростають продажі ТН у Європейському Союзі. Найбільші обсяги імпортованих в 2021 році ТН спостерігається у Німеччині, який відповідає 9% від світової торгівлі даним товаром. Також окремо серед країн-імпортерів можна виділити Францію (8,1%), Італію (7%) та Швейцарію (6,9%).



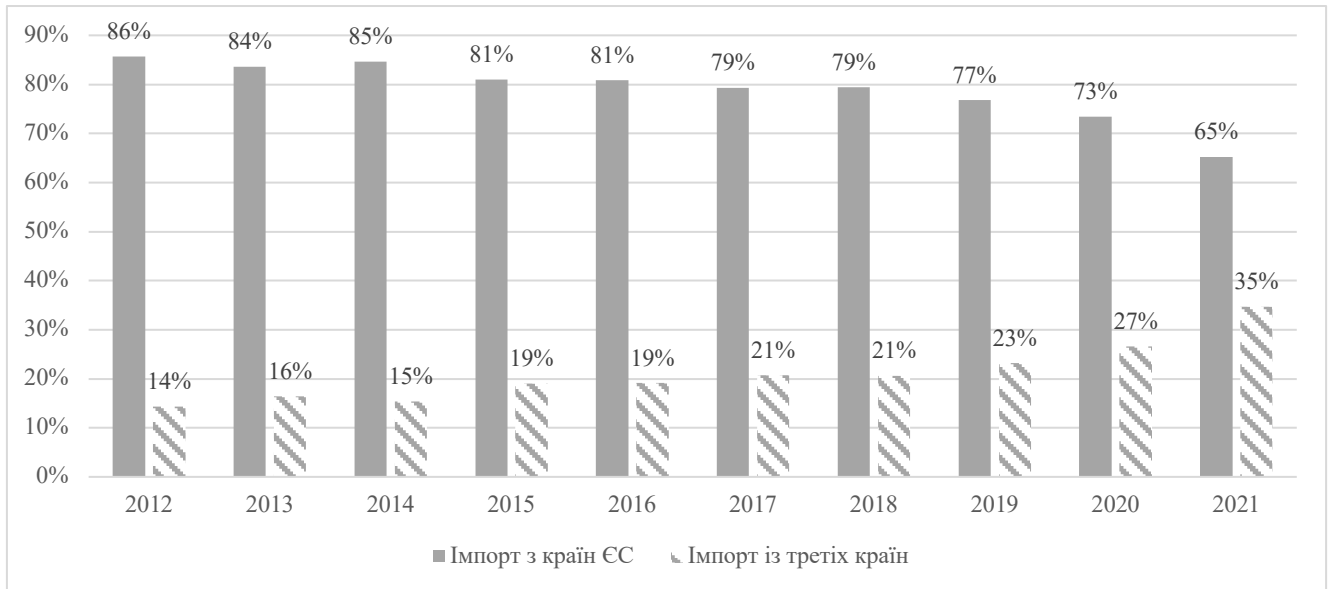
**Рис. 2.7. Основні імпортери теплових насосів на світовому ринку, 2021р.**

Джерело: складено автором на основі даних [118]

Зважаючи на швидкі темпи зростання ринку ТН в Європі, а також переважання європейських країн серед основних імпортерів даного товару, варто окремо приділити увагу аналізу зовнішньої торгівлі тепловими насосами в Європейському Союзі. Зважаючи на той факт, що серед світових лідерів-експортерів ТН значна частка країн знаходиться в Європі, можна припустити, що потребу в таких системах опалення країни-члени Європейського Союзу задовольняють за рахунок власного виробництва. На рис. 2.8 представлена географічна структура імпорту ТН Європейського Союзу. Як можна побачити з графіку, більшість імпортованих ТН походять із країн-членів ЄС, проте за період 2012-2021 рр. спостерігається суттєве зростання частки імпорту теплових насосів із третіх країн. Це відбулося і через посилення ролі китайських виробників на ринку ТН. Так, частка Китаю в імпорті теплових насосів в ЄС за досліджуваний період зросла у 2,3 рази і досягла 21%.

Якщо говорити детальніше про основних імпортерів ТН на ринок ЄС, то станом на 2021 рік більше всього систем опалення імпортується з Китаю, Японії та Тайланду, а серед європейських країн можна виділити Німеччину, Швецію та

Францію. Можна припустити, що із розміщенням виробничих потужностей азійських виробників в Європі, подібна тенденція до збільшення частки третіх країн у імпорті ЄС не збережеться.



**Рис. 2.8. Географічна структура імпорту теплових насосів в ЄС, 2012-2021 рр.**

Джерело: складено автором на основі даних [118]

Підсумовуючи, можна сказати, що станом на 2022 рік у світі спостерігається стабільне зростання ринку ТН. Зокрема, найбільш вражаючі темпи зростання в останні роки має європейський ринок. Актуальним питанням для виробників енергоефективних систем опалення залишається наявність потенціалу даного ринку до подальшого зростання.

Головним фактором, що визначає можливість прискорення зростання ринку теплових насосів у майбутньому є міжнародні, регіональні та національні плани щодо зменшення вуглецевих викидів в атмосферу, програмними документами яких теплові насоси визначаються як ключова технологія, що дозволить досягнути окреслених цілей у сфері опалення. Перевагою теплових насосів є їхня відносно вища енергоефективність, нижчі витрати на експлуатацію та можливість заміни газових котлів, що працюють на викопному палові. Серед таких програм можна виділити розроблену Міжнародною енергетичною агенцією дорожню карту декарбонізації Net Zero Emission 2050 [88]. Відповідно до розробленої агенцією

сценарію до 2030 року очікується збільшення кількості встановлених ТН до 600 млн по всьому світі, а до 2050 року – до 1,8 млрд ТН. З такими темпами зростання ринку дана технологія зможе забезпечити 50% потреби в опаленні до 2050.

Окремо варто відзначити нещодавній план Європейського Союзу «REPowerEU», що був опублікований у травні 2022 року та націлений на підвищення енергетичної безпеки Європи. В межах даної програми ЄС поставлено за ціль подвоїти кількість інсталюваних теплових насосів, особливо в житлових будинках. Для досягнення мети Європейською комісією було встановлено контрольні значення у 20 млн інсталюваних ТН до 2030 року та майже 60 млн до 2050 року [106; 107]. В результаті проведення такої регіональної політики в європейських країнах розробляють свої плани по переходу на ТН (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Цілі країн Європейського Союзу щодо переходу на теплові насоси

Країна	Рік	Цільове значення
Бельгія	2030	Енергоспоживання тепловими насосами збільшиться в 5 разів у порівнянні із 2018 р.
Франція	2023	Встановлено від 2,7 млн до 2,9 млн теплових насосів
Німеччина	2024 2030	Встановлення 500 000 теплових насосів на рік Кількість введених в експлуатацію теплових насосів – 6 млн
Угорщина	2030	Енергоспоживання тепловими насосами збільшиться в разів у порівнянні із 2020 р.
Італія	2030	Енергоспоживання тепловими насосами збільшиться в 2 разів у порівнянні із 2017 р.
Польща	2030	Енергоспоживання тепловими насосами збільшиться в 3 разів у порівнянні із 2020 р.
Іспанія	2030	Енергоспоживання тепловими насосами збільшиться в 6 разів у порівнянні із 2020 р.

Джерело: [115]

Незважаючи на амбітні цілі щодо збільшення кількості встановлених ТН та скорочення споживання газу та інших видів викопного палива, на даний момент теплові насоси задовольняють лише 10% від світової потреби в опаленні будівель. Отже, сучасні темпи зростання не відповідають поставленим міжнародними організаціями цілям, а тому можна передбачити, що за достатнього рівня

державного стимулювання переходу на ТН в наступні роки ринок суттєво розшириться. Тому виробники ТН можуть опинитися у сприятливих умовах для виходу на нові ринки, оскільки за різкого зростання попиту на такий тип опалення посиляться відставання внутрішньої пропозиції, нестача компаній та професіоналів, що можуть поставити теплові насоси та здійснити монтаж системи.

## 2.2. Аналіз бізнес-середовища європейського ринку теплових насосів

Окресливши загальні тенденції і особливості розвитку світового та європейського ринку теплових насосів, можна перейти до детальнішого розгляду бізнес-середовища для українського виробника теплових насосів під час виходу на ринок європейської країни.

Здійснення вибору іноземного ринку для виходу компанії є окремим складним та багатоетапним процесом, проте в межах даного дослідження скористаємося спрощеним підходом, який передбачає факторний аналіз перспективних ринків на основні експертних оцінок. Для порівняння було взято такі країни як Німеччина, Польща, Словаччина та Литва.

Таблиця 2.4

### Експертні оцінки привабливості іноземних ринків

Критерії	Німеччина	Польща	Словаччина	Литва
Ємність ринку	5	4	4	2
Темпи зростання ринку	4	5	1	1
Рівень конкуренції	1	3	3	4
Віддаленість країни	3	5	5	3
Середня оцінка	3,25	4,25	3,25	2,5

Джерело: складено автором

Із результатів оцінки, що наведені в табл. 2.4, можна побачити, що польський ринок є потенційно найпривабливішим для виходу української компанії виробника теплових насосів.

Для того, аби детально дослідити умови ведення бізнесу українськими виробниками теплових насосів в Польщі нами було проведено стратегічний аналіз макрофакторів бізнес-середовища (СТАБС-аналіз) за методикою Старостіної А.О [15], який дозволяє виявити основні ринкові загрози та можливості компанії на існуючих на потенційних ринках. Під час аналізу умов ведення діяльності компанії та не оминати увагою ту чи іншу сферу зовнішнього середовища, вивчаються такі групи факторів: політико-правові, економічні, демографічні, науково-технічні, природні та культурні. Зокрема, в аналіз бізнес-середовища польського ринку проводився з точки зору української компанії ТОВ «ІВІК», що понад 10 років виробляє енергоефективні теплові насоси власної розробки та планує вихід на іноземні ринки із даним товаром.

**Політико-правові фактори бізнес-середовища.** Першою групою макрофакторів середовища діяльності компанії є політико правові фактори, які включають вивчення питання політичної стабільності країні, законодавчих умов ведення бізнесу, вимог до якості продукції, державного регулювання економіки.

Таблиця 2.5

**Попередня таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
1	Підвищення цільових значень загальноєвропейських планів переходу на теплові насоси		+	Попит/Пропозиція
2	Створення державних програм фінансування переходу на теплові насоси		+	Попит
3	Вимога сертифікації монтажників, що працюють із тепловими насосами	-		Пропозиція

Джерело: складено автором

1. Підвищення цільових значень загальноєвропейських планів переходу на теплові насоси. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, прискорили затвердження Європейською комісією плану щодо забезпечення енергетичної безпеки союзу під назвою «REPowerEU». Укладена в травні 2022 року програма

передбачає зменшення залежності країн ЄС від викопного палива, зокрема, шляхом збільшення кількості теплових насосів в експлуатації до 60 млн установок до 2050 року [106-107]. Досягнення даних показників передбачає збільшення індикативної цілі щодо середньорічного збільшення частки відновлювальних джерел енергії (як теплові насоси) у сфері опалення та охолодження приміщень на 2,3 в.п. до 2030 року [70].

Окреслені зміни у європейській політиці декарбонізації надають поштовх розвитку ринку ТН. Зокрема, досягнення визначених цілей щодо збільшення кількості ТН передбачає стимуляцію переходу населення на таку систему опалення. Для споживачів це значитиме забезпечення привабливих умов для встановлення екологічних систем опалення, а отже можна очікувати ще більше зростання попиту.

Таким чином, компанії «ІВІК» під час виходу на польський ринок варто приділити багато уваги поширенню інформації про принцип роботи ТН, їхню екологічність та енергоефективність у порівнянні із іншими системами опалення будівель. Також варто взяти до уваги можливість розміщення виробничих потужностей за кордоном, якщо обсяги продажів теплових насосів в Польщі та інших країнах ЄС будуть достатньо високими.

**2. Створення державних програм фінансування переходу на теплові насоси.** В Європейському Союзі, зокрема і в Польщі, існують програми фінансування встановлення нових теплових насосів для зменшення вуглецевих викидів в атмосферу. Однією із таких програм в Польщі є «Czyste Powietrze» («Чисте повітря»). Претендувати на співфінансування можуть власники як старих, так і нових будинків. Розмір фінансування в залежності від характеристик отримувача допомоги та обсягу робіт може досягати 135 тис. злотих. Також в майбутньому передбачається збільшення фінансових стимулів для жителів Польщі за рахунок муніципальних кредитів [99]. Особливе посилення зацікавлення поляків у програмі «Чисте повітря» саме для встановлення теплових насосів спостерігається із лютого

2022 року. Станом на червень 2022 року заявки на фінансування покупки ТН склали 60% від усіх заявок на переоснащення системи опалення будинків [95].

За умови існування таких програм в країні підсилюється попит на теплові насоси, оскільки найчастіше найбільшою перешкодою до переходу на такий вид опалення є високі первинні інвестиції, через що період окупності ТН подовжується. Функціонування подібних державних програм створюють сприятливі умови для ведення бізнесу в даній галузі, оскільки ринок лише формується, проте вже проявляє ознаки майбутнього активного зростання. Беручи до уваги даний фактор, важливим є вихід на ринок Польщі у найближчі роки, коли він тільки починає активно зростати.

**3. Вимога сертифікації монтажників, що працюють із тепловими насосами.** Згідно з законодавством ЄС [105], працівники, що встановлюють, обслуговують, ремонтують, виводять із експлуатації ТН із використанням гідрофторвуглеців (ГФВ), мають отримати відповідний сертифікат. Такі вимоги. Можуть створювати обмеження для виходу українських компаній на ринок Польщі, оскільки для того, аби надавати супровідні послуги, монтажники компанії мають отримати європейський сертифікат, що потребує додаткових зусиль та часу.

Потенційним вирішенням такої проблеми може бути непрямий вихід компанії на ринок, коли супровідні послуги по монтажу і обслуговуванні теплових насосів буде здійснюватися спеціалістами польських компаній. Проте, для можливості надання додаткових послуг у межах дистриб'юторського договору та потенційно відкриття власного представництва необхідно готувати власних фахівців до європейських стандартів.

Таблиця 2.6

**Підсумкова таблиця політико-правових факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
---	--------	-------------------------	--

		фактору (1-5)	
Загрози			
1	Вимога сертифікації монтажників, що працюють із тепловими насосами	1	Підготовка українських монтажників для отримання європейських сертифікатів для здійснення монтажу та обслуговування експортованих ТН; розгляд можливості створення польського підрозділу
Можливості			
1	Підвищення цільових значень загальноєвропейських планів переходу на теплові насоси	4	Поширення інформації про особливості та переваги ТН як технології; Позиціонування ТН бренду «ІВІК» як енергоефективних систем опалення
2	Створення державних програм фінансування переходу на теплові насоси	5	Вихід на польський ринок на ранніх етапах розвитку, коли існують державні програми стимулювання переходу на ТН

Джерело: складено автором

Отже, на даний момент на польському ринку у політично-правовому полі переважають можливості для виробників теплових насосів. Зважаючи на те, що європейські плани по декарбонізації опалення розраховані на наступні 30 років, можна припустити, що дані умови суттєво не зміняться в наступні роки.

**Економічні фактори бізнес-середовища.** Економічні фактори характеризують розвиток товарного ринку, ємкість ринку та його концентрацію, економічні умови ведення бізнесу.

Таблиця 2.7

**Попередня таблиця економічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
1	Обсяги продажів теплових насосів у Польщі у 2022 році зросли у 2,2 рази		+	Попит
2	Висока конкуренція на ринку теплових насосів	-		Попит
3	Зростання цін на енергоресурси внаслідок енергетичної кризи в Європі		+	Попит

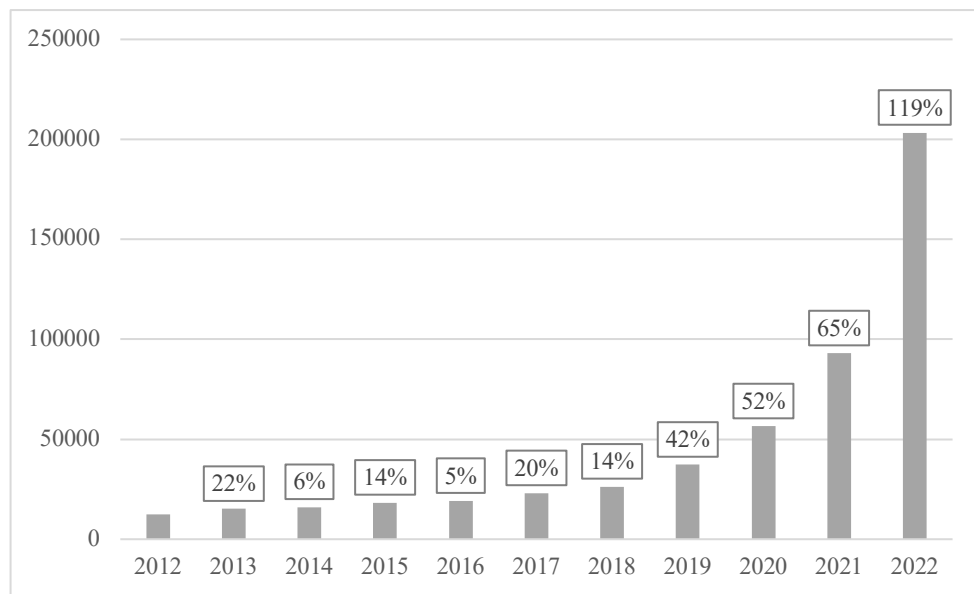
Продовження таблиці 2.7

4	Уповільнення росту ринку нерухомості в Польщі в 2022 році	-		Попит
5	Ймовірність запровадження підвищених тарифів на електроенергію	-		Попит

для домогосподарств, що споживають більше 2000 кВт/год			
--	--	--	--

Джерело: складено автором

1. Обсяги продажів теплових насосів у Польщі у 2022 році зросли у 2,2 рази. У 2021 і 2022 роках Польща стала світовим рекордсменом за темпами зростання продажів теплових насосів. У 2022 році обсяги нових встановлених ТН збільшилися на 119% і склали 203 300 систем опалення (рис. 2.9). Таке зростання пояснюється ефективними державними інструментами стимулювання переходу на теплові насоси, підвищенням цін на викопні джерела енергії, а також можна підвищення рівня сприйняття технології і продукту польськими споживачами.



**Рис. 2.9. Обсяги продажів теплових насосів у Польщі, 2012-2022 рр.**

Джерело: складено автором на основі даних [95]

Така ситуація на ринку є сприятливою для виходу українських виробників теплових насосів на ринок Польщі, оскільки вона свідчить про збільшення попиту на дану технологію опалення будинків. Можна припустити, що така тенденція буде зберігатися в найближчі роки, зважаючи на амбітні цілі ЄС щодо переходу на відновлювальні джерела опалення. За таких умов українському виробнику теплових насосів рекомендується розглянути вихід на ринок Польщі у найближчі роки, коли структура ринку лише формується, а також оцінити можливості щодо розширення виробництва товару.

2. Висока конкуренція на ринку теплових насосів. В межах ЄС станом на 2021 рік функціонує близько 170 виробництв теплових насосів. У Польщі розміщено 6 основних виробників, що займаються збором теплових насосів. Зокрема, це Daikin, Galmet, HSK Lazar, Klima-Therm, Kospel, THERMAGEN [32]. Більше того, декілька великих виробників (японська компанія Daikin та німецька компанія Viessmann) оголосили про інвестиції у нові виробничі потужності в країні [121; 128]. Безумовно, нарощування конкуренції та збільшення часток великих виробників на ринку є загрозою для українських виробників ТН, адже споживачі можуть надавати перевагу лідерам ринку. Ефективними діями у такому випадку можуть бути правильне позиціонування бренду, створення конкурентних переваг за нижчою ціною.

3. Зростання цін на енергоресурси внаслідок енергетичної кризи в Європі. Із посиленням російської агресії проти України загострилась енергетична криза в Європі. Обмеження імпорту вичопного палива з Росії призвело до підвищення цін на енергоресурси, включаючи вугілля та природний газ, що є основними джерелами опалення в Польщі [75]. Проте, дане підвищення цін на енергоресурси по різному відобразиться на власниках різних систем опалення. За затвердженими на 2023 рік тарифами найбільше всього платять власники електричних котлів, в той час як власники теплових насосів мають найменші витрати на опалення аналогічного будинку (Додаток Г).

Експлуатаційні витрати теплового насоса без сонячних колекторів є меншими за експлуатаційні витрати газового та вугільного котла на 13% і 26% відповідно. Тому, за такого рівня тарифів у споживачів виникають мотиви до переходу на енергоефективні системи опалення, як теплові насоси. Додатково в умовах, коли в Польщі діють державні програми фінансування встановлення теплових насосів, споживачі отримують можливість зменшити інвестиційні витрати на облаштування енергоефективної системи опалення і у такий спосіб пришвидшити термін окупності ТН. Тобто, можна сказати, що можливо надалі очікувати

зростання попиту польських споживачів на теплові насоси. Для того, аби реалізувати дану ринкову можливість українському виробнику, особливо важливим є просування ТН бренду як енергоефективних систем опалення, що дозволяють економити на утриманні власного будинку.

4. Уповільнення ринку нерухомості в Польщі в 2022 році. В 2022 році спостерігається уповільнення темпів зростання ринку нерухомості в Польщі, що в більшій мірі було спричинено занепокоєнням щодо продовження пандемії та початку повномасштабної війни Росії проти України. У першому кварталі 2022 року кількість нових проданих об'єктів нерухомості у шести найбільших містах Польщі склала лише 10400 одиниць, що менше від попереднього періоду на 31% та на 46% менше від обсягу продажів у першому кварталі 2021 року [109]. Оскільки ринок теплових насосів пов'язаний із ринком нерухомості, то подібне уповільнення появи нових будинків є обмеженням потенційного попиту на системи опалення. Це пов'язано із тим, що під час будівництва нових будинків у власників існує більше можливостей і мотивів встановити сучасну систему опалення, що відповідає новим нормам енергоефективності.

За таких умов, для компанії-виробника важливо також приділяти увагу сегменту потенційних клієнтів, що вже проживають в будинках із функціонуючою системою опалення іншого типу. У цьому може допомогти поширення інформації про вигоди від переходу на ТН, а також просування гібридних систем опалення, що можуть доповнити існуючі прилади для опалення, наприклад газові котли.

