

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

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

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент
на тему: «Удосконалення механізму пошуку та відбору
міжнародних партнерів»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22
МЕЛЕНЧУК Анна-Марія Геннадіївна _____

Керівник:

в.о завідувача кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

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

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

Студент _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студенту

МЕЛЕНЧУК АННІ-МАРІЇ ГЕННАДІЙВНІ

1. Тема дипломної роботи «Удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів»,

керівник дипломної роботи Дунська Алла Рашидівна, д.е.н., проф
затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

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

3. Об'єкт дослідження: процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів на підприємстві ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути теоретичні засади формування та розвитку міжнародного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні методи, цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи, що використовуються у процесі пошуку, оцінювання та відбору міжнародних партнерів;

б) аналітична частина:

- надати загально-господарську характеристику ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства.
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, систематизувати ризики міжнародного бізнесу та визначити основні проблеми чинного механізму пошуку і відбору міжнародних партнерів.

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплекс пропозицій щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати доцільність упровадження запропонованого проєкту та оцінити його економічну ефективність за різними сценаріями реалізації.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) структурні блоки механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів;
- 2) послідовність етапів пошуку, оцінювання та відбору міжнародних партнерів;
- 3) класифікація цифрових технологій та інформаційно-аналітичних платформ, що використовуються у процесі управління міжнародними партнерствами;
- 4) організаційна структура ПрАТ «Оболонь»;
- 5) основні виробничі та фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 6) схема взаємодії відділу зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» з іншими структурними підрозділами підприємства;
- 7) динаміка ключових показників експортної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 8) товарна, географічна та регіональна структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь»;
- 9) динаміка показників товарної та географічної концентрації експорту підприємства;
- 10) SWOT-аналіз, структура ризиків і декомпозиція проблемних аспектів міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь»;
- 11) порівняння чинної реактивної та запропонованої проактивної моделей управління міжнародними партнерствами;
- 12) компонентна структура проєкту вдосконалення механізму міжнародного партнерства та чотиригрупово скорингова модель оцінювання потенційних партнерів;
- 13) структура бюджету, очікуваних економічних вигід, показників рентабельності інвестицій і періоду окупності проєкту за різними сценаріями;
- 14) прогнозні результати реалізації проєкту, зокрема динаміка обсягів експорту, кількості активних країн, конверсії виставкових контактів, строків виходу на нові ринки та дорожня карта впровадження запропонованих заходів.

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026- 12.04.2026	виконано
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	виконано
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	виконано
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	виконано
5.	Оцінювання механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві	04.05.2026 – 10.05.2026	виконано
6.	Розроблення напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства	11.05.2026 – 17.05.2026	виконано
7.	Розроблення проєкту щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	виконано

Студентка

Анна-Марія МЕЛЕНЧУК

Керівник

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів» містить 103 сторінки, 39 таблиць, 20 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 53 найменування.

Метою роботи дослідження теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Об'єктом дослідження є процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення механізму пошуку, оцінювання та відбору міжнародних партнерів підприємства.

База дослідження – Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ».

Методи дослідження. Використано методи збору, систематизації й узагальнення інформації, методи абсолютних і відносних величин, аналізу рядів динаміки та порівняння, SWOT-аналіз, факторний аналіз, індексний метод, зокрема індекс Герфіндаля–Гіршмана, структурно-логічний та розрахунково-аналітичний методи, а також методи економічного моделювання і сценарного прогнозування.

Результати роботи. Розглянуто теоретичні засади формування та розвитку міжнародного партнерства, систематизовано сучасні методи, цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи пошуку й оцінювання іноземних контрагентів. Проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ», в тому числі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено основні ризики та проблеми чинного механізму управління міжнародними партнерствами. Розроблено комплексний проєкт його удосконалення.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати можуть бути використані підприємством для переходу до формалізованої та проактивної моделі пошуку, оцінювання, відбору і розвитку міжнародних партнерів, розширення географії експорту, зниження ризиків та підвищення ефективності міжнародного бізнесу підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, партнери, удосконалення, експорт, ефективність, цифрові технології, ризики.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: **“Improvement of the Mechanism for Searching for and Selecting International Partners”** contains 103 pages, 39 tables, and 20 figures. The list of references includes 53 sources.

The purpose of the work is to examine the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the mechanism for searching for and selecting an enterprise's international partners, using PrJSC “OBOLON” as a case study.

The object of the study is the process of conducting the foreign economic activity of an enterprise in the international beer and non-alcoholic beverage market.

The subject of the study encompasses the theoretical, methodological, and practical aspects of improving the mechanism for searching for, evaluating, and selecting an enterprise's international partners.

The research base is Private Joint-Stock Company “OBOLON”.

Research methods. The study employs methods of information collection, systematization, and generalization; methods of absolute and relative values; time-series analysis and comparative analysis; SWOT analysis; factor analysis; the index method, including the Herfindahl–Hirschman Index; structural and logical methods; the computational-analytical method; as well as economic modelling and scenario forecasting.

Research results. The theoretical foundations of the formation and development of international partnerships were examined, and modern methods, digital technologies, and information and analytical platforms used for searching for and evaluating foreign counterparties were systematized. A comprehensive analysis of PrJSC “OBOLON's” operations, including the enterprise's foreign economic activity, was conducted. The key risks and issues related to the existing mechanism for managing international partnerships were identified. A comprehensive project aimed at improving this mechanism was developed.

Recommendations for the use of research results. The findings of the research may be used by the enterprise to transition to a formalized and proactive model for searching for, evaluating, selecting, and developing international partners, expanding the geographical scope of exports, reducing risks, and improving the efficiency of the enterprise's international business activities.

Keywords: foreign economic activity, international partners, improvement, export, efficiency, digital technologies, risks.

Зміст

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ, МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ	13
1.1 Науково-теоретичні підходи до формування та розвитку міжнародного партнерства	13
1.2 Сучасні цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи у процесі пошуку міжнародних партнерів.....	21
Висновки до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ РИЗИКІВ	32
2.1 Загальна характеристика підприємства	32
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	37
2.3 Систематизація ризиків та проблемних аспектів міжнародного бізнесу підприємства	45
Висновки до 2 розділу.....	47
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ З УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1 Опис та економічне обґрунтування проєкту.....	59
3.2 Оцінка ефективності запропонованого проєкту.....	75
Висновок до 3 розділу.....	91
ВИСНОВОК.....	95

ВСТУП

Сучасні підприємства здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах активізації глобалізаційних процесів, посилення міжнародної конкуренції, переорієнтації світових торговельних потоків та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища, що в українських реаліях додатково ускладнюється воєнним станом, логістичними обмеженнями та змінами географії експорту. У такій ситуації особлива увага має бути приділена формуванню дієвих механізмів пошуку та відбору міжнародних партнерів, що забезпечуватимуть стійкість і ефективність експортної діяльності. Водночас більшість українських підприємств-експортерів продовжують застосовувати неформалізовані, переважно інтуїтивні підходи до відбору іноземних контрагентів, не використовують у повному обсязі сучасні цифрові інструменти (CRM-системи, BI-аналітику, Trade Intelligence) та інституційну підтримку експорту, а їх міжнародний бізнес характеризується надмірною товарною й географічною концентрацією та високою вразливістю до зовнішніх шоків. Невирішеність зазначених питань стримує розширення географії експорту, знижує конверсію контактів у тривалі партнерські відносини та обмежує можливості нарощування валютної виручки підприємств і галузі загалом.

Значущість результатів дипломної роботи полягає у тому, що розроблений комплексний механізм удосконалення процесу пошуку та відбору міжнародних партнерів, побудований як інтегрована екосистема цифрових інструментів, формалізованої скорингової моделі оцінювання, виставкової стратегії, програми розвитку партнерів та інструментів державної підтримки експорту, дозволяє підприємству перейти від реактивної до проактивної моделі управління міжнародними партнерствами, забезпечити обґрунтоване ранжування ринків і контрагентів, знизити рівень концентрації експорту, скоротити час виходу на нові ринки та підвищити віддачу від інвестицій у міжнародну експансію.

Проблеми розвитку міжнародного бізнесу, формування партнерських зв'язків та багатокритеріального відбору контрагентів у зовнішньоекономічній діяльності

розглядаються у роботах таких зарубіжних учених, як V. R. Salamat (стратегічні альянси та багатокритеріальний відбір партнерів), J. J. Baena-Rojas (зважування ринкових критеріїв методом аналізу ієрархій), а також у класичних дослідженнях з міжнародного менеджменту та теорії довіри у ділових відносинах. Питання управління зовнішньоекономічною діяльністю та міжнародного партнерства українських підприємств були предметом розгляду вітчизняних дослідників, зокрема С. В. Бестужевої, О. А. Фрідман, Т. С. Чернухи, В. А. Євтушенко, Т. П. Шуби, І. Подлип'ян, О. Чорненької, Ю. Копчака, К. Слюсаренко, К. Чумакова, О. Волкової. Проте, попри значний обсяг наукових напрацювань, у літературі залишаються недостатньо розробленими питання комплексного підходу до удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів конкретного підприємства-експортера, інтегрованого поєднання сучасних цифрових інструментів та формалізованих скорингових моделей оцінювання партнерів, а також обґрунтування економічної ефективності таких інтегрованих рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що й обумовило вибір теми дипломної роботи.

Мета роботи – розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розглянути теоретичні засади формування та розвитку міжнародного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- узагальнити сучасні цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи у процесі пошуку міжнародних партнерів;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінити стан його операційної, виробничо-технологічної, матеріально-технічної та фінансово-економічної підсистем;

- здійснити оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, географічної й товарної структури експорту та рівня концентрації міжнародної діяльності;
- систематизувати ризики та проблемні аспекти міжнародного бізнесу підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити ефективність їх реалізації за різними сценаріями впровадження.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства.

База дослідження – Приватне акціонерне товариство «Оболонь».

Методи дослідження. У дипломній роботі використано такі методи дослідження: загально-наукові методи абстрагування, індукції та дедукції (для розкриття сутності понять міжнародного партнерства, контрагентства й механізму пошуку та відбору партнерів, а також для розуміння закономірностей розвитку об'єкта дослідження); методи збору та узагальнення економічної й маркетингової інформації (для формування інформаційної бази дослідження на основі звітності підприємства, статистичних даних та аналітичних матеріалів); методи економічного аналізу, зокрема методи абсолютних і відносних величин, аналізу рядів динаміки, порівняння, табличний та графічний методи (для оцінювання фінансово-економічних показників діяльності підприємства, аналізу динаміки експорту, товарної й географічної структури зовнішньоекономічної діяльності та представлення результатів аналізу і проектних заходів); метод аналізу ієрархій (АНР) та багатокритеріального оцінювання (для розроблення чотиригрупової скорингової моделі відбору міжнародних партнерів); SWOT-аналіз (для оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей та загроз міжнародного бізнесу підприємства); факторний аналіз (для визначення впливу окремих чинників на динаміку експорту); методи систематизації та узагальнення,

аналітичний і структурно-логічний методи (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів); методи економічного моделювання та сценарного прогнозування (для визначення тенденцій розвитку об'єкта та предмета дослідження, обґрунтування показників економічної ефективності запропонованого проєкту за консервативним, реалістичним та оптимістичним сценаріями).

Результати дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження одержано такі основні результати: уточнено зміст поняття «міжнародний партнер» на основі синтезу юридично-контрактного, фінансово-операційного та стратегічно-системного підходів і проведено розмежування понять партнерства й контрагентства; обґрунтовано двовимірну модель механізму пошуку та відбору партнерів, у якій п'ять структурних блоків (цільовий, інформаційно-аналітичний, методичний, організаційний та блок забезпечення) обслуговують сім послідовних етапів «лійки відбору»; адаптовано методику багатокритеріального оцінювання та розроблено чотиригрупову скорингову модель оцінювання міжнародних партнерів за критеріями комерційного потенціалу (вага 35 %), надійності (30 %), стратегічної цінності (20 %) та якості відносин (15 %) з підсумковими категоріями А, В, С, D; здійснено оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» з використанням індексу Герфіндаля–Гіршмана для вимірювання рівня товарної та географічної концентрації експорту; виявлено вплив управлінсько-організаційних чинників на стійкість міжнародного бізнесу підприємства; сформовано практичні рекомендації щодо побудови інтегрованої екосистеми з восьми компонентів удосконалення механізму партнерства (CRM-система, скорингова модель, BI-аналітика, Trade Intelligence, виставкова стратегія Pre/During/Post, програма Partner Success, Trade Missions, інструменти державної підтримки експорту); обґрунтовано напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за консервативним, реалістичним та оптимістичним сценаріями реалізації проєкту.

Практична цінність одержаних результатів полягає у розробленні конкретних шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», зокрема дорожньої карти впровадження проєкту з трьох послідовних фаз тривалістю 12 місяців, бюджетного обґрунтування з очікуваним показником ROI на рівні 398 % та строком окупності 2,4 місяця за реалістичним сценарієм, а також у можливості адаптації запропонованої методології, скорингової моделі та інтегрованої екосистеми цифрових інструментів іншими українськими підприємствами-експортерами харчової та суміжних галузей з метою підвищення стійкості й результативності їх міжнародного бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить сторінок основного тексту і містить таблиць та рисунків. Список використаних джерел налічує найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ, МЕХАНІЗМУ ПОШУКУ ТА ВІДБОРУ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ

1.1 Науково-теоретичні підходи до формування та розвитку міжнародного партнерства

Дослідження механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів варто почати з визначення поняття «міжнародний партнер». Це важливо тому, що серед науковців немає єдиної думки щодо його трактування. Аналіз наукових джерел показав, що існує щонайменше три основні підходи до розуміння цього поняття. Від того, який підхід використовується, залежить подальше бачення процесу пошуку та відбору міжнародних партнерів.

Перший, юридично-контрактний підхід трактує партнера як зовнішнього контрагента за зовнішньоекономічним договором. Він спирається на Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де зовнішньоекономічна діяльність (далі ЗЕД) визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними [1]. У такому розумінні відбір партнера зводиться до правової перевірки контрагента та узгодження умов договору, а сам механізм мислиться доволі вузько.

Другий, фінансово-операційний підхід представлено, зокрема, у роботі С. В. Бестужевої щодо теоретико-методичних аспектів вибору форми фінансового забезпечення ЗЕД підприємства, де партнер розглядається насамперед через призму фінансових інструментів забезпечення угоди, таких як акредитиви, інкасо чи страхування експорту [2]. Подібну операційну логіку демонструє й дослідження В. А. Євтушенко, Т. П. Шуби та І. Подлип'ян, у якому партнерство розглядається в контексті бізнес-планування ЗЕД як інструмент реалізації заздалегідь сформованих планів [3]. Обидва підходи лишаються інструментально орієнтованими, тобто звужують проблему партнерства до фінансового або планового обслуговування угод.

Третій, стратегічно-системний підхід пропонує найширше розуміння міжнародного партнерства, розглядаючи його як стратегічний альянс і довгострокову систему відносин. У зарубіжній літературі ця лінія є домінуючою. Зокрема, V. R. Salamat зі співавторами підкреслюють, що партнерство є невідворотним рішенням для формування конкурентних переваг та зменшення ризику в сучасному бізнес-середовищі, а сам відбір становить багатовимірну задачу [4]. В українській науці системно-стратегічну логіку у контексті управлінського лідерства та гнучкості розвивають С. В. Бестужева, О. А. Фрідман і Т. С. Чернуха [5], а також Ю. Копчак, К. Слюсаренко та К. Чумаков, які наголошують на необхідності гнучкого менеджменту та стратегії коопетиції для українських підприємств в умовах війни [6].

Зіставлення цих трьох підходів дозволяє стверджувати, що вони не стільки конкурують, скільки доповнюють один одного на різних рівнях управління: юридично-контрактний відповідає тактичному рівню, фінансово-операційний операційному, а стратегічно-системний стратегічному. Обмеження лише одним підходом призводить до фрагментарного розуміння проблеми. У межах цього дослідження прийнято стратегічно-системне розуміння, оскільки воно охоплює інші два як свої складові, але виходить за їхні межі. Відповідно, під міжнародним партнером пропонується розуміти суб'єкта зовнішнього середовища підприємства, співпраця з яким має характер стійких господарських відносин, виходить за межі одноразової угоди та спрямована на досягнення спільних або взаємодоповнювальних стратегічних цілей у межах транскордонної взаємодії.

Розмежування між поняттями «партнерство» і «контрагентство» має не лише термінологічне, а й практичне значення. Контрагентство передбачає одноразові комерційні відносини, тоді як партнерство має триваліший характер і супроводжується взаємними інвестиціями сторін у розвиток відносин. Дослідження довіри у ділових відносинах підтверджують, що саме сприйнята надійність та доброзичливість сторони є центральним чинником успішності тривалих ділових зв'язків. Це переводить партнерство з площини разової угоди у площину відносин, що

розвиваються у часі та потребують управління. З огляду на це, чим тривалішими передбачаються відносини, тим вищими є вимоги до перевірки кандидата на стадії його відбору.

Залежно від функціонального призначення доцільно виокремити кілька типів міжнародних партнерів, систематизованих у таблиці 1.1. Така типологія є важливою, оскільки вимоги до партнера та критерії його відбору суттєво різняться залежно від типу співпраці, а отже, говорити про механізм відбору партнера поза прив'язкою до його типу методологічно некоректно.

Таблиця 1.1 – Типологія міжнародних партнерів підприємства за функціональним призначенням

Тип партнера	Функція у ЗЕД	Ключові критерії відбору
Торговельні (імпортери, покупці)	Закупівля та реалізація продукції	Платоспроможність, обсяги, надійність
Збутові (дистриб'ютори, агенти)	Доступ до каналів збуту на ринку	Збутова мережа, досвід, охоплення
Постачальники	Постачання сировини, комплектуючих	Якість, ціна, стабільність поставок
Технологічні (ліцензіари)	Трансфер технологій, спільні НДДКР	Інноваційний рівень, патенти, репутація
Фінансові та інвестиційні	Фінансування, інвестиції	Надійність, умови, фінансова стійкість
Логістичні	Транспортування, складування	Тарифи, географія, якість сервісу
Стратегічні альянси, СП	Довгострокова координація діяльності	Сумісність цілей, поділ ризиків

Джерело: складено на основі [2; 4].

Функції міжнародного партнерства у літературі трактуються неоднаково. Зарубіжні автори більше акцентують на ринковій функції та функції розподілу ризиків [4], тоді як українські дослідники наголошують на ресурсній та адаптаційній функціях в умовах кризи [7; 6]. У сучасних українських умовах усі основні функції партнерства є значущими, проте змінюється їхня відносна вага: у роки повномасштабної війни особливо актуалізувалися ринкова функція (через втрату низки традиційних ринків) та функція розподілу ризиків (через зростання загальної невизначеності).

Після з'ясування сутності партнерства логічним є перехід до розгляду самого механізму його забезпечення. Під механізмом пошуку та відбору міжнародних партнерів доцільно розуміти сукупність взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів, інформаційних ресурсів та організаційних процедур, що забезпечують виявлення потенційних іноземних контрагентів, їх комплексне оцінювання та обґрунтований вибір для встановлення стійких господарських відносин. У термінах теорії управління такий механізм є підсистемою системи управління ЗЕД, на «вхід» якої надходить потреба у партнері та інформація про зовнішнє середовище, а на «вихід» укладений контракт із перевіреним контрагентом.

Опрацювання джерел засвідчує, що дослідники використовують щонайменше дві відмінні логіки опису механізму: процесну та структурну. Процесна логіка подає механізм як послідовність етапів у часі, що демонструють, зокрема, зарубіжні автори, які описують відбір партнера як етапну процедуру з розмежуванням збору даних, оцінювання та прийняття рішення [4]. Перевагою такого підходу є операційна зрозумілість, недоліком втрата уваги до того, чим саме забезпечується проходження кожного етапу. Структурна логіка, навпаки, подає механізм як систему функціональних блоків, що дозволяє розкрити не лише те, що робиться, а й те, чим це робиться, проте втрачає динаміку процесу. Продуктивнішим є синтез цих логік у двовимірній конструкції, у якій структурні блоки обслуговують послідовні етапи. Структурні блоки механізму подано на рис. 1.1.

Механізм охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків. Цільовий блок визначає мету та критерії пошуку, що впливають із загальної стратегії ЗЕД. Інформаційно-аналітичний блок включає джерела інформації, бази даних та аналітичні інструменти. Методичний блок охоплює методи оцінювання та відбору. Організаційний блок визначає підрозділи й посадових осіб, відповідальних за пошук, а також регламент їхньої взаємодії. Блок забезпечення включає правове, фінансове, кадрове та технічне забезпечення процесу. Особливе значення інформаційно-аналітичної складової

зумовлене цифровою трансформацією менеджменту ЗЕД, на що вказує О. Чорненька [7].



Рисунок 1.1 – Структурні блоки механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів

Джерело: складено автором на основі [7].

Процес пошуку та відбору партнерів доцільно подавати як послідовність етапів, що утворюють так звану «лійку відбору» (рис. 1.2). Її логіка полягає у поступовому звуженні кола кандидатів від широкого попереднього переліку до обмеженого числа надійних партнерів.

Етапна архітектура механізму має важливу теоретичну властивість, а саме асиметрію витрат: кожен наступний етап потребує дедалі більших витрат ресурсів на одного кандидата, тому ефективний механізм має забезпечувати якомога ранній відсів невідповідних партнерів. Ця властивість безпосередньо корелює з теорією трансакційних витрат і є економічним обґрунтуванням потреби у формалізованому механізмі. Принципами його функціонування виступають системність, обґрунтованість, багатокритеріальність, орієнтація на управління ризиками, економічність та гнучкість. Принцип гнучкості набув особливої ваги після початку повномасштабної війни, що підтверджують дослідження гнучкого менеджменту й коопетиції [6] та цифрового менеджменту ЗЕД [7].



Рис. 1.2. – Етапи механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів

Джерело: складено автором на основі [7].

Центральним елементом механізму є методичний блок, тобто система критеріїв та методів відбору партнерів. Вибір партнера лише за критерієм ціни визнається у сучасній літературі застарілим, оскільки ігнорує ризики, репутацію та довгострокові аспекти співпраці [4]. Натомість сучасний підхід передбачає багатокритеріальне оцінювання та дозволяє виокремити кілька класів методів, порівняння яких подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Критичне порівняння методів відбору та оцінювання партнерів

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони
Чек-лист	Простота, швидкість, придатність для відсіву	Не ранжує кандидатів, грубий
Бально-рейтинговий	Прозорість, формалізація, наочність	Суб'єктивність ваг, компенсаційність
Метод аналізу ієрархій (АНП)	Обґрунтованість ваг, контроль узгодженості	Трудомісткість, потреба в експертах
ELECTRE	Урахування некомпенсаційних критеріїв	Складність математичного апарату
TOPSIS	Урахування відстані до ідеалу й антиідеалу	Чутливість до нормалізації даних

Продовження таблиці 1.2

Нечіткі (Fuzzy АНР)	Урахування невизначеності суджень	Висока обчислювальна складність
Експертні (Дельфі)	Працює за браку кількісних даних	Залежність від кваліфікації експертів

Джерело: складено на основі [2; 8; 4; 9].

Серед розглянутих методів окремої уваги заслуговує метод аналізу ієрархій (Analytic Hierarchy Process, АНР), запропонований Т. Сааті, ефективність якого підтверджена низкою емпіричних досліджень. Так, у дослідженні застосування методу аналізу ієрархій у проєктах інтеграції та партнерства встановлено, що цей метод є ефективним інструментом для об'єктивної та математично точної оцінки потенційних партнерів у ситуаціях багатокритеріального вибору; результативність методу проілюстровано конкретним прикладом вибору партнера для інтеграції молокопереробного підприємства з постачальником сировини [8]. Ефективність методу для вибору оптимального варіанта в умовах багатокритеріальної невизначеності підтверджено й на прикладі вибору інвестиційного проєкту виробничого підприємства, де метод дозволив кількісно обґрунтувати перевагу однієї з альтернатив [10]. Окремі дослідження доводять придатність методу для оцінювання маркетингової активності торговельних підприємств [11] та для системи прийняття управлінських рішень загалом [12]. Сукупність цих результатів дає підстави розглядати метод аналізу ієрархій як методично обґрунтований і практично перевірений інструмент відбору партнерів.

У зарубіжних дослідженнях останніх років домінує тенденція до використання гібридних моделей, що поєднують кілька методів задля компенсації їхніх слабких сторін. J. J. Vaena-Rojas зі співавторами емпірично застосували гібридну техніку відбору міжнародних ринків на основі методу аналізу ієрархій, доповненого системою змінних з категорій торгових бар'єрів, економіки, витрат, логістики й культури, і на прикладі підприємства-виробника кондитерських виробів визначили найпривабливіші експортні ринки [9]. V. R. Salamat зі співавторами обґрунтували модель на основі

нечіткого можливісного методу аналізу ієрархій для відбору партнерів у міжнародних стратегічних альянсах з урахуванням невизначеності експертних суджень [4]. У вітчизняній літературі ця тенденція представлена слабше, що визначає актуальність адаптації зарубіжних гібридних моделей до українських реалій.

Поряд із методами у літературі обговорюються й критерії відбору. У ранніх роботах акцент робився на фінансово-економічних критеріях, тоді як у сучасних дослідженнях до них додаються критерії правового комплаєнсу, репутації, стратегічної цінності та якості відносин. На основі узагальнення підходів та сучасної практики B2B-оцінювання критерії доцільно об'єднати у чотири укрупнені групи, наведені у таблиці 1.3. Така чотиригрупова структура є оптимальною з погляду балансу між повнотою охоплення та практичною застосовністю.

Таблиця 1.3 – Укрупнені групи критеріїв відбору партнерів

Група критеріїв	Складові
Комерційний потенціал	Обсяги, збутова мережа, ринкова частка, потенціал зростання продажів
Надійність	Фінансова стійкість, платоспроможність, репутація, дотримання зобов'язань, комплаєнс
Стратегічна цінність	Відповідність довгостроковим цілям, доступ до нових ринків, інноваційний потенціал
Якість відносин	Довіра, прозорість комунікації, культурна сумісність, готовність до співпраці

Джерело: складено на основі [3; 9; 21; 22].

Узагальнення проведеного огляду дозволяє обґрунтувати методику подальшого дослідження. Ключовим висновком є те, що жоден окремо взятий метод не є універсально оптимальним, тому раціональним є комбінований підхід, який поєднує переваги різних методів на різних етапах механізму. Обґрунтована методика ґрунтується на чотирьох принципах. Першим є етапна диференціація методів: на ранніх етапах застосовується чек-лист для відсіву за обов'язковими вимогами, на етапі поглибленого оцінювання бально-рейтингова модель з вагами, обґрунтованими методом аналізу ієрархій, а для критичних критеріїв некомпенсаційне правило за

логікою ELECTRE. Другим є розрізнення компенсаційних і некомпенсаційних критеріїв, оскільки останні, зокрема комплаєнс, не повинні змішуватися з компенсаційними у адитивній моделі. Третім є поєднання вітчизняної управлінської рамки із зарубіжним методичним апаратом, перевіреним у міжнародній літературі [4; 9]. Четвертим є методологічний реалізм: акцент робиться на методах, придатних до реального впровадження на українських підприємствах, а не на найскладніших обчислювальних моделях. Сформоване теоретико-методичне підґрунтя створює основу для аналізу сучасного стану механізму та обґрунтування напрямів його удосконалення, розглянутих у другому розділі.

