

**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: «Забезпечення ефективності зовнішньоекономічної
діяльності підприємства на міжнародному ринку
пивобезалкогольної продукції»**

Виконав:

студент 4-го курсу, групи УЗ-22
КИЛИМНИК Гліб Григорович _____

Керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна _____

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

КИЛИМНИКУ ГЛІБУ ГРИГОРОВИЧУ

- 1. Тема дипломної роботи** «Забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції», керівник дипломної роботи Шендерівська Ліна Петрівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с
- 2. Строк подання студентом дипломної роботи:** 08 червня 2026 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції.
- 4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні положення, організаційно-економічні механізми та практичні підходи до забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та основні принципи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на ринку пивобезалкогольної продукції;
- узагальнити методичні підходи до аналізу показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- надати загально-господарську характеристику ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ринку пивобезалкогольної продукції;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та виявити основні проблеми її забезпечення;

в) рекомендаційна частина:

- розробити основні напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) структура та зміст загальних принципів зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) чинники впливу на ефективність організації ЗЕД;
- 3) методика аналізу ЗЕД та процес управління ризиками;
- 4) організаційна структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- 5) фінансові показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- 6) схема взаємодії підрозділів ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- 7) показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- 8) географія експорту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в розрізі країн-партнерів;
- 9) регіональна структура експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- 10) карти стратегічних груп з відповідним розподілом показників;
- 11) маршрут здійснення поставки продукції відповідно до умов запропонованого проєкту;
- 12) матриця ризиків запропонованого проєкту;
- 13) рівняння тренду для прогнозування показників;
- 14) прогнозні результати впровадження запропонованого проєкту на ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

8. Календарний план

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

Студент

Гліб КИЛИМНИК

Керівник

Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції» містить 116 сторінок, 46 таблиць, 29 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 67 найменувань.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції, а також розроблення економічно обґрунтованих заходів щодо її підвищення на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, організаційно-економічні механізми та практичні підходи до забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

База дослідження – Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ».

Методи дослідження. Використано методи аналізу та синтезу, метод систематизації, економіко-статистичні методи, метод порівняльного аналізу, графічний і табличний методи, індексний метод, метод розрахунку коефіцієнтів ефективності, SWOT-аналіз, метод стратегічного групування та розрахунково-аналітичний метод.

Результати роботи. Проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ», виявлено основні проблеми, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Запропоновано проєкт удосконалення ЗЕД на основі підвищення ефективності експортної діяльності. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження даного проєкту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть слугувати основою для управлінських рішень у сфері ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, ринок, аналіз, діяльність, підприємство, експорт, ризики.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: *"Ensuring the Effectiveness of the Enterprise's Foreign Economic Activity on the International Beer and Non-Alcoholic Products Market"* contains 116 pages, 46 tables, and 29 figures. The list of references includes 67 sources.

The purpose of the work is to examine the theoretical and methodological foundations and practical aspects of ensuring the effectiveness of foreign economic activity of an enterprise in the international beer and non-alcoholic beverage market, as well as to develop economically justified measures for its improvement, using PrJSC "OBOLON" as a case study.

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

The subject of the study encompasses the theoretical and methodological provisions, organizational and economic mechanisms, and practical approaches to ensuring the effectiveness of foreign economic activity of PrJSC "OBOLON".

The research base is Private Joint-Stock Company "OBOLON".

Research methods. The study employs methods of analysis and synthesis, systematization, economic and statistical methods, comparative analysis, graphical and tabular methods, the index method, efficiency coefficient calculation, SWOT analysis, strategic grouping, and the computational-analytical method.

Research results. A comprehensive analysis of PrJSC "OBOLON's" operations was conducted, and the key issues related to the enterprise's foreign economic activity were identified. A project for improving foreign economic activity through enhanced export performance was proposed, and the economic feasibility of implementing this project was substantiated.

Recommendations for the use of research results. The findings of the research may serve as a basis for managerial decision-making in the field of foreign economic activity of PrJSC "OBOLON".

Keywords foreign economic activity, efficiency, market, analysis, operations, enterprise, export, risks.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПІВОБЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ	11
1.1 Сутність та принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	11
1.2 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності	22
Висновки до розділу 1	35
2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика та основні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	37
2.2 Дослідження структури та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства	52
2.3 Оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій та визначення проблемних аспектів	65
Висновки до розділу 2	74
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	76
3.1 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	76
3.2 Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	117

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність набуває особливого значення для українських підприємств, оскільки саме вихід на міжнародні ринки дає змогу розширювати збут, отримувати додаткову валютну виручку, зменшувати залежність від внутрішнього попиту та підтримувати конкурентоспроможність у складному економічному середовищі. Для підприємств пивобезалкогольної галузі це питання є особливо важливим, адже ринок напоїв характеризується високою конкуренцією, сезонністю попиту, значною залежністю від логістики, вимогами до якості продукції, маркування, сертифікації та умов транспортування.

Окремої уваги потребує пивобезалкогольна продукція, оскільки вона поєднує кілька різних за характером товарних сегментів. Кожен із цих сегментів має власні умови просування на міжнародних ринках. Зокрема, алкогольна продукція часто стикається з більш жорстким регулюванням, акцизними обмеженнями та культурними бар'єрами, тоді як безалкогольні напої мають ширший потенціал для виходу на ринки з різними споживчими вподобаннями. Саме тому питання диверсифікації експортного портфеля підприємства є одним із ключових напрямів підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» – одного з провідних українських виробників пивобезалкогольної продукції, що має тривалий досвід роботи на внутрішньому ринку та сформовану міжнародну присутність.

Таким чином, тема дипломної роботи є своєчасною та практично значущою, оскільки вона безпосередньо пов'язана з потребою українських підприємств у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності, розширенні експортних можливостей і формуванні більш стійкої моделі міжнародного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою роботи є дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності

підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції, а також розроблення економічно обґрунтованих заходів щодо її підвищення на прикладі ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Відповідно до визначеної мети у роботі було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначити основні принципи її організації в умовах сучасного міжнародного ринку;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ОБОЛОНЬ» як бази дослідження;
- проаналізувати основні показники внутрішньої господарської діяльності підприємства, його виробничу, матеріально-технічну та фінансово-економічну підсистеми;
- дослідити структуру, динаміку та географію зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- оцінити ефективність здійснення експортних операцій підприємства та визначити основні проблемні аспекти його міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати доцільність реалізації заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- здійснити розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованого проекту та визначити його очікуваний вплив на ефективність ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

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

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, організаційно-економічні механізми та практичні підходи до забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

База дослідження: Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу

застосовано для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності та її ефективності. Метод систематизації використано для групування форм, принципів, показників і ризиків ЗЕД. Економіко-статистичні методи застосовано для аналізу виробничих, фінансових та експортних показників ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Метод порівняльного аналізу використано для оцінки потенційних ринків збуту та конкурентного середовища. Графічний і табличний методи дали змогу наочно представити динаміку показників, структуру експорту, географію поставок і результати розрахунків. Також у роботі використано індексний метод, метод розрахунку коефіцієнтів ефективності, SWOT-аналіз, метод стратегічного групування та розрахунково-аналітичний метод для обґрунтування економічної доцільності запропонованого проєкту.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних дослідників, аналітичні матеріали щодо ринку пивобезалкогольної продукції, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «ОБОЛОНЬ», внутрішня статистика підприємства щодо експортної діяльності, офіційні дані відкритих інформаційних ресурсів, а також матеріали, використані для аналізу потенційних зовнішніх ринків збуту.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ», зокрема в частині диверсифікації експортного портфеля, розширення частки безалкогольної продукції у міжнародних поставках та виходу на перспективні ринки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Сутність та принципи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В умовах поглиблення глобалізаційних процесів та поступової інтеграції України до європейського економічного простору зовнішньоекономічна діяльність (далі ЗЕД) перетворюється на один із найважливіших чинників розвитку як національної економіки загалом, так і окремо взятого підприємства. Саме через вихід на зовнішні ринки суб'єкти господарювання отримують доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій, іноземних інвестицій, а також можливість диверсифікувати свою діяльність і знизити залежність від внутрішньої кон'юнктури. Для підприємств пивобезалкогольної галузі, продукція яких має сезонний характер попиту і водночас стикається з жорсткою конкуренцією з боку транснаціональних виробників, грамотно організована та ефективна ЗЕД стає необхідною умовою стабільного функціонування та зростання.

Перш ніж переходити до питань організації та оцінювання, доцільно з'ясувати сутність самого поняття «зовнішньоекономічна діяльність», адже від коректного розуміння його змісту значною мірою залежить і логіка побудови всього подальшого дослідження. Варто зазначити, що термін ЗЕД увійшов у науковий та законодавчий обіг порівняно недавно – наприкінці 1980-х років, коли постала потреба у децентралізації зовнішньої торгівлі та переході від суто міждержавних зовнішньоекономічних зв'язків до самостійної діяльності підприємств на міжнародній арені. Унаслідок цих процесів у науковій літературі усталилися два споріднені, але не тотожні поняття, відповідно «зовнішньоекономічні зв'язки» та «зовнішньоекономічна діяльність».

Під зовнішньоекономічними зв'язками здебільшого розуміють сукупність міжнародних торговельно-економічних відносин між державами та їх суб'єктами, що охоплюють різні напрями, форми й методи торговельно-економічного, науково-

технічного, валютно-фінансового та кредитного співробітництва. Натомість зовнішньоекономічна діяльність трактується вужче, тобто як практична реалізація таких зв'язків на рівні конкретних господарюючих суб'єктів. Як слушно зауважує І. Кононов, ЗЕД є складною та багатоаспектною категорією, яка досі не має єдиного загальноприйнятого визначення ані в законодавстві, ані в науковій думці [1].

Правове підґрунтя здійснення ЗЕД в Україні формує низка нормативно-правових актів. Основними з них є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2], Господарський кодекс України [3], Митний кодекс України [4] та Податковий кодекс України [5], а також інші підзаконні акти, що регламентують порядок і умови ведення зовнішньоекономічних операцій на території держави.

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД визначається як діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2]. Дещо інший акцент простежується у Господарському кодексі України: відповідно до частини першої статті 377, зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою [3]. Як бачимо, законодавець наголошує насамперед на ознаці перетину митного кордону, що відрізняє ЗЕД від звичайної внутрішньогосподарської діяльності.

Окрім законодавчих, у науковій літературі існує чимало авторських визначень ЗЕД, які по-різному розставляють змістові акценти. Узагальнення основних із них наведено у таблиці 1.1.

Аналіз наведених підходів дозволяє згрупувати усі визначення у два умовні блоки: економіко-організаційний та законодавчо-правовий [12]. Перший робить наголос на ЗЕД як на формі господарювання, що виходить за межі національних кордонів, другий на формально-юридичних ознаках, зокрема перетині митного кордону та наявності взаємовідносин між резидентами й нерезидентами.

Таблиця 1.1 – Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Автор	Зміст визначення
О. Новіков, Т. Садридінов [6]	«Діяльність, що на макrorівні забезпечує розвиток зовнішньоекономічних зв'язків між державами, а на мікрорівні спрямована на розвиток виробничої кооперації, експорту й імпорту товарів і послуг та вихід підприємств на міжнародний ринок»
В. Гобела [7]	«Діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними, що є потужним чинником економічного зростання й способом включення національної економіки до світового господарства»
О. Котиш, І. Мілько [8]	«Господарська діяльність фізичних і юридичних осіб України на мікро- та макrorівні з іноземними суб'єктами господарювання, що є взаємовигідною та здійснюється з перетином митного кордону і без нього»
Л. Долгова, В. Іваненко [9]	«Важлива складова діяльності більшості підприємницьких структур, розвиток якої відкриває нові можливості, зокрема вдосконалення виробництва на основі міжнародної кооперації»
М. Рахман, В. Євтушенко, Д. Рудас [10]	«Діяльність, що реалізується у вигляді експортно-імпортних відносин і надає країнам низку переваг, пов'язаних з отриманням нових технічних можливостей та освоєнням сучасних технологій»
Н. Кондратенко, І. Тернова, Т. Колесник [11]	«Сукупність організаційно-економічних та управлінських відносин, що виникають у процесі виходу господарюючого суб'єкта на зовнішній ринок і потребують відповідного механізму управління»
І. Кононов [1]	«Складна та багатоаспектна категорія, що відображає систему господарських відносин суб'єктів різних країн і є об'єктом облікового моделювання»

Джерело: складено автором на основі [1; 6-11]

На нашу думку, для цілей дослідження найбільш доречним є комплексне трактування, за яким ЗЕД підприємства пивобезалкогольної галузі – це самостійна, побудована на взаємовигідних засадах господарська діяльність із виробництва та реалізації пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, що передбачає перетин митного кордону України товарами, послугами та капіталом і спрямована на

отримання прибутку й зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку напоїв.

Зазначимо, що зовнішньоекономічну діяльність прийнято розглядати на двох рівнях. На макроекономічному рівні вона постає як взаємодія між галузями економіки різних країн і між державами загалом, виступаючи складовою зовнішньоекономічної політики держави та інструментом її інтеграції до системи світового господарства. На мікроекономічному рівні ЗЕД реалізується безпосередньо суб'єктами господарювання, а саме підприємствами, які самостійно виходять на зовнішні ринки, укладають зовнішньоекономічні договори та несуть відповідальність за результати своєї діяльності [6; 10].

Економічна сутність ЗЕД найповніше розкривається через функції, які вона виконує. До основних із них належать: ресурсна (отримання доступу до сировини, технологій та капіталу, яких бракує на внутрішньому ринку); збутова (розширення ринків реалізації продукції та зменшення залежності від внутрішнього попиту); валютна (формування валютних надходжень підприємства й держави); інноваційна (запозичення передового технологічного й управлінського досвіду); а також інтеграційна (включення підприємства у міжнародні виробничі та збутові ланцюги). Для виробників напоїв особливо вагомими є збутова та ресурсна функції, адже значна частина якісної сировини: солоду, хмелю, концентратів, спеціалізованої тари – імпортується, тоді як готова продукція дедалі активніше орієнтується на зовнішні ринки [9; 11].

Важливо розуміти, що ЗЕД реалізується через різноманітні форми та види, вибір яких залежить від стратегії підприємства, специфіки продукції й кон'юнктури зовнішнього ринку. Для підприємств, що виробляють напої, найбільш характерними є експортно-імпортні операції, проте перелік можливих форм значно ширший.

Їх систематизацію подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація основних форм та видів зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група (вид) ЗЕД	Характеристика та прояв у пивобезалкогольній галузі
Зовнішня торгівля (експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт)	Базова форма ЗЕД: експорт пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води; імпорт сировини (солод, хміль, концентрати), пакувальних матеріалів та обладнання
Виробнича кооперація та спільне виробництво	Розливання продукції за ліцензією іноземних брендів, контрактне виробництво для зарубіжних замовників
Інвестиційне співробітництво	Залучення прямих іноземних інвестицій у модернізацію потужностей, створення спільних підприємств
Передача та придбання технологій, ліцензій	Купівля рецептур, технологічних рішень, прав на використання товарних знаків відомих марок напоїв
Міжнародні послуги та логістика	Транспортно-експедиторські, маркетингові, консалтингові, сертифікаційні послуги, що супроводжують експорт продукції
Орендні (лізингові) операції	Міжнародний лізинг ліній розливу, фільтрувального та холодильного обладнання

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 8; 11]

Суб'єктами ЗЕД виступають фізичні та юридичні особи (резиденти й нерезиденти), що здійснюють зовнішньоекономічні операції, а також держава в особі її органів. Для пивобезалкогольних підприємств коло зовнішніх контрагентів є доволі широким: це і зарубіжні дистриб'ютори та торговельні мережі, і постачальники сировини й тари, і логістичні оператори, і органи сертифікації, які підтверджують відповідність продукції міжнародним стандартам якості та безпечності харчових продуктів.

Узагальнену характеристику основних учасників зовнішньоекономічних відносин підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні учасники зовнішньоекономічних відносин підприємства пивобезалкогольної галузі

Категорія учасників	Роль у зовнішньоекономічній діяльності
Підприємство-експортер (резидент)	Виробник напоїв, що ініціює та здійснює експортні операції, несе відповідальність за якість і виконання контрактів
Іноземні покупці та дистриб'ютори	Торговельні мережі, оптові імпортери, що забезпечують доступ продукції до кінцевих споживачів за кордоном
Постачальники сировини й тари	Нерезиденти, що постачають солод, хміль, концентрати, преформи, банки, етикетку
Логістичні та митні оператори	Перевізники, експедитори, митні брокери, що супроводжують переміщення товарів через кордон
Органи державного регулювання	Митні, податкові, валютні органи, що ліцензують, контролюють і регулюють ЗЕД
Органи сертифікації та контролю якості	Установи, що підтверджують відповідність продукції стандартам країни-імпортера

Джерело: розроблено автором на основі [7; 8]

Будь-яка діяльність, зокрема й зовнішньоекономічна, ґрунтується на певних принципах, які або декларуються у спеціальних документах, або є усталеними нормами та звичаями і мають дотримуватися всіма учасниками зовнішньоторговельних відносин. У науковій літературі усі принципи ЗЕД традиційно групують за трьома рівнями: загальні, специфічні та національні [12].

Така структура наочно представлена на рисунку 1.1.

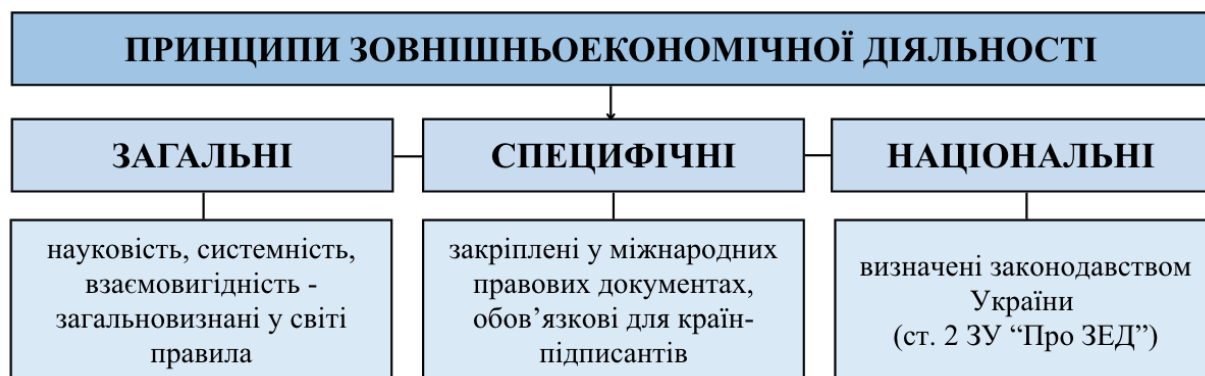


Рис. 1.1 – Трирівнева структура принципів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [2; 12]

Загальні принципи – це невелика кількість загальновизнаних у світі правил, яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. Попри певні відмінності у різних джерелах, зазвичай їх зводять до трьох ключових: науковості, системності та взаємовигідності.

Їх змістове наповнення розкрито на рисунку 1.2.

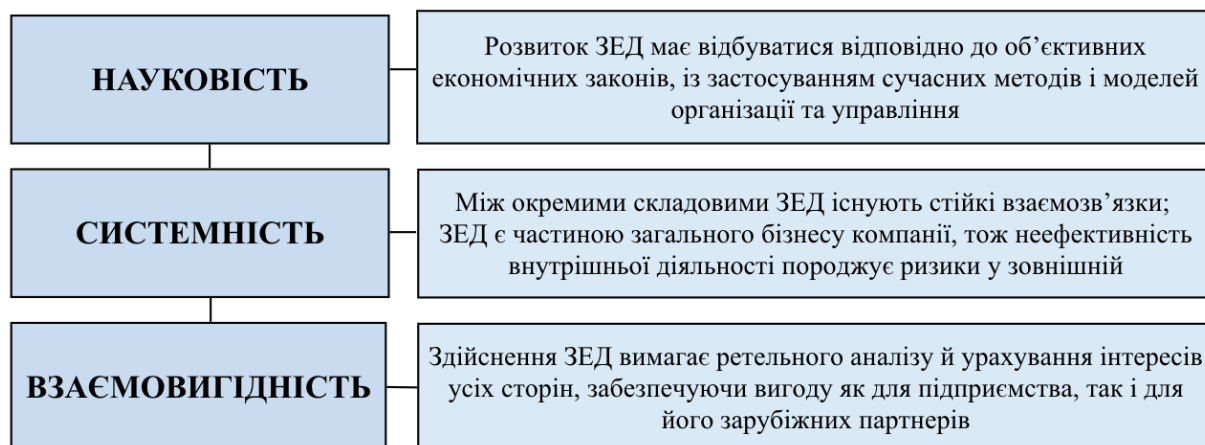


Рис. 1.2 – Зміст загальних принципів зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено автором на основі [12]

Специфічні принципи закріплені у відповідних міжнародних правових документах і є обов'язковими для всіх держав, що їх підписали. Найповніший перелік таких принципів організації міжнародних економічних відносин традиційно пов'язують із «Хартією економічних прав і обов'язків держав» (1974 р.), де визначено суверенітет, територіальну цілісність і політичну незалежність держав, їх суверенну рівність, ненапад і невтручання у внутрішні справи, взаємну та справедливу вигоду, мирне співіснування, рівноправність і самовизначення народів тощо. Особливе значення для України на сучасному етапі мають принципи ЗЕД у межах Європейського Союзу, орієнтація на які закономірно посилюється у контексті євроінтеграції [12].

Національні принципи ЗЕД закріплено у статті 2 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2]. Серед них: суверенітет народу України у здійсненні ЗЕД, свобода підприємництва, юридична рівність і недискримінація суб'єктів, верховенство закону, захист інтересів суб'єктів ЗЕД та еквівалентність

обміну. Сукупність цих принципів формує правове середовище, у якому функціонують вітчизняні виробники напоїв, виходячи на зовнішні ринки.

Поряд із загальними засадами організація ЗЕД підприємств пивобезалкогольної галузі має низку галузевих особливостей, зумовлених специфікою продукції. Йдеться передусім про підвищені вимоги до якості та безпечності харчових продуктів, обмежені строки придатності напоїв, значну вагу й об'єм тари (що суттєво підвищує логістичні витрати), а також про жорстке акцизне й технічне регулювання.

Узагальнення ключових особливостей організації ЗЕД для досліджуваної галузі наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств пивобезалкогольної галузі

Складова організації ЗЕД	Особливості для підприємств пивобезалкогольної продукції
Продукція та її властивості	Обмежені строки придатності, чутливість до температурного режиму, значна питома вага тари; необхідність дотримання «холодового ланцюга» під час транспортування
Якість і сертифікація	Обов'язкова відповідність системам HACCP, ISO 22000, вимогам країни-імпортера щодо маркування, складу та харчової безпеки
Митно-тарифне регулювання	Акцизне оподаткування алкогольних напоїв, ліцензування, дотримання правил походження товару для застосування преференцій у межах ЗВТ з ЄС
Логістика	Висока частка транспортних витрат у ціні; залежність від доступності морських і залізничних коридорів, що в умовах війни є критичним чинником
Маркетинг і канали збуту	Робота з мережевим рітейлом і дистриб'юторами, адаптація бренду до місцевих уподобань, урахування культурних і релігійних обмежень щодо алкоголю

Джерело: розроблено автором на основі попередніх досліджень

Ефективність організації ЗЕД підприємства формується під впливом сукупності чинників, які прийнято поділяти на зовнішні (екзогенні) та внутрішні

(ендогенні). До зовнішніх належать ті, що перебувають поза межами контролю підприємства, політико-правове середовище, кон'юнктура світового ринку, валютні курси, митно-тарифне регулювання, дії конкурентів. Внутрішні чинники, навпаки, піддаються управлінському впливу: це якість і конкурентоспроможність продукції, рівень витрат, технологічне оснащення, кваліфікація персоналу та маркетингова політика.

Структуру цих чинників унаочнює рисунок 1.3.



Рис. 1.3 – Чинники, що впливають на ефективність організації ЗЕД підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11; 13]

Розуміння природи цих чинників має важливе практичне значення: воно дозволяє підприємству зосередити управлінські зусилля на тих складових, які піддаються регулюванню, і водночас завчасно адаптуватися до зовнішніх загроз. Зокрема, для виробників напоїв ключовим внутрішнім резервом залишається зниження логістичних витрат і собівартості, а серед зовнішніх чинників критичне значення мають курсова стабільність та умови доступу до ринку ЄС.

Щоб краще зрозуміти умови, у яких вітчизняні підприємства організовують свою ЗЕД, варто коротко охарактеризувати поточний стан ринку пивобезалкогольної продукції. За даними у 2024 році в Україні було вироблено близько 140 млн декалітрів пива, що на 4,8-4,9 % більше, ніж роком раніше, проте все ще становить лише близько 82 % від довоєнного рівня 2021 року [14]. Така динаміка свідчить про поступове відновлення галузі після різкого спаду 2022 року, коли через повномасштабне вторгнення виробництво скоротилося майже на 28 % –

до 122,8 млн декалітрів [14]. Уже у 2023 році вдалося переломити негативну тенденцію: обсяги виробництва зросли на 7,8 % і досягли 133,4 млн декалітрів [15].

Експортна складова галузі демонструє схожу тенденцію. Так, за даними Державної митної служби, упродовж 11 місяців 2024 року Україна експортувала пива із солоду на суму близько 27,8 млн дол. США, тоді як за весь 2023 рік цей показник становив 24,4 млн дол., а у довоєнному 2021 році сягав 42,2 млн дол. [15]. Водночас імпорту пива відновився й навіть перевищив довоєнні значення, склавши за січень-листопад 2024 року близько 72,5 млн дол. США проти 71,7 млн дол. у 2021 році [15]. Як бачимо, на сьогодні Україна імпортує пива у вартісному вираженні більше, ніж експортує, що свідчить про наявність значного невикористаного експортного потенціалу.

Окрему увагу слід приділити сегменту безалкогольних напоїв, який демонструє стійке зростання. За оцінками галузевих аналітиків, у структурі споживання поступово збільшується частка безалкогольного пива та функціональних напоїв – це загальносвітовий тренд, що активно проявляється і в Україні [16]. Дослідження ринку слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в Україні підтверджують відновлення внутрішнього попиту й посилення конкуренції між вітчизняними та імпортними виробниками [17]. Це створює додатковий стимул для підприємств шукати нові ринки збуту за кордоном.

Показовим прикладом успішної організації ЗЕД у досліджуваній галузі є корпорація «ОБОЛОНЬ» – найбільший вітчизняний експортер пива [18]. За оцінками компанії, три з чотирьох пляшок українського пива, що продаються за кордоном, виготовлені саме на її потужностях [18]. Такий досвід наочно демонструє, що навіть у складних умовах вітчизняні підприємства здатні нарощувати експортний потенціал за умови виваженої організації ЗЕД.

Для повнішого розуміння галузевого контексту доцільно розглянути структуру ринку пивобезалкогольної продукції за основними сегментами. Кожен із них має власну специфіку щодо динаміки попиту й експортних перспектив, що узагальнено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика основних сегментів ринку пивобезалкогольної продукції

Сегмент	Особливості попиту	Експортні перспективи
Пиво (класичне)	Сезонний попит, відновлення після спаду, висока конкуренція з імпортом	Помірні; залежать від цінової конкурентоспроможності
Безалкогольне пиво	Найшвидше зростаючий сегмент, світовий тренд на здоровий спосіб життя	Високі; зростання попиту в ЄС [16; 19]
Безалкогольні напої та води	Стабільний попит, висока конкуренція брендів	Помірні; орієнтація на діаспору та етнічні ринки
Крафтове пиво	Преміальний сегмент, лояльна аудиторія, динамічне зростання	Нішеві; високий рівень доданої вартості

Джерело: складено автором на основі [16; 17; 19]

Як випливає з наведених даних, найбільш перспективним з погляду експорту є сегмент безалкогольного пива та функціональних напоїв. За оцінками, із 2019 по 2023 рік світовий ринок безалкогольних напоїв зріс приблизно на 8 %, а до 2027 року їх частка на ринку алкоголю може наблизитися до 4 % [19]. Цей тренд відкриває для вітчизняних виробників вікно можливостей: розвиваючи безалкогольну лінійку, вони можуть виходити на ринки, які встановлюють високі вимоги, де культура помірнього споживання сформувала стійкий попит на таку продукцію [16].

Окремої уваги заслуговують перспективи нарощування експорту до Європейського Союзу. Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі між Україною та ЄС створює сприятливі умови для українських виробників напоїв – зниження або скасування мит, спрощення процедур, гармонізацію стандартів. Водночас вихід на європейський ринок вимагає суттєвих зусиль з адаптації: приведення продукції у відповідність до технічних регламентів і вимог щодо маркування, упровадження систем управління якістю, а також врахування високого рівня конкуренції з боку місцевих та транснаціональних виробників [13; 20].

Особливо складними умови організації ЗЕД стали після початку повномасштабної війни. Бойові дії спричинили руйнування частини виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів і обмеження доступу до морських портів, що негативно позначилося на експортних можливостях підприємств. Водночас держава вжила низку заходів щодо адаптації регуляторного середовища: запроваджено зміни до порядку валютного контролю, граничних строків розрахунків за зовнішньоекономічними операціями та митного оформлення в умовах воєнного стану [21; 22]. Дослідники наголошують, що регулювання ЗЕД у цей період має поєднувати підтримку експортерів із посиленням контролю за валютними потоками [23]. Стратегічно ж розвиток ЗЕД вітчизняних підприємств дедалі тісніше пов'язується з поглибленням співпраці з країнами ЄС та використанням переваг зони вільної торгівлі [13; 20].

Підсумовуючи, доцільно стверджувати, що організація ЗЕД підприємства пивобезалкогольної галузі є складним, багаторівневим процесом, який спирається на чинне законодавство, систему загальних, специфічних і національних принципів, а також ураховує галузеву специфіку продукції та поточний стан ринку.

Грамотно вибудована організаційна основа ЗЕД є необхідною, але недостатньою умовою успіху, не менш важливим є вміння об'єктивно оцінити її результативність.

1.2 Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності саме по собі ще не гарантує підприємству позитивного результату. Чимало суб'єктів господарювання, виходячи на зовнішні ринки, зазнають фінансових втрат через недостатнє техніко-економічне обґрунтування доцільності окремих операцій.