5. Ймовірність запровадження підвищених тарифів на електроенергію для домогосподарств, що споживають більше 2000 кВт/год. З метою захисту домогосподарств із нижчими доходами в умовах волатильності цін на енергоресурси з січня 2023 року урядом Польщі було запроваджено фіксовані тарифи на електроенергію для домогосподарств із річним споживанням до 2000 кВт [91]. Паралельно із цим продовжується обговорення щодо відчутного підвищення тарифів для споживачів, які витрачають більше визначеного рівня електроенергії,

зокрема, звучать пропозиції про встановлення тарифів у 5 разів вищих за базовий [78]. Це може призвести до скрутного становища власників теплових насосів, оскільки для їхньої роботи потрібна електроенергія. Тому, потенційні споживачі можуть відмовитися від встановлення теплових насосів, допоки ситуація із майбутніми тарифами залишається невизначеною.

В цих умовах компанії «ІВІК» рекомендується виходити на ринок Польщі також із гібридними системами опалення, що поєднують в собі газовий котел та тепловий насос, оскільки тоді споживачі зможуть встановлювати менш потужні теплові насоси, але при цьому підтримувати достатній рівень тепла протягом усього року.

Таблиця 2.8

**Підсумкова таблиця економічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-5)	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
<b>Загрози</b>			
1	Висока конкуренція на ринку теплових насосів	4	Позиціонування компанії як експерта у сфері опалення із індивідуальним підходом до клієнту
2	Уповільнення ринку нерухомості в Польщі в 2022 році	2	Поширення інформації про вигоди від переходу на ТН, а також просування гібридних систем опалення, що можуть доповнити існуючі прилади для опалення, наприклад газові котли
3	Ймовірність запровадження підвищених тарифів на електроенергію для домогосподарств, що споживають більше 2000 кВт/год	3	Вихід на ринок Польщі із гібридними системами опалення, що поєднує в собі газовий котел та тепловий насос

Продовження таблиці 2.8

<b>Можливості</b>			
1	Обсяги продажів теплових насосів у Польщі у 2022 році зросли у 2,2 рази	5	Вихід на ринок Польщі в найближчі роки на етапі його формування; Підготовка до розширення обсягів виробництва

2	Зростання цін на енергоресурси внаслідок енергетичної кризи в Європі	3	Просування бренду ТН як енергоефективних систем опалення, що дозволяють економити на утриманні власного будинку
---	--	---	---

Джерело: складено автором

Як видно із табл. 2.8 серед економічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів було виявлено достатню кількість потенційних загроз, що стосуються як рівня конкуренції, зокрема, зі сторони великих виробників, послаблення попиту зі сторони власників нових будинків, а також потенційне підвищення тарифів на електроенергію, що відповідно підвищить експлуатаційні витрати потужних теплових насосів.

**Демографічні фактори бізнес-середовища.** Аналіз демографічних факторів дозволяє оцінити кількісні та якісні зміни населення, що можуть стосуватися як споживачів, так і працівників, що задіяні у виробничих процесах.

Таблиця 2.9

**Попередня таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
1	Нарощування позитивних міграційних потоків починаючи з 2018 року		+	Попит
2	Нестача кваліфікованих монтажників на ринку праці Польщі	-		Пропозиція

Джерело: складено автором

**1. Нарощування позитивних міграційних потоків починаючи з 2018 року.** До 2014 року в Польщі спостерігався активний відплив працездатного населення, проте з часом еміграційні потоки зменшились, що дозволило до 2018 року сформувати позитивний міграційний баланс в країні (Додаток Д). Така тенденція може свідчити про те, що більше людей бажає постійно проживати в Польщі, а отже буде більше зацікавлене у власному житті, інвестиціях у його облаштування. Отже, можна очікувати більший попит на системи опалення.

Оскільки важко передбачати, яким будинками – новим чи старим, за купівлі власного житла нададуть перевагу поляки, то виробникам під час виходу на

іноземний ринок важливо поширювати інформацію про можливість встановлення ТН у будь-якому будинку, створення гібридних систем, що буде краще задовольняти потреби споживача та базуватися загалом на індивідуальному підході до клієнта та персональному підборі системи опалення.

2. Нестача кваліфікованих монтажників на ринку праці Польщі. Відповідно до оцінок асоціації європейської теплоенергетики, до 2030 ринок потребуватиме 750 тис додаткових монтажників, що на 50% перевищує теперішню кількість працівників в Європі. Головним фактором, що обмежує можливості для одночасної підготовки великої кількості фахівців, що зможуть обслуговувати зростаючий попит, є вимога ЄС щодо проходження сертифікації монтажників, що вимагає часу і витрат компаній. У Польщі станом на 2022 рік лише 10% монтажників систем опалення є достатньо кваліфікованими для роботи з тепловими насосами [61].

Недостатньо кваліфіковані інсталювальники можуть призвести до неефективної роботи систем або постійних проблем з техобслуговуванням, а також підвищити репутаційні ризики як для компанії, так і загалом для індустрії теплових насосів. Крім того, багато монтажників продовжують працювати, маючи застарілі уявлення про продуктивність теплового насоса.

Таким чином, виробники теплових насосів стикаються із труднощами у пошуку спеціалістів на нових ринках та потребують значних інвестицій і часу для навчання менш кваліфікованих працівників. Це ставить українські компанії перед вибором між самостійним монтажем і обслуговуванням систем або ризиком покладатися на посередників. Тому компанія має підвищувати кваліфікацію власних українських спеціалістів, які зможуть як надавати послуги та консультувати партнерів відповідно до європейських вимог, так і готувати нових кваліфікованих монтажників.

Таблиця 2.10

**Підсумкова таблиця демографічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-5)	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
Загрози			
1	Нестача кваліфікованих монтажників на ринку праці Польщі	4	Підвищення кваліфікації українських спеціалістів для самостійного надання послуг відповідно до європейських вимог та навчання інших монтажників
Можливості			
1	Нарощування позитивних міграційних потоків починаючи з 2018 року	1	Поширення інформацію серед потенційних споживачів про можливість підбору ТН під будь-які вимоги

Джерело: складено автором

**Науково-технічні фактори бізнес-середовища.** Дана група факторів окреслює особливостей зміни технологій, що використовуються у виробництві товарів, його монтажу, використання, а також інновації у суміжних секторах, що можуть скласти майбутню конкуренцію.

Таблиця 2.11

**Попередня таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
1	Розвиток виробництва «зеленого» газу, що може використовуватися для опалення	-		Попит

Джерело: складено автором

1. Розвиток виробництва «зеленого» газу, що може використовуватися для опалення. З метою створення технологій, які будуть мінімально шкодити навколишньому середовищу, розвивається виробництво біогазів із побічних продуктів сільського господарства. Розвиток такої технології може стати загрозою для виробників теплових насосів в країнах, де споживачі звикли отоплювати приміщення традиційно газом.

Ймовірність такого розвитку подій, незважаючи на те, що все ще не сформована необхідна інфраструктура, є дуже високо, оскільки дана технологія була визначена, як одних із ключових для світової декарбонізації. Тому компанії «ІВІК» рекомендується слідкувати за розвитком даного сегменту та бути готовими

для розробки гібридних систем опалення, що поєднують тепловий насос та біогазовий котел, що дозволить в залежності від рівня цін на електроенергію та біогаз, обирати найвигідніше джерело тепла.

Таблиця 2.12

**Підсумкова таблиця науково-технічних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-5)	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
Загрози			
1	Розвиток виробництва «зеленого» газу, що може використовуватися для опалення	3	Розробки гібридних систем опалення, що подіють тепловий насос та біогазовий котел

Джерело: складено автором

**Природні фактори бізнес-середовища.** Природні фактори є одними із важливих факторів, що визначають можливості виробників теплових насосів, оскільки температурний режим в країні визначає вибір типу та потужності теплового насосу.

Таблиця 2.13

**Попередня таблиця природних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

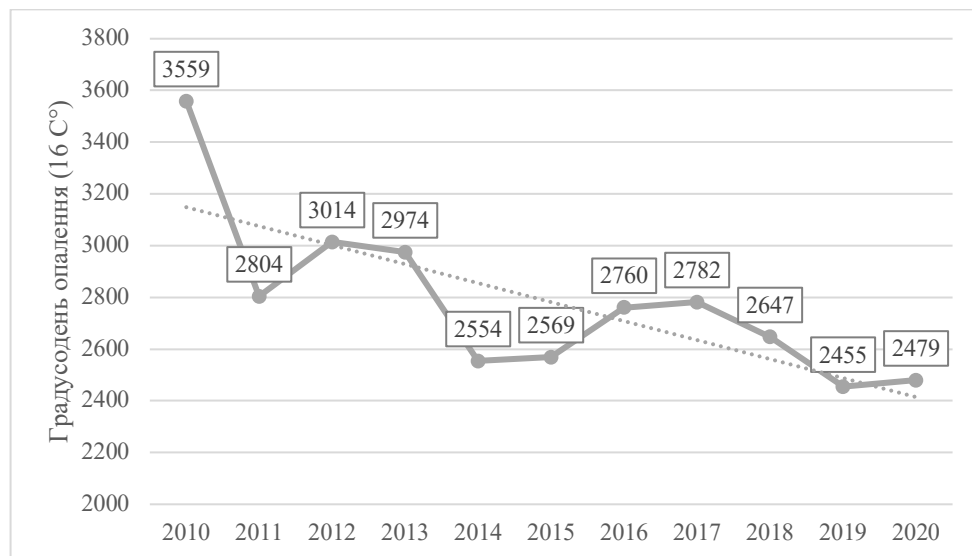
№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
1	Клімат в Польщі є подібним до українського		+	Попит/Пропозиція
2	Зменшення потреби у опаленні через підвищення середніх температур у холодний період		+	Попит

Джерело: складено автором

**1.** Клімат у Польщі є подібним до українського. Для України та Польщі характерні помірно холодні зими, що обумовлює потребу у системах опалення середньої потужності. З такими умовами найбільшим попитом серед польських споживачів будуть користуватися ТН типу «повітря-вода», що є ринковою можливістю для компанії «ІВІК», яка спеціалізується на даному виді системи опалення. Виробнику не потрібно адаптувати технічні характеристики системи

опалення під інші кліматичні умови, що дає змогу зосередитися на вдосконаленні товару та нарощуванні обсягів виробництва існуючого модельного ряду.

2. Зменшення потреби у опаленні через підвищення середніх температур у холодний період. За останні 10 років, рівень температур атмосфери в Польщі підвищився в традиційно холодні періоди року. Для виявлення зміни потреби у опаленні приміщень було досліджено зміни показника градусодень опалення, що відображає різницю між денними температурами та визначеним порогом, нижче його необхідно опалювати приміщення. Як видно з графіку на рис. 2.10, потреба у опаленні протягом року в Польщі зменшується з часом.



**Рис. 2.10. Градусні дні опалення в Польщі, 2010-2020 рр.**

Джерело: [60; 124]

Така ситуація для виробників ТН є можливістю, оскільки збільшується попит на системи опалення меншої потужності. Можливість використання менш потужних ТН може привабити ту частку споживачів, для яких перешкодою для переходу на ТН були відносно високі витрати на електроенергію та висока ціна обладнання. Таке занепокоєння серед споживачів часто спричинено консультацією монтажників, що мають застрілі уявленнями про роботу ТН, зокрема, про необхідність встановлення систем, що розраховані на опалення приміщень за морозів у 22 градуси, що не відповідає об'єктивній дійсності.

В таких умовах компанії-виробнику рекомендується в процесі просування власного продукту поширювати інформацію про ефективність роботи ТН різних потужностей за різних погодних умовах. Також для тих споживачів, які переживають за ймовірні аномально низькі температури, можна пропонувати встановлення гібридної системи опалення, яка окрім ТН, включатиме газовий котел на випадки високого навантаження на систему опалення.

Таблиця 2.14

**Підсумкова таблиця природніх факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-5)	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
Можливості			
1	Клімат в Польщі є подібним до українського	1	Вдосконалення ТН лише виду «повітря-вода» та розширення виробництва для забезпечення попиту закордоном
2	Зменшення потреби у опаленні через підвищення температури у холодний період	3	Поширення інформацію про ефективність роботи ТН різних потужностей за різних погодних умовах під час просування товару; просування гібридних систем опалення для захисту від аномальних морозів

Джерело: складено автором

Загалом природні фактор бізнес-середовища Польщі для українських виробників теплових насосів є сприятливими для виходу на цей ринок, за рахунок схожості кліматичних умов в країнах.

**Культурні фактори бізнес-середовища.** Останньою групою факторів макромаркетингового середовища, є соціально-культурні фактори. Зокрема, сюди відносяться фактори споживчої поведінки, як особливості прийняття рішення про покупку споживачем, його звички та уявлення про функціонування систем опалення.

Таблиця 2.15

**Попередня таблиця культурних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Загроза	Можливість	Класифікація факторів
---	--------	---------	------------	-----------------------

1	Головними факторами, що впливали на прийняття рішення про покупку теплових насосів для більшості польських споживачів є економічні чинники та екологічність		+	Попит
2	Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет-джерела та рекомендації монтажників	-	+	Попит
3	Більшість власників будинків радше будуть і надалі користуватися звичним типом опалення, якщо досвід користування був позитивним	-		Попит

Джерело: складено автором

1. Головними факторами, що впливали на прийняття рішення про покупку теплових насосів для більшості польських споживачів, є економічні чинники та екологічність. Результати опитувань польських користувачів теплових насосів показують, що головною причиною переходу на дану систему опалення є, в першу чергу, економічні причини, а саме: менші експлуатаційні витрати теплових насосів та можливість отримати субсидії на покупку та монтаж обладнання (100% респондентів). Також доволі частою відповіддю була екологічність такої системи опалення (87%) і зручність системи (57%) [30]. Отже, споживачі будуть проявляти більший попит на системи опалення, що мають вищий рівень енергоефективності та менші експлуатаційні витрати.

Беручи до уваги такі особливості поведінки польських користувачів, компанії «ІВІК» рекомендовано до інформаційних матеріалів, що використовуються для просування обладнання, включити повідомлення про рівень скорочення викидів вуглецю в атмосферу внаслідок переходу на ТН, а також про економію на експлуатаційних витратах.

2. Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет джерела та рекомендації монтажників. Дослідження поведінки власників будинків щодо покупки та використання систем опалення показують, що, шукаючи інформацію про системи опалення, 55,6% опитаних користуються інтернетом, аби дослідити різні альтернативи, їхні особливості, переваги та недоліки. Також 72,6% респондентів просять поради знайомих їм монтажників чи звертаються за

консультацією до спеціалістів. В той же час 51,5% із цих людей частково дотримувались рекомендацій монтажників, а 44,8% - повністю дотримують порад спеціалістів [65].

Із даних особливостей поведінки власників будинків можна виокремити як сприятливі умови для ведення бізнесу, так і певні загрози. З одного боку, активне використання потенційними покупцями інтернету для пошуку інформації про кращі варіанти систем опалення для будинків, адже компанія може використовувати цей канал для просування. Рекомендується розміщувати інтернет-рекламу із посиланням на інформаційний сайт компанії, де надається детальна інформація про переваги та особливості теплових насосів. З іншої сторони, більшість власників будинків під час вибору систем опалення орієнтуються на рекомендації монтажників систем опалення, що може створювати загрозу, оскільки багато з них не мають достатньої кваліфікації або мають застарілі уявлення про ефективність теплових насосів. Компанії можуть зменшити такі ризики, поширюючи інформацію про нові енергоефективні теплові насоси, проводячи навчальні семінари для монтажників.

**3.** Більшість власників будинків радше будуть і надалі користуватися звичним типом опалення, якщо досвід користування був позитивним. Дослідження поведінки власників будинків показують, що 73% респондентів, яким доводилось замінювати систему опалення, обирали той самий тип системи, що й був до цього [65], за умови, якщо досвід користування був позитивний. Близько половини опитаних споживачів зазначали, що розглядали інші види систем опалення, перш ніж прийняти рішення про покупку.

Отже, на ринку виникає потенційна загроза, що власники старих будинків не будуть переходити на теплові насоси. Це може бути зумовлено складністю вибору системи опалення та потребою у консультації. У такій ситуації рекомендовано зосередитися на просуванні послуг консультації та підбору системи опалення під будинок та потреби клієнта. Також варто приділити увагу позиціонуванню

теплових насосів як вигідної інвестиції на етапі будівництва нового будинку, що буде націлено на нових власників будинків з малим досвідом користування іншими системами опалення.

Таблиця 2.16

**Підсумкова таблиця культурних факторів бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Фактор	Експертна оцінка прояву фактору (1-5)	Варіант вирішення проблеми або реалізації можливості
<b>Загрози</b>			
1	Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет джерела та рекомендації монтажників	4	Поширення інформацію про нові енергоефективні теплові насоси серед спеціалістів, проводячи семінари про розробки компанії
2	Більшість власників будинків радше будуть і надалі користуватися звичним типом опалення, якщо досвід користування був позитивним	3	Просуванні послуг консультації та підбору системи опалення; Позиціонуванню теплових насосів як вигідної інвестиції під час будівництві нового будинку
<b>Можливість</b>			
1	Головними факторами, що впливали на прийняття рішення про покупку теплових насосів для більшості польських споживачів є економічні чинники та екологічність	3	Поширення повідомлень про рівень скорочення викидів вуглецю, а також про економію на експлуатаційних витратах
2	Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет джерела та рекомендації монтажників	2	Налаштувати інтернет-рекламу із посилання на інформаційний сайт компанії із детальним описом переваг та особливостей теплових насосів

Джерело: складено автором

Отже, серед культурних факторів, що переважно описують особливості купівельної поведінки споживачів систем опалення, було виявлено рівну кількість загроз та можливостей на польського ринку для виробників теплових насосів.

Здійснивши комплексне дослідження макрофакторів бізнес-середовища для виходу української компанії «ІВІК» на польський ринок теплових насосів можна зробити загальні висновки по ринковим загрозам та можливостям компанії. Для цього необхідним є виявлення найсуттєвіших для компанії загроз та можливостей

за допомогою експертних оцінок із врахування вагового коефіцієнту. Зокрема, визначаючи вагові коефіцієнти було взято до уваги такі критерії як кількість факторів в групі, середнє значення експертних балів, кількість факторів, що впливають на попит, ефективність варіанту впливу на дію фактору (Додаток Ж).

Якщо врахувати також такий якісний критерій оцінки важливості факторів як ефективність варіанту впливу на дію факторів, то найвагомішими групами факторів бізнес-середовища стали економічні та політико правові фактори. Найменш вагомою вийшла група демографічних факторів бізнес-середовища. Отже, між п'ятьма групами факторів відповідно до їх важливості розподіляються вагові коефіцієнти 25, 20, 15, 10 та 5 як зазначено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

#### Вагомість факторів макромаркетингового середовища

Фактори	Коефіцієнт вагомості
Політико-правові	25
Економічні	25
Демографічні	5
Науково-технічні	15
Природні	10
Культурні	20
Разом	100

Джерело: складено автором

На основі визначених вагових коефіцієнтів можна провести оцінювання усіх виявлених факторів бізнес-середовища Польщі на ринку теплових насосів, що дозволить виявити найсуттєвіші ринкові загрози та найбільші ринкові можливості.

Аналіз ринкових загроз компанії «ІВІК» під час виходу на польський ринок теплових насосів показав, що загальна оцінка із врахування усіх експертних оцінок та вагових коефіцієнтів групи макрофакторів бізнес-середовища склала 455 (Додаток З). Основна загроза полягає у високій конкуренції із великими виробниками з більшим модельним рядом. Рекомендації монтажників, які мають застарілі уявлення про ефективність таких насосів, також можуть становити

проблему. Ймовірно підвищення тарифів на електроенергію для споживачів із високим рівнем споживання може стримувати встановлення теплових насосів. Щодо ринкових можливостей, які постають перед українським виробником у Польщі, то загальна їх оцінка склала 585 (Додаток И), що вже свідчить про привабливість польського ринку теплових насосів для компанії «ІВІК». Серед можливостей виробників теплових насосів на ринку Польщі варто зазначити співфінансування переходу на теплові насоси через державні програми. Ці заходи створюють стимули для споживачів, оскільки зменшують їх первинні інвестиції. Результатом є активне зростання ринку теплових насосів в Польщі і збільшення попиту на цю технологію опалення.

### **2.3. Дослідження конкурентних переваг українських виробників теплових насосів на європейських ринках**

Важливими питанням під час розгляду можливостей компанії для виходу на іноземні ринки із товаром свого виробництва є оцінка конкурентоспроможності її товарів. Порівняння виробників та їхніх товарів дозволяє виокремити сильні та слабкі сторони експортера у конкретному конкурентному середовищі, що дозволяє сформувавши план дій щодо підготовки та здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Ринок Європейського Союзу характеризується високою конкуренцією, зважаючи на той факт, що ринок теплових насосів в регіоні розвивається понад 20 років. Таким чином, на ринку існують сформовані бренди-лідери, які користуються популярністю серед споживачів та викликають довіру. Більше того, європейський ринок характеризується високим рівнем інтернаціоналізації. Окрім того, що виробництвом теплових насосів займається велика кількість компаній європейського походження, значна частка пропозиції товару на ринку забезпечується імпортом із третіх країн, зокрема країн Азії.

Для дослідження перспектив виходу українських виробників теплових насосів на іноземні ринки було обрано компанію «ІВІК». Дана компанія має 30-річний досвід у сфері інжинірингу, зокрема у галузях кондиціонування, вентиляції, опалення та автоматизації цих систем. До видів діяльності компанії відноситься продаж та установка кліматичного обладнання, їх сервісне обслуговування та здійснення проектних робіт. Таким чином, компанія займається усім спектром послуг, що можуть супроводжувати процес встановлення та експлуатації названих типів систем – від оцінку потреб клієнта та створення проекту до їх сервісного обслуговування та ремонту.

Станом на 2022 рік, інженерно-технічний центр «ІВІК» спроектував, змонтував і ввів в експлуатацію інженерні системи на більш ніж 12 тисячах об'єктів по всій Україні. Визнання українським ринком та накопичений досвід у сфері забезпечення контролю клімату та енергоефективності систем дозволяє компанії працювати над власними технічними розробками, що будуть якнайкраще задовольняти потреби клієнтів та відповідати цінностям компанії. Так, понад 10 років компанія виробляє та постійно вдосконалює теплові насоси HeatGuard. Дані системи стали поєднанням досягнень українських інженерів із високоякісними компонентами світових виробників. Теплові насоси виготовлені на основі зовнішніх блоків Mitsubishi Heavy Industries напівпромислової серії. Внутрішні блоки, які є розумовим центром системи та забезпечують регулювання та управління енергоефективністю, в свою чергу, є розробкою компанії «ІВІК».

На ринку Європейського Союзу можна виділити два основних конкурента, які є відомими та популярними серед споживачів – Viessman та Daikin. Окрім того, що дані виробники є добре відомими, для більшості користувачів теплові насоси цих брендів є найбажанішим варіантом під час будівництва будинку.