1.2 Сучасні цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи у процесі пошуку міжнародних партнерів

Цифрова трансформація світової економіки докорінно змінила інформаційно-аналітичний блок механізму пошуку партнерів, на що вказує О. Чорненко, наголошуючи, що сучасний менеджмент ЗЕД неможливо уявити без цифрових інструментів [7]. Якщо раніше основними каналами пошуку були особисті контакти та галузеві виставки, то сьогодні провідну роль відіграють цифрові платформи, бази даних та аналітичні сервіси. Узагальнену класифікацію цифрових інструментів наведено у таблиці 1.4.

З теоретичного погляду цифрові інструменти змінюють співвідношення трансакційних витрат у механізмі пошуку: витрати на збір інформації суттєво зменшуються, проте зростають витрати на її обробку, фільтрацію та верифікацію. Особливе значення для проактивного пошуку партнерів мають інструменти аналітики торговельних потоків, зокрема бази даних ITC Trade Map та UN Comtrade, які дозволяють виявляти перспективні ринки та потенційних імпортерів конкретних товарних позицій на основі статистики торгівлі. Це забезпечує перехід від реактивного пошуку, за якого підприємство відгукується на пропозиції, до проактивного, за якого підприємство саме визначає, де існує попит на його продукцію. Саме на цій логіці

ґрунтується методика оцінювання привабливості ринків, реалізована J. J. Vaena-Rojas зі співавторами через зважування ринкових критеріїв методом аналізу ієрархій [9].

Таблиця 1.4 – Класифікація цифрових інструментів пошуку та перевірки партнерів

Група інструментів	Приклади	Призначення
CRM-системи	Zoho, Salesforce	Облік партнерів та історії взаємодії
BI-аналітика	Looker Studio, Power BI	Дашборди для управлінських рішень
Trade Intelligence	ITC Trade Map, UN Comtrade	Виявлення ринків та імпортерів
Сервіси перевірки	YouControl, санкційні реєстри	Комплаєнс, санкції, бенефіціари
B2B-матчмейкінг	b2match, Enterprise Europe Network	Прямі ділові контакти онлайн
Інструменти на основі ШІ	Big Data, моніторинг медіа	Оцінювання репутації та ризиків

Джерело: створено автором на основі [7; 13; 9].

Не менш важливими інструментами є CRM-системи, ефективність яких підтверджена вітчизняними дослідженнями. Зокрема, у дослідженні впровадження CRM-систем як засобу підвищення ефективності маркетингової діяльності обґрунтовано, що такі системи оптимізують процес взаємодії з клієнтами та створюють ефективний механізм управління маркетингом, продажами й обслуговуванням [13]. У дослідженні важливості CRM-систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства доведено, що інструменти CRM оптимізують роботу відділу продажів, підвищують якість обслуговування та сприяють збільшенню обсягів продажів, а також дозволяють керівникам контролювати виконання планів та оцінювати ймовірність угод [14]. У теоретичному плані CRM-системи втілюють перехід від епізодичного до системного управління партнерськими відносинами. Поряд із ними застосовуються сервіси комплаєнс-перевірки, що реалізують принцип «знай свого партнера», та платформи B2B-матчмейкінгу, які знижують бар'єри для прямих контактів між виробниками.

Окрім цифрових інструментів, ефективність пошуку партнерів значною мірою залежить від розвиненості інституційної інфраструктури підтримки експорту, що у теоретичному плані є зовнішнім ресурсом механізму, який зменшує його витрати на пошук. Як засвідчує дослідження О. Волкової, у розвинених країнах така інфраструктура є системною та багаторівневою [15]. Порівняння окремих національних моделей наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Моделі інституційної підтримки експорту в окремих країнах

Країна	Ключова інституція	Особливості підтримки
Німеччина	Мережа палат ІНК / АНК	Закордонні палати, перевірка контрагентів, місії
Франція	Business France	Поєднання підтримки експорту та інвестицій
США	U.S. Commercial Service	Мережа торговельних аташе, пошук партнерів
Україна	Офіс з розвитку підприємництва та експорту	«Єдине вікно», консалтинг, пошук партнерів, EEN

Джерело: складено на основі [15; 16; 17].

В Україні ключову роль у підтримці експорту відіграє Офіс з розвитку підприємництва та експорту, що діє як «єдине вікно» допомоги експортерам та надає послуги з оцінки експортної готовності, консалтингу, пошуку бізнес-партнерів та організації торгових місій [16; 17]. Дієвим інструментом є також участь України в мережі Enterprise Europe Network, що сприяє встановленню прямих контактів між виробниками багатьох країн. Така інфраструктура суттєво знижує витрати підприємства на пошук партнерів, особливо для малого та середнього бізнесу. Особливого значення інституційна підтримка набула в умовах війни, коли відбулася переорієнтація українського експорту на ринки Європейського Союзу, що підтверджують дослідження динаміки міжнародної торгівлі України [18; 19]. За даними Державної служби статистики України та аналітичних публікацій, основу українського експорту у 2024 році становили продукція агропромислового комплексу та продовольчі товари, металургійна продукція, а також машини й обладнання

(рис. 1.3), а ключовими країнами-споживачами стали Польща, Німеччина та Іспанія (рис. 1.4) [20; 21].

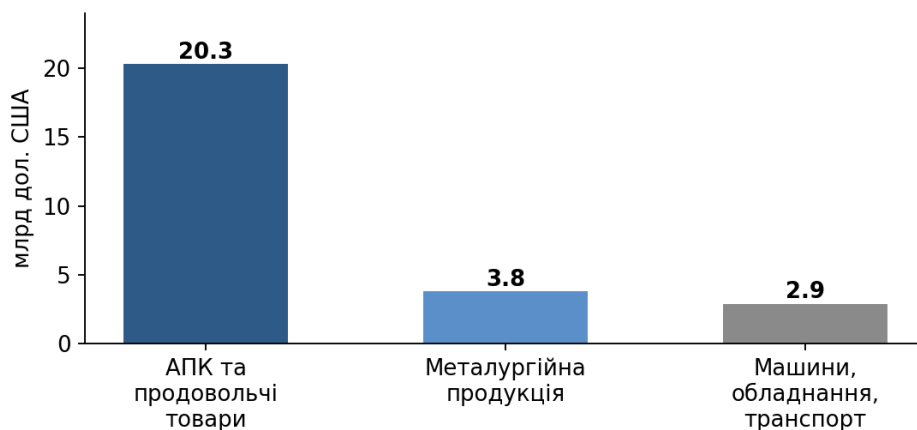


Рисунок 1.3. – Основні товарні групи експорту України у 2024 році, млрд дол. США

Джерело: складено на основі [21]

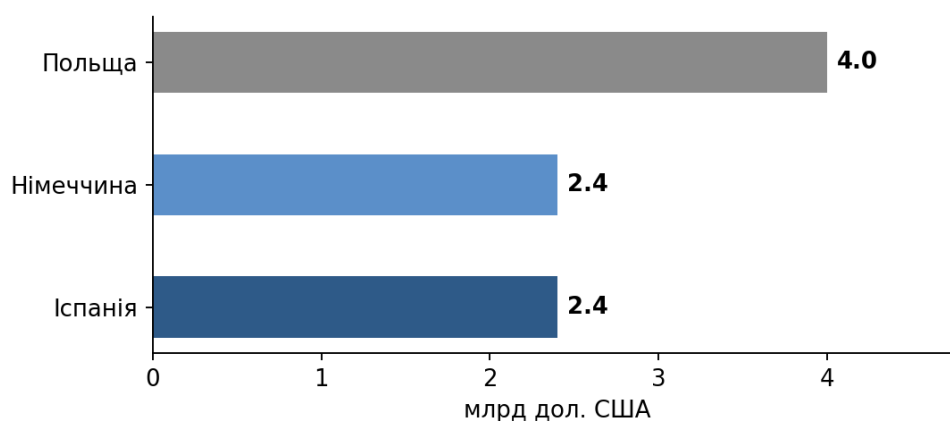


Рисунок 1.4. – Ключові країни-споживачі українського експорту у 2024 році, млрд дол. США

Джерело: складено на основі [21]

Функціонування механізму пошуку партнерів супроводжується ризиками, теоретичне осмислення яких є передумовою їх ефективного управління. Структуру ризиків за експертною оцінкою наведено на рис. 1.5

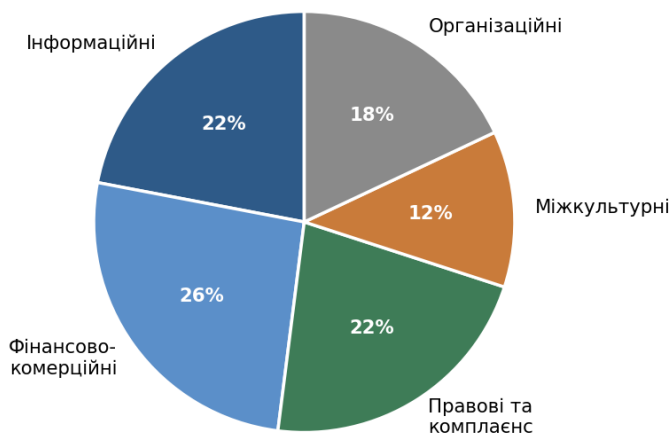


Рисунок 1.5. – Структура ризиків механізму пошуку партнерів (експертна оцінка)

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таблиця 1.6 – Ризики механізму пошуку партнерів та заходи їх мінімізації

Група ризиків	Зміст ризику	Заходи мінімізації
Інформаційні	Неповнота та асиметрія інформації	Перехресна перевірка, бізнес-довідники
Фінансово-комерційні	Неплатіж, опортунізм, валютний ризик	Страхування, акредитиви, due diligence
Правові та комплаєнс	Санкції, відмивання коштів	Перевірка за реєстрами та санкціями
Ринкові	Волатильність, концентрація ринків	Диверсифікація партнерів і ринків
Організаційні	Брак формалізації та кадрів	Регламент, навчання, цифрові інструменти

Джерело: систематизовано на основі [7; 2; 6; 4].

Інформаційні ризики випливають із концепції інформаційної асиметрії, за якою одна сторона угоди володіє повнішою інформацією про власні якості, ніж інша; цей ризик підсилюється явищем несприятливого відбору, коли недобросовісні партнери приховують негативну інформацію. Фінансово-комерційні ризики охоплюють неплатіж, валютний ризик та постконтрактний опортунізм; С. В. Бестужева підкреслює, що адекватний вибір інструментів фінансового забезпечення є одним з основних способів їх зменшення [2]. Правові та комплаєнс-ризики, пов'язані з

можливістю співпраці з компанією із санкційних списків, для українських підприємств в умовах війни є критичними та добре корелюють з некомпенсаційними критеріями відбору. Ринкові ризики пов'язані з волатильністю обсягів поставок та надмірною концентрацією експорту, що осмислюється через концепцію диверсифікації: чим вищою є концентрація, тим вищою є вразливість підприємства до коливань на окремому ринку. Організаційні проблеми, до яких належать відсутність формалізованого механізму, брак кваліфікованого персоналу та прийняття рішень на основі інтуїції, узагальнюються як дефіцит управлінської інфраструктури механізму [7; 6].

Узагальнення теоретичних засад та аналізу сучасних інструментів і проблем дозволяє обґрунтувати напрями удосконалення механізму. Для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників доцільно скористатися підходом SWOT-аналізу, узагальнені результати якого для типового підприємства-експортера наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – SWOT-аналіз механізму пошуку партнерів типового підприємства-експортера

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Досвід експорту, сформована мережа контактів, знання продукту, гнучкість	Відсутність формалізації, брак критеріїв, інтуїтивні рішення, кадрові обмеження
Можливості (O)	Загрози (T)
Підтримка ОРПЕ та EEN, цифрові інструменти, лібералізація торгівлі з ЄС, нові ринки	Ненадійні контрагенти, санкційні ризики, логістика, валютні коливання, конкуренція

Джерело: складено на основі [7; 6; 15; 16].

На основі проведеного аналізу можна виокремити шість основних напрямів удосконалення механізму, які формують не набір ізольованих заходів, а єдину інтегровану екосистему. Першим напрямом є формалізація та регламентація механізму, що означає переведення механізму зі стану неявних правил, які існують у головах окремих менеджерів, у стан явних правил, закріплених у внутрішніх документах. Другим напрямом є впровадження багатокритеріальної скорингової системи оцінювання, теоретично обґрунтоване недостатністю однокритеріальних

рішень; на основі чотирьох укрупнених груп критеріїв доцільно використовувати скорингову модель, орієнтовну структуру якої наведено у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Чотиригрупова скорингова модель оцінювання партнера

Група критеріїв	Вага, %	Шкала
Комерційний потенціал	35	0–5 балів
Надійність (фінанси, репутація)	30	0–5 балів
Стратегічна цінність	20	0–5 балів
Якість відносин	15	0–5 балів
Підсумковий бал (0–100)	100	A/B/C/D

Джерело: розроблено автором

Третім напрямом є інтеграція цифрових інструментів та Trade Intelligence, що означає переведення інформаційно-аналітичного блоку у цифровий формат із систематичним моніторингом торговельних потоків та застосуванням CRM-систем і ВІ-аналітики, ефективність яких підтверджена вітчизняними дослідженнями [13; 14]. Четвертим напрямом є активне використання інституційної підтримки експорту, що теоретично обґрунтовується концепцією інституційного середовища як зовнішнього ресурсу механізму [15; 16; 17]. П'ятим напрямом є управління ризиками та обов'язкова процедура due diligence, що спирається на концепцію «знай свого партнера» та некомпенсаційних критеріїв відбору. Шостим напрямом є розвиток партнерських відносин та кадрового потенціалу, оскільки тривала співпраця визначається передусім довірою та якістю відносин, а кваліфікований персонал, згідно з ресурсною теорією фірми, є нематеріальним активом, що створює довгострокову конкурентну перевагу.

Поєднання зазначених напрямів формує цілісну модель удосконаленого механізму у вигляді інтегрованої екосистеми. Для ілюстрації роботи скорингової моделі доцільно навести умовний приклад оцінювання трьох кандидатів за чотирма групами критеріїв (рис. 1.6) із підсумковим розрахунком за стобальною шкалою (таблиця 1.9).

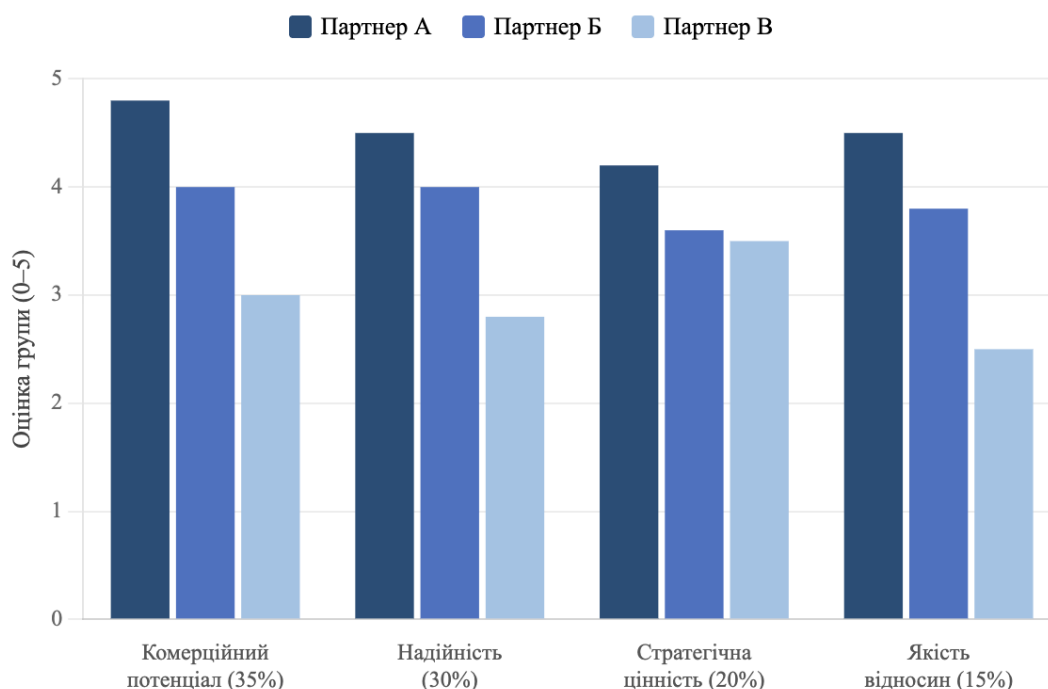


Рисунок 1.6. – Приклад бально-рейтингового оцінювання кандидатів за групами критеріїв

Джерело: складено на основі власних розрахунків

Таблиця 1.9 – Розрахунок підсумкового скорингового бала кандидатів (умовний приклад)

Група критеріїв (вага)	А	В	С
Комерційний потенціал (0,35)	4,8	4,0	3,0
Надійність (0,30)	4,5	4,0	2,8
Стратегічна цінність (0,20)	4,2	3,6	3,5
Якість відносин (0,15)	4,5	3,8	2,5
Підсумковий бал (0–100)	90,9 (А)	77,8 (В)	59,3 (С)

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунку партнер А із підсумковим балом 90,9 потрапляє до категорії А та є найкращим вибором, партнер В (77,8) належить до категорії В, а партнер С (59,3) до категорії С. Наведений приклад демонструє прозорість та відтворюваність моделі. Цей розрахунок є суто ілюстративним: реальне застосування моделі до конкретного підприємства, з фактичними даними щодо його партнерів та ринків, становить предмет подальшого практичного дослідження, що логічно продовжує цей теоретичний розділ. Таким чином, теоретичне обґрунтування напрямів

удосконалення механізму спирається на поєднання теорії трансакційних витрат, теорії інформаційної асиметрії, концепції довіри у ділових відносинах, ресурсної теорії фірми та концепцій багатокритеріального прийняття рішень, а запропонована модель інтегрованої екосистеми є придатною для широкого кола підприємств-експортерів.

Висновки до 1 розділу

Проведене дослідження дозволяє сформулювати кілька основних висновків теоретичного характеру, які логічно випливають із розглянутого матеріалу та створюють підґрунтя для подальшого практичного аналізу. Встановлено, що міжнародне партнерство у зовнішньоекономічній діяльності підприємства слід розглядати не як випадкове явище, а як закономірний і керований елемент його стратегії розвитку на зовнішніх ринках. Огляд літератури засвідчив співіснування трьох відмінних підходів до розуміння партнерства, а саме юридично-контрактного, фінансово-операційного та стратегічно-системного, які відповідають різним рівням управління й не є взаємовиключними. На основі їх синтезу обґрунтовано трактування міжнародного партнера як суб'єкта зовнішнього середовища, співпраця з яким має характер стійких стратегічних відносин, що виходять за межі одноразової угоди, та проведено розмежування понять партнерства й контрагентства, що спирається на концепцію довіри у ділових відносинах.

Зіставлення процесної та структурної логік опису механізму пошуку партнерів дозволило обґрунтувати доцільність їх синтезу у двовимірній моделі, у якій п'ять структурних блоків, а саме цільовий, інформаційно-аналітичний, методичний, організаційний та блок забезпечення, обслуговують сім послідовних етапів, що утворюють «лійку відбору». Така архітектура відповідає принципу мінімізації трансакційних витрат, оскільки забезпечує ранній відсів невідповідних кандидатів. Окремим теоретичним результатом є розрізнення понять механізму як структурно-функціонального утворення та процесу як послідовності дій, що ним забезпечується.

Критичне порівняння методів відбору партнерів засвідчило, що жоден окремо взятий метод не є універсально оптимальним, оскільки кожен з них, чи то чек-лист, бально-рейтинговий метод, метод аналізу ієрархій, ELECTRE, TOPSIS чи нечіткі методи, має власну сферу раціонального застосування. Особливу увагу приділено методу аналізу ієрархій, ефективність якого для відбору партнерів та прийняття багатокритеріальних рішень підтверджена низкою емпіричних досліджень, зокрема на прикладах інтеграції молокопереробного підприємства, вибору інвестиційного проєкту та оцінювання маркетингової активності торговельних підприємств. На основі проведеного аналізу обґрунтовано власну методiku дослідження, що поєднує етапну диференціацію методів, розрізнення компенсаційних і некомпенсаційних критеріїв та поєднання вітчизняної управлінської рамки із зарубіжним методичним апаратом, а також запропоновано чотиригрупову скорингову модель оцінювання партнерів за критеріями комерційного потенціалу, надійності, стратегічної цінності та якості відносин.

Теоретичне осмислення сучасного стану механізму засвідчило, що його інформаційно-аналітичний блок зазнає глибокої цифрової трансформації, у результаті якої вартість збору первинної інформації зменшується, але зростає значення її верифікації та аналізу. Класифіковано основні групи цифрових інструментів, серед яких особливе значення для проактивного пошуку партнерів мають інструменти аналітики торговельних потоків, а також CRM-системи та BI-аналітика, ефективність яких підтверджена вітчизняними дослідженнями, що довели здатність CRM-систем оптимізувати роботу відділу продажів, підвищувати якість обслуговування та сприяти зростанню обсягів продажів. Доведено, що поряд із цифровими інструментами вагому роль відіграє зовнішнє інституційне середовище, передусім діяльність Офісу з розвитку підприємництва та експорту й мережі Enterprise Europe Network, яке теоретично виступає зовнішнім ресурсом механізму, що знижує його транзакційні витрати.

Систематизовано та теоретично проаналізовано основні групи ризиків механізму пошуку та відбору партнерів, а саме інформаційні, фінансово-комерційні, правові й комплаєнс, ринкові та організаційні, кожна з яких отримала своє теоретичне підґрунтя на основі концепцій інформаційної асиметрії, постконтрактного опортунізму та диверсифікації. Визначено три взаємодоповнювальні групи заходів мінімізації ризиків, а саме інформаційного, фінансово-правового та організаційного характеру.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано шість напрямів удосконалення механізму, які формують не набір ізольованих заходів, а єдину інтегровану екосистему: формалізацію механізму, впровадження багатокритеріальної скорингової моделі, інтеграцію цифрових інструментів та Trade Intelligence, використання інституційної підтримки експорту, управління ризиками з обов'язковою процедурою due diligence, а також розвиток партнерських відносин і кадрового потенціалу. На умовному прикладі продемонстровано застосування чотиригрупової скорингової моделі з підсумковим оцінюванням кандидатів за стобальною шкалою та категоріями A, B, C і D.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що теоретичні засади механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів спираються на поєднання кількох взаємодоповнювальних теоретичних підходів, а саме теорії трансакційних витрат, теорії інформаційної асиметрії, концепції довіри у ділових відносинах, ресурсної теорії фірми та концепцій багатокритеріального прийняття рішень. Поєднання цих підходів, а не використання лише одного з них, забезпечує цілісне розуміння механізму. Сформоване теоретичне підґрунтя, обґрунтована методика та модель інтегрованої екосистеми створюють безпосередню основу для подальшого практичного дослідження, у межах якого ці теоретичні положення застосовуються до аналізу зовнішньоекономічної діяльності конкретного підприємства-експортера та розроблення проєкту з удосконалення його механізму пошуку й відбору міжнародних партнерів.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ РИЗИКІВ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників пивобезалкогольної продукції в Україні та займає вагоме місце серед підприємств харчової промисловості. Підприємство здійснює виробництво широкого асортименту продукції, активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність та підтримує стабільні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Таблиця 2.1 – Відомості про підприємство

Характеристика	Інформація про підприємство
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»
Скорочена назва	ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY OBOLON
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Керівник підприємства	Булах Ігор Васильович
Розмір статутного капіталу	32 512 700 грн
Організаційно правова форма	Акціонерне товариство
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Інші види діяльності	Виробництво фруктових і овочевих соків, виробництво спиртних напоїв, виробництво безалкогольних напоїв та мінеральних вод, виробництво тари з пластмас, оптова та роздрібна торгівля напоями, пакування продукції та інші види діяльності
Місцезнаходження	Україна, місто Київ, вул. Богатирська, будинок 3
Основний напрям діяльності	Виробництво та реалізація пивобезалкогольної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках

Джерело: складено автором на основі [22]

ПрАТ «Оболонь» є приватним акціонерним товариством, зареєстрованим у 1993 році, основним видом діяльності якого є виробництво пива. Водночас підприємство здійснює значно ширший спектр діяльності, зокрема виробництво безалкогольних напоїв, мінеральної води, соків, спиртних напоїв, тари з пластмас та інші види господарської діяльності.

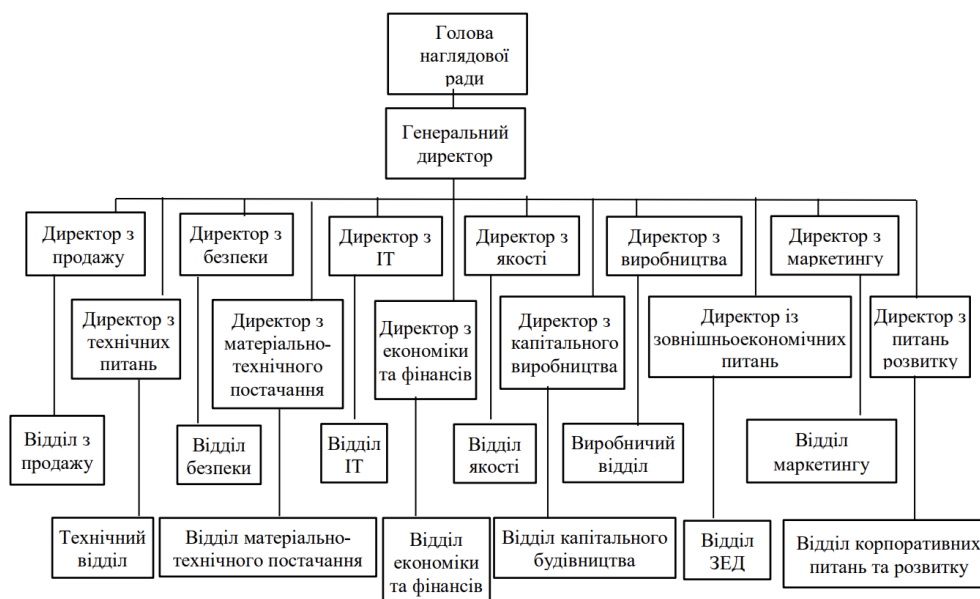


Рисунок 2.1 – Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором на основі даних з підприємства

Операційну модель ПрАТ «Оболонь» доцільно розглядати через взаємозв'язок ключових функціональних блоків підприємства, які формують єдину систему забезпечення його виробничої та комерційної діяльності. До них належать управління та стратегічна координація, виробництво, планування виробничої програми, матеріально-технічне постачання, внутрішня логістика, складська інфраструктура, збутова діяльність, зовнішньоекономічні операції, міжнародна логістика, контроль якості, маркетинг, фінансове забезпечення та ІТ-підтримка. Кожен із зазначених напрямів виконує окрему функцію в загальній системі діяльності підприємства, однак їх ефективність формується саме через взаємозалежність виробничих, комерційних, логістичних, фінансових та інформаційних процесів.