Саме тому аналіз та об'єктивна оцінка ефективності ЗЕД є невід'ємним елементом управління, що дозволяє виявити резерви зростання, мінімізувати ризики й ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку експортно-імпоротної діяльності [24].

Метою аналізу ефективності ЗЕД підприємства є комплексна об'єктивна оцінка результатів зовнішньоторговельних операцій, виявлення чинників, які впливають на її рівень, а також пошук резервів подальшого зростання прибутковості та конкурентоспроможності. Об'єктом аналізу виступає сукупність експортно-імпортних операцій підприємства, а предметом економічні відносини, що виникають у процесі їх здійснення.

На наш погляд, головними завданнями такого аналізу для підприємства пивобезалкогольної галузі є:

- оцінка обсягів, динаміки та структури експорту й імпорту в товарному та географічному розрізах;
- розрахунок системи показників ефективності експортних та імпортних операцій;
- факторний аналіз впливу обсягових, цінових та валютних чинників на результати ЗЕД;
- оцінка виконання договірних зобов'язань і якості зовнішньоторговельних операцій;
- ідентифікація валютних, комерційних, логістичних і політичних ризиків;
- виявлення резервів підвищення ефективності та формування рекомендацій для управлінських рішень [24; 25].

Інформаційною базою аналізу слугує насамперед фінансова та статистична звітність підприємства (форми № 1 - 4), дані оперативного обліку експортних та імпортних операцій, митні декларації та зовнішньоторговельні контракти, а також відомча інформація державних органів: Держстату [26], Держмитслужби та Національного банку України. Важливу роль відіграють і дані галузевих обстежень та аналітичних оглядів незалежних маркетингових агентств.

Окремої уваги під час формування інформаційно-аналітичної бази заслуговує нормативно-правове регулювання ЗЕД, яке створює рамкові умови для здійснення зовнішньоторговельних операцій. Базовими актами тут є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [2], Митний [3] та Податковий [4] кодекси України, а також підзаконні акти Кабінету Міністрів, Національного банку та

Держмитслужби. Особливо важливими для пивобезалкогольної галузі є валютне регулювання НБУ (правила розрахунків за експортними контрактами, граничні строки повернення валютної виручки) та митно-тарифне регулювання експорту й імпорту алкогольних і безалкогольних напоїв, сировинних компонентів (хмелю, солоду, концентратів) і пакувальних матеріалів. Зміни цих норм мають безпосередній вплив на показники ефективності ЗЕД, тому моніторинг законодавства є обов'язковим елементом інформаційного забезпечення аналізу [5].

Якість і достовірність аналізу безпосередньо залежать від дотримання низки методологічних принципів. Узагальнюючи погляди вітчизняних науковців, було виявлено шість таких принципів, зміст яких систематизовано у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Принципи аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Принцип	Зміст принципу
Системності	Розгляд ЗЕД підприємства як цілісної системи у взаємозв'язку всіх її елементів: експорту, імпорту, валютних операцій, маркетингу, логістики та фінансування
Комплексності	Одночасний аналіз усіх боків ЗЕД – економічного, фінансового, маркетингового, ризикового – з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик
Об'єктивності	Використання достовірної первинної інформації, обґрунтованих методів розрахунку та порівнянних показників
Своєчасності та оперативності	Регулярне проведення аналізу й оперативне реагування на зміни кон'юнктури зовнішніх ринків та валютного середовища
Порівнянності	Забезпечення зіставності показників у часі, з планом, з підприємствами-конкурентами та середньогалузевими значеннями
Перспективності	Орієнтація аналізу не лише на оцінку минулих результатів, а й на пошук резервів та формування рекомендацій щодо розвитку ЗЕД у майбутньому

Джерело: систематизовано автором на основі [24; 25; 27]

Дотримання наведених принципів є не формальною вимогою, а необхідною передумовою отримання достовірних результатів аналізу, придатних для

ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень. На жаль, як свідчить практика, на низці українських підприємств пивобезалкогольної галузі аналіз ЗЕД нерідко зводиться до простого обчислення прибутку від експорту без розгляду структури витрат, валютних ризиків і резервів. Задля усунення такого «спрощення» вимагається спиратися на наукову систему категорій та показників.

Центральною категорією аналізу є власне ефективність ЗЕД, тому з'ясуємо зміст цього поняття. У науковій літературі простежуються досить різні підходи до його трактування, від вузького ототожнення ефективності з прибутком до широкого розуміння її як інтегрованої категорії.

Узагальнення основних поглядів представлено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Узагальнення підходів до трактування поняття «ефективність зовнішньоекономічної діяльності»

Автор	Сутність підходу	Дискусійні аспекти
А. Брояка [28]	Комплексний показник прибутковості підприємства від ЗЕД	Основним критерієм є лише прибуток; не враховано інші аспекти
Т. Васюк [25]	Результат, отриманий від окремої зовнішньоекономічної операції	Не враховано витрати; звужено до окремих операцій
Н. Карачина та ін. [27]	Результат діагностики, що відображає співвідношення досягнутих результатів і витрачених ресурсів	Потребує комплексної інформаційної бази
О. Мельник та ін. [29]	Ступінь досягнення цільових показників управління ЗЕД	Залежить від коректності встановлення цілей
І. Кривов'язюк, Н. Тележинська [24]	Інтегрована категорія – відповідність результатів ЗЕД поставленим цілям, зокрема максимізації прибутку від експортно-імпортних операцій	Найбільш повний підхід, що потребує системи показників

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 27-29]

Проаналізувавши наведені підходи, поділяємо позицію І. Кривов'язюк та Н. Тележинської, які пропонують розглядати ефективність ЗЕД як інтегровану категорію, що відображає відповідність одержаних підприємством результатів

поставленим цілям, передусім максимізації прибутку від експортно-імпортних операцій, розширення ринкової частки та збільшення кола споживачів і контрагентів [24]. Таке трактування є найбільш універсальним і добре узгоджується зі специфікою пивобезалкогольної галузі, де результативність ЗЕД визначається не лише прибутком, а й здатністю утримувати конкурентні позиції на висококонкурентному світовому ринку напоїв.

Варто також розмежовувати поняття «ефект» та «ефективність». Економічний ефект – це абсолютний результат діяльності, виражений зазвичай у грошовій формі (прибуток, виручка, заощадження). Економічна ефективність – це відносна категорія, що відображає співвідношення одержаного ефекту і витрат ресурсів, необхідних для його отримання. У контексті ЗЕД доцільно говорити також про соціальний, валютний та зовнішньоекономічний ефекти, які доповнюють суто економічну оцінку [30-32].

Для кількісної та якісної характеристики ефективності необхідно сформулювати систему критеріїв і показників. Критерій ефективності – це головна ознака, що відрізняє відповідний показник від інших, тоді як показники дають змогу безпосередньо виміряти результат. У теорії та практиці показники економічної ефективності ЗЕД прийнято поділяти на три групи: абсолютні (показники ефекту), відносні (структурні та динамічні) та показники ефективності [31; 33].

Їх систематизацію подано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Система показників оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група показників	Склад групи
Абсолютні	Обсяг експорту та імпорту; економічний ефект експорту та імпорту; обсяг накладних витрат; кількість та обсяг отриманих і задоволених реклаमाцій
Відносні	Індекси динаміки експорту й імпорту; товарна та географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат
Показники ефективності	Валютна ефективність експорту/імпорту; економічна (абсолютна) ефективність експорту/імпорту; рентабельність експорту/імпорту; ефективність використання імпортного обладнання

Джерело: складено автором на основі [31; 33]

Розрахунок економічної ефективності загалом виконують шляхом зіставлення досягнутого ефекту з витратами ресурсів на його отримання. Розглянемо основні розрахункові показники, що застосовуються для оцінювання експортних та імпорتنих операцій підприємства.

Економічний ефект експорту (Е) визначається як різниця між валютною виручкою, перерахованою у національну валюту, та повними витратами на виробництво й реалізацію експортної продукції:

$$E_{\text{експ}} = V_{\text{вал}} \times K_{\text{вал}} - V_{\text{повн}} \quad (1.1)$$

де $V_{\text{вал}}$ – валютна виручка від експорту;

$K_{\text{вал}}$ – курс іноземної валюти;

$V_{\text{повн}}$ – повні витрати на виробництво та реалізацію експортної продукції, грн.

Економічна (абсолютна) ефективність експорту ($E_{\text{еф}}$) розраховується як відношення результату до витрат і показує, скільки гривень результату припадає на одну гривню витрат:

$$E_{\text{еф.експ}} = \frac{(V_{\text{вал}} \times K_{\text{вал}})}{V_{\text{повн}}} \quad (1.2)$$

Валютна ефективність експорту ($E_{\text{вал}}$) відображає співвідношення валютної виручки до витрат у національній валюті і порівнюється з валютним курсом:

$$E_{\text{вал.експ}} = \frac{V_{\text{вал}}}{V_{\text{повн}}} \quad (1.3)$$

Рентабельність експорту ($R_{\text{експ}}$) дає змогу оцінити прибутковість експортних операцій і обчислюється як відношення прибутку від експорту до повних витрат:

$$R_{\text{експ}} = \frac{P_{\text{експ}}}{V_{\text{повн}}} \times 100 \% \quad (1.4)$$

де $P_{\text{експ}}$ – прибуток від експортних операцій, грн.

За аналогією оцінюється й імпортна діяльність. Зокрема, економічна ефективність імпорту ($E_{\text{еф.імп}}$) обчислюється як відношення вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку до витрат на її придбання [33]:

$$E_{\text{еф.імп}} = \frac{V_{\text{вн}}}{V_{\text{імп}}} \quad (1.5)$$

де: $V_{\text{вн}}$ – вартість імпортової продукції на внутрішньому ринку;

$V_{\text{імп}}$ – витрати на придбання імпортової продукції, грн.

Якщо підприємство одночасно здійснює і експортні, і імпорتنі операції, доцільно обчислювати інтегральний економічний ефект ($E_{\text{інт}}$) як суму ефектів за всіма експортними та імпортними угодами за відповідний період:

$$E_{\text{інт}} = \sum E_{\text{експ}} + \sum E_{\text{імп}} \quad (1.6)$$

Для з'ясування причин зміни обсягів експорту застосовують факторний аналіз. Базовою є мультиплікативна модель експортної виручки, у якій виручка залежить від обсягу продукції, ціни одиниці в іноземній валюті та валютного курсу:

$$E = Q \times P \times k \quad (1.7)$$

де Q – обсяг експортної продукції;

P – ціна одиниці продукції в іноземній валюті;

k – курс іноземної валюти.

Вплив кожного з факторів зручно визначати методом ланцюгових підстановок.

Окремий блок аналізу пов'язаний з оцінюванням якості виконання підприємством зобов'язань за зовнішньоторговельними контрактами. Для цього розраховують узагальнювальний коефіцієнт прострочених зобов'язань ($K_{\text{пр}}$) як відношення вартості прострочених контрактів до загальної вартості контрактів, які мали бути виконані упродовж звітного періоду:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\sum K_{\text{простр}}}{\sum K_{\text{заг}}} \times 100 \% \quad (1.8)$$

До цього блоку доцільно додати ще два важливих індикатора, які особливо актуальні для підприємств пивобезалкогольної галузі. Перший – рентабельність імпорту ($R_{\text{імп}}$), що характеризує прибутковість імпортних операцій (наприклад, закупівлі хмелю, солоду, концентратів, тари):

$$R_{\text{імп}} = \frac{\Pi_{\text{імп}}}{B_{\text{імп}}} \times 100 \% \quad (1.9)$$

де $\Pi_{\text{імп}}$ – прибуток, отриманий від реалізації продукції, виготовленої з імпортованої сировини, або від перепродажу імпортних товарів, грн.

Другий – коефіцієнт оборотності експортних операцій ($K_{\text{обор}}$), який характеризує швидкість руху капіталу в ЗЕД:

$$K_{\text{обор}} = \frac{B_{\text{експ}}}{OA_{\text{експ}}} \quad (1.10)$$

де $OA_{\text{експ}}$ – середня вартість оборотних активів, що обслуговують експортну діяльність, грн.

Зростання цього коефіцієнта свідчить про прискорення оборотності капіталу і вивільнення коштів для подальших інвестицій у розвиток ЗЕД [31].

Поряд із наведеними показниками під час оцінювання ефективності ЗЕД широко застосовують відносні показники – індекси, які дають змогу проаналізувати вплив різних чинників на приріст експортної виручки. Формули розрахунку основних індексів узагальнено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Індекси оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Індекс	Формула розрахунку	Економічний зміст
Індекс вартості	$I_{\text{варт}} = \sum Q_1 P_1 / \sum Q_0 P_0$	Зміна вартісного обсягу у звітному році відносно базового
Індекс фізичного обсягу	$I_{\text{ф.о}} = \sum Q_1 P_0 / \sum Q_0 P_0$	Зміна вартості за незмінних цін
Індекс цін	$I_{\text{ціна}} = \sum Q_1 P_1 / \sum Q_1 P_0$	Середня зміна цін на товари
Індекс кількості	$I_{\text{кільк}} = \sum Q_1 / \sum Q_0$	Зміна фізичного обсягу звітного періоду відносно базового

Джерело: складено автором на основі [24; 31]

Перевага індексного методу полягає в тому, що він дозволяє кількісно розмежувати вплив цінових та обсягових чинників на динаміку експортної виручки. Це особливо важливо в умовах нестабільного валютного курсу гривні та постійних коливань світових цін на готову продукцію, сировину й енергоносії, характерних для періоду 2022-2025 рр.

Слід підкреслити, що єдиної, універсальної методики оцінювання ефективності ЗЕД у вітчизняній науці досі не сформовано. Через це різні автори пропонують власні методичні підходи, кожен із яких має свої переваги та обмеження [34].

Найпоширеніші з них узагальнено у таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 – Порівняльна характеристика методів оцінювання ефективності ЗЕД

Метод	Сутність
Метод групування	Розподіл показників ЗЕД на однорідні групи з подальшим аналізом кожної з них
Метод комплексної оцінки	Одночасне врахування результатів та витрат за сукупністю операцій
Метод інтегрального показника	Зведення множини часткових показників до єдиного інтегрального
Метод покрокової деталізації	Послідовний аналіз від загальних показників до часткових

Джерело: систематизовано автором на основі [24; 25; 30]

Як зазначають дослідники, основними недоліками наявних методів є їх орієнтація переважно на окремі галузі промисловості, громіздкість, потреба у значних витратах часу та ресурсів, а також узагальнений характер одержаних результатів [24]. З огляду на це для підприємств пивобезалкогольної галузі доцільно застосовувати поетапну методику аналізу та оцінки ефективності ЗЕД, доповнену окремим етапом виявлення резервів її підвищення.

Логіку такої методики наведено на рисунку 1.4.

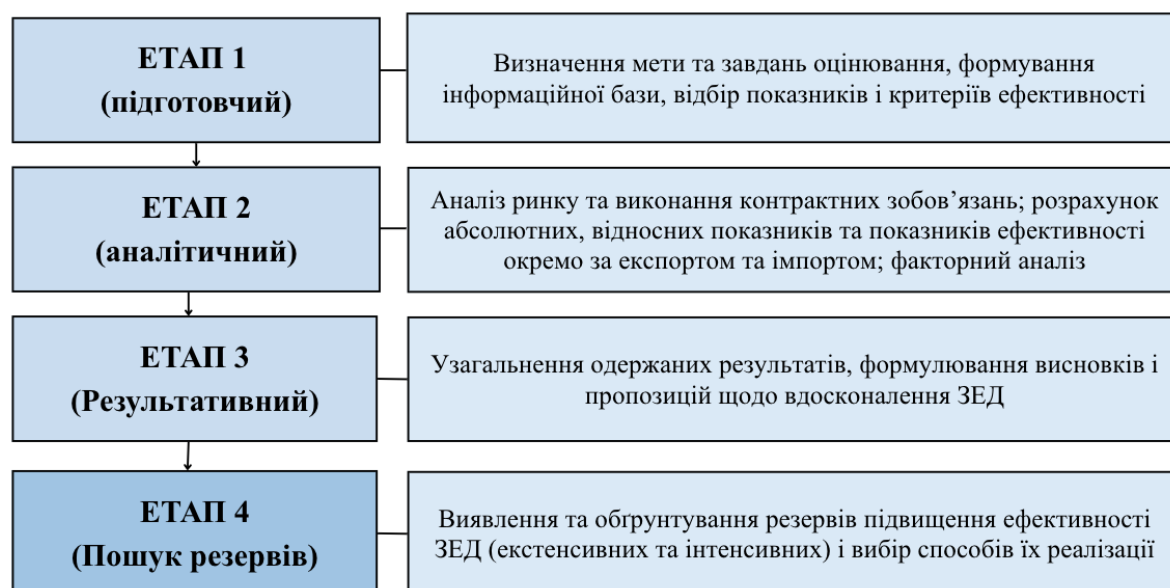


Рис. 1.4 – Поетапна методика аналізу та оцінки ефективності ЗЕД підприємства пивобезалкогольної галузі

Джерело: розроблено автором на основі [24; 35]

Завершальний, четвертий етап є особливо важливим, адже саме він надає методиці прикладної цінності. Пошук резервів має бути планомірним та оперативним: екстенсивні резерви доцільно виявляти методом простого підрахунку, а інтенсивні методом порівняння. Реалізація виявлених резервів можлива двома основними шляхами: за рахунок збільшення обсягу використовуваних ресурсів або за рахунок покращення використання наявних ресурсів і підвищення їх якості [35]. Для пивобезалкогольних підприємств такими резервами можуть бути оптимізація логістики й тари, зниження собівартості за рахунок локалізації сировини, диверсифікація географії експорту та розвиток сегмента безалкогольної продукції.

З метою впорядкування цього етапу варто запропонувати власну класифікацію резервів підвищення ефективності ЗЕД пивобезалкогольних підприємств. Виділяємо чотири класифікаційні ознаки: за способом виявлення (екстенсивні / інтенсивні), за функціональною сферою, за горизонтом реалізації та за джерелом утворення.

Узагальнений вигляд такої класифікації подано у таблиці 1.11.

Запропонована класифікація дає змогу системно підходити до планування заходів з підвищення ефективності ЗЕД: екстенсивні резерви забезпечують швидкий, але обмежений ефект, тоді як інтенсивні більш тривалий та сталий, але потребують значних інвестицій. Поєднання обох типів резервів формує збалансовану програму розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства пивобезалкогольної галузі. Безумовним пріоритетом у сучасних умовах вважається саме інтенсивні резерви – локалізація сировинної бази, технологічна модернізація та диверсифікація продуктового портфеля за рахунок безалкогольних позицій.

Таблиця 1.11 – Класифікація резервів підвищення ефективності ЗЕД підприємства пивобезалкогольної галузі

Класифікаційна ознака	Вид резерву	Прояв у пивобезалкогольній галузі
За способом виявлення	Екстенсивні	Нарощування обсягів експорту за рахунок виходу на нові ринки, збільшення завантаженості потужностей
	Інтенсивні	Зростання якості продукції, зниження матеріаломісткості, модернізація обладнання, оптимізація рецептур
За функціональною сферою	Виробничі	Локалізація сировини, енергоефективність варильних і пакувальних ліній
	Маркетингові	Розвиток сегмента безалкогольних та крафтових напоїв, ребрендинг експортних позицій, цифровий маркетинг
	Логістичні	Оптимізація тари, використання альтернативних маршрутів через ЄС, мультимодальні перевезення
	Фінансово-валютні	Хеджування валютних ризиків, оптимізація умов оплати, використання експортних кредитних інструментів
За горизонтом реалізації	Поточні	Резерви, що можуть бути використані впродовж року (зменшення накладних витрат, перегляд транспортних схем)
	Перспективні	Резерви, реалізація яких потребує тривалішого часу (інвестиції в обладнання, відкриття нових експортних ринків)

Джерело: розроблено автором на основі [24; 30; 35]

Не менш суттєвою складовою методичного забезпечення оцінювання ефективності ЗЕД є аналіз ризиків. Зовнішньоекономічна діяльність за своєю природою супроводжується підвищеною невизначеністю, тому ефективна система ризик-менеджменту передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінку ризиків та ухвалення відповідних управлінських рішень [36].

Основні види ризиків, характерні для ЗЕД підприємств пивобезалкогольної галузі, узагальнено у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Основні види ризиків зовнішньоекономічної діяльності та методи їх мінімізації

Вид ризику	Прояв	Методи мінімізації
Валютний	Коливання валютних курсів між укладенням і виконанням контракту	Хеджування, валютні застереження у контрактах
Ринковий	Зміна попиту, цін, неплатоспроможність контрагента	Диверсифікація ринків, перевірка контрагентів, передоплата
Логістичний	Затримки, псування продукції, блокування транспортних коридорів	Страховання вантажів, резервні маршрути, «холодовий ланцюг»
Політичний	Війна, санкції, зміни митного й валютного регулювання	Страховання політичних ризиків, моніторинг законодавства
Юридичний	Невідповідність національного та міжнародного права, штрафні санкції	Юридичний аудит контрактів, застосування Incoterms, арбітражні застереження

Джерело: складено автором на основі [36; 37]

Для пивобезалкогольних підприємств в умовах воєнного стану особливої актуальності набувають логістичний та політичний ризики. Блокування морських портів, ускладнення перевезень через західні кордони, висока вартість фрахту і страхування – усе це безпосередньо позначається на собівартості експорту [9; 18]. Окремої уваги заслуговує і валютний ризик, оскільки контракти традиційно укладаються у доларах США або євро, тоді як значна частина витрат підприємства формується у гривні. Тому коливання офіційного курсу НБУ навіть на 5-7 % здатне суттєво змінити фінансовий результат експортних операцій.

Ефективне управління ризиками передбачає не разові, а постійні, циклічно повторювані дії. Узагальнюючи рекомендації науковців, пропонуємо розглядати процес ризик-менеджменту ЗЕД як замкнений цикл, що складається з шести послідовних етапів (рис. 1.5).



Рис. 1.5 – Процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [36; 37]

Як видно з рис. 1.5, ризик-менеджмент ЗЕД – це не одноразовий захід, а безперервний цикл, у якому останній етап (коригування) логічно повертає підприємство на перший (ідентифікація нових загроз). Саме така циклічність забезпечує адаптивність системи управління до постійних змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним у сучасних умовах геополітичної та валютної нестабільності.

Урахування наведених ризиків і своєчасне реагування на них є необхідною передумовою об'єктивного оцінювання ефективності ЗЕД. Доповнення класичної системи показників аналізом ризиків та обов'язковим етапом пошуку резервів дозволяє сформувати комплексний методичний підхід, придатний для практичного застосування підприємствами пивобезалкогольної галузі.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретико-методичних засад формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку пивобезалкогольної продукції можна зробити такі основні висновки.

З'ясовано, що зовнішньоекономічна діяльність є складною та багатоаспектною категорією, яка не має єдиного загальноприйнятого визначення. Узагальнення наукових підходів дозволило згрупувати їх в економіко-організаційний та законодавчо-правовий блоки й сформулювати авторське трактування ЗЕД підприємства пивобезалкогольної галузі як самостійної, побудованої на взаємовигідних засадах господарської діяльності з виробництва та реалізації напоїв, що передбачає перетин митного кордону товарами, послугами й капіталом і спрямована на отримання прибутку та зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку.

Систематизовано основні форми та види ЗЕД і визначено, що для підприємств досліджуваної галузі провідну роль відіграють експортно-імпортні операції, виробнича кооперація та інвестиційне співробітництво. Встановлено, що ЗЕД ґрунтується на трирівневій системі принципів: загальних (науковість, системність, взаємовигідність), специфічних (закріплених у міжнародних актах) та національних (визначених законодавством України). Виявлено низку галузевих особливостей організації ЗЕД, зумовлених властивостями продукції: обмежені строки придатності, підвищені вимоги до якості та безпечності, висока частка логістичних витрат і жорстке акцизне регулювання.

Проаналізовано поточний стан ринку пивобезалкогольної продукції. Встановлено, що галузь поступово відновлюється після спаду 2022 року: у 2024 році виробництво пива зросло приблизно до 140 млн декалітрів, а експорт демонструє позитивну, хоч і повільну, динаміку. Окремо відзначено стійке зростання сегмента безалкогольних напоїв як загальносвітовий тренд.

Узагальнено методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності ЗЕД. Сформульовано мету, завдання та інформаційну базу такого аналізу, виокремлено

шість методологічних принципів його проведення (системності, комплексності, об'єктивності, своєчасності, порівнянності, перспективності). Обґрунтовано доцільність розгляду ефективності ЗЕД як інтегрованої категорії, систематизовано систему абсолютних, відносних показників та показників ефективності, а також наведено основні розрахункові формули. Порівняльний аналіз методів оцінювання (групування, комплексної оцінки, інтегрального показника, покрокової деталізації) засвідчив відсутність універсальної методики.

2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та основні показники діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» є одним із провідних українських підприємств пивобезалкогольної галузі, діяльність якого пов'язана з виробництвом і реалізацією пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, а також іншої продукції, що належить до ринку напоїв. Підприємство має тривалий досвід функціонування на внутрішньому ринку та сформовану ділову репутацію виробника, який поєднує національні традиції пивоваріння з сучасними підходами до організації виробництва, управління якістю та розвитку збутової діяльності.

Історія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» відображає поступове становлення підприємства від великого київського пивоварного заводу до одного з провідних національних виробників пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Початок формування підприємства пов'язаний із 1974 роком, коли було розпочато підготовчі роботи з будівництва пивоварні у Києві. Вибір місця для майбутнього виробництва був зумовлений наявністю якісних водних ресурсів, що мають ключове значення для пивоварної та безалкогольної промисловості. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року, що підкреслювало важливість створення сучасного на той час виробничого комплексу, здатного забезпечувати високі стандарти якості продукції. За даними офіційної історії компанії, саме 1980-ті роки стали етапом запуску виробництва та формування базових виробничих компетенцій підприємства [38; 39].

З повною та доволі цікавою історією підприємства можна ознайомитись в додатках до дипломної роботи (Додаток А).

За організаційно-правовою формою ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є приватним акціонерним товариством. Такий статус передбачає функціонування підприємства як самостійного суб'єкта господарювання, що здійснює виробничу, комерційну,

фінансову та зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України. Акціонерна форма організації створює умови для корпоративного управління, розподілу управлінських повноважень між відповідними органами та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наявність регулярної фінансової та корпоративної інформації у відкритому доступі також свідчить про функціонування підприємства в межах вимог прозорості та підзвітності, характерних для акціонерних товариств [40].

Загальні відомості про підприємство зведено в таблицю 2.1, де відображено усю необхідну характеристику для ознайомлення.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Інформаційна ознака	Відомість
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"
Скорочена назва	ПРАТ "ОБОЛОНЬ"
Найменування іноземною мовою	Повне найменування іноземною мовою
	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY "OBOLON"
	Скорочене найменування іноземною мовою
	PRJSC "OBOLON"
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Статус з ЄДР	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	5391057
Дата реєстрації	29.06.1993 (32 роки 10 місяців)
Уповноважені особи	БУЛАХ ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ — 08.04.2014, керівник
Головний бухгалтер або інша особа, уповноважена підписувати звітність	БАЛАГУТА МАКСИМ ДМИТРОВИЧ
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Кількість працівників	2 162
(згідно з фін. звітністю)	Станом на 31.12.2025
Види діяльності	Основний:
	11.05 Виробництво пива
	Всього за цим КВЕД: 371
Місцезнаходження юридичної особи	Адреса: Україна, 04212, місто Київ, ВУЛ. БОГАТИРСЬКА, будинок 3
	Веб сторінка: WWW.OBOLON.UA
	E-mail: general@obolon.ua
	Телефон: +38(044)-392-30-17

Джерело: складено автором на основі [41]

Корпоративна структура підприємства також підтверджує масштабність його діяльності. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» володіє корпоративними правами у низці підприємств, серед яких ТОВ «Пивоварня Зіберта», дочірнє підприємство ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «Красилівське», ДП «Оболонський Т. Ц.», ТОВ «Футбольний клуб “Оболонь”», НВА «Нива Оболоні», ПрАТ «Дяtkівці», ТОВ «Кварта» та інші суб’єкти господарювання. Така структура свідчить про те, що підприємство функціонує не лише як окремий виробничий майданчик, а як комплексна корпоративна система з виробничими, комерційними, допоміжними та інфраструктурними складовими [42].

Узагальнено корпоративна структура представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Корпоративна структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у вигляді дочірніх та пов’язаних підприємств

Структурна одиниця	Частка прав	Характеристика ролі в корпоративній структурі
ТОВ «Пивоварня Зіберта»	100%	Дочірнє підприємство, пов’язане з виробництвом пива та безалкогольної продукції; забезпечує розширення виробничих можливостей корпорації
ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «Красилівське»	100%	Дочірнє підприємство, що входить до виробничої системи корпорації та спеціалізується на випуску напоїв, зокрема безалкогольної продукції та води
ДП «Оболонський Т. Ц.»	100%	Дочірнє підприємство, що виконує допоміжні, торговельні або сервісні функції в межах корпоративної системи
ТОВ «Футбольний клуб “Оболонь”»	100%	Пов’язана структура, що відображає участь підприємства у спортивній та соціально-іміджевій діяльності
НВА «Нива Оболоні»	98,43%	Пов’язане підприємство аграрного спрямування, яке може підтримувати ресурсну та сировинну базу корпорації
ПрАТ «Дяtkівці»	96,5%	Пов’язане підприємство у структурі корпоративних прав ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
ТОВ «Кварта»	90,5%	Пов’язане підприємство, що входить до системи корпоративного володіння ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
СП «Біркомплект»	50%	Спільне виробниче підприємство, у якому ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має половину корпоративних прав

Джерело: складено автором на основі [42-44]

З організаційної точки зору ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має функціонально орієнтовану структуру управління. Вона передбачає виділення окремих управлінських напрямів, кожен із яких відповідає за певну сферу діяльності підприємства. Такий підхід є характерним для великих виробничих компаній, оскільки дозволяє спеціалізувати управлінські функції, розподілити відповідальність між керівниками напрямів і забезпечити контроль за ключовими бізнес-процесами. Підготовлена організаційна схема ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструє підпорядкування генеральному директору функціональних директорів, які координують відповідні відділи підприємства.

На рисунку 2.1 відображено схематично організаційну структуру досліджуваного підприємства.

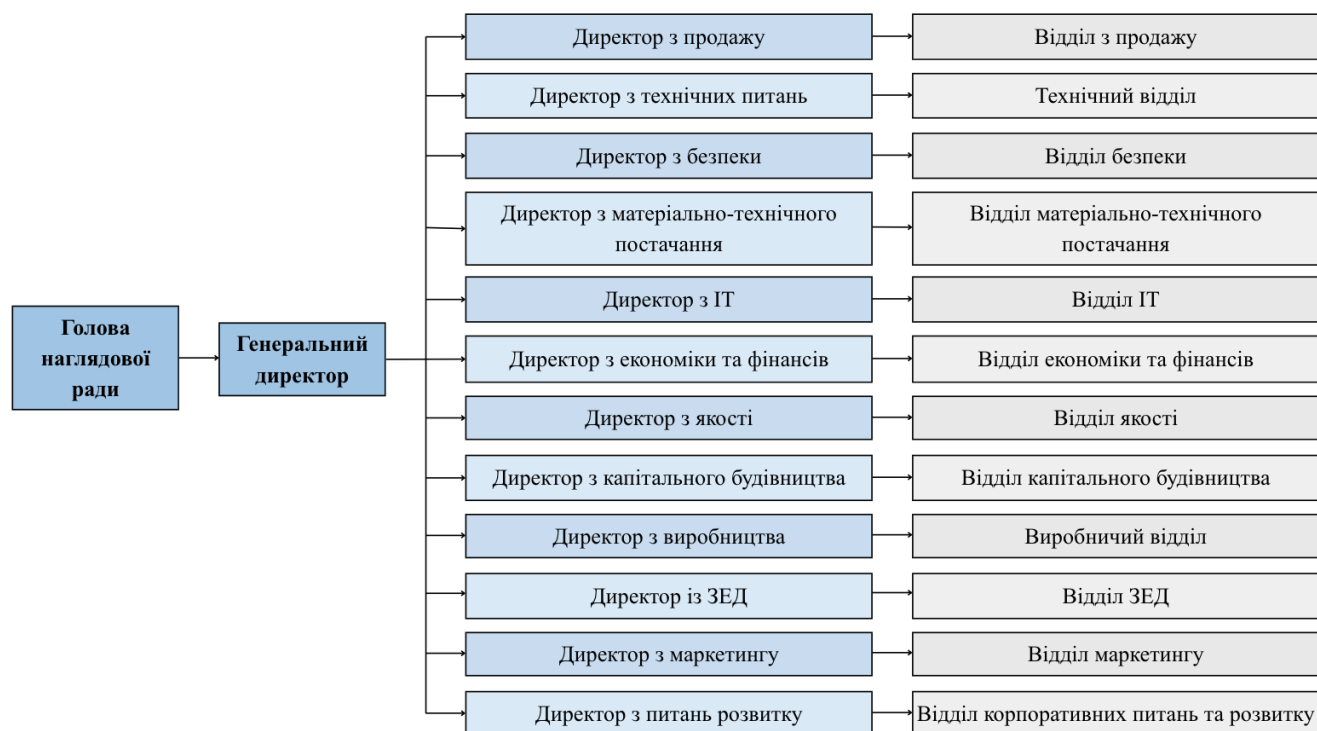


Рис. 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: складено автором на основі [39]

Після визначення корпоративної та організаційної структури ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно перейти до аналізу безпосереднього операційного циклу підприємства, оскільки саме він відображає практичний механізм функціонування компанії. З огляду на масштаби діяльності підприємства, диверсифікований

асортимент продукції та наявність експортного напрямку, операційна підсистема підприємства має комплексний характер і потребує узгодженої роботи виробничих, технічних, фінансових, маркетингових, логістичних і зовнішньоекономічних підрозділів.

Узагальнену характеристику основних етапів операційного циклу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» подано в додатках до дипломної роботи (Додаток Б).

Операційний цикл ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має комплексний характер і охоплює повний ланцюг створення вартості: від планування діяльності, закупівлі ресурсів і виробництва продукції до контролю якості, збуту, експорту та фінансово-економічного супроводу операцій. Водночас операційна діяльність компанії залежить від сезонності попиту, стабільності постачання сировини й енергоресурсів, якості логістики, купівельної спроможності споживачів і загальної економічної ситуації в Україні. Саме тому ефективність операційної підсистеми ПрАТ «ОБОЛОНЬ» визначається не лише виробничими потужностями, а й рівнем координації між постачанням, виробництвом, якістю, продажами, маркетингом, фінансами та зовнішньоекономічною діяльністю [45].

Сучасна діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» базується на диверсифікованому товарному портфелі. У пивному напрямі підприємство розвиває як основний бренд «Оболонь», так і окремі продуктові лінійки та торговельні марки, зокрема hike, Zibert, Охтирське, BeerMix, Hardmix, ZlataPraha, Ketten Brug, Pubster, Carling та інші. Компанії подає ці бренди в межах категорії пивної продукції, що свідчить про широку асортиментну політику підприємства в основному виробничому сегменті [46].

У сегменті безалкогольних напоїв і води важливе місце займають торговельні марки «Живчик», «Живчик Smart Cola», HARRIDAN, «Оболонська», «Прозора», «АкваБаланс» та інші продуктові лінійки. Бренд «Оболонська» пов'язаний із виробництвом мінеральної та питної води, а також напоїв на її основі; офіційний сайт зазначає, що вода «Оболонська» видобувається з артезіанських свердловин Юрського горизонту глибиною 290 м. Для брендів «Прозора» та «Живчик

негазований» також підкреслюється використання артезіанської води та мікробіологічний контроль якості [46].

Для більш повної оцінки виробничо-технологічної підсистеми ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно розглянути не лише основні виробничі напрями підприємства, а й фактичні обсяги виробництва за ключовими видами продукції. Такий аналіз дозволяє визначити, які товарні категорії формують основу виробничої діяльності підприємства, як змінювалася структура випуску продукції протягом останніх років та наскільки стабільною є виробнича динаміка за окремими напрямками.

Узагальнену динаміку обсягів виробництва основних видів продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведено в таблиці 2.3.

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			Абс. відх. 2025/2023, тис. грн	Темп приросту 2025/2023, %
	2023	2024	2025	2023	2024	2025		
Пиво	35,044	33,882	31,787	5781830	5790080	6113298	331468	5,7
Слабоалкогольні напої (С/А)	2,599	3,012	2,948	804145	923447	921717	117572	14,6
Безалкогольні напої (Б/А)	7,058	7,271	7,288	773492	822548	942246	168754	21,8
Мінеральна вода	5,804	7,047	6,914	408050	527195	576039	167989	41,2
Бутильована вода	4,117	27,382	33,569	169289	819753	1107081	937792	554
Разом	54,622	78,594	82,506	7936806	8883023	9660381	1723575	21,7

Джерело: складено автором на основі [45;47-48]

Наведені дані свідчать, що у 2023-2025 рр. виробнича структура ПрАТ «ОБОЛОНЬ» зберігала диверсифікований характер, однак найбільш вагомим напрямом залишалося виробництво пива.

Також доцільно дати оцінку матеріально-технічній підсистемі підприємства. У межах ПрАТ «ОБОЛОНЬ» така підсистема охоплює як виробничі, так і допоміжні елементи. До виробничої частини належать будівлі та споруди, машини й обладнання, технологічні лінії, виробничі приміщення та інші активи, які безпосередньо забезпечують виготовлення продукції. Допоміжна частина включає об'єкти, що не беруть прямої участі у виробничому процесі, однак створюють необхідні умови для функціонування підприємства: адміністративну, транспортну, складську, сервісну та іншу інфраструктуру.

Аналіз основних засобів є невід'ємним елементом характеристики, оскільки дає змогу кількісно оцінити виробничу базу підприємства, її структуру та зміни протягом звітного періоду. Особливу увагу варто приділити виробничим основним засобам, адже саме вони забезпечують функціонування технологічних процесів, розливу, пакування, зберігання та підготовки продукції до реалізації.

Узагальнену характеристику структури основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за залишковою вартістю подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – 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
1. Основні засоби виробничого призначення	3323367	3270801	-52566
Будівлі та споруди виробничого призначення	1327399	1326047	-1352
Машини та обладнання виробничого призначення	1988817	1934 112	-54705
Інші виробничі основні засоби	7151	10642	3491
2. Основні засоби невиробничого призначення	1485343	1438679	-46664
Усього основних засобів	4808710	4709480	-99230

Джерело: складено автором на основі [45]

Матеріально-технічна база ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має чітко виражену виробничу спрямованість, оскільки основна частина основних засобів припадає на

активи виробничого призначення, які безпосередньо забезпечують виготовлення продукції.

Після аналізу структури основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно перейти до ширшої характеристики матеріально-технічного забезпечення підприємства, оскільки наявність виробничих будівель, споруд, машин та обладнання є лише однією зі складових його ресурсної бази. Для безперервного функціонування виробничо-технологічних процесів підприємству необхідні також стабільне сировинне забезпечення.

Узагальнене відображення основних елементів матеріально-технічного забезпечення підприємства наведено на рис. 2.2.

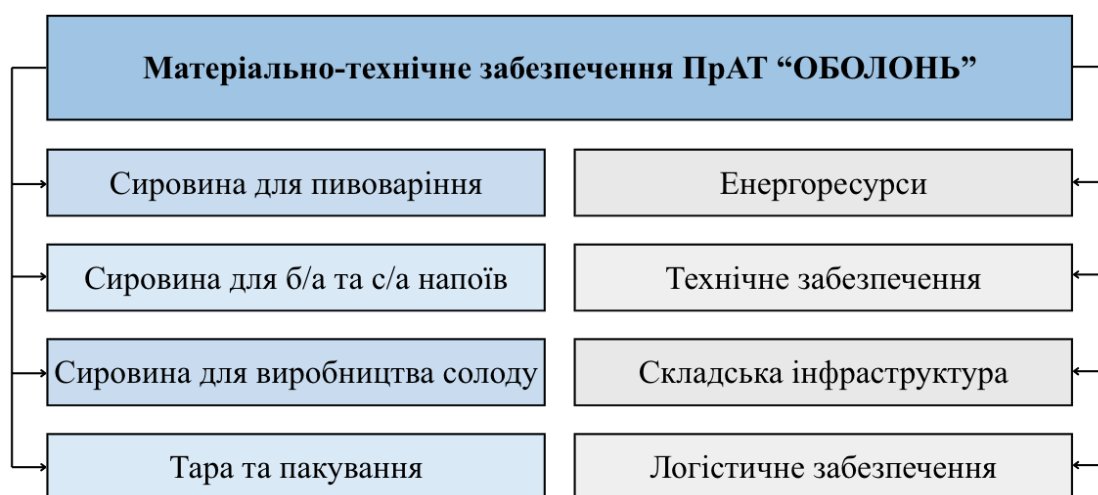


Рис. 2.2 – Основні елементи матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: складено автором на основі [45]

Важливою умовою ефективного функціонування матеріально-технічної підсистеми є стабільна система постачання. Саме від своєчасності надходження сировини, тари, пакувальних матеріалів, енергоресурсів, запасних частин і логістичних послуг залежить безперервність виробничого процесу, якість готової продукції та здатність підприємства виконувати виробничі й збутові плани.

З огляду на це доцільно окремо розглянути основних постачальників ПрАТ «ОБОЛОНЬ», що подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні постачальники ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у системі матеріально-технічного забезпечення

Постачальник	Ринок постачання	Напрямок постачання
ТОВ «КЕНПАК Україна»	Україна	Тара та пакувальні матеріали
ТОВ «Логістик Юніон»	Україна	Логістичні та складські послуги
ТОВ «ЯСНО+», ТОВ «Енергозахід», ТОВ «Енерго-ГАЗ», ТОВ «Київські енергетичні послуги»	Україна	Електроенергія, газ та інші енергоресурси
ТОВ «ГРІН КУЛ», ТОВ «ЮБС Холод»	Україна	Холодильне, кліматичне або технічне забезпечення
ТОВ «Інтерстарч Україна», ДП «Дьолер Україна», ТОВ «Аромаленд», ПП «Аграрна компанія 2004»	Україна	Сировина, харчові компоненти, ароматичні та допоміжні матеріали
ТОВ «Ретал Україна», ТОВ «Ресілюкс Україна»	Україна	ПЕТ-тара та полімерні матеріали
ТОВ «Палп Мілл Прінт», ПрАТ «Київський КПК»	Україна	Картон, етикетки, пакувальні матеріали
ТОВ «Скляний Альянс», ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», ТОВ «Костопільський завод скловиробів»	Україна	Скляна тара
MAERSK A/S & MLL	Данія	Міжнародні логістичні послуги
BarthHaas GmbH & Co.KG, MARKOV GmbH	Німеччина	Сировина, компоненти або спеціалізовані матеріали для виробництва
BAGPAK Polska, ARDAGH METAL PACKAGING TRADING POLAND Sp. Z o.o.	Польща	Пакувальні матеріали, металева тара
Dragon Special Resin (Xiamen) Co., Ltd, China Resources Chemical Innovative Materials Co., Ltd, Yisheng Dahua Petrochemical Co., Ltd, Qingdao Jadary Supply Chain Service Limited Company	Китай	Полімерні, хімічні або допоміжні матеріали
Crown Commercial Slovakia s.r.o.	Словаччина	Тара або пакувальні матеріали
Husky Injection Molding Systems S.A.	Люксембург	Обладнання або технічні рішення для виробництва тари
Tricon Dry Chemicals, LLC, LYMERTIN COMPANY INC	США	Хімічні, сировинні або допоміжні матеріали

Джерело: складено автором на основі [45;47-48]

Останнім важливим етапом буде розгляд фінансово-економічної підсистеми підприємства, оскільки саме вона відображає результативність виробничої, операційної, збутової та інвестиційної діяльності. Її аналіз дає змогу оцінити динаміку доходів і витрат, рівень прибутковості, структуру активів і зобов'язань, ліквідність, фінансову стійкість та здатність підприємства забезпечувати подальший розвиток за рахунок власних і залучених ресурсів.

Для кількісної оцінки фінансово-економічної підсистеми ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно насамперед розглянути динаміку основних фінансових результатів. Узагальнені фінансові показники за 2023-2025 рр. подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка основних фінансових результатів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2023-2025 рр.

Показник	Роки			2024/2023		2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2124421	1469230	1150790	-655191	-30,84	-318440	-21,67
Валовий прибуток, тис. грн	3262039	2984270	2902437	-277769	-8,52	-81833	-2,74
Валові витрати, тис. грн	7500990	9800435	10834860	2299445	30,66	1034425	10,55
Операційні витрати, тис. грн	8685195	11389459	12664404	2704264	31,14	1274945	11,19
Власний капітал (середньорічний), тис. грн	4640315	6543150,5	7669193	1902835,5	41,01	1126042,5	17,21
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	10763029	12784705	13737297	2021676	18,78	952592	7,45
Вартість активів (середньорічна), тис. грн	6712448,5	8603567	10064783	1891118,5	28,17	1461216	16,98
Чистий прибуток, тис. грн	1775997	1248255	1003830	-527742	-29,72	-244425	-19,58

Джерело: складено автором на основі [49-52]

Проведений аналіз фінансових показників підприємства дав змогу визначити, що наразі підприємство масштабує свою господарську діяльність, однак простежується негативна динаміка зниження фінансових результатів, зменшення прибутковості вказує на необхідність посилення контролю витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.

Надалі проведемо оцінку рівня ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Такі показники дають змогу визначити здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання, підтримувати достатній рівень платоспроможності та забезпечувати фінансову незалежність у процесі господарської діяльності. Результат розрахунку наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Узагальнені показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення	
				2024-2023	2025-2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,220	2,348	2,491	0,127	0,143
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,333	0,496	0,740	0,163	0,244
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,142	1,408	1,600	0,266	0,192
Коефіцієнт фінансової автономії	0,758	0,763	0,761	0,005	-0,001
Чиста маржа	0,165	0,098	0,073	-0,067	-0,025
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,274	1,384	1,544	0,110	0,161
Коефіцієнт заборгованості	0,242	0,237	0,239	-0,005	0,001

Джерело: розраховано автором на основі [50-53]

За результатами розрахунку робимо висновки: коефіцієнт фінансової автономії залишався стабільно високим – 0,758 у 2023 р., 0,763 у 2024 р. та 0,761 у 2025 р., що свідчить про переважання власного капіталу в структурі фінансування та низьку залежність від позикових коштів. Це підтверджує і коефіцієнт

заборгованості, який перебував на низькому рівні – 0,242 у 2023 р., 0,237 у 2024 р. та 0,239 у 2025 р. Позитивною є також динаміка коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який зріс із 1,274 до 1,544, що свідчить про здатність підприємства фінансувати необоротні активи за рахунок власних джерел.

Динаміка показників ліквідності представлена на рис. 2.3.

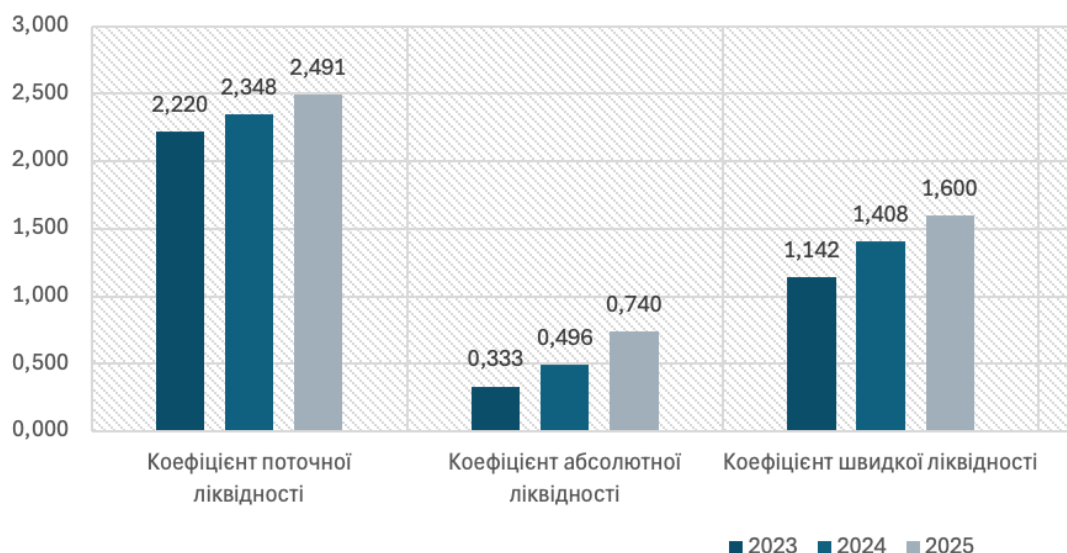


Рис. 2.3 – Показники ліквідності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [50-52]

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності зазвичай має бути не нижчим за 1-2, коефіцієнта швидкої ліквідності – орієнтовно не нижчим за 0,7-1,0, а коефіцієнта абсолютної ліквідності – не нижчим за 0,2 [20]. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2023-2025 рр. мало достатній рівень ліквідності та платоспроможності, оскільки всі основні показники перевищували рекомендовані межі. Спостерігається тенденція до підвищення спроможності підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями.

Після оцінки ліквідності та фінансової стійкості доцільно перейти до аналізу показників рентабельності, оскільки саме вони відображають ефективність використання ресурсів підприємства та здатність генерувати прибуток у процесі господарської діяльності.

Динаміку показників рентабельності підприємства подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, в. п.	
				2024-2023	2025-2024
Рентабельність активів, %	26,46	14,51	9,97	-11,95	-4,53
Рентабельність продажу, %	16,50	9,76	7,31	-6,74	-2,46
Рентабельність власного капіталу, %	38,27	19,08	13,09	-19,20	-5,99
Рентабельність витрат, %	43,49	30,45	26,79	-13,04	-3,66
Рентабельність операційної діяльності, %	24,46	12,90	9,09	-11,56	-3,81

Джерело: розраховано автором на основі [49-52]

Також на рис. 2.4 відображено динаміку показників рентабельності.

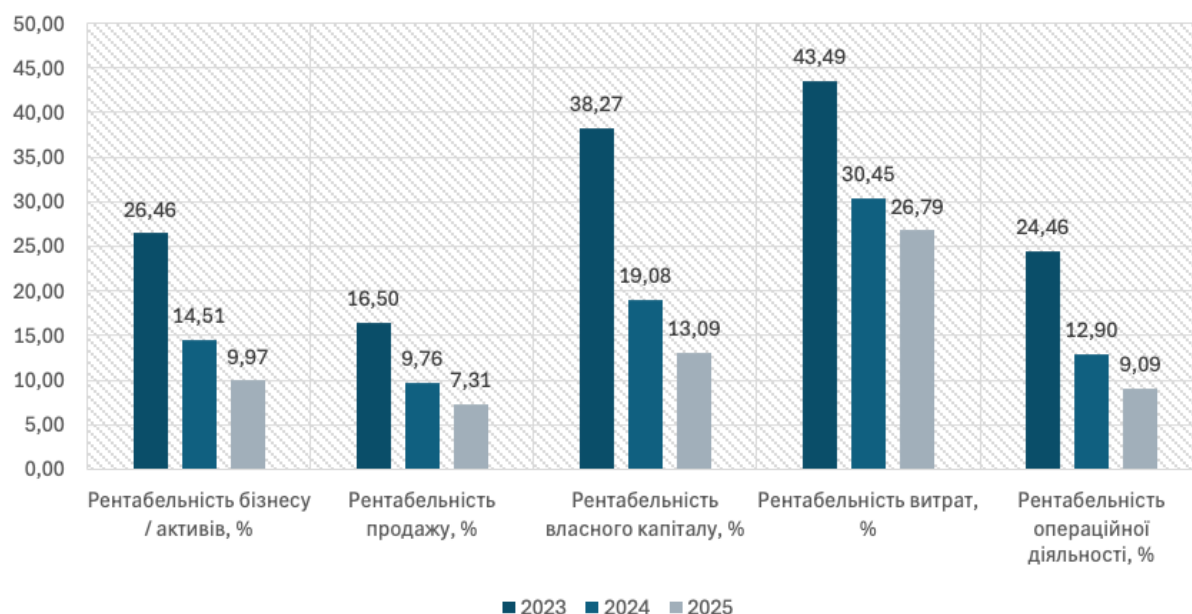


Рис. 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [50-52]

Отримані результати свідчать про загальне зниження рівня рентабельності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2023-2025 рр., що підтверджує погіршення прибутковості підприємства попри зростання обсягів реалізації. Зниження прибутку, відтак, і рентабельності пов'язано першочергово з інфляційними процесами,

ускладненням логістики та прагненням підприємства уникнути значного зростання цін задля збереження ринків збуту.

Для повної характеристики матеріально-технічної підсистеми ПрАТ «ОБОЛОНЬ» недостатньо лише визначити структуру та залишкову вартість основних засобів – необхідно також оцінити ефективність їх використання у взаємозв'язку з кадровим потенціалом підприємства.

Тому перед здійсненням розрахунків показників фондівіддачі, фондомісткості, фондооснащеності праці та прибутковості основних засобів доцільно проаналізувати динаміку середньої чисельності працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка середньої чисельності персоналу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023, осіб	Темп приросту 2025/2023, %
Середня чисельність працівників, осіб	2056	2164	2162	106	5,16

Джерело: складено автором на основі [42]

Для відстеження динаміки побудовано рис. 2.5.

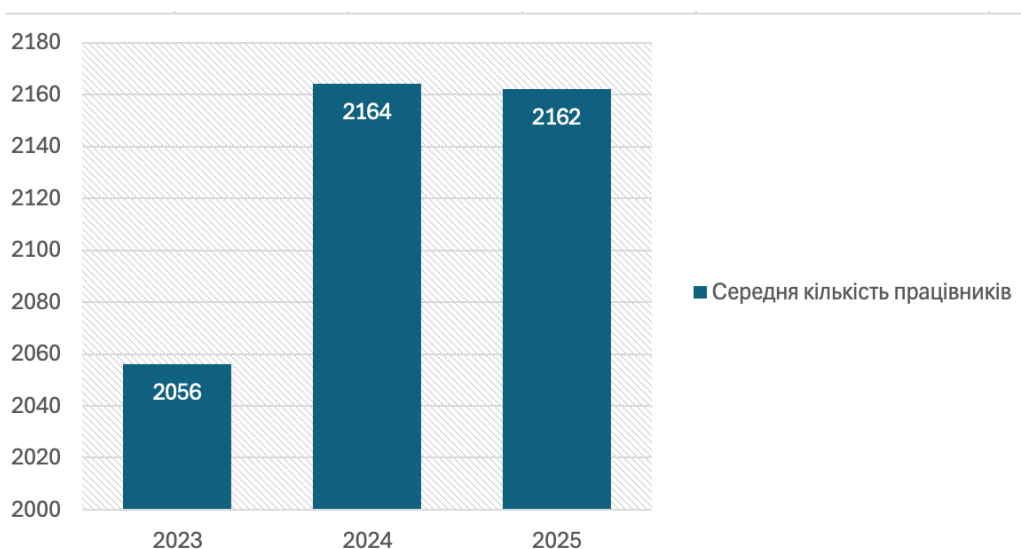


Рис. 2.5 – Динаміка чисельності працівників ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.9

За період аналізу спостерігається активізація діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2024 р. – приріст штату працівників становив 108 осіб, але у 2025 р. мало місце

незначне зниження рівня економічного розвитку, відтак, зменшилася і потреба у персоналі.

На основі даних про чисельність персоналу та з використанням фактичних значень середньорічної вартості основних засобів і фінансових результатів можна перейти до розрахунку показників ефективності використання матеріально-технічної бази ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Відповідний розрахунок з отриманими результатами представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2023-2025 рр.

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2023	Темп приросту 2025/2023
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	$(\text{ОЗ поч.} + \text{ОЗ кін.}) / 2$	3994532	4666855,5	4759095,5	764563,5	19,14%
Середня чисельність працівників, осіб	Дані фінансової звітності	2056	2164	2162	106	5,16%
Фондовіддача, грн/грн	$\text{ЧД} / \text{ОЗсер}$	2,694	2,739	2,887	0,192	7,13%
Фондомісткість, грн/грн	$\text{ОЗсер} / \text{ЧД}$	0,3711	0,365	0,3464	-0,0247	-6,65%
Фондооснащеність, тис. грн/особу	$\text{ОЗсер} / \text{Ч}$	1942,87	2156,59	2201,25	258,38	13,30%
Прибутковість ОЗ, %	$\text{ЧП} / \text{ОЗсер} * 100$	44,46	26,75	21,09	-23,37 в. п.	-

Джерело: розраховано автором на основі [50-52]

Фондовіддача ПрАТ «ОБОЛОНЬ» демонструвала стійке зростання упродовж усього аналізованого періоду: з 2,694 у 2023 р. до 2,739 у 2024 р. та 2,887 у 2025 р. На кожну гривню середньорічної вартості основних засобів підприємство послідовно отримувало більший обсяг чистого доходу від реалізації продукції. Фондомісткість мала стійку спадну динаміку протягом усього досліджуваного періоду: з 0,3711 у 2023 р. до 0,3650 у 2024 р. та 0,3464 у 2025 р. Для формування однієї гривні доходу підприємство щороку задіює меншу вартість основних засобів

і це є позитивним сигналом, що підтверджує зростання ефективності використання матеріально-технічної бази. Фондооснащеність праці змінювалася під впливом двох факторів: зростання вартості основних засобів та коливань чисельності персоналу. Прибутковість основних засобів мала яскраво виражену спадну динаміку: з 44,46% у 2023 р. до 26,75% у 2024 р. та 21,09% у 2025 р. Негативна динаміка прибутковості ОЗ зумовлена не погіршенням стану чи ефективності матеріально-технічної бази, а зростанням операційних витрат підприємства на фоні помірнішого збільшення доходів.

2.2 Дослідження структури та динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має функціонально-регіональний характер, оскільки в організаційній структурі підприємства передбачено окремий управлінський напрям, пов’язаний із ЗЕД, а робота з міжнародними партнерами поділяється за географічними ринками. Такий підхід є доцільним для підприємства, яке реалізує продукцію на різних зовнішніх ринках, оскільки кожен регіон має власні споживчі особливості, логістичні умови, вимоги до маркування, сертифікації, пакування, митного оформлення та організації розрахунків.

У таблиці 2.11 виділені основні регіональні напрями роботи з міжнародними партнерами.

Таблиця 2.11 – Основні регіональні напрями відділу ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Регіональний напрям ЗЕД	Зміст напрямку	Значення для міжнародної діяльності підприємства
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Країни Європи	Робота з європейськими партнерами, дистриб’юторами та покупцями продукції	Європейський напрям є важливим з огляду на географічну близькість, розвинену торговельну інфраструктуру та високі вимоги до якості продукції

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3
Країни Америки	Організація співпраці з партнерами на ринках Північної та Південної Америки	Дозволяє підприємству розширювати присутність за межами європейського ринку та диверсифікувати експортні напрями
Країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії	Взаємодія з партнерами на ринках, що мають потенціал зростання попиту на пивобезалкогольну продукцію	Забезпечує вихід на перспективні ринки з різними споживчими характеристиками та можливостями для розширення збуту
Країни Східної Азії, Австралії та Океанії	Підтримка міжнародних контактів із віддаленими ринками збуту	Потребує особливої уваги до логістики, умов транспортування, термінів поставок і адаптації продукції до регіональних вимог

Джерело: складено автором на основі [54]

Узагальнену схему взаємодії відділу ЗЕД з іншими підрозділами ПрАТ «ОБОЛОНЬ» подано на рис. 2.6.



Рис. 2.6 – Схема взаємодії відділу ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ» з іншими підрозділами підприємства

Джерело: складено автором на основі [39]

Експортна діяльність є одним із важливих напрямів міжнародного бізнесу ПрАТ «ОБОЛОНЬ», оскільки забезпечує підприємству можливість реалізовувати продукцію за межами внутрішнього ринку, підтримувати міжнародну присутність торговельних марок і диверсифікувати джерела доходу.

Для оцінки динаміки експортної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно насамперед розглянути співвідношення загальних обсягів виробництва та реалізації продукції з обсягами експорту в натуральному й вартісному вираженні.

Узагальнені показники виробництва, реалізації та експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка загального обсягу виробництва, реалізації та експорту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Абс. відх. 2025/2021, тис. грн	Темп приросту 2025/2021, %
Обсяг виробленої продукції, тис. дал	68307,9	62049,9	54622	78594,1	82506	14198,1	20,79
Обсяг виробленої продукції, тис. грн	6110038,6	8827524,4	7936806	8883023	9660381	3550342,4	58,11
Обсяг реалізованої продукції, тис. дал	67874,4	61656,2	53978	78290	82231	14356,6	21,15
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	5986592	8649174	7780317	8716449	9446532,5	3459940,5	57,79
Обсяг експорту, тис. дал	7214	2790,4	3650,9	4292,7	5855	-1359	-18,84
Обсяг експорту, тис. грн	636282,2	391435,4	927674,7	1095044	1540939	904656,8	142,18

Джерело: складено автором на основі [45; 47; 48; 55; 56]

Для більш наочного відображення виявлених тенденцій доцільно доповнити табличні дані графічним аналізом (рис. 2.7 та рис. 2.8).

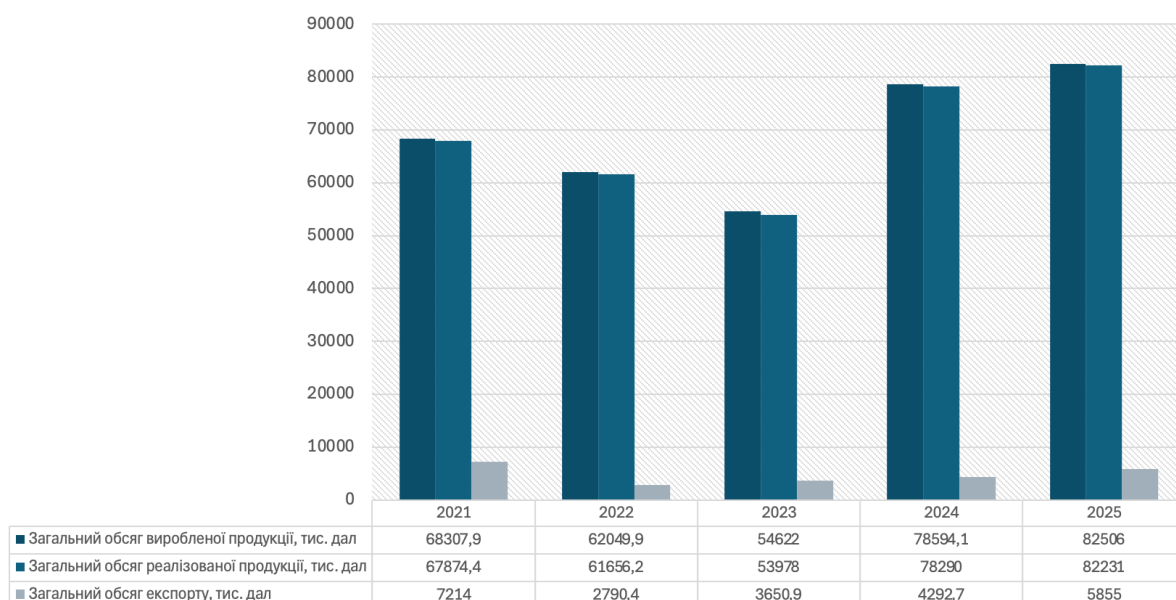


Рис. 2.7 – Динаміка загального обсягу виробництва, реалізації та експорту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2025 рр., тис. дал

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.12

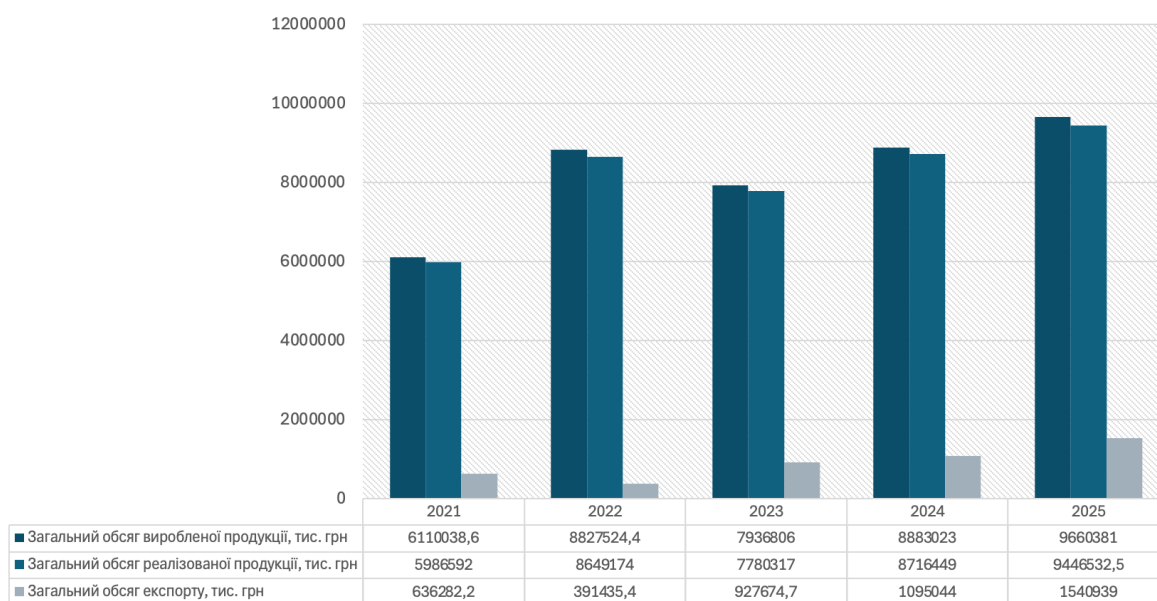


Рис. 2.8 – Динаміка загального обсягу виробництва, реалізації та експорту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2025 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.12

Аналіз динаміки виробництва, реалізації та експорту продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2021-2025 рр. свідчить про нерівномірний, але загалом відновлювальний характер зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Найбільш різке погіршення експортних показників спостерігалось у 2022 році: обсяг експорту в натуральному вираженні скоротився з 7214 тис. дал у 2021 році до 2790,4 тис. дал у 2022 році, тобто більш ніж у 2,5 раза.

У 2023-2025 рр. простежується поступове відновлення експортної активності підприємства. У грошовому вираженні динаміка експорту виглядає більш позитивною. Після зниження розрахункового обсягу експорту з 636282,2 тис. грн у 2021 році до 391435,4 тис. грн у 2022 році у наступні роки відбулося суттєве зростання: до 927674,7 тис. грн у 2023 році, 1095044 тис. грн у 2024 році та 1540939 тис. грн у 2025 році.

Окрім аналізу абсолютних обсягів експорту, важливо оцінити його частку в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства. Динаміку частки експорту в загальному обсязі реалізованої продукції наведено на рис. 2.9.



Рис. 2.9 – Динаміка частки експорту в загальному обсязі реалізованої продукції
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2021-2025 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.12

Дані графіка свідчать, що у 2021-2025 рр. частка експорту в реалізованій продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» характеризувалася нестабільною динамікою та суттєво відрізнялася залежно від способу оцінювання – у натуральному або грошовому еквіваленті.

У подальшому аналізі експортної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» доцільно використати внутрішню статистику підприємства, яка дає змогу деталізувати експорт за окремими товарними групами.

Тому у таблиці 2.13 подано динаміку експорту за товарними категоріями за 2021-2025 рр. в тис. дал.

Таблиця 2.13 – Динаміка експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за товарними категоріями за 2021-2024 рр., тис. дал

Тип продукції	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021, тис. дал	Темп приросту, 2024/2021, %
Пиво	5127,53	2490,94	3415,46	3833,52	-1294,02	-25,24
Безалкогольна (б/а)	118,48	107,74	212,43	396,92	278,44	235,00
Слабоалкогольна (с/а)	1,89	5,20	10,15	43,19	41,30	2184,95
Енергетичні напої (е/н)	27,49	6,19	8,40	10,35	-17,14	-62,35
Сидр	-	-	1,60	2,34	-	-
Мінеральна вода (м/в)	1,63	0,45	2,81	6,40	4,77	292,35
Загальний підсумок	5277,03	2610,52	3650,86	4292,72	-984,31	-18,65

Джерело: складено автором за даними внутрішньої статистики ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

У натуральному вимірі експорт ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2021-2024 рр. фактично залишався “пивозалежним”: саме пиво визначало загальну траєкторію зовнішніх поставок, адже у 2021 р. на нього припадало 5127,53 тис. дал із 5277,03 тис. дал загального експорту за цими категоріями, тобто майже весь експортний обсяг.

Водночас, хоча пиво й надалі залишається базовою експортною позицією ПрАТ «ОБОЛОНЬ», підприємство поступово розширює товарну структуру зовнішніх поставок, що є важливим для зниження залежності від одного продуктового сегмента та підвищення стійкості експортної діяльності.

Наступним етапом є аналіз товарної структури експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у грошовому вираженні, що дозволить визначити, які категорії продукції мали найбільше значення для фінансового результату зовнішньоекономічної діяльності та чи збігається їхня роль у натуральній і вартісній структурі експорту.

Тому у таблиці 2.14 подано динаміку експорту за товарними категоріями за 2021-2025 рр. в тис. грн.

Таблиця 2.14 – Динаміка експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за товарними категоріями за 2021-2024 рр., тис. грн

Тип продукції	2021	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2021, тис. грн	Темп приросту 2024/2021, %
Пиво	438592,45	248375,70	453700,60	555265,17	116672,72	26,60
Безалкогольна (б/а)	7603,35	9085,10	21507,54	46447,55	38844,19	510,88
Слабоалкогольна (с/а)	327,57	1068,25	2461,26	12613,46	12285,89	3750,56
Енергетичні напої (е/н)	3347,87	921,75	1728,60	1855,27	-1492,61	-44,58
Сидр	-	-	489,47	719,27	-	-
Мінеральна вода (м/в)	109,68	13,26	143,95	402,78	293,10	267,23
Загальний підсумок	449980,93	259464,07	480031,43	617303,51	167322,58	37,18

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

У грошовому вимірі товарна структура експорту у 2021-2024 рр. підтверджує домінування пивної продукції, однак водночас демонструє поступове посилення внеску інших товарних категорій у формування експортної виручки.

Оцінка ефективності міжнародної діяльності потребує не лише аналізу загальної динаміки експорту та його товарної структури, а й дослідження географічного розподілу зовнішніх поставок. Географічна структура експорту є важливим індикатором ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки вона відображає рівень залежності підприємства від окремих ринків, здатність адаптувати продукцію до вимог різних країн, а також стійкість міжнародних продажів до змін у зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим для розкриття географічної структури експортної діяльності доцільно насамперед проаналізувати обсяги зовнішніх поставок у натуральному вираженні за країнами-партнерами. Таку динаміку наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Динаміка експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» в натуральному вираженні у розрізі країн-партнерів, тис. дал

Країна	2021	2022	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Литва	1399,08	1094,94	1173,49	1254,48
Китай	1344,08	327,12	654,73	321,53
Молдова	569,63	322,62	542,03	725,80
Великобританія	571,58	269,84	267,57	589,65
Франція	364,69	70,26	150,31	183,04
Ізраїль	159,49	106,96	129,93	157,71
Німеччина	78,31	78,66	106,97	194,99
Грузія	124,41	39,00	78,03	104,92
Польща	16,45	44,17	109,81	151,83
США	28,43	34,82	81,68	53,98
Естонія	41,09	38,73	55,39	55,29
Алжир	152,66	12,84	0,00	0,00
Фінляндія	0,00	15,60	64,63	76,45
Іспанія	1,78	17,59	24,67	108,91
Ліван	123,53	23,43	5,07	0,00
Латвія	40,35	24,16	28,18	33,52
Швейцарія	23,11	18,52	20,45	54,40
Чілі	100,49	0,00	0,00	0,00
Нова Зеландія	20,98	16,43	19,47	22,48
Нідерланди	33,52	0,00	7,20	20,68
Швеція	0,00	0,00	33,39	15,48
Італія	6,83	8,84	9,40	18,52
Мальдіви	11,92	14,28	10,38	4,58
Канада	2,91	3,11	5,23	29,02
Уругвай	23,04	0,00	10,22	5,09
Ірак	0,00	0,00	8,30	22,02
Чехія	1,01	0,31	11,43	16,52
Турція	0,00	8,64	11,30	5,50
Ірландія	0,00	2,52	10,08	7,57
Вірменія	7,47	0,00	4,70	7,91
Болгарія	1,15	0,00	0,00	15,49
Гана	10,66	1,77	0,00	0,00
Словачія	2,18	2,07	6,45	0,46
Корея	0,00	0,00	4,16	3,75
Республіка Джибуті	0,00	2,16	0,00	5,01
Данія	0,00	5,90	0,23	1,01
Японія	0,00	0,00	2,27	4,54
Греція	0,72	1,18	1,84	2,71
Словаччина	0,00	0,00	0,00	5,14

Закінчення таблиці 2.15

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Кенія	2,48	0,00	1,86	0,00
Казахстан	0,00	0,00	0,00	4,23
ОАЕ	0,00	0,00	0,00	4,22
Португалія	1,57	0,00	0,00	2,61
Тайвань	0,00	4,01	0,00	0,00
Узбекистан	1,67	0,00	0,00	1,69
Гонконг	2,77	0,00	0,00	0,00
Словенія	2,33	0,00	0,00	0,00
Андорра	1,92	0,00	0,00	0,00
Австралія	1,71	0,00	0,00	0,00
Кіпр	1,00	0,00	0,00	0,00
Загальний підсумок	5277,03	2610,52	3650,86	4292,72

Джерело: внутрішня статистика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

За період дослідження ПрАТ «ОБОЛОНЬ» експортувала продукцію у 50 країн, причому окремі країни поповнили список імпортерів, низка країн не щорічно закуповувала продукцію. Істотно зріс обсяг експорту до Німеччини, Польщі, Іспанії, Болгарії, що передусім зумовлено приростом міграції українців у ці країни під час війни.

Після аналізу географічного розподілу експорту в натуральному вираженні доцільно розглянути аналогічну структуру у грошовому вимірі. Таку динаміку у грошовому вираженні за країнами-партнерами наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Динаміка експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у вартісному вираженні у розрізі країн-партнерів, тис. грн

Країна	2021	2022	2023	2024
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Литва	71513,77	74177,35	102639,05	120907,02
Китай	120332,42	34723,25	109907,23	54198,18
Великобританія	71096,75	40178,22	49245,27	121814,55
Молдова	33278,36	27636,54	52822,23	79228,52
Франція	44971,67	10352,87	26576,63	33566,47
Ізраїль	16433,90	15063,98	21439,35	29470,42
Польща	2164,41	6623,79	20369,88	24805,12
Німеччина	5949,94	7607,94	12360,86	25125,85
США	2774,79	6932,33	14833,45	10196,64
Фінляндія	0,00	2934,27	14005,16	18363,24
Грузія	8321,31	4088,02	7390,04	9538,04

Закінчення таблиці 2.16

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Іспанія	157,47	2888,58	5122,32	25508,29
Алжир	21149,53	1958,78	0,00	0,00
Швейцарія	2840,94	2657,79	4011,02	11725,33
Ліван	12238,70	3076,97	722,66	0,00
Естонія	2975,07	3278,43	5197,19	5992,09
Нова Зеландія	3021,48	3040,18	3999,95	4995,96
Чілі	11201,33	0,00	0,00	0,00
Нідерланди	5799,35	0,00	1456,87	5444,91
Латвія	3011,38	2224,84	3041,50	4062,65
Швеція	0,00	0,00	7576,60	3956,26
Мальдіви	2209,67	3120,90	2595,37	1128,48
Італія	959,73	1415,17	1808,30	3163,15
Уругвай	3005,33	0,00	1899,55	1068,95
Турція	0,00	1333,92	2353,95	1344,72
Ірак	0,00	0,00	1376,01	3837,51
Канада	264,28	330,33	619,87	3477,17
Ірландія	0,00	432,75	2042,80	1722,57
Чехія	68,13	22,36	1309,36	2266,05
Вірменія	353,58	0,00	389,81	1566,53
Данія	0,00	1638,88	57,79	281,50
Гана	1291,57	267,34	0,00	0,00
Корея	0,00	0,00	1303,47	745,29
Болгарія	69,15	0,00	0,00	1992,36
Республіка Джібуті	0,00	371,44	0,00	1160,78
Японія	0,00	0,00	422,33	924,44
ОАЕ	0,00	0,00	0,00	1118,42
Словачія	141,39	166,53	585,05	45,79
Тайвань	0,00	824,07	0,00	0,00
Португалія	249,45	0,00	0,00	522,93
Кенія	290,15	0,00	334,57	0,00
Греція	61,46	96,24	215,96	327,18
Узбекистан	233,07	0,00	0,00	414,49
Казахстан	0,00	0,00	0,00	730,44
Гонконг	468,95	0,00	0,00	0,00
Словенія	444,75	0,00	0,00	0,00
Словаччина	0,00	0,00	0,00	565,20
Андорра	251,38	0,00	0,00	0,00
Австралія	247,99	0,00	0,00	0,00
Кіпр	138,35	0,00	0,00	0,00
Загальний підсумок	449980,93	259464,07	480031,43	617303,51

Джерело: внутрішня статистика ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Для узагальнення наведених табличних даних та більш наочного відображення просторової структури експорту доцільно використати графічний матеріал, який подано на рис. 2.10 - 2.13.

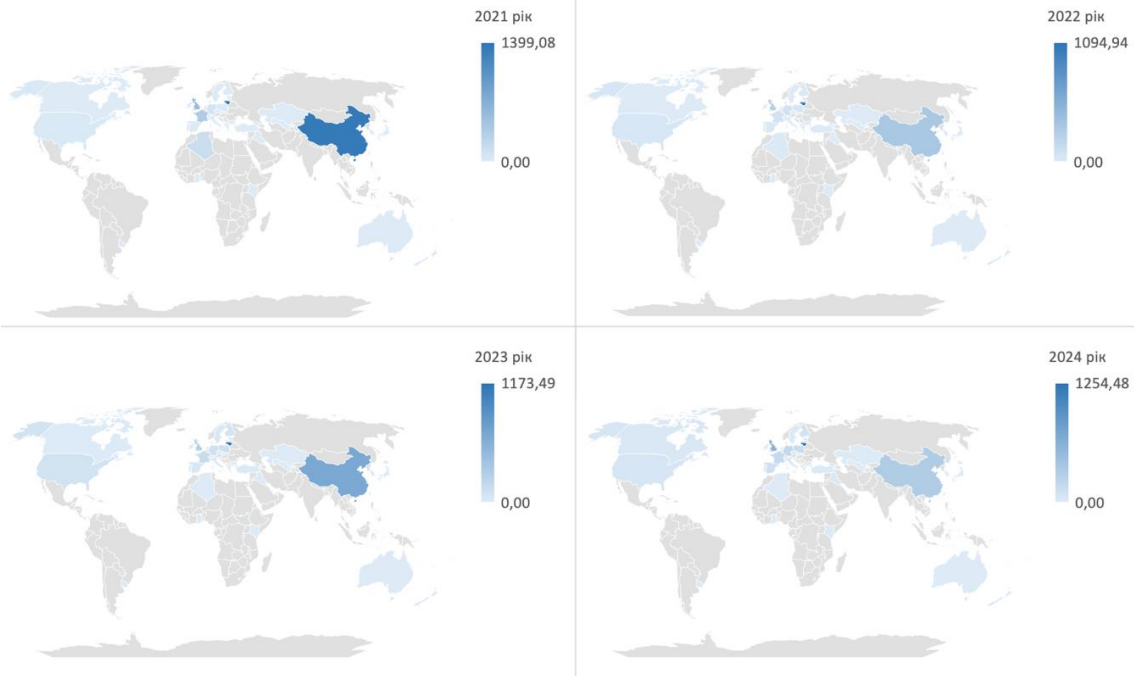


Рис. 2.10 – Географія експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у натуральному вираженні за країнами-партнерами у 2021-2024 рр., тис. дал

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.15

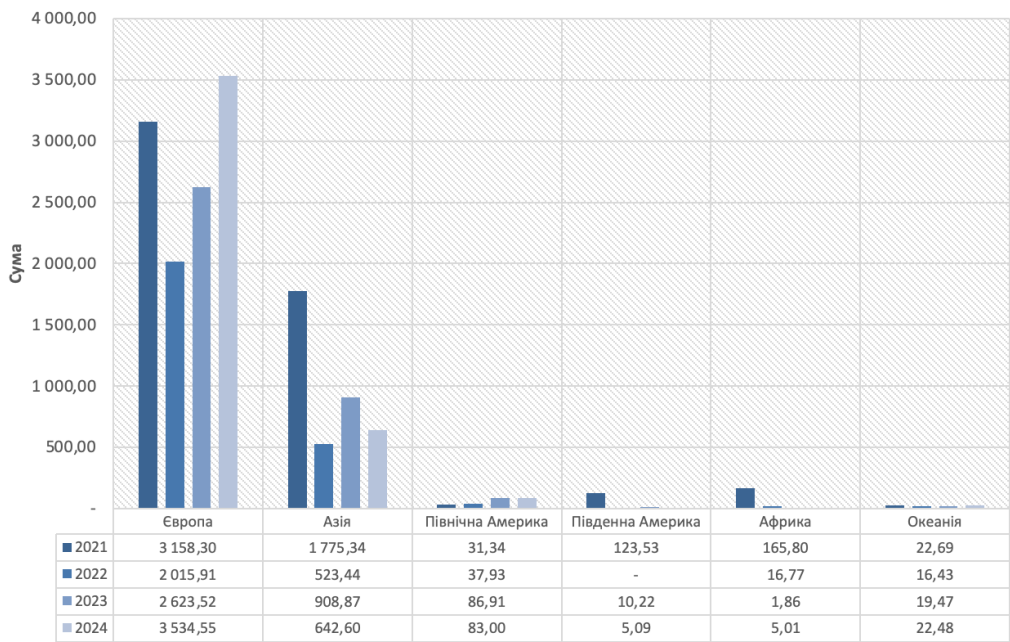


Рис. 2.11 – Регіональна структура експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у натуральному вираженні у 2021-2024 рр., тис. дал

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.15

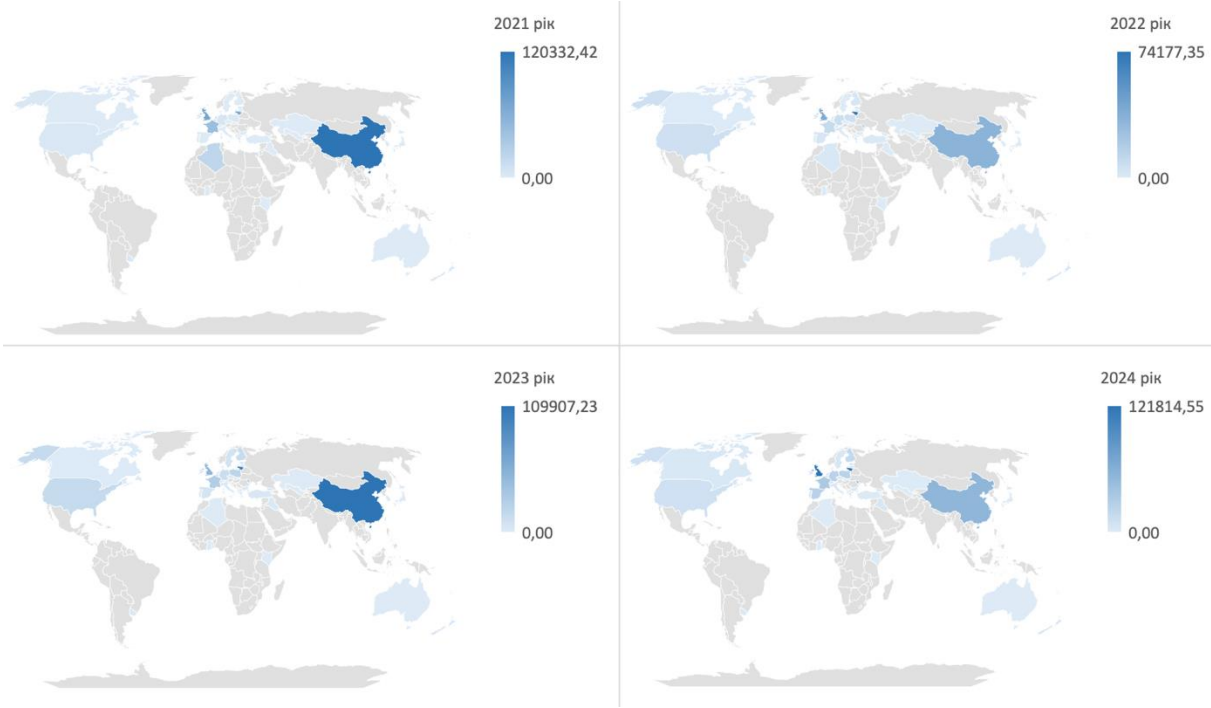


Рис. 2.12 – Географія експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у грошовому вираженні за країнами-партнерами у 2021-2024 рр., тис. грн
Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.16

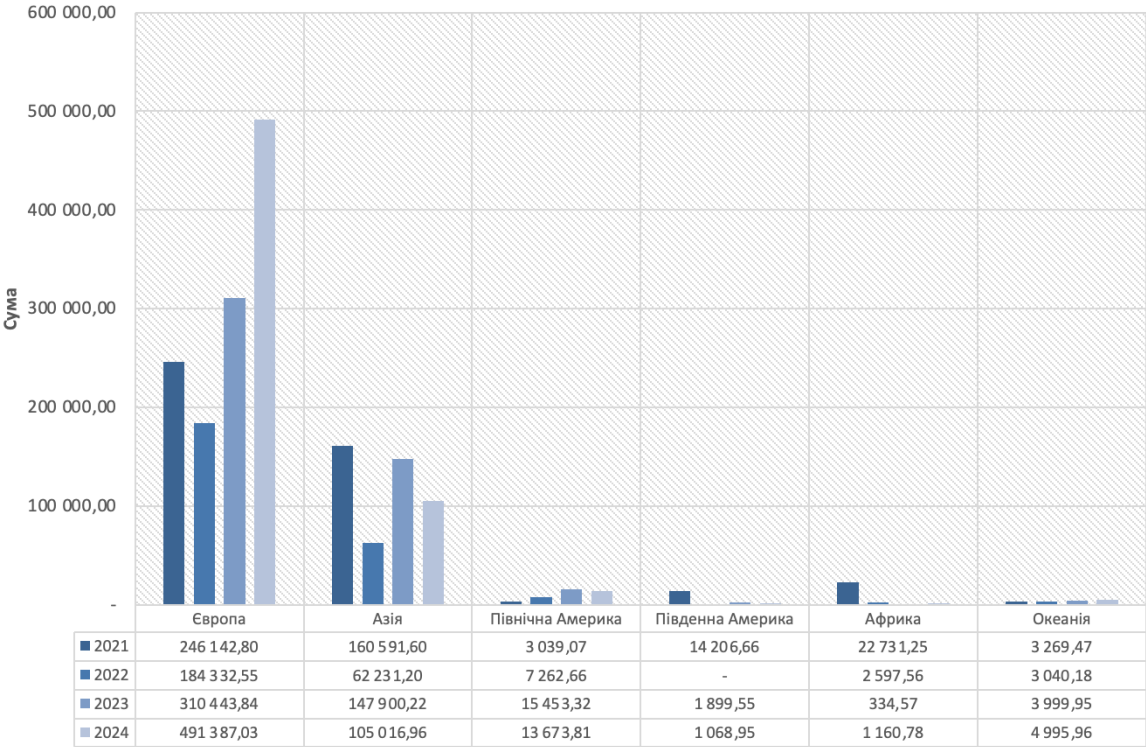


Рис. 2.13 – Регіональна структура експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у грошовому вираженні у 2021-2024 рр., тис. грн
Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.16

Аналіз географічної структури експорту свідчить, що підприємство зберігає достатньо широку міжнародну присутність, однак фактичне ядро зовнішніх поставок формується обмеженим колом країн-партнерів. Відповідно до цього також доцільно відобразити на рис. 2.14 та 2.15 основну структуру ринків та їх частки для кращого розуміння структурних зрушень.

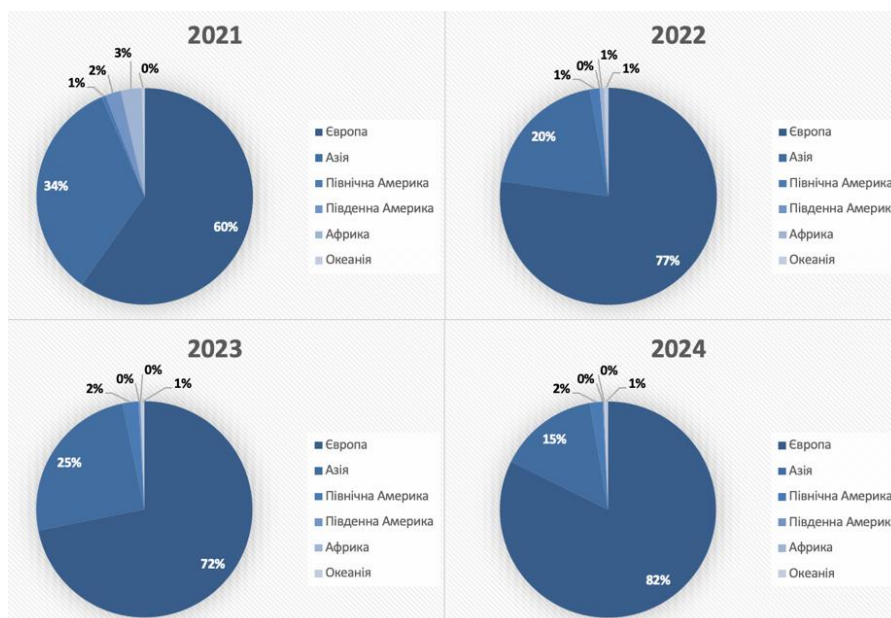


Рис. 2.14 – Регіональна структура експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у натуральному вираженні у 2021-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.15

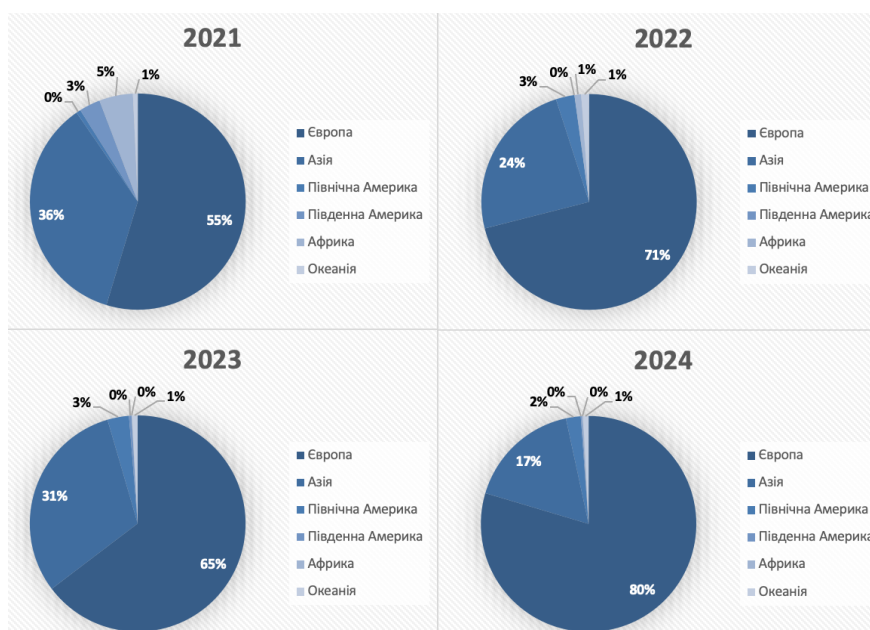


Рис. 2.15 – Регіональна структура експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у грошовому вираженні у 2021-2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.16

У регіональному розрізі основним центром концентрації експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є Європа. Саме європейські країни забезпечували переважну частину зовнішніх поставок підприємства протягом усього аналізованого періоду. У 2024 р. експорт до Європи становив 3534,55 тис. дал, або 82% загального натурального обсягу експорту, а у грошовому вираженні - 491387,03 тис. грн або 80%, що також формувало основну частину експортної виручки. Це свідчить про посилення європейського напрямку як найбільш стабільного та економічно значущого для підприємства. Натомість азійський напрям, попри наявність таких важливих ринків, як Китай та Ізраїль, мав більш нестійку динаміку.

2.3 Оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій та визначення проблемних аспектів

Для повної характеристики зовнішньоекономічної діяльності недостатньо лише визначити обсяги експорту, його структуру та географію, оскільки ці показники відображають переважно масштаб міжнародної присутності підприємства. Наступним етапом є оцінка того, наскільки результативними є експортні операції з економічної точки зору, тобто яку роль експорт відіграє у формуванні доходу підприємства, як змінюється його вартісна віддача та чи забезпечує зовнішній ринок вищу економічну результативність порівняно із загальною реалізацією продукції. З цією метою подальший аналіз буде спрямовано на розрахунок і оцінку ключових показників ефективності експортної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Першим етапом оцінки ефективності є аналіз середньої експортної ціни за одиницю продукції у натуральному вираженні. Цей показник розраховується як відношення обсягу експорту в грошовому вираженні до обсягу експорту в натуральному вираженні та відображає вартісну віддачу одного декалітра експортованої продукції.

Відповідні розрахунки наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Динаміка середньої експортної ціни ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2021, %
Обсяг експорту, тис. грн	636282,2	391435,4	927674,7	1095044	1540939	142,18
Обсяг експорту, тис. дал	7214	2790,4	3650,9	4292,7	5855	-18,84
Середня експортна ціна, грн/дал	88,2	140,28	254,09	255,09	263,18	198,39

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.12

Отримані результати демонструють істотне зростання вартісної віддачі експорту: за період 2021-2025 рр. середня ціна одного декалітра експортованої продукції збільшилася з 88,20 до 263,18 грн/дал, тобто майже у три рази (198,39%). При цьому фізичний обсяг експорту скоротився на 18,84%, що свідчить про принципову зміну характеру експортної діяльності.

Узагальнена оцінка експортної ціни дає змогу визначити загальні тенденції, однак не відображає відмінностей у цінових характеристиках окремих товарних груп. У зв'язку з цим доцільно поглибити аналіз шляхом розрахунку середньої експортної ціни в розрізі товарних категорій. Розрахунки наведено в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Динаміка середньої експортної ціни ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у розрізі товарних категорій за 2021-2024 рр., грн/дал

Категорія продукції	2021	2022	2023	2024	Темп приросту 2024/2021, %
Пиво	85,5	99,7	132,8	144,8	69,3
Безалкогольні напої	64,2	84,3	101,2	117	82,3
Слабоалкогольні напої	173,3	205,4	242,5	292	68,5
Енергетичні напої	121,8	148,9	205,8	179,3	47,2
Сидр	-	-	305,9	307,4	-
Мінеральна вода	67,3	29,5	51,2	62,9	-6,5

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 2.13 та 2.14

Експортна ціна пива – основного товарного напрямку – зросла з 85,5 до 144,8 грн/дал (69,3%), що відповідає загальній траєкторії розвитку експорту. Незважаючи на найнижчу серед алкогольних категорій абсолютну ціну, саме пиво формує переважну частку експортної виручки за рахунок значних натуральних обсягів. Категорія безалкогольних напоїв продемонструвала найвищий відносний темп приросту експортної ціни (82,3%), що свідчить про якісне переформатування цього сегмента: підприємство, ймовірно, переорієнтовується на дорожчі позиції або преміальніші ринки.

Наступним аналітичним зрізом є розрахунок експортної ціни в розрізі окремих країн-партнерів. Такий підхід дає змогу визначити, які зовнішні ринки забезпечують найвищу вартісну віддачу одиниці експортованої продукції та, відповідно, є найбільш ефективними з точки зору цінової політики підприємства. Для аналізу обрано десять провідних країн-партнерів за обсягом експортної виручки у 2024 р. Результати наведено на рис. 2.16.

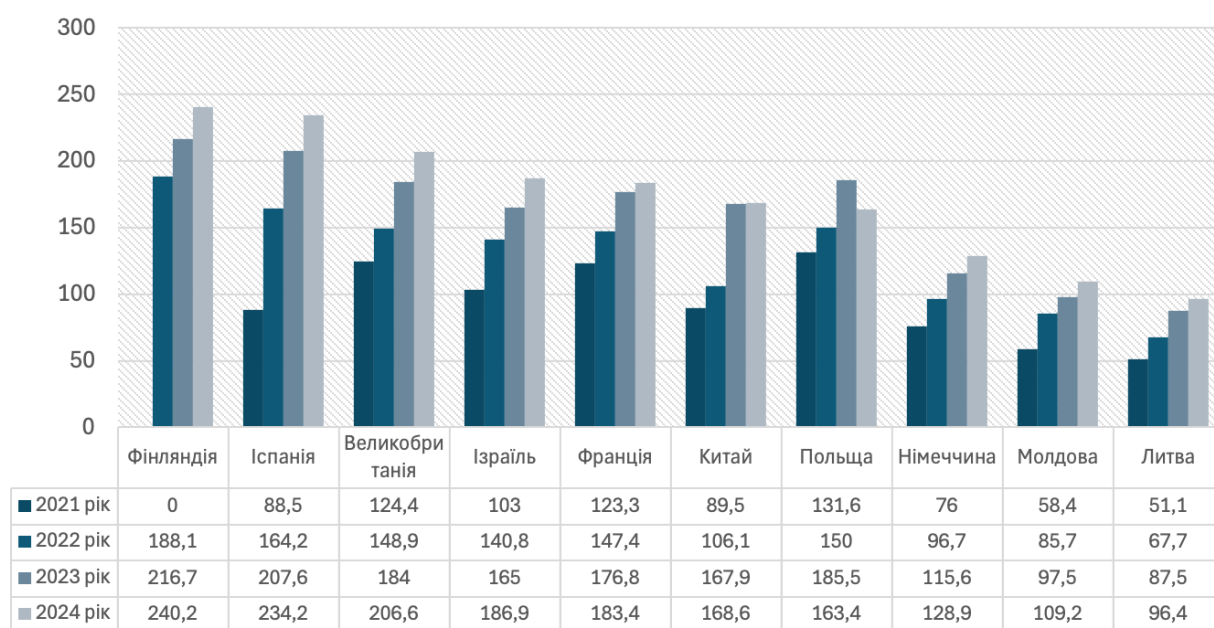


Рис. 2.16 – Динаміка середньої експортної ціни на відповідних зовнішніх ринках
ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2024 рр., грн/дал

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.15 та 2.16

Аналіз цінової ефективності експорту в розрізі країн-партнерів дозволяє виявити суттєвий розрив між обсягами поставок та їх вартісною віддачею.

Для оцінки ролі експорту в загальній господарській діяльності підприємства застосовується показник питомої ваги експорту. Для кількісної характеристики прибутковості експортних операцій також застосовується коефіцієнт ефективності експорту, який розраховується як відношення експортної виручки до умовної собівартості експортованої продукції. Варто зауважити, що умовна собівартість експортованої продукції, розрахована за пропорційним методом: добуток частки експорту в чистому доході та собівартості реалізованої продукції підприємства. Значення коефіцієнта понад 1 свідчить про прибутковість експортних операцій.

Відповідні розрахунки показників наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 – Експортна квота та коефіцієнт ефективності експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у 2023-2025 рр.

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

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 2.6 та 2.12

Аналізуючи отримані результати можна сказати, що динаміка економічної результативності експорту – неоднозначна. З одного боку питома вага експорту протягом аналізованого періоду збільшилася з 8,62% у 2023 р. до 11,22% у 2025 р., що відображає зростання значення зовнішнього ринку у структурі загальних доходів підприємства. Темп приросту експорту (66,1%) суттєво випереджав темп приросту чистого доходу (27,6%), що підтверджує стратегічну роль експорту як

драйвера зростання у складних внутрішніх економічних умовах. Але з іншого боку, коефіцієнт ефективності експорту знизився з 1,435 у 2023 р. до 1,268 у 2025 р.

Важливим аспектом оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності є рівень концентрації експортних поставок, оскільки висока залежність від обмеженого кола ринків або товарних категорій підвищує ризики експортної діяльності. Для оцінки концентрації використовується індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), що розраховується як сума квадратів часток окремих елементів у загальному обсязі. Інтерпретація значення: $\text{ННІ} < 1500$ – низька концентрація (диверсифікований ринок); $1500-2500$ – помірна концентрація; $\text{ННІ} > 2500$ – висока концентрація. Додатково для оцінки концентрації використовується коефіцієнт CR1 (частка найбільшого ринку) та CR4 (сукупна частка чотирьох найбільших ринків) [57]. Розрахунки концентрації географічної структури експорту наведено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20 – Показники концентрації та диверсифікації експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість активних країн-партнерів	37	30	34	39
ННІ географічний	1431	1436	1311	1139
CR1 (частка найбільшого ринку), %	26,7	28,6	22,9	19,7
CR4 (частка топ-4 ринків), %	68,4	68,1	65,5	60,9
ННІ товарної структури	9504	9176	8954	8152
Частка пива в експорті, %	97,47	95,73	94,51	89,95
Частка непивних категорій, %	2,53	4,27	5,49	10,05

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 2.13-2.16

Можна стверджувати про послідовне посилення диверсифікації географічної структури експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Кількість активних країн-партнерів зросла з 37 у 2021 р. до 39 у 2024 р., при цьому географічний ННІ знизився з 1431

до 1139, що відповідає переходу від помірної до низької концентрації за класифікацією індексу. Зниження CR1 з 26,7% до 19,7% та CR4 з 68,4% до 60,9% підтверджує цю тенденцію. Водночас аналіз товарної структури показує значно вищий рівень концентрації. ННІ товарної структури у 2024 р. становив 8152, що відповідає категорії «надвисока концентрація». Це пояснюється домінуванням пивної категорії, частка якої у 2021 р. сягала 97,47%, а у 2024 р. – 89,95%.

Наразі перейдемо до факторного аналізу експортної виручки на основі індексів. Для встановлення впливу цінового та обсягового факторів на динаміку експортної виручки доцільно застосувати класичну методологію факторного індексного аналізу, що базується на побудові індексів Пааше, Ласпейреса та індексу вартості.

Таблиця 2.21 – Факторний аналіз експортної виручки ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на основі індексів ціни, фізичного обсягу та індексу вартості

Показник	2022/2021	2023/2021	2024/2021
Індекс цін (Ip)	1,1705	1,5532	1,7007
Темп приросту цін, %	17,05	55,32	70,07
Індекс фізичного обсягу (Iq)	0,4926	0,6861	0,8057
Темп приросту обсягу, %	-50,74	-31,39	-19,43
Індекс вартості (Iv)	0,5766	1,0668	1,3718
Темп приросту вартості, %	-42,34	6,68	37,18

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 2.13 та 2.14

Інтерпретація результатів факторного аналізу дозволяє виявити фундаментальну закономірність в експортній діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»: зростання експортної виручки у 2024 р. порівняно з 2021 р. повністю забезпечене ціновим фактором. Натомість фізичні обсяги експорту за той самий період скоротилися. Іншими словами, якщо у 2024 р. підприємство продавало б продукцію за цінами 2021 р., експортна виручка була б на 19,43% меншою, ніж у базовому 2021 р., – і тільки зростання цін на 70,07% дозволило не просто компенсувати

скорочення фізичних обсягів, а й сформувані приріст експортної виручки на 37,18%.

Проведений комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» дозволяє не лише зафіксувати досягнуті результати, а й виявити ключові проблемні аспекти, які стримують подальший розвиток міжнародного бізнесу підприємства. З метою системного узагальнення проблемних аспектів доцільно розглянути їх у розрізі таких аналітичних блоків: структурні диспропорції, операційні обмеження та ринкові загрози.

Першою і найбільш принциповою проблемою є надмірна товарна концентрація експортної діяльності підприємства. За результатами факторного та структурного аналізу, частка пивної категорії в натуральному обсязі експорту становила 97,5% у 2021 р. і, незважаючи на поступове зниження, все ще сягала 89,95% у 2024 р. Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана товарної структури у 2024 р. становило 8152, що відповідає категорії надвисокої концентрації.

Така ситуація генерує системний ризик: будь-яке погіршення кон'юнктури пивного ринку в країнах-партнерах, зміна митно-тарифної політики щодо пива, посилення конкуренції з боку локальних виробників або зміна споживчих уподобань здатні суттєво знизити загальний обсяг експортної виручки. При цьому альтернативні товарні категорії – безалкогольні напої (10,05% за натуральним обсягом у 2024 р.), слабоалкогольні напої, сидр, мінеральна вода – хоча й демонструють позитивну динаміку, ще не мають достатнього масштабу для компенсації можливих втрат у пивному сегменті.

Другою структурною проблемою є відставання фізичних обсягів експорту від довоєнного рівня. Попри суттєве зростання вартісних показників (у 2025 р. обсяг експорту в грошовому вираженні перевищив рівень 2021 р. більш ніж удвічі), натуральний обсяг поставок у 2025 р. (5855 тис. дал) становить лише 81,2% від показника 2021 р. (7214 тис. дал). Результати факторного індексного аналізу підтверджують: зростання вартості експорту у 2024 р. порівняно з 2021 р. повністю зумовлено ціновим фактором ($I_p = 1,7007$), тоді як фізичні обсяги скоротилися на 19,43% ($I_q = 0,8057$). Це означає, що реальна присутність підприємства на

зовнішніх ринках у кількісному вимірі ще не досягла довоєнного рівня, а підвищення виручки забезпечується зростанням ціни одиниці продукції.

Третьою проблемою є поступове зниження коефіцієнта ефективності експорту - з 1,435 у 2023 р. до 1,268 у 2025 р. (скорочення на 11,6%). Незважаючи на те, що значення вищі за одиницю свідчать про збереження прибутковості зовнішніх операцій, низхідна тенденція цього показника вказує на відносне погіршення економічної результативності експорту.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства також залишається чутливою до загального воєнно-безпекового контексту. Як зазначено у річному звіті ПрАТ «ОБОЛОНЬ», серед основних ризиків підприємства виділяється воєнна агресія проти України, яка безпосередньо впливає на сприйняття підприємства іноземними партнерами, ускладнює залучення нових дистриб'юторів і перешкоджає розширенню на ринки, що вимагають стабільності ланцюга постачань [56].

Для системного узагальнення виявлених проблемних аспектів доцільно представити їх у форматі SWOT-аналізу, зосередженого виключно на слабких сторонах і загрозах – тих складових, які визначають ключові виклики. Основні слабкі сторони та найбільш впливові загрози можна побачити у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – аналіз проблемних аспектів міжнародного бізнесу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Слабкі сторони	Загрози
1. Висока концентрація експорту на пивному сегменті 2. Відставання фізичних обсягів експорту від рівня 2021 р. 3. Зниження коефіцієнта ефективності експорту 4. Нестабільність окремих напрямів збуту 5. Слабке представлення безалкогольних, слабоалкогольних та преміальних продуктів на зовнішніх ринках 6. Обмежений маркетинговий бюджет для просування брендів на ринках далеких регіонів	1. Воєнні ризики, що стримують нових міжнародних партнерів 2. Зростання логістичних витрат та обмежена пропускна спроможність прикордонних переходів 3. Посилення конкуренції з боку міжнародних гравців на ключових ринках ЄС 4. Нестабільність валютного курсу та зростання витрат на страхування зовнішньоекономічних операцій 5. Зростання вимог до сертифікації та нетарифне регулювання в країнах-імпортерах 6. Негативний вплив «ефекту України» на сприйняття продукції на окремих ринках Азії та Близького Сходу

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

З метою структурованого опису виявлених проблем та їх наслідків для міжнародного бізнесу підприємства у таблиці 2.23 наведено деталізований перелік ключових проблемних аспектів.

Таблиця 2.23 – Проблемні аспекти міжнародного бізнесу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та їх наслідки

Проблемний аспект	Прояв у діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	Наслідки для міжнародного бізнесу
Надмірна товарна концентрація експорту	Частка пива в натуральному обсязі експорту у 2024 р. – 89,95%; ННІ товарної структури – 8152	Висока залежність від кон'юнктури пивного ринку; зниження стійкості до змін споживчих уподобань; обмежені можливості для цінової диференціації
Відставання фізичних обсягів експорту від довоєнного рівня	У 2025 р. натуральний обсяг експорту (5855 тис. дал) становить лише 81,2% від рівня 2021 р. (7214 тис. дал)	Зростання виручки забезпечується переважно ціновим фактором, а не розширенням ринкової присутності
Зниження ефективності експортних операцій	Коефіцієнт ефективності експорту знизився з 2023 р. до 2025 р. на 11,6%	Погіршення співвідношення між виручкою від експорту та умовними витратами на нього
Нестабільність азійського напрямку збуту	Обсяг експорту до Китаю скоротився з 1344,08 тис. дал (2021) до 321,53 тис. дал (2024)	Ризик втрати перспективного ринку збуту; ускладнення довгострокового планування зовнішніх поставок в Азійсько-Тихоокеанський регіон
Логістичні обмеження та зростання транспортних витрат	Переважна частка поставок через сухопутні маршрути Польщею, Литвою та іншими сусідами; зростання вартості та часу доставки	Обмеження можливостей виходу на ринки поза Європою; підвищення собівартості експорту; зниження цінової конкурентоспроможності на далеких ринках
Нетарифні бар'єри та регуляторні вимоги на зовнішніх ринках	Різні вимоги до маркування, сертифікації, вмісту алкоголю, мінімальних залишків строку придатності	Збільшення витрат на підготовку документації; необхідність адаптації продукту для різних ринків; ризик затримок і блокувань на митниці
Відсутність комплексного брендингу для міжнародних ринків	Продукція реалізується без активного формування впізнаваності торгових марок у країнах збуту	Обмежена цінова влада підприємства на зовнішніх ринках; залежність від умов посередників
Валютні та фінансові ризики зовнішньоекономічних операцій	Здійснення розрахунків у різних валютах в умовах нестабільності гривні та обмежень НБУ	Курсові втрати при конвертації; ускладнення фінансового планування; необхідність хеджування валютних ризиків

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Висновки до розділу 2

За результатами комплексного аналізу діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та дослідження особливостей функціонування підприємства на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції. Виявлено, що підприємство має сформовану виробничу базу, розгалужену корпоративну структуру, впізнавані торговельні марки та значний досвід роботи як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

У процесі аналізу організаційно-економічної характеристики встановлено, що діяльність підприємства охоплює кілька важливих товарних напрямів: виробництво пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води, солоду та супутньої продукції. Така диверсифікація асортименту є важливою перевагою, оскільки дозволяє підприємству працювати з різними групами споживачів і частково знижувати залежність від окремого товарного сегмента. Водночас виявлено, що у зовнішньоекономічній діяльності ця перевага використовується не повною мірою, оскільки експортна структура залишається значною мірою зосередженою на пивній продукції.

Окрему увагу приділено аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. ПрАТ «ОБОЛОНЬ» здійснює експорт до значної кількості країн, зокрема до Польщі, Молдови, Литви, Великої Британії, Грузії, Китаю, ОАЕ, Франції, Ізраїлю, Німеччини, США, Канади та інших ринків. У 2025 році обсяг експорту становив 1540939 тис. грн, або 11,2% від загального обсягу продажів. Це підтверджує, що міжнародний напрям є важливою складовою діяльності підприємства, хоча його частка ще не є домінуючою у загальній структурі реалізації.

У результаті дослідження динаміки експорту виявлено неоднозначну тенденцію. З одного боку, підприємство демонструє зростання експортної виручки, що свідчить про збереження попиту на продукцію на зовнішніх ринках. З іншого боку, фізичні обсяги експорту не відновилися до довоєнного рівня, а частина позитивної динаміки пояснюється не стільки збільшенням кількості реалізованої продукції, скільки впливом цінового чинника, валютних коливань і зміни вартості

продукції. Це дає підстави стверджувати, що нарощування експортної виручки саме по собі не завжди означає підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Доведено, що одним із головних проблемних аспектів міжнародного бізнесу підприємства є висока товарна концентрація експорту. Основна частка поставок припадає на пиво, тоді як безалкогольна продукція, попри наявність сильних брендів і стабільного внутрішнього попиту, має значно меншу роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Така ситуація створює ризики для стабільності експорту, оскільки залежність від одного товарного напрямку робить підприємство більш чутливим до змін попиту, конкуренції, регуляторних обмежень і логістичних труднощів на окремих ринках.

Обґрунтовано, що подальше підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності має бути пов'язане не лише зі збільшенням обсягів експорту, а й із якісною зміною його структури. Зокрема, доцільним є посилення ролі безалкогольного сегмента в експортному портфелі, оскільки цей напрям є менш залежним від обмежень, пов'язаних з алкогольним ринком, і має ширший потенціал для просування на окремих міжнародних ринках. Крім того, розвиток експорту безалкогольної продукції може сприяти підвищенню стійкості міжнародного бізнесу підприємства.

З НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Обґрунтування заходів щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

За результатами проведеного у другому розділі аналізу встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» після різкого скорочення у 2022 р. поступово відновлюється, однак її розвиток має низку структурних обмежень.

З урахуванням виявлених проблем найбільш доцільним напрямом проєкту є розвиток експорту непивної продукції, оскільки саме цей підхід дає змогу одночасно вирішити декілька завдань: знизити рівень товарної концентрації експорту, посилити присутність підприємства у сегментах із вищим потенціалом зростання, зменшити залежність від регуляторних обмежень алкогольної продукції та сформувати додаткове джерело експортної виручки. При цьому вибір конкретної продукції має спиратися не лише на внутрішні можливості ПрАТ «ОБОЛОНЬ», а й на актуальні тенденції світового та регіонального ринку напоїв.

Додатковим підтвердженням є аналітичні огляди, де серед актуальних напрямів розвитку безалкогольного ринку виділено попит на функціональні інгредієнти, зміну споживчих уподобань, розширення безалкогольних альтернатив, готовність окремих груп споживачів платити за продукцію з позиціонуванням як більш «здорову», а також зростання ролі покоління Z у формуванні попиту на функціональні напої [17].

Загальні тенденції українського експорту також підтверджують потребу у розвитку продукції з вищою доданою вартістю. У 2024 р. експорт України у грошовому вимірі зріс щонайменше на 13,4% і становив 41,043 млрд дол. США, а одним із чинників відновлення стало пожвавлення української переробки. Уряд також акцентує увагу на розвитку експорту товарів із високою доданою вартістю [58].

Перед вибором конкретного ринку збуту для реалізації проєкту доцільно провести попередній аналіз потенційних напрямів розширення експортної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Проведене у другому розділі дослідження показало, що європейський напрям уже відіграє ключову роль у географічній структурі експорту підприємства та забезпечує основну частину зовнішніх поставок як у натуральному, так і у грошовому вираженні. Крім того, ринок Європи характеризується високим рівнем конкуренції, значною присутністю міжнародних виробників напоїв, сформованими споживчими вподобаннями та жорсткими вимогами до просування брендів. Тому подальше нарощування експорту виключно за рахунок європейських країн може мати обмежений потенціал і потребувати значних витрат.

У зв'язку з цим більш перспективним для проєкту є розгляд ринків Азії та Близького Сходу, які відповідають стратегічним орієнтирам підприємства щодо пошуку нових партнерів і розширення міжнародної присутності. Серед потенційних напрямів доцільно виділити Туреччину, Ізраїль, Ірак та Об'єднані Арабські Емірати. Вибір саме цих країн зумовлений їхньою географічною належністю до перспективного близькосхідного та суміжного регіону, наявністю або потенціалом торговельної взаємодії з ПрАТ «ОБОЛОНЬ», різним рівнем місткості споживчого ринку, а також можливістю просування пивобезалкогольної продукції у форматі партнерської моделі збуту через місцевих імпортерів і дистриб'юторів. Показники для порівняння потенційних ринків збуту відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз потенційних ринків збуту безалкогольної (б/а) продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Показник	Туреччина	Ізраїль	Ірак	ОАЕ
1	2	3	4	5
I Загальна характеристика країни				
Населення (2025), млн осіб	85,2	9,8	47	10
ВВП на душу населення (2025), USD	15893	54177	5668	51294

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Частка міського населення, %	77	93	72	88
Частка молоді (до 30 р.) у населенні, %	39	37	58	26
Медіанний вік, років	31,5	30,2	21,6	33
II Ринок безалкогольних напоїв				
Обсяг ринку б/а напоїв, 2025 (оцінка), млрд USD	4,5	3,2	1,2	3,7
Прогнозований обсяг ринку б/а напоїв, 2030, млрд USD	6,2	4,3	1,9	5
Зростання ринку б/а напоїв, 2025–2030, %	6,6	6,1	9,5	6,2
Споживання б/а напоїв на душу нас., л/рік	87	155	35	116
Попит на імпорتنі б/а напої	Помірний (сильна локальна конкуренція)	Високий (відкритий ринок)	Зростаючий (дефіцит локал. виробництва)	Дуже високий (90% імпортна продукція)
III Логістичні особливості				
Відстань від Києва, км	1260	2500	2800	4300
Основний маршрут поставок	Автомобільний через Румунію / Болгарію; можливий залізничний	Автомобільний через Румунію, Болгарію, Туреччину до порту Мерсін + морем до Хайфи або Ашдода	Автомобільний через Румунію, Болгарію, Туреччину; складний транзит через кордон Туреччина-Ірак	Автомобільний до Туреччини + морський контейнерний через порт Мерсін або Стамбул до Джебель-Алі (ОАЕ);
Митне регулювання (складність)	Помірна (митний союз із ЄС)	Відносно відкрите	Висока (складне митне оформлення)	Помірна (зони вільної торгівлі)
Вимоги до маркування / сертифікації	Halal, турецький стандарт TS EN	Kosher / Halal, маркування івритом	Halal, ISO, реєстрація в МоН	Halal, Emirates Authority (ESMA)
Наявність митного пільгового режиму з Україною	Немає (COT-тарифи)	FTA Україна-Ізраїль (з 2019)	Немає (COT-тарифи)	Немає (переговори)

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3	4	5
IV Поточна присутність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (2024)				
Обсяг експорту, тис. дал	5,5	157,71	22,02	4,22
Вартість експорту, тис. грн	1344,72	29470,42	3837,51	1118,42
Середня ціна, грн/дал	244,5	186,8	174,3	264,9
Динаміка 2021-2024	Непостійна (0 - 8,64 - 11,30 - 5,50), %	Стабільна та зростаюча (17,5%)	Нова: з 0 % у 2021 до 22,02% у 2024	Нова: перший запис у 2024
V Бізнес-середовище та перспективи				
Політична стабільність	Помірна	Збройний конфлікт	Низька	Висока
Ставлення до України	Нейтральне (балансує між сторонами)	Позитивне (союзник, FTA)	Нейтральне	Позитивне (ділові відносини)
Заборона алкоголю (релігійний фактор)	Алкоголь дозволений (мусульман більшість)	Немає заборони (міксований ринок)	Часткова (алкоголь обмежений, попит на б/а напої вищий)	Алкоголь дозволений у торг. зонах
Конкурентне середовище	Висока конкуренція	Помірна (відкритий ринок, є ніша для EUR-брендів)	Помірна (домінують іранські та саудівські бренди)	Висока (глобальні бренди, преміум-сегмент)
Потенціал зростання для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (інтегральна оцінка)	великий ринок, але висока конкуренція та відсутність FTA	найвища оцінка: FTA, стабільна база, платоспроможний попит	зростаючий попит, але логістичні та безпекові ризики	преміум-ринок та хаб, але дорога логістика

Джерело: складено автором на основі внутрішньої статистики підприємства; [55;59-61]

На підставі проведеного порівняльного аналізу чотирьох потенційних ринків збуту за п'ятьма блоками критеріїв, а також з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах воєнного часу, пропонується обрати ринок Ізраїлю як цільовий ринок для розроблення проєкту з удосконалення міжнародного бізнесу підприємства.

Для оцінки доцільності реалізації проєкту на ринку Ізраїлю важливо не лише визначити його загальну привабливість, а й проаналізувати конкурентне середовище, у межах якого потенційно функціонуватиме продукція ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Ринок безалкогольних напоїв Ізраїлю характеризується наявністю сильних локальних виробників, міжнародних брендів і спеціалізованих компаній, що працюють у різних сегментах: газованих напоїв, соків, води, енергетичних і функціональних напоїв.

До основних конкурентів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю доцільно віднести Central Bottling Company Ltd., Jafora-Tabori Ltd., Tempo Beverages Ltd., Gan Shmuel Group, Red Bull GmbH та Monster Beverage Corporation. Central Bottling Company Ltd. є одним із найпотужніших гравців ринку завдяки роботі з брендами Coca-Cola, Sprite, Fanta та іншими напоями. Jafora-Tabori Ltd. виступає важливим локальним виробником безалкогольної продукції, зокрема фруктових, газованих і водних напоїв. Tempo Beverages Ltd. є значущим конкурентом завдяки співпраці з PepsiCo та наявності широкого портфеля напоїв. Gan Shmuel Group представляє соковий сегмент, тоді як Red Bull GmbH та Monster Beverage Corporation формують преміальний сегмент енергетичних напоїв.

Для порівняння конкурентних позицій зазначених компаній доцільно використати систему кількісних показників, що відображають масштаб діяльності, досвід роботи, асортиментну широту, географічне охоплення, силу брендового портфеля та цінове позиціонування продукції. Відповідні аналізовані показники відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика конкурентів ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю

Показник	1 Central Bottling Company Ltd.	2 Jafora-Tabori Ltd.	3 Tempo Beverages Ltd.	4 Gan Shmuel Group	5 Red Bull GmbH	6 Monster Beverage Corporation	7 ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізації продукції, тис. USD	2475401	263626	676978	308290	12149859	7490 000	318424

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість років на ринку	56	91	72	83	37	34	44
Асортимент продукції, кількість сегментів	5	4	4	2	1	1	2
Кількість ринків збуту	5	1	4	50	175	158	70
Кількість торгових марок	7	7	10	1	1	13	10
Середня ціна, USD/л	1,83	1,73	2,56	7,00	8,54	5,89	2,43

Джерело: складено автором за даними компаній

На основі сформованої порівняльної таблиці можна перейти до побудови карт стратегічних груп конкурентів, які дадуть змогу наочно визначити відносне положення ПрАТ «ОБОЛОНЬ» серед основних гравців ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю. Використання цього методу дозволяє порівняти підприємства не лише за окремими показниками, а й за поєднанням ключових характеристик, що формують їхню конкурентну позицію.

Для аналізу доцільно побудувати три карти стратегічних груп: за співвідношенням обсягу реалізації та досвіду роботи на ринку, асортиментної широти та кількості ринків збуту, а також кількості торгових марок і середньої ціни продукції. Це дозволить визначити, до якої конкурентної групи може бути віднесено ПрАТ «ОБОЛОНЬ», які компанії є найближчими до нього за стратегічним профілем та за рахунок яких переваг підприємство може посилити свої позиції на обраному ринку.

На рисунках 3.1-3.3 відображено графіки з картами стратегічних груп з відповідним розподілом показників.

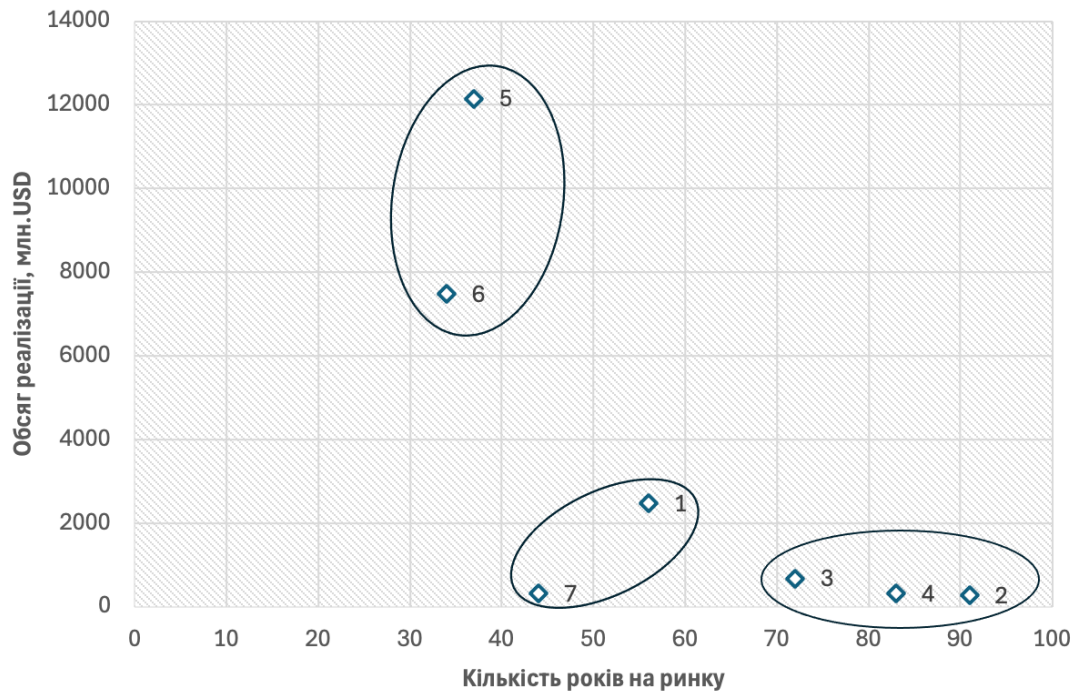


Рис. 3.1 – Карта співвідношення обсягів реалізації до кількості років на ринку

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.2

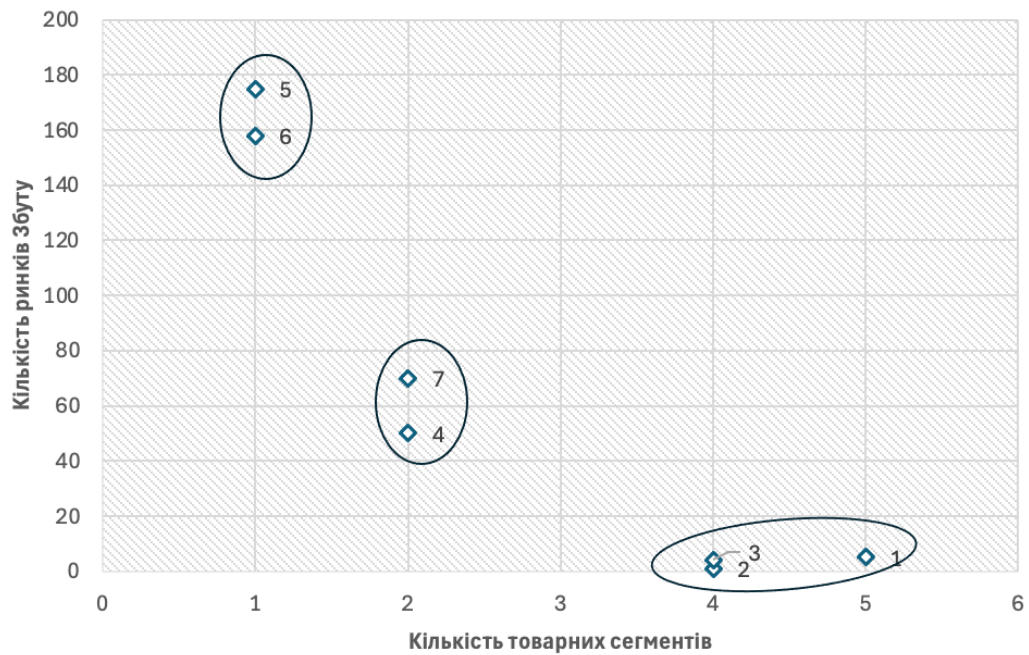


Рис. 3.2 – Карта співвідношення кількості товарних сегментів до кількості ринків збуту

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.2

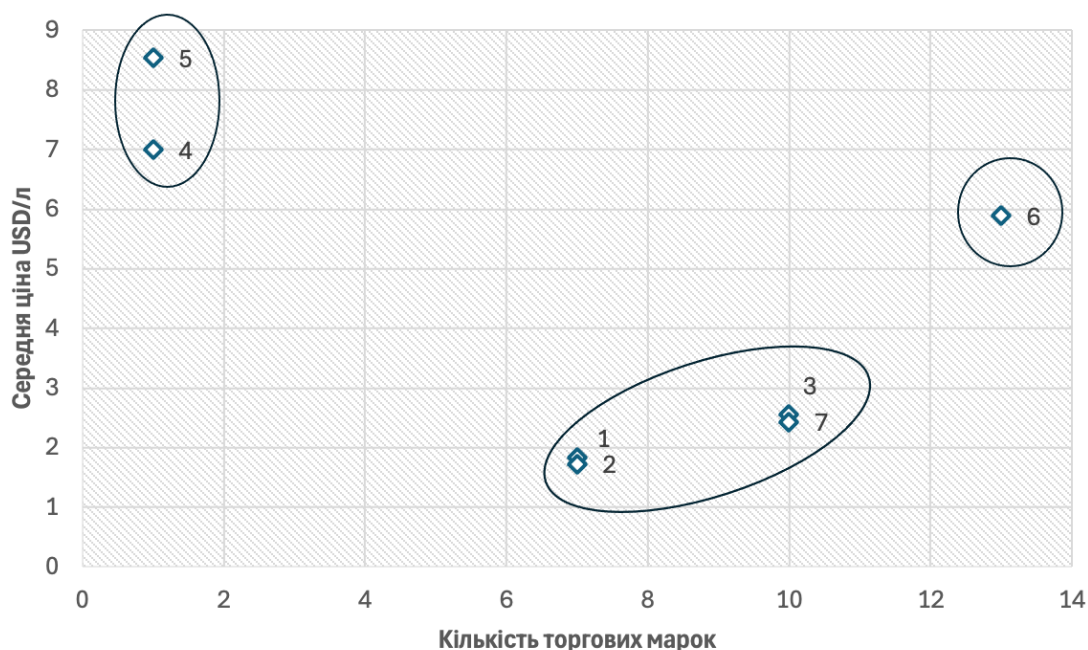


Рис. 3.3 – Карта співвідношення кількості торгових марок до середньої ціни

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.2

Побудовані карти стратегічних груп показують, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» не належить до групи глобальних високоресурсних конкурентів, таких як Red Bull GmbH або Monster Beverage Corporation, і не має настільки сильної локальної дистрибуційної позиції, як провідні ізраїльські виробники. Водночас підприємство має власні конкурентні передумови: достатній досвід роботи у сфері напоїв, наявність міжнародної експортної практики, порівняно широкий брендований портфель і помірне цінове позиціонування. Найближчими за окремими стратегічними характеристиками до ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є Tempo Beverages Ltd. та частково Gan Shmuel Group, однак конкурентна перевага ізраїльських компаній полягає у кращій локальній присутності та доступі до каналів збуту.

Для поглиблення аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю доцільно доповнити побудову карт стратегічних груп методом експертного оцінювання. Якщо карти стратегічних груп дають змогу наочно визначити відносне положення підприємства серед конкурентів за окремими парами показників, то експертне оцінювання дозволяє комплексно узагальнити конкурентні позиції компаній за всіма обраними

критеріями одночасно. З узагальненою таблицею з результатами оцінювання можна ознайомитись в додатках до дипломної роботи (Додаток В).

За результатами експертного оцінювання можна зробити висновок, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має середній рівень конкурентоспроможності на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю. Підприємство поступається провідним гравцям ринку, насамперед Central Bottling Company Ltd., Monster Beverage Corporation, Tempo Beverages Ltd. та Jafora-Tabori Ltd., однак не є аутсайдером конкурентного середовища. Його позиція є ближчою до середнього сегмента, що підтверджує потенціал для посилення присутності на обраному ринку за умови правильної партнерської та маркетингової стратегії.

Після проведення порівняльного аналізу потенційних ринків збуту, оцінювання конкурентного середовища та визначення конкурентних позицій на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю доцільно конкретизувати зміст запропонованого проєкту. З метою підвищення ефективності експортної діяльності підприємства пропонується реалізувати проєкт, що передбачає організацію серії експортних поставок безалкогольної продукції на ринок Ізраїлю через партнерську модель співпраці з місцевим імпортером або дистриб'ютором.

У межах економічного обґрунтування проєкту необхідно насамперед визначити товарну основу експортної пропозиції, обсяги поставок та загальну логіку їх організації. З урахуванням попередньо проведеного аналізу доцільним є зосередження проєкту саме на розвитку експорту безалкогольної продукції, оскільки цей напрям дає змогу зменшити залежність підприємства від пивного сегмента, посилити товарну диверсифікацію експорту та сформувати додаткове джерело виручки на перспективному ринку Ізраїлю. Як основний продукт для реалізації проєкту пропонується обрати торговельну марку «Живчик», яка є одним із найбільш упізнаваних брендів безалкогольних напоїв ПрАТ «ОБОЛОНЬ» та має потенціал для просування на зовнішніх ринках завдяки поєднанню доступного цінового позиціонування, фруктові смакової основи та належності до категорії масових газованих напоїв.

У межах проєкту передбачається експорт безалкогольної продукції ТМ «Живчик» у декількох смакових варіантах та форматах пакування. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє одночасно охопити різні споживчі ситуації: сімейне споживання, індивідуальне споживання, імпульсні покупки та продаж через роздрібні торговельні точки. З цією метою до експортної партії доцільно включити продукцію у пляшках об'ємом 2 л, 1 л та 0,5 л.

З урахуванням річного планового обсягу експорту безалкогольної продукції на рівні близько 270000 л доцільно організувати поставки у форматі 12 рівномірних щомісячних відвантажень. Обсяг однієї поставки становитиме 22500 л, або 2250 дал продукції. Такий обсяг відповідає одній повній автомобільній поставці та одному морському контейнеру типу 40' High Cube, що дозволяє уникнути надмірного дроблення партій і водночас не створює надлишкових складських запасів у країні призначення. У межах однієї поставки передбачається формування 25 палет продукції ТМ «Живчик», з яких 12 палет припадає на пляшки об'ємом 2 л, 8 палет – на пляшки об'ємом 1 л, а 5 палет – на пляшки об'ємом 0,5 л. Загалом одна поставка включатиме 21600 пляшок продукції сукупним обсягом 22500 л. У річному вимірі це забезпечить експорт 259200 пляшок, або 270000 л безалкогольної продукції. Така логістична модель є збалансованою, оскільки відповідає місткості автомобільного транспорту та 40-футового морського контейнера, а також дозволяє здійснювати регулярне щомісячне постачання продукції на ринок Ізраїлю [62; 63].

Для економічного обґрунтування проєкту необхідно визначити не лише прогнозний обсяг поставок, а й умови їх організації, оскільки саме логістика, контрактні умови та розподіл відповідальності між експортером і імпортером безпосередньо впливають на структуру витрат.

З огляду на мультимодальний характер транспортування найбільш доцільною умовою поставки для проєкту є СІР порт Хайфа / Ашдод, Incoterms 2020. На відміну від СІF, який застосовується переважно для морських перевезень, умова СІР краще відповідає ситуації, коли доставка включає автомобільний і морський етапи. За таких умов ПрАТ «ОБОЛОНЬ» як експортер бере на себе

організацію виробництва, пакування, палетизації продукції, підготовку експортних документів, митне оформлення в Україні, доставку вантажу автомобільним транспортом до порту відправлення, оплату морського перевезення до ізраїльського порту та страхування вантажу. Імпортёр в Ізраїлі, своєю чергою, відповідає за імпортерне митне оформлення, сплату місцевого ПДВ, проходження необхідних процедур допуску харчової продукції на ринок, внутрішню доставку зі складу або порту до торговельних мереж, а також подальшу дистрибуцію продукції [64].

Маршрут поставки в межах проєкту відображено на рисунку 3.4 та може бути організований за схемою: Україна – Румунія – Болгарія – Туреччина – Ізраїль. На першому етапі продукція з виробничого майданчика ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у м. Києві автомобільним транспортом доставляється до турецького порту Мерсін або іншого доступного контейнерного порту. Далі продукція у 40-футовому контейнері транспортується морським шляхом до одного з основних портів Ізраїлю – Хайфи або Ашдода.

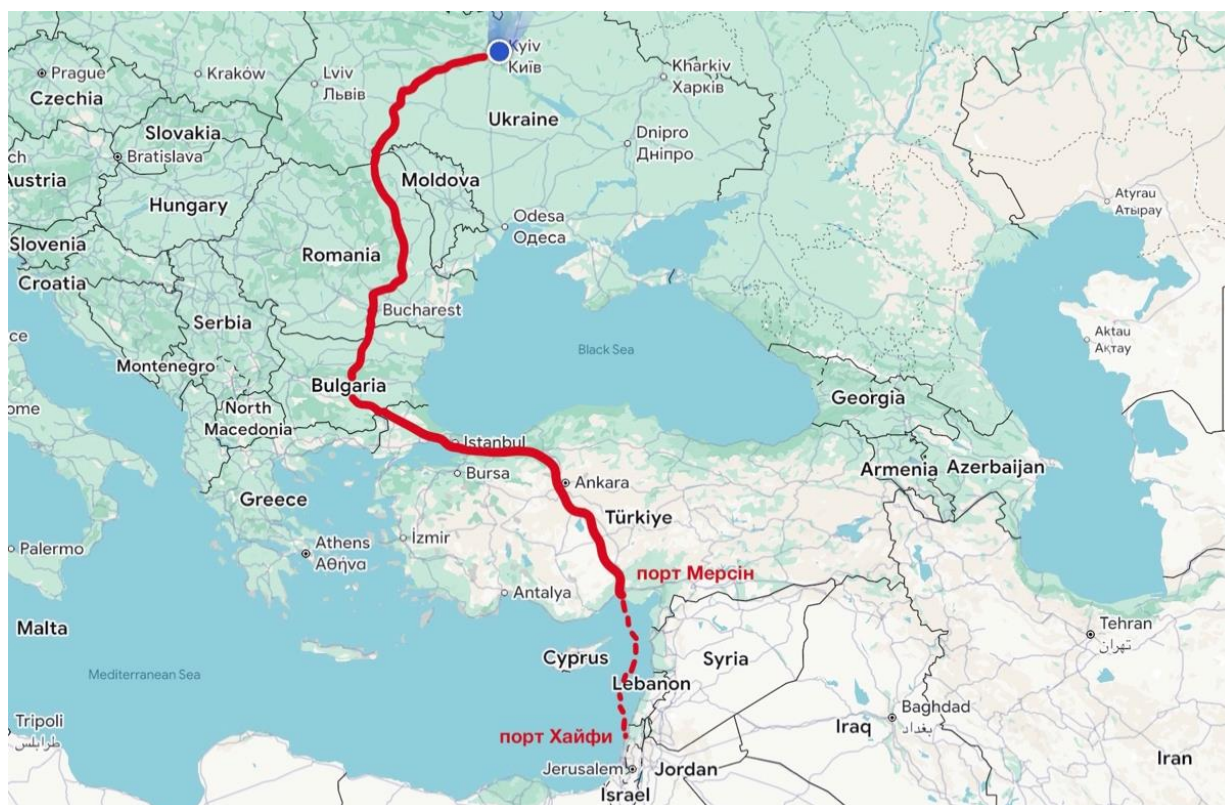


Рис. 3.4 – Маршрут здійснення поставки з України до Ізраїлю

Джерело: побудовано автором

3.2 Розрахунок економічної доцільності впровадження запропонованих заходів

Після обґрунтування заходів щодо забезпечення ефективності експортної діяльності підприємства також необхідно визначити економічну доцільність запропонованого проєкту. Для цього спочатку визначимо основні витрати за проєктом.

Розрахунок витрат здійснюється з урахуванням виробничої собівартості продукції, витрат на пакування й палетизацію, автомобільну доставку до порту, морське перевезення, страхування вантажу, підготовку документів, адаптацію маркування та маркетингову підтримку. Узагальнений розрахунок витрат за проєктом наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Розрахунок витрат за проєктом експорту безалкогольної продукції ТМ «Живчик» до Ізраїлю, USD

Стаття витрат		Опис	Розрахунок	Обсяг витрат, USD
1	2	3	4	5
Змінні	Виробнича собівартість	Вартість виготовлення продукції ТМ «Живчик» за форматами пакування		
		2 л	0,68 * 64800	44064
		1 л	0,39 * 86400	33696
		0,5 л	0,24 * 108000	25920
	Експортне маркування та стікерування	Підготовка маркування івритом, групові етикетки, стікери для 259200 пляшок	0,025 * 259200	6480
	Автомобільне перевезення	Доставка 25 палет щомісяця з України до порту Мерсін (Туреччина)	3200 * 12	38400
	Морське контейнерне перевезення	Перевезення 1 контейнера 40' НС щомісяця за маршрутом Мерсін – Хайфа/Ашдод	1150 * 12	13800

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
	Портові та перевантажувальні витрати	Термінальна обробка, навантаження/перевантаження та розвантаження контейнера	600 * 12	7200
	Митно-брокерські та експедиційні витрати	Оформлення експортних документів, супровід вантажу, послуги брокера й експедитора	300 * 12	3600
	Страхування вантажу	Страхування вантажу на етапі міжнародного автомобільного та морського перевезення	120 * 12	1440
	Маркетингові витрати	Промоматеріали, digital-просування, дегустації та стартові промоакції на ринку Ізраїлю	1250 * 12	15000
ВСЬОГО ЗМІННІ ВИТРАТИ				189600
Постійні	Організаційні витрати	Сертифікаційний та регуляторний супровід, адаптація етикеток до вимог ринку Ізраїлю, підготовка зразків	2000 + 1000 + 500	3500
	Юридичний і контрактний супровід	Підготовка контракту з імпортером/дистриб'ютором, перевірка умов поставки та оплати	1500	1500
	Лістинг і первинне представлення продукції	Презентація продукції дистриб'ютору, зразки, стартове розміщення у каналах збуту	4000	4000
	Заробітна плата управлінського персоналу	Менеджер із ЗЕД, логіст і маркетолог, частково залучені до реалізації проєкту	(700 + 500 + 300) * 12	18000

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5
	Резерв непередбачених постійних витрат	Додаткові витрати на уточнення документів, комунікацію з партнером та повторні погодження	3000	3000
ВСЬОГО ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ				30000
ЗАГАЛЬНА СУМА ВИТРАТ ЗА ПРОЄКТОМ				219600

Джерело: складено автором на основі розрахункових умов проєкту

Розподілимо суму витрат за проєктом – 219600 USD або 9653616 грн (за курсом НБУ 43,96 грн), на такі статті: виробничу собівартість – 110160 USD або 4842634 грн, адміністративні витрати – 30000 USD або 1318800 грн, витрати на збут – 79440 USD або 3492182 грн.

Запропонована структура витрат відображає основні статті, які має врахувати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» під час організації регулярних поставок безалкогольної продукції на ринок Ізраїлю. Найбільшу частку витрат формує виробнича собівартість продукції, тоді як логістичні, організаційні та маркетингові витрати забезпечують практичну реалізацію проєкту й адаптацію продукції до умов нового ринку. Обрана модель поставки за умовами СІР дозволяє підприємству контролювати якість і своєчасність міжнародної доставки, але водночас не брати на себе повний комплекс витрат, пов'язаних з імпортом оформленням та внутрішньою дистрибуцією в Ізраїлі.

Перед визначенням прогностичної виручки від реалізації проєкту доцільно розрахувати орієнтовну ціну продукції за окремими форматами пакування. Оскільки в межах проєкту передбачається експорт безалкогольного напою ТМ «Живчик» до Ізраїлю у пляшках об'ємом 2 л, 1 л та 0,5 л, розрахунок ціни необхідно здійснювати окремо для кожного формату. Для формування експортної ціни враховано виробничу собівартість, транспортно-логістичні витрати, витрати на навантаження і розвантаження, адаптацію маркування, сертифікаційний та

організаційний супровід, маркетингові витрати, оплату праці залучених працівників, а також планову маржу підприємства.

Узагальнений розрахунок ціни продукції за форматами пакування наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок ціни товару за формами упаковки продукції ТМ «Живчик», USD/од.

Назва показника	Складові	Витрати за одиницю продукції			Всього		
		2 л	1 л	0,5 л	2 л	1 л	0,5 л
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробнича собівартість одиниці товару	Сировина та матеріали	0,27	0,15	0,09	0,68	0,39	0,24
	Комунальні послуги та енергоносії	0,065	0,04	0,026			
	Заробітна плата виробничого персоналу	0,115	0,07	0,044			
	Витрати на перевірку якості	0,01	0,007	0,005			
	ПЕТ-пляшка, кришка, етикетка та групове пакування	0,16	0,09	0,055			
	Амортизація виробничого обладнання	0,035	0,02	0,012			
	Витрати на обслуговування обладнання	0,015	0,008	0,005			
	Втрати від браку та технічні втрати	0,01	0,005	0,003			
Експортне маркування та адаптація упаковки	Маркування івритом та експортне стікерування	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025	0,025
Транспортні витрати	Автомобільне перевезення Україна – порт Мерсін	0,284	0,142	0,071	0,44	0,22	0,11
	Морське контейнерне перевезення Мерсін – Хайфа/Ашдод	0,102	0,051	0,026			
	Портові та перевантажувальні витрати	0,053	0,027	0,013			
Митно-брокерські та страхові витрати	Митно-брокерський та експедиційний супровід	0,027	0,013	0,007	0,037	0,019	0,009
	Страховання вантажу за умовами СІР	0,011	0,005	0,003			

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Маркетингові витрати	Digital-просування та онлайн-реклама	0,044	0,022	0,011	0,111	0,056	0,028
	Дегустації та промоакції з партнером	0,044	0,022	0,011			
	Друк рекламної продукції та POS-матеріалів	0,015	0,007	0,004			
	Непередбачені маркетингові витрати	0,007	0,004	0,002			
Організаційні витрати	Сертифікаційний і регуляторний супровід	0,015	0,007	0,004	0,067	0,033	0,017
	Адаптація макета етикетки та підготовка зразків	0,011	0,006	0,003			
	Юридичний супровід, контракт і первинний лістинг	0,041	0,02	0,01			
З/п управлінського персоналу	Менеджер із ЗЕД	0,062	0,031	0,016	0,133	0,067	0,033
	Логіст	0,044	0,022	0,011			
	Маркетолог із частковою зайнятістю	0,027	0,013	0,007			
Інші постійні витрати	Резерв непередбачених постійних витрат	0,022	0,011	0,006	0,022	0,011	0,006
Собівартість, дол./од.					1,516	0,82	0,468
Маржа, %					25	30	35
Ціна реалізації, дол./од.					1,89	1,07	0,63

Джерело: складено автором на основі розрахункових умов проєкту

Отримані результати свідчать, що ціна продукції ТМ «Живчик» формується під впливом як виробничих, так і експортно-логістичних витрат. Найнижча ціна в перерахунку на одиницю об'єму припадає на формат 2 л, оскільки більший обсяг пляшки дає змогу розподілити частину постійних і супровідних витрат на більшу кількість продукції. Формат 1 л займає проміжну позицію та може розглядатися як універсальний варіант для роздрібного продажу, тоді як формат 0,5 л має вищу собівартість одиниці об'єму через більшу частку пакування, логістичного обслуговування та маркетингових витрат у розрахунку на літр продукції. Водночас саме формат 0,5 л є важливим для індивідуального споживання та імпульсних

покупок, тому його включення до експортної партії є доцільним попри нижчу суму прибутку.

Перед оцінюванням загальної ефективності запропонованого проєкту за методикою [65] доцільно розрахувати очікувані фінансові результати експортної угоди за окремими форматами пакування продукції. Узагальнену оцінку ефективності експортної угоди наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок ефективності експортної угоди безалкогольного напою ТМ «Живчик» на ринку Ізраїлю

Показник	Формат упаковки	Розрахунок	Значення	Всього
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Ціна одиниці експортованого товару, дол. США/пляшка	2 л	розрахована ціна за табл. 3.3	1,89	-
	1 л	розрахована ціна за табл. 3.3	1,07	
	0,5 л	розрахована ціна за табл. 3.3	0,63	
Загальна вартість експортованої партії, дол. США	2 л	1,89*64800	122472	282960
	1 л	1,07*86400	92448	
	0,5 л	0,63*108000	68040	
Собівартість експортованої партії, дол. США	2 л	1,516*64800	98236,8	219628,8
	1 л	0,820*86400	70848	
	0,5 л	0,468*108000	50544	
Сума можливого валового прибутку за угодою, дол. США	2 л	122472 - 98236,8	24235,2	63331,2
	1 л	92448 - 70848	21600	
	0,5 л	68040 - 50544	17496	
Сума ввізного мита та ПДВ в Ізраїлі, дол. США	2 л	0; за умовами СІР імпортні платежі сплачує імпортер	0	0
	1 л	0; не включається до витрат експортера	0	
	0,5 л	0; не включається до витрат експортера	0	
Рівень витрат на експортовану партію, %	2 л	(98236,8*100)/122472	80,21	77,62
	1 л	(70848*100)/92448	76,64	
	0,5 л	(50544*100)/68040	74,29	
Сума податку на прибуток, дол. США	2 л	24235,2*18%	4362,34	11399,62
	1 л	21600*18%	3888	
	0,5 л	17496*18%	3149,28	
Сума можливого чистого прибутку за угодою, дол. США	2 л	24235,2 - 4362,34	19872,86	51931,58
	1 л	21600 - 3888	17712	
	0,5 л	17496 - 3149,28	14346,72	

Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Рівень чистого прибутку до загальної вартості експортної партії, %	2 л	$(19872,86 \cdot 100) / 122472$	16,23	18,35
	1 л	$(17712 \cdot 100) / 92448$	19,16	
	0,5 л	$(14346,72 \cdot 100) / 68040$	21,09	
Рівень чистого прибутку до витрат за угодою, %	2 л	$(19872,86 \cdot 100) / 98236,8$	20,23	23,65
	1 л	$(17712 \cdot 100) / 70848$	25	
	0,5 л	$(14346,72 \cdot 100) / 50544$	28,38	
Коефіцієнт ефективності експортної угоди	2 л	$122472 / 98236,8$	1,25	1,29
	1 л	$92448 / 70848$	1,30	
	0,5 л	$68040 / 50544$	1,35	

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 3.3 та 3.4

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропонована експортна угода є економічно доцільною, оскільки за всіма форматами пакування прогнозується отримання позитивного фінансового результату. Найбільший внесок у загальну виручку та прибуток формує продукція у форматах 2 л і 1 л, що пояснюється поєднанням значного обсягу поставок і нижчих витрат у розрахунку на одиницю продукції. Формат 0,5 л має вищу відносну собівартість та нижчу маржинальність, однак залишається важливим для проєкту, оскільки орієнтований на індивідуальне споживання, імпульсні покупки та ширше охоплення роздрібних каналів збуту.

Будь-який зовнішньоекономічний проєкт супроводжується комплексом ризиків, ефективне управління якими є необхідною умовою його успішної реалізації. Методологічною основою оцінювання обрано матричний підхід «ймовірність - вплив», який є загальноприйнятим у міжнародній практиці проєктного менеджменту. Сутність підходу полягає в тому, що для кожного ризику окремо оцінюється ймовірність його настання (Р) та сила потенційного впливу на результати проєкту (І) за єдиною п'ятибальною шкалою, після чого визначається інтегральна оцінка ризику як добуток цих двох параметрів. Отримане значення дозволяє віднести кожен ризик до однієї з чотирьох зон значущості та визначити пріоритетність заходів реагування [66; 67].

Для забезпечення зіставності оцінок використано формалізовані шкали. За ймовірністю настання прийнято такі рівні: 1 – дуже низька, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока. За силою впливу: 1 – незначний вплив, 2 – низький, 3 – помірний, 4 – високий, 5 – критичний. Інтегральна оцінка $R = P * I$ набуває значень у діапазоні від 1 до 25 та інтерпретується за чотирма зонами: низький рівень (1-6), середній (7-11), підвищений (12-16) та критичний (17-25).

У таблиці 3.6 визначено дев'ять ключових ризиків, згрупованих у три блоки: операційні, ринкові та фінансово-регуляторні.

Таблиця 3.6 – Реєстр ідентифікованих ризиків проєкту поставок ТМ «Живчик» на ринок Ізраїлю

№	Ідентифікований ризик	Джерело виникнення	Потенційний наслідок
1	2	3	4
I Операційні (виробничо-логістичні) ризики			
1	Затримка оформлення сертифікатів та адаптації маркування під вимоги ринку Ізраїлю	Тривалі процедури сертифікації харчової продукції, відмінність регуляторних вимог, потреба у маркуванні івритом	Зрив графіка першої поставки, відтермінування виходу на ринок, додаткові витрати
2	Порушення строків поставки через збої на митниці або логістичні затримки на маршруті Мерсін-Хайфа	Мультиmodalність маршруту, черги на кордонах, залежність від розкладу морських ліній	Несвоєчасне поповнення складу імпортера, ризик дефіциту в роздрібних мережах
3	Невідповідність якості або пакування вимогам ринку; рекламації або відмова у митному оформленні	Специфічні вимоги до палетизації, терміну придатності та складу продукції	Повернення партії, штрафи, репутаційні втрати на старті проєкту
II Ринкові ризики			
4	Недостатній попит у дистриб'ютора: накопичення залишків, відмова від наступних замовлень	Новий бренд на ринку, відсутність впізнаваності, слабка маркетингова підтримка	Зниження обсягів реалізації, недовиконання планової виручки проєкту
5	Посилення конкуренції з боку локальних та глобальних виробників б/а напоїв	Висока насиченість ринку, сильні позиції Coca-Cola Israel, Tempo, Jafora-Tabori	Тиск на ціну та маржу, обмеження доступу до полиць роздрібних мереж
6	Зміна уподобань споживачів; зниження попиту на газовані напої	Глобальний тренд на «здорові» напої, зростання ролі покоління Z	Поступове скорочення цільового сегмента

Закінчення таблиці 3.6

1	2	3	4
ІІІ Фінансові та регуляторні ризики			
7	Коливання курсу USD/UAH: зростання гривневих витрат при фіксованій USD-ціні контракту	Валютна нестабільність, розрив між валютою витрат (UAH) та валютою виручки (USD)	Скорочення фактичної маржі та коефіцієнта ефективності угоди
8	Погіршення умов FTA або введення нетарифних бар'єрів з боку Ізраїлю	Зміни у двосторонній торговельній політиці, перегляд преференційних режимів	Втрата цінової переваги, зростання ввізних платежів для імпортера
9	Воєнні ризики та перебої логістики через загострення безпекової ситуації в регіоні	Нестабільність на Близькому Сході, ризики на маршруті Туреччина-Ізраїль	Призупинення поставок, зростання вартості фрахту та страхування, форс-мажор

Джерело: складено автором на основі умов проєкту

Наступним кроком є кількісне оцінювання ідентифікованих ризиків за матричним методом. Результати оцінювання ймовірності, впливу та розрахунку інтегральної оцінки наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Кількісне оцінювання ризиків проєкту за методом «ймовірність-вплив»

№	Ризик	Ймовірність, Р (1-5)	Вплив, І (1-5)	Оцінка, R (Р * І)	Рівень ризику
1	Затримка сертифікації та адаптації маркування	3	4	12	Підвищений
2	Порушення строків поставки	3	3	9	Середній
3	Невідповідність якості / пакування, реклаमाції	2	5	10	Середній
4	Недостатній попит у дистриб'ютора	3	4	12	Підвищений
5	Посилення конкуренції на ринку б/а напоїв	4	3	12	Підвищений
6	Зміна смакових уподобань споживачів	3	3	9	Середній
7	Коливання курсу валют	4	3	12	Підвищений
8	Погіршення умов FTA / нетарифні бар'єри	2	4	8	Середній
9	Воєнні ризики та перебої логістики	3	4	12	Підвищений

Джерело: розраховано автором

Результати кількісного оцінювання свідчать, що жоден із ризиків проєкту не потрапляє до критичної зони (17-25 балів), що загалом підтверджує керованість проєкту. Водночас п'ять ризиків (R1, R4, R5, R7, R9) отримали інтегральну оцінку 12 балів і віднесені до зони підвищеного рівня, що вимагає розроблення активних превентивних заходів ще на підготовчому етапі. Чотири ризики (R2, R3, R6, R8) перебувають у зоні середнього рівня та можуть бути ефективно керованими стандартними засобами без суттєвого впливу на загальну рентабельність проєкту.

Для наочного відображення відносного положення кожного ризику доцільно візуалізувати результати у вигляді карти - двовимірної матриці (рис. 3.5).

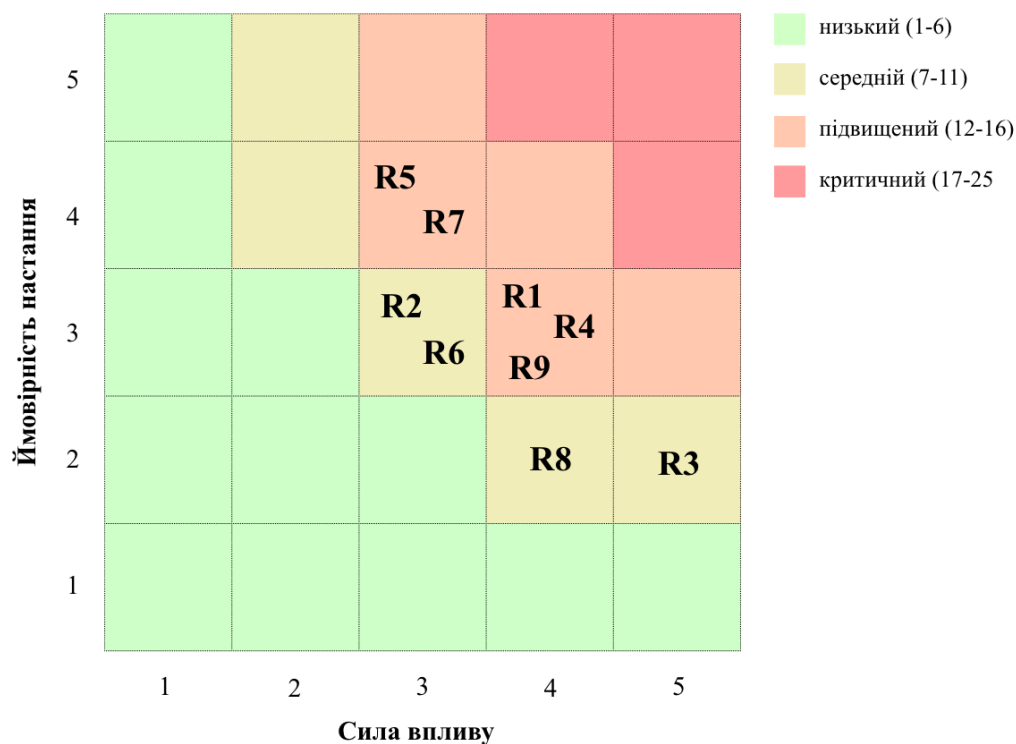


Рисунок 3.5 – Карта ризиків проєкту експорту ТМ «Живчик» на ринок Ізраїлю

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.7

Для доповнення просторового аналізу карти ризиків доцільно відобразити ризики також у формі ранжованого розподілу за інтегральною оцінкою. Така діаграма дозволяє чітко впорядкувати загрози за пріоритетністю та одночасно показати їх належність до функціональних категорій, що зручно для розподілу відповідальності між підрозділами.

Відповідний розподіл наведено на рисунку 3.6.

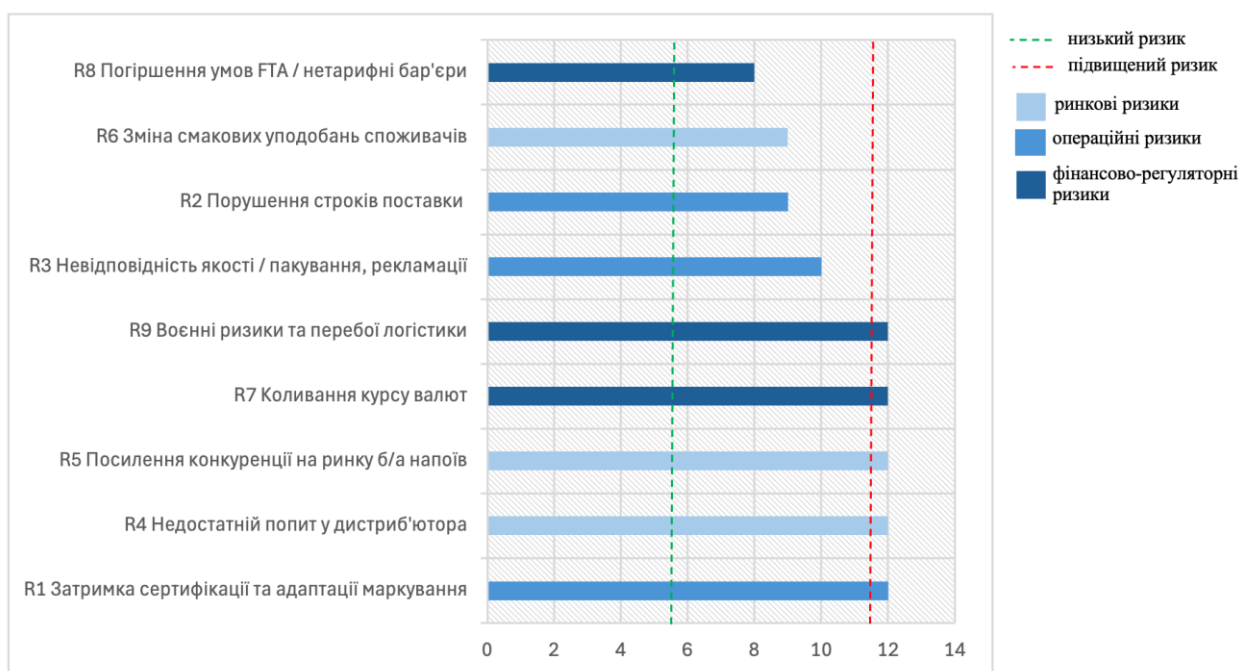


Рисунок 3.6 – Ранжування ризиків проєкту за рівнем значущості та категоріями

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.7

Ранжування ризиків підтверджує, що найвищу пріоритетність мають п'ять ризиків з оцінкою 12 балів, рівномірно розподілених між усіма трьома категоріями. Така збалансованість розподілу свідчить про комплексний характер ризиків проєкту та необхідність залучення до управління ними всіх ключових підрозділів підприємства, а не лише відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Завершальним етапом управління ризиками є розроблення стратегій реагування та конкретних заходів з мінімізації. Для кожного ризику обрано одну з базових стратегій: зменшення - зниження ймовірності або впливу через превентивні дії; передача - перенесення наслідків на третю сторону (страхування, хеджування, договірні застереження); прийняття - свідоме утримання ризику під моніторингом за умови його низької значущості. Узагальнення стратегій реагування та заходів з мінімізації, упорядкованих за рівнем ризику, наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Стратегії реагування та заходи з мінімізації ризиків проєкту

Ризик	Стратегія реагування	Відповідальний	Ключовий захід з мінімізації
R1. Затримка сертифікації	Зменшення	Відділ якості / ЗЕД	Старт підготовки документів одночасно з підписанням контракту; залучення сертифікаційного агента з досвідом ринку Ізраїлю
R4. Недостатній попит	Зменшення	Відділ маркетингу / ЗЕД	Пробна перша партія; узгоджений з дистриб'ютором план промо-підтримки та КРІ реалізації з кварталним переглядом
R5. Посилення конкуренції	Зменшення	Відділ маркетингу	Позиціонування ТМ «Живчик» як автентичного українського напою; акцент на унікальному фруктовому смаку
R7. Коливання курсу валют	Передача	Фінансовий відділ	Валютне застереження у контракті при відхиленні курсу понад 10%; форвардні контракти для хеджування
R9. Воєнні ризики, логістика	Передача / зменшення	Відділ логістики / ЗЕД	Страховання з покриттям воєнних ризиків; механізм перенесення поставки без штрафів у разі форс-мажору
R2. Порушення строків поставки	Зменшення	Відділ логістики	7-денний буфер у графіку; договір з резервним автоперевізником; умови компенсації з морським агентом
R3. Невідповідність якості	Зменшення	Відділ якості	Попереднє узгодження зразків; лабораторне тестування партії перед відправкою; страхування вантажу
R6. Зміна уподобань споживачів	Прийняття / зменшення	Відділ маркетингу	Розширення асортименту на 2-й рік: негазовані варіанти та природно-мінеральні води з портфеля ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
R8. Погіршення умов FTA	Моніторинг	Відділ ЗЕД / Юридичний	Постійний моніторинг змін у двосторонній торговельній угоді через Торгово-промислову палату України

Джерело: складено автором на основі результатів оцінювання ризиків

Запропонована система управління ризиками має превентивний характер: більшість заходів спрямована на запобігання настанню ризикових подій ще до початку поставок, а не на усунення їх наслідків. Для ризиків підвищеного рівня

передбачено активні стратегії зменшення та передачі, що дозволяє знизити їх інтегральну оцінку до прийнятного рівня.

Ефективність реалізації проєкту має оцінюватися за системою ключових показників, що охоплює фінансові, операційні, маркетингові та стратегічні виміри. Система КРІ забезпечує прозорість управління проєктом, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Цільові значення КРІ визначено на основі проведених розрахунків. Система КРІ проєкту наведена в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Система КРІ для моніторингу реалізації проєкту поставок ТМ «Живчик» на ринок Ізраїлю

Показник (КРІ)	Одиниця виміру	Цільове значення	Частота моніторингу
1	2	3	4
Фінансові КРІ			
Загальна виручка від реалізації проєкту за рік	USD	≥ 282960	Квартально
Чистий прибуток від реалізації проєкту за рік	USD	≥ 51932	Квартально
Коефіцієнт ефективності експортної угоди	Коеф.	$\geq 1,29$	Квартально
Рівень чистого прибутку до загальної вартості угоди	%	$\geq 18,35\%$	Квартально
Операційні КРІ			
Фактичний обсяг поставок за рік	Тис. дал	27	Щомісячно
Рівень виконання графіка поставок (відповідність плану за строками)	%	$\geq 92\%$	Щомісячно
Кількість рекламаций на якість продукції	Од.	0	Щоквартально
Маркетингові КРІ			
Кількість активних торгових точок, де представлена ТМ «Живчик» в Ізраїлі (до кінця 1-го року)	Од.	≥ 150	Квартально
Залишки нереалізованої продукції на складі імпортера (ротація запасів)	% від поставки	$\leq 15\%$	Щомісячно
Рівень повторних замовлень від імпортера (підтвердження сталого попиту)	%	100% (12/12 місяців)	Щомісячно

Закінчення таблиці 3.9

1	2	3	4
Стратегічні KPI			
Частка безалкогольної продукції в загальному обсязі експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (вплив проєкту на структуру ЗЕД)	%	+ 1,5-2 в.п.	Щорічно
Зростання обсягу поставок до Ізраїлю відносно базового 2024 р. (157,71 тис. дал)	Тис. дал / %	+ 27 тис.дал (17,1%)	Щорічно

Джерело: складено автором на основі умов проєкту

Поряд із конкретними операційними рекомендаціями щодо реалізації проєкту, необхідно окреслити стратегічні перспективи його розвитку. Запропонований проєкт слід розглядати не як ізольовану разову ініціативу, а як першу фазу ширшої стратегії розвитку безалкогольного напрямку в структурі ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

У разі успішної реалізації першого року рекомендується розглянути три напрями розвитку проєкту. По-перше, розширення асортименту поставок: поступове введення до ізраїльської лінійки інших безалкогольних напоїв з портфеля ОБОЛОНЬ – зокрема мінеральної та питної води (ТМ «Прозора»), нектарів та соків, які відповідають смаковим уподобанням ізраїльських споживачів та вимогам щодо дієтичного харчування. По-друге, нарощення обсягів: за умови підтвердженого стабільного попиту – переговори з дистриб'ютором щодо збільшення річного обсягу поставок, що дозволить отримати ефект масштабу та знизити питомі логістичні витрати. По-третє, диверсифікація каналів збуту: розширення присутності ТМ «Живчик» у HoReCa-сегменті.

Визначимо обсяг чистого доходу ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у плановому році (2026), для цього врахуємо: прогноз чистого доходу методом екстраполяції тренду (рис. 3.7) та приріст чистого доходу під впливом проєктного заходу.

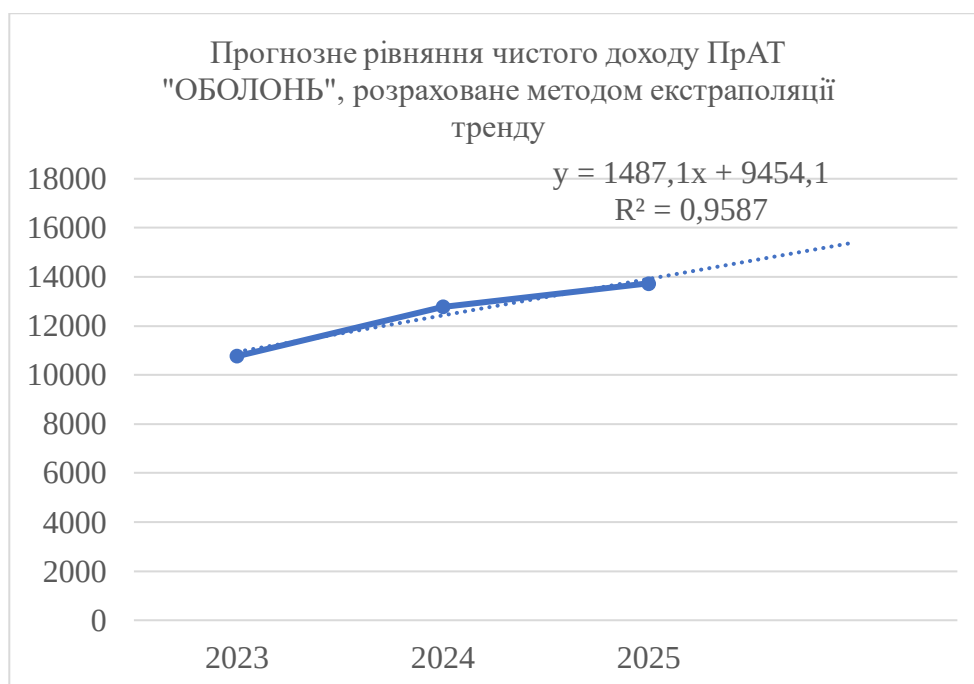


Рис. 3.7 – Прогнозне рівняння чистого доходу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Джерело: розраховано з використанням MS Excel та даних табл. 2.12

Етапи визначення **планового чистого доходу**:

1) Використовуючи параметри трендового рівняння, визначимо *прогноз чистого доходу на 2026 р. (тренд)*: $9454,1 + 1487,1 \cdot 4 = 15402,5$ млн грн.

2) Обчислимо обсяг чистого доходу за проєктним заходом (експорт безалкогольних напоїв в Ізраїль) у гривневому еквіваленті: 282960 дол. США (табл. 3.5), що за курсом НБУ (43,96 грн) становить: $282960 \cdot 43,96 / 1000000 = 12,438922$ млн грн.

3) Плановий обсяг чистого доходу на 2026 р. з урахуванням прогнозу та впливу проєктного заходу: $15402,5 + 12,438922 = 15414,9389$ млн грн.

Наступним етапом є розрахунок **собівартості реалізованої продукції** у плановому році:

1. Врахуємо, що збільшення обсягу чистого доходу обумовить зростання собівартості у такій же пропорції, адже, згідно зі звітом про фінансові результати, умовно-постійні, відображаються в окремих його статтях. Коефіцієнт зростання чистого доходу: $15402,5 / 13737,297 = 1,1212$

2. Собівартість реалізованої продукції за планом на 2026 р.: собівартість реалізованої продукції у 2025 р.*Коефіцієнт зростання + собівартість продукції за проєктом = $10834,860 * 1,1212 + 4,842634 = 12152,888$ млн грн.

Для визначення планових адміністративних і збутових витрат врахуємо їхній обсяг за проєктним заходом (табл. 3.2).

Фінансові результати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у плановому році зведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Фінансові результати ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2025 р. і за проєктом

Показник	2025 р., тис. грн	План (2026 р.), тис. грн	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13737297	15414939	112,21
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10834860	12152888	112,16
Валовий прибуток	2902437	3262051	112,39
Інші операційні доходи	77897	77897	100
Адміністративні витрати	622721	624039,8	100,21
Витрати на збут	1121977	1125469	100,31
Інші операційні витрати	84846	84846	100
Прибуток від операційної діяльності	1150790	1505593	130,83
Інші фінансові доходи	55436	55436	100
Інші доходи	44631	44631	100
Фінансові витрати	6998	6998	100
Фінансовий результат до оподаткування	1243859	1598662	128,52
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-240029	-308496	128,52
Чистий прибуток	1003830	1290166	128,52

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства та розрахунків за проєктом

Раціональна асортиментна пропозиція, яка пропонується проєктом, сприятиме повільнішому зростанню собівартості, порівнюючи з чистим доходом, як наслідок, позитивній динаміці прибутку. Ця метрика свідчить на користь проєкту.

Для оцінки впливу проєкту на ефективність ЗЕД, проаналізуємо показники, представлені у табл. 3.10, але передусім обчислимо плановий обсяг експорту як

суму: прогнозного значення методом екстраполяції тренду та обсягу експорту за проєктним заходом. Для прогнозу експорту використаємо метод екстраполяції тренду (рис. 3.8).

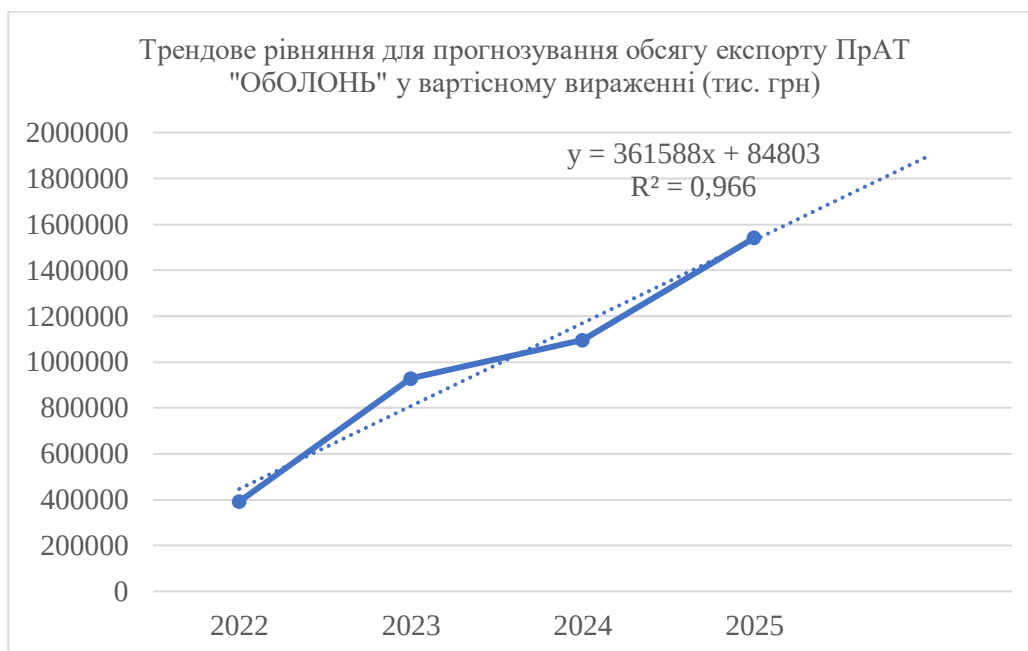


Рис. 3.8 – Прогнозне рівняння обсягу експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у вартісному вираженні

Джерело: розраховано з використанням MS Excel та даних табл. 2.12

Розрахуємо **плановий обсяг експорту** ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за етапами:

1) Прогноз обсягу експорту у вартісному вираженні за рівнянням тренду на 2026 рік $= 84,803 + 361,588 * 5 = 1892,743$ (млн грн).

2) Обсяг експорту за проєктним заходом – *12,438922 млн грн* (див. розрахунки вище).

3) Плановий обсяг експорту на 2026 р. з урахуванням прогнозу та впливу проєктного заходу: $1892,743 + 12,438922 = \mathbf{1905,182}$ млн грн.

Умовна собівартість експорту та коефіцієнт ефективності експорту обчислено за методикою, наведеною у підрозділі 2.3.

Оцінимо вплив проєкту на основні показники ефективності ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11 – Основні показники ефективності ЗЕД ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2025 р. і за проєктом

Показник	2025	Проект	Темп зростання, %
Обсяг експорту, тис. грн	1540939	1905182	123,64
Чистий дохід підприємства, тис. грн	13737297	15414939	112,21
Питома вага експорту, %	11,22	12,36	110,18
Собівартість реалізації, тис. грн	10834860	12152888	112,16
Умовна собівартість експорту, тис. грн	1215367	1502015	123,59
Коефіцієнт ефективності експорту	1,2679	1,2684	100,04
Коефіцієнт випередження експорту над чистим доходом	-	1,10182	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства, табл. 2.12 та розрахунків за проєктом

Беручи до уваги збільшення питомої ваги експорту, випереджальне зростання експорту, порівнюючи з чистим доходом, позитивну динаміку коефіцієнта ефективності експорту, можемо узагальнити про доцільність імплементації запропонованих рішень для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» обґрунтовано доцільність виходу з продукцією ТМ «Живчик» на ринок Ізраїлю. Вибір цього напрямку не є випадковим, оскільки ринок Ізраїлю характеризується достатнім рівнем платоспроможного попиту, розвиненою системою імпорту харчової продукції, наявністю торговельних зв'язків з Україною та можливістю використання переваг угоди про вільну торгівлю.

Виявлено, що запропонований проєкт відповідає стратегічним потребам підприємства, оскільки дозволяє одночасно вирішити кілька завдань: розширити географію експорту, підвищити частку безалкогольної продукції у зовнішніх поставках, зменшити залежність від пивного сегмента та сформувати додаткове джерело валютної виручки. При цьому проєкт не потребує кардинальної зміни виробничої моделі підприємства.

У процесі економічного обґрунтування доведено, що запропонований проєкт є фінансово доцільним. Розрахунки показали, що за умови організації 12 щомісячних поставок загальним річним обсягом 270000 л прогнозована виручка становитиме 282960 USD, загальна сума витрат 219600 USD, а чистий прибуток 51932 USD. Коефіцієнт ефективності експортної угоди становить 1,29, що свідчить про перевищення доходів над витратами та підтверджує економічну обґрунтованість реалізації проєкту.

Встановлено, що важливим чинником реалізації проєкту є належне управління ризиками. До основних ризиків належать валютні коливання, зміна логістичних витрат, можливі затримки постачання, особливості сертифікації та адаптації продукції до вимог цільового ринку. Саме тому в роботі обґрунтовано необхідність попереднього погодження умов поставки, контролю транспортних витрат, перевірки вимог до маркування та якості продукції, а також постійного моніторингу результатів експортної операції.

Доведено, що значення запропонованого проєкту не обмежується лише отриманням додаткового прибутку. Його реалізація має також стратегічний ефект, оскільки сприяє формуванню більш збалансованої моделі зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Розвиток експорту безалкогольної продукції дозволяє підприємству поступово зменшувати залежність від традиційного пивного напрямку, підвищувати стійкість до зовнішніх ринкових змін і створювати основу для подальшого виходу на інші перспективні ринки.

ВИСНОВКИ

У межах дипломної роботи досліджено теоретико-методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на міжнародному ринку пивобезалкогольної продукції. У роботі послідовно розглянуто теоретичні основи організації ЗЕД, проаналізовано внутрішню та зовнішньоекономічну діяльність підприємства, а також розроблено проєктний захід, спрямований на підвищення результативності міжнародного бізнесу компанії. Така логіка дослідження дала змогу не лише охарактеризувати поточний стан підприємства, а й визначити конкретний напрям удосконалення його експортної діяльності з урахуванням виявлених проблем.

У першому розділі розкрито сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначено її роль у розвитку компаній пивобезалкогольної галузі. З'ясовано, що зовнішньоекономічну діяльність не варто розглядати лише як процес продажу продукції за кордон, оскільки вона охоплює ширшу систему економічних, організаційних, логістичних, правових і фінансових відносин між підприємством та іноземними контрагентами. Виявлено, що для підприємств пивобезалкогольної галузі найбільше практичне значення мають експортно-імпортні операції, партнерство з іноземними дистриб'юторами, логістична взаємодія, адаптація продукції до вимог зовнішніх ринків та дотримання норм харчової безпеки. Окремо встановлено, що ефективність ЗЕД у цій сфері залежить не тільки від обсягів експорту, а й від собівартості продукції, транспортних витрат, строків придатності, умов зберігання, вимог до маркування, сертифікації та особливостей споживчого попиту в країнах-імпортерах. Узагальнено методичні підходи до аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що для реальної оцінки результативності ЗЕД доцільно використовувати не один окремий показник, а систему взаємопов'язаних індикаторів.

У другому розділі охарактеризовано внутрішню та зовнішню діяльність ПрАТ «ОБОЛОНЬ». У межах аналізу внутрішнього середовища встановлено, що підприємство є одним із провідних українських виробників пивобезалкогольної

продукції, має тривалу історію розвитку, потужну виробничу базу, впізнавані торговельні марки та широкий асортимент продукції. Аналіз організаційно-економічного стану ПрАТ «ОБОЛОНЬ» показав, що за 2025 р. чистий дохід підприємства становив 13737,3 млн грн, собівартість реалізованої продукції – 10834,9 млн грн, а чистий прибуток – 1003,8 млн грн. Незважаючи на значний ресурсний потенціал, підприємство працює в умовах складного та нестабільного середовища. У процесі дослідження зовнішньої діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ» встановлено, що експорт є важливим, хоча й не домінуючим напрямом роботи підприємства: обсяг експорту у 2025 р. склав 1540,9 млн грн, або 11,22% від загального чистого доходу, а коефіцієнт ефективності експорту – 1,2679. Аналіз динаміки експорту свідчить про наявність сформованої міжнародної присутності, проте одночасно вказує на резерви для подальшого нарощування частки експорту в загальній структурі реалізації. Водночас встановлено, що у товарній структурі експорту переважає пивна продукція, тоді як безалкогольний сегмент використовується на зовнішніх ринках недостатньо активно. Саме це було визначено як одну з ключових проблем, оскільки надмірна концентрація експорту на одному товарному напрямі посилює залежність підприємства від змін попиту, регуляторних обмежень і конкурентного тиску.

У третьому розділі розроблено проєктний захід, спрямований на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що обраний ринок є перспективним напрямом для реалізації запропонованого проєкту. Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованого заходу. Упродовж року обсяг експорту безалкогольних напоїв до Ізраїлю планується на рівні 270000 л, очікуваний дохід – 282960 USD, чистий прибуток – 51931,58 USD. Коефіцієнт ефективності експортної угоди становить 1,29, рівень чистого прибутку до загальної вартості угоди – 18,35%. Для мінімізації ризиків проєкту обґрунтовано відповідні заходи.

Узагальнюючи результати дипломного дослідження, можна зробити висновок, що ПрАТ «ОБОЛОНЬ» має достатні передумови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, однак її ефективність значною мірою

залежатиме від здатності підприємства змінювати структуру експорту та зменшувати залежність від пивного сегмента. Запропонований проєкт експорту ТМ «Живчик» на ринок Ізраїлю відповідає цій потребі, оскільки поєднує економічну доцільність із практичною можливістю диверсифікувати зовнішні поставки. Реалізація такого заходу дозволить збільшити плановий чистий дохід підприємства до 15414,9 млн грн, підвищити чистий прибуток до 1290,2 млн грн, наростити обсяг експорту до 1905,2 млн грн та збільшити питому вагу експорту в чистому доході з 11,22% до 12,36%. Коефіцієнт ефективності експорту при цьому зросте з 1,2679 до 1,2684. Реалізація такого заходу дозволить посилити роль безалкогольної продукції в міжнародному бізнесі підприємства, збільшити валютні надходження, знизити товарну концентрацію експорту та сформувати більш стійку модель розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 79–86. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-79_86.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.04.2026).
6. Новіков О. Є., Садридін Т. Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміну «зовнішньоекономічна діяльність». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186.
7. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
8. Котиш О. М., Мілько І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 183 с.
9. Долгова Л., Іваненко В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Path of Science*. 2021. № 7 (10). С. 2007–2016.
10. Рахман М. С., Євтушенко В. А., Рудас Д. С. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 39–44.

11. Кондратенко Н. О., Тернова І. А., Колесник Т. М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 21–26.

12. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: систематизація та класифікація. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a10.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

13. Ковбатьок М. В., Шкляр В. В., Петухов А. С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 151–162. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/94> (дата звернення: 11.04.2026).

14. Україна виготовила 140 млн дал пива у 2024 році – «Укрпиво». *AIN*. 21.01.2025. URL: <https://ain.ua/2025/01/21/ukrayina-vigotovili-140-mln-dal-piva-u-2024-roci-ukrpivo/> (дата звернення: 17.04.2026).

15. Пивна галузь відроджується: в Україні зростає виробництво улюбленого напою. *УНІАН*. 29.12.2024. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/pivna-galuz-vidrodzhuyetsya-v-ukrajini-zrostaye-virobnictvo-ulyublenogo-napoyu-12854682.html> (дата звернення: 23.04.2026).

16. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом: як зараз розвивається ринок пива в Україні. *AgroReview*. 21.03.2024. URL: <https://agroreview.com/content/bezalkogolnyj-trend-ta-konkurencziya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvyvayetsya-rynok-pyva-v-ukrayini/> (дата звернення: 18.04.2026).

17. Аналіз ринку слабоалкогольних напоїв в Україні. 2024 рік. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka> (дата звернення: 19.04.2026).

18. Оболонь : корпорація харчової промисловості. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-75121> (дата звернення: 13.04.2026).

19. Ринок безалкогольних та слабоалкогольних напоїв у світі буде зростати. *TechDrinks*. 12.01.2024. URL: <https://techdrinks.info/rynok-bezalkogolnyh-ta-slaboalkogolnyh-napoyiv-u-sviti-bude-zrostaty/> (дата звернення: 18.04.2026)

20. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Наукові засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності в контексті міжнародних відносин України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3713> (дата звернення: 19.04.2026).

21. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262> (дата звернення: 19.04.2026).

22. Тасліцький Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в період запровадження воєнного стану. *Юридична газета*. 2022. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zovnishnoekonomichna-diyalnist/regulyuvannya-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-v-period-zaprovadzhennya-voennogo-stanu.html> (дата звернення: 26.04.2026).

23. Зеліч В. В., Матвеев М. Е. Особливості регулювання та контролю зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану: реалії сьогодення. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (5). С. 93–97 (дата звернення: 28.04.2026).

24. Живко З., Рассадникова С., Живко В., Шегинська А. Основні завдання та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 83–96.

25. Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5762> (дата звернення: 21.04.2026).

26. Зовнішня торгівля товарами та послугами України : статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

27. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 101–108.

28. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 131–136.

29. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 72–81.

30. Брояка А. А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія: Економічні науки. 2012. Вип. 5. Т. 2. С. 46–51.

31. Федоронько Н. І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 122–126. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf> (дата звернення: 23.04.2026).

32. Горбаль Н. І., Шлайфер М. Б. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 29–39.

33. Шереметинська О. В., Варфоломеєва Ю. Р. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. URL: https://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/21.pdf (дата звернення: 23.04.2026).

34. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Актуальні проблеми економіки та управління : зб. наук. праць молодих вчених*. 2017. С. 11–13.

35. Калайтан Т. В., Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. Резерви зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 24. С. 97–102.

36. Іващенко Г. А. Методичне забезпечення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/38434> (дата звернення: 07.05.2026).
37. Гончар Г. П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 32–36. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/5.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
38. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Історія компанії. URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=4> (дата звернення: 11.04.2026).
39. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Статут Приватного акціонерного товариства «ОБОЛОНЬ». URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf> (дата звернення: 12.04.2026).
40. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Регулярна інформація емітента цінних паперів. URL: https://obolon.ua/ua/about/regular_info (дата звернення: 27.04.2026).
41. YouControl. Досьє підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 25.04.2026).
42. Opendatabot. Досьє компанії ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (ЄДРПОУ 05391057). URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 27.04.2026).
43. YouControl. Реєстраційні дані ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (ЄДРПОУ 00382533). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00382533/ (дата звернення: 27.04.2026).
44. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Структура: Дочірні підприємства. URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure/5> (дата звернення: 28.04.2026).
45. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Річна фінансова звітність за 2025 рік. URL: https://obolon.ua/files/05391057/05391057_2025.orig.pdf (дата звернення: 28.04.2026).
46. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Продукція. URL: <https://obolon.ua/ua/production> (дата звернення: 28.04.2026).

47. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Річна фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://obolon.ua/files/0002553/05391057_2023_fin.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

48. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Річна фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://obolon.ua/files/0002565/05391057_2024.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

49. Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Класифікація методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник ХНУ ім. Хмельницького. Економічні науки*. 2017. № 5. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/15.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

50. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Аудиторський звіт: консолідована фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://obolon.ua/files/2024.04.18_OBLN_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0_consolidation_UA.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

51. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Консолідована фінансова звітність за 2024 рік (МСФЗ, UAH). URL: [https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAH_v3%20\(2\)%20\(1\).pdf](https://obolon.ua/files/0002552/FS%20OBLN%20FY24%20UAH_v3%20(2)%20(1).pdf) (дата звернення: 29.04.2026).

52. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Аудиторський звіт RSM: консолідована фінансова звітність за 2025 рік. URL: <https://obolon.ua/files/0003762/%D0%90%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20RSM%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%202025.pdf> (дата звернення: 29.04.2026).

53. Гончаренко О. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств у конкурентному середовищі : монографія. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/52ff8f0a-2e52-46b3-bdff-708777d780cf/content> (дата звернення: 01.05.2026).

54. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Партнери та дистриб'ютори. URL: <https://obolon.ua/ua/partnership/list> (дата звернення: 03.05.2026).

55. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/f375427a6d0180174b9406bbc30244b8.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

56. ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf> (дата звернення: 06.05.2026).

57. Дмитрієв І. А., Тімченко Д. М. Методичні підходи до оцінки ефективності експортної діяльності підприємства. *Бізнес-системи в економіці, суспільстві та освіті*. 2021. Вип. 71. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/6.pdf (дата звернення: 10.05.2026).

58. Міністерство економіки України. Новина щодо торговельно-економічного співробітництва між Україною та Ізраїлем. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b> (дата звернення: 11.05.2026).

59. Economic Science. Міжнародний досвід функціонування ринку безалкогольних напоїв. *Економічна наука*. 2024. Т. 15. № 3. URL: <https://economicscience.com.ua/uk/journals/t-15-3-2024/mizhnarodny-dosvid-funktsionuvannya-rinku-bezalkogolnikh-napoiv> (дата звернення: 12.05.2026).

60. Державна митна служба України. Аналітична система ВІ: зовнішня торгівля. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/> (дата звернення: 12.05.2026).

61. Міністерство економіки України. Угода про вільну торгівлю між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Ізраїль. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=deda16bd-13bf-4d66-8a6c-ab30839dc8ed&tag=UgodaProVilnuTorgivliuMizhKabinetomMinistrivUkrainiTaUriadomDerzhavilzrail> (дата звернення: 12.05.2026).

62. CalCargo. Розміри причепів: що вміщується всередину. URL: <https://calcargo.eu/en/blog/trailer-dimensions-what-fits-inside> (дата звернення: 15.05.2026).

63. Hapag-Lloyd. 40-футовий High Cube контейнер: технічні характеристики. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/services-information/cargo-fleet/container/40-standard-high-cube.html> (дата звернення: 16.05.2026).

64. Центр міжнародної торгівлі. Incoterms 2020: правила та тлумачення. URL: <https://uet.com.ua/incoterms-2020/> (дата звернення: 17.05.2026).

65. Шендерівська Л. П. Управління ефективністю діяльності підприємств поліграфічної галузі. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 31. С. 34-39. URL: <https://docs.mgu.edu.ua/docs/konferencii/sborniki/sbirnik312019.pdf#page=34> (дата звернення: 19.05.2026).

66. Фернандо В. Оцінка та аналіз ризиків. *Visure Solutions*. URL: <https://visuresolutions.com/uk/alm-guide/оцінка-та-аналіз-ризиків-а/> (дата звернення: 20.05.2026).

67. Шендерівська Л. П., Копайгора О. В. Ризики інвестиційної діяльності. *Технологія і техніка друкарства*. 2011. Вип. 4(34), С. 126-130.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Загальна історія підприємства ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Рік	Подія
1	2
1980	Розпочав роботу Київський пивзавод № 3, з діяльністю якого пов’язується початок історії компанії «Оболонь».
1982	Підприємство започаткувало випуск першої продукції, зокрема мінеральної води.
1986	На основі Київського пивзаводу № 3 було сформовано пивобезалкогольне об’єднання «Оболонь», до складу якого увійшли також інші київські та фастівський пивзаводи.
1990	Компанія здійснила вихід на зовнішній ринок, розпочавши постачання продукції до США.
1992	На ринку було представлено перший український бренд пива - ТМ «ОБОЛОНЬ».
1993	Підприємство отримало статус закритого акціонерного товариства після приватизаційних процесів.
1994	Компанія розпочала активне впровадження нових форматів пакування продукції.
1996	Було започатковано використання сучасних пакувальних рішень, зокрема тари для розширення каналів збуту продукції.
1997	«Оболонь» залучила кредитні ресурси ЄБРР для реалізації стратегічних інвестиційних завдань.
1998	Підприємство продовжило модернізацію виробництва та розвиток системи управління якістю відповідно до міжнародних вимог.
1999	Компанія вийшла на ринок із безалкогольним напоєм ТМ «Живчик», що став одним із ключових брендів у портфелі корпорації.
2000	Асортимент підприємства було розширено новими видами пива та безалкогольних напоїв.
2001	Компанія підтвердила відповідність системи управління якістю міжнародним стандартам ISO.
2002	На підприємстві було реалізовано проєкт, пов’язаний із переробкою пластикової тари та розвитком екологічно орієнтованого виробництва.
2003	Торговельна марка «Оболонь» отримала визнання як один із провідних брендів на українському ринку напоїв.
2004	Компанія увійшла до числа провідних пивоварних виробників Європи за рівнем виробничих потужностей.

Закінчення таблиці А.1

1	2
2005	Асортимент продукції було доповнено питною водою під ТМ «Прозора».
2007	Підприємство запустило нові виробничі лінії, що сприяло збільшенню виробничих можливостей.
2008	«Оболонь» однією з перших серед підприємств харчової промисловості України сертифікувала декілька систем управління, зокрема у сферах якості, безпечності харчової продукції, екологічного менеджменту та охорони праці.
2009	Компанія продовжила розширення виробничої бази, зокрема через розвиток пивоварних і солодових потужностей, а також представила нову ТМ «Zibert».
2010	Відбулося подальше розширення асортименту алкогольної продукції компанії.
2011	Компанія «Оболонь» змінила організаційно-правову форму та стала публічним акціонерним товариством.
2012	Підприємство продовжило розвивати асортимент безалкогольних і слабоалкогольних напоїв.
2013	Компанія вийшла на ринок снекової продукції та розширила портфель регіональних торговельних марок пива, зокрема «Охтирське» та «Фастівське».
2014	Було представлено нові торговельні марки пива, орієнтовані, зокрема, на експортні ринки.
2015	Асортимент компанії поповнився новими марками мінеральної води, соків, газованих напоїв і чаю.
2016	Продукція корпорації отримала високу оцінку експертного журі міжнародного конкурсу пива, безалкогольних, слабоалкогольних напоїв, мінеральних і питних вод.
2017	«Оболонь» змінила форму власності з ПАТ на ПрАТ відповідно до чинних вимог корпоративного законодавства.
2018	Компанія здійснила оновлення дизайну наявних торговельних марок і вивела на ринок нові пивні бренди.
2019	Було розпочато випуск нової лінійки лимонадів.
2020	Компанія відзначила 40-річчя діяльності, увійшла до рейтингів інноваційних та найкращих компаній України, а також провела ребрендинг ключових торговельних марок.
2021	Підприємство продовжило оновлення асортименту, розвивало торговельні марки та поглиблювало співпрацю з іноземними партнерами у пивоварній галузі.
2022	Компанія припинила зв'язки з державою-агресором та пов'язаними з нею ринками, а також активізувала соціально відповідальну діяльність на підтримку населення і Сил оборони України в умовах війни.

Джерело: складено автором на основі [1]

Таблиця Б.1 – Характеристика операційного циклу ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Етап операційного циклу	Зміст етапу	Відповідальні підрозділи	Особливості реалізації в ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Планування операційної діяльності	Визначення потреб ринку, планування обсягів виробництва, формування виробничої програми, узгодження планів постачання, збуту та фінансування	Генеральний директор, відділ економіки та фінансів, виробничий відділ, відділ продажу, відділ маркетингу	Планування здійснюється з урахуванням асортименту продукції, сезонності попиту, наявних виробничих потужностей, каналів збуту та експортних можливостей
2. Матеріально-технічне забезпечення	Закупівля сировини, матеріалів, тари, пакування, енергоносіїв, допоміжних матеріалів і послуг	Відділ матеріально-технічного постачання, фінансово-економічний відділ	Основні постачальники: українські та іноземні компанії, зокрема постачальники тари, логістичних послуг, енергоресурсів, цукру, ароматичних компонентів, пакувальних матеріалів
3. Підготовка сировини та ресурсів до виробництва	Підготовка води, солоду, допоміжної сировини, тари та пакувальних матеріалів до використання у виробничому процесі	Виробничий відділ, технічний відділ, відділ якості, відділ матеріально-технічного постачання	Серед технологій, які використовує підприємство, зазначено очищення води, технологію пивоваріння, технологію бродіння і доброджування, фільтрацію, розлив напоїв і виробництво солоду.
4. Основне виробництво продукції	Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, слабоалкогольних напоїв і солоду	Директор з виробництва, виробничий відділ, технічний відділ, директор з якості	Основними видами продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої та солод. За 2025 рік корпорацією вироблено 104 430100 дал пива, мінеральної води й напоїв та 80339,5 тонн солоду.
5. Контроль якості та безпечності продукції	Перевірка якості сировини, контроль технологічних параметрів, оцінка готової продукції, дотримання стандартів безпечності харчових продуктів	Директор з якості, відділ якості, виробничий відділ	У ПрАТ «ОБОЛОНЬ» постійно діє програма контролю виробництва та покращення якості продукції. Впроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018, що передбачає аналіз небезпечних чинників і контроль критичних точок на всіх етапах виробництва.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
6. Пакування та розлив продукції	Розлив продукції у відповідну тару, маркування, пакування, підготовка до зберігання і транспортування	Виробничий відділ, технічний відділ, відділ якості, відділ матеріально-технічного постачання	Оскільки підприємство виробляє пиво, воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої, операції розливу й пакування є критично важливими для збереження якості, товарного вигляду та безпечності продукції
7. Складське зберігання та внутрішня логістика	Розміщення готової продукції на складах, управління запасами, підготовка партій до відвантаження	Виробничий відділ, відділ продажу, логістичні служби, відділ матеріально-технічного постачання	Для продукції пивобезалкогольної галузі важливими є контроль строків придатності, умов зберігання, оборотності запасів і своєчасного відвантаження
8. Збут продукції на внутрішньому ринку	Реалізація продукції через торговельні мережі, дистриб'юторів та інші канали продажу	Директор з продажу, відділ продажу, відділ маркетингу, фінансово-економічний відділ	Основні канали збуту підприємства: мережі, дистриб'ютори та фізичні особи. Серед основних клієнтів, частка яких перевищує 5% у виручці: ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - 27%, ТОВ «ХД трейд» - 10%, ДП МОУ «Державний оператор тилу» - 9%.
9. Маркетингова підтримка операційної діяльності	Аналіз ринку, просування брендів, підтримка асортименту, дослідження споживчого попиту, комунікація зі споживачами	Директор з маркетингу, відділ маркетингу, відділ продажу	Основними конкурентами компанії у звіті названо АТ «Абінбев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна» та «Першу приватну броварню».
10. Зовнішньоекономічна діяльність	Організація експорту, взаємодія з іноземними партнерами, супровід зовнішньоекономічних контрактів, міжнародна логістика	Директор із ЗЕД, відділ ЗЕД, відділ продажу, відділ якості, фінансово-економічний відділ	У 2025 році загальна сума експорту ПрАТ «ОБОЛОНЬ» становила 1540939 тис. грн, або 11,2% від загального обсягу продажів. Серед ринків збуту зазначено Польщу, Молдову, Литву, Велику Британію, Грузію, Китай, ОАЕ, Францію, Ізраїль, Іспанію, Німеччину, Румунію, США, Канаду, Італію, Чехію, Японію та інші країни.

Закінчення таблиці Б.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
11. Фінансово-економічний супровід операцій	Контроль доходів, витрат, рентабельності, собівартості, дебіторської заборгованості, ліквідності та фінансових ризиків	Директор з економіки та фінансів, відділ економіки та фінансів	Загальна сума виручки ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2025 рік становила 13737297 тис. грн. Розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків, а робочого капіталу для поточних потреб достатньо.
12. Управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності	Ідентифікація операційних, фінансових, логістичних, валютних, кредитних і воєнних ризиків; розроблення заходів мінімізації	Генеральний директор, фінансово-економічний відділ, відділ безпеки, відділ ЗЕД, відділ розвитку	Основними проблемами, які впливають на діяльність підприємства, є військова агресія проти України, низька платоспроможність покупців та фінансово-економічна нестабільність у державі
13. Розвиток і вдосконалення операційної системи	Модернізація виробництва, підвищення енергонезалежності, пошук нових ринків, розвиток фірмової торгівлі, удосконалення якості	Директор з питань розвитку, відділ корпоративних питань та розвитку, технічний відділ, виробничий відділ, відділ ЗЕД	Серед перспективних планів розвитку у звіті зазначено збільшення енергонезалежності, пошук нових ринків збуту в країнах Азії, Північної Африки і Близького Сходу, а також збільшення частки ринку пива, мінеральної води і напоїв.

Джерело: складено автором на основі [12]

Експертне оцінювання конкурентоспроможності підприємств

Таблиця В.1 – Експертне оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку безалкогольних напоїв Ізраїлю

Показник	Компанія	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Середнє	Заокруглені	Зважені
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Обсяг реалізації продукції	Central Bottling Company Ltd.	4	4	4	3	4	3,8	4	0,874
	Jafora-Tabori Ltd.	1	1	1	1	2	1,2	1	0,276
	Tempo Beverages Ltd.	2	2	2	3	2	2,2	2	0,506
	Gan Shmuel Group	1	1	2	1	1	1,2	1	0,276
	Red Bull GmbH	5	5	5	5	5	5,0	5	1,150
	Monster Beverage Corporation	5	5	4	5	5	4,8	5	1,104
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	1	1	2	1	1	1,2	1	0,276
Кількість років на ринку	Central Bottling Company Ltd.	3	4	3	3	4	3,4	3	0,408
	Jafora-Tabori Ltd.	5	5	5	5	5	5,0	5	0,600
	Tempo Beverages Ltd.	4	4	4	4	5	4,2	4	0,504
	Gan Shmuel Group	5	5	4	5	5	4,8	5	0,576
	Red Bull GmbH	2	2	3	2	2	2,2	2	0,264
	Monster Beverage Corporation	2	2	2	2	3	2,2	2	0,264
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	3	3	3	3	2	2,8	3	0,336
Асортимент продукції, кількість сегментів	Central Bottling Company Ltd.	5	5	5	5	5	5,0	5	0,800
	Jafora-Tabori Ltd.	4	4	4	5	4	4,2	4	0,672
	Tempo Beverages Ltd.	4	4	5	4	4	4,2	4	0,672
	Gan Shmuel Group	2	2	2	3	2	2,2	2	0,352
	Red Bull GmbH	1	1	1	1	2	1,2	1	0,192

Закінчення таблиці В.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
	Monster Beverage Corporation	1	1	2	1	1	1,2	1	0,192
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	2	2	2	3	2	2,2	2	0,352
Кількість ринків збуту	Central Bottling Company Ltd.	1	1	1	2	1	1,2	1	0,216
	Jafora-Tabori Ltd.	1	1	1	1	1	1,0	1	0,180
	Tempo Beverages Ltd.	1	1	2	1	1	1,2	1	0,216
	Gan Shmuel Group	3	4	3	4	3	3,4	3	0,612
	Red Bull GmbH	5	5	5	5	5	5,0	5	0,900
	Monster Beverage Corporation	5	5	5	4	5	4,8	5	0,864
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	4	4	4	3	4	3,8	4	0,684
Кількість торгових марок	Central Bottling Company Ltd.	3	3	4	3	3	3,2	3	0,416
	Jafora-Tabori Ltd.	3	3	3	4	3	3,2	3	0,416
	Tempo Beverages Ltd.	4	4	4	4	5	4,2	4	0,546
	Gan Shmuel Group	1	1	1	1	2	1,2	1	0,156
	Red Bull GmbH	1	1	1	1	1	1,0	1	0,130
	Monster Beverage Corporation	5	5	4	5	5	4,8	5	0,624
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	4	4	4	5	4	4,2	4	0,546
Середня ціна, USD/л	Central Bottling Company Ltd.	5	5	5	4	5	4,8	5	0,864
	Jafora-Tabori Ltd.	5	5	5	5	4	4,8	5	0,864
	Tempo Beverages Ltd.	4	4	4	4	5	4,2	4	0,756
	Gan Shmuel Group	2	2	2	2	3	2,2	2	0,396
	Red Bull GmbH	1	1	1	2	1	1,2	1	0,216
	Monster Beverage Corporation	2	2	3	2	2	2,2	2	0,396
	ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	4	4	4	3	4	3,8	4	0,684

Джерело: складено автором на основі проведеного експертного оцінювання на ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою, де 1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень конкурентної переваги. Для показника «Середня ціна, USD/л» оцінка інтерпретується як цінова доступність продукції для масового сегмента ринку: нижча або помірна ціна відповідає вищому балу. Зважена оцінка розрахована як добуток середнього бала експертів і вагового коефіцієнта відповідного показника. Вагові коефіцієнти: обсяг реалізації продукції – 0,23; кількість років на ринку – 0,12; асортимент продукції – 0,16; кількість ринків збуту – 0,18; кількість торгових марок – 0,13; середня ціна – 0,18

Баланс (Форма №1)

Таблиця Г.1 – Зведена таблиця балансу за 2023-2025 рр. ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Актив	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	1934	44062	41442
Первісна вартість	1001	41192	85074	85074
Накопичена амортизація	1002	39258	41012	43632
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48865	256969	470439
Основні засоби	1010	4525000	4808711	4709480
Первісна вартість	1011	11956205	12530785	12699398
Знос	1012	7431205	7722074	7989918
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	69482	69482	69482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	0	-	-
Гудвіл	1050	0	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-	-
Інші необоротні активи	1090	0	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	4645295	5179238	5290857
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1537020	1688266	1946033
Виробничі запаси	1101	1302387	1432501	1608902

Продовження таблиці Г.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Незавершене виробництво	1102	97290	86739	131694
Готова продукція	1103	125792	151554	184978
Товари	1104	11551	17472	20459
Поточні біологічні активи	1110	0	-	-
Депозити перестрахування	1115	0	-	-
Векселі одержані	1120	0	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947078	1154958	1486078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
За виданими авансами	1130	152450	400094	324044
З бюджетом	1135	30573	55476	41561
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17572	17147	15736
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	474679	891034	1615624
Готівка	1166	22	34	27
Рахунки в банках	1167	474657	891000	1615597
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-	-
у тому числі:				
Резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-	-
Резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-	-
Резервах незароблених премій	1183	0	-	-
Інших страхових резервах	1184	0	-	-
Інші оборотні активи	1190	5172	11082	12338
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3164544	4218057	5441414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	7809839	9397295	10732271

Продовження таблиці Г.1

Пасив	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65344	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-	-
Капітал у дооцінках	1405	1972377	1866827	1775190
Додатковий капітал	1410	0	-	-
Емісійний дохід	1411	0	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-	-
Резервний капітал	1415	0	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3881302	5235107	6330574
Неоплачений капітал	1425	0	-	-
Вилучений капітал	1430	0	-	-
Інші резерви	1435	0	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	5919023	7167278	8171108
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465579	414272	365637
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	19134	11129
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	0	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-	-
Цільове фінансування	1525	0	-	-
Благодійна допомога	1526	0	-	-
Страхові резерви	1530	0	-	-
у тому числі:				
Резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-	-
Резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-	-
Резерв незароблених премій	1533	0	-	-
Інші страхові резерви	1534	0	-	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-	-
Призовий фонд	1540	0	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	465579	433406	376766

Закінчення таблиці Г.1

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Короткострокові кредити банків	1600	224984	244003	249762
Векселі видані	1605	0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	694669	994414	1217430
Розрахунками з бюджетом	1620	144125	216268	218454
У тому числі з податку на прибуток	1621	59777	30619	22873
Розрахунками зі страхування	1625	4391	6287	6221
Розрахунками з оплати праці	1630	102744	108487	27797
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	139717	104413	319439
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-	-
Поточні забезпечення	1660	96372	102827	125254
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18235	19912	20040
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1425237	1796611	2184397
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	7809839	9397295	10732271

Джерело: [43]

Звіт про фінансові результати (Форма №2)

Таблиця Д.1 – Зведена таблиця фінансових результатів за 2023-2025 рр.
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Стаття	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10763029	12784705	13737297
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	0	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	0	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	0	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7500990	9800435	10834860
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	-	-
Валовий:				
Прибуток	2090	3262039	2984270	2902437
Збиток	2095	-	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	-	-
Інші операційні доходи	2120	46587	73984	77897
у тому числі:				
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	-	-
Адміністративні витрати	2130	458709	531853	622721

Закінчення таблиці Д.1

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Витрати на збут	2150	670728	956097	1121977
Інші операційні витрати	2180	54768	101074	84846
у тому числі:				
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	2124421	1469230	1150790
Збиток	2195	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	593	-	-
Інші фінансові доходи	2220	45290	79544	55436
Інші доходи	2240	11209	-	44631
у тому числі:				
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	-	-
Фінансові витрати	2250	22209	1690	6998
Втрати від участі в капіталі	2255	0	-	-
Інші витрати	2270	0	6506	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	2159304	1540578	1243859
Збиток	2295	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-383307	-292323	-240029
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	1775997	1248255	1003830
Збиток	2355	-	-	-

Джерело: [43]

Таблиця Д.2 – Зведена таблиця сукупного доходу за 2023-2025 рр.
ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Стаття	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	0	-	-

Закінчення таблиці Д.2

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	-	-
Інший сукупний дохід	2445	0	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід	2465	1775997	1248255	1003830

Джерело: [43]

Таблиця Д.3 – Зведена таблиця елементів операційних витрат за 2023- 2025 рр. ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Стаття	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4124933	5164530	5747804
Витрати на оплату праці	2505	784366	966878	1095058
Відрахування на соціальні заходи	2510	161241	200297	223452
Амортизація	2515	441293	492687	579717
Інші операційні витрати	2520	1646553	2501790	2811226
Разом	2550	7158386	9326182	10457257

Джерело: [43]

Таблиця Д.4 – Зведена таблиця розрахунку показників прибутковості акцій за 2023-2025 рр. ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Стаття	Код	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	2025 рік, тис. грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5462	3839	3088
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5462	3839	3088
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	-	-

Джерело: [43]