Viessmann є німецькою компанією з багатим досвідом у технологічних інноваціях, яка спеціалізується на виробництві систем опалення, гарячого водопостачання та охолодження. Компанія була заснована в 1917 році та має 22

виробничих компаній у 12 країнах світу. Viessmann представлена в 74 країнах через її торгових представників. Хоча основним ринком для компанії є Німеччина, все одно більше 56% доходів компанії забезпечують продажі на іноземних ринках. Бренд завоював прихильність користувачів опалювальних систем за рахунок своєї високої якості, надійності матеріалів та компонентів, які використовуються у приладах, що дозволяє їм довго служити власникам.

Daikin – це японська корпорація, яка вважається світовим лідером у інноваціях у кліматичному обладнанні. Інноваційність та якість є одними із ключових принципів роботи компанії. Як результат, сьогодні Daikin володіє більше, ніж 3000 патентів у технологіях забезпечення мікроклімату в приміщеннях. До сфер діяльності компанії так само відносяться системи опалення, кондиціонування та інші системи вентиляції. Японська компанія була заснована в 1924 році, а вже в 70-х роках минулого сторіччя було відкрито регіональний підрозділ в Європі, а саме у Бельгії. Компанії вдалося створити імідж преміального бренду кліматичного обладнання, що вирізняється своєю якістю та японським підходом до інноваційного розвитку.

Для визначення потенційних конкурентних позицій українських виробників теплових насосів у разі виходу на ринки країн ЄС, зокрема Польщі, необхідно порівняти аналогічні товари зазначених виробників та особливості їх діяльності. В аналізі варто оцінити конкурентні позиції компаній на ринку, основні характеристики товарів, які споживачі беруть до уваги під час прийняття рішення про покупку теплових насосів, можливості компанії для збільшення виробництва, а також відповідність діяльності компанії принципам сталого розвитку. Оцінка виробників теплових насосів за визначеними критеріями наведена в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Аналіз конкурентів «HeatGuard» на європейському ринку теплових насосів

Критерій	HeatGuard	Viessmann	Daikin
----------	-----------	-----------	--------

Конкурентні позиції на ринку			
Рейтинг на ринку	Бренд маловідомий	Бренд знає кожен 5-ий	Бренд знає кожен 3-ій
Досвід на ринку	>10 років в Україні	>20 років на ринку Європи	>20 років на ринку Європи
Характеристика товару			
Коефіцієнт продуктивності (COP)	від 3,78 до 4,52	від 4,1 до 5,0	4,68
Діапазон температур	До -20°C	До -20°C	До -25°C
Додаткові функції (дистанційне управління)	наявне	наявне	наявне
Рівень шуму	48 дБА	35 дБА	48 дБА
Гібридний режим використання	Розумна система оптимізації енергоспоживання	Розумна система оптимізації енергоспоживання	Проектування системи на замовлення
Ціна	8000 €	14300 €	9700 €
Сертифікати якості	—	Знак якості ЕНРА	Знак якості ЕНРА
Після продажні послуги			
Гарантійний термін	3 роки	2 роки	3 роки
Виробничі можливості			
Завантаженість виробничих потужностей	Тимчасове зменшення навантаження	Потребують розширення	Потребують розширення
Сталі практики			
Фреон	R-32	R-410A	R-32
Стала корпоративна політика	Чітка стала політика відсутня. Діяльність компанія потенційно зменшує негативний вплив на довкілля	Сформований план мінімізації впливу компанії на екологію. Річні звіти із сталих практик	Сформований план мінімізації впливу компанії на екологію. Річні звіти із сталих практик

Джерело: складено автором

Рейтинг на ринку. Якщо говорити про те, як споживачі оцінюють бренди та їх продукцію, то Viessmann є безперечно найвідомішим виробником теплових насосів в Польщі. Результати опитування показують, що цей бренд відомий для 55% респондентів. Бренд Daikin впізнає 30% польських споживачів. Дослідження вподобань на польському ринку також показують, що, незважаючи на велику кількість виробників, споживачі найбільше довіряють названим світовим компаніям. Майже кожен п'ятий респондент використовував або має намір використати у будівництві тепловий насос Viessmann. Про наміри придбати систему

опалення Daikin заявило 8% респондентів [93]. Компанія «ІВІК» на даний момент не представлена на європейському ринку, тому не можна точно оцінити ставлення споживачів до теплових насосів HeatGuard. Проте, оскільки теплові насоси HeatGuard складаються на основі зовнішніх блоків виробництва Mitsubishi Heavy Industries, яка має імідж надійного японського виробника, можна припустити, що українські теплові насоси будуть сприйматися позитивніше.

Досвід на ринку. Можливості здійснення успішної діяльності на іноземних ринках часто визначається досвідом компанії щодо особливостей товарного та регіонального ринку. Як було зазначено, компанії Viessmann та Daikin ведуть свою діяльність на ринку Європи протягом багатьох десятиріч, що дозволяє ефективніше здійснювати просування та реалізацією своїх товарів. Одночасно фактор довготривалої присутності на ринку може позитивно впливати на сприйняття бердну споживачами. Незважаючи на факт, що теплові насоси HeatGuard розвиваються українською компанією понад 10 років, компанія «ІВІК» не має потрібного досвіду експортної діяльності.

Коефіцієнт продуктивності. Ключовою характеристикою теплових насосів, що визначає енергоефективність систем опалення є коефіцієнт продуктивності, що характеризує витрати електроенергії для генерування тепла. Для порівняння товарних характеристик було обрано найбільш схожі моделі досліджуваних брендів. Максимальне значення коефіцієнту енергоефективності теплових насосів Daikin досягає 4,68; Viessman – від 4,1 до 5,0; HeatGuard – від 3,78 до 4,52. Відповідно до європейської класифікації енергоефективності, розглянути теплові насоси належать до класу A++.

Діапазон температур. Обираючи теплові насосів для опалення будинків, користувачі звертають увагу на мінімальні температури, за яких дана систем ефективно працює. Експерти ринку часто наголошують на тому, що в більшості випадків потужні теплові насоси, що працюють за низьких температурах навколишнього середовища, не потрібні. Проте, даний критерій використовують

для порівняння ефективності теплових насосів. Системи Viessman та HeatGuard на опалення працюють до  $-20^{\circ}\text{C}$ , а виробник Daikin заявляє, що його системи витримують до  $-25^{\circ}\text{C}$ .

Додаткові функції. Із динамічним розвитком технологій та їх цифровізацією на ринку теплових насосів стали з'являтися системи опалення із дистанційним управлінням. Можливість віддаленого доступу до системи управління тепловим насосом є обов'язковою умовою для передових виробників. Така функція дозволяє власникам контролювати показники енергоефективності, а продавцям теплових насосів ефективніше здійснювати сервісне обслуговування. Нові моделі усіх трьох брендів оснащені програмним забезпеченням для здійснення дистанційного управління.

Рівень шуму. Найтихішим тепловим насосом на ринку вважаються деякі моделі бренду Viessmann, рівень шуму зовнішнього блоку якого не перевищує 35 дБА, що дозволяє використовувати їх навіть за щільного розміщення будинків. Аналогічні моделі Daikin та HeatGuard у порівнянні із іншими виробниками можна назвати тихими. Рівень шуму роботи їх зовнішніх блоків складає 48 дБА.

Гібридний режим. Багато споживачів зацікавлені у гібридному використанні газових котлів і теплових насосів. Daikin та HeatGuard оснащені системами оцінки оптимального варіанту опалення в залежності від погодних умов, що дозволяє їм в автоматичному режимі переключатися між альтернативними джерелами тепла. Компанія Viessmann активно не просуває свою систему гібридних теплових насосів. Це може свідчити про відсутність єдиного цільного технологічного рішення.

Ціна. Якщо за основними технічними характеристиками теплові насоси обраних брендів суттєво не відрізняються, то ціни суттєво відрізняються. Для порівняння були обрані однакові за потужністю моделі, що мають схожі функції. Якщо аналізувати споживчі ціни, то в середня ціна на теплові насоси HeatGuard складає 8000 €, Daikin – 9700 €, Viessmann – 14300 €.

Сертифікати якості. У Європі діє програма Європейської асоціації виробників теплових насосів (ЕНРА), яка передбачає перевірку теплових насосів незалежними лабораторіями на відповідність заявленим показникам енергоефективності. Обладнання, що відповідає вимогам, отримує знак якості - ENRA Quality Label. Теплові насоси, які отримали дану сертифікацію, користуються більшою довірою серед споживачів, і такі системи опалення можуть бути придбані в межах субсидійних програм в багатьох європейських країнах. Виробники теплових насосів Viessmann та Daikin, що є провідними в Європі, мають дані сертифікати якості. Теплові насоси HeatGuard на даний момент не пройшли європейську сертифікацію.

Гарантія. На ринку теплових насосів серед усіх виробників гарантії на обладнання зазвичай варіюються від 2 до 5 років. Компанія Viessmann на свої систем опалення надає мінімальний прийнятний термін гарантійного обслуговування – 2 роки. Компанії HeatGuard та Daikin пропонують оптимальний строк гарантії у 3 роки.

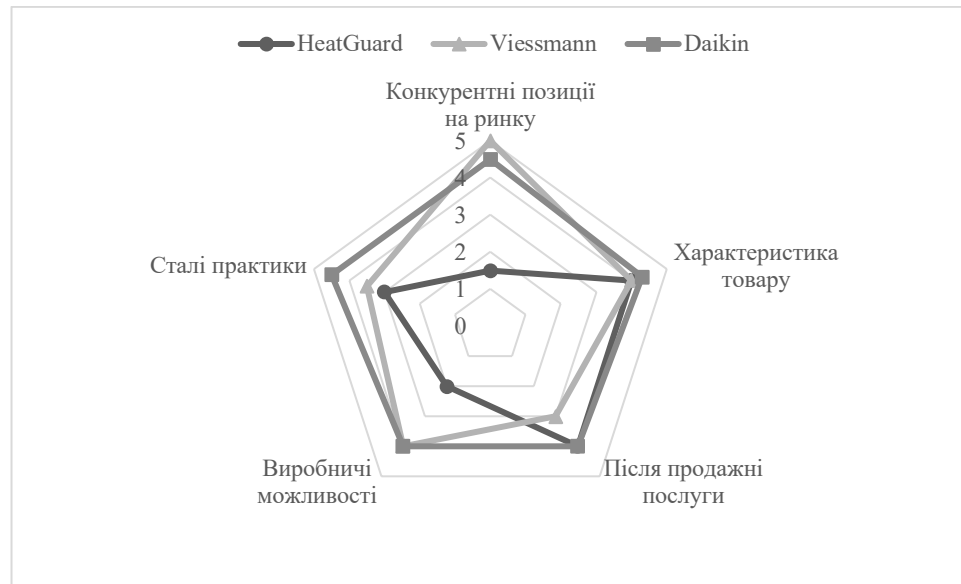
Завантаженість виробничих потужностей. Порівнюючи обрані бренди, варто розуміти, що Viessmann та Daikin є великим міжнародними компаніями, що мають значні активи в Європі та інших частинах світу. Компанія «ІВІК» є середнім українським підприємством, що лише починає процес розширення ринків збуту. Зважаючи на активний розвиток європейського ринку теплових насосів, і Viessmann, і Daikin відзначають про необхідність збільшення виробничих потужностей. Так, в 2022 році обидві компанії об'явили про майбутнє будівництво нових заводів по складанню теплових насосів. Виробничі потужності компанії «ІВІК» на даний момент дозволяють випускати до 500 теплових насосів на рік. Із початком повномасштабної російсько-української війни, спостерігається скорочення попиту на внутрішньому ринку, що зменшує навантаження на виробництво і дозволяє формувати більші партії для експорту.

Фреон. У контексті сталого розвитку, зокрема екологічності, провідні виробники теплових насосів відмовляються від старих типів фреону, що містять

більшу кількість хімічних речовин. У теплових насосах Viessmann використовується традиційний фреон R-410A. В системах опалення HeatGuard та Daikin натомість сьогодні використовується більш новий та екологічний тип фреону R-32, який також має відносно вищий рівень ефективності.

Стала корпоративна політика. Daikin і Viessmann як великі міжнародні компанії багато увазі приділяють інформуванні стейкхолдерів про їх сталі практики. Зважаючи на специфіку ринку, основний позитивний вплив на навколишнє середовище компанії здійснюють, просуваючи теплові насоси, використання яких скорочує обсяги викидів в атмосферу та використання викопних джерел енергії. Також, серед екологічно відповідальної діяльності компаній можна виділити підвищення ефективності виробництва та оптимізація ланцюгів поставок. У діяльності «ІВК» не можна виділити певні явні факти дотримання принципів сталого розвитку, оскільки компанія не поширює інформацію про свої сталі практики. Проаналізувавши досвід провідних компаній, можна відзначити, що пріоритетність розвитку напрямку теплових насосів, а також просування ідей використання даної системи опалення у поєднанні із сонячними панелями має позитивний вплив на навколишнє середовище.

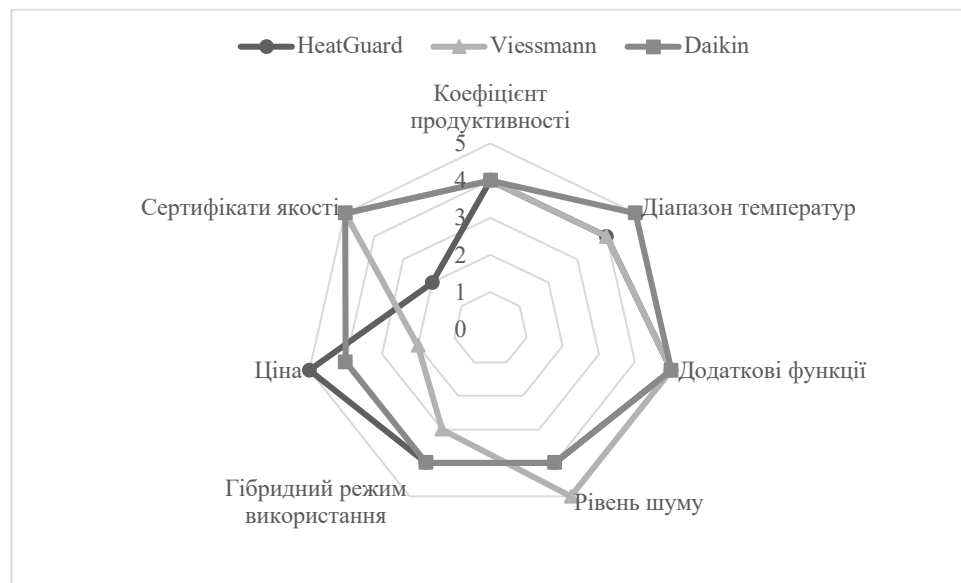
Оцінка потенціалу компанії «ІВК» та її теплових насосів HeatGuard порівняно з основними конкурентами Viessmann і Daikin (Додаток К) дозволяє виділити сильні сторони українського бренду під час виходу на європейський ринок. Як видно з рис. 2.11, висока якість теплових насосів є сильною стороною компанії, оскільки їхні характеристики відповідають рівню провідних виробників.



**Рис. 2.11. Карта конкурентних переваг ТОВ «ІВІК» на європейському ринку теплових насосів**

Джерело: складено автором

Якщо розглянути товарні характеристики теплових насосів обраних брендів детальніше (рис. 2.12), можна однозначно стверджувати, що конкурентною перевагою HeatGuard є низька ціна при збереженні високого рівня якості.



**Рис. 2.12. Конкурентні переваги теплових насосів HeatGuard**

Джерело: складено автором

Слабкою стороною теплових насосів HeatGuard є відсутність європейських сертифікатів, проте, якщо продукція відповідає усім вимогам, отримання потрібних знаків якості не стане проблемою під час виходу на іноземний ринок.

Такі умови конкурентного середовища сприяють виходу українського виробника теплових насосів на ринки європейських країн. Теплові насоси HeatGuard пропонують споживачам високу якість обладнання, яке буде слугувати власникам протягом багатьох років, за відносно низьку ціну. Такі характеристики товару можуть привабити споживачів, які прагнуть перейти на екологічну та енергоефективну систему опалення, проте не готові до великих інвестицій в систему опалення світового бренду.

Головним завданням, яке постане перед виробником HeatGuard під час виходу на ринок Європи, є просування власного бренду для підвищення його пізнаваності та формування іміджу надійного виробника. Як інструменти просування для української компанії під час виходу на європейський ринок можна запропонувати участь в місцевих виставках кліматичного обладнання, де можна безпосередньо познайомитися із потенційними дилерами продукції. Також важливими може бути створення рекламних матеріалів про переваги теплових насосів HeatGuard, що інформуватиме кінцевого споживача про енергоефективність системи, низькі експлуатаційні витрати та екологічність технології.

## **Висновки за розділом 2**

У другову розділі було визначено основні тенденції світового та європейського ринку теплових насосів, обґрунтовано вибір країни для виходу українських виробників, проаналізовано бізнес-середовище у Польщі, здійснено аналіз конкурентів на іноземному ринку.

Серед актуальних тенденцій на ринку було виділено:

- найактивніше розвивається ринок теплових насосів в Європі;
- лідерами за зростанням продажів в 2022 стали Польща, Італія, Франція та Німеччина;

- найбільшим попитом теплові насоси користуються у країнах із високою потребою у охолодженні або опаленні приміщень;
- формування амбітних світових, регіональних та національних планів переходу на теплові насоси, як енергоефективну та екологічну систему опалення.

Аналіз макрофакторів бізнес-середовища в Польщі показав, що даний ринок є привабливим для українських виробників теплових насосів. Основними ринковими загрозами є висока конкуренція, низький рівень обізнаності споживачів про ефективність теплових насосів для опалення та підвищення цін на електроенергію. Найвагомішими ринковими можливостями для українських компаній є активний розвиток державних програм фінансування переходу на теплові насоси і надзвичайно високі темпи зростання польського ринку.

В результаті конкурентного аналізу було виявлено, що перевагою теплових насосів HeatGuard виробництва компанії «ІВІК» є висока якість за доступною ціною. Також, аналіз конкурентів вказав на необхідність проведення активніших практик сталого розвитку, а саме просування екологічної відповідальності компанії та позитивного впливу теплових насосів HeatGuard на довкілля.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ІВІК» НА РИНКУ ПОЛЬЩІ

### 3.1. Оцінка експортного потенціалу ТОВ «ІВІК» в умовах реалізації концепції сталого розвитку

Експортний потенціал підприємства можна визначати як його можливість виробляти та реалізовувати на іноземних ринках товари і послуги, що є конкурентоспроможними в умовах дії динамічних національних та зовнішніх чинників та забезпечують стійку позицію на світовому ринку. Формування експортного потенціалу компанії відбувається під дією численних внутрішніх та зовнішніх факторів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Фактори впливу на експортний потенціал підприємства**

Джерело: складено на основі [16, с. 147]

На основі проведеного аналізу факторів зовнішнього середовища та конкурентоспроможності української компанії ТОВ «ІВІК» під час виходу на

польський ринок теплових насосів можна оцінити експортний потенціал компанії використавши метод SWOT-аналізу (табл. 3.1). Матриця SWOT-аналізу дозволяє виокремити напрямки реалізації ринкових можливостей за рахунок сильних сторін компанії, а також визначити сфери вдосконалення діяльності компанії і товару для посилення конкурентних позицій компанії

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз компанії «ІВІК» під час виходу на польський ринок теплових насосів**

	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p>Технічні характеристики теплових насосів Конкурентоспроможна ціна товарів; Використання останніх технологій у нових моделях теплових насосів (наприклад, екологічний фреон); 30-річний досвід інженерної роботи із кліматичним обладнанням різного типу; Використання високоякісних матеріалів та компонентів; Відомий бренд зовнішнього блоку теплових насосів HeatGuard; Розвиток програм дистанційного управління системами опалення; Кваліфікація працівників</p>	<p>Відсутність досвіду експорту; Бренд є невідомим на іноземних ринках; Відсутність європейських сертифікатів якості; Обмежені можливості для виробництва великих партій товару (до 500 на рік); Низька активність маркетингової діяльності; Обмежені фінансові ресурси; Відсутність сформованої сталої корпоративної стратегії компанії Відсутність сталих партнерських відносин із дистриб'юторами</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості ринку</b>	<b>Загрози ринку</b>
	<p>Запровадження державних програм фінансової підтримки населення для переходу на енергоефективні системи опалення, зокрема теплові насоси; Динамічне зростання польського ринку теплових насосів; Розвиток європейських програм декарбонізації; Головним фактором для споживачів при переході на теплові насоси є економія на опаленні; Зниження попиту на українському ринку і зменшення навантаження на виробничі потужності; Нестабільність ринку природного газу внаслідок російської агресії. Нульове мито на теплові насоси з України</p>	<p>Висока конкуренція на європейському ринку; Низький рівень обізнаності споживачів та монтажників про переваги теплових насосів; Підвищення цін на електроенергію; Уповільнення ринку нерухомості в Польщі; Паралельний розвиток ринку «зеленого» газу, що може бути використаний в опаленні будівель.</p>

Джерело: складено автором

Сильні сторони. Перевагою компанії «ІВІК» під час виходу на європейський ринок є висока якість теплових насосів HeatGuard. Системи опалення українського виробництва за технічними характеристиками відповідають продукції світових виробників. Зокрема, можна виділити високу енергоефективність теплових насосів HeatGuard. Також, продукція вирізняється на ринку своєю розумною системою управління, яка автоматично підлаштовує роботу теплового насосу під погодні умови та дозволяє оптимізувати використання вторинних джерел енергії та газу для досягнення мінімальних витрат за відносно низьких інвестицій в нову систему опалення (в гібридних системах опалення). Фактором, що потенційно підсилює конкурентні позиції HeatGuard, є зовнішні блоки відомого японського виробника Mitsubishi Heavy Industries, що може сприяти створенню іміджу надійних систем опалення. Позитивно на формування експортного потенціалу компанії також впливає великий досвід роботи із кліматичним обладнанням та висока кваліфікація працівників, що дозволяє розвивати виробництво відповідно до світового розвитку.

Слабкі сторони. Головна проблема, яка постає перед підприємствами, які планують вивести свою продукцію на іноземні ринки, це відсутність достатнього досвіду експорту діяльності та налагоджених партнерських відносин із дилерами на ринку у випадку непрямих форм виходу на ринок. Суттєвий вплив на діяльність компанії під час виходу на іноземний ринок є невідомість бренду для споживачів на новому ринку, що потребує від виробника суттєвих зусиль. В той же час, варто відзначити, що «ІВІК» є середнім підприємством, що в умовах повномасштабної війни відчуває нестачу фінансових ресурсів, що обмежує можливості компанії для збільшення виробничих потужностей для нарощування обсягів продажів закордоном.