Узагальнена характеристика операційної моделі ПрАТ «Оболонь», що поєднує структуру операційної діяльності, основні бізнес-процеси, канали постачання і збуту, а також значення окремих функціональних блоків для зовнішньоекономічної діяльності підприємства, наведена в додатку А. Такий підхід дозволяє зосередити основний текст дослідження не на описовій характеристиці кожного процесу окремо, а на аналізі тих елементів операційної системи, які безпосередньо впливають на

стабільність міжнародної діяльності підприємства, його експортний потенціал та здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.2 – Дочірні та пов’язані підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Структурна одиниця	Частка корпоративних прав ПрАТ «ОБОЛОНЬ», %	Функціональне значення у корпоративній системі
ТОВ «Пивоварня Зіберта»	100,0	Розширення виробничих потужностей у сегменті пивобезалкогольної продукції
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «Красилівське»	100,0	Підтримка виробничої діяльності та диверсифікація випуску напоїв
ДП «Оболонський Т. Ц.»	100,0	Виконання допоміжних, сервісних та торговельних функцій
ТОВ «Футбольний клуб “Оболонь”»	100,0	Формування корпоративного іміджу та підтримка бренду
НВА «Нива Оболоні»	98,43	Підтримка ресурсної та аграрної складової діяльності
ПрАТ «Дяtkівці»	96,5	Розширення корпоративної присутності та диверсифікація активів
ТОВ «Кварта»	90,5	Участь у допоміжних корпоративних процесах
СП «Бірккомплект»	50,0	Партнерська взаємодія у виробничому напрямі

Джерело: сформовано автором на основі [22], [23], [24].

Наведені дані демонструють, що найбільший рівень корпоративного контролю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» зосереджений саме у структурах, безпосередньо пов’язаних із виробничою та операційною діяльністю.

Деталізовану характеристику виробничо-асортиментного потенціалу ПрАТ «Оболонь» наведено в додатку Б.

У межах основного тексту доцільно зазначити, що виробнича система підприємства має диверсифікований характер і поєднує пивоварне виробництво, виготовлення безалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, слабоалкогольної продукції, сидру, солоду та окремих промислових товарів. Саме така багатосегментна виробнича структура формує передумови для розширення експортної діяльності, оскільки дозволяє підприємству адаптувати асортимент до потреб різних зовнішніх ринків і зменшувати залежність від однієї товарної категорії.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Вид продукції	Обсяг виробництва у натуральній формі, млн дал			Обсяг виробництва у грошовій формі, тис грн			Абсолютне відхилення 2025/2023, тис грн	Темп приросту 2025/2023, %
	2023	2024	2025	2023	2024	2025		
Пиво	35,044	33,882	31,787	5 781 830	5 790 080	6 113 298	331 468	5,7
Слабоалкогольні напої	2,599	3,012	2,948	804 145	923 447	921 717	117 572	14,6
Безалкогольні напої	7,058	7,271	7,288	773 492	822 548	942 246	168 754	21,8
Мінеральна вода	5,804	7,047	6,914	408 050	527 195	576 039	167 989	41,2
Бутильована вода	4,117	27,382	33,569	169 289	819 753	1 107 081	937 792	554
Разом	54,622	78,594	82,506	7 936 806	8 883 023	9 660 381	1 723 575	21,7

Джерело: сформовано автором на основі [22–24]

Наведені дані свідчать про загальне зростання обсягів виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 роках. Особливо суттєве зростання спостерігається у сегменті бутильованої води, де темп приросту перевищив 500%, що може свідчити про зміну споживчих тенденцій та підвищення попиту на відповідну продукцію.

Таблиця 2.4 – Основні сертифікаційні стандарти ПрАТ «Оболонь»

Стандарт сертифікація /	Характеристика	Значення для виробничої системи
ISO 9001	Система управління якістю	Підтримання стабільності виробничих процесів та контролю якості
ISO 22000:2018	Система управління безпечністю харчових продуктів	Контроль безпечності продукції на всіх етапах виробництва
HACCP	Аналіз небезпечних чинників та контроль критичних точок	Мінімізація виробничих ризиків у харчовому виробництві
ISO 14001	Система екологічного менеджменту	Зниження негативного впливу виробництва на довкілля
ISO 45001	Система управління охороною праці та безпекою персоналу	Підвищення рівня безпеки виробничого середовища
Сертифікація продукції	Відповідність державним та міжнародним вимогам	Підтвердження якості готової продукції

Джерело: сформовано автором на основі [23; 24]

Наявність міжнародних сертифікаційних стандартів свідчить про високий рівень технологічної організації виробничих процесів ПрАТ «Оболонь». Можна стверджувати, що впровадження міжнародних систем управління дозволяє підприємству забезпечувати стабільність виробничої діяльності, підтримувати якість продукції та підвищувати рівень довіри з боку споживачів і міжнародних партнерів.

Таблиця 2.5 – Структура основних засобів ПрАТ «Оболонь» за залишковою вартістю на кінець 2025 року

Вид основних засобів	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Абсолютне відхилення, тис грн	Частка у загальній структурі, %	Значення для матеріально технічної підсистеми
Основні засоби виробничого призначення	3 323 367	3 270 801	-52 566	69,5	Формують основу виробничих процесів
Будівлі та споруди виробничого призначення	1 327 399	1 326 047	-1 352	28,2	Забезпечують виробничу інфраструктуру
Машини та обладнання виробничого призначення	1 988 817	1 934 112	-54 705	41,1	Формують технологічну основу виробництва
Інші виробничі основні засоби	7 151	10 642	+3 491	0,2	Підтримують допоміжні виробничі процеси
Основні засоби невикористаного призначення	1 485 343	1 438 679	-46 664	30,5	Забезпечують адміністративну та сервісну інфраструктуру
Усього основних засобів	4 808 710	4 709 480	-99 230	100	Характеризують масштаб матеріально технічної бази

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Наведена структура основних засобів свідчить про чітко виражену виробничу орієнтацію матеріально технічної системи ПрАТ «Оболонь». Найбільшу частку в структурі активів займають машини та обладнання виробничого призначення, що підтверджує високу залежність підприємства від технологічного оснащення, автоматизованих виробничих ліній та систем пакування продукції.

Для оцінювання фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» було узагальнено ключові показники діяльності підприємства за 2023–2025 рр., зокрема динаміку доходів, витрат, прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання основного капіталу. Деталізовану систематизацію зазначених показників наведено в додатку В.

Проведений аналіз свідчить, що ПрАТ «Оболонь» зберігає достатній рівень фінансової стійкості, платоспроможності та ресурсного забезпечення. Водночас у 2023–2025 рр. спостерігалось випереджальне зростання витрат порівняно з доходами, що призвело до зниження валового, операційного та чистого прибутку, а також погіршення основних показників рентабельності.

Отже, фінансовий стан підприємства можна оцінити як загалом стабільний, однак такий, що потребує підвищення ефективності операційної діяльності, посилення контролю витрат і пошуку додаткових джерел прибутковості. У цьому контексті розвиток зовнішньоекономічної діяльності може розглядатися як один із важливих напрямів зміцнення фінансових результатів ПрАТ «Оболонь».

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових напрямів розвитку підприємства та займає важливе місце у загальній системі корпоративного управління. Для компанії міжнародна діяльність виступає не лише інструментом розширення збуту продукції, а й засобом підтримання фінансової стійкості, диверсифікації ринкових ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг.

Регіональна структура зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» охоплює кілька напрямів, які відрізняються рівнем стратегічної важливості, умовами роботи та основними викликами. Узагальнену характеристику цих напрямів наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Регіональна структура зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Регіональний напрям	Особливості діяльності	Стратегічне значення	Основні виклики
Європейський ринок	Співпраця з дистриб'юторами та торговельними мережами країн ЄС	Висока платоспроможність ринку та розвинена логістична інфраструктура	Жорсткі вимоги до сертифікації та якості продукції
Американський ринок	Робота через імпортерів та локальних партнерів	Диверсифікація експортних напрямів	Складна система тарифного регулювання
Афро-Азійський регіон	Розвиток партнерських зв'язків на ринках із потенціалом зростання	Розширення міжнародної присутності	Висока варіативність нормативних вимог
Азійсько-Океанійський регіон	Поставки продукції на віддалені ринки	Формування глобальної присутності бренду	Високі логістичні витрати та складність транспортування

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» охоплює не лише безпосередній експорт продукції, а й низку супровідних процесів, необхідних для стабільної роботи підприємства на зовнішніх ринках. До таких процесів належать імпортне забезпечення виробництва, організація міжнародної логістики, підготовка контрактної та митної документації, пошук партнерів, аналіз ринкового середовища, а також валютно-фінансовий супровід. Основні функціональні напрями роботи підприємства у сфері ЗЕД узагальнено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні функціональні напрями зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Функціональний напрям	Основний зміст діяльності	Значення для підприємства
Експортна діяльність	Реалізація пива, безалкогольних напоїв, води та солоду на міжнародних ринках	Формування валютної виручки та розширення збуту
Імпортна діяльність	Закупівля сировини, полімерів, пакувальних матеріалів та обладнання	Підтримання виробничої безперервності
Міжнародна логістика	Координація транспортування та вибір логістичних маршрутів	Забезпечення стабільності міжнародних поставок
Документальний супровід	Підготовка контрактної, митної та сертифікаційної документації	Відповідність міжнародним вимогам
Пошук партнерів	Формування міжнародних комерційних зв'язків	Розширення географії діяльності

Продовження таблиці 2.7

Аналіз зовнішніх ринків	Моніторинг попиту та конкурентного середовища	Адаптація міжнародної стратегії
Валютно-фінансовий супровід	Контроль міжнародних розрахунків та валютних ризиків	Підтримання фінансової стабільності ЗЕД

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства також забезпечується взаємодією відділу ЗЕД з іншими структурними підрозділами підприємства. Така взаємодія є необхідною, оскільки експортні операції потребують узгодження виробничих обсягів, логістичних маршрутів, фінансових розрахунків, маркетингового аналізу, контролю якості, юридичного супроводу та матеріально-технічного забезпечення. Схему взаємодії відділу ЗЕД з іншими підрозділами ПрАТ «Оболонь» наведено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Схема взаємодії відділу ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ» з іншими підрозділами підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Як видно з рисунку відділ ЗЕД координується через директора із ЗЕД та взаємодіє з ключовими функціональними підрозділами підприємства. Відділ продажу забезпечує узгодження обсягів експортних поставок і роботу з клієнтами та дистриб'юторами, виробничий відділ відповідає за планування необхідних обсягів продукції, а відділ логістики організовує міжнародні перевезення, вибір маршрутів і контроль доставки. Важливу роль також відіграють відділ якості, який забезпечує відповідність продукції вимогам зовнішніх ринків, фінансовий відділ, що супроводжує валютні розрахунки та контроль оплат, а також юридичний супровід, складська інфраструктура, маркетинг і матеріально-технічне постачання.

Для оцінювання результативності міжнародного напрямку ПрАТ «Оболонь» доцільно проаналізувати ключові показники експорту за 2021–2025 рр. Це дозволяє простежити зміну фізичних обсягів поставок, експортної виручки, частки експорту в загальній реалізації та загального обсягу реалізованої продукції підприємства. Відповідні показники наведено в таблиці 2.8.

Дані таблиці свідчать, що експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2021–2025 рр. мала нерівномірну динаміку. Найбільше скорочення фізичних обсягів експорту спостерігалось у 2022 р., коли показник зменшився до 2790,4 тис. дал. У наступні роки відбулося поступове відновлення поставок, однак у 2025 р. обсяг експорту все ще залишався нижчим за рівень 2021 р. на 1359,0 тис. дал, або на 18,84%.

Водночас у вартісному вираженні експорт демонстрував позитивну динаміку: обсяг експортної виручки зріс із 636282,2 тис. грн у 2021 р. до 1540939,0 тис. грн у 2025 р., тобто на 142,18%. Це свідчить про посилення фінансової ролі експорту для підприємства навіть за умов неповного відновлення фізичних обсягів поставок. Також зросла частка експорту в реалізації у вартісному вираженні з 10,63% до 16,31%, що підтверджує підвищення значення міжнародного напрямку в загальній структурі доходів ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.8 – Ключові показники експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2021	Темп зміни, %
Обсяг експорту, тис. дал	7214,0	2790,4	3650,9	4292,7	5855,0	-1359,0	-18,84
Обсяг експорту, тис. грн	636282,2	391435,4	927674,7	1095044,0	1540939,0	+904656,8	+142,18
Частка експорту в реалізації, % (натуральне вираження)	10,63	4,53	6,76	5,48	7,12	-3,51 в.п.	-
Частка експорту в реалізації, % (вартісне вираження)	10,63	4,53	11,92	12,56	16,31	+5,68 в.п.	-
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	5986592,0	8649174,0	7780317,0	8716449,0	9446532,5	+3459940,5	+57,79

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Для узагальнення змін у товарній структурі експорту ПрАТ «Оболонь» було систематизовано натуральні та вартісні показники зовнішніх поставок за основними категоріями продукції у 2021–2024 рр. Деталізовану таблицю наведено в додатку Г, аналіз свідчить, що пиво залишається основною експортною категорією підприємства, однак його фізичні обсяги скоротилися. Водночас безалкогольні та слабоалкогольні напої демонструють позитивну динаміку, що вказує на поступову диверсифікацію експортного портфеля ПрАТ «Оболонь». Загалом, попри зменшення натуральних обсягів експорту, експортна виручка зросла, що підтверджує посилення вартісної ролі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для поглиблення аналізу міжнародних поставок доцільно розглянути географічну структуру експорту ПрАТ «Оболонь» у 2024 році. Такий аналіз дозволяє

визначити основні країни збуту, оцінити їхню частку в загальному експорті та виявити рівень концентрації зовнішніх продажів на окремих ринках. Основні показники географічної структури експорту підприємства наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Географічна структура експорту ПрАТ «Оболонь» у 2024 році

Країна експорту	Обсяг експорту, тис. дал	Частка загальному експорті, %	Експортна виручка, тис. грн	Частка загальній виручці, %	Середня вартість 1 дал, грн
Литва	1254,48	29,22	3011225,35	27,61	2400,31
Молдова	725,80	16,91	1973209,98	18,09	2718,39
Великобританія	589,65	13,74	3033827,63	27,82	5145,59
Китай	321,53	7,49	1349821,82	12,38	4198,12
Німеччина	194,99	4,54	625766,72	5,74	3209,20
Франція	183,04	4,26	835982,95	7,67	4567,25
Ізраїль	157,71	3,67	733969,64	6,73	4653,28
Польща	151,83	3,54	617778,81	5,67	4068,89
Іспанія	108,91	2,54	635291,60	5,83	5833,09
Фінляндія	76,45	1,78	457342,05	4,19	5982,24
Інші країни	528,33	12,31	820543,96	7,53	1553,01
Разом	4292,72	100,00	10909760,51	100,00	2541,39

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

З таблиці можемо побачити, що експорт сконцентрований переважно на кількох ключових ринках. Найбільшу частку в натуральному обсязі експорту займала Литва - 29,22%, далі Молдова - 16,91% та Великобританія - 13,74%. Сукупно ці три країни формували майже 60% фізичного обсягу зовнішніх поставок, що свідчить про значну залежність підприємства від обмеженої кількості ринків збуту.

У вартісному вираженні найбільшу частку експортної виручки забезпечували Великобританія, Литва, Молдова та Китай. При цьому середня вартість 1 дал суттєво відрізнялася залежно від країни: найвищі значення спостерігалися у Фінляндії, Іспанії, Великобританії та Ізраїлі, що може свідчити про різну товарну структуру поставок і відмінності в цінових умовах реалізації. Щоб наочно продемонструвати зміни в географії експорту ПрАТ «Оболонь», варто візуалізувати динаміку його головних міжнародних ринків. Графічне відображення дозволить комплексно оцінити масштаби переорієнтації експортних потоків підприємства після 2022 року та чітко визначити його найбільш стабільні зовнішні ринки.

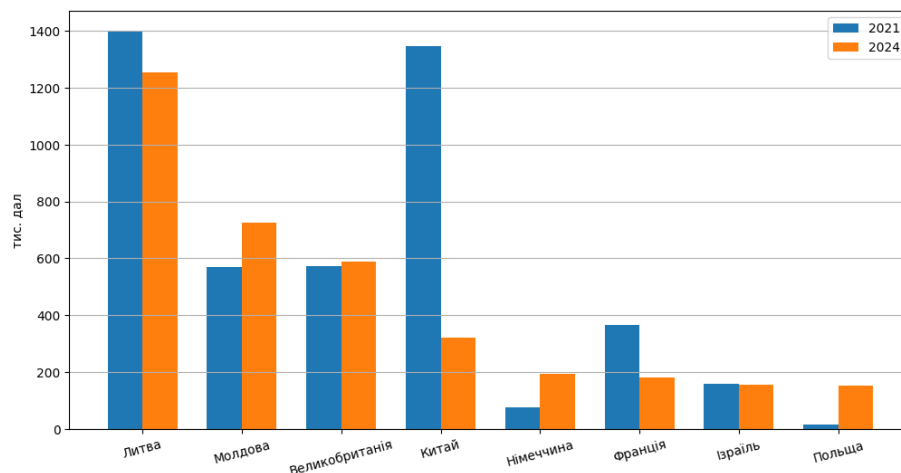


Рисунок 2.3 – Порівняння географічної структури експорту

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Представлений графік відображає зміну фізичних обсягів експорту за основними країнами збуту у 2021 та 2024 роках. Аналіз динаміки свідчить про суттєву трансформацію географії міжнародної діяльності підприємства після початку повномасштабної війни. Найбільше скорочення поставок спостерігалось у напрямі Китаю, де фізичний обсяг експорту зменшився більш ніж у чотири рази порівняно з довоєнним періодом. Подібна тенденція пояснюється високою залежністю азійського напрямку від морської логістики та суттєвим ускладненням міжнародних перевезень.

Для оцінки ролі міжнародної діяльності у формуванні загальних доходів підприємства доцільно проаналізувати показники експортної орієнтації та коефіцієнт ефективності експорту.

Отримані результати свідчать про зростання стратегічної ролі міжнародної діяльності у структурі доходів підприємства. Упродовж 2023–2025 рр. темпи приросту експортної виручки більш ніж удвічі перевищували темпи зростання загального чистого доходу підприємства. Це підтверджує, що саме міжнародна діяльність стала одним із ключових драйверів фінансового відновлення ПрАТ «Оболонь» після кризового скорочення 2022 року.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Темп зміни 2025/2023, %
Експортна виручка, тис. грн	927674,7	1095044,0	1540939,0	+66,1
Чистий дохід підприємства, тис. грн	10763029,0	12784705,0	13737297,0	+27,6
Частка експорту у чистому доході, %	8,62	8,57	11,22	+30,2
Собівартість реалізації, тис. грн	7500990,0	9800435,0	10834860,0	+44,4
Умовна собівартість експорту, тис. грн	646517,0	839433,0	1215367,0	+88,0
Коефіцієнт ефективності експорту	1,435	1,305	1,268	-11,6

Джерело: сформовано автором на даних з підприємства

Позитивною тенденцією є також суттєве зростання цінової ефективності безалкогольних напоїв. За період 2021–2024 рр. середня експортна ціна цієї категорії зросла більш ніж на 82%, що є найвищим показником серед основних товарних сегментів підприємства. Подібна тенденція свідчить про поступове зміщення міжнародної діяльності підприємства у бік більш рентабельних напрямів експорту.

Частка експорту у структурі чистого доходу у 2025 році перевищила 11%, що свідчить про посилення ролі міжнародного бізнесу у формуванні доходів підприємства. Водночас коефіцієнт ефективності експорту поступово знижувався. Незважаючи на те, що його значення залишалося вищим за одиницю та підтверджувало прибутковість міжнародної діяльності, сама тенденція до зниження свідчить про поступове зростання витратності експортних операцій.

Подібна динаміка значною мірою пояснюється збільшенням логістичних витрат, подорожчанням міжнародних перевезень, підвищенням собівартості продукції та загальним ускладненням умов міжнародної торгівлі після 2022 року. Таким чином, навіть за умови суттєвого зростання експортної виручки підприємство одночасно стикалося із підвищенням витратності міжнародної діяльності. Важливим елементом оцінки результативності міжнародної діяльності є також аналіз рівня диверсифікації експорту, оскільки надмірна концентрація поставок підвищує залежність підприємства від окремих ринків та товарних категорій.

Позитивною тенденцією є також збільшення кількості активних країн партнерів до 39 у 2024 році. Подібна динаміка свідчить про розширення міжнародної присутності підприємства та підвищення стійкості міжнародної діяльності до зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.11 – Показники концентрації та диверсифікації експорту ПрАТ «Оболонь» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість країн партнерів	37	30	34	39
Географічний ННІ	1431	1436	1311	1139
Частка найбільшого ринку (CR1), %	26,7	28,6	22,9	19,7
Частка чотирьох найбільших ринків (CR4), %	68,4	68,1	65,5	60,9
Товарний ННІ	9504	9176	8954	8152
Частка пива у структурі експорту, %	97,47	95,73	94,51	89,95
Частка непивних категорій, %	2,53	4,27	5,49	10,05

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Аналіз показників концентрації свідчить про поступове підвищення рівня диверсифікації міжнародної діяльності підприємства. Географічний індекс концентрації ННІ упродовж досліджуваного періоду знизився з 1431 до 1139 пунктів, що свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від окремих міжнародних ринків. Для комплексної оцінки проблем міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь» доцільно використати SWOT аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу на міжнародну діяльність підприємства.

Таблиця 2.12 – SWOT аналіз міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Впізнаваність бренду «Оболонь» на міжнародних ринках	Висока залежність експорту від пивної продукції
Досвід здійснення міжнародної діяльності та сформована експортна система	Недостатній рівень товарної диверсифікації
Наявність міжнародної сертифікації та відповідність міжнародним стандартам якості	Значна залежність від логістичної інфраструктури
Стабільна присутність на ринках Європи та Азії	Висока чутливість до валютних коливань
Достатньо широка географія міжнародних поставок	Обмежена частка продукції з високою доданою вартістю

Продовження таблиці 2.12

Наявність власної виробничої та сировинної бази	Залежність від зовнішніх дистриб'юторів
Конкурентна цінова політика на окремих ринках	Висока витратність міжнародної логістики

Досвід адаптації міжнародної діяльності до кризових умов	Нестабільність окремих експортних напрямів
Гнучкість у переорієнтації міжнародних поставок	Недостатня присутність у преміальних сегментах ринку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення присутності на ринках ЄС	Воєнні ризики та нестабільність міжнародної логістики
Зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої	Посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій
Диверсифікація міжнародних ринків збуту	Інфляційні процеси та зростання собівартості
Розвиток digital marketing у міжнародній діяльності	Посилення регуляторних вимог на міжнародних ринках
Розширення партнерської мережі в Європі	Нестабільність міжнародного попиту
Формування більш преміального позиціонування продукції	Ризики втрати окремих ринків збуту
Збільшення частки продукції з високою доданою вартістю	Погіршення умов міжнародної торгівлі
Використання міжнародних програм підтримки українського експорту	Репутаційні ризики країни походження продукції
Розвиток нових товарних категорій експорту	Зростання транспортних витрат
Підвищення ролі української продукції на міжнародних ринках	Коливання валютних курсів

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Результати SWOT аналізу свідчать про те, що міжнародний бізнес ПрАТ «Оболонь» має достатній рівень внутрішнього потенціалу для підтримання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках навіть в умовах нестабільного міжнародного середовища. До найбільш вагомих сильних сторін підприємства належать сформована система міжнародної діяльності, впізнаваність бренду, досвід експорту та відповідність міжнародним стандартам якості. Значною перевагою підприємства є також здатність оперативно адаптувати міжнародну діяльність до кризових умов та переорієнтовувати міжнародні поставки залежно від змін зовнішнього середовища.

Водночас аналіз підтверджує наявність низки внутрішніх проблемних аспектів міжнародного бізнесу. Насамперед це стосується високої товарної концентрації експорту та суттєвої залежності міжнародної діяльності від пивного сегмента. Подібна структура міжнародного бізнесу підвищує чутливість підприємства до змін міжнародного попиту та посилення конкуренції у відповідному товарному сегменті.

Крім цього, суттєвим обмежуючим фактором залишається висока витратність міжнародної логістики та залежність ефективності експорту від зовнішніх логістичних операторів.

2.3 Систематизація ризиків та проблемних аспектів міжнародного бізнесу підприємства

Проведений попередній аналіз організаційно-економічного стану ПрАТ «Оболонь» та його зовнішньоекономічної діяльності дозволяє перейти до узагальнення й упорядкування проблемних аспектів міжнародного бізнесу підприємства.

Класифікація проблемних аспектів здійснюється за двома ознаками: джерелом виникнення (зовнішні чи внутрішні) та ступенем керованості, тобто можливістю підприємства безпосередньо впливати на відповідний чинник.

Зовнішній контур ризиків міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь» доцільно охарактеризувати стисло, оскільки він виконує роль контексту, а не основного предмета дослідження (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Стисла характеристика зовнішнього контуру ризиків міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь»

Група зовнішніх ризиків	Основний прояв	Ступінь керованості
Геополітичні та безпекові	Перебудова логістики та географії експорту	Низький
Логістично-інфраструктурні	Зростання витратності та строків перевезень	Низький
Валютні	Чутливість виручки та витрат до курсів	Низький
Конкурентні	Тиск транснаціональних корпорацій	Низький
Регуляторні	Витрати на сертифікацію та адаптацію	Середній
Кон'юнктурні	Уповільнення зростання світового ринку напоїв	Низький

Джерело: складено автором на основі [25; 26; 27])

Наведена характеристика підтверджує, що переважна більшість зовнішніх ризиків має низький ступінь керованості. Це означає, що підприємство об'єктивно не

здатне усунути ці загрози власними рішеннями і може лише пристосовуватися до них. [27]. Водночас саме обмежена керованість зовнішніх ризиків зміщує дослідницький акцент на внутрішні проблемні аспекти, де можливості підприємства впливати на ситуацію є значно ширшими.

Найголовніший структурний наслідок дії зовнішнього середовища – рівень концентрації експорту. Динаміку нормалізованих показників товарної та географічної концентрації подано на рисунку 2.4 [28; 29].

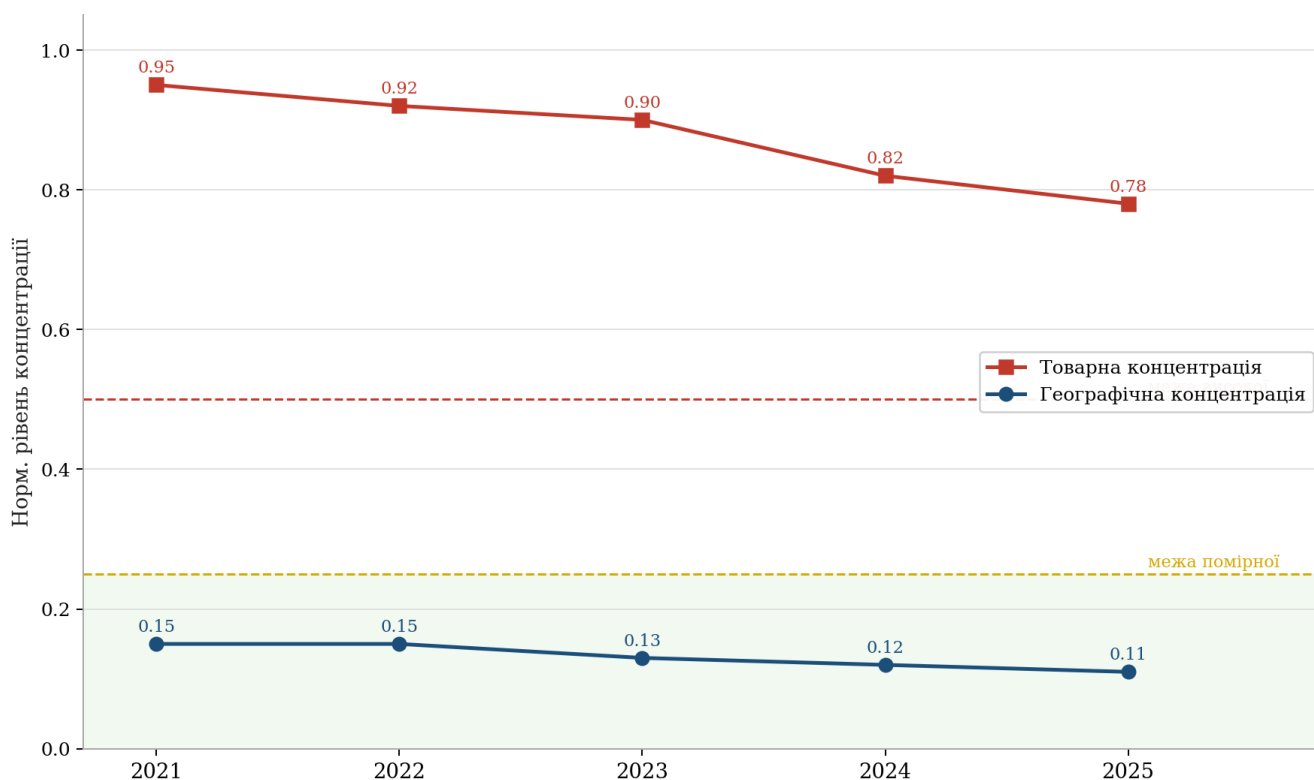


Рисунок 2.4 – Динаміка нормалізованих показників товарної та географічної концентрації експорту ПрАТ «Оболонь» у 2021–2025 рр.

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків (на основі [28; 30])

Виявлено, що досягнутий прогрес у диверсифікації ринків реалізується значною мірою стихійно, а не як результат прийняття усвідомлених управлінських рішень в контексті вибору партнерської бази на зовнішніх ринках. Ключовим наслідком недосконалості механізму є виникнення розриву між наявним експортним потенціалом підприємства та фактичним рівнем його використання. Принциповим є

те, що цей розрив зумовлений не браком об'єктивних можливостей, а недостатньою якістю управлінських процесів, які мали б ці можливості реалізовувати. Якісне зіставлення наявних передумов та рівня їх використання наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрив між експортним потенціалом та фактичним рівнем його використання у ПрАТ «Оболонь»

Наявна передумова	Потенціал передумови	Фактичний рівень використання
Широка географія присутності продукції	Велике коло потенційних партнерів	Активна співпраця лише з частиною ринків
Відомість торгової марки	Полегшення виходу на нові ринки	Використовується частково
Міжнародна сертифікація якості	Доступ до вимогливих ринків	Реалізується не повною мірою
Диверсифікований продуктовий портфель	Можливість товарної диверсифікації	Експорт зосереджений у пивному сегменті
Досвід експортної діяльності	Накопичені компетенції персоналу	Не систематизований у єдину базу знань

Джерело: систематизовано автором за результатами аналізу (на основі [30; 31])

Найвиразніше розрив проявляється у тому, що продукція підприємства представлена на значно ширшому колі ринків, ніж те, з яким здійснюється активна систематична співпраця, а значна частина потенційно перспективних напрямів залишається нерозкритою. Для наочної ілюстрації масштабу цього розриву за ключовими елементами побудовано рисунок 2.5.

На відміну від явних втрат, таких як скорочення обсягів на конкретному ринку, недовикористання потенціалу не відображається безпосередньо у фінансовій звітності, оскільки воно стосується недоотриманих, а не втрачених доходів. Саме тому проблема тривалий час залишалася поза увагою: загальне зростання показників експорту створювало враження благополуччя, маскуючи той факт, що цей результат досягається значно нижчим від можливого рівнем реалізації потенціалу.

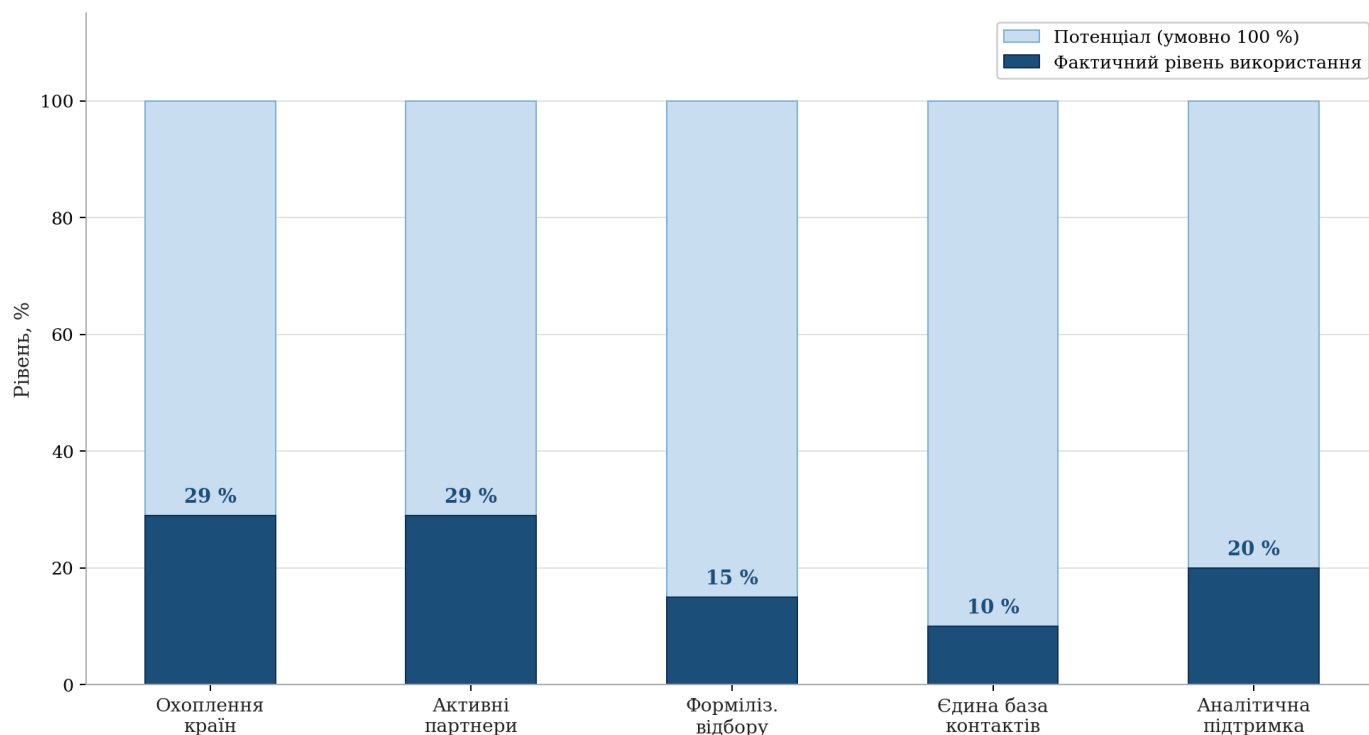


Рисунок 2.5– Розрив між потенціалом та фактичним рівнем використання можливостей міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором за результатами аналізу

Графік унаочнює, що за всіма ключовими елементами механізму фактичний рівень використання можливостей суттєво відстає від наявного потенціалу, причому найбільший розрив спостерігається у сфері формалізації відбору партнерів, єдиного інформаційного забезпечення та аналітичної підтримки. Це є додатковим підтвердженням того, що головним резервом підвищення ефективності міжнародного бізнесу є не нарощування ресурсів, а удосконалення способів управління наявними ресурсами та можливостями. [31].

Зв'язок між зовнішніми ризиками, структурними характеристиками експорту та центральною проблемою доцільно узагальнити у форматі співвіднесення сильних і слабких сторін міжнародного бізнесу підприємства з можливостями та загрозами. Узагальнені результати наведено у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Узагальнення результатів аналізу міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь» у контексті центральної проблеми

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд, досвід експорту, міжнародна сертифікація, широка географія присутності продукції	Реактивна модель управління, неформалізований відбір партнерів, відсутність єдиної бази та аналітики
Можливості	Загрози
Розширення присутності на нових ринках, проактивний пошук партнерів, підвищення якості портфеля	Втрата окремих ринків, посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу (на основі [30; 31; 26])

Сильні сторони підприємства переважно стосуються його ресурсного та продуктового потенціалу, тоді як слабкі сторони зосереджені саме у сфері управління міжнародними партнерствами. Аналогічно, наявні ринкові можливості можуть бути реалізовані лише за умови проактивного управління партнерствами, а більшість загроз частково пом'якшується через підвищення якості партнерського портфеля. Це остаточно підтверджує, що центральним проблемним аспектом міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь», є недосконалість механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів [31].

На відміну від зовнішніх ризиків та структурних характеристик експорту, ця проблема має переважно внутрішній характер, високий ступінь керованості та системний вплив на всю сукупність результатів міжнародної діяльності. Саме тому вона потребує не стислого, а поглибленого розгляду як основний предмет систематизації.

Поточна модель управління міжнародними партнерствами підприємства має переважно реактивний, ситуативний характер. Вона ґрунтується на особистому досвіді окремих менеджерів, епізодичній участі у виставкових заходах та неформалізованих критеріях відбору контрагентів. За такої моделі підприємство переважно відгукується на зовнішні звернення потенційних партнерів, а не формує

власний партнерський портфель цілеспрямовано та проактивно. Подібний підхід був виправданим на ранніх етапах розвитку експортної діяльності, проте в умовах ускладнення зовнішнього середовища та зростання вимог до якості партнерств він вичерпав свій потенціал [30; 31].

Проблема недосконалості механізму проявляється на кількох рівнях управління міжнародним бізнесом. На стратегічному рівні вона виражається у відсутності системного бачення цільових ринків та критеріїв їх пріоритезації. На тактичному рівні проблема проявляється у неформалізованості процедур відбору партнерів, коли рішення приймаються на основі суб'єктивних суджень без єдиної методики оцінювання. На операційному рівні вона виражається у розпорошеності інформації про партнерів та відсутності інструментів моніторингу [31].

Для системного розуміння проблеми доцільно розкласти її на окремі складові, кожна з яких відображає певний аспект недосконалості наявного механізму. Декомпозицію центральної проблеми за основними елементами управлінського процесу наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Декомпозиція проблеми недосконалості механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь»

Елемент механізму	Зміст проблеми	Наслідок для міжнародного бізнесу
Пошук партнерів	Переважно реактивний, на основі вхідних звернень	Значна частина потенційних ринків залишається поза увагою
Відбір партнерів	Неформалізований, інтуїтивний, без єдиних критеріїв	Суб'єктивність рішень та зниження якості портфеля
Інформаційне забезпечення	Відсутність єдиної бази контактів та історії взаємодії	Втрата комерційно цінної інформації, дублювання зусиль
Аналітична підтримка	Брак систематичного моніторингу зовнішніх ринків	Запізніле реагування на зміни попиту та можливості
Розвиток партнерів	Ситуативна робота з наявними партнерами	Висока волатильність окремих експортних напрямів
Оцінювання результатів	Несистемне, без єдиних показників ефективності	Ускладнений аналіз та обґрунтування рішень

Джерело: систематизовано автором за результатами аналізу системи управління ЗЕД (на основі [30; 31])

Недостатня ефективність механізму не зводиться до окремого ізолюваного недоліку, а охоплює всі ключові елементи управлінського процесу, починаючи від пошуку та відбору партнерів і завершуючи оцінюванням результатів співпраці.

Для глибокого розуміння природи проблеми доцільно розглянути ознаки моделі управління партнерствами не лише як перелік недоліків, а як цілісну управлінську систему з властивими їй характеристиками. Систематизацію визначальних ознак цієї моделі у зіставленні з ознаками проактивної моделі наведено у таблиці 2.17

Таблиця 2.17 – Визначальні ознаки реактивної та проактивної моделей управління міжнародними партнерствами

Ознака	Реактивна модель (поточна)	Проактивна модель (цільова)
Позиція підприємства	Пасивне очікування пропозицій	Активний пошук та ініціювання
Основа прийняття рішень	Особистий досвід менеджерів	Дані та формалізовані критерії
Часова орієнтація	Короткострокова, ситуативна	Довгострокова, стратегічна
Робота з інформацією	Епізодична, розпорошена	Системна, централізована
Реагування на зміни	Запізніле, після настання події	Випереджальне, на основі моніторингу
Залежність від персоналу	Висока, знання не формалізовані	Знижена, знання інституціоналізовані

Джерело: систематизовано автором (на основі [30; 31; 32])

Поточна реактивна модель за своєю природою не здатна забезпечити повне використання експортного потенціалу, оскільки вона реагує лише на ті можливості, що самостійно виявляють себе через вхідні звернення, тоді як значна частина перспективних напрямів потребує цілеспрямованого виявлення. Це підтверджує, що розв'язання проблеми вимагає саме зміни моделі управління на проактивну [32].

Як наслідок відсутність формалізованого відбору знижує початкову якість партнерського портфеля, підвищуючи ймовірність співпраці з нестабільними контрагентами. У сукупності ці чинники перетворюють окремі ринкові коливання на

стійкі втрати. Причинно-наслідковий ланцюг формування втрат наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Причинно-наслідковий ланцюг формування втрат за реактивної моделі управління

Недолік механізму	Проміжний наслідок	Кінцева втрата
Відсутність моніторингу	Запізнє виявлення погіршення відносин	Незворотне скорочення обсягів
Відсутність єдиної бази	Неможливість швидкого пошуку заміни	Втрата ринку без компенсації
Неформалізований відбір	Низька початкова якість портфеля	Підвищена частка нестабільних напрямів
Реактивний пошук	Невиявлення нових можливостей	Недоотримання потенційної виручки

Джерело: систематизовано автором

Між недоліками системи та фактичними втратами існує прямий причинно-наслідковий зв'язок. Це спростовує можливе припущення, що втрати на окремих ринках є суто зовнішніми та невідконтрольними підприємству. Навпаки, значна частина цих втрат могла б бути попереджена за наявності проактивного механізму з системним моніторингом, єдиною інформаційною базою та формалізованим відбором партнерів [31].

Економічний вимір проблеми посилює аргументацію на користь її пріоритетності. Кожен перспективний ринок, що залишається поза увагою, означає недоотриману виручку, а кожен втрачений через відсутність моніторингу партнер означає скорочення наявної бази доходів [31].

Сутність необхідних перетворень доцільно подати як перехід від наявної моделі до цільової проактивної моделі управління партнерствами. Таке зіставлення двох моделей за основними елементами управлінського процесу наведено на рисунку 2.6.

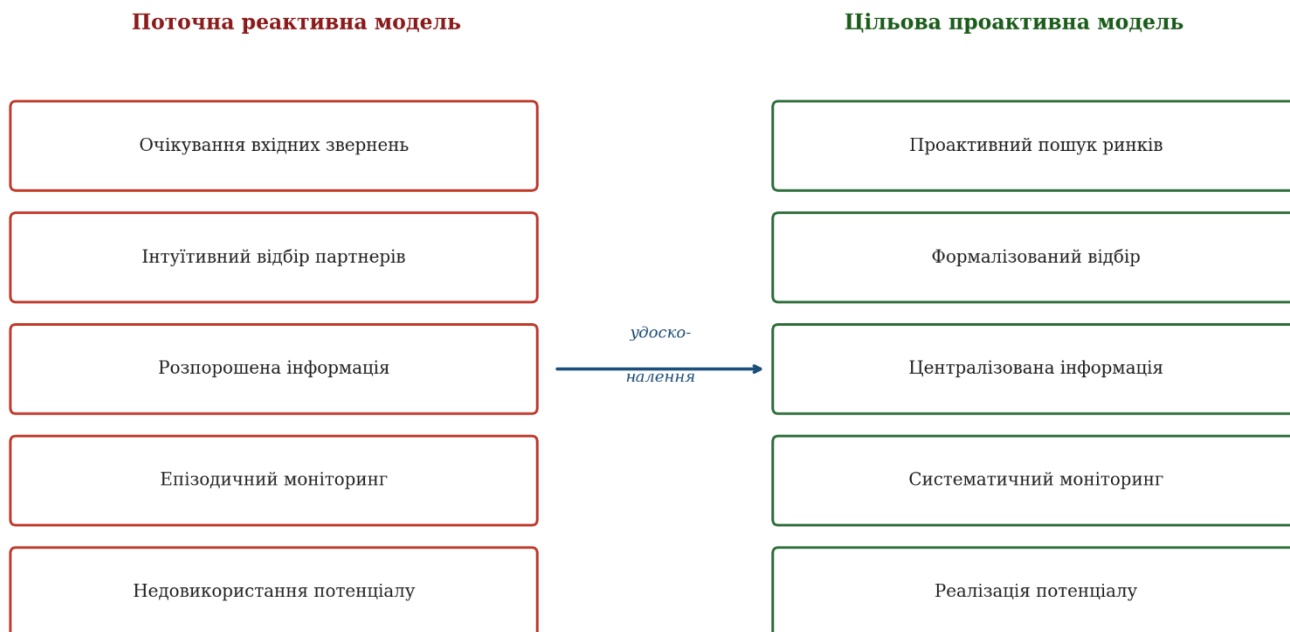


Рисунок 2.6 – Зіставлення поточної реактивної та цільової проактивної моделей управління міжнародними партнерствами ПрАТ «Оболонь»

Джерело: побудовано автором

Необхідні перетворення стосуються не окремих елементів, а самої логіки управління міжнародним бізнесом. Йдеться про перехід від очікування вхідних звернень до проактивного пошуку ринків, від інтуїтивного до формалізованого відбору, від розпорошеної до централізованої інформації та від епізодичного до систематичного моніторингу [31].

Перехід між моделями не слід розуміти як одномоментну заміну, оскільки він передбачає поступову зміну усталених практик, накопичення інформаційної бази та формування нових компетенцій персоналу. Проте принциповим є те, що напрям цього переходу визначається однозначно та впливає безпосередньо з виявленої проблеми.

Відтепер після остаточного визначення центральної проблеми перейдемо до створення основи для окреслення загальних напрямів її розв’язання. Напрями розв’язання проблеми логічно впливають з її декомпозиції та утворюють цілісну систему, спрямовану на перехід від реактивної до проактивної моделі управління

партнерствами. Узагальнено ці напрями подано на рисунку 2.7, який відображає зв'язок центральної проблеми з основними напрямами її розв'язання та становить безпосередню підводку до проєктної частини дипломної роботи.

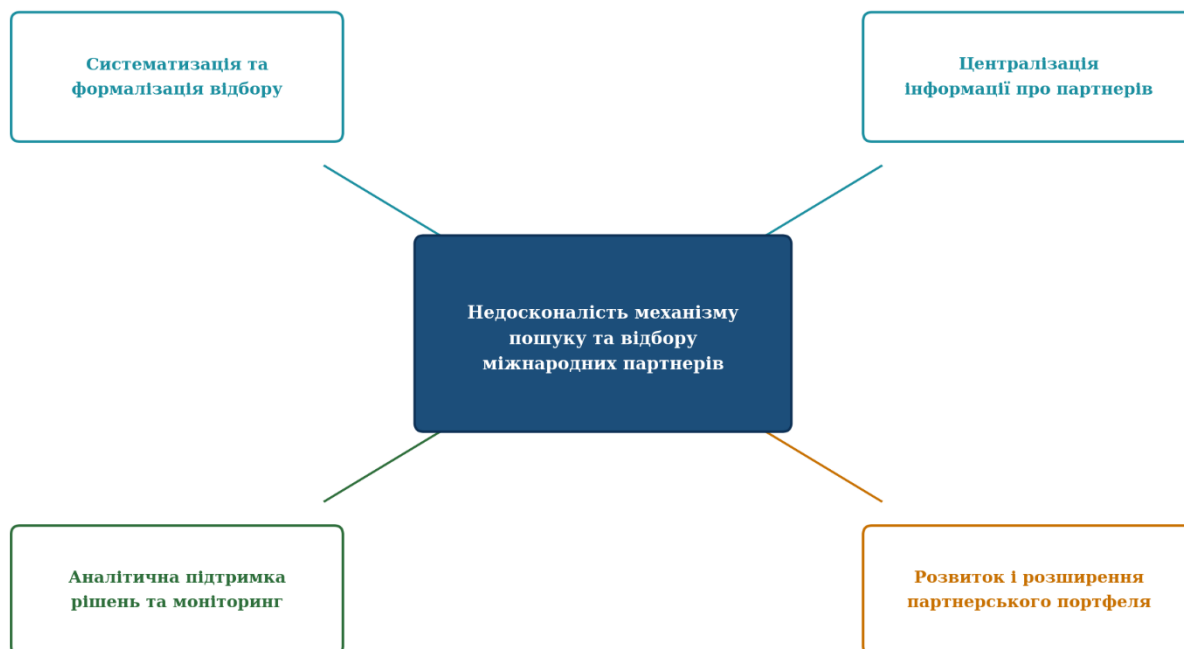


Рисунок 2.7 – Центральна проблема та основні напрями її розв'язання як основа проєкту третього розділу

Джерело: побудовано автором

Перший напрям, систематизація та формалізація відбору, передбачає переведення процесу оцінювання партнерів з площини суб'єктивних суджень у площину чітких, документованих та зіставних критеріїв. Його сутність полягає у тому, щоб рішення про співпрацю приймалися на основі прозорої методики, а не виключно на основі особистого досвіду окремих менеджерів. Це підвищує об'єктивність рішень, забезпечує їх відтворюваність та створює основу для подальшого аналізу ефективності партнерств [32].

Другий напрям, централізація інформації про партнерів, спрямований на подолання розпорошеності даних та втрати комерційно цінної інформації. Його сутність полягає у формуванні єдиного інформаційного простору, у якому

акумулюється історія взаємодії з кожним партнером, результати його оцінювання та поточний стан відносин. Це усуває залежність підприємства від знань окремих працівників, знижує дублювання зусиль та створює інформаційну основу для всіх інших напрямів удосконалення механізму [32].

Третій напрям, аналітична підтримка рішень та моніторинг, забезпечує перехід від епізодичного до систематичного відстеження стану зовнішніх ринків та партнерського портфеля. Його сутність полягає у регулярному аналізі ринкових даних та показників співпраці з метою своєчасного виявлення як нових можливостей, так і ознак погіршення відносин. Це дозволяє підприємству реагувати випереджально, а не із запізненням, що є ключовою відмінністю проактивної моделі від реактивної [32].

Четвертий напрям, системний розвиток партнерського портфеля, орієнтований на утримання та зміцнення відносин з наявними партнерами, а не лише на пошук нових. Його сутність полягає у цілеспрямованій роботі з розвитку перспективних партнерств, підвищення їх результативності та зниження ризику втрати ключових контрагентів. Це безпосередньо адресує проблему високої волатильності окремих експортних напрямів, виявлену у ході аналізу [31].

Висновки до 2 розділу

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках в умовах наявних ризиків. Встановлено, що підприємство має диверсифіковану виробничу структуру, сучасну матеріально технічну базу, міжнародну сертифікацію та значний досвід роботи на внутрішньому і міжнародному ринках. Широкий асортимент продукції забезпечує відносну стійкість до змін попиту в окремих товарних сегментах.

Аналіз фінансових показників за 2023, 2024 та 2025 роки виявив суперечливу динаміку. Чистий дохід зріс із 10,76 млрд грн до 13,74 млрд грн, а власний капітал збільшився на 65,27 %. Водночас чистий прибуток скоротився на 43,48 %, а основні показники рентабельності суттєво погіршилися. Основною причиною стало

випереджальне зростання операційних витрат порівняно з доходами, що свідчить про необхідність оптимізації витратної моделі підприємства.

Міжнародна діяльність має стратегічне значення для ПрАТ «Оболонь», продукція якого представлена більш ніж у 60 країнах. Після різкого скорочення експорту у 2022 році підприємство поступово відновило міжнародні поставки. У 2025 році експортна виручка перевищила рівень 2021 року у 2,4 раза, хоча фізичні обсяги залишалися нижчими на 18,84 %. Головним чинником зростання стало збільшення середньої експортної ціни з 88,20 грн за дал до 263,18 грн за дал.

Аналіз структури експорту засвідчив поступове зниження географічної концентрації та розширення міжнародної присутності підприємства. Водночас товарна структура залишається залежною від пивної продукції. Позитивною тенденцією є зростання частки безалкогольних та функціональних напоїв, що створює передумови для подальшої диверсифікації експортного портфеля.

Результати SWOT аналізу та систематизації ризиків виявили сильні сторони підприємства, зокрема впізнаваність бренду, широку географію експорту, міжнародну сертифікацію та досвід міжнародної діяльності. Основними слабкими сторонами визначено реактивний характер управління партнерствами, неформалізований відбір контрагентів, відсутність єдиної інформаційної бази та недостатню аналітичну підтримку рішень.

Центральною проблемою міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь» визначено недосконалість механізму пошуку та відбору партнерів. Її розв'язання може покращити якість партнерського портфеля, стабільність поставок, географічну і товарну диверсифікацію та стійкість підприємства до зовнішніх ризиків. Основними напрямками вдосконалення визначено формалізацію процедур відбору, централізацію інформації, посилення аналітичної підтримки та системний розвиток партнерських відносин. Зазначені напрями стали основою для розроблення проєктних рішень у третьому розділі дипломної роботи.

3 ПРОЄКТ З УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Опис та економічне обґрунтування проєкту

ПрАТ «Оболонь» має значний експортний потенціал, широку міжнародну присутність і стійке зростання експортної виручки. Водночас проведений аналіз виявив недовикористання частини зовнішніх ринків, високу волатильність поставок, значну товарну та географічну концентрацію експорту, а також відсутність формалізованого механізму пошуку, оцінювання і відбору міжнародних партнерів. Недостатня систематизація інформації та переважно реактивний характер управління партнерствами знижують ефективність міжнародної діяльності підприємства й обмежують можливості подальшої диверсифікації. Це обумовлює актуальність розроблення комплексного проєкту вдосконалення механізму пошуку, оцінювання та управління міжнародними партнерствами ПрАТ «Оболонь».

Запропонований проєкт має на меті здійснити перехід підприємства від реактивної, ситуативної моделі управління експортними партнерствами, що базується на особистому досвіді менеджерів та епізодичній участі у виставкових заходах, до проактивної, аналітично обґрунтованої моделі, побудованої на принципах цифровізації, систематичної оцінки контрагентів, інтегрованої роботи з міжнародними ринковими даними та системного розвитку існуючих партнерів. Така трансформація відповідає сучасним глобальним тенденціям цифрової трансформації у компаніях сектору FMCG, що підтверджується звітами McKinsey & Company, Forrester Research та Salesforce за 2022-2024 роки [33; 36; 38].

Концептуальною основою проєкту є системний підхід, за якого управління міжнародними партнерствами розглядається не як впровадження окремих цифрових інструментів, зокрема CRM або BI-аналітики, а як створення інтегрованої екосистеми взаємопов'язаних компонентів. Аналіз практик Heineken N.V., AB InBev SA та Carlsberg Group підтверджує, що сучасний механізм має охоплювати повний цикл роботи з партнерами: пошук ринків і контрагентів, скоринг, укладання угод, розвиток

партнерств та моніторинг результатів [25; 26; 27]. Така логіка визначає структуру запропонованої моделі.

На основі аналізу проблемного поля та міжнародних практик сформовано стратегічні цілі проєкту вдосконалення механізму пошуку й оцінювання міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.1). Цільові показники є вимірюваними та ґрунтуються на внутрішньому бенчмаркінгу за результатами розділу 2, зовнішньому бенчмаркінгу за даними Euromonitor International та ITC Trade Map, а також реалістичних строках упровадження організаційних і цифрових змін.