Ринкові можливості. Найвагомішими ринковими можливостями для українських виробників під час виходу на польський ринок є динамічне зростання ринку теплових насосів в останні роки, що підтримується загальноєвропейськими та державними програмами підтримки переходу на енергоефективні системи

опалення. Мотиви для переходу на вторинні джерела енергії для опалення будинків також підсилюються нестабільність енергетичного ринку внаслідок російської агресії. Зменшення попиту на теплові насоси в Україні внаслідок погіршення економічного стану населення зменшило навантаження на виробничі потужності «ІВІК», що створює сприятливі можливості для виконання міжнародних замовлень на обладнань та розвитку експортної діяльності.

Ринкові загрози. Польський ринок має високий рівень конкуренції. Це викликано тим фактом, що європейський ринок теплових насосів почав формуватися близько 20 років тому. В той же час більшість споживачів не поспішають переходити на альтернативні способи опалення будинків, а продовжують використовувати твердопаливні або газові котли. Доволі часто споживачі відмовляються від використання теплових насосів через необізнаність про високі показники енергоефективності чи високі первинні витрати в обладнання.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна сформувати варіанти реакції підприємства на загрози і можливості під час виходу на ринок Польщі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Варіанти реакції компанії «ІВІК» на ринкові можливості і загрози

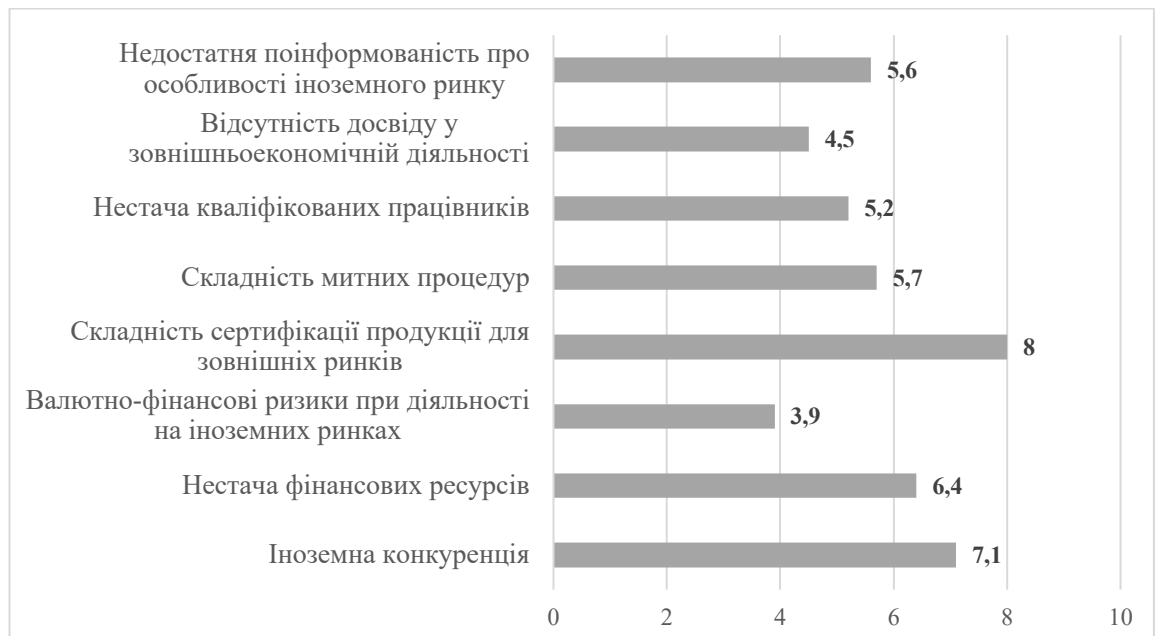
	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<b>Ринкові можливості</b>	СіМ: Розвиток товару відповідно до високих вимог ринку та пошук нових дилерів та ринків збуту	СлМ: Формування іміджу високоякісних систем опалення за доступною ціною. Вихід на іноземний ринок методом, що потребує найменших інвестицій.
<b>Ринкові загрози</b>	СіЗ: Здійснення маркетингової діяльності на підвищення пізнаваності бренду. Поширення інформації про енергоефективність теплових насосів та низькі експлуатаційні витрати. Просування гібридних теплових насосів на ринку.	СлЗ: Пошук дилерів, що знаходяться на перших етапах своєю діяльності та не мають усталених партнерських відносин із конкурентами на ринку теплових насосів

Джерело: складено автором

Для кращого розуміння можливостей та проблем українських виробників теплових насосів під час виходу на ринок Європейського Союзу в межах

дослідження було проведено опитування представників українського бізнесу методом анкетування (Додаток Л) та особистих інтерв'ю. Усі опитані респондентами погодились із важливістю розвитку експортної діяльності для підтримки власного бізнесу в умовах нестабільності українського бізнес-середовища. Для більшості українських підприємств вихід на іноземні ринки є пріоритетним завданням, проте на різних етапах інтерв'ю підприємці часто звертали увагу на нестачу фінансових ресурсів для розширення своєї діяльності на інші ринки, що підтверджує гіпотезу про вибір експорту як методу виходу на іноземний ринок.

Опитування щодо проблем, з якими зіштовхуються виробники теплових насосів під час експорту своєї продукції показало, що найвагомішими фактором є високі вимоги до системи опалення на потенційних ринках збуту (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Оцінка значущості факторів під час виходу на іноземний ринок**

Джерело: складено автором

Суттєвою загрозою для українських виробників також є висока конкуренція на світовому ринку теплових насосів. Деякі із представників бізнесу зазначають, що найбільше занепокоєння щодо виходу на ринок Європи в них викликає той факт, що

ринок активно розвивається близько 20 років, що ускладнює можливості виходу нового бренду.

Серед найпривабливіших ринків для виходу українських виробників експерти називають країни Східної та Центральної Європи, наприклад Польща та Чехія. В той же час респонденти зазначають, що особливістю теплових насосів є робота як на охолодження, так і на опалення, що дозволяє реалізовувати продукцію в багатьох країнах, незалежно від кліматичних умов.

На основі проведено аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства «ІВІК», а також оцінки можливостей і загроз виходу на європейський ринок теплових насосів експертами галузі, можна зробити оцінку експортного потенціалу компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Оцінка експортного потенціалу ТОВ «ІВІК»

Критерій	Характеристика
<b>I. Внутрішньо-орієнтований аналіз</b>	
Виробничий потенціал	Виробничі можливості: до 500 теплових насосів на рік; Виробничі приміщення дозволяють нарощувати обсяги виробництва за наявності фінансових ресурсів для інвестицій у матеріали і достатньої кількості кваліфікованих робітників; Можливість виконання індивідуальних замовлень.
Кадровий потенціал	Основна частина працівників, залучених у розробку і виробництво обладнання, складають фахівці із досвідом понад 10 років; Нестача фахівців ЗЕД із досвідом організації експортної діяльності; Наявність навчального центру ІВІК для підготовки технічних фахівців
Досвід ЗЕД	Досвід ведення міжнародної діяльності, укладання міжнародних контрактів, організація поставок товарів (імпортні операції); Відсутність досвіду експортної діяльності.
Фінансові ресурси	Погіршення фінансового стану компанії внаслідок повномасштабної війни в Україні, зменшення попиту на внутрішньому ринку. Як результат обмежуються можливості компанії для оперативного збільшення обсягів виробництва, проведення маркетингових заходів
Науково-дослідницький потенціал	Пріоритетність інвестицій у технологічний розвиток теплових насосів HeatGuard; Обмежені фінансові ресурси для розробки інноваційних продуктів
Конкурентоспроможність товару	Висока якість теплових насосів, надійність обладнання; Технічні показники HeatGuard відповідають продукції провідних виробників

Продовження таблиці 3.3

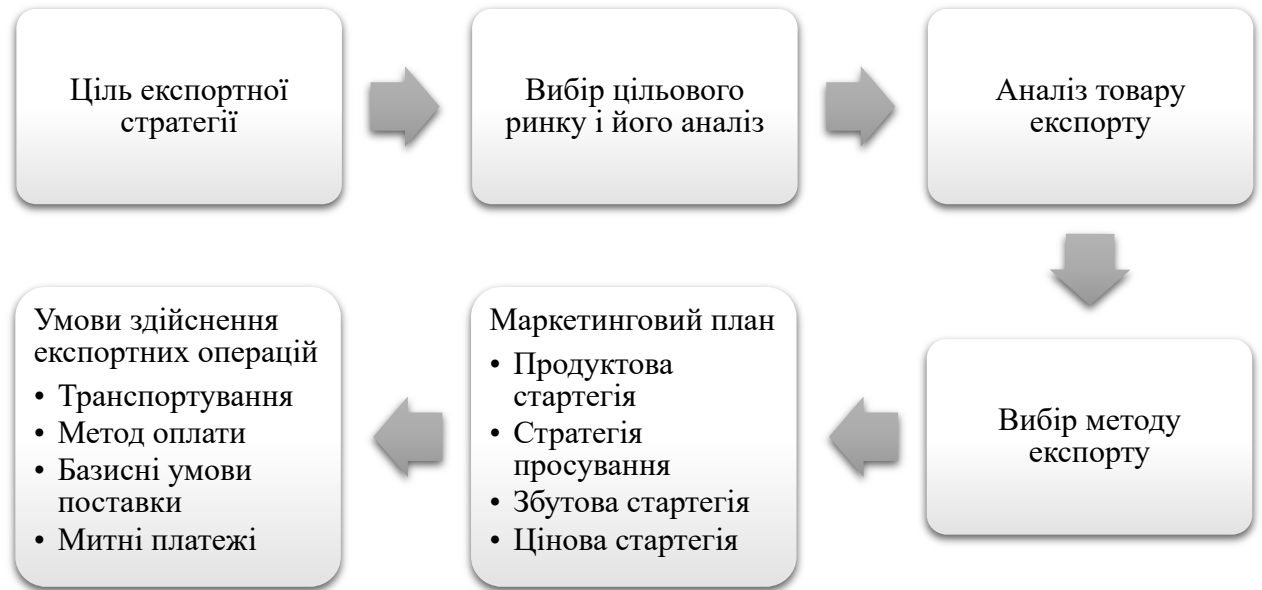
Якісні характеристики товару	Розумний мозковий центр теплових насосів HeatGuard, що дозволяє використовувати реалізовувати на ринках гібридні теплові насоси, які автоматично регулюють використання вторинних джерел енергії та газу в залежності від рівня енергоефективності; Програмне забезпечення для дистанційного моніторингу та управління тепловим насосом
Сприйняття споживачами	Бренд HeatGuard є невідомим на іноземних ринках Бренд зовнішніх блоків теплових насосів Mitsubishi Heavy Industries має репутацію надійного виробника кліматичного обладнання
Ціна товару	Ціна теплових насосів HeatGuard на 20-40% менша за ціни теплових насосів відомих виробників аналогічних технічних характеристик
Маркетингова діяльність	Друкована реклама: інформаційні буклети і презентації про переваги теплових насосів HeatGuard, економію на експлуатаційних витратах, можливості установки гібридних систем опалення (англійською мовою включно); Веб-сайт: наявність англійської мови на офіційному сайті бренду, де продемонстровані реальні об'єкти реалізації теплових насосів HeatGuard із детальною технічними характеристиками; Виставкові матеріали: мобільна лабораторія для демонстрації ефективності роботи теплових насосів у низьких температурах.
<b>II. Зовнішньо-орієнтований аналіз</b>	
Розмір ринку	Обсяг продажів теплових насосів в 2021 році в Європі склали 1,6 млн одиниць. В Польщі в 2022 році було продано 203 тис. теплових насосів. Темпи зростання ринку в Європейському Союзі в 2022 році склали 50%, а в Польщі – 119%
Рівень конкуренції	В ЄС функціонує близько 170 виробництв теплових насосів. Польські споживачі знайомі із 29 брендами. В 2022 році було анонсовано будівництво заводів по виробництву теплових насосів Daikin і Viessmann у Польщі. Найвідомішими брендами на польському ринку є Vaillant, Viessmann, Bosch, Stiebel Eltron, Nibe, Daikin.
Вимоги до товарів	Підтвердження рівня енергоефективності теплових насосів через процедуру отримання знаку якості ЕНРА
Особливості ринку	Створення державних програм фінансової підтримки населення для переходу на теплові насоси в Європі; Поширення ідей декарбонізації для покращення екології; Енергетична криза в Європі, спричинена російською агресією, створює сприятливі умови для розвитку теплових насосів, як заміника газових котлів та інших систем опалення.
Митні тарифи	Преференційний тариф для України: 0%

Джерело: складено автором

### **3.2. Розробка альтернатив експортної стратегії підприємства щодо виходу на ринок Польщі**

Розробки експортної стратегії підприємства передбачає формалізацію плану дій компанії щодо підготовки до виходу на іноземний ринок та особливостей

здійснення зовнішньоекономічних операцій. В процесі формування експортного плану управлінці мають відповісти на низку питань, що стосуються товару, ринків збуту, споживачів, посередників, способі здійснення експорту тощо. Елементи експортної стратегії представлені на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Алгоритм розробки експортної стратегії підприємства**

Джерело: складено автором

*Ціль експортної стратегії.* Метою виходу компанії «ІВІК» з тепловими насосами HeatGuard на зарубіжні ринки є розширення ринків збуту та диверсифікація ризиків. З урахуванням того, що компанія має обмежені фінансові ресурси і не має досвіду експортної діяльності, доцільним методом виходу на міжнародні ринки є експорт. Необхідність у пошуку нових ринків обумовлена зменшенням масштабів ринку теплових насосів в Україні через погіршення економічної ситуації та відсутністю державних заходів щодо стимулювання переходу на енергоефективні системи опалення. Таким чином, для забезпечення постійного зростання продажів теплових насосів HeatGuard стає необхідним освоєння ринків інших країн та забезпечення зростання обсягів експорту.

*Вибір цільового ринку.* Аналіз світового ринку теплових насосів показав, що найдинамічніше темпи зростання ринку теплових насосів спостерігаються в Європі

(50%), що робить даний регіон привабливим для виходу. Особливістю теплових насосів є їх можливість використання для охолодження та опалення приміщень, а отже усі країни регіону можуть розглядатися як цільові. Проте, зважаючи на енергетичну кризу, яка загострилась в Європі в 2022 році, спостерігається зростання попиту на теплові насоси саме як енергоефективну систему опалення. Тому доречним є розгляд країн із відповідними кліматичними умовами.

Використовуючи метод експортних оцінок, за критеріями ємкості ринку, темпів його зростання, рівня конкуренції та географічної віддаленості країни як цільовий ринок для виходу компанії «ІВІК» було обрано Польщу. Факторами привабливості даного ринку є надзвичайні темпи зростання (119%), активний розвиток державних програм підтримки переходу населення на теплові насоси та підвищення цін на енергоресурси, що підвищує експлуатаційні витрати інших систем опалення. Також, значний позитивний вплив на розвиток ринку теплових насосів відіграє посилення важливості дотримання принципів сталого розвитку в суспільстві, а також підвищення обізнаності населення про нейтральний вплив теплових насосів на навколишнє середовище.

Стратегічний аналіз бізнес-середовища показав, що ринкові можливості українського виробника під час виходу на польський ринок теплових насосів перевищують ринкові загрози. Найбільшими перешкодами на новому ринку, які потребують реакції з боку компанії, є висока конкуренція, оскільки Польща є частиною спільного ринку ЄС. Суттєвою проблемою для виробників теплових насосів на ринку Польщі також є застарілі уявлення про енергоефективність теплових насосів серед деяких спеціалістів кліматичного обладнання.

*Аналіз товару експорту.* Компанією "ІВІК" для виходу на зарубіжний ринок було обрано тепловий насос HeatGuard. Аналіз конкурентоспроможності систем опалення українського виробництва у порівнянні зі світовими виробниками, які користуються популярністю в Польщі, дозволяє стверджувати, що теплові насоси HeatGuard за якістю відповідають рівню європейського ринку. Можливою

конкурентною перевагою HeatGuard на зарубіжному ринку може стати висока якість та надійність за доступною ціною, оскільки навіть використовуючи компоненти провідних технічних компаній, ціна українських теплових насосів менша на 20-40% від продукції лідерів ринку.

У разі виведення теплових насосів HeatGuard на зарубіжний ринок, товар не потребує адаптації, за винятком дотримання вимог маркування щодо енергоефективності системи. Проте, технічна документація, інструкції та маркетингові матеріали, такі як рекламні буклети та презентації для дилерів, потребують локалізації, а саме перекладу на англійську та польську мови.

*Метод експорту.* Компанії, які вперше здійснюють експорт, стикаються з одним із стратегічних питань – вибір форми виходу на зарубіжний ринок: прямий або непрямий експорт. Вибір форми експорту впливає на ступінь контролю за діяльністю на іноземному ринку, обсяги ризиків та витрати на здійснення експорту. В умовах, коли підприємство розпочинає свою діяльність на іноземних ринках та не має досвіду, найвагомим фактором у визначенні ефективності ЗЕД є витрати компанії.

Як видно із табл. 3.4, здійснюючи прямий експорт виробник має суттєво збільшити свої витрати і ризики для виходу на іноземний ринок. Тому такий метод експорту переважно підходить для компаній із значними фінансовими ресурсами та досвідом діяльності на іноземних ринках. Експорт продукції через торгового посередника, дозволяє виробнику значно зменшити свої первинні витрати на організацію виходу на іноземний ринок за рахунок розподілу ризиків та сфер відповідальності. Проте, обравши непрямий метод експорту, виробник втрачає контроль за іноземним ринком, контакт із кінцевим споживачем та отримує менше інформації про ринкові особливості країни-імпортера.

Таблиця 3.4

### Витрати експортера за різних форм виходу на іноземний ринок

Категорія витрат	Прямий експорт	Експорт через посередника
------------------	----------------	---------------------------

Транспортування	Експортер самостійно забезпечує доставку товару до іноземних ринків збуту	В залежності від умов міжнародного контракту витрати на транспортування покладають на посередника чи експортера.
Зберігання	Експортер має забезпечити зберігання товару в країні збуту	Витрати на зберігання товарів на іноземному ринку бере на себе посередник
Маркетинг	Маркетингову діяльність на іноземному ринку повністю забезпечує експортер.	Торговий посередник бере на себе основні витрати на здійсненню маркетингової діяльності на іноземному ринку. Експортер може брати на себе частину витрат за домовленістю між компаніями. Виробник також витрачає кошти на пошук партнерів.
Покриття ризиків	Експортер несе усі ризики, пов'язані із реалізацією товару на іноземному ринку самостійно, включаючи ризики під час транспортування, валютні ризики тощо.	Витрати пов'язані зі непередбачуваними подіями в процесі доставки товару розподіляються між експортером та торговим посередником відповідно до умов контракту. Ризики, пов'язані з подіями на внутрішньому ринку імпортера, покриває імпортер самостійно.
Монтаж і сервісне обслуговування	У разі експорту обладнання виробник має забезпечити надання післяпродажних послуг кінцевим покупцям власними силами чи за допомогою компанії-партнера.	Торгові посередники самостійно здійснюють монтаж та сервісне обслуговування обладнання
Сертифікація	Усі витрати, пов'язані із отриманням сертифікатів якості, несе експортер, включаючи транспортування зразка до лабораторії в іншій країні.	Торговий посередник із власної ініціативи може взяти на себе витрати на сертифікацію товару, за умови якщо таке сертифікація не є обов'язковою для ввозу товару.

Джерело: складено автором на основі [2; 17; 64]

Рекомендованим методом виходу компанії «ІВІК» із тепловими насосами HeatGuard на ринок Польщі є непрямий експорт через торгового посередника. Вибір такої форми торгівлі обумовлюється внутрішніми ресурсами підприємства та особливостями функціонування ринку. Продаж обладнання, такого як теплові насоси, передбачає надання компанією послуг з проектування, монтажу та сервісного обслуговування систем опалення. Часто такі послуги є пріоритетним фактором для кінцевого споживача під час вибору компанії-продавця. Таким чином, перед виробником теплових насосів постає вибір: відкрити іноземну компанію, яка

буде реалізовувати продукцію та надавати супутні послуги, або знайти дилера, який має достатні компетенції для обслуговування обладнання та зацікавлений у товарі експортера. Поточний фінансовий стан ТОВ «ІВІК» не дозволяє в найближчому майбутньому здійснити великі інвестиції у створення дочірнього підприємства в Польщі, тому бажаним для початкового етапу експортної діяльності компанії є продаж продукції через дилерів чи дистриб'юторів, які будуть забезпечувати реалізацію товару на новому ринку.

Перевага виходу на іноземний ринок через торгового посередника також полягає у можливості здійснити пробний експорт продукції для кращого вивчення попиту. Зокрема, за належної взаємодії із дилерами та дистриб'юторами, можна краще вивчити попит польських споживачів на різні моделі обладнання, аби ефективніше планувати поставки на ринок. Також, перевагою такого варіанту виходу на іноземний ринок є можливість співпраці виробника та дистриб'ютора, адже при укладанні дистриб'юторського договору, компанії можуть передбачати консультування інженерів «ІВІК» щодо проектування систем опалення та здійсненню ремонту обладнання.

Обираючи непрямий експорт, компанії «ІВІК» потрібно знайти партнерів для реалізації теплових насосів HeatGuard на польському ринку. З одного боку, виробник може самостійно ознайомитися із переліком дилерів систем опалення та надіслати оферту потенційним покупцям товару. З іншого боку, експортер може просувати власний бренд в Польщі серед учасників ринку кліматичного обладнання, приймаючи участь у профільних виставках. Відвідання таких заходів дозволяє краще вивчити товари конкурентів, а також ознайомитися із основними дилерами.