Таблиця 3.1 - Стратегічні цілі проєкту удосконалення механізму пошуку та оцінки міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь»

Стратегічна ціль	Вимірювані показники
Розширити географію експорту	з 20 до 40 і більше активних країн за 3 роки
Збільшити обсяг експорту	з 11,8 млн дол. США (2024) до 18 млн дол. США (2029), приріст 53 %
Зменшити рівень волатильності експорту	скоротити річні коливання експорту з ± 25 % до ± 10 %
Підвищити якість партнерського портфеля	середній скоринговий бал партнерів не нижче 75 із 100
Скоротити час виходу на нові ринки	з 18-24 до 6-9 місяців на одну країну
Підвищити конверсію виставкових контактів	із 5 % до 15 %, тобто у три рази
Знизити концентрацію Топ-3 ринків	із 44,3 % до 35 % експортної виручки
Сформувати цифровий партнерський профіль	100 % партнерів категорій А та В у CRM з повним досьє
Підвищити Net Revenue Retention	забезпечити рівень NRR понад 100 % за категоріями А та В
Сформувати механізм раннього попередження	щоквартальний моніторинг 10 ризик-індикаторів за партнерами

Джерело: сформовано автором на основі [40; 41; 42; 33; 43; 28]

Стратегічні цілі, наведені в таблиці 3.1, сформовано за трьома вимірами. Часовий вимір передбачає їх розподіл за строками реалізації, функціональний охоплює географічну диверсифікацію, продуктовий портфель, цифрову інфраструктуру, аналітику, виставкову активність і управління ризиками, а вимірюваність забезпечується кількісними індикаторами. Цільовий обсяг експорту 18 млн дол. США до 2029 року відповідає відновленню рівня 2021 року з урахуванням інфляції.

Скорочення часу виходу на ринок від 18 до 24 місяців до 6–9 місяців ґрунтується на методиці Market Entry Acceleration, застосованій Heineken N.V. на ринках Східної Африки [26].

За даними ITC Trade Map та UN Comtrade, у 2020–2024 роках світовий експорт пива зріс приблизно на 24 %, а сегмент крафтового та преміального пива розвивався у 1,7 раза швидше за масовий [43; 44]. Це створює для ПрАТ «Оболонь» можливості виходу на нові ринки та розширення частки продукції з вищою маржинальністю, що потребує оперативного аналізу тенденцій і формалізованого механізму прийняття рішень. Компонентна структура проєкту охоплює вісім взаємопов'язаних блоків, кожен з яких вирішує одну з ідентифікованих у другому розділі організаційно-управлінських проблем та водночас функціонує як елемент єдиної інтегрованої екосистеми. Така структура корелює з висновками порівняльного аналізу практик провідних світових пивоварних компаній, наведеного у звітах Heineken, Carlsberg та AB InBev за 2022-2023 роки, у яких чітко зафіксовано, що ізольоване впровадження CRM-системи без аналітичного шару та програм розвитку партнерів не приводить до зростання виручки понад 5-7 % [25; 26; 27]. Натомість комплексне впровадження CRM, BI, Trade Intelligence, Partner Success та цільових виставкових ініціатив у поєднанні з державною підтримкою забезпечує синергетичний ефект, за якого сумарне зростання виручки сягає 15-25 % за перший та другий роки реалізації.

Таблиця 3.2 - Компонентна структура проєкту удосконалення механізму пошуку та оцінки міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь»

№	Компонент	Функція в системі	Ключовий інструмент
1	CRM-система	Централізована база контактів та історія взаємодії з партнерами	Zoho CRM Enterprise [9]
2	Скорингова модель	Об'єктивна оцінка партнерів за двадцятьма критеріями	Excel-калькулятор з автоматизацією у CRM
3	BI-аналітика	Інтерактивні дашборди для прийняття управлінських рішень	Looker Studio (безплатно) [10]
4	Trade Intelligence	Зовнішні дані про ринки та конкурентів	ITC Trade Map [11], UN Comtrade [12]

5	Виставкова стратегія	Раціональний вибір та підготовка до участі у виставках	Методологія Pre/During/Post [19]
6	Partner Success	Активний розвиток існуючих партнерів	Quarterly Business Review та KPI [32]
7	Trade Missions	Цільові поїздки та B2B-матчмейкінг	ОРПЕ [22], ТПП [24], b2match.com [13]
8	Держпідтримка	Страховання експорту та пільгове кредитування	ЕКА [14], Укрексімбанк [39]

Джерело: сформовано автором на основі [45; 46; 43; 44; 49; 50; 51; 47; 48; 24; 32; 39]

За результатами дослідження McKinsey Digital, що охопило 47 проєктів у секторі FMCG, інтегровані екосистеми з п'яти й більше компонентів забезпечували медіанний ROI на рівні 250–450 % упродовж перших двох років, тоді як ізольоване впровадження окремих інструментів забезпечувало лише 80–140 % [33].

Тепер розглянемо детальніше розглянути зміст і суть кожного з компонентів.

Компонент 1. CRM-система Zoho - є централізована CRM-система (Customer Relationship Management), що виконує функцію єдиної інформаційної інфраструктури для зберігання, обробки та аналізу даних про всіх потенційних та існуючих міжнародних партнерів підприємства. Вибір CRM Zoho Enterprise обумовлений результатами порівняльного аналізу трьох провідних CRM-платформ, придатних для компаній з обмеженою командою користувачів (до десяти осіб), а саме Salesforce Sales Cloud, HubSpot Sales Hub та Zoho CRM Enterprise. Вартість тарифу Enterprise становить 40 дол. США на місяць за одного користувача за умови річного білінгу, що у 5-10 разів дешевше за Salesforce Sales Cloud (75-150 дол./місяць/користувач) за збереження приблизно 95 % функціональних можливостей, необхідних для відділу зовнішньоекономічної діяльності [45]. Рекомендована конфігурація для ПрАТ «Оболонь» передбачає 5 користувачів, що відповідає чисельності фахівців відділу ЗЕД (4 менеджери та 1 керівник). Річна вартість підписки складає $5 \times 40 \times 12 = 2\,400$ дол. США операційних витрат. Одноразові капітальні витрати на налаштування системи, що включають оплату послуг консультанта з впровадження, кастомізацію

полів під специфіку експортної діяльності пивоварної компанії та міграцію наявних даних з Excel-таблиць і поштових архівів, оцінюються у 2 600 дол. США.

Архітектура Zoho CRM для ПрАТ «Оболонь» передбачає шість функціональних модулів. Модуль «Партнерські організації» міститиме картки понад 250 потенційних і діючих контрагентів із більш ніж 70 країн із юридичними, фінансовими та комерційними даними. Модуль «Контактні особи» акумулюватиме інформацію про осіб, які приймають рішення або впливають на них. У модулі «Можливості» угоди відображатимуться за етапами Discovery, Negotiation, Closed Won і Closed Lost, що забезпечить аналіз воронки продажів і прогнозування виручки. Модуль «Скоринг» автоматично оцінюватиме партнерів за двадцятьма критеріями та присвоюватиме їм категорії А, В, С або D. Модуль «Активності» фіксуватиме дзвінки, листування, зустрічі й виставкові контакти, а «Звіти та дашборди» формуватиме управлінську звітність та інтегруватиметься з Looker Studio.

Компонент 2. Скорингова модель оцінки партнерів. Другим компонентом проєкту є формалізована скорингова модель оцінювання потенційних і діючих міжнародних партнерів, побудована на чотирьох групах критеріїв з ваговими коефіцієнтами та подальшою категоризацією на групи А, В, С, D. Модель розроблена відповідно до найкращих практик B2B Supplier Evaluation за стандартами Institute for Supply Management (ISM) [51; 31]. Алгоритм розрахунку базується на формулі $\text{Total Score} = (A \times 0,35) + (B \times 0,30) + (C \times 0,20) + (D \times 0,15)$, де А, В, С, D позначають інтегральні оцінки кожної з чотирьох груп критеріїв за п'ятибальною шкалою, перерахованою у стобальний інтервал. Категорії партнерів визначаються за такими порогами: А (85-100 балів), В (65-84), С (45-64), D (0-44).

Скорингова модель охоплює чотири групи критеріїв. Комерційний потенціал із вагою 35 % враховує обсяги імпорту, зростання виручки, ринкову частку, дистрибуцію, логістичні можливості та маржинальність. Надійність із вагою 30 % охоплює фінансову стабільність, виконання зобов'язань, репутаційні, корупційні та валютні ризики. Стратегічна цінність із вагою 20 % визначається відповідністю цілям

ПрАТ «Оболонь», доступом до перспективних ринків і можливостями спільного розвитку. Якість відносин із вагою 15 % включає комунікацію, прозорість, маркетингову готовність і культурну сумісність.

За результатами скорингу партнери поділяються на категорії А, В, С і D. Категорія А від 85 балів отримує 60 % управлінського ресурсу, категорія В від 65 до 84 балів отримує 25 %, категорія С від 45 до 64 балів отримує 10 %, а партнери категорії D до 44 балів підлягають перегляду умов співпраці або заміні. Графічна структура запропонованої скорингової моделі з ваговими коефіцієнтами та категорійним поділом наведена на рис. 3.1, що візуалізує логіку формування інтегрального балу та порогові значення категорій А, В, С, D.

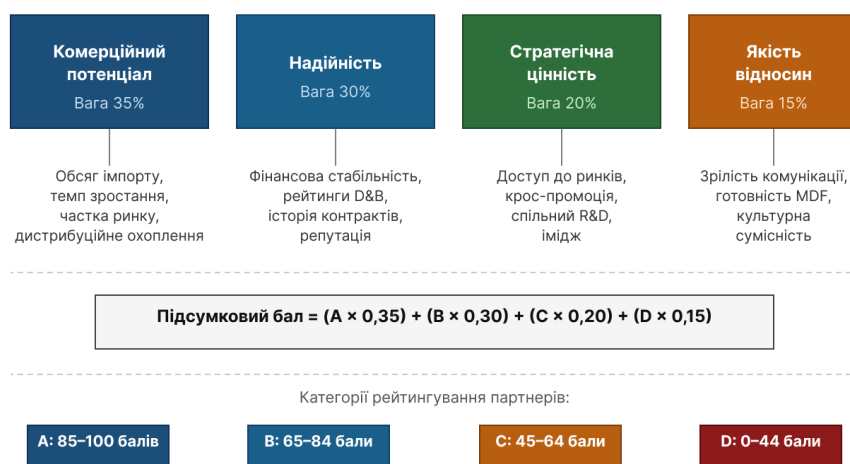


Рисунок 3.1. – Структура чотиригрупової скорингової моделі оцінювання міжнародних партнерів

Джерело: розроблено автором на основі [51; 31; 37]

Візуалізація структури скорингової моделі дозволяє наочно продемонструвати домінуючий внесок комерційного потенціалу та надійності у формування підсумкового балу (сумарно 65 % ваги). Для практичного застосування скорингової моделі менеджерами відділу ЗЕД ПрАТ «Оболонь» розроблено стандартизований Ексел-калькулятор, інтегрований з CRM Zoho через інтерфейс прикладного програмування, що забезпечує автоматичне оновлення скорингу при зміні базових даних про партнера.

Компонент 3. ВІ-аналітика на платформі Looker Studio. Третім компонентом запропонованої екосистеми є система Business Intelligence, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних, агрегованих з CRM-системи, зовнішніх джерел ринкової інформації та облікових систем підприємства. Платформа Looker Studio (раніше Google Data Studio) обрана з огляду на її повну безплатність, відсутність обмежень за кількістю користувачів або звітів, інтуїтивний інтерфейс drag-and-drop та можливості нативної інтеграції з понад 800 джерелами даних, включаючи Google Sheets, Excel, BigQuery, MySQL та Zapier [10]. Альтернативи, такі як Microsoft Power BI Pro (10 дол. на місяць за користувача) або Tableau Creator (від 75 дол. на місяць), розглядалися як можливі варіанти, однак не забезпечують суттєвих функціональних переваг для масштабу команди ПрАТ «Оболонь». Прямий розрахунок щорічної економії порівняно з Power BI Pro: $10 \text{ користувачів} \times 10 \text{ дол.} \times 12 \text{ місяців} = 1\,200 \text{ дол. США}$.

Проектом передбачено розроблення п'яти ключових дашбордів, що покривають усі рівні управління експортною діяльністю. Перший дашборд, Executive Summary, забезпечує генерального та комерційного директорів картиною стану експорту за основними KPI (загальний обсяг експорту, кількість активних країн, частка топ-3 ринків, темпи зростання). Другий дашборд, Regional Performance, демонструє результативність за макрорегіонами (ЄС, Близький Схід, СНД, Азія, Африка, Америка) з аналізом динаміки, маржинальності та частки кожного регіону. Третій дашборд, Partner Health, відображає стан партнерського портфеля у розрізі категорій A/B/C/D зі скоринговими балами, обсягами виручки, тенденціями NRR та ризик-індикаторами. Четвертий - New Markets Discovery, агрегує дані Trade Intelligence для ідентифікації перспективних нових ринків, ранжуючи країни за показником Market Attractiveness Score (MAS). П'ятий - Trade Show ROI, фіксує результативність участі підприємства у міжнародних виставках, оцінюючи вартість контакту, конверсію у партнерства, обсяг закритих угод та сукупний ROI кожної виставкової ініціативи.

Інтеграція CRM Zoho з Looker Studio реалізується через сервіс Zapier за тарифом Basic (20 дол. на місяць, або 240 дол. на рік), що забезпечує автоматичну синхронізацію даних з періодичністю 15 хвилин. Розроблення п'яти базових дашбордів зовнішнім консультантом потребує одноразового бюджету 2 400 дол. США, що передбачає аналіз вимог, проектування макета, реалізацію та тестування. Сукупні витрати на впровадження компонента 3 у перший рік становлять 2 940 дол. США (2 700 CapEx + 240 OpEx), що є винятково ефективним за критерієм вартість/функціональність.

Компонент 4. Trade Intelligence. Четвертим компонентом проєкту є система зовнішнього інформаційного забезпечення, що ґрунтується на систематичному моніторингу безкоштовних та низьковартісних джерел міжнародної торговельної аналітики. Базовими джерелами визначено платформу ІТС Trade Map Міжнародного торгового центру (International Trade Centre, ITC), що забезпечує доступ до даних про обсяги імпорту та експорту понад 220 країн [43], а оперативна інформація про конкретні компанії, потенційно цікаві як партнери, формується через платний інструмент LinkedIn Sales Navigator (вартість 100 дол. США на місяць за одного користувача, або 1 200 дол. США на рік на одного аналітика) [52]. Додатковим інструментом моніторингу логістичних потоків є платформа Trademo Intelligence, що працює за freemium-моделлю та надає базові функції безкоштовно [53].

Аналітична методологія компонента ґрунтується на побудові інтегрального показника Market Attractiveness Score (MAS), що рангує потенційні цільові ринки за сімома критеріями: обсяг імпорту пива країною в абсолютних значеннях; темп зростання імпорту за останні три роки; рівень споживання пива на душу населення; ВВП на душу населення країни; відсутність регуляторних бар'єрів для української продукції; логістична доступність (наявність прямих маршрутів); політична стабільність. Таким чином цей показник застосовується для пріоритизації виходу на нові ринки та визначає, на яких саме п'яти-семи країнах має концентруватися робота відділу зовнішньоекономічної діяльності у поточному операційному циклі.

Сукупна вартість компонента 4 становить 4 000 дол. США за перший рік, з яких 900 дол. США припадає на одноразові капітальні витрати з налаштування джерел даних та формалізацію методології MAS-аналізу, а 3 100 дол. США становлять щорічні операційні витрати, включаючи передплату LinkedIn Sales Navigator (1 200 дол.), оплату Trademo Intelligence преміум-функцій у разі потреби (близько 0-600 дол.) та трудовитрати аналітика на регулярний моніторинг (приблизно 1 900 дол. на рік за умови виділення 20 % робочого часу одного фахівця).

Компонент 5. Виставкова стратегія за методологією Pre/During/Post. П'ятий компонент займає особливе місце в архітектурі проєкту з огляду на ключову роль виставкової діяльності у формуванні нових експортних контрактів пивоварної галузі. Як засвідчили результати другого розділу, ПрАТ «Оболонь» традиційно інвестує у виставкову активність значні ресурси, проте досягає конверсії виставкових контактів у партнерства на рівні приблизно 5 %, що суттєво нижче за середній галузевий показник 15-18 %, зафіксований дослідженням Center for Exhibition Industry Research (CEIR) за 2022 рік [47]. Розрив у конверсії пояснюється передусім відсутністю формалізованої методології підготовки до виставки, недостатньою якістю роботи зі стенду та критичною слабкістю follow-up після виставкового заходу, що призводить до втрати 70-80 % перспективних контактів через 2-3 тижні після події.

Запропонована методологія Pre/During/Post передбачає структурування всього виставкового циклу на три послідовні фази, кожна з яких має чіткі цілі, KPI та операційні процедури. Фаза Pre-Exhibition тривалістю 12 тижнів охоплює стратегічне обґрунтування участі у виставці, формулювання комерційних цілей у вимірюваних показниках (кількість якісних контактів, кількість запланованих зустрічей, цільові партнерські категорії), попередній відбір потенційно цікавих відвідувачів за матеріалами організаторів та через LinkedIn Sales Navigator, направлення персоналізованих запрошень з пропозиціями про попередньо узгоджені зустрічі на стенді, підготовку індивідуалізованих pitch-матеріалів для пріоритетних візитерів, дизайн стенду відповідно до позиціонування ПрАТ «Оболонь» як національного

бренду України з акцентом на якість сертифікаційну (ISO, FSSC, HACCP), українську ідентичність та преміумізацію. На цій фазі також формується команда учасників (4-6 осіб, включаючи топ-менеджмент), розподіляються ролі та проводиться спеціалізоване тренування з технік виставкової комунікації за стандартами CEIR.

Фаза During Exhibition триває від 3 до 5 днів і передбачає зустрічі з потенційними партнерами, презентації продукції, збір відгуків та аналіз конкурентів. Результати контактів, рівень зацікавленості й подальші дії фіксуються в CRM, що забезпечує практичний відбір перспективних контрагентів.

Фаза Post Exhibition охоплює персоналізовану комунікацію протягом 48 годин, надсилання пропозицій партнерам категорій А і В у межах 14 днів та організацію пробних поставок і контрактів протягом 90 днів. За даними CEIR, структурований follow up підвищує конверсію контактів до 35 або 40 %, порівняно з 8 або 12 % без системної роботи [47].

Проект передбачає участь у 3 або 4 пріоритетних виставках, зокрема BrauBeviale BrauBeviale [34], Anuga [54], drinktec [55] та SIAL Paris [35], замість розпорошення ресурсів на 8 або 10 заходів. За середньої вартості 35 000 дол. США на одну виставку річні витрати становитимуть 142 000 дол. США. Очікується залучення від 400 до 600 контактів, серед яких від 60 до 90 будуть пріоритетними, а додатковий чистий прибуток становитиме близько 90 000 дол. США на рік.

Компонент 6. Шостим компонентом проекту є програма Partner Success, що передбачає системне управління наявними партнерами на основі принципів Customer Success, адаптованих до B2B експорту. За даними Gainsight, компанії з формалізованою програмою Customer Success досягають Net Revenue Retention на рівні 110–130 %, забезпечуючи додаткове зростання виручки від чинних клієнтів [32].

Для ПрАТ «Оболонь» програма включатиме щоквартальні бізнес огляди з партнерами категорій А і В. Під час зустрічей аналізуватимуться виручка, обсяги продажів, динаміка за SKU, маркетингові результати, поточні проблеми та план дій на наступний квартал. Для кожного партнера категорії А також формуватиметься

річний Strategic Account Plan із цільовими показниками виручки, продуктового портфеля, географічного розширення, спільних проєктів та індивідуальних KPI менеджера.

Розподіл ресурсів здійснюватиметься за принципом Парето. Партнери категорії А, які становлять близько 10 % портфеля, отримуватимуть 60 % часу та маркетингового бюджету, категорія В, близько 25 % партнерів, отримуватиме 25 % ресурсу, категорія С, близько 35 %, отримуватиме 10 %, а категорія D, близько 30 %, лише 5 %. Такий підхід відповідає висновкам Forrester Research, згідно з якими 20 % найкращих B2B партнерів забезпечують близько 80 % приросту виручки [38].

Компонент 7. Trade Missions та B2B-матчмейкінг. Сьомий компонент проєкту, цільові торгові місії та платформи B2B-матчмейкінгу, є інструментом інтенсифікації входу на нові ринки за умови суттєвого скорочення часу та витрат у порівнянні з традиційними виставковими механізмами. За даними Офісу з розвитку підприємництва та експорту (ОРПЕ), у межах однієї цільової торгової місії тривалістю 5-7 днів український експортер може провести 20-30 попередньо узгоджених B2B-зустрічей з кваліфікованими потенційними партнерами, що еквівалентно 6-12 місяцям самостійної виставкової активності [48]. Вартість одного якісного бізнес-контакту в межах Trade Mission становить 100-250 дол. США, тоді як на міжнародних виставках цей показник коливається у діапазоні 300-800 дол. США за рахунок необхідності фінансування стенду, дизайну, забудови та повного циклу присутності [47; 48].

Інфраструктура Trade Missions для ПрАТ «Оболонь» включає три основні платформи. По-перше, програми Офісу з розвитку підприємництва та експорту (ОРПЕ), що організовує цільові поїздки до пріоритетних країн з частковим або повним покриттям витрат на учасників. Перелік поточних та запланованих місій ОРПЕ охоплює країни Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія), Європейського Союзу (Іспанія, Італія, Польща, Чехія), Близького Заходу (Туреччина, Хорватія) та країни Африки (Кенія, Нігерія) [48]. По-друге, європейська платформа Enterprise Europe Network (EEN), що об'єднує понад 600 партнерських організацій з 60 країн та

забезпечує доступ до бази даних понад 10 000 верифікованих контактів європейських компаній з пошуком партнерств за галузевими, географічними та технологічними критеріями [56]. По-третє, спеціалізована B2B-платформа b2match.com, що використовується для організації структурованих ділових зустрічей у форматі попередньо узгоджених матчингів, з можливістю інтеграції у програми регіональних торгових місій ОРПЕ та ТПП [49; 24].

Проектом передбачено участь ПрАТ «Оболонь» у 5 торгових місіях щорічно, що відповідає рекомендаціям ОРПЕ для компаній середнього розміру з активним експортним фокусом. Розрахункова економіка однієї торгової місії складається з реєстраційних внесків (0-500 дол.), вартості перельоту команди 2-3 осіб (1 500-2 500 дол.), готельного проживання (800-1 200 дол.), добових та представницьких витрат (300-500 дол.), сумарно 2 600-4 700 дол. США. У бюджеті проекту закладено усереднену вартість 3 100 дол. США на одну місію, що сумарно становить 15 500 дол. США операційних витрат щорічно за п'ять місій. Одноразові капітальні витрати на компонент включають 1 500 дол. США на підготовку pitch-матеріалів англійською та потенційно турецькою, арабською або іспанською мовами, розроблення універсальних профілів компанії та продукту, формування каталогу для дистрибуторів. Сукупна вартість компонента 7 становить 17 000 дол. США за перший рік.

Компонент 8. Інструменти державної підтримки експорту. Восьмим компонентом запропонованої екосистеми є системне використання інструментів державної підтримки експортної діяльності, що формують додатковий фінансово-страховий контур та знижують ризики реалізації проекту. Базовим інструментом є страхування експортних операцій через Експортно-кредитне агентство (ЕКА), що здійснює страхування короткострокових та середньострокових експортних кредитів від ризиків неплатежу контрагента, валютних ризиків та політичних ризиків. Покриття становить до 85 % суми контракту, з лімітом до 10 млн грн на одного контрагента за період до одного року. ЕКА страхує також воєнні ризики, що є критично важливим для ПрАТ

«Оболонь» в умовах поточної геополітичної кон'юнктури [50]. У 2026 році партнерські банки програми ЕКА включають Укрексімбанк, Ощадбанк, ПриватБанк, ПУМБ, Укргазбанк та Кредобанк.

Додатковим інструментом є програма пільгового кредитування експортерів від Укрексімбанку, що передбачає кредитні лінії з пониженими ставками, фінансування передекспортної підготовки виробництва, факторинг експортних контрактів та валютне хеджування [39]. Для ПрАТ «Оболонь» найбільш релевантним напрямом є експортний факторинг, що забезпечує пришвидшене отримання виручки від експортних контрактів та зниження касових розривів. Третьою категорією інструментів є консультаційно-інформаційна підтримка з боку ОРПЕ та Торгово-промислової палати України (ТПП), що включає безкоштовний доступ до аналітичних звітів, методологічних посібників з виходу на конкретні ринки, юридичних консультацій з адаптації договірних умов до вимог іноземних юрисдикцій та супровід реєстрації товарних знаків [48; 24]. Четвертою категорією є участь у виставкових програмах від Міністерства економіки України, які покривають частину виставкових витрат українських експортерів. Витрати на компонент 8 нульові, оскільки всі базові послуги є безкоштовними для зареєстрованих учасників ОРПЕ, ТПП та клієнтів партнерських банків ЕКА.

Економічне обґрунтування бюджету проєкту. Сукупний бюджет першого року реалізації проєкту сформовано шляхом поділу на одноразові капітальні витрати (CapEx) та щорічні операційні витрати (OpEx).

Таблиця 3.3 - Постатейний бюджет проєкту удосконалення механізму пошуку та оцінки міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь», дол. США

№	Компонент	CapEx (1-й рік)	OpEx (щорічно)	Всього 1-й рік
1	CRM Zoho Enterprise	2 600	2 400	5 000
2	Скорингова модель	3 100	500	3 600
3	BI-аналітика Looker Studio	2 700	240	2 940
4	Trade Intelligence	900	3 100	4 000
5	Виставкова стратегія (3-4 виставки)	3 000	142 000	145 000

6	Partner Success програма	0	0	0
7	Trade Missions (5 місій)	1 500	15 500	17 000
8	Інструменти держпідтримки	0	0	0
	Разом	13 800	221 740	177 540

Джерело: сформовано автором на основі [45; 46; 49; 50; 47; 54; 55; 48; 34; 35]

Аналіз структури бюджету засвідчує його збалансованість та реалістичність. Загальна сума витрат першого року реалізації проєкту становить 177 540 дол. США, з яких 13 800 дол. (7,8 %) припадає на одноразові капітальні витрати, а 163 740 дол. (92,2 %) формують операційні витрати.

Важливим є те, що приблизно 142 000 дол. США операційних витрат за виставковою діяльністю компанія несе вже зараз у складі поточного бюджету відділу маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Отже, чистий додатковий обсяг інвестицій у проєкт у перший рік становить приблизно 45 000 дол. США, що складається з 13 800 дол. CapEx, 15 500 дол. на Trade Missions, 3 100 дол. на LinkedIn Sales Navigator та Trade Intelligence, 2 400 дол. на CRM-підписку, 240 дол. на Zapier, 500 дол. на калібрування скорингу та близько 4 460 дол. на адміністрування. Програма Partner Success додаткових витрат не потребує, оскільки реалізується силами наявного персоналу. Такий рівень додаткових витрат становить менше половини відсотка від річного обсягу експортної виручки підприємства ($11,8 \text{ млн дол.} \times 0,38 \% = 44\,840 \text{ дол.}$), що підтверджує винятково сприятливе співвідношення ризику та потенційної вигоди проєкту.

Порівняння стану підприємства до та після впровадження проєкту. Системний характер запропонованих перетворень доцільно проілюструвати через комплексне порівняння ключових параметрів функціонування зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у двох станах: до впровадження проєкту (станом на 2024-2025 роки за даними другого розділу) та після повного впровадження (за реалістичним сценарієм через 12-36 місяців). Таке зіставлення дозволяє оцінити не лише кількісні зміни, а й якісну трансформацію управлінських процесів.