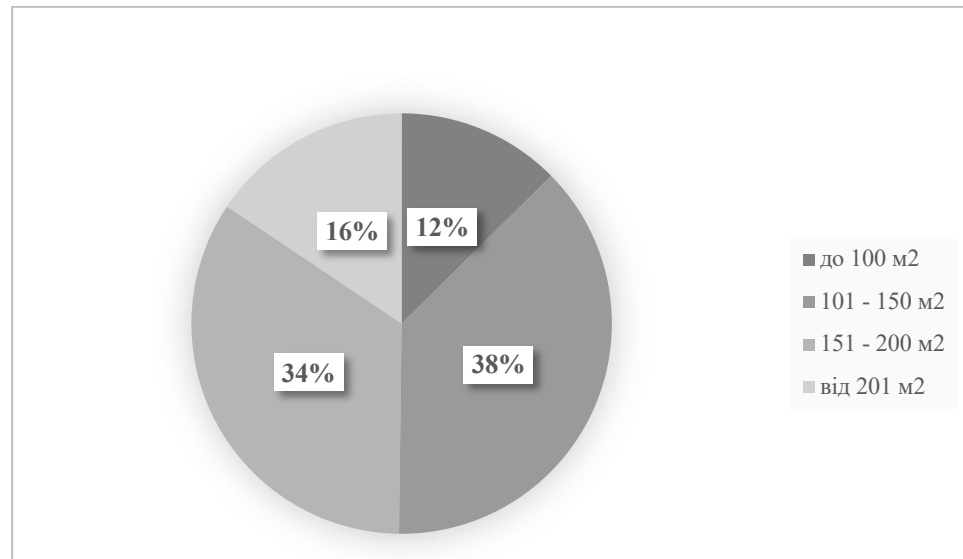
Зважаючи на високу конкуренцію на ринку теплових насосів, можна припустити, що торгові посередники, що мають усталені партнерські відносини із різними виробниками, менше зацікавлені у співпраці із новим виробником. Тому пріоритетними партнерами для ТОВ «ІВІК» можуть стати компанії, які тільки

починають продаж та обслуговування теплових насосів на польському ринку, а тому не мають широкого асортименту систем опалення. Безумовно, бажаною ситуацією є укладання довгострокового контракту поставки, проте на перших етапах партнерства можуть укладатися короткострокові «пробні» контракти.

Суттєвою частиною експортної стратегії компанії є маркетинговий план. Коротко маркетингову діяльність підприємства під час виходу на іноземний ринок можна розкрити через «4P», а саме продуктову стратегію, стратегію просування, стратегію дистрибуції та цінову стратегію.

*Продукт.* Обравши товарну групу експорту, перед експортером постає завдання визначити повноту асортименту. Для ринку теплових насосів важливо визначити, власники яких будинків найчастіше купляють теплові насоси, адже розмір будинків визначає потужність систем опалення. Дослідження польського ринку показують, що 38% покупців в 2022 році планували встановити теплові насоси в будинках 101-150 м<sup>2</sup> (рис. 3.4). На другому місці знаходяться будівлі розміром від 151 до 200 м<sup>2</sup>. Найменшим попитом користуються теплові насоси для будинків до 100 м<sup>2</sup>.

Зважаючи на структуру ринку в Польщі, компанія "ІВІК" має можливість експортувати теплові насоси моделей HeatGuard 80NX, HeatGuard 110NX та HeatGuard 140NX. Теплові насоси меншої або більшої потужності можуть бути доставлені на ринок за окремим замовленням, але це може зайняти більше часу. Така ситуація є сприятливою, адже дані моделі складають менше 10% від продажів на українському ринку компанією «ІВІК».



**Рис. 3.4. Структура продажів теплових насосів в Польщі за площею будинку, 2022 р., %**

Джерело: [111]

Формування продуктової стратегії також передбачає вибір між стратегією адаптації та стандартизації. Зважаючи на особливості ринку та специфіку товару, теплові насоси HeatGuard не потребують суттєвої адаптації до польського ринку. Проте, варто розуміти, що за реальних умов неможливе «чисте» застосування однією маркетингової стратегії. Компанії «ІВІК» під час експорту теплових насосів HeatGuard доречніше дотримуватися стратегії стандартизації. Однак, також рекомендовано пройти європейську сертифікацію та отримати знак якості ЕНРА.

Проходження сертифікації є добровільним, але наявність даного документу дозволяє придбати системи опалення в рамках державних програм співфінансування, а також підвищує імідж виробника. Оцінка теплових насосів на відповідність вимогам енергоефективності здійснюється незалежними лабораторіями. Визнаною Європейською асоціацією виробників теплових насосів лабораторією в Польщі є Центральний холодильний центр «СОСН» у Кракові. Вартість проходження сертифікації може залежати від багатьох факторів, проте в середньому витрати на цей захід для середнього підприємства складуть \$5000.

*Просування.* Оскільки реалізація теплових насосів HeatGuard на польському ринку планується через торгового посередника, то більша частина зобов'язань щодо просування продукції на зарубіжному ринку лежать на дилері або дистриб'юторі. Тому основні зусилля експортера щодо просування продукції мають зосередитися на пошуках партнерів на ринку Польщі та інших країн. Найефективнішим методом просування серед торгових посередників є участь у галузевих виставках, де виробник має можливість представити свій товар, поширити ознайомчі буклети, познайомитися із учасниками ринку та організувати ділові зустрічі із потенційними торговими партнерами. Також, для просування теплових насосів може бути застосований метод «direct mailing/emailing», який передбачає адресну розсилку пропозицій та рекламних матеріалів.

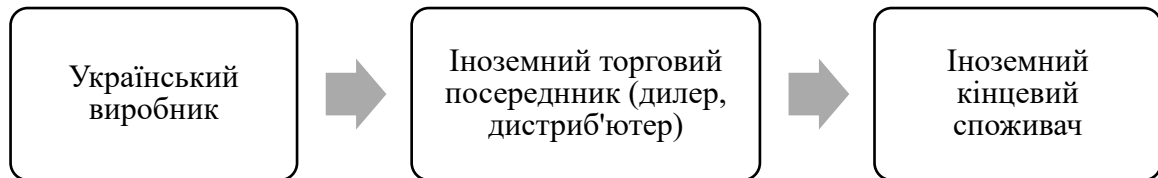
Після встановлення партнерських відносин із торговим посередником на іноземному ринку, експортер може надавати дистриб'ютору маркетингові матеріали для використання на ринку. Ці матеріали можуть включати інформаційні буклети для поширення серед потенційних клієнтів, візуальні матеріали для оформлення веб-сторінки бренду, відеоматеріали та презентації про реалізовані об'єкти із використання теплових насосів HeatGuard для демонстрації можливостей використання обладнання. Таким чином, перед компанією «ІВІК», виходячи на ринок Польщі, постає завдання перекласти та адаптувати свої рекламні матеріали.

Окреме місце у просування теплових насосів на ринках є соціальні медіа та PR. Позитивний вплив на продажі теплових насосів мають статі у масових засобах інформації про енергоефективність і низькі експлуатаційні витрати даної систем опалення. Також, набирає вагомості для суспільства вплив систем опалення на довкілля, тому важливими є розкриття у соціальних медіа важливість переходу на альтернативні систем опалення, як теплові насоси, для покращення екології.

Результативними для просування бренду є рейтинги кращих моделей теплових насосів, в яких порівнюються їх технічні параметри, інші якісні характеристики, ціни, основні переваги та недоліки. Такі рейтинги переважно

формують великі дилери, які мають широкий асортимент систем опалення різних виробників.

*Дистрибуція.* Як вже було визначено на етапі вибору методу експорту, найкращим варіантом для компанії «ІВІК» під час виходу на польський ринок є експорт через торгових посередників (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Система дистрибуції товару на іноземному ринку**

Джерело: складено автором

Якщо експортер не підписує договору про ексклюзивне дистрибуцію на ринку з контрагентом, існує можливість побудувати мережу партнерських відносин із різними торговими посередниками, які можуть працювати в різних регіонах Польщі, що дозволять охопити більшу частку споживачів та збільшити обсяги продажів.

Для виробника бажаною є довготривала співпраця із торговими посередниками, яка дозволяє завчасно укладати договори поставки товару, аби планувати процес виробництва теплових насосів, складених з багатьох компонентів. Проте, на перших етапах експорту можуть укладатися контракти на менший період та меншими партіями, зважаючи на невідомість бренду та початковий етап співпраці контрагентів.

*Ціна.* Формування ціни на іноземному ринку є складним процесом, оскільки з одного боку в країні експорту може бути інша конкурентна ситуація, а відповідно і рівень цін на товар, а з іншого – виробник та торговий посередник несуть додаткові витрати. У загальному розумінні ціна на іноземному ринку складається із витрат

експортера та імпортера на виробництво товару, організацію зовнішньоекономічної операції та безпосередньо збут продукції за кордоном (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Структура ціни товару на іноземному ринку

Розподіл витрат між контрагентами	Компоненти ціни
Експортер	<b>Витрати на національному ринку</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на виготовлення товару;</li> <li>- Пакування та підготовка до експорту товару;</li> <li>- Витрати на функціонування експортної служби підприємства.</li> </ul>
Між експортером та імпортером у відповідності із контрактом	<b>Витрати на зовнішньоекономічну операцію</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Отримання дозвільних документів;</li> <li>- Витрати на навантаження та транспортування;</li> <li>- Страхові витрати на міжнародне перевезення;</li> <li>- Збори в порту, аеропорту;</li> <li>- Митні платежі (мито, акциз, митні збори, ПДВ)</li> </ul>
Імпортер	<b>Витрати на збут на іноземному ринку</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Витрати на зберігання товару;</li> <li>- Витрати на збут;</li> <li>- Витрати на рекламу та ступлювання збуту;</li> <li>- Сервісні витрати</li> </ul>
Імпортер	<b>Фінансові витрати</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Фінансування комерційного кредиту;</li> <li>- Покриття фінансових, політичних, комерційних ризиків</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [4]

Зважаючи на кількість компонентів, які беруться до уваги у формуванні ціни на іноземному ринку, зокрема за витратним методом, перед виробником постає завдання визначити таку експортну ціни товару, яка б дозволила йому зберегти конкурентоспроможність. Особливо це є важливими для компанії «ІВІК» під час виходу на ринок Польщі, оскільки конкурентною перевагою теплових насосів HeatGuard є висока якість за доступної ціни.

Аналіз цін на теплові насоси в Польщі (Додаток М) показав, що розкид цін на ринку є значним. Порівнюючи товарні позиції за технічними характеристиками, можна сказати, що до преміального сегменту відносяться переважно відомі бренди західної Європи та Японії. До низького цінового сегменту частіше входять теплові насоси польських та китайських виробників. Проте, варто зазначити, що клас енергоефективності не впливає на належність до того чи іншого цінового сегменту.

На основі вивчених цін, можна виокремити чотири цінові сегменти (табл. 3.6). Порівнюючи ціни на теплові насоси, що представлені на ринку Польщі, із цінами на системи опалення HeatGuard, можна стверджувати, що експортовані товари компанією «ІВІК» збережуть свою конкурентну перевагу за ціною. В середньому ціна HeatGuard (без урахування експортних витрат) менше від найменшої ціни на польському ринку на 20%.

Таблиця 3.6

### Цінові сегменти ринку теплових насосів в Польщі

Потужність теплового насосу, кВт	Ціновий сегмент, USD			
	Низький	Середній	Вище середнього	Преміальний
4,0-5,9	до 4000	4000-4999		від 5000
6,0-7,9	до 5500	5500-7499	7500-8999	від 9000
8,0-9,9	до 5000	5000-6499	6500-8999	від 9000
10,0-12,9	до 6500	6500-7999		від 8000
13,0-14,4	до 7000	7000-8999		від 9000
14,5-19,9	до 7000	7000-9999		від 10000

Джерело: складено автором

Зважаючи на таку різницю в цінах, існує можливість зберегти конкуренту ціну на ринку Польщі на теплові насоси HeatGuard, навіть продаючи товар через посередників. Загалом, в міжнародній практиці у разі продажу товарів через посередників прийнято надавати знижки для того, аби дистриб'ютор мав можливість заробити на перепродажі товару. Проте, треба брати до уваги особливості ринку, а саме той факт, що продаж теплових насосів завжди супроводжується наданням проектних та монтажних послуг, які можуть становити в від 250 до 500 дол. США в залежності від обсягів робіт. Надання знижки експортером також може залежати від обсягу замовлення, строку партнерських відносин та етапу експортної діяльності компанії.

Зважаючи на той факт, що теплові насоси HeatGuard вперше виходять на іноземний ринок, доречним є застосування цінової стратегії проникнення на ринок, яка передбачає встановлення низьких цін для швидкого проникнення виробника на

новий ринок. Отже, формуючи експортну ціну, а також визначаючи умови дистрибуції, варто пам'ятати, що теплові насоси HeatGuard мають залишатися у низькому ціновому сегменті.

Остатнім елементом формування експортної стратегії підприємства є безпосереднє визначення умов здійснення експортної операції, що включає базисні умови поставки, метод транспортування товару, метод оплати, митні платежі, а також інші регулятивні вимоги до експортованих товарів.

*Метод транспортування.* Оскільки Польща та Україна мають спільний кордон, контрагенти можуть обрати будь-який метод доставки товару. Найдоречнішими способам транспортування кліматичного обладнання на таких відстанях є доставка автомобільним сполученням. Такий вид транспорту є найшвидшим та гнучким способом доставки. Перевагою також є можливість лише одним транспортом доставити товар від складу виробника до складу покупця. Такий метод є рекомендованим у випадках, коли обсяг партії доставки є незначним.

Припустимо, що компанія «ІВІК» буде поставляти партію теплових насосів, що буде складатися із раніше визначених моделей HeatGuard 80NX, HeatGuard 110NX та HeatGuard 140NX. Вантажівка об'ємом 40 кубічних метрів зможе одночасно вмістити 22 од. HeatGuard 80NX, 12 од. HeatGuard 110NX та 6 од. HeatGuard 140NX. Міжнародне перевезення із Київської області до Варшави в середньому буде коштувати 1150 EUR.

*Базисні умови поставки.* Типовими умовами поставок, які використовується в аналогічних операціях, є EXW за Інкотермс 2020. Дані умови передбачають, що продавець забезпечує товар в своєму місці розташування, тобто на власному складі, звідки покупець самостійно забирає товар і з того моменту бере на себе всі ризики пов'язані із транспортуванням товару.

Проте, зважаючи на продовження військових дій в Україні, можна припустити, що покупець не буде готовим брати на себе ризики, що можуть виникнути під час транспортування товару по території України. В такому випадку

можна запропонувати умови FCA, за яких продавець зобов'язаний забезпечити товар, який пройшов очищення для експорту та доставити його до визначеного контрактом місце, де він буде переданий основному перевізнику. Як місце призначення можна визначити Ягодин, де знаходиться найбільший міжнародний пункт пропуску на кордоні України та Польщі. Приймаючи такі умови поставки, ймовірні витрати експортера на транспортування товару до ПП «Ягодин» складуть 700 EUR.

*Метод оплати.* Рекомендованим методом оплати у випадку продажу теплових насосів польському покупцю є банківський переказ. Перевагою даної форми міжнародних розрахунків є швидкість здійснення оплати – в середньому необхідно від одного до п'яти днів на здійснення операції. Також, банківський переказ, як форма розрахунку, є привабливим через низьку собівартість операції, оскільки основні витрати, які включаються - це плата за обслуговування корпоративних клієнтів в банку. Головним недоліком цієї форми міжнародного розрахунку для експортеру є те, що існує ризик неотримання грошей після здійснення поставки товару. З метою зменшення негативного впливу даного ризику в договорах чітко визначаються граничні терміни розрахунку та зазначаються штрафні санкції за прострочення покупцем платежу за отриманий товар. Бажаною умовою розрахунків для експортера у такому випадку є вимога про передплату у визначених розмірах. Отримання авансу дозволяє продавцю здійснювати виробництво товару без залучення зовнішнього фінансування діяльності, і відповідно, зменшити свої витрати.

Окрім визначених умов здійснення експортної операцій, суттєвої уваги заслуговують регулятивні вимоги до експорту, такі як митні платежі, ліцензування експорту, отримання необхідних супровідних документів.

*Митні платежі.* Теплові насоси HeatGuard за гармонізованою системою описи та кодування товарів відносять до товарної групи 84 18 61 00 99 – «Теплові

насоси, крім установок для кондиціонування повітря товарної позиції 8415, попередньо заряджені гідрофторвуглецями» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

УКТ ЗЕД	Найменування
84	Реактори ядерні, котли, машини, обладнання і механічні пристрої; їх частини
84 18	Холодильники, морозильники та інше холодильне або морозильне обладнання, електричне або інших типів; теплові насоси, крім установок для кондиціонування повітря товарної позиції 8415
84 18 61 00	Теплові насоси, крім установок для кондиціонування повітря товарної позиції 8415
84 18 61 00 91	попередньо заряджені гідрофторвуглецями

Джерело: складено на основі [20]

До товарів, які імпортуються з України до країн ЄС застосовується преференційний митний режим відповідно до умов ПВЗВТ між Україною та країнами-членами Європейського Союзу. Тому до теплових насосів українського виробництва застосовується нульове ввізне мито. В той же час рівень податку на додану вартість на цю групу товарів в Польщі складає 23%.

*Ліцензування.* Для здійснення експорту теплових насосів відповідно до українського законодавства виробник має отримати ліцензію на здійснення такої діяльності [12]. Необхідність контролю за торгівлею теплових насосів, полягає у тому, що фреон містить озоноруйнівні або фторовані парникові гази, які можуть нашкодити довкіллю у випадку неналежного використання. Ліцензію експортер може отримати від Мінекономіки, подавши заявку у визначеному порядку. Адміністративний збір за видачу ліцензії складає 780 грн, проте під час воєнного стану послуга є безкоштовною. Перш ніж подати заявку на отримання ліцензії на експорт теплових насосів, виробник має отримати висновок про країну походження товару та код товару відповідно до УКТЗЕД від Торгово-промислової палати України. Отримання відповідних документів для здійснення експорту визначеної раніше партії із трьох моделей теплових насосів складе 6526,8 грн.

*Супровідні документи.* Експорт товарів з України до країн ЄС також передбачає широкий перелік супровідних документів загального та специфічного характеру. Документи, які необхідні для митного оформлення будь-якого товару, який перетинає кордон ЄС, надані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Базові документи для проходження митниці Польщі

Документ	Зміст
Комерційний рахунок-фактура	Доказ операції купівлі-продажу між експортером та імпортером, що містить основну інформацію про операцію, що необхідна для митного оформлення.
Декларація митної вартості	Надається у випадку, коли вартість імпортованих товарів перевищує 20 000 євро. Використовується для оцінки митної вартості.
Дорожня накладна (CMR)	Містить відомості про міжнародне перевезення вантажів автомобільним транспортом. Має бути підписаний вантажовідправником (експортером) та міжнародним перевізником.
Страхування вантажу	У разі оформлення страховки на вантаж, товар має супроводжуватися відповідним документом
Пакувальний лист	Надає інформацію про товари та деталі упаковки (опис, вага, розмір, позначення тощо).
Сертифікат про походження товару EUR-1	Надається для отримання преференційного доступу на ринок ЄС в межах угода про вільну торгівлю.
Єдиний адміністративний документ (SAD)	Є загальною формою імпортової декларації в ЄС, яка систематизує усі дані про імпортера та експортера, товар, супровідні документи, митний режим тощо.

Джерело: складено на основі [20]

Перелічені документи оформлюються продавцем та перевізником та супроводжують товар від моменту відвантаження до передачі покупцю.

Окрім отримання базових документів, які необхідні для ввезення товару до ЄС, для експорту теплових насосів виробник має забезпечити відповідність товару вимогам ЄС, які надають право завозити та реалізовувати такі товари на ринку (табл. 3.9). Встановлення технічних вимог та вимог до маркування товарів відносяться до нетарифних методів регулювання зовнішньої торгівлі, що дозволяє контролювати якість товарів, що потрапляють на внутрішній ринок.

Таблиця 3.9

### Вимоги до теплових насосів, що імпортуються до ЄС

Вимога	Зміст
Європейський сертифікат відповідності (CE)	Перш ніж обладнання для опалення або охолодження буде розміщено на ринку, на нього наноситься маркування відповідності CE та видається декларація відповідності, за допомогою якої виробник або його уповноважений представник гарантує та заявляє, що продукт відповідає всім відповідним вимогам безпеки та якості ЄС.
Вимоги маркування екодизайну	Теплові насоси, що імпортуються до ЄС мають містити позначення про: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вміст фторованих парникових газів;</li> <li>- Енергетичні характеристики;</li> <li>- Клас енергоефективності систем опалення;</li> <li>- Максимальні викиди оксидів азоту.</li> </ul>
Директиви 2014/35/EU	Теплові насоси, що імпортуються до ЄС, мають бути виготовлені таким чином, аби відповідати вимогам до низьковольтного обладнання та бути безпечним для людей та навколишнього середовища.

Джерело: складено на основі [20]

Дані вимоги до імпортованих теплових насосів до країн ЄС не передбачаються для компанії «ІВІК» суттєвих змін. Головними завданнями щодо підготовки товарів до експорту є правильне маркування обладнання, перевірка на відповідність продукції технічним вимогам ЄС та підготовка технічної документації, що міститимете необхідну інформацію.

### **3.3. Оцінка економічної ефективності стратегічних альтернатив виходу ТОВ «ІВІК» на зовнішній ринок**

Головною умовою здійснення експортної діяльності є економічна ефективність таких дій підприємства. Важливість оцінки даного показника обумовлюється тим фактом, що правильне обґрунтування контрактної ціни, умов поставки, інвестицій та врахування усіх витрат на здійснення ЗЕД визначає прибутки компанії від експортної діяльності.

Для визначення економічної ефективності експорту товару необхідно зіставити фінансові результати від зовнішньоекономічної діяльності компанії з витратами, які необхідні для їхнього досягнення. Загалом витрати підприємства на здійснення експорту можна поділити на витрати, які безпосередньої пов'язані із здійснення конкретної експортної операції, які визначаються укладеним міжнародним контрактом, а також витрати, які несе підприємство на формування

експортного потенціалу, пошук іноземних партнерів та розширення виробництва для виконання іноземних замовлень.

Потенційні витрати компанії «ІВІК» на передекспортному етапі складають витрати на пошук іноземного покупця, що передбачає участь у галузевих міжнародних виставках, а також витрати на отримання знаку якості ЕНРА, що дозволить підвищити привабливість теплових насосів HeatGuard на ринку Польщі. В той же час, у випадку успішного виходу на іноземний ринок та стабільному нарощуванні обсягів експорту, необхідними будуть додаткові витрати на розширення виробничих потужностей та найм нових працівників.

Таблиця 3.10

### Планові витрати на підготовку до здійснення та розширення експортної діяльності

Стаття витрат	Сума
<i>Розширення ЗЕД відділу:</i>	
- Заробітна плата фахівця із експорту	€ 610 (щомісячно)
<i>Маркетингова діяльність:</i>	€ 4800
- Участь у виставці в Польщі:	€ 4650
o Реєстраційний внесок	€ 100
o Розміщення рекламного блоку в каталозі виставки	€ 150
o Оренда виставкової площі	€ 2500
o Виготовлення рекламних матеріалів, які роздаватимуть відвідувачам виставки (листівки, прайс-листи, буклети)	€ 300
o Транспортування виставкового обладнання та рекламних матеріалів	€ 500
o Витрати на відрядження	€ 1100
- Спонсорські статті	€ 150
<i>Отримання сертифікату Keutmark – знак якості ЕНРА (кожні 3 роки)</i>	€ 4500
<i>Представницькі витрати</i>	€ 300-1000
<i>Розширення виробництва:</i>	
- Заробітна плата нових працівників	€ 515 (щомісячно)
- Навчання нових працівників	€ 6000 - € 150
- Розширення цеху зборки	€ 70000

Джерело: складено автором

На основі розробленої експортної стратегії, можна сформулювати типовий контракт поставки теплових насосів HeatGuard польському дилеру. Головні умови, які беруться до уваги у розрахунку економічної ефективності експортної операції, наведені в табл. 3.11.