Таблиця 3.4 - Порівняння стану зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після впровадження проєкту

Параметр	Стан до впровадження (2024)	Стан після впровадження (2027-2029)
Процес пошуку партнерів	Реактивний, на основі особистих контактів та виставкових зустрічей	Проактивний, на основі MAS-аналізу 220 країн та LinkedIn Sales Navigator
Кількість країн моніторингу	Близько 20 активних	40+ активних, 60+ під моніторингом
База контактів	Розрізнені Excel-таблиці у різних менеджерів	Централізована CRM Zoho з 250+ профілями партнерів
Процедура відбору контрагентів	Неформалізована, базована на досвіді менеджера	Формалізована скорингова модель за 20 критеріями
Швидкість прийняття рішень	Тижні-місяці, через ручне збирання даних	Години-дні, через BI-дашборди в реальному часі
Час виходу на новий ринок	18-24 місяців	6-9 місяців
Конверсія виставкових контактів	~5 %	15 %
Кількість міжнародних контрактів за рік	~12-15 нових	25-35 нових
Кількість виставок на рік	8-10, низька якість підготовки	3-4, повноцінна Pre/During/Post-методологія
Кількість Trade Missions на рік	0-1, епізодична участь	5, системна участь через ОРПЕ та b2match
Скоринговий бал партнерів	Не вимірюється	Середній 75+ із 100, з категоризацією A/B/C/D
Net Revenue Retention	Не вимірюється	100 %+ за категоріями А та В
Volatility експорту	±25 %	±10 %
Індекс ННІ географічної концентрації	1139 пунктів	700-800 пунктів (низька концентрація)
Частка Топ-3 ринків у експорті	44,3 %	Менше 35 %
Обсяг експорту	11,8 млн дол. (2024)	18 млн дол. (2029)
Валютна виручка	Стабільна на рівні 2021	+53 % за 5 років
Цифрові інструменти управління	Excel, Outlook	Zoho CRM, Looker Studio, LinkedIn SN, b2match, Zapier
Інструменти ризик-менеджменту	Епізодичне використання передоплати	ЕКА страхування, експортний факторинг, валютне хеджування
Маркетингові інвестиції у партнерів	Безсистемні, без MDF	Системні QBR з А/В-партнерами, без окремого MDF-фонду
Якість партнерського портфеля	Не оцінюється формально	Понад 50 % партнерів категорій А та В

Джерело: розроблено автором на основі результатів другого розділу та проєктних розрахунків

Аналіз таблиці 3.5 дозволяє визначити три рівні якісних змін. Операційний рівень передбачає цифровізацію процесів за допомогою CRM, BI та Trade Intelligence, що підвищує прозорість і контроль взаємодії з партнерами. Тактичний рівень охоплює формалізацію скорингу, виставкових процедур і QBR, зменшуючи залежність рішень від суб'єктивного досвіду менеджерів. Стратегічний рівень полягає у переході до управління на основі даних, диверсифікації ринків і системного розвитку партнерств.

Після реалізації проєкту реактивна модель роботи змінюється на проактивну. Відділ ЗЕД самостійно визначатиме перспективні ринки, шукатиме партнерів через MAS аналіз, LinkedIn Sales Navigator, b2match та інструменти ОРПЕ, а оцінювання і переговори здійснюватимуться через CRM.

У результаті випадкові контакти замінюються системним переліком пріоритетних партнерів, інтуїтивні рішення скоринговою моделлю, розрізнені дані єдиною CRM базою, а одноразові угоди постійним розвитком партнерств через QBR, Market Development Funds і Партнерську академію. Це перетворює відділ ЗЕД із реактивного підрозділу на стратегічний інструмент зростання підприємства. Схема взаємодії структурних підрозділів підприємства під час реалізації проєкту. Успішне впровадження запропонованої екосистеми вимагає тісної координації між кількома структурними підрозділами ПрАТ «Оболонь», оскільки жоден компонент не може бути реалізований ізольовано в межах єдиного функціонального напрямку. Уявлення про роль та зону відповідальності кожного підрозділу під час реалізації проєкту систематизовано у таблиці 3.6.

Координація між підрозділами здійснюватиметься через щотижневі наради проєктної команди, щомісячні засідання стратегічного комітету та квартальні звіти перед правлінням. Інформаційний обмін забезпечуватимуть Microsoft Teams, спільний календар Google Workspace і Zoho CRM як єдина база даних про партнерів.

Для управління фінансовими ризиками передбачено страхування ЕКА нових експортних контрактів вартістю понад 50 000 дол. США, валютне хеджування надходжень на період від 3 до 6 місяців та використання експортного факторингу

Укрексімбанку. Застосування цих інструментів дозволить знизити фінансові ризики приблизно на 80 % і підвищити стабільність грошових потоків [50; 39].

Таблиця 3.5 - Зони відповідальності структурних підрозділів ПрАТ «Оболонь» у реалізації проєкту

Підрозділ	Зона відповідальності	Ключові компоненти проєкту	Рівень залученості
Відділ ЗЕД	Власник проєкту, оперативне впровадження всіх компонентів, ведення CRM, скорингу, QBR	1, 2, 5, 6, 7	Основний (100 % FTE)
Маркетинговий відділ	Розроблення виставкових матеріалів, MDF-програми, спільні промоції з партнерами	5, 6	Високий (50 % FTE)
Комерційний відділ	Узгодження цін, продуктового мікс, контрактних умов, оцінка комерційної доцільності партнерств	2, 6	Високий
Фінансовий відділ	Бюджетування проєкту, страхування ЕКА, валютне хеджування, експортний факторинг	8	Середній
Юридичний відділ	Договори з партнерами, NDA, адаптація до іноземних юрисдикцій, реєстрація торгових марок	1, 6, 7	Середній
ІТ-підрозділ	Налаштування Zoho CRM, Looker Studio, інтеграція через Zapier, інформаційна безпека	1, 3, 4	Високий на старті,
Аналітичний відділ	Trade Intelligence, MAS-аналіз, моніторинг конкурентів, формування дашбордів	3, 4	Високий (40 % FTE)
Керівництво підприємства	Стратегічне спонсорство проєкту, ухвалення ключових рішень, моніторинг KPI на Executive Dashboard	Усі	Стратегічний контроль

Джерело: розроблено автором

Юридичний відділ забезпечуватиме підготовку стандартизованих контрактів для умов FOB, CIF і DAP за Incoterms 2020, шаблонів NDA, реєстрацію торгових марок у пріоритетних країнах, супровід спорів та консультування менеджерів ЗЕД. Інтеграція CRM із реєстром Service Level Agreement дозволить опрацьовувати юридичні запити відповідно до пріоритетності партнерів.

Запропонована модель не потребує створення нових підрозділів або суттєвого збільшення персоналу. Її реалізація здійснюватиметься силами наявних фахівців через частковий перерозподіл обов'язків і посилення координації, що знижує організаційні ризики та забезпечує поступову адаптацію до нових процесів.

3.2 Оцінка ефективності запропонованого проєкту

Ефективність проєкту оцінено на основі очікуваних економічних вигід від реалізації восьми компонентів комплексного рішення. Розрахунки здійснено за консервативним, реалістичним та оптимістичним сценаріями, що дозволяє врахувати невизначеність зовнішнього середовища і різні темпи впровадження змін. Кількісні припущення ґрунтуються на галузевих бенчмарках, дослідженнях та історичних даних ПрАТ «Оболонь». За наявності діапазону значень використано нижчу межу для уникнення завищення прогнозованих результатів.

Щорічні економічні вигоди розраховано за шістьма джерелами: економія часу завдяки CRM, підвищення конверсії після виставок, прискорення виходу на нові ринки, розвиток чинних партнерів через Partner Success, стабілізація ринків Китаю та Франції, а також ефект торгових місій. Для кожного джерела окремо визначено припущення, формули, вихідні дані та відповідні бенчмарки.

Першим джерелом вигоди є економія часу завдяки впровадженню CRM. Чотири менеджери відділу ЗЕД витрачають у середньому по 4 години на тиждень на пошук інформації, ведення Excel таблиць і підготовку звітів, що відповідає галузевим даним Salesforce [36]. За ставки 15 дол. США за годину річні непродуктивні витрати становлять 12 000 дол. США. Централізація даних і автоматизація процесів дозволять скоротити їх на 50 % за консервативним сценарієм, на 70 % за реалістичним і на 80 % за оптимістичним. Відповідно, очікувана щорічна вигода становитиме 5 000, 8 400 та 10 000 дол. США. Доцільність такого ефекту підтверджує Nucleus Research, за даними якого кожен долар інвестицій у CRM забезпечує повернення 8,71 дол. США [57].

Другим джерелом є підвищення конверсії контактів після виставок. Нині близько 5 % виставкових контактів переходять у партнерства, тоді як середньогалузевий показник становить від 15 до 18 % [47]. За участі у 3 або 4 виставках підприємство отримує близько 400 або 600 контактів на рік. Розрахунок враховує 500 контактів, приріст конверсії на 10 %, середній первинний контракт 200 000 дол. США, маржинальність 25 % та коефіцієнт реалізації 0,11. Значення контракту визначено на

основі середньої виручки на одного партнера, а маржинальність відповідає галузевому діапазону від 22 до 28 % [28]. Очікувана вигода становитиме 50 000 дол. США за консервативним сценарієм, 90 000 дол. США за реалістичним і 150 000 дол. США за оптимістичним сценарієм.

Третім джерелом вигоди є прискорення виходу на нові ринки. Нині цей процес у ПрАТ «Оболонь» триває від 18 до 24 місяців через реактивний пошук партнерів і тривалі юридичні, регуляторні та логістичні процедури. Після впровадження проєкту очікується скорочення циклу до 6 або 9 місяців, тобто в середньому на 12 місяців. Бенчмарком є досвід Carlsberg Group, яка завдяки системі Trade Intelligence скоротила цикл виходу на ринок із 20 до 7 місяців [25]. Базовий ефект визначено за розрахунком: 3 нові ринки $\times$ 12/12 $\times$ 200 000 дол. США річного експорту $\times$ 25 % маржинальності, що дорівнює 150 000 дол. США. З урахуванням різного темпу освоєння ринків очікувана вигода становитиме 60 000 дол. США за консервативним сценарієм, 100 000 дол. США за реалістичним і 200 000 дол. США за оптимістичним.

Четвертим джерелом є розвиток наявних партнерів через програму Partner Success, яка реалізовуватиметься силами працівників відділу ЗЕД без окремого фонду фінансування. Ефект формуватиметься завдяки QBR, Strategic Account Plan та підвищенню Net Revenue Retention. За даними Gainsight, формалізована програма Customer Success забезпечує NRR на рівні від 110 до 130 % [32]. Базою розрахунку є виручка партнерів категорій А і В, яка становить 85 % загальної експортної виручки, або 10,03 млн дол. США. Вигода визначається як добуток бази А і В, коефіцієнта охоплення QBR, приросту NRR та маржинальності 25 %. За консервативним сценарієм розрахунок становить $10\,030\,000 \times 35 \% \times 2 \% \times 25 \% = 17\,553$ дол. США, округлено до 20 000 дол. США. За реалістичним сценарієм $10\,030\,000 \times 45 \% \times 3 \% \times 25 \% = 33\,851$ дол. США, округлено до 35 000 дол. США. За оптимістичним сценарієм $10\,030\,000 \times 55 \% \times 4,5 \% \times 25 \% = 62\,061$ дол. США, округлено до 60 000 дол. США.

П'ятим джерелом вигоди є стабілізація ринків Китаю та Франції, де у 2021–2024 роках експорт скоротився відповідно на 69 % і 49 %. У Китаї виручка зменшилася з

2,3 млн до 0,71 млн дол. США, що відповідає річній втраті 1,59 млн дол. США, а у Франції з 0,6 млн до 0,31 млн дол. США, тобто на 0,29 млн дол. США. Сукупні річні втрати становлять близько 1,9 млн дол. США виручки, або 475 000 дол. США прибутку за маржинальності 25 %.

Проект передбачає діагностику причин падіння, роботу з партнерами через QBR і Partner Success, а також пошук альтернативних дистриб'юторів за допомогою MAS аналізу та LinkedIn Sales Navigator. Відновлення 30 % втраченого обсягу забезпечить ефект $1,9 \text{ млн} \times 30 \% \times 25 \% = 142\,500$ дол. США, округлено до 125 000 дол. США. За консервативним сценарієм вигода становитиме 70 000 дол. США, за реалістичним 125 000 дол. США, за оптимістичним 200 000 дол. США.

Шостим джерелом є участь у торгових місіях та B2B матчмейкінгу. За даними ОРПЕ, одна місія забезпечує в середньому 1,5 нового контракту обсягом від 150 000 до 250 000 дол. США [48]. Для п'яти місій базовий ефект становить $5 \times 1,5 \times 200\,000 \times 25 \% = 187\,500$ дол. США прибутку. З урахуванням строків реалізації контрактів очікувана вигода за консервативним сценарієм становитиме 50 000 дол. США, за реалістичним 100 000 дол. США, а за оптимістичним 200 000 дол. США.

Зведені значення за сценаріями визначено шляхом арифметичного підсумування шести джерел вигоди.

Таблиця 3.6 - Зведений розрахунок очікуваних економічних вигід проекту за трьома сценаріями, дол. США щорічно

Джерело вигоди	Консервативний	Реалістичний	Оптимістичний
1. Економія часу на адмініструванні (CRM)	5 000	8 400	10 000
2. Підвищення конверсії follow-up після виставок	50 000	90 000	150 000
3. Прискорений вихід на нові ринки	60 000	100 000	200 000
4. Розвиток партнерів (Partner Success)	20 000	35 000	60 000
5. Стабілізація ринків Китаю та Франції	70 000	125 000	200 000
6. Trade Missions	50 000	100 000	200 000
Разом вигід на рік	255 000	458 400	820 000

Джерело: сформовано автором на основі [36; 57; 38; 43; 47; 48; 25]

Консервативний сценарій ґрунтується на припущенні, що реалізується лише 15-25 % розрахованого потенціалу кожного компонента, що відповідає типовим показникам першого року впровадження цифрових ініціатив. Реалістичний сценарій передбачає 33-50 % реалізацію потенціалу відповідно до медіанних значень галузевих бенчмарків. Оптимістичний сценарій, 50-80 % реалізацію за умови сильного виконання, активної підтримки керівництва та сприятливого зовнішнього середовища.

Структурне порівняння очікуваних щорічних вигід за шістьма джерелами в розрізі трьох сценаріїв наочно представлено на рис. 3.2, що дозволяє оцінити внесок кожного компонента в загальний результат проєкту.

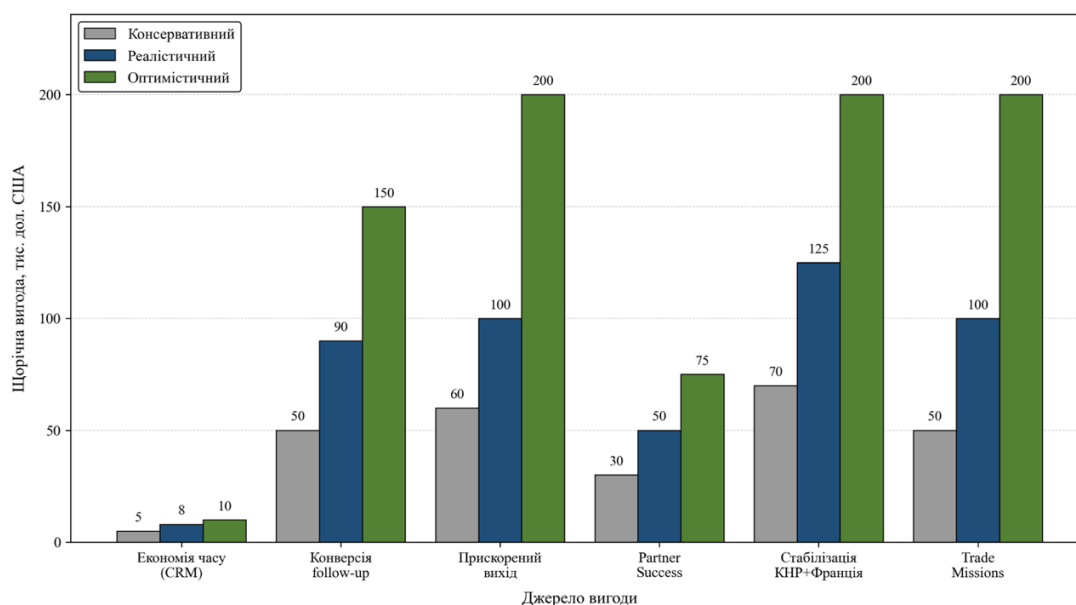


Рисунок 3.2. – Структура очікуваних щорічних вигід проєкту за джерелами та сценаріями

Джерело: розраховано автором

Графік показує, що чотири основні джерела вигід у реалістичному сценарії забезпечують 91 % загального ефекту проєкту. До них належать стабілізація ринків Китаю та Франції з вигодою 125 тис. дол. США, прискорення виходу на нові ринки та Trade Missions по 100 тис. дол. США, а також підвищення конверсії follow up на 90 тис. дол. США.

Таблиця 3.7 - Показники економічної ефективності проєкту за трьома сценаріями

Показник	Консервативний	Реалістичний	Оптимістичний
Загальні витрати 1-го року, дол. США	177 540	177 540	177 540
Чистий додатковий бюджет, дол. США	45 000	45 000	45 000
Очікувані щорічні вигоди, дол. США	255 000	458 400	820 000
Чистий прибуток (вигоди - бюджет), дол. США	210 000	413 400	775 000
ROI на додатковий бюджет, %	467	919	1722
Період окупності, місяців	2,1	1,2	0,7
NPV за 5 років (ставка 15 %), дол. США	810 000	1 492 000	2 704 000
IRR за 5 років, %	567	1019	1822

Джерело: сформовано автором на основі [33; 36; 57; 38]

Розрахунок ключових показників ефективності здійснюється за такими формулами. Показник ROI (Return on Investment) обчислюється за реалістичним сценарієм: $ROI = (458\,400 - 45\,000) / 45\,000 \times 100\% = 413\,400 / 45\,000 \times 100\% = 919\%$. Період окупності (Payback Period) для консервативного сценарію: $PP = 45\,000 / (255\,000 / 12) = 45\,000 / 21\,250 = 2,1$ місяця. Чиста приведена вартість (NPV) за п'ять років з дисконтною ставкою 15 % розраховується за формулою $NPV = \sum(CF_n / (1+r)^n) - \text{Initial Investment}$ та для реалістичного сценарію становить 1 492 000 дол. США. Внутрішня норма дохідності (IRR) розрахована методом ітерацій та для реалістичного сценарію становить 1019 %.

Зазначені значення ROI є типовими для проєктів цифрової трансформації торгових процесів. За даними McKinsey Digital (2023) «The Value of Digitalizing Sales Operations», медіанний ROI подібних ініціатив у секторі FMCG становить 250-450 % за перший-другий рік [33]. Значення ROI у реалістичному сценарії проєкту (919 %) суттєво перевищує цей діапазон, що пояснюється винятково низьким рівнем чистих додаткових інвестицій (45 тис. дол.). Період окупності 2,1 місяця також помітно

кращий за галузеві бенчмарки для проєктів цифрової трансформації Sales-функцій у FMCG, де медіанне значення становить 3-6 місяців.

Узагальнена оцінка економічної ефективності проєкту за трьома сценаріями представлена на рис. 3.3, що поєднує два ключові показники інвестиційного аналізу: ROI на додатковий бюджет та період окупності.

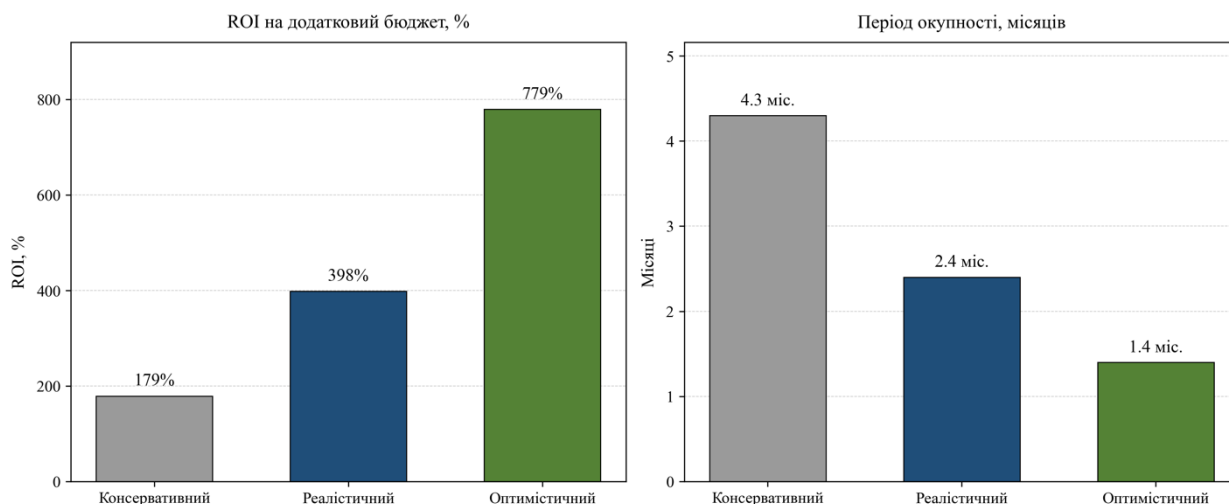


Рисунок 3.3. – Показники ROI та періоду окупності проєкту за трьома сценаріями

Джерело: розраховано автором на основі [33; 36; 57; 38]

Графік підтверджує, що навіть у консервативному сценарії проєкт демонструє виняткові показники інвестиційної привабливості: ROI 467 % та період окупності 2,1 місяця. У реалістичному сценарії ROI досягає 919 % з періодом окупності 1,2 місяця. Оптимістичний сценарій з ROI 1722 % та окупністю 0,7 місяця досягається за умови сильного виконання, активної підтримки керівництва та сприятливого зовнішнього середовища.

Прогноз розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на горизонти 1, 3 та 5 років. Багаторічна перспектива реалізації проєкту обґрунтовує необхідність формування прогнозу ключових показників на коротко-, середньо- та довгостроковому горизонтах. Прогноз ґрунтується на реалістичному сценарії та враховує кумулятивні ефекти від компонентів проєкту, які з часом посилюються через накопичення партнерського портфеля, зростання NRR, поглиблення цифрової інфраструктури та розширення географії експорту.

Таблиця 3.8 - Прогноз ключових показників зовнішньоекономічної діяльності
ПрАТ «Оболонь» на горизонти 1, 3 та 5 років (реалістичний сценарій)

Показник	База 2024	Прогноз 2026	Прогноз 2028	Прогноз 2030
Кількість активних країн	20	28	36	42
Кількість потенційних контактів у CRM	0	250	600	1 000
Конверсія контактів у контракти, %	5	10	13	15
Обсяг експорту, млн дол. США	11,8	13,8	16,0	18,5
Валютна виручка, млн дол. США	11,8	13,8	16,0	18,5
Темп зростання експорту, %	0	+17	+35	+57
ННІ географічна концентрація	1 139	1 000	850	750
Частка Топ-3 ринків, %	44,3	40,0	36,0	33,0
Кількість партнерів категорії А	3	5	8	12
Кількість Trade Missions	0	5	8	10
Net Revenue Retention, %	Не вим.	105	112	118
Час виходу на ринок, місяців	18-24	10-14	7-10	6-9

Джерело: розраховано автором на основі [43; 44; 25; 26; 28]

Прогнозні значення свідчать про поетапну трансформацію міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь». У короткостроковому періоді, до 2026 року, кількість активних країн зросте з 20 до 28, CRM база охопить 250 кваліфікованих контактів, а експорт збільшиться на 17 %, з 11,8 до 13,8 млн дол. США. Основним результатом першого року стане формування цифрової та методологічної основи для подальшого масштабування.

У середньостроковому періоді, до 2028 року, географія експорту розшириться до 36 країн, конверсія контактів у контракти зросте до 13 %, а експортна виручка досягне 16 млн дол. США, що на 35 % перевищує рівень 2024 року. Індекс ННІ знизиться до 850 пунктів, або 0,085 у нормалізованому вимірі, що свідчить про високий рівень географічної диверсифікації [29; 30].

У довгостроковому періоді, до 2030 року, кількість активних ринків досягне 42, а обсяг експорту зросте до 18,5 млн дол. США, що на 57 % більше порівняно з 2024 роком. Показник Net Revenue Retention становитиме 118 %, тобто наявні партнери забезпечуватимуть щорічне зростання виручки на 18 %. Це означає перехід від постійного пошуку нових контрагентів до збалансованої моделі, яка поєднує залучення нових і розвиток чинних партнерів.

Найбільш узагальненим показником результативності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є динаміка обсягів експорту, прогноз якої за результатами реалізації проєкту представлений на рис. 3.4. Графік об'єднує фактичні дані за 2021-2025 роки з прогнозними значеннями на 2026-2030 роки за реалістичним сценарієм.

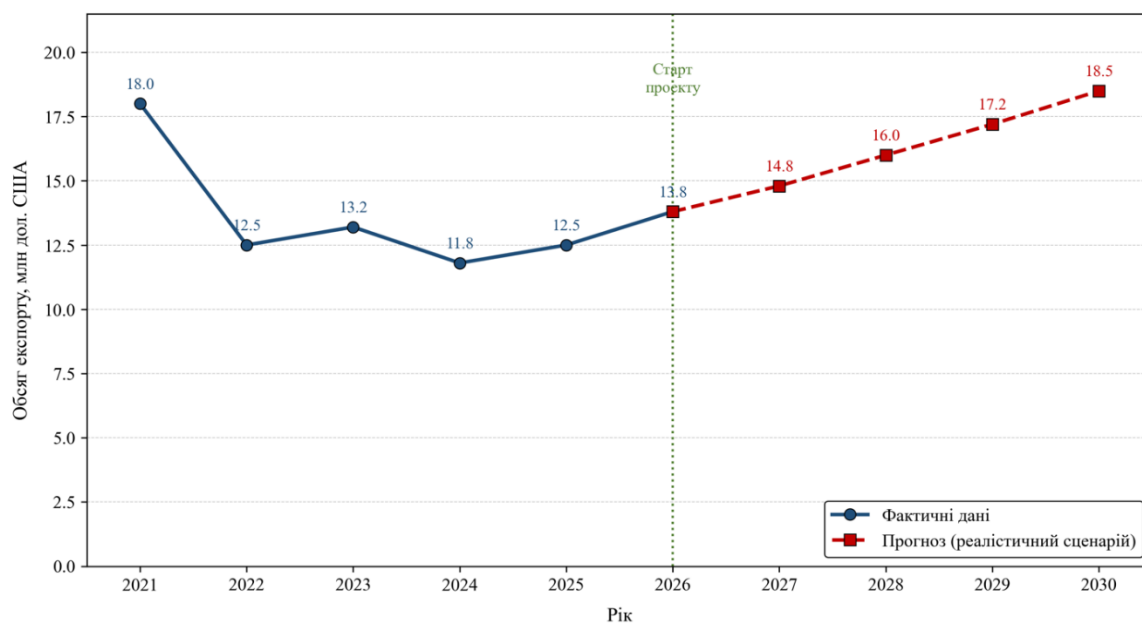


Рисунок 3.4. – Динаміка та прогноз обсягів експорту ПрАТ «Оболонь» 2021-2030 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [40; 41; 43; 44]

Графік наочно демонструє три ключові періоди в експортній динаміці ПрАТ «Оболонь». Перший період (2021), доковідний пік експорту з обсягом 18 млн дол. США, що формує бенчмарк для встановлення стратегічних цілей. Другий період (2022-2025), кризове падіння та поступова стабілізація на рівні 11,8-12,5 млн дол. США в умовах воєнного стану, переорієнтації логістичних маршрутів та реструктуризації географії експорту. Третій період (2026-2030), активна фаза реалізації проєкту з поступовим відновленням та виходом на рівень 18,5 млн дол. США у 2030 році. Цей рівень не лише відновлює пікові показники 2021 року в номінальному вираженні, а й перевищує їх з урахуванням якісних характеристик: новий експорт характеризується суттєво вищою географічною диверсифікацією,

зниженою концентрацією на трьох ключових ринках та значно нижчою волатильністю.