Ціни, які пропонуються іноземному контрагенту, були сформовані із урахуванням витрат експортера на виробництво та збут продукції таким чином, аби ціна теплових насосів HeatGuard після націнки дилера, залишалась конкурентоспроможною на ринку Польщі.

Таблиця 3.11

### Умови міжнародного контракту купівлі-продажу

Стаття контракту	Умови
Країна-імпортер	Польща
Найменування товару	теплові насоси: HeatGuard 80NX, HeatGuard 110NX, HeatGuard 140NX
Код УКТ ЗЕД	84 18 61 00 99
Кількість товару	HeatGuard 80NX: 22 од. HeatGuard 110NX: 12 од. HeatGuard 140NX: 6 од. Всього: 40 од.
Контрактна ціна товару (за одиницю)	HeatGuard 80NX: € 3500 HeatGuard 110NX: € 4600 HeatGuard 140NX: € 5100
Базисні умови поставки	FCA Ягодин
Термін поставки	75 днів
Валюта ціни	євро
Валюта платежу	євро
Курс НБУ на дату платежу	41,3
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ
Умови розрахунків	50% аванс
Штрафні санкції	0,3% від вартості контракту за кожен день прострочення платежу

Джерело: складено автором

Беручи до уваги середні витрати на здійснення такого замовлення іноземного покупця (Додаток Н), можна визначити точні фінансові результати від експортної операції (табл. 3.12), які можуть бути використані для визначення рентабельності експорту, а також обґрунтування доцільності експорту.

Таблиця 3.12

### Розрахунок економічної ефективності експортної операції

Показник	євро	грн.
Валютна виручка	162 800	6 717 128
<i>Фактурна вартість товару</i>		

Витрати на виготовлення партії товару	110 541	4 565 360
<b>Витрати на здійснення ЗЕО</b>	<b>1 165</b>	<b>48 110</b>
Пакування	378	15 600
Витрати навантаження	87	3 600
Доставка до основного перевізника	700	28 910
<b>Інші витрати для виконання ЗЕО</b>	<b>827</b>	<b>34 126</b>
Витрати на отримання ліцензії	19	780
Витрати на отримання інших дозвільних документів	158	6 527
Витрати на оформлення ЗЕД документації	500	20 630
Юридичні витрати	150	6 189
<b>Загальні витрати по ЗЕО</b>	<b>112 534</b>	<b>4 647 596</b>
<b>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</b>	<b>50 266</b>	<b>2 069 532</b>
Податок на прибуток	9 048	372 516
<b>Чистий прибуток</b>	<b>41 218</b>	<b>1 697 016</b>
<b>Продаж товару на внутрішньому ринку</b>		
Виручка від реалізації на внутрішньому ринку	154 100	6 364 330
Витрати на реалізацію на внутрішньому ринку	15 410	636 433
Загальні витрати продажу на внутрішньому ринку	125 951	5 201 793
<b>Прибуток до оподаткування на внутрішньому ринку</b>	<b>28 149</b>	<b>1 162 537</b>
<b>Показники економічної ефективності ЗЕО</b>		
Рентабельність ЗЕО за прибутком до оподаткування	30,9%	
Рентабельність ЗЕО за чистим прибутком	<b>25,3%</b>	
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО	<b>1,45</b>	
Альтернативний коефіцієнт ефективності ЗЕО	<b>1,79</b>	

Джерело: складено автором

Основні витрати, які несе експортер на здійснення розглянутої зовнішньоекономічної операції пов'язані із підготовкою товару до відправки, а також його доставка до основного перевізника, відповідно до умов поставок FCA. Витрати на отримання дозвільних документів та ліцензії на експорт товарів, що містять озоноруйнівні речовини, є незначними, проте мають місце за кожної поставки товару. Сумарно витрати підприємства на здійснення поставки товару складають 112,5 тис. євро. Чистий прибуток від здійснення експортної операції в свою чергу складе 41,2 тис. євро. Таким чином, рентабельність такої операції складе

25,3%, тобто на кожен одиницю продажів продукції компанія «ІВІК» може заробити 0,25 євро прибутку.

Базовий коефіцієнт ефективності експортної операції склав 1,45, що свідчить про прибутковість такої діяльності, адже на кожен одиницю витрат на виробництво продукції та організацію її експорту генерується додаткові 0,45 грошових одиниць доходу. Альтернативний коефіцієнт ефективності склав 1,79, що підтверджує доцільність експортної діяльності компанії, оскільки продаж теплових насосів до Польщі є прибутковішим. По-перше, це пов'язано із різним рівнем цін на теплові насоси в Україні та в Польщі. По-друге, здійснення експорту на іноземний ринок через торгового посередника дозволяє зменшити витрати виробника на збут продукції. Оскільки зобов'язання щодо просування товару на іноземному ринку лежать переважно на дилері, витрати на збут на внутрішньому ринку перевищують витрати на здійснення експортної операції.

Для оцінки економічної ефективності здійснення експортної діяльності компанії «ІВІК» необхідно врахувати витрати на підготовку до виходу на зовнішній ринок, а також на збільшення обсягів виробництва для обслуговування замовлень іноземних партнерів. Зокрема, необхідно взяти до уваги передекспортні витрати компанії на участь у міжнародній виставці в Польщі для пошуку партнерів та просування власного бренду. Перед виходом на іноземний ринок також доцільно отримати знаку якості ЕНРА, що підвищить конкурентоспроможність товару на ринку Європи і зробить його привабливішим для торгових посередників.

Розвиток експортної діяльності компанії передбачає розширення виробничих потужностей, тому необхідно врахувати капітальні інвестиції у будівництво та оснащення більшого цеху для збірки теплових насосів HeatGuard, а також збільшення витрат на оплату праці працівників виробництва та ЗЕД-відділу.

Для оцінки ефективності плану організації експортної діяльності компанії «ІВІК» за позитивним сценарієм можна зробити припущення, що в 1 і 3 році проекту компанії вдасться знайти нових партнерів в Польщі для реалізації теплових

насосів HeatGuard. Прогнозовані обсяги експорту теплових насосів на наступні 5 років будуть мати відповідні значення, як в табл. 3.13. Зі збільшенням обсягів продажу та з'явленням нових покупців також зростатимуть витрати компанії на забезпечення зовнішньоекономічних операцій. Маркетингові витрати в свою чергу найвищими будуть у перші роки експортної діяльності, оскільки для пошуку покупців на ринку Польщі необхідна активна участь у галузевих виставках. Детальніше витрати, що пов'язані із експортною діяльністю, розглянуті в Додатку П.

Таблиця 3.13

### Очікувані фінансові параметри проекту

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Обсяг експорту, од		40	80	120	280	360
Дохід від експорту		162800	325600	488400	1139600	1465200
Собівартість експортованого товару		110541	221083	331624	773790	994873
Витрати на експортну операцію		2 392	3 157	5 149	9 183	11 271
<b>Фінансовий результат від експорту</b>		<b>49867</b>	<b>101360</b>	<b>151627</b>	<b>356627</b>	<b>459056</b>
<i>Маркетингові витрати</i>	9150	4650	6850	11350	3100	3100
<i>Збільшення фонду оплати праці</i>			13650	13500	13500	13500
<b>Грошовий потік від операційної діяльності після оподаткування</b>	<b>-9150</b>	<b>37078</b>	<b>66305</b>	<b>103957</b>	<b>278822</b>	<b>362814</b>
Збільшення виробничих потужностей	70000					
Збільшення запасів	265299					
<b>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</b>	<b>-335299</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Грошовий потік від операційної та інвестиційної діяльності</b>	<b>-344449</b>	<b>37078</b>	<b>66305</b>	<b>103957</b>	<b>278822</b>	<b>362814</b>

Джерело: складено автором

Для забезпечення безперебійного постачання теплових насосів на ринок Польщі в умовах збільшення попиту на продукцію HeatGuard, необхідні інвестиції на розширення виробничих потужностей та на формування запасів матеріалів для виробництва, оскільки терміни поставок багатьох компонентів теплових насосів можуть складати до 1 року.

За умови, що фінансування початкових інвестицій буде здійснюватися за рахунок позикового капіталу під 6% річних, чиста теперішня вартість (NPV) проекту складе 310,2 тис. євро, що свідчить про доцільність його здійснення. Значення індексу прибутковості (IP) для окресленого проекту по збільшенню обсягів експорту теплових насосів HeatGuard становить 1,9, що також свідчить про високу рентабельність та доцільність реалізації проекту. Загалом, витрати на пошук іноземних партнерів, просування бренду HeatGuard в Польщі та збільшення виробничих потужностей за визначених темпів зростання експорту окупиться за 3 роки і 9 місяців. Таким чином, окреслена експортна стратегія для виходу компанії «ІВІК» на ринок Польщі із тепловими насосами HeatGuard та визначені дії в межах даної стратегії є економічно ефективними і доцільними для реалізації.

### **Висновки за розділом 3**

В третьому розділі було здійснення оцінку експортного потенціалу компанії «ІВІК», сформовано рекомендації щодо розробки експортної стратегії підприємства на основі здійсненого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінено економічну ефективність запропонованих заходів.

Для оцінки експортного потенціалу компанії було сформовано матрицю SWOT-аналізу та варіанти реакції компанії на ринкові можливості і загрози. Компанії було рекомендовано зосередити увагу на формуванні позитивного іміджу бренду на іноземному ринку, просуванні продукції серед потенційних покупців та пошуку дилерів, які не мають усталених партнерських відносин із конкурентами-виробниками.

З метою кращого вивчення проблем виходу українських компаній на іноземні ринки було проведено опитування представників бізнесу та експертів ринку. Найбільшими бар'єрами для експорту теплових насосів відповідно до результатів анкетування є висока конкуренція в Європі, складність сертифікації продукції та нестача фінансових ресурсів.

За результати дослідження факторів діяльності компанії «ІВІК» було здійснено оцінку експертного потенціалу підприємства за допомогою внутрішньо-орієнтованого та зовнішньо-орієнтованого аналізу.

В даному розділі було сформовані рекомендації щодо розробки експортної стратегії компанії «ІВІК» для виходу на ринок Польщі. Рекомендації стосувались таких елементів стратегії як ціль, вибір цільового ринку та його аналіз, товар експорту, метод виходу на ринок, маркетинговий план компанії та умови здійснення експортної операції.

Для оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії було оцінено витрати підприємства на підготовку до здійснення та розширення експортної діяльності, а також на виконання типової експортної операції. За визначеними умовами поставки було розраховано потенційні доходи компанії від експорту обраних товарів та можливі фінансові результати від експорту. Для загальної оцінки ефективності виходу компанії на іноземні ринки, було здійснено розрахунки ефективності інвестицій компанії у розширення виробництва та просування бренду на іноземному ринку для пошуку торгових партнерів в Польщі. За умови підписання контрактів на поставку теплових насосів із двома покупцями, які будуть забезпечувати стабільні продажі товару закордоном, компанія «ІВІК» зможе окупити свої витрати за 3 роки та 9 місяців. Чиста приведена вартість таких інвестицій із часовим горизонтом у 5 років складає 310,2 тис. євро.

## ВИСНОВКИ

Результатом магістерської роботи є узагальнення теоретичних підходів до формування експортної стратегії підприємства, розкриття впливу концепції сталого розвитку на нього і розробка рекомендацій щодо здійснення експорту товарів до європейських країн. Одержані результати дозволяють зробити наступні висновки:

1. Аналіз наукової літератури за темою формування експортної стратегії вимагає формування власного визначення категорії. В роботі «експортна стратегія підприємства» була визначена як довгостроковий план дій щодо виходу на іноземний ринок, що ґрунтується на ринкових можливостях та ресурсах підприємства та направлений на формування міжнародної конкурентоспроможності продукції.

2. Експортна стратегія компанії формується у залежності від розміру підприємства, його внутрішніх ресурсів, цілей компанії, етапу здійснення зовнішньоекономічної діяльності та особливостей зовнішнього бізнес-середовища. У випадках, коли підприємства має малі чи середні розміри, а досвід експорту є незначним, компанії частіше обирають непрямі методи виходу на ринок, залучають менше ресурсів до здійснення експортної діяльності. Великі компанії, що активно експортують свою продукцію переорієнтовують свою діяльність на міжнародні ринки, що вимагає стандартизації товару та маркетингової діяльності компанії та поглибленні знань про особливості іноземних ринків. Особливості експортної стратегії також можуть визначатися такими критеріями як інтенсивність зростання компанії, асортимент експорту, конкурентні переваги компанії, метод виходу на ринок та фінансово-економічні показники експортної діяльності.

3. Аналіз досліджень впливу концепції сталого розвитку на різні аспекти діяльності підприємства показав, що дотримання цих принципів змінює такі елементи формування експортної стратегії підприємства як внутрішні та зовнішні фактори, принципи здійснення маркетингової, виробничої, інноваційної та логістичної діяльності та особливості формування конкурентних переваг на

міжнародних ринках. Компанії, які дотримуються активної сталої корпоративної стратегії можуть бути конкурентоспроможнішими на іноземних ринках, формуючи імідж відповідального бренду та дотримуючись вимог, щодо регулювання впливу на навколишнє середовище.

4. Тенденції світового та європейського ринків теплових насосів свідчать про його майбутній розвиток та зростання. Серед них можна виокремити прискорення темпів зростання ринку в 2021-2022 рр.; лідерами за зростанням є такі країни ЄС, як Польща, Італія, Франція та Німеччина; підвищення цільових значень декарбонізації країн світу; визнання міжнародними організаціями та державними органами важливості поширення технології теплових насосів для досягнення цілей зменшення викидів у навколишнє середовище; створення державних стимулів для переходу на екологічні та енергоефективні системи опалення; підвищення цін на енергоресурси. За результатами дослідження бізнес-середовища Польщі було виявлено, що дана країна є привабливою для виходу українських виробників теплових насосів, незважаючи на високу конкуренцію на європейському ринку.

5. Провівши аналіз основних конкурентів на польському ринку теплових насосів – німецька компанія Viessmann та японська компанія Daikin, було зроблено висновок про доцільність експорту теплових насосів HeatGuard. Конкурентною перевагою теплових насосів українського виробництва є їхня висока якість, яка відповідає рівню світових виробників, за низькою ціною. Аналіз конкурентів також вказав на необхідність проведення активніших практик сталого розвитку, а саме просування екологічної відповідальності компанії та позитивного впливу теплових насосів HeatGuard на довкілля

6. Для оцінки експортного потенціалу компанії «ІВІК» було складено матрицю SWOT-аналізу та проведено внутрішньо-орієнтований та зовнішньо-орієнтований аналіз експортного потенціалу. Сильною стороною компанії є висока якість товару за конкурентоспроможною ціною, що визначає можливості компанії до виходу на іноземний ринок. Слабкою стороною в свою чергу є невідомість

бренду для іноземного ринку та відсутність досвіду експорту. Результати опитування експертів ринку показало, що найвагомими проблемами виходу на іноземний ринок для українських виробників є складність сертифікації теплових насосів та висока конкуренція. Зважаючи на можливості та загрози ринку було рекомендовано зосередити увагу на формуванні позитивного іміджу бренду на іноземному ринку, просуванні продукції серед потенційних покупців та пошуку дилерів, які не мають усталених партнерських відносин із конкурентами-виробниками.

7. В роботі було надано рекомендації, щодо формування експортної стратегії компанії «ІВІК» під час виходу на іноземний ринок за такими пунктами, як вибір цільового ринку, адаптація товару, вибір методу виходу, маркетингова діяльність та умови поставки товару. Як найпривабливіший ринок для виходу українського виробника було обрано Польщу. Зважаючи на особливості ринку та характеристик товару, теплові насоси HeatGuard не потребують адаптації до європейського ринку, окрім правильного маркування. Виходити на ринок рекомендується через торгового посередника, який буде реалізовувати та обслуговувати обладнання. Для підвищення рівня довіри до виробника було запропоновано отримати європейський сертифікат якості. Як один із основних методів просування бренду серед дилерів було обрано участь у галузевих виставках. Цінова політика компанії має бути націлена на збереження низьких цін та товари. Доставку товару до імпортера бажано здійснювати автомобільним транспортом на умовах FCA до кордону із Польщею. Особливої уваги заслуговує отримання ліцензії на експорт теплових насосів в Україні.

8. Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів було оцінено ефекти від здійснення одиничної експортної операції на визначених умовах. Розраховані коефіцієнти рентабельності та ефективності операції перевищують одиницю, що свідчить про доцільність експорту. Для комплексної оцінки доцільності початку експортної діяльності підприємством, було оцінено

ефективність проекту розширення виробничих потужностей за рахунок комерційного кредиту та доходів від експорту. За умови підписання контрактів на поставку теплових насосів із двома покупцями, які будуть забезпечувати стабільні продажі товару закордоном, компанія «ІВІК» зможе окупити свої витрати за 3 роки та 9 місяців. Чиста приведена вартість таких інвестицій із часовим горизонтом у 5 років складає 310,2 тис. євро.

### Список використаних джерел

1. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 462 с.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Ю. Козак та ін. Київ : Центр навч. літ., 2006. 792 с.
3. Зовнішньоекономічні операції та контракти : навч. посіб. / В. В. Козик та ін. Київ : Центр нач. літ., 204. 608 с.
4. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : монографія. Київ : Знання, 2007. 448 с.
5. Каніщенко О. Л. Управління підприємством в умовах посилення нестабільності міжнародного ринкового середовища. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 1 (30). С. 154–162.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг: загальний курс. 5-те вид. Київ : Вільямс, 2007. 608 с.
7. Малярець Л. М., Отенко І. П., Моргун Г. В. Стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства на засадах контролінгу : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 193 с.
8. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. І. Дахно та ін. ; ред. І. І. Дахно. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 288 с.
9. Міжнародна економічна діяльність : підручник / В. В. Рокоча та ін. Київ, 2018. 698 с.
10. Переверзєва А., Малая Е. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. Т. 3, № 35. С. 102–108.
11. Пильнова В. П., Капелюшна Т. В., Пісковець О. В. Організація експорту товарів суб'єктами малого та середнього бізнесу. *Агросвіт*. 2021. № 24. С. 29. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.24.29>.

12. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2021 р. № 1424 : станом на 2 груд. 2022 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424-2021-п#Text>.

13. Савицький А. В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 266, № 1. С. 37–40.

URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2018-266-1-37-40>.

14. Старостіна А.О. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять «глобалізація» та «підприємницький ризик»). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2011. № 128. С. 5-10.

15. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю. Стратегічний аналіз привабливості національних та міжнародних ринків: навч. посібник / За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2021. 271 с.

16. Тюріна Н. М., Шелест Є. О. Формування та використання експортного потенціалу машинобудівних підприємств : монографія. Хмельницький : Хмельн. нац. ун-т, 2013. 243 с. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3189>.

17. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.

18. Циганкова Т. М. Середовище міжнародної маркетингової діяльності: аналіз та сфери використання даних. 2009. С. 251–259.

URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22088/251-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

19. Чигрин О. Ю., Хоменко Л. М., Калітай Г. К. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. № 14. С. 107–118. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-11>.

20. Access2Markets. *European Commission*.

URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/search?product=841861&origin=UA&destination=PL>.

21. Analysis of the existing incentives in Europe for heating powered by fossil fuels and renewables sources. 2021. URL: <https://www.coolproducts.eu/wp-content/uploads/2021/07/coolproducts-heating-subsidies-report-web.pdf>.

22. Ansoff H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 c.

23. Assessing the sustainable competitiveness of nations / B. Bilbao-Osorio та ін. *World Economic Forum*. 2013. URL: [https://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR\\_Chapter1.2\\_2013-14.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Chapter1.2_2013-14.pdf).

24. Badanie rynkowe PORT PC: ponad dwukrotny wzrost sprzedaży powietrznych pomp ciepła w I poł. 2022 roku!. *budujemydom.pl*. URL: <https://budujemydom.pl/instalacje/pompy-ciepła/aktualnosci/102863-badanie-rynkowe-port-pc-ponad-dwukrotny-wzrost-sprzedazy-powietrznych-pomp-ciepła-w-i-pol-2022-roku>.

25. Banerjee S. B. Corporate environmentalism: the construct and its measurement. *Journal of Business Research*. 2002. T. 55, № 3. C. 177–191. URL: [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(00\)00135-1](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(00)00135-1).

26. Belu M. G., Caragin A. R. Strategies of Entering New Markets. *Romanian Economic Journal*. 2008. T. 11, № 27. C. 83–98.

27. Cagatay S., Mihci H. Industrial pollution, environmental suffering and policy measures: an index of environmental sensitivity performance (IESP). *Journal of environmental assessment policy and management*. 2003. T. 05, № 02. C. 205–245. URL: <https://doi.org/10.1142/s1464333203001309>.

28. Cavusgil S. T. On the internationalization process of firms. *European Research*. 1980. T. 8, № 6. C. 273–281.

29. Cavusgil S. T. On the internationalization process of firms. *European Research*. 1980. T. 8, № 6. C. 273–281.
30. Chomać-Pierzecka E., Sobczak A., Soboń D. The Potential and Development of the Geothermal Energy Market in Poland and the Baltic States–Selected Aspects. *Energies*. 2022. T. 15, № 11. C. 4142. URL: <https://doi.org/10.3390/en15114142>.
31. Christmann P., Taylor G. Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in china. *Journal of international business studies*. 2001. T. 32, № 3. C. 439–458. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490976>.
32. Clean Energy Technology Observatory: Heat Pumps in the European Union – 2022 Status Report on Technology Development, Trends, Value Chains and Markets. *JRC Publications Repository*. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC130874>.
33. Climate comparison: Poland / Ukraine. *Worlddata.info*. URL: <https://www.worlddata.info/climate-comparison.php?r1=poland&r2=ukraine>.
34. Daikin Europe invests €300 million in new Polish heat pump heating factory. 2022. URL: [https://www.daikin.eu/en\\_us/press-releases/daikin-europe-invests-300-million-in-new-polish-heat-pump-heatin.html](https://www.daikin.eu/en_us/press-releases/daikin-europe-invests-300-million-in-new-polish-heat-pump-heatin.html).
35. Daikin Europe: веб-сайт. URL: [https://www.daikin.eu/en\\_us/news-and-media.html](https://www.daikin.eu/en_us/news-and-media.html).
36. Daniels J. D. International business: Environments and operations. 9-те вид. Лондон : Prentice Hall International, 2001. 810 с.
37. Delmastro C. Heat Pumps. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/heat-pumps>.
38. Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council of 23 April 2009 on the promotion of the use of energy from renewable sources and amending and subsequently repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:140:0016:0062:en:PDF>.