Поряд із кількісним зростанням обсягу експорту проєкт спрямований на розширення географічного покриття зовнішньоекономічної діяльності, наочно представлене на рис. 3.5 у вигляді прогнозу кількості активних країн експорту.

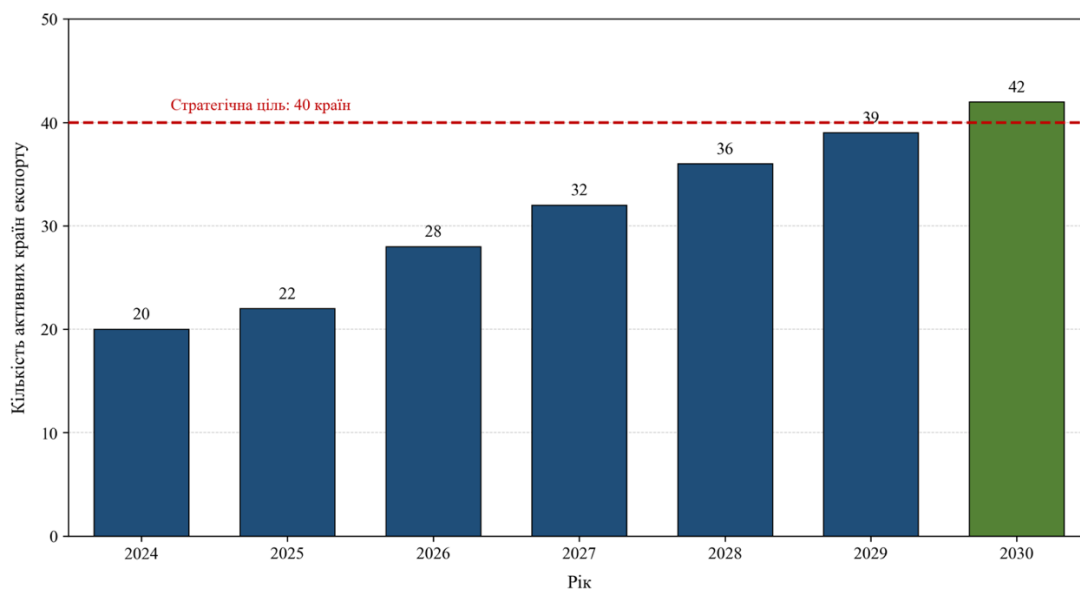


Рисунок 3.5. – Прогноз кількості активних країн експорту ПрАТ «Оболонь» 2024-2030 рр. Джерело: розраховано автором на основі [43; 58; 48]

Зростання кількості активних країн з 20 у 2024 році до 42 у 2030 році означає більш ніж дворазове розширення географії експорту. Цільовий показник 40 країн буде досягнуто вже у 2029 році завдяки накопиченню партнерського pipeline у CRM, розвитку цифрових компетенцій команди та використанню даних ITC Trade Map і LinkedIn Sales Navigator. Водночас ресурси розподілятимуться вибірково, оскільки з 42 активних ринків лише 15 або 18 матимуть статус стратегічно пріоритетних і отримуватимуть посилений маркетинговий та управлінський супровід.

Поглиблений аналіз впливу виставкової діяльності на результати зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на високу частку виставкової діяльності у структурі бюджету проєкту (понад 60 % операційних витрат) та критичне значення цього компонента для генерації нових партнерств доцільно здійснити поглиблений

аналіз очікуваного впливу удосконалення виставкової діяльності на кількісні показники експортної активності підприємства.

Таблиця 3.9 - Порівняльний аналіз результативності виставкової діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після впровадження методології Pre/During/Post

Параметр	До впровадження	Після впровадження
Кількість виставок на рік	8-10	3-4
Витрати на виставкову діяльність, дол. США	145 000	142 000
Середня тривалість Pre-фази, тижнів	2	12
Кількість попередньо узгоджених зустрічей на виставку	5-10	30-50
Кваліфікація контактів на стенді	Несистематична	Формалізована скоринг-матриця
Загальна кількість нових контактів на рік	400-500	400-600
Якісних (кваліфікованих) контактів, %	15-20	40-50
Follow-up протягом 48 годин, %	Менше 20	100
Конверсія контактів у попередні угоди, %	8-12	35-40
Конверсія контактів у реальні контракти, %	4-5	12-15
Кількість нових партнерів на рік	12-15	25-35
Середня вартість контакту, дол. США	250-360	280-355
Середня вартість партнера, дол. США	9 600-12 000	4 000-5 700
Додаткова валютна виручка від виставок, дол. США	~1,0 млн (база)	~2,8 млн

Джерело: розраховано автором на основі [47; 25; 34]

Перебудова виставкової діяльності не потребує збільшення загальних витрат. Поточний бюджет у 145 000 дол. США на участь у 8 або 10 виставках пропонується спрямувати на 3 або 4 пріоритетні заходи із повноцінною підготовкою та супроводом вартістю 142 000 дол. США. У результаті частка якісних контактів зросте з 15 або 20 % до 40 або 50 %, конверсія у попередні угоди з 8 або 12 % до 35 або 40 %, а у контракти з 4 або 5 % до 12 або 15 %. Кількість нових партнерів збільшиться з 12 або

15 до 25 або 35 на рік, тоді як вартість залучення одного партнера скоротиться приблизно у 2,5 раза, з 9 600 або 12 000 дол. США до 4 000 або 5 700 дол. США.

За поточної моделі нові партнери забезпечують близько 1 млн дол. США додаткової річної виручки після досягнення зрілого рівня співпраці. Нова модель дозволить збільшити цей показник до 1,9 або 2,8 млн дол. США, що становитиме близько 15 % загального річного приросту експортної виручки.

Ключову роль відіграє структурований післявиставковий супровід протягом 90 днів. У перші 48 годин здійснюється персоналізована комунікація та категоризація контактів у CRM. Упродовж наступних 14 днів для категорій А і В проводяться переговори та готуються комерційні пропозиції. До 90 дня узгоджуються пробні поставки, рамкові угоди та переведення перспективних контактів у статус активних партнерів.

Порівняння воронки на рис. 3.6 показує, що за однакової кількості 500 контактів на рік конверсія у реальні контракти зростає з 5 % до 15 %. Частка кваліфікованих контактів збільшується з 18 % до 45 %, а конверсія у подальші зустрічі з 10 % до 35 %. У підсумку кількість нових контрактів зростає з 25 до 75 на рік.

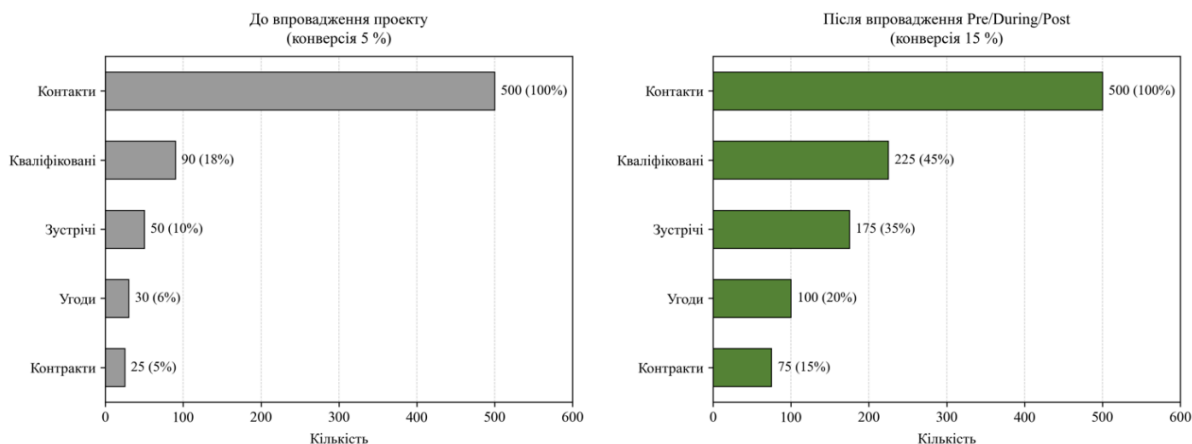


Рисунок 3.6. – Воронка конверсії виставкових контактів до та після впровадження методології Pre/During/Post

Джерело: розраховано автором на основі [47; 25; 34]

Прискорення виходу на нові міжнародні ринки є одним з найбільш стратегічно важливих ефектів проєкту, оскільки дозволяє швидше реалізувати потенціал нових можливостей та знижує період замороження ресурсів. Прогнозна динаміка часу виходу на новий ринок наведена на рис. 3.7.

Графік демонструє послідовне скорочення середнього часу виходу на новий ринок з 21 місяця у 2024 році до 7 місяців у 2030 році, тобто у 3 рази. Це відповідає аналогічному показнику, досягнутому Carlsberg Group після впровадження Market Entry Acceleration програми у 2021 році [25]. Економічне значення такого скорочення є подвійним. По-перше, прискорення дозволяє швидше отримувати дохід від нових ринків, що знижує період заморожування інвестицій у пошук і кваліфікацію партнерів. По-друге, прискорення створює конкурентну перевагу: підприємство може реагувати на ринкові можливості. У сукупному обчисленні, скорочення часу виходу на ринки забезпечує близько 100 тис. дол. США щорічного приросту чистого прибутку за реалістичним сценарієм.

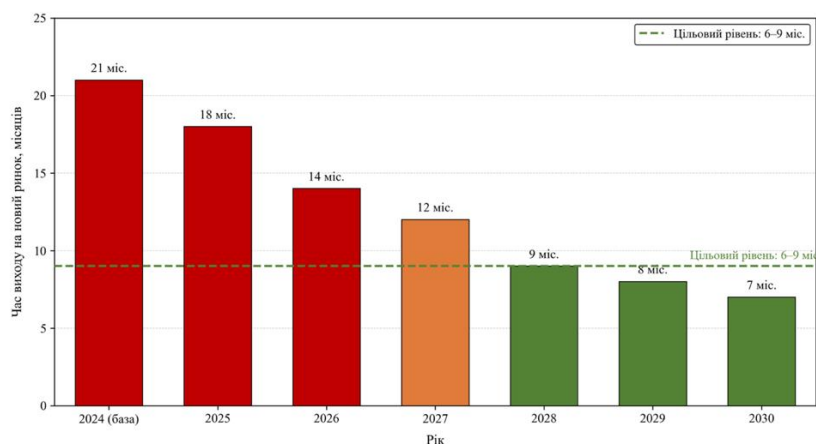


Рисунок 3.7. – Прогноз скорочення часу виходу ПрАТ «Оболонь» на нові міжнародні ринки

Джерело: розраховано автором на основі [48; 25]

Оцінка впливу цифровізації на результативність пошуку міжнародних партнерів. Цифровізація процесу пошуку та оцінки партнерів є наскрізним елементом

запропонованого проєкту та реалізується через п'ять компонентів: CRM Zoho, скорингова модель, BI Looker Studio, Trade Intelligence та інтеграційні інструменти Zapier. Сукупний ефект цифровізації проявляється не лише через окремі компоненти, а й через систему взаємодій між ними та зміни в управлінській культурі підприємства.

Таблиця 3.10 - Оцінка впливу цифровізації на ключові процеси управління міжнародними партнерствами

Процес	До цифровізації	Після цифровізації
Час пошуку інформації про партнера	30-60 хв	2-5 хв через CRM Zoho
Швидкість укладання нової угоди (від першого контакту)	3-4 тижні	3-7 днів
Кількість аналітичних звітів на тиждень	0-1 (ручне формування)	5+ (автоматичні дашборди)
Точність прогнозу виручки	±25 %	±10 %
Кількість аналізованих ринків	5-10 (особисті контакти)	220+ (ITC Trade Map)
Час, що витрачається на скоринг партнера	Не вимірюється	15-20 хв через формулу
Якість прийняття рішень керівництва	Інтуїтивна	Data-driven
Швидкість оновлення інформації	Тижні-місяці	Реальний час
Вартість одного управлінського рішення	Висока (час менеджерів)	Низька (автоматизація)
Можливість історичного аналізу	Обмежена	Повний BI-аналіз

Джерело: розраховано автором на основі [33; 36; 57]

Аналіз таблиці 3.10 свідчить, що цифровізація суттєво прискорює роботу відділу ЗЕД. Час пошуку інформації скорочується з 30–60 до 2–5 хвилин, строк укладання угод з 3–4 тижнів до 3–7 днів, а кількість аналізованих ринків зростає з 5–10 до понад 220. Водночас рішення дедалі більше ґрунтуються на структурованих даних, формалізованих критеріях і аналітичних дашбордах.

Ефект посилюватиметься з накопиченням даних у CRM. У перші роки вдосконалюватимуться скоринг і прогнозування, а надалі цифрова інфраструктура стане стратегічним активом підприємства.

Короткостроковий горизонт включає три фази. У перші три місяці формується проєктна команда, впроваджується Zoho CRM, здійснюється міграція даних, навчання персоналу та скоринг партнерів за категоріями А, В, С і D. Бюджет фази становить 9 100 дол. США.

Упродовж четвертого, п'ятого і шостого місяців налаштовуються інтеграції, п'ять дашбордів Looker Studio, Trade Intelligence та аналізуються від 15 до 20 ринків. Очікується визначення від 5 до 7 пріоритетних країн і запуск перших QBR. Бюджет становить 5 340 дол. США. Протягом сьомого до дванадцятого місяця розпочинаються Trade Missions, виставкова діяльність, Partner Success і Партнерська академія. Очікується укладання від 5 до 8 контрактів на суму близько 1,5 млн дол. США. Бюджет фази становить 57 500 дол. США.

Дорожня карта впровадження проєкту розрахована на п'ять років і охоплює короткостроковий горизонт до 12 місяців, середньостроковий період протягом другого і третього років та довгостроковий період протягом четвертого і п'ятого років. Основні завдання, ресурси та результати систематизовано в таблиці 3.16.

Упродовж другого і третього років CRM база розшириться до 600 контактів, активна географія до 36 країн, Партнерська академія до 150 або 200 учасників, а кількість торгових місій до 7 або 8 на рік.

Очікується зростання експорту до 16 млн дол. США, збільшення кількості партнерів категорії А до 8, підвищення виставкової конверсії до 13 % і скорочення виходу на новий ринок до 7 або 10 місяців.

Упродовж четвертого і п'ятого років передбачено повний перехід до управління на основі даних, використання AI у скоринговій моделі та запуск спільних інноваційних проєктів. Наприкінці періоду експортна виручка має досягти 18,5 млн дол. США, активна географія охопити 42 країни, частка трьох найбільших ринків знизитися до 33 %, індекс ННІ до 750 пунктів, а Net Revenue Retention зрости до 118%.

Таблиця 3.11 - Дорожня карта впровадження проєкту удосконалення механізму пошуку та оцінки міжнародних партнерів

Горизонт	Період	Основні активності	Відповідальні	Бюджет, тис. дол.
Короткостроковий, фаза 1	Місяці 1-3	Формування команди, розгортання CRM Zoho, міграція даних, навчання, скорингова модель	Відділ ЗЕД, ІТ	9,1
Короткостроковий, фаза 2	Місяці 4-6	Інтеграції, дашборди Looker Studio, зовнішні джерела Trade Intelligence, MAS-аналіз, навчання керівництва	Аналітичний, ІТ	5,3
Короткостроковий, фаза 3	Місяці 7-12	Запуск Partner Success, Trade Missions, BrauBeviale Pre/During/Post, Партнерська академія, Annual Review	Відділ ЗЕД, маркетинг	62,5
Середньостроковий	Роки 2-3	Масштабування CRM, predictive analytics, розширення географії, інтеграція факторингу, стратегічні альянси	Усі підрозділи	440
Довгостроковий	Роки 4-5	АІ-функціональність, регіональні представництва, фонд інновацій з партнерами, інституціоналізація	Стратегічне керівництво	500

Джерело: розроблено автором

Сукупний бюджет на п'ять років становить близько 1 016,9 тис. дол. США, зокрема 76,9 тис. дол. США на короткостроковий, 440 тис. дол. США на середньостроковий та 500 тис. дол. США на довгостроковий горизонти. Додаткові інвестиції становитимуть близько 95 тис. дол. США у перший рік, 175 тис. у другий, 200 тис. у третій, 250 тис. у четвертий та 300 тис. у п'ятий. За прогнозованої додаткової валютної виручки понад 12 млн дол. США середньорічний ROI перевищуватиме 200 %. Ключові результати кожної фази наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Ключові продукти фаз проєкту

Фаза	Ключові продукти	Метрика успіху	Дедлайн
Фаза 1. Фундамент	CRM Zoho налаштована та операційна; 250+ контактів мігровано; команда навчена; скорингова модель розроблена та валідована	100 % партнерів категоризовано A/B/C/D; всі 5 користувачів активні в CRM	Кінець місяця 3

Продовження таблиці 3.12

Фаза 2. Аналітика	5 BI-дашбордів у Looker Studio; MAS-аналіз 20 ринків; 7 нових пріоритетних ринків ідентифіковано	Керівництво використовує дашборди не менше 4 разів на місяць; 3 QBR проведено	Кінець місяця 6
Фаза 3. Активна експансія	Participation у BrauBeviale Pre/During/Post; 5 Trade Missions; Партнерська академія запущена; QBR з А- та В-партнерами проведено	Укладено 5-8 нових контрактів; конверсія follow-up зросла до 10 %+	Кінець місяця 12
Середньостроковий горизонт	Predictive analytics; розширення до 36 країн; стратегічні альянси з 3 ключовими дистрибуторами	Експорт 16 млн дол.; 8 партнерів категорії А; NRR 112 %	Кінець року 3
Довгостроковий горизонт	AI-функціональність; регіональні представництва; фонд інновацій; інституціоналізована модель управління	Експорт 18,5 млн дол.; 42 активні країни; NHI 750	Кінець року 5

Джерело: розроблено автором

Для проєкту вдосконалення механізму пошуку та оцінювання міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь» визначено 15 ключових ризиків, об'єднаних в організаційно управлінську, операційно технологічну, ринково зовнішню та фінансово економічну групи. Їх оцінено за ймовірністю виникнення та силою впливу. Деталізований реєстр ризиків, їх оцінку та заходи запобігання наведено в додатку Д.

Управління ризиками передбачає формалізацію ролей і відповідальності, залучення керівництва, якісну міграцію даних, навчання персоналу та стандартизацію процедур. Ринкові ризики знижуватимуться через географічну диверсифікацію, а фінансові через страхування ЕКА, експортний факторинг Укрексімбанку та валютне хеджування [50; 39].

На основі галузевих практик і специфіки ПрАТ «Оболонь» визначено сім критичних факторів успіху проєкту. Першим є активна підтримка генерального та комерційного директорів і керівника відділу ЗЕД, оскільки близько 70 % цифрових трансформацій зазнають невдачі через недостатнє стратегічне спонсорство [33]. Другим фактором є призначення CRM менеджера із залученням щонайменше на 50 % робочого часу, або 20 годин на тиждень. Третім є дисципліна внесення даних до CRM із правилом фіксації контактів протягом 48 годин та щомісячним аудитом їх якості.

Наступними факторами є щомісячне використання ВІ дашбордів керівництвом, готовність коригувати плани відповідно до отриманих даних, реалістичні очікування від першого року та безперервність реалізації протягом п'яти років. Основні результати проєкту очікуються упродовж другого та п'ятого років, тому його доцільно закріпити як стратегічну ініціативу з регулярним контролем правління і наглядової ради.

Для реалізації проєкту необхідно визначити відповідальних осіб, закріпити ролі, затвердити бюджет із резервом і за потреби залучити зовнішнього консультанта для впровадження CRM та аналітичних інструментів. Також рекомендовано скоротити кількість виставок, підвищивши якість підготовки, оцінювання контактів і подальшої комунікації.

Стратегічне значення проєкту полягає у створенні інтегрованої екосистеми з восьми взаємопов'язаних компонентів, де CRM формує інформаційну основу для ВІ, аналітика підтримує вибір ринків, скоринг визначає пріоритети, а Partner Success забезпечує розвиток наявних партнерств. Додаткові інвестиції в перший рік на рівні 45 000 дол. США створюють потенціал щорічного приросту експорту на 1,5 або 3 млн дол. США у середньостроковій перспективі та до 6,7 млн дол. США у довгостроковій.

Проєкт також підвищує стійкість міжнародного бізнесу. Зниження індексу ННІ з 1139 до 750 пунктів і частки трьох найбільших ринків з 44,3 % до 33 % зменшує залежність від окремих країн. Страхування ЕКА, факторинг Укрексімбанку та валютне хеджування посилюють фінансовий захист, а цифровізація та формалізація процесів забезпечують збереження корпоративних знань незалежно від кадрових змін.

Висновок до 3 розділу

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів ПрАТ «Оболонь», що спирається на теоретичні положення першого розділу та результати аналізу другого. Обґрунтовано, що ефективне управління експортними партнерствами потребує не окремого

цифрового інструменту, а інтегрованої екосистеми. Досвід Heineken N.V., AB InBev SA та Carlsberg Group свідчить, що впровадження CRM без аналітичної підтримки та програм розвитку партнерів забезпечує зростання виручки не більше ніж на 5–7 %

Запропонована екосистема охоплює вісім взаємопов'язаних компонентів: Zoho CRM, скорингову модель оцінювання партнерів за двадцятьма критеріями, BI аналітику Looker Studio, інструменти Trade Intelligence, виставкову методологію Pre, During і Post, програму Partner Success, торгові місії та B2B матчмейкінг, а також інструменти державної підтримки експорту. Скорингова модель враховує комерційний потенціал із вагою 35 %, надійність із вагою 30 %, стратегічну цінність із вагою 20 % та якість відносин із вагою 15 %.

Економічну ефективність оцінено за консервативним, реалістичним та оптимістичним сценаріями з імовірностями 25 %, 55 % і 20 %. Загальний бюджет першого року становить 177 540 дол. США, а чисті додаткові інвестиції дорівнюють 45 000 дол. США. За реалістичним сценарієм щорічні вигоди оцінюються у 458 400 дол. США, ROI становить 919 %, строк окупності 1,2 місяця, NPV за п'ять років 1 492 000 дол. США, а IRR 1019 %. Зважене очікуване значення щорічних вигід становить 479 870 дол. США, а EV NPV за п'ять років 1 563 600 дол. США. Отриманий результат перевищує типовий для цифрових проєктів у FMCG рівень ROI від 250 до 450 % [5].

Стратегічними цілями визначено розширення активної географії експорту з 20 до понад 40 країн, збільшення експорту з 11,8 до 18 млн дол. США, зниження річної волатильності з ± 25 % до ± 10 %, підвищення середнього скорингового бала партнерів до 75 зі 100, скорочення виходу на новий ринок з 18–24 до 6–9 місяців та зростання виставкової конверсії з 5 % до 15 %.

Дорожня карта охоплює короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий горизонти. У перші 12 місяців передбачено три фази: «Фундамент» із бюджетом 9 100 дол. США, «Аналітика» з бюджетом 5 340 дол. США та «Активна експансія» з бюджетом 57 500 дол. США. Вони охоплюють упровадження CRM, міграцію даних, розроблення скорингової моделі, налаштування BI аналітики, MAS аналіз ринків,

запуск Partner Success, торгових місій, нової виставкової методології та Партнерської академії.

Для реалізації проєкту систематизовано 15 ризиків у чотирьох категоріях і визначено сім факторів успіху. До них належать підтримка керівництва, призначення CRM менеджера, дисципліна внесення даних, регулярний перегляд ВІ дашбордів, готовність коригувати плани на основі аналітики, реалістичні очікування від першого року та безперервність реалізації протягом п'яти років.

Практичні рекомендації передбачають перехід до проактивного пошуку партнерів, скорочення кількості виставок з 8–10 до 3–4 за одночасного підвищення якості підготовки, використання програм ОРПЕ та страхування ЕКА, проведення QBR із ключовими партнерами й посилення взаємодії між відділом ЗЕД, маркетинговим, фінансовим, юридичним, комерційним та ІТ підрозділами.

Отже, реалізація проєкту дозволить ПрАТ «Оболонь» перейти до формалізованої та аналітично обґрунтованої моделі управління міжнародними партнерствами, підвищити результативність експорту, розширити географію присутності та зміцнити позиції провідного національного експортера.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі проведено комплексне теоретико-прикладне дослідження проблематики удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Розглянуто теоретичні засади формування та розвитку міжнародного партнерства у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Встановлено співіснування трьох відмінних підходів до розуміння партнерства, а саме юридично-контрактного, фінансово-операційного та стратегічно-системного, які відповідають різним рівням управління й не є взаємовиключними. На основі їх синтезу обґрунтовано трактування міжнародного партнера як суб'єкта зовнішнього середовища, співпраця з яким має характер стійких стратегічних відносин, що виходять за межі одноразової угоди. Проведено розмежування понять партнерства й контрагентства на основі концепції довіри у ділових відносинах. Обґрунтовано двовимірну модель механізму пошуку та відбору партнерів, у якій п'ять структурних блоків (цільовий, інформаційно-аналітичний, методичний, організаційний та блок забезпечення) обслуговують сім послідовних етапів «лійки відбору».

2. Узагальнено сучасні цифрові технології та інформаційно-аналітичні платформи у процесі пошуку міжнародних партнерів. Класифіковано основні групи цифрових інструментів, серед яких особливе значення для проактивного пошуку партнерів мають інструменти аналітики торговельних потоків, CRM-системи та BI-аналітика. Адаптовано методику багатокритеріального оцінювання та розроблено чотиригрупову скорингову модель оцінювання міжнародних партнерів за критеріями комерційного потенціалу (вага 35 %), надійності (30 %), стратегічної цінності (20 %) та якості відносин (15 %) з підсумковими категоріями А, В, С, D. Систематизовано основні групи ризиків механізму пошуку та відбору партнерів і визначено три

взаємодоповнювальні групи заходів їх мінімізації, а саме інформаційного, фінансово-правового та організаційного характеру.

3. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь» та оцінено стан його операційної, виробничо-технологічної, матеріально-технічної та фінансово-економічної підсистем. Підприємство є одним із найбільших вітчизняних виробників пивобезалкогольної продукції зі статутним капіталом 32 512,7 тис. грн та чисельністю персоналу понад 2 100 осіб. Аналіз фінансово-економічної підсистеми за період 2023, 2024 та 2025 років виявив суперечливу динаміку, а саме зростання чистого доходу від реалізації на 27,63 % при одночасному скороченні чистого прибутку на 43,48 %, рентабельності активів з 26,46 % до 9,97 %, рентабельності власного капіталу з 38,27 % до 13,09 %. Визначено, що ключовим чинником негативної динаміки прибутковості є випереджальне зростання операційних видатків (45,84 %) над темпами розширення дохідної бази (27,63 %).