39. Doha Declaration. *World Trade Organization*.  
URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dda\\_e/dohaexplained\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dda_e/dohaexplained_e.htm).
40. Domestic shipment record of home air conditioners (room air conditioners). *Japan Refrigeration and Air Conditioning Industry Association (JRAIA)*.  
URL: <https://www.jraia.or.jp/statistic/detail.html?ca=0&ca2=0>.
41. Drivers and outcomes of sustainable export marketing strategies in international environments / G. M. Silva та ін. *Review of International Business and Strategy*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/ribs-05-2022-0056>.
42. EHPA Stats 2022. *EHPA*.  
URL: [http://www.stats.ehpa.org/hp\\_sales/story\\_sales](http://www.stats.ehpa.org/hp_sales/story_sales).
43. Emigration. *Eurostat*.  
URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00177/default/table?lang=en&category=migr.migr\\_cit.migr\\_emi](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00177/default/table?lang=en&category=migr.migr_cit.migr_emi).
44. EN DataCenter. *ChinaIOL*. URL: <http://data.chinaiol.com/ECData?iid=116>.
45. Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance / L. C. Leonidou та ін. *International Business Review*. 2015. T. 24, № 5. C. 798–811.  
URL: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001>.
46. Evolving Paradigm for Environmental Sensitivity in Marketing Programs: A Synthesis of Theory and Practice / A. Menon та ін. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1999. T. 7, № 2. C. 1–15.  
URL: <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501825>.
47. Fit for 55. *European Council*.  
URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>.
48. Fraj E., Martínez E., Matute J. Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture. *Journal of Strategic*

*Marketing*. 2011. T. 19, № 4. C. 339–355.

URL: <https://doi.org/10.1080/0965254x.2011.581382>.

49. From laggard to leader: How Poland became Europe’s fastest-growing heat pump market. *Foresight*. 2022. URL: <https://foresightdk.com/from-laggard-to-leader-how-poland-became-europes-fastest-growing-heat-pump-market/>.

50. Gkypali A., Love J. H., Roper S. Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*. 2021. T. 128. C. 486–498. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.026>.

51. Gkypali A., Love J. H., Roper S. Export status and SME productivity: Learning-to-export versus learning-by-exporting. *Journal of Business Research*. 2021. T. 128. C. 486–498. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.026>.

52. Goodson T. Heating. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/heating>.

53. Guest post: How heat pump sales are starting to take off around the world. *Carbon Brief*. 2022. URL: <https://www.carbonbrief.org/guest-post-how-heat-pump-sales-are-starting-to-take-off-around-the-world/>.

54. Heat pumps barometer 2018. *EurObserv'ER*. URL: <https://www.eurobserv-er.org/heat-pumps-barometer-2018/>.

55. Heat pumps barometer 2020. *EurObserv'ER*. URL: <https://www.eurobserv-er.org/heat-pumps-barometer-2020>.

56. Heat pumps barometer 2021. *EurObserv'ER*. URL: <https://www.eurobserv-er.org/heat-pumps-barometer-2021/>.

57. Heat Pumps in the European Union – 2022. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC130874>.

58. Heat pumps sales growth rate, 2020-2021. *IEA*. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/heat-pumps-sales-growth-rate-2020-2021>.

59. HeatGuard: веб-сайт. URL: <https://heatguard.ua>.

60. Heating degree days in Poland, 2000-2020. *IEA*.  
URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/heating-degree-days-in-poland-2000-2020>.
61. Heating systems installers. Expanding and upskilling the workforce to deliver the energy transition. *EHI | European Heating Industry*. 2022.  
URL: <https://ehi.eu/wp-content/uploads/2022/08/EHI-report-Heating-systems-installers-Expanding-and-upskilling-the-workforce-to-deliver-the-energy-transition.pdf>.
62. Historical Data: Central Air Conditioners and Air-Source Heat Pumps. *US Air-Conditioning, Heating, and Refrigeration Institute*.  
URL: <https://www.ahrinet.org/resources/statistics/historical-data/central-air-conditioners-and-air-source-heat-pumps>.
63. Hizarci-Payne A. K., İpek İ., Kurt Gümüş G. How environmental innovation influences firm performance: A meta-analytic review. *Business Strategy and the Environment*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.2678>.
64. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach (4th Edition). 4-те вид. Prentice Hall, 2007. 752 с.
65. Homeowner buying behaviour in 2021.  
URL: <https://www.grundfos.com/solutions/learn/research-and-insights/hvac-oem-premium-download-consumer-study-report>.
66. HVACR Quarterly Statistics. *Heating, Refrigeration and Air Conditioning Institute of Canada*. URL: <https://www.hrai.ca/hvacr-statistics>.
67. Immigration. *Eurostat*.  
URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00176/default/table?lang=en&category=migr.migr\\_cit.migr\\_immi](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TPS00176/default/table?lang=en&category=migr.migr_cit.migr_immi).
68. Implementing a National Export Strategy. *OECD iLibrary*. 2010.  
URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/9781848590700-en>.

69. Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review / F. Alvino та ін. *Journal of Intellectual Capital*. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/jic-11-2019-0259>.
70. Is the energy crisis really making the business case for heat pumps?. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/is-the-energy-crisis-really-making-the-business-case-for-heat-pumps>.
71. Is the European Union on track to meet its REPowerEU goals?. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/is-the-european-union-on-track-to-meet-its-repowereu-goals>.
72. Januškaitė V., Užienė L. Intellectual Capital as a Factor of Sustainable Regional Competitiveness. *Sustainability*. 2018. Т. 10, № 12. С. 4848. URL: <https://doi.org/10.3390/su10124848>(дата звернення: 22.02.2023).
73. Jiang R. J., Bansal P. Seeing the Need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*. 2003. Т. 40, № 4. С. 1047–1067. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00370>.
74. Kumlu Ö. The effect of intangible resources and competitive strategies on the export performance of small and medium sized enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Т. 150. С. 24–34. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.004>.
75. Kurmayer N. J. From coal to heat pumps: Poland's transition to green heating. *Euractiv*. 2022. URL: <https://www.euractiv.com/section/energy/news/from-coal-to-heat-pumps-polands-path-towards-green-heating/>.
76. Leonidou L. C., Katsikeas C. S. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*. 1996. Т. 27, № 3. С. 517–551. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>.
77. Maeyama H. Market Report: Japan. *HPT Magazine*. 2020. Т. 38, № 1. URL: <https://heatpumpingtechnologies.org/publications/market-report-japan>.

78. Malinowski P. Krzysztof Bosak: Propozycja PiS? Właściciele pomp ciepła i samochodów elektrycznych będą gorzko płakać. *Rzeczpospolita*. 2022. URL: <https://www.rp.pl/polityka/art37069441-krzysztof-bosak-propozycja-pis-wlasciciele-pomp-ciepla-i-samochodow-elektrycznych-beda-gorzko-plakac>.
79. Market and industry trends: Heat pumps. *Renewables 2022 Global Status Report*. URL: [https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/GSR2022\\_Full\\_Report.pdf](https://www.ren21.net/wp-content/uploads/2019/05/GSR2022_Full_Report.pdf).
80. Martín-Tapia I., Aragón-Correa J. A., Rueda-Manzanares A. Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*. 2010. T. 45, № 3. C. 266–275. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.009>.
81. Martín-Tapia I., Aragón-Correa J. A., Rueda-Manzanares A. Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*. 2010. T. 45, № 3. C. 266–275. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.009>.
82. Mazorenko O. V. The Criteria for Choosing an Export Strategy of Enterprise. *Business Inform*. 2019. T. 8, № 499. C. 253–258. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-253-258>.
83. Mazorenko O. V. The Criteria for Choosing an Export Strategy of Enterprise. *Business Inform*. 2019. T. 8, № 499. C. 253–258. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-253-258>.
84. McDaniel S. W., Rylander D. H. Strategic green marketing. *Journal of Consumer Marketing*. 1993. T. 10, № 3. C. 4–10. URL: <https://doi.org/10.1108/07363769310041929>.
85. Mescon M. H. Management: Individual and organizational effectiveness. New York, N.Y : Harper & Row, 1981. 714 c.
86. Moskvina A., Voronina O. Global trends of intellectualization of the economy in the system of ensuring of increasing international competitiveness. *Series: Economic science*. 2020. T. 5, № 158. C. 72–78. URL: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2020-5-158-72-78>(дата звернення: 19.02.2023).

87. National Green Export Reviews. *UNCTAD*.  
URL: <https://unctad.org/system/files/information-document/NGERs%20explanation%20short.pdf>.
88. Net Zero by 2050. *IEA*. 2021. URL: <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>.
89. Number of households by household composition, number of children and age of youngest child (1000). *Eurostat*.  
URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst\\_hhnhtych/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst_hhnhtych/default/table?lang=en).
90. Ohlin B. *Interregional and International Trade: Revised Edition*. Harvard University Press, 2013. 340 c.
91. Poland to cap power prices for households, small business. *Reuters*. 2022.  
URL: <https://www.reuters.com/business/energy/poland-cap-power-prices-households-small-business-2022-10-11/>.
92. Polonsky M. J., Rosenberger P. J. Reevaluating green marketing: a strategic approach. *Business Horizons*. 2001. T. 44, № 5. C. 21–30.  
URL: [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(01\)80057-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(01)80057-4).
93. Pompy ciepła - ranking rozpoznawalności firm i produktów. *budujemydom.pl*. 2021. URL: <https://budujemydom.pl/instalacje/pompy-ciepla/rankingi/23864-pompy-ciepla-ranking-rozpoznawalnosci-firm-i-produktow#:~:text=W%20rankingu%20A%20liderem%20jest,rozpoznawalne%20jako%20producenci%20pomp%20ciepla>.
94. Porównywarka produktów budowlanych. *Informator Budownictwa*.  
URL: <https://porownywarka.budujemydom.pl/>.
95. PORT PC: 2022 – rok pomp ciepła w Polsce. *Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła*. URL: <https://portpc.pl/port-pc-2022-rok-pomp-ciepla-w-polsce/>.

96. Porter M. E., Linde C. V. D. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. T. 9, № 4. С. 97–118. URL: <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>.
97. Porter M. The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1998. 887 с.
98. Prakash A. Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*. 2002. T. 11, № 5. С. 285–297. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.338>.
99. Program Czyste Powietrze. URL: <https://czystepowietrze.gov.pl/czyste-powietrze/>.
100. Prygara O., Nagachevska T. Model of Innovative Development of a Modern Enterprise. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2018. № 200. С. 33–41. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2018/200-5/5>.
101. Putin’s war accelerates the EU’s fossil fuel detox / K. Mathiesen та ін. *POLITICO*. 2022. URL: <https://www.politico.eu/article/vladimir-putin-war-ukraine-accelerates-eu-fossil-fuel-detox/>.
102. Real estate market – Quarterly report. *Narodowy Bank Polski*. 2022. URL: [https://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/publikacje/inne/real\\_estate\\_market\\_q.html](https://www.nbp.pl/homen.aspx?f=/en/publikacje/inne/real_estate_market_q.html).
103. Real-Sector Enterprise Intellectualization as a Promising Avenue for the Development of the Modern Economy (Conclusions and Recommendations of an Online Science and Practical Conference) / Amosha O. I та ін. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2021. № 2(41). С. 218–222. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).218-222](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).218-222).
104. Recovery and Resilience Facility. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en).
105. Regulation (EU) No 517/2014 of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on fluorinated greenhouse gases and repealing Regulation (EC) No

842/2006. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014R0517>.

106. REPowerEU: A plan to rapidly reduce dependence on Russian fossil fuels and fast forward the green transition. *European Commission*. 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3131](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3131).

107. REPowerEU: affordable, secure and sustainable energy for Europe. *European Commission*. URL: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowerEU-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe\\_en#timeline](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowerEU-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en#timeline).

108. REPowerEU: Joint European Action for more affordable, secure and sustainable energy. *European Commission*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2022:108:FIN>.

109. Residential Market in Poland Q1 2022. *JLL*. URL: <https://www.jll.pl/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/poland/en/jll-pl-en-residential-market-in-poland-q12022.pdf>.

110. Rusza program „Czyste Powietrze” 2.0. *Program Czyste Powietrze*. 2020. URL: <https://czystepowietrze.gov.pl/rusza-program-czyste-powietrze-2-0-2/>.

111. Rynek pomp ciepła w Polsce 2022. *enerad.pl*. 2023. URL: <https://enerad.pl/aktualnosci/rynek-pomp-ciepla-w-polsce-2022-raport/>.

112. Stone G. W., Wakefield K. L. Eco-Orientation: An Extension of Market Orientation in an Environmental Context. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2000. T. 8, № 3. C. 21–31. URL: <https://doi.org/10.1080/10696679.2000.11501872>.

113. Tamiotti L. Trade and climate change: A report by the United Nations Environment Programme and the World Trade Organization. Geneva : World Trade Organization, 2009. 166 c.

114. The Athens Action Plan for Removing Barriers to SME access to international markets. *OECD*. 2006. URL: <https://www.oecd.org/cfe/smes/37818332.pdf>.

115. The Future of Heat Pumps. *IEA*. 2022.  
URL: <https://www.iea.org/reports/the-future-of-heat-pumps>.
116. The global energy crisis is driving a surge in heat pumps, bringing energy security and climate benefits. *IEA*. 2022. URL: <https://www.iea.org/news/the-global-energy-crisis-is-driving-a-surge-in-heat-pumps-bringing-energy-security-and-climate-benefits>.
117. Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. Cases in Strategic Management. McGraw-Hill Irwin, 2001. 664 с.
118. Trade Map - Trade statistics for international business development. URL: <https://www.trademap.org>.
119. Tsymbal L. Intellectualization of national economy: experience of developing countries. *Economics&Education*. 2016. Vol. 1, no. 2. P. 40–45.
120. Varadarajan R. Toward Sustainability: Public Policy, Global Social Innovations for Base-of-the-Pyramid Markets, and Demarketing for a Better World. *Journal of International Marketing*. 2014. T. 22, № 2. C. 1–20. URL: <https://doi.org/10.1509/jim.13.0158>.
121. Viessmann invests in new site (Legnica). 2022. URL: <https://www.viessmann.family/en/newsroom/company/viessmann-invests-in-new-technology-site-in-legnica>.
122. Viessmann: веб-сайт. URL: <https://www.viessmann.family/en>.
123. Vineyard E., Baxter V. US Heat Pump Market - 2021 Update. URL: <https://heatpumpingtechnologies.org/wp-content/uploads/2021/09/mcr-iea-hpt-presentation-us-20210907.pdf>.
124. Weather for Energy Tracker – Data Tools. *IEA*. URL: <https://www.iea.org/data-and-statistics/data-tools/weather-for-energy-tracker>.
125. What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? / D. Dikova та ін. *Journal of World Business*. 2016. T. 51, № 2. C. 185–199. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.05.001>.

126. Worcester R. Public Opinion and the Environment. *Political Quarterly*. 1997. T. 68, B. C. 160–173. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-923x.00125>.

127. World Bank Climate Change Knowledge Portal. URL: <https://climateknowledgeportal.worldbank.org>.

128. Znamy nowe taryfy za gaz i energię elektryczną – ile zapłacimy za ogrzewanie w 2023 roku? Kto zyska, a kto straci najwięcej?. *Polska Organizacja Rozwoju Technologii Pomp Ciepła*. 2022. URL: <https://portpc.pl/znamy-nowe-taryfy-za-gaz-i-energie-elektryczna-ile-zaplacimy-za-ogrzewanie-w-2023-roku-kto-zyska-a-kto-straci-najwiecej/>.

**Додатки**

## Динаміка продажів теплових насосів у обраних країнах, 2011-2021 рр.

Показник	Країна	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Обсяги продажів ТН, тис. од.</i>	<b>США</b>	1 765	1 698	1 969	2 354	2 269	2 430	2 620	2 920	3 110	3 418	3 917
	<b>Канада</b>	265	302	297	239	304	327	314	347	322	349	450
	<b>ЄС</b>	688	641	669	705	798	904	1 014	1 009	1 214	1 311	1 639
	<b>Китай</b>	7 876	7 482	8 289	9 400	8 454	8 406	12 645	13 299	13 446	11 841	12 636
	<b>Японія</b>	7 245	7 416	7 854	7 468	7 120	7 316	7 795	8 417	8 614	8 550	8 161
	<b>Разом 5 ринків</b>	17 839	17 539	19 077	20 166	18 946	19 384	24 387	25 992	26 706	25 470	26 802
Показник	Країна	2011/2021	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Темпи приросту продажів ТН, %</i>	<b>США</b>	122	-4	16	20	-4	7	8	11	6	10	15
	<b>Канада</b>	70	14	-2	-20	28	8	-4	10	-7	8	29
	<b>ЄС</b>	138	-7	4	5	13	13	12	0	20	8	25
	<b>Китай</b>	60	-5	11	13	-10	-1	50	5	1	-12	7
	<b>Японія</b>	13	2	6	-5	-5	3	7	8	2	-1	-5
	<b>Разом 5 ринків</b>	50	-2	9	6	-6	2	26	7	3	-5	5

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних [40; 42; 44; 62; 66]

## Рівень поширення технології теплових насосів серед населення країн Європи, 2016-2020 рр.

	Кількість ТН в експлуатації, тис. од.					Кількість домогосподарств, тис. од.					ТН в експлуатації на домогосподарство, од				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Італія</b>	19059	19534	19583	18237	17966	25797	25865	25926	25992	26079	0,739	0,755	0,755	0,702	0,689
<b>Португалія</b>	385	530	1537	1872	1939	4080	4103	4145	4148	4069	0,094	0,129	0,371	0,451	0,476
<b>Фінляндія</b>	732	795	870	965	1067	2641	2656	2677	2713	2749	0,277	0,299	0,325	0,356	0,388
<b>Швеція</b>	1572	1662	1799	1902	2003	4825	4863	5244	5335	5564	0,326	0,342	0,343	0,356	0,360
<b>Естонія</b>	129	146	163	179	196	584	598	630	642	638	0,221	0,244	0,258	0,280	0,307
<b>Словенія</b>	35	39	42	251	265	889	881	887	920	914	0,039	0,044	0,047	0,272	0,290
<b>Франція</b>	5237	5728	6337	7662	8653	29173	29268	29779	30048	30304	0,180	0,196	0,213	0,255	0,286
<b>Іспанія</b>	2291	3203	3722	4161	4562	18414	18482	18588	18766	18882	0,124	0,173	0,200	0,222	0,242
<b>Данія</b>	333	351	398	450	518	2575	2601	2599	2607	2607	0,129	0,135	0,153	0,173	0,199
<b>Нідерланди</b>	368	449	570	732	978	7723	7819	7834	7922	7936	0,048	0,057	0,073	0,092	0,123
<b>Бельгія</b>	101	159	232	337	439	4721	4792	4812	4802	4904	0,021	0,033	0,048	0,070	0,090
<b>Болгарія</b>	219	219	219	219	219	2914	3082	2903	2889	2882	0,075	0,071	0,076	0,076	0,076
<b>Словаччина</b>	12	15	50	99	141	1943	1963	2002	2021	2042	0,006	0,007	0,025	0,049	0,069
<b>Австрія</b>	179	196	215	236	259	3864	3889	3916	3949	3987	0,046	0,050	0,055	0,060	0,065
<b>Литва</b>	7	9	7	48	68	1392	1357	1322	1308	1348	0,005	0,007	0,005	0,036	0,051
<b>Чехія</b>	78	93	148	177	208	4656	4659	4726	4758	4805	0,017	0,020	0,031	0,037	0,043
<b>Німеччина</b>	892	975	1061	1155	1290	40400	40723	40807	40904	40458	0,022	0,024	0,026	0,028	0,032
<b>Ірландія</b>	17	22	27	41	56	1752	1790	1844	1890	1906	0,010	0,012	0,015	0,022	0,029
<b>Польща</b>	87	109	135	173	233	14049	14240	14375	14577	14559	0,006	0,008	0,009	0,012	0,016
<b>Люксембург</b>	2	2	2	3	3	240	246	252	257	262	0,008	0,008	0,009	0,010	0,011
<b>Угорщина</b>	7	8	12	16	22	4149	4131	4125	4125	4126	0,002	0,002	0,003	0,004	0,005

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних [54-56; 89]

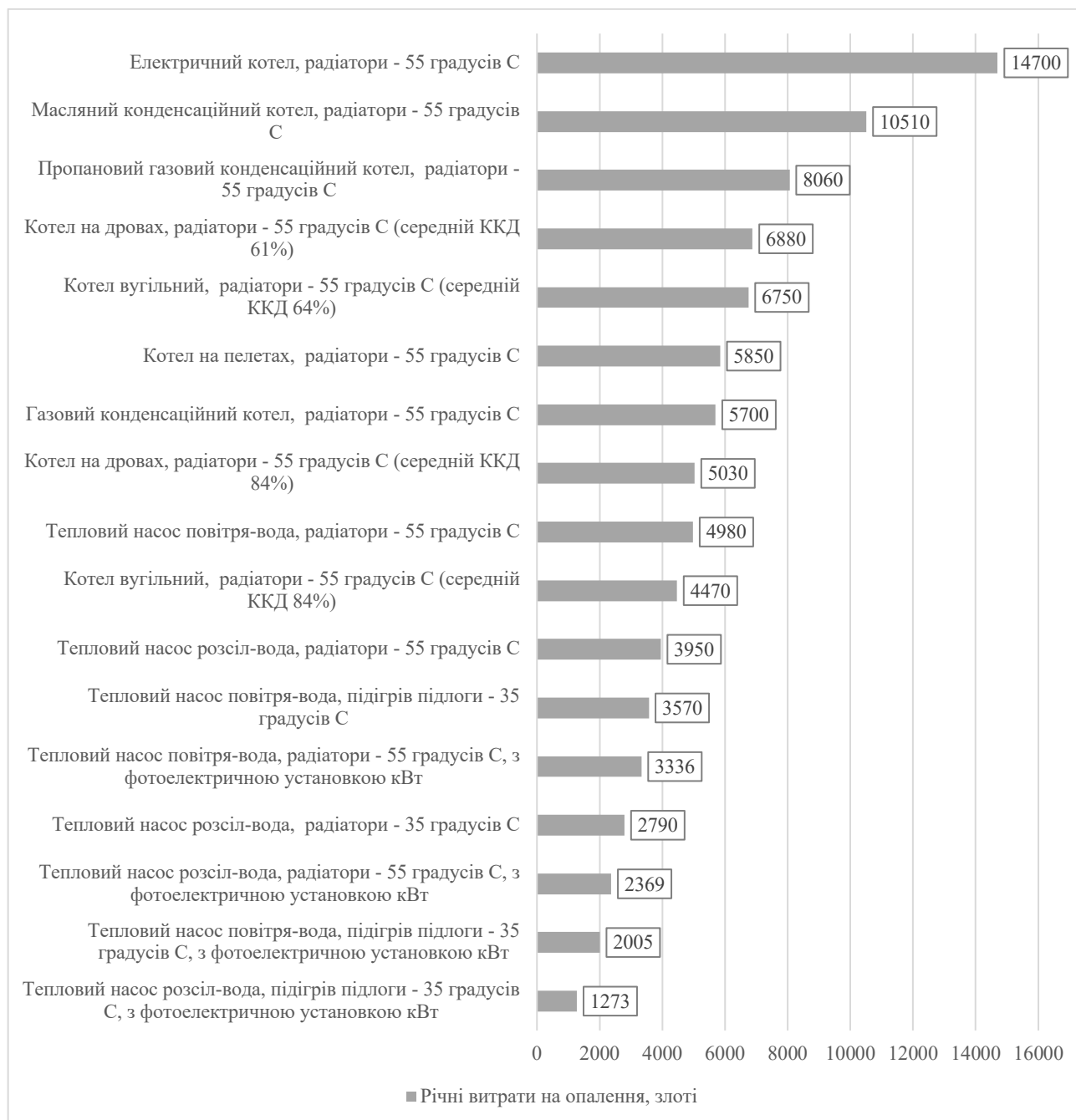
## Темпи зростання продажів ТН в європейських країнах за типами систем

Країна	Темпи зростання продажів, %				
	Аеротермальні ТН	в т. ч. ТН "повітря-повітря"	в т. ч. ТН "повітря-вода"	в т. ч. ТН "відпрацьоване повітря"	Геотермальні ТН
Португалія	-5,00	-4,99	-8,94	-	128,57
Італія	-2,48	-2,41	-4,68	-	64,94
Нідерланди	49,30	55,57	26,71	-	64,60
Словаччина	-13,00	-15,37	25,10	-100,00	44,97
Бельгія	-4,44	-8,11	35,56	-	23,04
Іспанія	-10,42	-11,11	-5,13	-	18,59
Німеччина	46,24	-	44,03	55,15	16,84
Угорщина	214,59	-85,96	-	-	3,58
Данія	7,88	0,08	50,63	2,00	2,53
Чехія	3,61	0,00	4,88	0,00	1,62
Естонія	-0,20	0,00	0,00	-100,00	0,00
Ірландія	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Люксембург	0,00	-	0,00	-	0,00
Словенія	-14,98	-19,13	0,00	-	-0,65
Австрія	12,32	3,95	12,43	-	-2,32
Фінляндія	4,97	3,99	24,38	-7,03	-3,83
Швеція	6,46	0,00	33,95	15,59	-6,26
Франція	9,17	11,53	-0,57	-	-13,53
Польща	72,85	8,22	108,03	-100,00	-16,21
Литва	-7,75	-4,90	-12,24	-	-17,38
<b>Всього</b>	3,19	1,15	15,09	30,14	9,17

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних [54-56;]

## Додаток Г

**Річні витрати на опалення будівлі площею 150 м<sup>2</sup>\* та нагрів гарячої води (к-сть осіб: 4) із урахування субсидії на паливо на енергію 2022/2023 рр.**



Джерело: [128]

\*- розрахунки зроблені із припущенням, що будинок відповідає польським вимогам теплоефективності

## Додаток Д

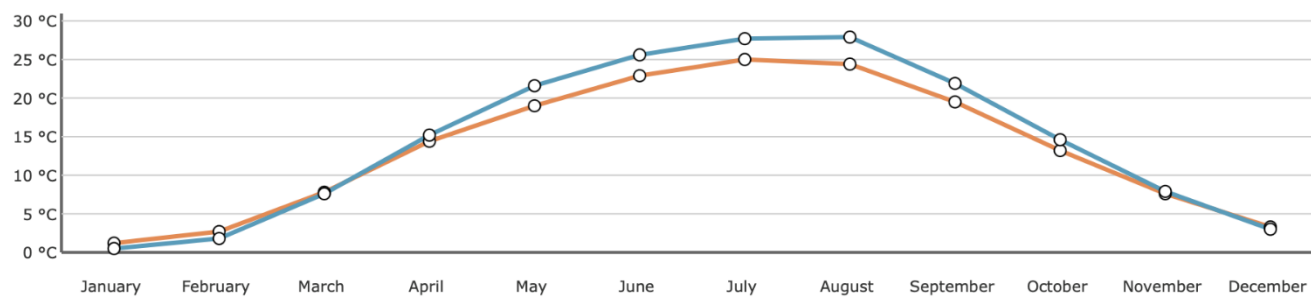
## Міжнародні міграційні потоки Польщі, тис. осіб

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Обсяги еміграції	229,3	218,1	265,8	275,6	276,4	268,3	258,8	236,4	218,5	189,8
Обсяги іміграції	189,2	155,1	157,1	217,5	220,3	222,3	218,1	208,3	209,4	214,1
Міграційне сальдо	-0,11	-0,06	-0,06	-0,05	-0,04	-0,03	-0,01	0,02	0,05	0,05

Джерело: складено автором за даними [43; 67]

## Додаток Е

## Середньомісячні максимальні температури в Польщі та Україні



Джерело: [33]

**Аналітична таблиця по групам макрофакторів**

<b>Група факторів</b>	<b>Кількість факторів</b>	<b>Середня експертна оцінка</b>	<b>Кількість факторів попиту</b>
Політико-правові	3	3,3	2 – 66,6%
Економічні	5	3,4	5 – 100%
Демографічні	2	2,5	1 – 50%
Науково-технічні	1	3	1 – 100%
Природні	2	2	2 – 100%
Культурні	3	3	3 – 100%

Джерело: складено автором

## Додаток 3

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових загроз бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка із урахуванням коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	D	S
1	Висока конкуренція на ринку теплових насосів	4x25=100	Позиціонування компанії як експерта у сфері опалення із індивідуальним підходом до клієнту	+	
2	Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет джерела та рекомендації монтажників	4x20=80	Поширення інформацію про нові енергоефективні теплові насоси серед спеціалістів, проводячи семінари про розробки компанії, пропонуючи знижки на покупку обладнання для монтажників, що готові співпрацювати із компанією чи пройшли навчання у школі підготовці монтажників ТН компанії	+	
3	Ймовірність запровадження підвищених тарифів на електроенергію для домогосподарств, що споживають більше 2000 кВт/год	3x25=75	Вихід на ринок Польщі із гібридними системами опалення, що поєднує в собі газовий котел та тепловий насос	+	
4	Більшість власників будинків радше будуть і надалі користуватися звичним типом опалення, якщо досвід користування був позитивним	3x20=60	Просуванні послуг консультації та підбору системи опалення під особливості будинку та потреби клієнта; Позиціонуванню теплових насосів як вигідної інвестиції при будівництві нового будинку, що буде націлена на нових власників будинків, що не мали великого досвіду користування іншими системами опалення	+	

5	Уповільнення ринку нерухомості в Польщі в 2022 році	2x25=50	Поширення інформації про вигоди від переходу на ТН, а також просування гібридних систем опалення, що можуть доповнити існуючі прилади для опалення, наприклад газові котли	+	
6	Розвиток виробництва «зеленого» газу, що може використовуватися для опалення	3x15=45	Розробки гібридних систем опалення, що подіюють тепловий насос та біогазовий котел	+	
7	Вимога сертифікації монтажників, що працюють із тепловими насосами	1x25=25	Підготовка українських монтажників для отримання європейських сертифікатів для здійснення монтажу та обслуговування експортованих ТН; розгляд можливості створення польського підрозділу		+
8	Нестача кваліфікованих монтажників на ринку праці Польщі	4x5=20	Підвищення кваліфікації українських спеціалістів для самостійного надання послуг відповідно до європейських вимог та навчання інших монтажників		+
	<b>Всього</b>	<b>455</b>			

Джерело: складено автором

## Додаток И

**Зведена підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей бізнес-середовища Польщі для виробників теплових насосів**

№	Назва фактору	Експертна бальна оцінка із урахуванням коефіцієнту	Варіант реакції з боку компанії на дію фактору	D	S
1	Створення державних програм фінансування переходу на теплові насоси	5x25=125	Вихід на польський ринок на ранніх етапах розвитку, коли існують державні програми стимулювання переходу на ТН	+	
2	Обсяги продажів теплових насосів у Польщі у 2022 році зросли у 2,2 рази порівняно із 2021 роком	5x25=125	Вихід на ринок Польщі в найближчі роки на етапі його формування; Підготовка до розширення обсягів виробництва	+	
3	Підвищення цільових значень загальноєвропейських планів переходу на теплові насоси	4x25=100	Поширення інформації про особливості та переваги ТН як технології; Позиціонування ТН бренду «ІВІК» як енергоефективних систем опалення	+	+
4	Зростання цін на енергоресурси внаслідок енергетичної кризи в Європі	3x25=75	Просування бренду ТН як енергоефективних систем опалення, що дозволяють економити на утриманні власного будинку	+	
5	Головними факторами, що впливали на прийняття рішення про покупку теплових насосів для більшості польських споживачів є економічні чинники та екологічність	3x20=60	Поширення при просуванні товару повідомлень про рівень скорочення викидів вуглецю в атмосферу внаслідок переходу на ТН для опалення будинків, а також про економію на експлуатаційних витратах	+	
6	Під час пошуку інформації про теплові насоси споживачі орієнтуються на інтернет джерела та рекомендації монтажників	2x20=40	Налаштувати інтернет-рекламу із посилання на інформаційний сайт компанії, де окрім загальної інформації про товар і послуги компанії, також будуть інформаційні статті про переваги такого типу опалення, порівняння	+	

			модельного ряду ТН, рекомендації щодо підбору ТН під різні потреби будинків, опис користі переходу на дану технологію опалення для навколишнього середовища та інше		
7	Зменшення потреби у опаленні через підвищення температури у холодний період	3x10=30	Поширення інформацію про ефективність роботи ТН різних потужностей за різних погодних умовах при просуванні товару; просування гібридних систем опалення для захисту від аномальних морозів	+	
8	Нарощування позитивних міграційних потоків починаючи з 2018 року	1x20=20	Поширення інформацію серед потенційних споживачів про можливість підбору ТН під будь-які вимоги	+	
9	Клімат в Польщі є подібним до українського	1x10=10	Вдосконалення ТН лише виду «повітря-вода» та розширення виробництва для забезпечення попиту закордоном	+	+
	<b>Всього</b>	<b>585</b>			

Джерело: складено автором

**Оцінка конкурентів «HeatGuard» на європейському ринку теплових насосів**

Критерій	Експертна оцінка		
	HeatGuard	Viessmann	Daikin
Конкурентні позиції на ринку			
Рейтинг на ринку	2	5	4
Досвід на ринку	1	5	5
<b>Середня оцінка</b>	<b>1,5</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>
Характеристика товару			
Коефіцієнт продуктивності (COP)	4	4	4
Діапазон температур	4	4	5
Додаткові функції (дистанційне управління)	5	5	5
Рівень шуму	4	5	4
Гібридний режим використання	4	3	4
Ціна	5	2	4
Сертифікати якості	2	5	5
<b>Середня оцінка</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4,4</b>
Після продажні послуги			
Гарантійний термін	4	3	4
Виробничі можливості			
Завантаженість виробничих потужностей	2	4	4
Сталі практики			
Фреон	5	3	5
Стала корпоративна політика	1	4	4
<b>Середня оцінка</b>	<b>3</b>	<b>3,5</b>	<b>4,5</b>
<b>Сукупна оцінка конкурентоспроможності</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>56</b>

Джерело: складено автором

## АНКЕТА

Шановний респондент!

Я, студентка Київського національного університету імені Тараса Шевченка, в межах своєї магістерської роботи проводжу дослідження проблем та можливостей українських виробників теплових насосів під час виходу на ринок Європейського Союзу. Прошу Вас прийняти участь в даному короткому опитуванні. Заповнення анкети займе приблизно 20 хв. Наперед дякую Вам за відповіді та надану мені допомогу.

1. Чи погоджуєтесь Ви із думкою, що для забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах війни, важливим є розширення ринків збуту за рахунок виходу на іноземні ринки?

Абсолютно не погоджуюсь	Не погоджуюсь	Не погоджуюсь в певній мірі	Погоджуюсь	Повністю погоджуюсь

2.1. Чи мала Ваша компанія досвід експорту теплових насосів на ринок Європейського Союзу? *Якщо ні, то переходьте, до питання 3.*

- Так
- Ні

2.2.1. Якщо так, то чи зустрічалась Ваша компанія із труднощами під час виходу на іноземний ринок?

- Так
- Ні

2.2.1. Якщо ні, то чи готові Ви вкладати ресурси для виходу на іноземні ринки?

- Так, це для нас пріоритетні інвестиції
- Так, але це не першочергово
- Так, але немає вільних фінансових ресурсів чи доступу до фінансування
- Ні, не готові

3. Зазначте, будь ласка, країни, ринки яких є привабливими для Вашої компанії на даний момент або у перспективі

---



---



---



---

4. Оцініть значущість перелічених нижче проблем при здійсненні експорту теплових насосів (шкала від 1 до 10, де 1 – не має значення, а 10 – найбільш вагомий фактор)

Фактори	Бали
Іноземна конкуренція	
Нестача фінансових ресурсів	
Валютно-фінансові ризики при діяльності на іноземних ринках	
Складність сертифікації продукції для зовнішніх ринків	
Складність митних процедур	
Нестача кваліфікованих працівників	
Відсутність досвіду у зовнішньоекономічній діяльності	
Недостатня поінформованість про особливості іноземного ринку	
Інше (зазначте Ваш варіант)	
_____	

5. Чи відчуваєте Ви брак кваліфікованих працівників для здійснення експортної діяльності? Якщо Ви відповіли «Так» або «Очікуємо», то зазначте, яких саме кваліфікацій.

- Так
- Очікуємо в майбутньому
- Ні

Кваліфікації: \_\_\_\_\_

6. Чи дозволяє стан Ваших виробничих потужностей забезпечувати виконання зовнішніх замовлень?

- Так
- Ні
- Частково

7. Чи відповідають теплові насоси, що виготовляє Ваше підприємство, європейським стандартам?

- Так
- Ні

8. Наскільки є важким процес сертифікації продукції для реалізації на зовнішніх ринках?

- Дуже важким
- Не дуже важким
- Зовсім не важким

**9.** Чи готове Ваше підприємство до адаптації продукції до вимог іноземних ринків?  
Якщо ні, то наведіть, будь ласка, основні причини, що Вам перешкоджають.

- Так
- Ні

Бар'єри: \_\_\_\_\_

---

**10.** Чи потребує Ваше підприємство зовнішнього фінансування для того, аби налаштувати підприємство для здійснення експортної діяльності?

- Так
- Ні

**11.** Як Ви ставитеся до перспективи співпраці з іноземними компаніями для залучення іноземних інвестицій?

- Позитивно
- Негативно
- Важко відповісти

Дякуємо за відповіді! Надайте, будь ласка, деякі відомості про Вашу компанію:

Кількість працівників на підприємстві:

- До 50 осіб
- 50-250 осіб
- Більше 250 осіб

Яку частку в доходах вашого підприємства забезпечує експорт?

- 0-10%
- 10-30%
- 30-50%
- Більше 50%

## Ціни на теплові насоси в Польщі

к ВТ	Країна походження	Виробник	Модель	С О Р	Теплова потужність	Ціна, USD
4-5,9	Німеччина	Viessmann	Vitocal 111-S AWBT-M-E-AC 111.B06 (230V)	3,5	4,5	7332
	Італія	Immergas	Magis Pro 6 V2	3,5	5,2	5769
	Польща	Hewalex	PCCO MONO 6	4	5,5	4531
	Швеція	Nibe-Biawar	NIBE F2040-6	4,2	4,5	4399
	Польща	Netsu	M-NET 06-1PH	3,9	5,5	4159
	Швеція	Nibe-Biawar	NIBE AMS10-6	4,2	4,5	3534
6,0-7,9	Німеччина	Viessmann	Vitocal 200-S AWB-M-E-AC 201.D16(400V)	4	6,5	11627
	Польща	Neoheat/	Neoheat Eko II plus (9)	3,9	7,8	9038
	Німеччина	alpha innotec	LWAV 82R1/3-HV 9-1/3	4,2	6,4	8053
	Італія	Immergas	Magis Combo 9 V2	3,4	7,7	7933
	Польща	Neoheat	Neoheat Eko II (9)	3,8	7,8	6635
	Польща	Galmet	Airmax <sup>2</sup> 9 GT	3,4	6,1	6542
	Японія	Daikin	ERGA08EV + EHBH08E9W	4,4	7,1	5846
	Польща	Termet	Termet Heat Gold 9	4,5	7,8	5422
	Японія	Panasonic	WH-MDC09J3E5	3,1	7,5	5385
	Польща	Termet	Termet Heat Gold 6	4,7	6	4904
8-9,9	Японія	Daikin	EPRA14DW1 + ETVX16S23D9W (11 kW)	4,9	8,6	11469
	Німеччина	Bosch	Bosch Compress CS 7000i AW 9 ORE-S	4,2	8,9	10754
	Японія	Panasonic	WH-ADC0916H9E8 / WH- UX09HE8	3,6	9	10672
	Німеччина	Buderus	Logatherm WLW196i-8 AR	4,2	8,9	10454
	Франція	De Dietrich	Alezio M V200 11 TR	3,7	9	9952
	Німеччина	alpha innotec	LWDV 91-1/3-HDV 9-1/3	4,6	8,2	8053
	Німеччина	Stiebel Eltron	HPA-O 13 C Premium	4,7	8,3	7668
	Німеччина	Bosch Thermotechni k	Bosch Compress 3000 AWS 8 E	3,5	9,2	7472
	Японія	Panasonic	WH-SDC09H3E8 / WH- UD09HE8	3,6	9	6801
	Німеччина	Auer	HRC - 11kW - PREMIUM - 400V	3,7	8,4	6466
	Польща	Netsu	S-NET 12-3PH	4	9,3	5962

	Китай	Midea	MHA-V10W/D2N8-B / HB-A100/CGN8-B	4	9,8	5144
	Польща	Termet	Air Premium 10	3,3	8,2	5019
	Німеччина	Auer	HRC - 11 kW - XS - 230V	3,7	8,4	4807
	Китай	Midea	MHC-V10W/D2N8-B	4	9,5	4639
	Китай	Gree	GRS-CQ10Pd/NhH-E	4,6	9,5	4567
	Китай	Haier	AU112FYCRA(HW)	3,4	8,7	4279
	Китай	Gree	GRS-CQ10Pd/NhG-M	4,7	8	4087
10-12,9	Італія	Immergas	Magis Pro 12 V2	3,5	11	8822
	Франція	De Dietrich	Alezio S/E 11 TR	3,2	10,2	7764
	Польща	Termet	Termet Heat Platinum 13 EVI	4,1	11,6	7293
	Польща	Termet	Termet Heat Gold 12	4,6	11	6434
	Польща	Hewalex	PCCO SPLIT 13kW	3,7	11	5505
	Польща	Hewalex	PCCO MONO 11	4,1	10,2	5334
13-14,4	Німеччина	Auer	HRC - 17kW - PREMIUM - 400V	3,7	14,4	9435
	Китай	Kaisai	KHA/KMK-190/240	4,2	14	8630
	Китай	Kaisai	KHA/KMK	4,1	13	6226
14,5-19,9	Польща	Termet	Termet Heat Platinum 18 EVI	4,2	16,2	10276
	Польща	Termet	Termet Heat Gold 18	4,3	19,8	9296
	Польща	Termet	Termet Heat Gold 15	4,4	15,8	8856

Джерело: складено автором на основі [94]

### Постійні та змінні витрати на здійснення експортної операції

Стаття витрат	Сума	
	євро	грн
Виробничі витрати на виготовлення одиниці товару:		
HeatGuard 80NX	2510,28	103674,74
HeatGuard 110NX	2894,77	119553,98
HeatGuard 140NX	3429,65	141644,70
Пакування (на од. товару)		390
Витрати навантаження на першого перевізника		3600
Доставка до основного перевізника	700	
Витрати на отримання ліцензії (на 1 поставку)		780
Витрати на отримання інших дозвільних документів (щорічно)		6526,8
Витрати на оформлення ЗЕД документації	500	
Юридичні витрати	150	

Джерело: складено автором

## Розрахунок ефективності здійснення експортної діяльності

євро

Показники	Роки					
	0	1	2	3	4	5
Обсяг експорту, од		40	80	120	280	360
Дохід від експорту		162800	325600	488400	1139600	1465200
Собівартість експортованого товару		110541	221083	331624	773790	994873
Доставка і навантаження		787	1174	1961	4309	5483
Пакування		378	756	1134	2647	3403
<i>Інші витрати на ЗЕО</i>		1227	1227	2054	2227	2385
Представницькі		400	400	600	400	400
Витрати на отримання ліцензії		19	19	38	95	95
Витрати на отримання інших дозвільних документів		158	158	316	633	791
Витрати на оформлення ЗЕД документації		500	500	800	800	800
Юридичні витрати		150	150	300	300	300
<b><i>Фінансовий результат від експорту</i></b>		<b>49867</b>	<b>101360</b>	<b>151627</b>	<b>356627</b>	<b>459056</b>
<i>Маркетингові витрати</i>	9150	4650	6850	11350	3100	3100
Участь у виставках	4650	4650	6850	6850	3100	3100
Отримання знака якості	4500			4500		
<i>Збільшення фонду оплати праці</i>			13650	13500	13500	13500
ЗЕД відділ			7320	7320	7320	7320
Виробництво			6330	6180	6180	6180
<b><i>Фінансовий результат від експорту після оподаткування</i></b>	<b>-9150</b>	<b>37078</b>	<b>66305</b>	<b>103957</b>	<b>278822</b>	<b>362814</b>
<b><i>Грошовий потік від операційної діяльності</i></b>	<b>-9150</b>	<b>37078</b>	<b>66305</b>	<b>103957</b>	<b>278822</b>	<b>362814</b>
Збільшення виробничих потужностей	70000					
Збільшення запасів	265299					
<b><i>Грошовий потік від інвестиційної діяльності</i></b>	<b>-335299</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><i>Грошовий потік від операційної та інвестиційної діяльності</i></b>	<b>-344449</b>	<b>37078</b>	<b>66305</b>	<b>103957</b>	<b>278822</b>	<b>362814</b>
NPV	504 526					
PI	2,5					
PP	3 роки 6 місяців					
DPP	3 роки 9 місяців					

Джерело: складено автором