4. Здійснено оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, географічної й товарної структури експорту та рівня концентрації міжнародної діяльності. Аналіз динаміки експорту за період 2021, 2022, 2023, 2024 та 2025 років засвідчив фундаментальну трансформацію економічної моделі міжнародної діяльності підприємства, у межах якої вартісна віддача одиниці експортованої продукції зросла майже у три рази на тлі скорочення фізичних обсягів поставок на 18,84 %. Факторний індексний аналіз підтвердив, що ключовим чинником формування міжнародної результативності став ціновий компонент, а не обсяговий. Встановлено поступове зниження географічної концентрації експорту з 54,2 % до 44,3 % за топ 3 ринками при збереженні високої товарної концентрації у пивному сегменті.

5. Систематизовано ризики та проблемні аспекти міжнародного бізнесу підприємства. Класифіковано проблемні аспекти за джерелом виникнення (зовнішні чи внутрішні) та ступенем керованості, що дозволило встановити переважно низьку керованість зовнішнього контуру ризиків і значно вищий потенціал впливу на внутрішнє проблемне поле. Декомпозиція внутрішніх проблем виявила, що

недосконалість охоплює всі ключові елементи механізму партнерств, а саме пошук, відбір, інформаційне забезпечення, аналітичну підтримку, розвиток партнерів та оцінювання результатів. За результатами компаративного аналізу визначено центральну проблему міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь», якою є недосконалість механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів, оскільки саме її розв'язання справляє системний позитивний вплив на найбільшу кількість інших проблемних аспектів.

6. Розроблено пропозиції щодо удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів підприємства у формі комплексного проєкту, що становить інтегровану екосистему з восьми взаємопов'язаних компонентів. До таких компонентів належать CRM-система Zoho Enterprise як централізована база контактів та історії взаємодії з партнерами; чотиригрупова скорингова модель оцінювання партнерів за двадцятьма критеріями; BI-аналітика на базі Looker Studio для прийняття управлінських рішень; Trade Intelligence (ITC Trade Map, UN Comtrade, LinkedIn Sales Navigator) для проактивного пошуку нових ринків; трифазна виставкова стратегія Pre/During/Post; програма Partner Success з квартальними бізнес-оглядами для А та В партнерів; цільові Trade Missions через ОРПЕ та платформи B2B-матчмейкінгу; інструменти державної підтримки експорту, такі як страхування ЕКА та пільгове кредитування Укресімбанку.

7. Обґрунтовано запропоновані заходи та оцінено ефективність їх реалізації за різними сценаріями впровадження. Економічне обґрунтування проєкту здійснено за трьома сценаріями (консервативним, реалістичним та оптимістичним) з призначенням ймовірностей реалізації відповідно 25 %, 55 % та 20 %. Загальний бюджет першого року впровадження становить 177 540 дол. США, з яких чистий додатковий обсяг інвестицій становить 45 000 дол. США. За реалістичним сценарієм очікувані щорічні вигоди формуються з шести джерел та сумарно становлять 458 400 дол. США, що забезпечує показник ROI на рівні 919 %, строк окупності 1,2 місяця, NPV за 5 років 1 492 000 дол. США та IRR 1019 %. Зважене очікуване значення щорічних вигід

становить 479 870 дол. США, EV NPV за 5 років становить 1 563 600 дол. США. Стратегічними цілями проєкту визначено розширення географії експорту з двадцяти до сорока і більше активних країн упродовж трьох років, зростання обсягу експорту з 11,8 до 18 млн дол. США, скорочення річної волатильності експорту з $\pm 25\%$ до $\pm 10\%$, підвищення середнього скорингового бала партнерів до рівня не нижче 75 із 100 та скорочення часу виходу на нові ринки з 18-24 до 6-9 місяців на одну країну.

Практична цінність одержаних результатів полягає у можливості адаптації запропонованої методології, скорингової моделі та інтегрованої екосистеми цифрових інструментів іншими українськими підприємствами-експортерами харчової та суміжних галузей з метою підвищення стійкості й результативності їх міжнародного бізнесу. За умови повноцінної реалізації проєкту інвестиція у 45 000 дол. США додаткового бюджету в перший рік відкриває потенціал зростання експорту на 1,5-3 млн дол. США щорічно у середньостроковій перспективі та 6,7 млн дол. США щорічно у довгостроковій перспективі. Окрім кількісного фінансового ефекту, проєкт забезпечує якісну трансформацію зовнішньоекономічної діяльності, переводячи її з ситуативної моделі на рівень формалізованого, технологічно оснащеного та аналітично обґрунтованого бізнес-процесу, що відповідає кращим міжнародним практикам пивоварних компаній рівня Heineken, Carlsberg та AB InBev.

Таким чином, поставлені у роботі мета та завдання виконано у повному обсязі, а одержані результати мають як теоретичну, так і прикладну цінність для удосконалення механізму пошуку та відбору міжнародних партнерів вітчизняних підприємств-експортерів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 28.05.2026).
2. Бестужева С. В. Теоретико-методичні аспекти вибору форми фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-60>.
3. Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Подлип'ян І. Бізнес-планування як інструмент здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>.
4. Salamat V. R., Aliahmadi A., Pishvae M. S., Hafeez K. A robust fuzzy possibilistic ANP approach for partner selection in international strategic alliance. *Decision Science Letters*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 481–502. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2017.12.002>.
5. Бестужева С. В., Фрідман О. А., Чернуха Т. С. Аналіз концептуальних підходів щодо сутності лідерства в управлінні міжнародним бізнесом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-29>.
6. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79>.
7. Чорненька О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-32>.
8. Застосування методу аналізу ієрархій (МАІ) при прийнятті рішень в проєктах інтеграції та партнерства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-11>.

9. Baena-Rojas J. J., López-Cadavid D. A., Mackenzie-Torres T. M., Muñoz-Parra C. L. Hybrid multicriteria technique for international markets selection based on the analytic hierarchy process. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 2022. Vol. 23, No. 2. eRAMR220038. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220038.en>.
10. Нисфоян С. С., Сисоліна Н. П., Савеленко Г. В. Розвиток методу аналізу ієрархій як механізму вибору інвестиційного проєкту. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). С. 253–263.
11. Євстрат Д. І., Кушнерук Ю. І. Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 2. С. 66–71.
12. Метод аналізу ієрархій у системі прийняття рішень на підприємстві. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (6). С. 86–91. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).283000pp86-91](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).283000pp86-91).
13. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.
14. Важливість CRM-систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024.
15. Волкова О. Сучасні тренди державної підтримки зовнішньоекономічної діяльності: європейський досвід. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1 (13). С. 13–20.
16. Каталог інструментів з просування експорту : онлайн-посібник / Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://export.gov.ua> (дата звернення: 28.05.2026).
17. Офіс з розвитку підприємництва та експорту : послуги для експортерів. URL: <https://epo.org.ua> (дата звернення: 28.05.2026).

- 18.Гаврилюк І. М. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>.
- 19.Гаврилюк І. М. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
- 20.Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік : експрес-випуск / Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 28.05.2026).
- 21.Український експорт 2024. Що відбулось у зовнішній торгівлі за останні 10 місяців. Mind.ua. 2024. URL: <https://mind.ua/publications/20281638> (дата звернення: 28.05.2026).
- 22.YouControl : аналітична система перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
- 23.ПрАТ «Оболонь» : офіційний сайт корпорації. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 15.05.2026).
- 24.Clarity Project : аналітична платформа відкритих даних України. URL: <https://clarity-project.info> (дата звернення: 16.05.2026).
- 25.Огляд ринку алкогольних та безалкогольних напоїв України: тенденції та виклики. Київ : Аналітичний центр харчової промисловості, 2024. 64 с.
- 26.Global Beer Market Outlook: Premiumisation and Value Creation. London : Market Research Group, 2024. 58 p.
- 27.Логістичні виклики експортної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник зовнішньоекономічної діяльності*. 2024. № 2. С. 71–80.
- 28.Чорненька О. Цифрова трансформація менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. С. 112–119.
- 29.Методичні підходи до оцінювання концентрації зовнішньої торгівлі: індекс Герфіндаля–Гіршмана. *Статистика України*. 2022. № 3. С. 24–33.
- 30.Аналітичні матеріали та фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2021–2025 роки. Київ : ПрАТ «Оболонь», 2025. 86 с.

- 31.Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Гнучкий менеджмент та стратегія коопетиції підприємств в умовах війни. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33, № 2. С. 45–54.
- 32.Salamat V. R. et al. Partner selection in international strategic alliances: a multi-criteria approach. *International Journal of Production Economics*. 2023. Vol. 256. P. 108–124.
- 33.McKinsey Digital. The Value of Digitalizing Sales Operations. McKinsey & Company, 2023. 48 p. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.05.2026).
- 34.Salesforce. State of Sales Report. 7th ed. San Francisco : Salesforce Research, 2023. 76 p.
- 35.Forrester Research. The ROI of Channel Partner Programs. Cambridge : Forrester, 2022. 41 p.
- 36.Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України товарами за 2021–2025 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2026).
- 37.Офіс з розвитку підприємництва та експорту (ОПІЕ). Аналітичні огляди українського експорту. URL: <https://epo.org.ua> (дата звернення: 22.05.2026).
- 38.International Trade Centre. ITC Trade Map. URL: <https://www.trademap.org> (дата звернення: 20.05.2026).
- 39.United Nations. UN Comtrade Database. URL: <https://comtrade.un.org> (дата звернення: 20.05.2026).
- 40.Zoho CRM. Pricing & Plans. URL: <https://www.zoho.com/crm/pricing.html> (дата звернення: 15.05.2026).
- 41.Google Looker Studio. Data Visualization Platform. URL: <https://lookerstudio.google.com> (дата звернення: 15.05.2026).
- 42.Center for Exhibition Industry Research (CEIR). Trade Show Lead Conversion Benchmarks. Dallas : CEIR, 2022. 56 p.

- 43.Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Trade Missions and Export Support Programs: Annual Report 2024. Київ : ОРПЕ, 2024. 87 с.
- 44.b2match. B2B Matchmaking Platform. URL: <https://www.b2match.com> (дата звернення: 16.05.2026).
- 45.Експортно-кредитне агентство України. Програми страхування експортних операцій. URL: <https://еса.gov.ua> (дата звернення: 16.05.2026).
- 46.Institute for Supply Management. B2B Supplier Evaluation Standards: A Comprehensive Framework. Tempe (Arizona) : ISM Publications, 2022. 124 p.
- 47.LinkedIn Sales Navigator. Sales Intelligence Platform. URL: <https://business.linkedin.com/sales-solutions> (дата звернення: 18.05.2026).
- 48.Trademo Intelligence. Trade Data Analytics Platform. URL: <https://www.trademo.com> (дата звернення: 18.05.2026).
- 49.Anuga : Worldwide Food Exhibition. URL: <https://www.anuga.com> (дата звернення: 20.05.2026).
- 50.drinktec : International Trade Fair for Beverage and Liquid Food Industry. Munich. URL: <https://www.drinktec.com> (дата звернення: 20.05.2026).
- 51.Enterprise Europe Network. Business Cooperation Database. URL: <https://een.ec.europa.eu> (дата звернення: 22.05.2026).
- 52.Nucleus Research. CRM ROI Benchmark Study. Boston : Nucleus Research, 2022. 32 p.
- 53.World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org> (дата звернення: 01.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Узагальнена характеристика операційної моделі ПрАТ «Оболонь»

Функціональний блок операційної моделі	Основний зміст діяльності	Ключові структурні підрозділи	Значення для зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Управління та стратегічна координація	Загальна координація діяльності підприємства, визначення напрямів розвитку, узгодження роботи функціональних підрозділів та контроль виконання управлінських рішень	Наглядова рада, генеральний директор, директори за функціональними напрямками	Забезпечує узгодженість виробничих, фінансових, збутових і зовнішньоекономічних рішень, що є необхідним для стабільного виходу підприємства на міжнародні ринки
Виробництво продукції	Виготовлення пива, безалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, слабоалкогольної продукції, солоду та інших товарних категорій	Виробничий відділ, виробничі підрозділи, технічний відділ	Формує товарну базу експорту та визначає здатність підприємства виконувати міжнародні контракти за обсягами, строками та якістю продукції
Планування виробництва	Формування виробничої програми, узгодження обсягів випуску продукції з потребами внутрішнього та зовнішнього ринків	Виробничий відділ, фінансовий відділ, відділ продажу, відділ ЗЕД	Дозволяє адаптувати виробничі потужності до експортного попиту та забезпечувати своєчасне виконання зовнішньоекономічних поставок
Матеріально-технічне постачання та закупівлі	Закупівля сировини, тари, пакувальних матеріалів, енергоресурсів, полімерів, обладнання та допоміжних матеріалів	Відділ матеріально-технічного постачання, відділ закупівель, технічні служби	Підтримує безперервність виробництва, знижує ризики зриву експортних замовлень і забезпечує стабільність виробничого циклу
Внутрішня логістика та складська інфраструктура	Переміщення сировини, матеріалів і готової продукції всередині підприємства, зберігання запасів, підготовка продукції до відвантаження	Логістичні служби, складські підрозділи, виробничий відділ	Забезпечує оперативність підготовки продукції до експорту, зменшує затримки у відвантаженні та підтримує ефективність матеріальних потоків

Продовження таблиці А.1

Функціональний блок операційної моделі	Основний зміст діяльності	Ключові структурні підрозділи	Значення для зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Збутова діяльність на внутрішньому ринку	Реалізація продукції через дистриб'юторські канали, партнерські мережі та національні торговельні мережі	Відділ продажу, відділ маркетингу, дистриб'юторські служби	Створює фінансову основу для розвитку підприємства, підтримує впізнаваність бренду та формує досвід роботи з великими комерційними партнерами
Зовнішньоекономічна діяльність	Організація експорту продукції, імпорту сировини, пакувальних матеріалів та обладнання, пошук міжнародних партнерів, супровід зовнішньоекономічних контрактів	Директор з ЗЕД, відділ ЗЕД, юридичний супровід, фінансовий відділ	Забезпечує формування валютної виручки, розширення географії збуту, диверсифікацію ринків і посилення міжнародної присутності підприємства
Міжнародна логістика	Вибір маршрутів, організація міжнародних перевезень, контроль доставки продукції, взаємодія з логістичними партнерами	Відділ логістики, відділ ЗЕД, складська інфраструктура	Визначає стабільність експортних поставок, особливо в умовах воєнного стану, логістичних обмежень і нестабільності транспортної інфраструктури
Контроль якості та сертифікація	Лабораторний контроль сировини і готової продукції, перевірка відповідності стандартам якості та безпечності, підтримання систем ISO і HACCP	Відділ якості, виробничі підрозділи, служби сертифікації	Забезпечує відповідність продукції міжнародним вимогам, підвищує довіру іноземних партнерів і створює передумови для виходу на вимогливі зовнішні ринки
Маркетинг та аналіз ринків	Дослідження попиту, конкурентного середовища, споживчих тенденцій, просування продукції та підтримка бренду	Відділ маркетингу, відділ продажу, відділ ЗЕД	Дозволяє адаптувати асортимент і комерційну стратегію до потреб іноземних ринків, а також підвищує ефективність пошуку перспективних партнерів

Продовження таблиці А.1

Функціональний блок операційної моделі	Основний зміст діяльності	Ключові структурні підрозділи	Значення для зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Фінансове забезпечення та валютний супровід	Планування доходів і витрат, контроль міжнародних розрахунків, оцінка фінансових ризиків, супровід валютних операцій	Фінансовий відділ, відділ економіки та фінансів, відділ ЗЕД	Підтримує фінансову стабільність зовнішньоекономічних операцій, дає змогу контролювати валютні ризики та оцінювати ефективність експортної діяльності
ІТ та автоматизація управління	Цифрова підтримка виробництва, управління запасами, облік операцій, координація інформаційних потоків між підрозділами	ІТ-відділ, виробничі та адміністративні підрозділи	Підвищує швидкість обміну інформацією, точність управлінських рішень і ефективність координації виробничих, логістичних та зовнішньоекономічних процесів

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Виробничо-асортиментний потенціал ПрАТ «Оболонь» у контексті зовнішньоекономічної діяльності

Складова виробничо-асортиментного потенціалу	Характеристика	Основні види продукції / технологічні елементи	Значення для зовнішньоекономічної діяльності
Виробничі потужності	ПрАТ «Оболонь» має розвинену виробничу базу, що включає виробничі комплекси, технологічні лінії, обладнання для виготовлення, розливу та пакування продукції	Виробничі лінії для пива, безалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, слабоалкогольної продукції, солоду	Забезпечують можливість виконання експортних замовлень, підтримання стабільних обсягів виробництва та розширення міжнародних поставок
Технологічна база	Виробничі процеси підприємства ґрунтуються на поєднанні традиційних пивоварних технологій, автоматизованих виробничих систем, контролю якості та модернізації обладнання	Водопідготовка, автоматизоване виробництво, технології розливу, системи пакування, контроль виробничих параметрів	Формує технологічну стабільність підприємства та дає змогу забезпечувати відповідність продукції вимогам зовнішніх ринків
Пивоварне виробництво	Є основним напрямом діяльності підприємства та формує значну частину виробничого й експортного потенціалу	«Оболонь», BeerMix, Hardmix, Zibert, «Жигулівське», hike, Zlata Praha, Carling, Piwny kubek, «Охтирське» та інші марки	Виступає базовою товарною категорією експорту та забезпечує впізнаваність бренду «Оболонь» на міжнародних ринках
Виробництво безалкогольних напоїв	Орієнтоване на масовий споживчий сегмент і дозволяє підприємству диверсифікувати асортимент поза межами пивної продукції	«Живчик», Smart Cola, Lemonissimo Lemonata, квас, «Старокиївський», «Смачна класика»	Створює додаткові можливості для виходу на ринки, де попит на безалкогольну продукцію є стабільним або зростаючим

Продовження таблиці Б.1

Виробництво слабоалкогольної продукції та сидру	Забезпечує розширення товарної пропозиції підприємства та адаптацію до різних споживчих сегментів	Ciber, слабоалкогольні напої, енергетичні напої, сидр	Дас змогу диверсифікувати експортний портфель і зменшити залежність підприємства від однієї товарної категорії
Виробництво солоду та промислових товарів	Підтримує технологічну автономність підприємства та створює додаткові напрями виробничої діяльності	Пивоварний солод, пивна дробина, ПЕТ-преформи, ящики, бандажна стрічка	Зміцнює внутрішню виробничу базу та може виконувати допоміжну роль у забезпеченні стабільності основного виробництва
Система контролю якості	Передбачає контроль сировини, виробничих параметрів і готової продукції на різних етапах виробничого процесу	Лабораторний контроль, перевірка безпечності продукції, контроль технологічних параметрів	Підвищує довіру міжнародних партнерів і забезпечує відповідність продукції вимогам зовнішніх ринків
Автоматизація та цифровізація виробництва	Підприємство використовує автоматизовані та цифрові елементи управління виробничими процесами, що підвищує точність і швидкість операцій	Автоматизовані виробничі системи, цифрові рішення управління, контроль матеріальних і виробничих потоків	Сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню операційних ризиків і забезпеченню стабільності експортних поставок
Енергоефективність і технологічна модернізація	Охоплює оновлення виробничих систем, оптимізацію енергоспоживання та впровадження нових технологічних рішень	Енергоефективні рішення, модернізація обладнання, оновлення виробничих потужностей	Підвищує конкурентоспроможність підприємства, знижує виробничі витрати та підтримує його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таблиця В.1 – Ключові фінансово-економічні індикатори ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 рр.

Група показників	Показник	2023 р.	2025 р.	Зміна 2025/2023	Аналітичний висновок
Доходи	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10 763 029	13 737 297	+2 974 268 / +27,63%	Дохід підприємства зріс, що свідчить про розширення масштабів реалізації продукції
Витрати	Валові видатки, тис. грн	7 500 990	10 834 860	+3 333 870 / +44,45%	Витрати зростали швидше за дохід, що створює тиск на прибутковість підприємства
Витрати	Операційні видатки, тис. грн	8 685 195	12 664 404	+3 979 209 / +45,84%	Значне зростання операційних витрат погіршує ефективність основної діяльності
Прибутковість	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2 124 421	1 150 790	−973 631 / −45,84%	Операційна прибутковість суттєво знизилася попри зростання доходу
Прибутковість	Валовий прибуток, тис. грн	3 262 039	2 902 437	−359 602 / −11,03%	Зниження валового прибутку свідчить про посилення витратного навантаження
Прибутковість	Чистий прибуток, тис. грн	1 775 997	1 003 830	−772 167 / −43,48%	Чистий фінансовий результат погіршився, що вказує на зниження загальної ефективності діяльності
Капітальна база	Власний капітал, млн грн	4 640,3	7 669,2	+3 028,9 / +65,27%	Зростання власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової основи підприємства

Продовження таблиці В.1

Активи	Середньорічна вартість активів, млн грн	6 712,4	10 064,8	+3 352,3 / +49,94%	Активна база підприємства розширилася, що підтверджує збільшення масштабів господарської діяльності
Рентабельність	Рентабельність активів, %	26,46	9,97	−16,49 в.п. / −62,3%	Ефективність використання активів суттєво знизилася
Рентабельність	Рентабельність продажу, %	16,50	7,31	−9,19 в.п. / −55,7%	Прибутковість реалізації скоротилася через випереджальне зростання витрат
Рентабельність	Рентабельність власного капіталу, %	38,27	13,09	−25,18 в.п. / −65,8%	Віддача власного капіталу істотно погіршилася
Рентабельність	Рентабельність операційної діяльності, %	24,46	9,09	−15,37 в.п. / −62,9%	Операційна діяльність залишається прибутковою, однак її ефективність значно знизилася
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,220	2,491	+0,271 / +12,19%	Підприємство має достатній рівень поточної платоспроможності
Ліквідність	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,142	1,600	+0,458 / +40,10%	Зросла здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання більш ліквідними активами
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,333	0,740	+0,407 / +122,22%	Рівень негайної платоспроможності суттєво покращився

Продовження таблиці В.1

Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової автономії	0,758	0,761	+0,003 / +0,40%	Підприємство зберігає високий рівень незалежності від зовнішнього фінансування
Фінансова стійкість	Коефіцієнт заборгованості	0,242	0,239	−0,003 / −1,24%	Боргове навантаження залишається помірним і не створює критичної загрози
Основний капітал	Фондовіддача, грн/грн	2,694	2,887	+0,193 / +7,13%	Основні засоби використовуються результативніше з погляду формування доходу
Основний капітал	Фондомісткість, грн/грн	0,3711	0,3464	−0,0247 / −6,65%	Зменшення фондомісткості є позитивною ознакою ефективнішого використання основного капіталу
Основний капітал	Прибутковість основних засобів, %	44,46	21,09	−23,37 в.п. / −52,56%	Попри зростання фондовіддачі, прибутковість основних засобів істотно знизилася

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності та власних розрахунків

Таблиця Г.1 – Узагальнена товарна структура експорту ПрАТ «Оболонь» у 2021–2024 рр.

Тип продукції	Обсяг експорту, тис. дал, 2021 / 2024	Зміна у натуральному вираженні	Експортна виручка, тис. грн, 2021 / 2024	Зміна у вартісному вираженні	Аналітична оцінка
Пиво	5 127,53 / 3 833,52	–1 294,02 / –25,24%	438 592,45 / 555 265,17	+116 672,72 / +26,60%	Залишається основною експортною категорією, однак фізичні обсяги поставок скоротилися
Безалкогольні напої	118,48 / 396,92	+278,44 / +235,00%	7 603,35 / 46 447,55	+38 844,19 / +510,88%	Демонструють суттєве зростання та посилюють роль непивного сегмента в експорті
Слабоалкогольні напої	1,89 / 43,19	+41,30 / +2 184,95%	327,57 / 12 613,46	+12 285,89 / +3 750,56%	Мають найвищі темпи приросту, хоча поки залишаються відносно меншим напрямом експорту
Енергетичні напої	27,49 / 10,35	–17,14 / –62,35%	3 347,87 / 1 855,27	–1 492,61 / –44,58%	Характеризуються спадною динамікою як у натуральному, так і у вартісному вираженні
Сидр	– / 2,34	–	– / 719,27	–	Формує новий або незначний напрям експорту, що потребує подальшого розвитку
Мінеральна вода	1,63 / 6,40	+4,77 / +292,35%	109,68 / 402,78	+293,10 / +267,23%	Має позитивну динаміку, однак поки не є ключовою категорією експорту
Загальний обсяг експорту	5 277,03 / 4 292,72	–984,31 / –18,65%	449 980,93 / 617 303,51	+167 322,58 / +37,18%	Фізичні обсяги експорту зменшилися, проте експортна виручка зросла

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Таблиця Д.1 – Реєстр ризиків проєкту та плани запобігання

№	Ризик	Ймовір.	Вплив	План запобігання
1	Несприйняття CRM командою через звичку до Excel	Висока	Високий	Залучення команди до проєктування системи, навчання, інтеграція KPI з використання CRM, особистий приклад керівництва
2	Втрата CRM-менеджера або ключових фахівців ЗЕД	Середня	Високий	Документація процесів, cross-training резервної особи, зовнішній консультант, прив'язка ключових співробітників через мотиваційні програми
3	Недостатнє спонсорство проєкту з боку керівництва	Середня	Критичний	Формальне призначення Project Sponsor; квартальні презентації перед правлінням; включення KPI проєкту до особистих цілей топ-менеджерів
4	Конфлікти між підрозділами через перерозподіл функцій	Середня	Середній	Чіткий розподіл зон відповідальності у проєктному статуті; регулярні координаційні наради; роль HR як модератора
5	Низька якість міграції даних з Excel у CRM	Середня	Середній	Подвійна перевірка та ручна верифікація 100 ключових контактів; QA-сесія перед запуском CRM; тестове середовище
6	Скорингова модель не приживається або калібрується надмірно суб'єктивно	Низька	Середній	Прозорі критерії; залучення команди до калібрування ваг; піврічний перегляд та верифікація скорів партнерів
7	Технічні збої або компрометація даних у Zoho CRM	Низька	Високий	Регулярні резервні копії; multi-factor authentication; контракт з провайдером SLA 99,9 %; внутрішній audit log

Продовження таблиці Д.1

№	Ризик	Ймовір.	Вплив	План запобігання
8	Якість даних Trade Intelligence (ITC Trade Map, UN Comtrade) недостатня для прийняття рішень	Середня	Середній	Використання кількох джерел; крос-валідація даних; залучення локальних консультантів на цільових ринках
9	Trade Missions не дають очікуваного результату через якість підготовки	Середня	Середній	Ретельний pre-screening учасників через ОРПЕ; якісна підготовка pitch-матеріалів; реалістичні очікування першої місії як навчальної
10	Геополітична нестабільність та обмеження експорту через воєнні дії	Висока	Критичний	Диверсифікація 40+ країн; страхування ЕКА; план В для кожного ключового ринку; альтернативні логістичні маршрути
11	Курсові коливання знецінюють вигоду від експорту	Висока	Середній	Валютне хеджування через Укресімбанк; розрахунки у твердих валютах EUR/USD; щоквартальний перегляд цінової політики
12	Посилення конкуренції з боку транснаціональних пивоварних компаній	Висока	Середній	Фокус на нішевих сегментах (преміум, безалкогольне, спеціальні товари); інвестиції в бренд; українська ідентичність як унікальна цінність
13	Регуляторні обмеження на ринках ЄС щодо алкогольної реклами	Середня	Середній	Юридичний моніторинг; адаптація маркетингових матеріалів; фокус на безалкогольний сегмент для жорстко регульованих ринків
14	Витрати на проєкт перевищують план на 20 %+	Середня	Середній	Резерв 10-15 % у бюджеті; місячний моніторинг бюджету Project Office; корекція плану в разі ескалації
15	Контрагенти не сплачують за поставки (credit risk)	Середня	Високий	Страхування експорту через ЕКА (85 % покриття); credit screening через D&B; авансові платежі для нових партнерів категорії D

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків