

**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: «Диверсифікація міжнародних ринків збуту як
інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної
діяльності підприємства»**

Виконав:

студент 4-го курсу, групи УЗ-22

ПОНОМАРЕНКО Олексій Олексійович _____

Керівник:

асистент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,

к.е.н., БОНДАР Валерія Юріївна _____

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

ПОНОМАРЕНКО Олексію Олексійовичу

1. Тема дипломної роботи «Диверсифікація міжнародних ринків збуту як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства»,

керівник дипломної роботи Бондар Валерія Юріївна, к.е.н.,

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: зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ Оболонь.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- дослідити економічну сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи до диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
- оцінити проблеми та ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах недостатньої диверсифікації ринків збуту;

в) рекомендаційна частина:

- розробити рекомендації щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту підприємства.

6. Перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2021–2024 рр.;
- 2) Суттєві ризики провадження ЗЕД;
- 3) Передумови використання диверсифікації;
- 4) Складові ефективної стратегії диверсифікації;
- 5) Фактори вибору напрямків диверсифікації;
- 6) Основні напрямки диверсифікації з точки зору стратегічної зовнішньоекономічної діяльності;
- 7) Основні напрямки диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності;
- 8) Перешкоди в процесі диверсифікації ЗЕД;
- 9) Динаміка матеріально-технічної підсистеми підприємства;
- 10) Динаміка фінансових показників діяльності підприємства;
- 11) Товарна структура експорту;
- 12) Оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026– 12.04.2026	Виконано
2.	Дослідження теоретико-методичних засад диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	13.04.2026 – 26.04.2026	Виконано
3.	Аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»	27.04.2026 – 29.04.2026	Виконано
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках	30.04.2026 – 03.05.2026	Виконано
5.	Оцінювання проблем та ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах недостатньої диверсифікації ринків збуту	04.05.2026 – 10.05.2026	Виконано
6.	Розроблення рекомендацій щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь»	11.05.2026 – 17.05.2026	Виконано
7.	Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	Виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	Виконано

Студент

Олексій ПОНОМАРЕНКО

Науковий керівник

Валерія БОНДАР

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота на тему «Диверсифікація міжнародних ринків збуту як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 83 сторінки, 8 таблиць, 12 рисунків, 13 формул, 3 додатки. Перелік використаних джерел налічує 54 найменування.

Актуальність зазначених проблем, необхідність формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств шляхом диверсифікації міжнародних ринків збуту зумовили вибір теми дипломної роботи.

Метою роботи є дослідження диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ Оболонь, а предметом – теоретичні та практичні аспекти диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Базою дослідження є ПрАТ «Оболонь».

У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, графічний і табличний методи, метод фінансового аналізу, а також методи прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень.

У результаті проведеного дослідження узагальнено теоретичні засади диверсифікації міжнародних ринків збуту та визначено її роль у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінено сучасний стан експортної діяльності підприємства та виявлено основні проблеми його функціонування на міжнародних ринках. Розроблено рекомендації щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту шляхом створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі та розширення присутності підприємства на ринках країн Європейського Союзу.

Виконані розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів і можливість підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження логістичних витрат, розширення географії експорту та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

Ключові слова: *диверсифікація, експорт, ефективність, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, логістика, міжнародний ринок, ринки збуту, підприємство, управління.*

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic “Diversification of International Sales Markets as a Tool for Improving the Efficiency of Foreign Economic Activity of an Enterprise” consists of 83 pages, 8 tables, 12 figures, 13 formulas, and 3 appendices. The list of references includes 54 sources.

The relevance of the research topic is determined by the need to improve the efficiency of foreign economic activity of Ukrainian enterprises under conditions of increasing international competition, instability of the global economic environment, and growing foreign economic risks. One of the most effective tools for ensuring sustainable enterprise development is the diversification of international sales markets, which makes it possible to reduce dependence on individual markets, increase product competitiveness, and ensure the stability of export activities.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for the diversification of international sales markets of PJSC “Obolon” and to substantiate their impact on improving the efficiency of the enterprise’s foreign economic activity.

The object of the research is the foreign economic activity of PJSC “Obolon”.

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of diversification of international sales markets as a tool for improving the efficiency of foreign economic activity of an enterprise.

The research base is PJSC “Obolon”.

The following research methods were used in the thesis: analysis and synthesis, comparison, systematization and generalization, economic-statistical, graphical and tabular methods, financial analysis, as well as forecasting and economic substantiation of managerial decisions.

As a result of the research, the theoretical foundations of international market diversification were generalized and its role in improving the efficiency of foreign economic activity was determined. The financial, economic and foreign economic activities of PJSC “Obolon” were analyzed, the current state of the enterprise’s export activity was assessed, and the main problems of its operation in international markets were identified.

Recommendations were developed regarding the diversification of international sales markets through the establishment of a logistics and distribution center in Poland and the expansion of the company’s presence in the markets of the European Union countries. The calculations performed confirmed the economic feasibility of the proposed measures and their positive impact on the efficiency of the enterprise’s foreign economic activity.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of PJSC “Obolon” in order to improve product competitiveness, reduce logistics costs, expand export geography, and strengthen the company’s position in international markets.

Keywords: *competitiveness, diversification, enterprise, efficiency, export, foreign economic activity, international market, logistics, management, sales market.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Економічна сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	12
1.2. Диверсифікація міжнародних ринків збуту як інструмент підвищення ефективності ЗЕД підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	31
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ	34
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та аналіз основних показників діяльності підприємства	34
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках	43
2.3. Оцінювання проблем та ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах обмеженої диверсифікації ринків збуту	50
Висновки до розділу 2	54
3 НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	56
3.1. Розроблення рекомендацій щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь»	56
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту	66
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Для функціонування українських підприємств в сучасній економіці України необхідно гарантувати їх ефективність. Однак макроекономічна нестабільність, кризові явища та зростання впливу зовнішніх факторів ускладнюють процес функціонування підприємств, що має негативний вплив на їх кінцеві результати. Головна мета полягає у забезпеченні ефективності функціонування підприємств для відродження та подальшого розвитку ключових галузей промисловості.

Водночас функціонування підприємств у сфері зовнішньої торгівлі супроводжується значними ризиками, пов'язаними із залежністю від окремих ринків збуту, зміною кон'юнктури міжнародних ринків, торговельними обмеженнями, політичними та економічними кризами, коливаннями валютних курсів, логістичними ускладненнями та змінами споживчого попиту.

За таких умов особливої актуальності набуває диверсифікація міжнародних ринків збуту як один із ключових інструментів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зниження рівня зовнішніх ризиків та забезпечення стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Для українських підприємств проблема диверсифікації міжнародних ринків збуту є особливо важливою в умовах воєнного стану, втрати частини традиційних ринків, ускладнення логістичних маршрутів та необхідності пошуку нових напрямів реалізації продукції.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, орієнтованої на розширення географії експорту, адаптацію продукції до вимог міжнародних ринків та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Значний внесок у формування теоретичних засад диверсифікації ринків збуту та визначення ключових аспектів її застосування підприємствами зробили провідні науковці, як: Б. Карлоффа, В. Кера, Г. Кені, К. Кляйна, Л. Чейс-Вілд, М. Паскьє, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз.

Зокрема, питання впровадження методу диверсифікації у господарську діяльність підприємств привертають значну увагу українських науковців, серед яких можна виокремити таких, як О. І. Білик, В. М. Кузьмін, Л. О. Грішнова, І. В. Шевченко, Т. М. Черниш, С.М. Попова, Н.І. Степаненко, М.Й. Хорунжий, А.А. Чухно, О.О. Шарко та інші.

Актуальність зазначених проблем, необхідність формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств шляхом диверсифікації міжнародних ринків збуту зумовили вибір теми дипломної роботи.

Метою роботи є дослідження диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити економічну сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи до диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Оболонь» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
- оцінити проблеми та ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах недостатньої диверсифікації ринків збуту;

- розробити рекомендації щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь»;

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту підприємства.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ Оболонь.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції застосовано для дослідження теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікації міжнародних ринків збуту.

Методи порівняння, економічного аналізу та узагальнення – для оцінювання показників діяльності підприємства та аналізу його зовнішньоекономічної діяльності.

Табличний і графічний методи – для систематизації та наочного представлення результатів дослідження.

Методи економічного моделювання та прогнозування – для оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту та визначення перспектив розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Результатами роботи є узагальнення теоретичних засад диверсифікації міжнародних ринків збуту, оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», виявлення основних проблем та ризиків функціонування підприємства на міжнародних ринках, а також розроблення практичних рекомендацій щодо розширення географії експорту та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», зниження рівня залежності підприємства від окремих міжнародних ринків збуту, зміцнення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку та забезпечення більш стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Після проголошення незалежності України у 1991 році було вжито заходів щодо суттєвої лібералізації зовнішньоекономічної діяльності в країні, а сама зовнішньоекономічна діяльність почала розглядатися не лише як частина господарської діяльності підприємства, а й як важливий фактор економічного зростання, тим самим створюючи передумови для більш інтенсивного розвитку інтеграційних процесів на мікрорівні.

В результаті реалізації зовнішньоекономічних реформ у період перебудови сформувалися два поняття: «зовнішньоекономічні зв'язки» (ЗЕЗ) та «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД). Перше поняття є більш загальним і включає як форми реалізації міждержавних відносин у сфері виробництва, торгівлі та науково-технічного співробітництва та валютно-фінансових відносин, так і сукупність зовнішньоекономічних операцій підприємств та організацій різних форм власності [13].

Друге поняття використовується переважно для характеристики зовнішньоекономічних операцій на мікрорівні (підприємства, організації, об'єднання), операцій, метою яких було досягнення прибутку в умовах самоокупності.

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (стаття 1) 1991 року дає таке визначення цьому поняттю: «Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, що базується на взаємних зв'язках як на території України, так і за її межами» [13].

Іншими словами, зовнішньоекономічну діяльність можна визначити як сукупність виробничо-господарських, організаційно-господарських та операційно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях.

Окрім зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоекономічної діяльності, важливо також розрізняти поняття зовнішньоекономічної операції, яке є значно вужчим. Зовнішньоекономічна операція – це сукупність дій контрагентів з різних країн щодо підготовки, укладення та виконання торговельної, науково-виробничої, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [1].

Зовнішньоекономічна діяльність розглядається як система бізнес-відносин між підприємствами з різних країн. Відносини формуються під час виробничої, торговельної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності за межами національної економіки. Особливістю зовнішньоекономічної діяльності є її висока залежність від факторів зовнішнього середовища [3].

На відміну від внутрішньої господарської діяльності, коли підприємство виходить на міжнародний ринок, йому потрібно враховувати значно більше чинників. Серед них політична стабільність країни-партнера, рівень економічного розвитку, особливості податкового та митного законодавства, міжнародні стандарти сертифікації продукції, валютне регулювання, рівень конкуренції, а також культурні та соціальні особливості споживачів.

Через це ефективність зовнішньоекономічної діяльності в значній мірі залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни в міжнародному середовищі.

На сьогодні саме зовнішньоекономічна діяльність залишається одним із основних факторів підтримання макроекономічної стабільності України. За даними Міністерства економіки України, у 2024 році обсяг українського експорту товарів зріс на 13,4 % та досяг близько 41 млрд дол. США (рис. 1.1). Основним торговельним партнером України залишався European Union, частка якого у структурі українського експорту перевищила 59 % [8].

Щодо динаміки, то її позитивні показники були забезпечені насамперед завдяки поступовій переорієнтації українських підприємств на європейські ринки, розвитку альтернативних логістичних маршрутів та активізації процесів диверсифікації зовнішніх ринків збуту.

Водночас суттєво змінилася і структура експорту. За інформацією аналітичного центру CES, у 2024 році аграрна продукція забезпечила близько 43 % товарного експорту України, тоді як частка металургійної продукції становила понад 15 % [8].

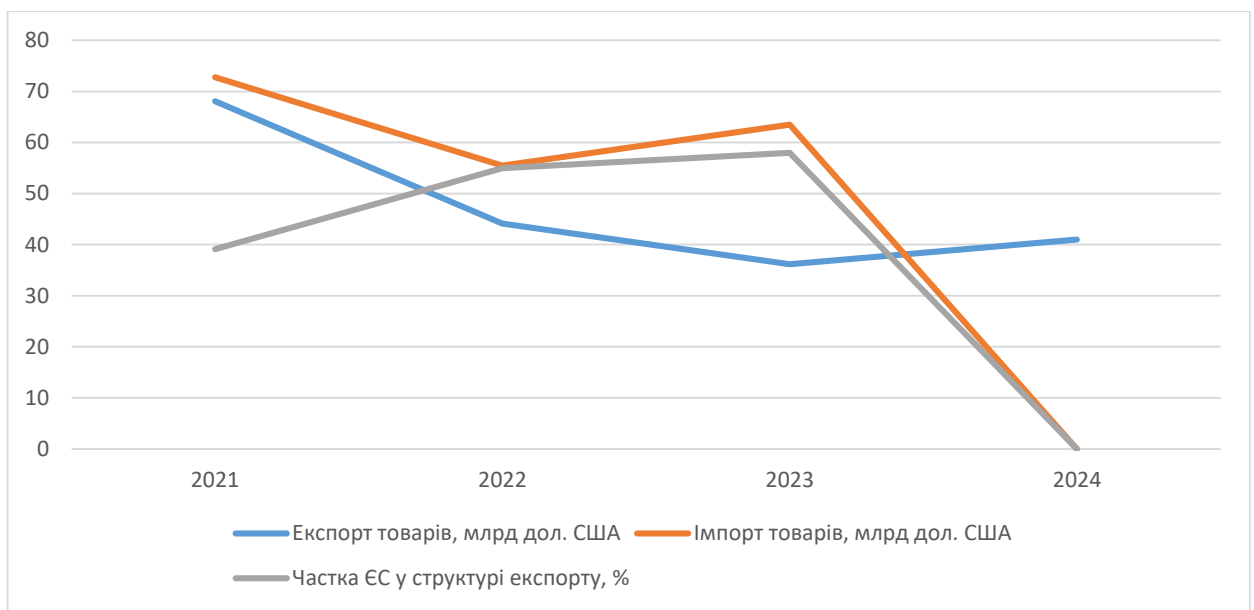


Рисунок 1.1 – Динаміка зовнішньої торгівлі України у 2021–2024 рр.

Джерело: [9;14]

Динаміка, зображена на рис. 1.1, свідчить про суттєву трансформацію географічної структури зовнішньої торгівлі України після 2022 року. Якщо у 2021 році частка країн Європейського Союзу у структурі українського експорту становила близько 39 %, то у 2024 році цей показник перевищив 59 % [9;14].

Це підтверджує активну переорієнтацію українських підприємств на європейський ринок та зростання ролі диверсифікації міжнародних ринків збуту у забезпеченні економічної стійкості підприємств.

ЗЕД несе не тільки позитивні наслідки для підприємства, але і варто враховувати ризики під час її провадження, які зображено на рисунку 1.2.

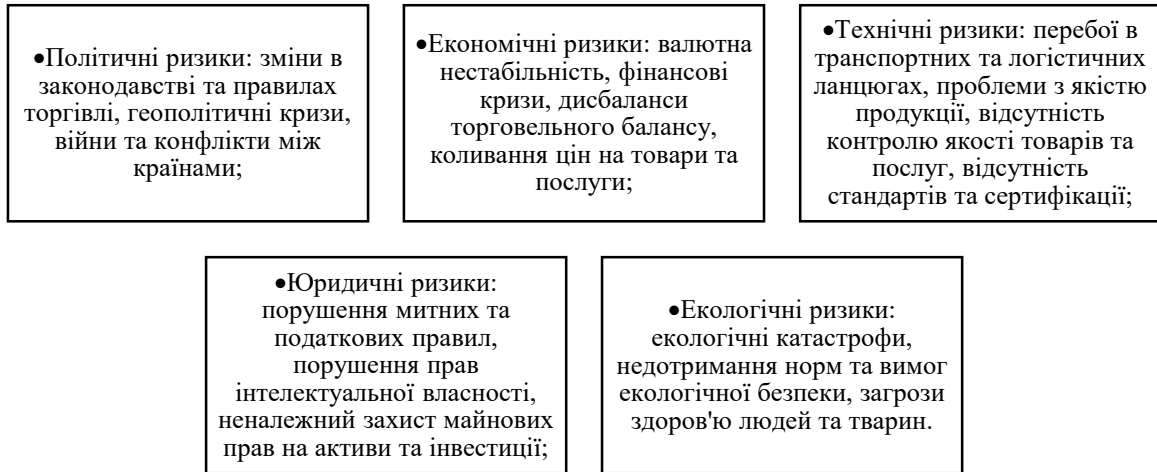


Рисунок 1.2 – Суттєві ризики провадження ЗЕД

Джерело: [8]

У зв'язку з цим, одним із основних напрямків забезпечення ефективності економічної діяльності підприємства є формування стійкої системи глобальної присутності шляхом диверсифікації ринків збуту.

Надмірна концентрація експорту на мінімальній кількості ринків створює високий рівень залежності підприємства від економічної ситуації в окремих країнах та збільшує ризик втрати прибутку у разі погіршення екзотичних умов торгівлі.

У свою чергу, диверсифікація глобальних ринків збуту дозволяє забезпечити більш стабільний рівень реалізації продукції, мінімізувати ризики та підвищити адаптивність підприємства до змін у глобальному середовищі.

Варто не забувати, що саме оперативне управління ЗЕД передбачає формування правильної системи стратегічного управління. У сучасних умовах підприємства повинні не лише реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, а й здійснювати постійний моніторинг зовнішніх ринків, аналізувати конкурентне середовище, оцінювати перспективи розвитку окремих країн та прогнозувати зміни в зовнішній економічній ситуації. Це вимагає використання сучасних методів стратегічного аналізу, зовнішнього маркетингу, економічного прогнозування та управління ризиками. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Складова зовнішньоекономічної діяльності	Характеристика	Значення для підприємства
Експортна діяльність	Реалізація продукції, робіт або послуг на міжнародних ринках відповідно до вимог зовнішнього середовища та міжнародних стандартів	Забезпечує надходження валютної виручки, розширення ринків збуту та зростання обсягів реалізації продукції
Імпортна діяльність	Закупівля іноземної сировини, обладнання, матеріалів, технологій або готової продукції	Сприяє модернізації виробництва, підвищенню якості продукції та впровадженню інновацій
Міжнародне виробниче співробітництво	Взаємодія підприємств різних країн у сфері виробництва, кооперації та спільної реалізації проєктів	Дозволяє оптимізувати витрати, розширити виробничі можливості та підвищити конкурентоспроможність
Інвестиційна діяльність	Залучення іноземного капіталу або здійснення інвестицій за межами країни	Сприяє фінансовій стабільності підприємства та розширенню масштабів діяльності
Міжнародний маркетинг	Дослідження зовнішніх ринків, формування збутової політики та адаптація продукції до вимог споживачів різних країн	Забезпечує ефективне просування продукції та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку

Продовження таблиці 1.1

Складова зовнішньоекономічної діяльності	Характеристика	Значення для підприємства
Валютно-фінансові операції	Проведення міжнародних розрахунків, валютних операцій та управління фінансовими потоками	Дозволяє забезпечити безперервність зовнішньоторговельних операцій та мінімізувати валютні ризики
Логістичне забезпечення ЗЕД	Організація міжнародних перевезень, митного оформлення та управління товарними потоками	Впливає на швидкість поставок, рівень витрат та ефективність зовнішньоекономічної діяльності
Управління ризиками у ЗЕД	Виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків міжнародної діяльності	Забезпечує економічну безпеку підприємства та стабільність його функціонування на міжнародних ринках
Диверсифікація міжнародних ринків збуту	Розширення географії експорту та зменшення залежності від окремих ринків	Сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх економічних змін та зниженню комерційних ризиків

Джерело:[8]

Це ще раз доводить попереднє твердження автора, що в сучасних умовах одним із найбільш важливих напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виступає диверсифікація міжнародних ринків збуту, яка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані із залежністю від окремих ринків, та забезпечити стабільний розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

1.2. Диверсифікація міжнародних ринків збуту як інструмент підвищення ефективності ЗЕД підприємства

Важливим питанням в роботі вітчизняних компаній залишається забезпечення стабільної роботи в нинішніх умовах високого ступеня невизначеності та нестабільності економічного середовища. Щоб знизити вплив негативних зовнішніх факторів, що впливають на бізнес на ринках за кордоном та його міжнародну конкурентоспроможність, українські

підприємства змушені ухвалювати стратегічні рішення на довгострокову перспективу та розробляти особливі захисні стратегії.

Один із найбільш дієвих способів забезпечити стійку роботу компанії та пом'якшити негативний вплив на її економічне зростання – це диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні для бізнесу дуже важливо розуміти міжнародні потоки товарів та послуг у обраній галузі, що ставить питання щодо методу ведення своєї діяльності.

Відчутна проблема аналізу процесу диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності полягає у відсутності дієвого механізму для вибору та подальшого впровадження найбільш відповідного напрямку такої диверсифікації.

Основою для успішного функціонування ринкової економіки на даному етапі розвитку є розподіл діяльності з різних напрямків у всіх сферах та на всіх рівнях економічної системи. Передумови використання диверсифікації наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Передумови використання диверсифікації

Джерело:[8]

Основою диверсифікації є одночасний процес розвитку всіх сфер виробництва, розширення асортименту та номенклатури продукції, а також господарської діяльності в цілому (рис. 1.4).

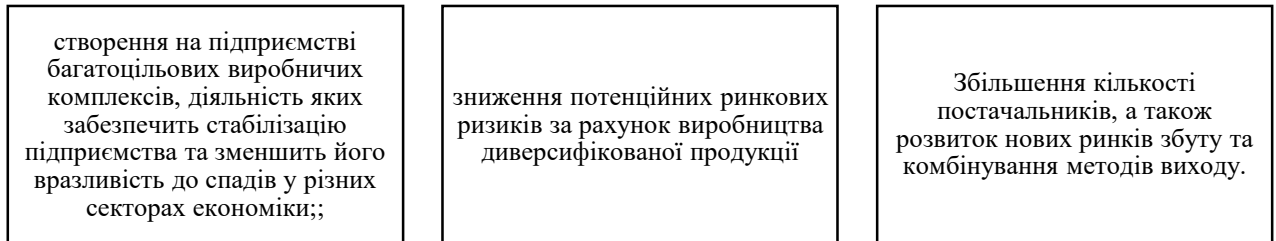


Рисунок 1.4 – Складові ефективної стратегії диверсифікації.

Джерело:[2;8]

Вибір напрямків диверсифікації безпосередньо залежить від низки факторів, які наведено на рис. 1.5.

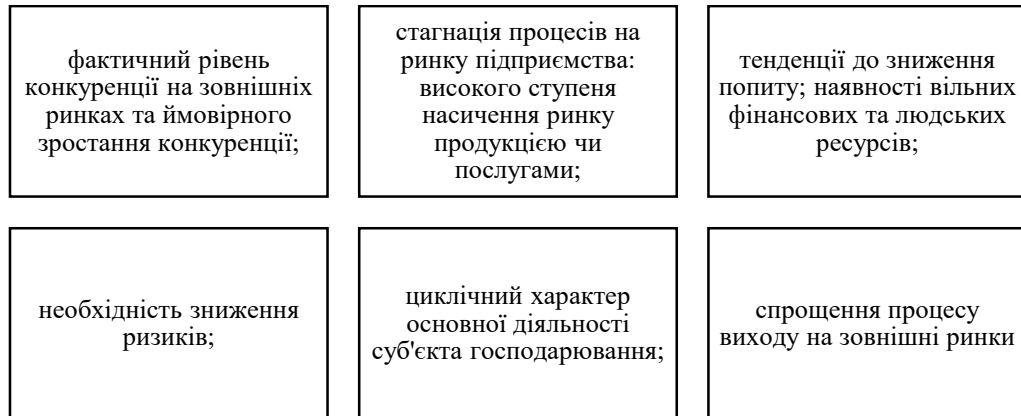


Рисунок 1.5 – Фактори вибору напрямків диверсифікації

Джерело:[2;8]

Враховуючи сучасний високий рівень невизначеності та нестабільності, диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності є одним з найефективніших методів забезпечення стабільної роботи підприємства та зменшення негативного впливу на його економічний розвиток. Основні напрямки

диверсифікації з точки зору стратегічної зовнішньоекономічної діяльності наведено на рис. 1.6.

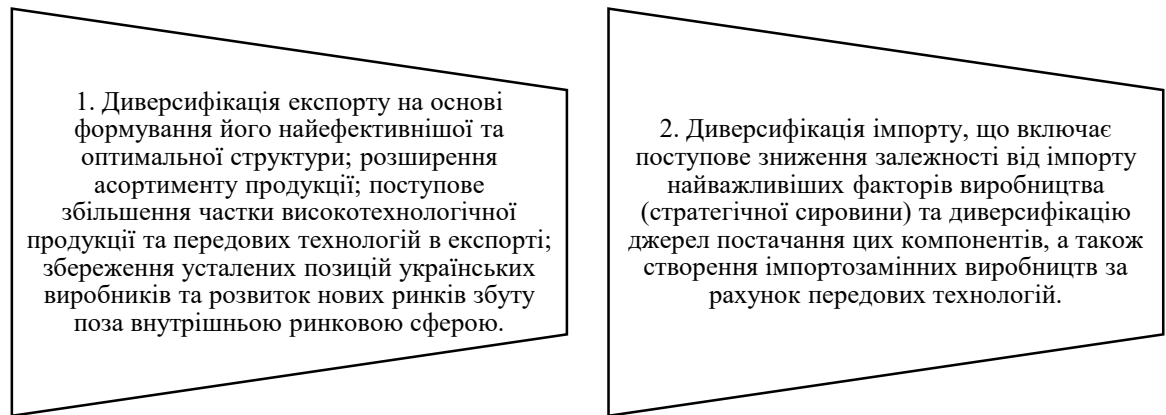


Рисунок 1.6 – Основні напрямки диверсифікації з точки зору стратегічної зовнішньоекономічної діяльності

Джерело:[2;8]

Для підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення оптимального масштабу, окрім диверсифікації експортно-імпорту, суб'єкти господарювання використовують також інші види диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.7) не лише сьогодні, а й у довгостроковій перспективі.

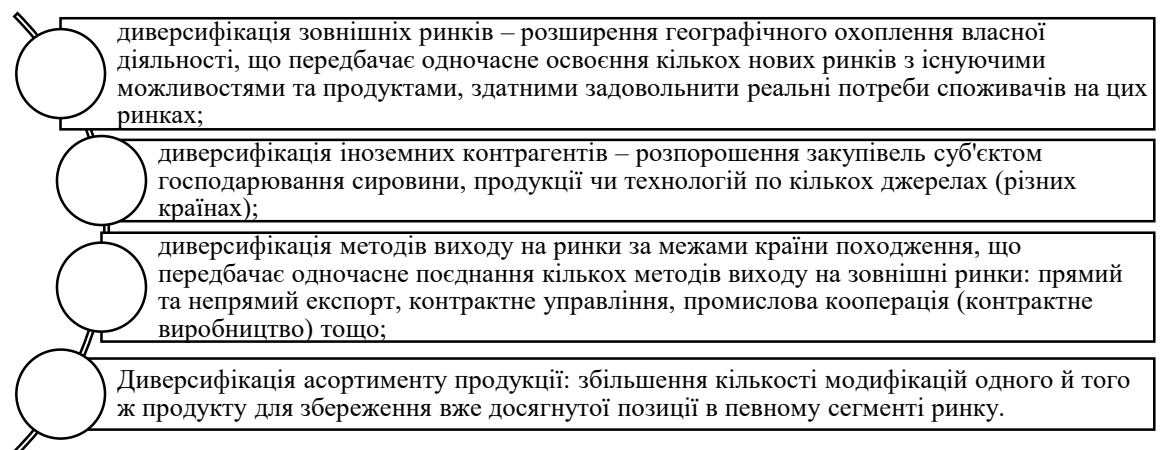


Рисунок 1.7 – Основні напрямки диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності

Джерело:[2;8]

Приблизно 80% суб'єктів господарювання, які активно займаються зовнішньоекономічною діяльністю, неодноразово стикалися з ризиковими ситуаціями.

Зовнішньоекономічний ризик розуміється як невизначеність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в розвитку та наслідках окремих зовнішньоекономічних операцій, виборі напрямків, сегментів та ніш на світовому ринку [1]. Це включає загрозу втрати ресурсів, фінансових та виробничих витрат, відсутність прибутку для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, непередбачуваність зовнішньоекономічних операцій [3].

Впровадження певного виду диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності дозволяє розширити економічне та соціальне середовище, максимізувати рівень використання виробничих потужностей, розподілити комерційні ризики між ефективними напрямками діяльності та уникнути боротьби з кон'юнктурою одного, а також мінімізувати ці ризики в умовах нестабільного зовнішнього середовища [3]

Географічна диверсифікація передбачає вихід на сучасні ринки, які можуть бути як глобальними, так і національними. Вона набула особливого поширення в контексті глобалізації та розвитку світової торгівлі. Завдяки географічній диверсифікації компанії можуть зменшити ризики, пов'язані з економічними, політичними або міжособистісними змінами в окремих країнах чи регіонах.

Ця стратегія підходить для компаній, які мають можливість масштабувати свою діяльність і хочуть розширити свою клієнтську базу за рахунок сучасних територій. Географічна диверсифікація також дозволяє скористатися перевагами сучасних ринків, наприклад, високими виробничими витратами або стабільнішими економічними умовами. Метамерна диверсифікація полягає в розширенні діяльності на сучасні сегменти ринку, які потребують різних продуктів чи послуг.

Це дозволяє компаніям залучати сучасні групи споживачів, не змінюючи свого незалежного напрямку діяльності. Для таких компаній основним є

вміння адаптуватися до потреб різних груп споживачів та задовольняти особливі вимоги кожного сегмента.

Диверсифікація сегментів є доречною для компаній, які вже мають стабільну позицію на ринку та прагнуть розширити свій асортимент або запропонувати сучасні продукти для різних споживачів, принципово не змінюючи свою бізнес-модель. Диверсифікація продукту полягає в розширенні асортименту продуктів або послуг, що дозволяє компаніям задовольняти потреби різних груп споживачів та збільшувати свої доходи.

Подібним чином також можна і зменшувати вплив ризиків, якщо попит на основні продукти знизиться, зберігаючи при цьому інтерес до бренду. Диверсифікація каналів передбачає розвиток нових каналів збуту, таких як онлайн-продажі, партнерські програми, мережі дистрибуції тощо. Це дозволяє компаніям розширити охоплення ринку та зробити свою продукцію доступною для більшої кількості споживачів.

Диверсифікація каналів важлива для компаній, які хочуть адаптуватися до сучасних тенденцій, особливо зростання попиту на онлайн-покупки та змін у звичках споживачів. Компанії, які ще не використовують онлайн-продажі або не мають достатньо ефективних каналів дистрибуції, можуть значно збільшити свою присутність на ринку завдяки такому типу диверсифікації [8].

Також варто згадати стратегію проникнення на ринок, яка дозволяє компаніям швидко та ефективно виходити на нові ринки, зберігаючи при цьому існуючі продукти чи послуги.

Така стратегія важлива для компаній, які намагаються зменшити ризики, пов'язані із залежністю від одного ринку, і водночас отримати доступ до нових сегментів з мінімальними витратами на адаптацію продукту. Для вибору ефективної стратегії проникнення на ринок відповідно до цілей підприємства рекомендується розглянути модель «матриці Ансоффа» [3].

Щоб підкреслити важливість диверсифікації ринку, необхідно окреслити, як залежність від одного ринку збільшує ризики для фінансово-економічної стабільності компанії. Зокрема, компанії, що зосереджені на

одному ринку, мають високий рівень вразливості до геополітичних змін, що може суттєво знизити їхню конкурентоспроможність та вплинути на довгострокову прибутковість.

Сюди можна віднести, наприклад, введення санкцій, зміни в податковій політиці або навіть політична нестабільність можуть призвести до різких коливань продажів компанії, що призводить до збитків або навіть втрати бізнесу.

Якщо в окремій країні виникає політична нестабільність, змінюються умови ведення бізнесу або запроваджуються нові торговельні обмеження, підприємство може частково переорієнтувати експорт на інші ринки. Такий підхід дає змогу зменшити негативний вплив зовнішніх факторів на результати діяльності компанії та підтримувати стабільний рівень продажів навіть у складних умовах.

Не менш важливим є те, що орієнтація лише на один ринок збуту робить підприємство більш вразливим до конкурентного тиску. Поява нових виробників, зміна споживчих вподобань або вихід на ринок інноваційної продукції можуть призвести до втрати частини клієнтів та скорочення обсягів реалізації. У таких умовах підприємства, які працюють одночасно на декількох ринках, мають більше можливостей для маневру та швидше адаптуються до змін ринкової кон'юнктури.

Дослідження міжнародної практики показують, що компанії з диверсифікованою структурою збуту краще зберігають свої ринкові позиції під час економічних криз та посилення конкуренції.

Розширення географії продажів дозволяє компенсувати скорочення попиту в одних країнах за рахунок збільшення обсягів реалізації в інших. У результаті підприємство отримує більш стабільні фінансові результати та менше залежить від ситуації на окремому ринку.

Економічна доцільність диверсифікації пояснюється також тим, що різні країни та регіони перебувають на різних стадіях економічного розвитку. Якщо в одному регіоні спостерігається спад ділової активності або зниження

купівельної спроможності населення, в іншому може відбуватися економічне зростання та збільшення попиту на продукцію.

Саме тому розширення присутності на міжнародних ринках дає можливість більш ефективно використовувати наявний виробничий потенціал підприємства.

Крім того, диверсифікація експорту позитивно впливає не лише на діяльність окремих підприємств, а й на розвиток національної економіки загалом. Розширення структури експорту сприяє збільшенню валютних надходжень, стимулює розвиток виробництва, підвищує рівень зайнятості та створює умови для впровадження нових технологій.

Для країн, що розвиваються, диверсифікація експорту є одним із важливих інструментів забезпечення довгострокового економічного зростання та підвищення стійкості до зовнішніх економічних шоків.

Хоча диверсифікація вимагає спочатку внутрішніх реформ, нинішня торговельна система не допомагає. Світова торговельна система не сприяє диверсифікації експорту країн, що розвиваються; насправді, ситуація погіршується.

Щоб підтримати диверсифікацію експорту країн, що розвиваються, та довгострокове глобальне зростання, Група двадцяти (G20) повинна відновити довіру до системи, що базується на правилах. Зниження тарифів та ескалація тарифів у трудомістких секторах є ключовими. У багатьох країнах, що розвиваються, потенціал диверсифікації сільського господарства серйозно обмежений субсидіями, тарифними бар'єрами та протекціоністськими стандартами.

Окремі країни можуть вжити багатьох заходів для сприяння диверсифікації експорту, найважливішими з яких є підвищення ефективності їхнього сектору послуг, лібералізація імпорту послуг та сприяння прямим інвестиціям.

Диверсифікація експорту тісно пов'язана зі швидким зростанням та покращенням стабільності в країнах, що розвиваються. Хоча політики

зазвичай розглядають диверсифікацію експорту як перехід від експорту сільськогосподарської продукції до експорту промислових товарів, ми застосовуємо ширшу та більш буквальну перспективу, тобто диверсифікацію всередині секторів та між секторами [8].

Аналіз різних показників показує, що за останні роки диверсифікація експорту та підвищення якості продемонстрували незначний прогрес, а в більшості країн Африки на південь від Сахари, Близького Сходу, Північної Африки та Латинської Америки навіть знизилися. Багато країн Азії та Східної Європи досягли набагато кращих результатів.

Країни Східної Європи отримали великі переваги від своєї близькості до Європейського Союзу (ЄС), великих обсягів інвестицій/допомоги від своїх західноєвропейських сусідів, приєднання кількох країн до єдиного ринку та масштабних внутрішніх реформ, якими було обумовлено їхнє приєднання. Азійські країни, що розвиваються, отримали вигоду від дуже високих рівнів внутрішніх заощаджень та інвестицій, сильної експортної орієнтації, посилення внутрішньорегіональної інтеграції та близькості до китайського полюса зростання [1].

У періоди зростання диверсифікації, такі як роки, що передували фінансовій кризі, диверсифікація у відстаючих регіонах відбувалася переважно на інтенсивній «географічній» межі, що відображало зростання експорту з Китаю та інших азійських та європейських країн, що розвиваються, які запровадили далекосяжні ринкові реформи у 1990-х та 2000-х роках.

Показники екстенсивного приросту, засновані на нових продуктах та підвищенні якості, були слабкими навіть тоді, що свідчить про те, що диверсифікація не відображала глибокої структурної трансформації цих економік[2].

Важливим підтвердженням ефективності диверсифікації світових ринків збуту є практичний досвід українських експортно-орієнтованих підприємств, які змогли забезпечити стабільність своєї діяльності,

розширюючи географію експорту та адаптуючи продукцію до вимог різних світових ринків.

Тож, актуальним залишається твердження, що в сучасних умовах саме диверсифікація дозволяє підприємствам компенсувати втрати окремих ринків, підтримувати виробничу діяльність та забезпечувати надходження іноземної валюти навіть в умовах високої нестабільності світового середовища.

Показовим прикладом є діяльність МХП, яка продає продукцію на ринках Європи, Близького Сходу, Африки та Азії. Компанія постійно розширює географію експорту, що дозволило їй підтримувати фінансову стабільність навіть в таких досить турбулентних умовах як зараз.

За інформацією МХП, компанія активно розвиває міжнародне партнерство, інвестує у технологічну модернізацію та адаптує продукцію відповідно до вимог окремих міжнародних ринків. Крім того, у 2023 році компанія продемонструвала зростання доходів та EBITDA порівняно з 2022 роком, що значною мірою було забезпечено відновленням та розширенням експорту [4].

Ще одним прикладом оперативної диверсифікації є діяльність компанії «Інтерпайп», яка спеціалізується на виробництві трубно́ї та залізничної продукції. Компанія активно переорієнтовує експорт на ринки Європейського Союзу, США та Близького Сходу. У 2024 році компанія освоїла понад 200 сучасних видів трубно́ї продукції для європейського ринку, що дозволило компанії зміцнити свої позиції в сегменті складної продукції [43].

Крім того, незважаючи на складні логістичні умови, компанія зберегла експортні поставки майже на рівні 2022 року завдяки переорієнтації логістичних маршрутів та розширенню зовнішніх ринків. За даними Державної митної служби України, у січні–квітні 2023 року українські трубні підприємства експортували понад 130 тис. тонн трубно́ї продукції на суму понад 240 млн дол. США, а основними споживачами стали Німеччина, США, Італія та Польща [43].

Інтеграційні процеси та розвиток міжнародної торгівлі також необхідні для ефективної диверсифікації міжнародних ринків. За даними Світової організації торгівлі, країни, які активно інтегруються у світові торговельні системи та розширюють структуру свого експорту, демонструють вищі темпи економічного розвитку та стабільніші показники зовнішньої торгівлі.

Особливо позитивні результати диверсифікації спостерігалися в країнах Східної Європи та Азії, що було пов'язано з активною інтеграцією в міжнародні виробничі ланцюги, залученням інвестицій та розвитком експортно-орієнтованого виробництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Практичні результати диверсифікації міжнародних ринків збуту українських підприємств

Підприємство	Географія експорту	Реальні показники диверсифікації	Економічний результат
Kormotech	ЄС, Латинська Америка, Азія	Продукція експортується у понад 40 країн світу; у 2023 році компанія відкрила завод у Литві для посилення присутності на ринку ЄС	У 2023 році частка експорту перевищила 30 % загального обсягу продажів; компанія продовжила розширення присутності на ринках ЄС та Латинської Америки
Інтерпайп	ЄС, США, Близький Схід, Північна Америка	Продукція реалізується більш ніж у 60 країнах світу; протягом 2023–2024 років компанія освоїла понад 200 нових видів трубної продукції для ринку ЄС	У І півріччі 2024 року продажі трубної продукції зросли на 35,4 % – до 264 тис. тонн; поставки до Європи збільшилися на 37,4 %, до Америки – на 45,4 %
МХП	ЄС, Близький Схід, Африка, Азія	Компанія здійснює експорт продукції птахівництва до десятків країн світу; активно розширює присутність на ринках ЄС та Близького Сходу	У 2023 році EBITDA компанії зросла до 452 млн дол. США проти 220 млн дол. США у 2022 році завдяки відновленню експорту та розширенню зовнішніх ринків
Нібулон	ЄС, Близький Схід, Північна Африка	Компанія переорієнтувала логістичні маршрути після втрати частини морської інфраструктури та активізувала експорт через дунайські порти	У 2024/25 маркетинговому році експортовано близько 1,5 млн тонн аграрної продукції, що дозволило підтримати зовнішньоекономічну діяльність підприємства в умовах логістичних обмежень

Джерело: складено на основі [29; 49]

У сучасних умовах одним із основних факторів успішної диверсифікації є розвиток сфери послуг та цифрових технологій. За даними СОТ, частка країн, що розвиваються, у світовому експорті послуг зросла з 26% у 2005 році до 33% у 2018 році. Це свідчить про поступове розширення можливостей диверсифікації не лише у сфері експорту сировинних товарів, але й у сфері міжнародних послуг.

Прикладом оперативної диверсифікації також є діяльність українських сільських компаній. За даними Міністерства аграрної політики України, у 2024 році експорт українського продовольства одночасно зріс на ринках Європейського Союзу, Азії та Африки. Зокрема, обсяг сільського експорту до Іспанії збільшився з 1,765 млрд доларів США у 2023 році до 2,679 млрд доларів США у 2024 році, тобто майже в 1,5 рази [46].

Така тенденція свідчить про поступове формування подальшої стабільної географічної структури українського експорту та зменшення залежності від окремих ринків збуту. У сучасних умовах це має вирішальне значення для забезпечення фінансової стабільності підприємств та підтримки конкурентоспроможності української продукції на світових ринках.

З наведених вище фактів можна констатувати, що саме диверсифікація ринків збуту орбікулярної продукції дозволяє українським підприємствам підтримувати стабільність екзотичної економічної діяльності навіть в умовах високої орбікулярної нестабільності.

Особливо важливо, що підприємства, які одночасно працюють на ринках Європи, Азії, Близького Сходу та Америки, мають надзвичайно високий рівень залежності від окремих регіонів і можуть надалі швидко адаптуватися до змін на орбікулярному ринку. Крім того, сучасна практика показує, що диверсифікація ринків збуту орбікулярної продукції безпосередньо пов'язана з науковою модернізацією підприємств та покращенням якості продукції.

Яскравим прикладом є вихід українських підприємств на ринки European Union вимагає відповідності європейським стандартам безпечності продукції, сертифікації виробництва, екологічним нормам та сучасним вимогам логістики. У результаті підприємства змушені впроваджувати інноваційні технології, модернізувати виробничі потужності та вдосконалювати систему управління якістю, що позитивно впливає на загальну ефективність їх діяльності.

Водночас диверсифікація ринків збуту сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Розподіл експортних потоків між різними країнами та регіонами дозволяє компенсувати втрати на окремих ринках за рахунок розширення діяльності на інших напрямках. Саме тому в сучасних умовах диверсифікація міжнародних ринків збуту виступає не лише інструментом розширення зовнішньоекономічної діяльності, а й важливим елементом системи стратегічного управління підприємством.

Розширення на нові ринки дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптувати свою продукцію до нових потреб та уподобань споживачів. Таке розширення дає змогу впроваджувати інноваційні рішення та задовольняти різноманітні потреби на різних ринках, створюючи додаткові можливості для зростання компанії.

Однак, незважаючи на стратегічну важливість диверсифікації ринку для роздрібних торговців, низка викликів та факторів може значно ускладнити цей процес. Зокрема, вихід на нові ринки, незважаючи на свої потенційні переваги, тягне за собою значні фінансові витрати, які можуть створювати значні труднощі для компанії.

Розвиток інфраструктури є однією з основних витрат, він включає оренду або придбання комерційної нерухомості, створення за необхідності виробничих потужностей, придбання обладнання та технологій, а також найм і навчання персоналу. Міжнародні компанії, зокрема, можуть нести додаткові витрати, пов'язані з адаптацією виробництва до місцевих вимог або стандартів якості [1].

Маркетингові виклики включають необхідність розробки локалізованих стратегій просування продукції. Компаніям часто потрібно змінювати не лише свої рекламні матеріали, але й свою продукцію, щоб відповідати попиту та смакам місцевих споживачів.

Розробка та запуск нових маркетингових кампаній на нових ринках також вимагає значних інвестицій, які компанії не можуть окупити без гарантованого попиту. Необхідно враховувати місцеві ринкові умови, які можуть суттєво відрізнятися від умов на їхньому внутрішньому ринку. Наприклад, деякі маркетингові канали можуть бути неефективними або недоступними через обмеження місцевого ринку.

Крім того, слід враховувати необхідність адаптації ділової практики до місцевого законодавства. Компанії повинні враховувати податкові, трудові та екологічні норми, а також вимоги щодо ліцензування та сертифікації продукції.

Недотримання місцевих законів може призвести до значних фінансових штрафів і навіть заборони на діяльність. Культурні відмінності та знання місцевої мови є ключем до успішного виходу на новий ринок. Відмінності в стилях спілкування, культурних нормах та діловому етикеті можуть бути суттєвими, а недооцінка цих аспектів може призвести до серйозних непорозумінь та невдалих переговорів.

Коли йдеться про мову, володіння мовою є важливим для побудови справжніх та довірливих стосунків з партнерами чи клієнтами. Ще однією значною проблемою є бюрократія. Країни з високим рівнем бюрократії часто стикаються з проблемами корупції та відсутності регуляторної прозорості, що значно ускладнює ділові операції. Чим більше адміністративних перешкод, тим важче забезпечити операційну ефективність та стабільність.

В умовах війни логістичні проблеми стають однією з головних перешкод для бізнесу, який намагається диверсифікувати свої ринки. Традиційні транспортні маршрути, які раніше забезпечували стабільні постачання, стають ненадійними через військові дії, блокпости або зміни політичної ситуації. Це

створює кілька суттєвих проблем для компаній, які намагаються розширити свій вплив на нові ринки.

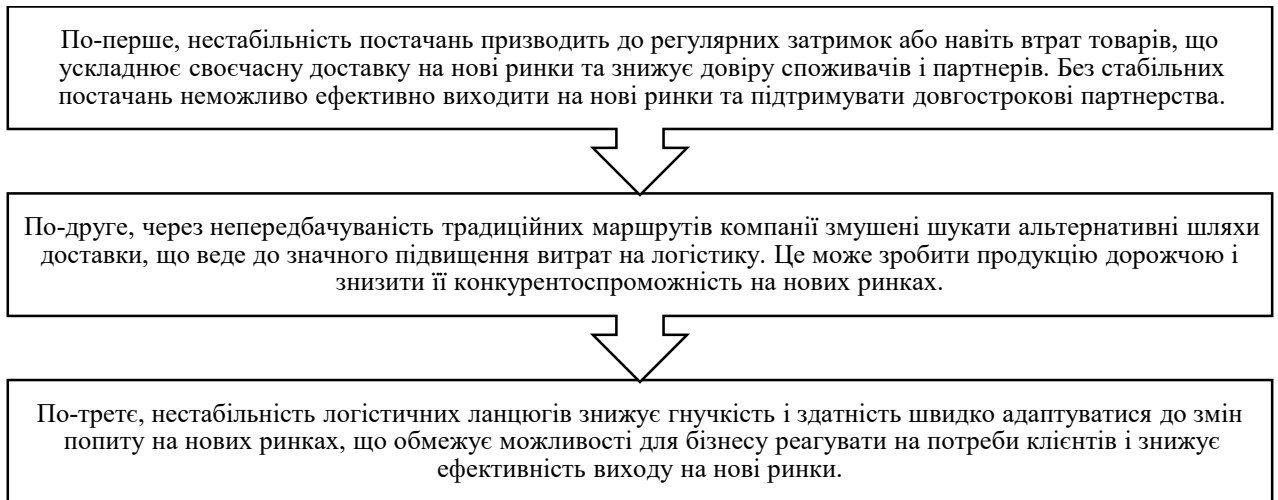


Рисунок 1.8 – Перешкоди в процесі диверсифікації ЗЕД

Джерело: [1;8]

Крім того, регулярні затримки та проблеми з доставкою можуть призвести до репутаційних втрат, особливо на нових ринках, де компанія тільки починає свою діяльність.

Висновки до розділу 1

Зовнішня економічна діяльність надає підприємствам можливість розширювати ринки збуту, залучати екзотичні інвестиції, доступ до сучасних технологій, покращувати якість продукції та зміцнювати фінансово-економічний стан.

Водночас ефективність зовнішньої економічної діяльності найбільше залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін у глобальному середовищі, враховувати особливості глобальної конкуренції та швидко реагувати на зовнішні ризики.

Вивчення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності дозволило визначити, що сучасна зовнішньоекономічна діяльність включає не лише експортно-імпортні операції, а й міжнародну виробничу кооперацію, інвестиційну діяльність, трансфер технологій, міжнародну логістику, фінансові операції та інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Тому управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає використання комплексного стратегічного підходу та сучасних інструментів міжнародного маркетингу, економічного аналізу та управління ризиками.

Встановлено, що одним із найважливіших напрямків забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є диверсифікація міжнародних ринків збуту.

Надмірна залежність підприємства від окремих ринків збуту значно підвищує рівень зовнішньоекономічних ризиків та знижує стабільність діяльності підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності.

Диверсифікація ринків дозволяє підприємствам забезпечити більш збалансовану структуру експорту, мінімізувати вплив кризових явищ на окремі ринки та підтримувати стабільний рівень реалізації продукції.

Дослідження показало, що диверсифікація міжнародних ринків збуту може здійснюватися в різних формах, зокрема шляхом географічної, продуктової, сегментної та каналної диверсифікації.

Кожен із цих напрямків має свою специфіку та спрямований на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності шляхом розширення клієнтської бази, освоєння нових ринків, адаптації продукції до потреб міжнародних споживачів та розвитку сучасних каналів збуту.

Важливим результатом дослідження стало визначення взаємозв'язку між диверсифікацією міжнародних ринків збуту та рівнем економічної стабільності підприємства.

Аналіз сучасних тенденцій у міжнародній торгівлі показав, що підприємства, що працюють одночасно на кількох міжнародних ринках,

мають значно вищий рівень адаптивності до змін світової економічної ситуації та менший рівень залежності від окремих регіонів.

Це питання стало особливо актуальним для українських підприємств після 2022 року, коли суттєві зміни в логістичних маршрутах, обмеження в міжнародній торгівлі та трансформації в структурі зовнішніх ринків вимагали активної переорієнтації експорту.

Дослідження показало, що диверсифікація міжнародних ринків збуту позитивно впливає не лише на стабільність зовнішньоекономічної діяльності, але й на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Д

Доступ до нових міжнародних ринків стимулює підприємства до модернізації виробництва, покращення якості продукції, впровадження міжнародних стандартів сертифікації та вдосконалення системи управління. Завдяки цьому підприємства мають змогу підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити свої конкурентні позиції в міжнародному середовищі. Практичний аналіз діяльності українських підприємств підтвердив ефективність диверсифікації міжнародних ринків збуту як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Досвід таких підприємств, як МХП, Інтерпайп та Нібулон, показує, що розширення географії експорту та адаптація продукції до вимог різних міжнародних ринків дозволяє підприємствам підтримувати стабільність своєї діяльності навіть в умовах високої глобальної нестабільності.

Водночас було виявлено, що процес диверсифікації міжнародних ринків збуту супроводжується значними труднощами, зокрема високими фінансовими витратами, труднощами в адаптації продукції до вимог окремих ринків, логістичними проблемами, посиленням міжнародної конкуренції, бюрократичними обмеженнями та необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості.

Проблеми логістичного забезпечення та збільшення транспортних витрат під час воєнного стану залишаються особливо актуальними для українських підприємств.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та аналіз основних показників діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» належить до найбільших виробників напоїв в Україні та входить до числа найвідоміших підприємств харчової промисловості держави.

Підприємство було офіційно зареєстроване 29 червня 1993 року. Юридична адреса компанії знаходиться у місті Києві за адресою: вулиця Богатирська, будинок 3. Основним видом економічної діяльності відповідно до КВЕД визначено виробництво пива. Керівником підприємства є Булах Ігор Васильович [5].

Крім основного напрямку діяльності, компанія здійснює виробництво соків, безалкогольних напоїв, мінеральної води, пластикової тари, солоду, а також займається оптовою та роздрібною торгівлею напоями. Додатково підприємство проводить діяльність у сфері інжинірингу, технічних досліджень, будівництва, ресторанного бізнесу та експлуатації спортивних споруд [3].

Для ПрАТ «Оболонь» характерною є орієнтація на повний цикл виробництва. Компанія самостійно забезпечує значну частину потреб у пакувальних матеріалах, що дозволяє скорочувати залежність від зовнішніх постачальників і контролювати витрати. Наприклад, наявність власного виробництва пластикової тари сприяє стабільності логістичних процесів та дає можливість оперативніше реагувати на зміни попиту.

В умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації в Україні подібна організація виробничої системи дозволяє підприємству підтримувати безперервність діяльності та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні [7].

Для великих виробників харчової продукції це має стратегічне значення, оскільки затримки із забезпеченням сировиною або упаковкою можуть негативно впливати на обсяги виробництва та фінансові результати.

ПрАТ «Оболонь» приділяє значну увагу системі управління якістю та безпечністю продукції. Компанія стала першим підприємством харчової промисловості України, яке ще у 1998 році отримало міжнародний сертифікат ISO 9001. Надалі підприємство продовжило розвиток систем управління та впровадило комплекс міжнародних стандартів, що охоплюють якість продукції, безпечність харчових продуктів, екологічне управління та охорону праці [34].

На сьогодні на підприємстві функціонує система управління якістю ISO 9001:2015, яка забезпечує контроль виробничих процесів і підтримання стабільного рівня продукції. Для великого виробника харчової продукції підтримання високих стандартів якості має безпосередній вплив на репутацію бренду та рівень довіри споживачів.

Підприємство також використовує систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018. Її функціонування дозволяє контролювати всі етапи виробничого процесу – від постачання сировини до реалізації готової продукції. Система передбачає аналіз можливих ризиків та контроль критичних точок виробництва, що особливо актуально для підприємств харчової галузі.

На ПрАТ «Оболонь» впроваджена система екологічного управління ISO 14001:2015, спрямована на зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище. Для великого виробника напоїв питання екології мають не лише соціальне, а й економічне значення, оскільки сучасні споживачі підтримують компанії, які дотримуються принципів екологічної відповідальності [7].

Підприємство реалізує заходи зі скорочення використання ресурсів, оптимізації споживання енергії та вдосконалення систем утилізації відходів.

На підприємстві функціонує система управління охороною праці та безпекою персоналу ISO 45001:2018. Система дозволяє контролювати виробничі ризики, запобігати травматизму та підтримувати належний рівень організації праці. Високий рівень безпеки позитивно впливає на продуктивність персоналу та стабільність виробничих процесів.

Станом на 2025 рік середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» становила 2162 особи, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його роль як одного з великих роботодавців харчової промисловості України [3;35].

Діяльність ПрАТ «Оболонь» демонструє поєднання масштабного виробництва, високого рівня технологічної організації та орієнтації на сучасні стандарти управління.

Операційна підсистема ПрАТ «Оболонь» забезпечує організацію основних процесів виробництва, постачання, зберігання та реалізації продукції підприємства.

Головним виробничим комплексом компанії є київський завод, розташований на вул. Богатирській. Саме тут зосереджені основні виробничі потужності підприємства, технологічні лінії, складська інфраструктура та адміністративні підрозділи.

Підприємство спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сидру, енергетичних напоїв і слабоалкогольної продукції. Асортимент компанії включає десятки найменувань товарів, серед яких найбільш відомими є пиво «Оболонь», «Оболонь Premium», «Zibert», «BeerMix», «Живчик», мінеральна вода «Оболонська» та інші торгові марки [12].

Операційна діяльність підприємства базується на використанні сучасного автоматизованого обладнання. На заводі функціонують автоматичні лінії розливу продукції у скляну тару, ПЕТ-пляшки та алюмінієві банки. Використання високопродуктивних ліній дозволяє забезпечувати

значні обсяги виробництва та підтримувати стабільність технологічних процесів.

Автоматизовані системи контролю регулюють параметри температури, тиску, рівня наповнення тари та герметичності упаковки. Для виробництва пива на підприємстві використовуються сучасні системи бродіння та фільтрації, що дозволяє забезпечувати стабільні смакові характеристики продукції. Значна частина технологічних процесів виконується автоматично, що знижує вплив людського фактора та підвищує ефективність виробництва.

Особливістю операційної системи ПрАТ «Оболонь» є високий рівень вертикальної інтеграції. Компанія не лише виробляє готову продукцію, а й забезпечує себе окремими видами сировини та пакувальних матеріалів.

В операційній системі підприємства велике значення має організація постачання сировини. Для виробництва продукції компанія використовує воду, солод, хміль, цукор, ароматичні добавки та інші компоненти. Постачання сировини здійснюється як українськими, так і іноземними партнерами. Вода проходить багаторівневу систему очищення та підготовки перед використанням у виробництві. Якість сировини контролюється лабораторіями підприємства ще на етапі її надходження [11-12].

Операційна діяльність ПрАТ «Оболонь» тісно пов'язана із системою управління якістю. На підприємстві впроваджено міжнародні стандарти ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018, які регламентують процеси виробництва та контролю безпечності харчових продуктів. На кожному етапі виробництва здійснюється перевірка технологічних параметрів і контроль готової продукції.

Складовою операційної системи підприємства є логістична підсистема. ПрАТ «Оболонь» співпрацює з великими торговельними мережами України, дистриб'юторами та закордонними партнерами. Для забезпечення безперервних поставок компанія використовує складські приміщення та транспортні потужності.

ПрАТ «Оболонь» активно інвестує кошти у розвиток операційної системи та модернізацію виробництва. У 2025 році обсяг незавершених капітальних інвестицій збільшився з 256,9 млн грн до 470,4 млн грн. Компанія поступово підвищує рівень автоматизації процесів, що дозволяє скорочувати виробничі витрати та підвищувати продуктивність праці.

Операційна підсистема ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем організації, масштабністю виробництва та ефективною координацією всіх виробничих процесів.

Виробничо-технологічна підсистема ПрАТ «Оболонь» забезпечує організацію основних технологічних процесів підприємства та формує основу його виробничої діяльності.

Головний виробничий комплекс компанії розташований у місті Києві на вул. Богатирській. Саме тут зосереджені основні виробничі цехи, технологічні лінії, лабораторії, складські приміщення та допоміжна інфраструктура. Для підприємства характерною є висока концентрація виробничих потужностей і значний рівень технологічної інтеграції.

Компанія самостійно забезпечує окремі виробничі потреби, зокрема виготовляє пластикову тару та солод, що дозволяє скорочувати витрати й мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників.

Технологічна система виробництва пива складається з кількох взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснюється підготовка сировини та варіння суслу, після чого відбувається процес бродіння, фільтрації, охолодження й розливу продукції.

На підприємстві використовуються автоматизовані системи контролю температурного режиму та параметрів бродіння. Для виробництва безалкогольних напоїв використовуються системи очищення води, автоматичного дозування компонентів та змішування інгредієнтів.

ПрАТ «Оболонь» активно використовує автоматизовані лінії розливу продукції у скляну тару, алюмінієві банки та ПЕТ-пляшки. Автоматизація

охоплює процеси миття тари, наповнення, герметизації, етикетування, групового пакування та транспортування готової продукції.

Виробничо-технологічна підсистема підприємства характеризується високою матеріаломісткістю. Найбільшу частку у структурі операційних витрат займають матеріальні витрати. У 2023 році вони становили 4,12 млрд грн, у 2024 році – 5,16 млрд грн, а у 2025 році зросли до 5,75 млрд грн. Разом із цим збільшення матеріальних витрат супроводжувалося зростанням доходу від реалізації продукції. У 2025 році чистий дохід перевищив 13,7 млрд грн, що майже на 3 млрд грн більше порівняно з 2023 роком [12].

Підприємство активно інвестує кошти у модернізацію виробничої бази. Вартість основних засобів у 2025 році становила 4,71 млрд грн, тоді як у 2023 році показник складав 3,6 млрд грн. Зростання вартості основних засобів свідчить про оновлення технологічного обладнання, модернізацію виробничих ліній та розвиток інфраструктури підприємства.

Особливо показовим є збільшення незавершених капітальних інвестицій. У 2023 році їх обсяг становив лише 48,9 млн грн, у 2024 році – 256,9 млн грн, а у 2025 році показник зріс до 470,4 млн грн. Це підтверджує активну реалізацію інвестиційних проєктів та прагнення підприємства підтримувати сучасний технологічний рівень виробництва [12].

Виробничо-технологічна підсистема ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем технічного оснащення, значними масштабами виробництва та постійним оновленням виробничої бази. Використання автоматизованих технологій, міжнародних стандартів якості та сучасного обладнання дозволяє підприємству підтримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати стабільність виробничих процесів навіть в умовах складної економічної ситуації.

Матеріально-технічна підсистема ПрАТ «Оболонь» забезпечує підприємство всіма необхідними ресурсами для стабільного функціонування виробництва та реалізації продукції. Її основою є система постачання сировини, організація складського господарства, управління запасами,

технічне обслуговування обладнання, транспортне забезпечення та підтримання належного стану виробничої інфраструктури.

Однією з особливостей ПрАТ «Оболонь» є значний обсяг матеріальних ресурсів, які постійно перебувають у виробничому циклі. Підприємство використовує великі обсяги зернової сировини, хмелю, цукру, концентратів, вуглекислого газу, пластикової тари, скляної упаковки, алюмінієвих банок, кришок, етикеток і пакувальних матеріалів.

Для забезпечення стабільної роботи підприємство формує значні виробничі запаси, що дозволяє уникати перебоїв у виробництві навіть у випадку затримок постачання або коливання цін на ринку сировини. У 2025 році обсяг запасів підприємства досяг 1,95 млрд грн, що майже на 286 млн грн більше порівняно з 2023 роком [11].

Структура запасів ПрАТ «Оболонь» свідчить про високу залежність підприємства від безперебійного постачання матеріальних ресурсів. Найбільшу частку у структурі запасів займають виробничі запаси. У 2025 році їх обсяг становив понад 1,6 млрд грн. Крім того, на підприємстві зберігаються значні залишки готової продукції, що пов'язано з широкою мережею реалізації та необхідністю швидкого забезпечення торговельних мереж товарами.

У 2025 році вартість готової продукції на складах підприємства становила 184,9 млн грн, тоді як у 2023 році показник складав 125,8 млн грн. Зростання обсягів готової продукції свідчить про збільшення масштабів реалізації та розширення товарообігу підприємства.

Матеріально-технічна підсистема підприємства значною мірою залежить від ефективності складської логістики. На ПрАТ «Оболонь» функціонують складські приміщення для зберігання сировини, допоміжних матеріалів та готової продукції [12].

Суттєвий вплив на діяльність матеріально-технічної підсистеми мають витрати на енергетичні ресурси. Пивоварна та безалкогольна галузь характеризуються високою енергоємністю, оскільки виробництво потребує значних обсягів електроенергії, теплової енергії та води.

Підприємство використовує сучасні системи енергозбереження та контролю використання ресурсів, що дозволяє частково компенсувати вплив зростання тарифів.

Підприємство підтримує високий рівень запасів, активно співпрацює з постачальниками та має достатній фінансовий ресурс для забезпечення стабільної діяльності.

Динаміка показників матеріально-технічного забезпечення наведена на рис. 2.1.

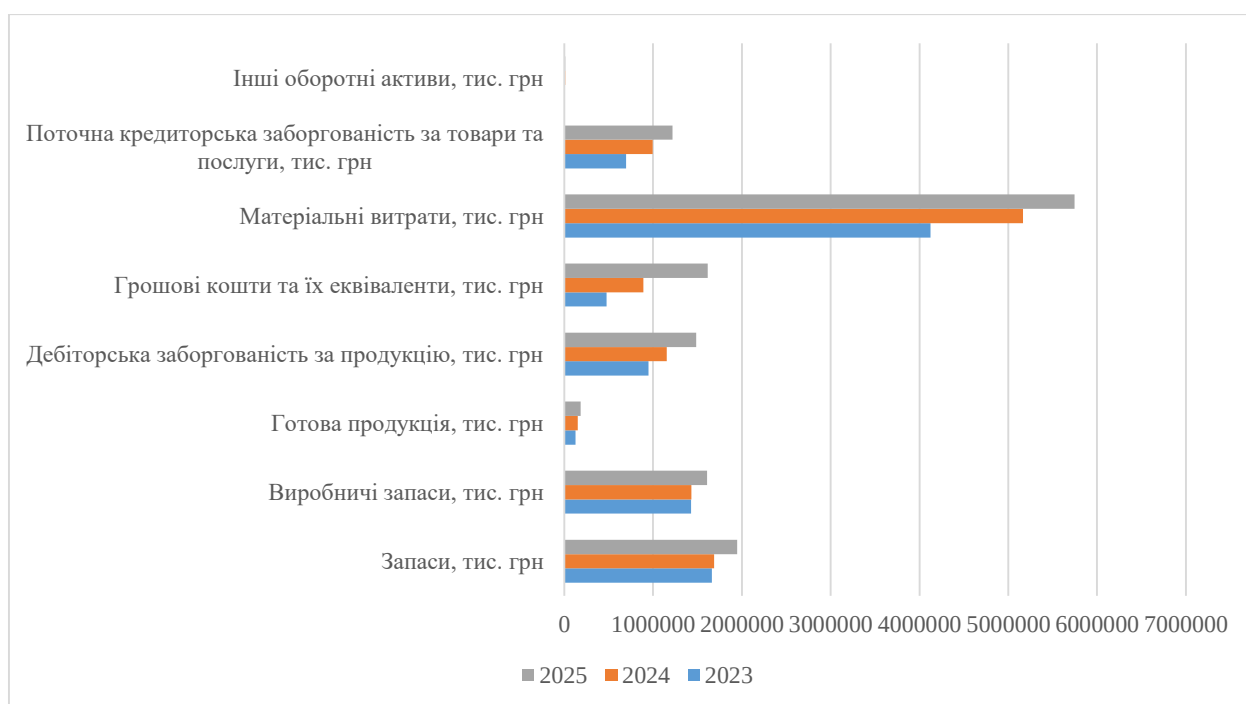


Рисунок 2.1 – Динаміка матеріально-технічної підсистеми підприємства.

Джерело: [10;11;12]

За аналізований період спостерігається загальна тенденція до зростання основних елементів оборотних активів ПрАТ «Оболонь». Так, загальна вартість запасів збільшилася з 1 660 582 тис. грн у 2023 році до 1 946 033 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та формування більших запасів сировини і готової продукції.

Виробничі запаси за цей період зросли на 182 953 тис. грн, а залишки готової продукції – майже на 59 тис. грн, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та підготовкою до реалізації продукції. Значно зросла дебіторська заборгованість за продукцію – з 947 078 тис. грн до 1 486 078 тис. грн, що свідчить про розширення продажів із відстрочкою платежу.

Водночас суттєво збільшився обсяг грошових коштів та їх еквівалентів – з 474 679 тис. грн у 2023 році до 1 615 624 тис. грн у 2025 році, що позитивно характеризує платоспроможність підприємства. Зростання матеріальних витрат з 4 124 933 тис. грн до 5 747 804 тис. грн відображає збільшення виробничих обсягів та підвищення вартості ресурсів.

Разом із цим зросла поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги, яка у 2025 році становила 1 217 430 тис. грн, що свідчить про активніше використання комерційного кредиту від постачальників.

Інші оборотні активи залишаються незначними за обсягом, хоча також демонструють поступове зростання. Загалом динаміка показників свідчить про розширення господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів його операційної діяльності.

Фінансово-економічна підсистема ПрАТ «Оболонь» забезпечує управління фінансовими ресурсами підприємства, контроль доходів і витрат, підтримання платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості діяльності [7]. Динаміка фінансових показників діяльності підприємства наведена на рис. 2.2.

Аналіз фінансових показників свідчить про стабільний розвиток ПрАТ «Оболонь» та збереження високого рівня фінансової стійкості. Підприємство поступово збільшує обсяги реалізації продукції, нарощує активи та зміцнює власний капітал. Водночас спостерігається негативний вплив інфляційних процесів, подорожчання ресурсів і логістичних витрат, що призводить до зниження чистого прибутку. Незважаючи на це, компанія зберігає достатній

рівень ліквідності, підтримує невисокий рівень кредитної залежності та має значний фінансовий потенціал для подальшого розвитку.

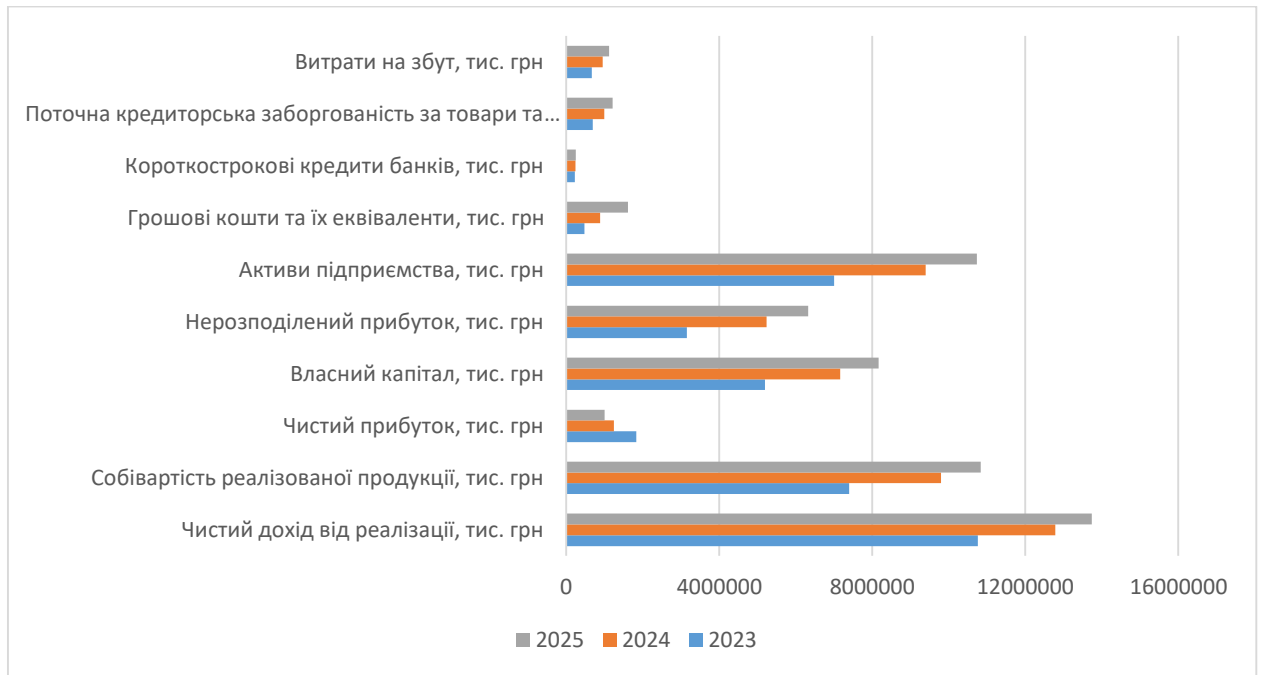


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових показників діяльності підприємства

Джерело: [10;11;12]

Фінансово-економічна підсистема ПрАТ «Оболонь» характеризується стабільністю, достатнім рівнем фінансової незалежності та ефективною організацією управління ресурсами.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» є одним із важливих напрямів функціонування підприємства, оскільки компанія тривалий час здійснює експорт продукції на міжнародні ринки та співпрацює з іноземними партнерами.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності займає важливе місце в організаційній структурі підприємства та забезпечує координацію міжнародних операцій компанії. Основною функцією підрозділу є організація експорту продукції, укладання контрактів із закордонними партнерами, координація логістичних процесів, контроль виконання зовнішньоекономічних договорів та аналіз міжнародних ринків.

Робота відділу ЗЕД безпосередньо пов'язана з виробничими, фінансовими, логістичними та маркетинговими підрозділами підприємства, оскільки міжнародна діяльність потребує постійної координації між різними структурними елементами компанії.

Організаційно відділ ЗЕД підпорядковується керівництву підприємства та взаємодіє з комерційною службою, фінансовим відділом, юридичним підрозділом і логістичними службами.

Основним напрямом діяльності відділу ЗЕД ПрАТ «Оболонь» є організація експорту продукції. Компанія експортує пиво, безалкогольні напої та іншу продукцію до багатьох країн світу. Серед основних ринків збуту українських напоїв традиційно залишаються країни Європи, Азії, Північної Америки та Близького Сходу.

Відділ ЗЕД підприємства здійснює аналіз міжнародних ринків і вивчає попит на продукцію компанії за кордоном. Для харчової промисловості адаптація продукції до вимог окремих країн має велике значення, оскільки різні ринки мають власні стандарти якості, вимоги до маркування продукції та особливості споживчих уподобань. Працівники відділу аналізують зміни митного законодавства, валютних курсів, умов міжнародної торгівлі та діяльності конкурентів.

Суттєве значення для діяльності відділу ЗЕД має організація міжнародної логістики. Підприємство експортує продукцію в умовах складної транспортної ситуації, пов'язаної з воєнним станом та порушенням окремих логістичних маршрутів. Саме тому відділ ЗЕД повинен постійно координувати

роботу з транспортними компаніями, митними брокерами та іноземними партнерами.

У структурі міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» значне місце займає документаційне забезпечення зовнішньоекономічних операцій. Відділ ЗЕД забезпечує оформлення контрактів, митної документації, сертифікатів якості, транспортних документів та інших супровідних матеріалів [12].

Відділ ЗЕД також бере участь у формуванні міжнародної маркетингової політики підприємства. Підрозділ аналізує конкурентне середовище, цінову ситуацію на міжнародних ринках та рівень попиту на окремі види продукції. Робота відділу ЗЕД дозволяє компанії підтримувати присутність українського бренду на міжнародному ринку та поступово розширювати географію експорту.

Імпортна діяльність ПрАТ «Оболонь» пов'язана переважно із закупівлею окремих видів сировини, технологічного обладнання, комплектуючих, пакувальних матеріалів та інгредієнтів, які не виробляються в Україні або потребують спеціалізованого постачання. Значна частина імпорту припадає на хміль, ароматичні компоненти, обладнання для модернізації виробничих ліній та окремі види упаковки. Основні показники експорту та імпорту підприємства наведено у табл. 2.1.

Отже, динаміка зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у 2021–2025 роках свідчить про поступове відновлення експортних операцій після кризового періоду 2022 року. Важливо зазначити, що міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» у сучасних умовах має стратегічне значення не лише для самого підприємства, а й для підтримання позицій українських виробників на світовому ринку. У період високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємство змушене постійно адаптовувати власну зовнішньоекономічну політику до змін міжнародної кон'юнктури, торговельних умов та логістичних обмежень.

Таблиця 2.1 – Основні показники експорту та імпорту підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг експорту, млн грн	2 180	1 420	1 760	2 040	2 310
Темп зміни експорту, %	–	-34,9	+23,9	+15,9	+13,2
Обсяг імпорту, млн грн	980	1 050	1 180	1 360	1 520
Темп зміни імпорту, %	–	+7,1	+12,4	+15,3	+11,8
Частка експорту у чистому доході, %	23,4	17,1	16,3	16,0	16,8
Основна експортна продукція	Пиво, напої	Пиво	Пиво, вода	Пиво, напої	Пиво, напої
Основні імпортні товари	Хміль, обладнання	Сировина	Обладнання	Сировина, обладнання	Обладнання
Основні ринки експорту	СНД, ЄС	ЄС	ЄС, США	ЄС, Балтія	ЄС, США

Джерело: [10;11;12]

Особливістю міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» є поєднання виробничої, логістичної, маркетингової та фінансової складових у межах єдиної системи управління зовнішньоекономічними процесами.

Ефективність роботи відділу ЗЕД безпосередньо впливає на обсяги валютної виручки підприємства, стабільність поставок та рівень конкурентоспроможності продукції на міжнародному ринку. Саме тому для підприємства важливим є не лише підтримання існуючих ринків збуту, а й постійний пошук нових напрямів експорту.

У сучасних умовах міжнародна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Оболонь» це особливо актуально через складну логістичну ситуацію, зміни митних правил та нестабільність міжнародних перевезень. Компанія змушена працювати в умовах постійного зростання витрат на транспортування продукції, що безпосередньо впливає на собівартість експорту та кінцеву ціну продукції на зовнішніх ринках.

Важливим напрямом міжнародної діяльності підприємства є адаптація продукції до вимог окремих країн. Для харчової промисловості це має особливе значення, оскільки різні ринки висувають специфічні вимоги до маркування, сертифікації, складу продукції та пакування.

Наприклад, на ринках Європейського Союзу значна увага приділяється екологічності упаковки, вмісту окремих компонентів продукції та відповідності міжнародним стандартам якості. Для ПрАТ «Оболонь» це потребує додаткових витрат на сертифікацію та модернізацію окремих виробничих процесів, проте водночас підвищує рівень конкурентоспроможності української продукції на міжнародному ринку.

Окрему роль у міжнародній діяльності підприємства відіграє маркетингова складова. Для ефективного просування продукції на зовнішніх ринках компанія повинна враховувати особливості споживчих уподобань у різних країнах.

Згідно даних відкритих джерел, у країнах Центральної та Східної Європи попит на традиційні сорти пива залишається стабільно високим, тоді як у країнах Західної Європи зростає популярність безалкогольної продукції та напоїв із нижчим вмістом алкоголю.

Це вимагає від підприємства поступового розширення асортименту міжнародних поставок та адаптації маркетингової політики до потреб окремих ринків.

Позитивним фактором для ПрАТ «Оболонь» є зростання попиту на українську продукцію серед української діаспори в країнах Європи та Північної Америки. Саме це дозволяє підприємству підтримувати стабільний рівень експорту навіть в умовах посилення конкуренції на міжнародному ринку.

Водночас для подальшого розвитку міжнародної діяльності компанії недостатньо орієнтуватися лише на сегмент українських споживачів за кордоном. Необхідним є поступове посилення позицій бренду серед іноземних споживачів, що потребує активнішої маркетингової політики, участі у

міжнародних виставках та розширення співпраці з іноземними дистриб'юторами.

Аналіз товарної структури експорту свідчить про домінування пивної продукції у міжнародних поставках підприємства (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 –Товарна структура експорту

Джерело: [10;11;12]

Водночас аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про недостатній рівень диверсифікації експорту. Майже 63 % зовнішніх поставок підприємства припадає на Польщу, Молдову та країни Балтії. Подібна концентрація експорту підвищує залежність компанії від економічної ситуації та змін торговельних умов на окремих ринках.

У разі скорочення попиту або ускладнення логістики на одному з основних напрямів підприємство може зазнати суттєвого зниження валютної виручки. Саме тому для ПрАТ «Оболонь» важливим напрямом розвитку міжнародного бізнесу є подальша диверсифікація зовнішніх ринків збуту.

Для оцінки ефективності міжнародної діяльності доцільно також проаналізувати орієнтовну рентабельність експорту за основними товарними групами (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Орієнтовна рентабельність експорту за товарними групами у 2025 році

Товарна група	Частка у структурі експорту, %	Орієнтовна рентабельність експорту, %
Пиво	68	8–10
Безалкогольні напої	15	11–13
Мінеральна вода	9	9–11
Слабоалкогольні напої	5	6–8
Інша продукція	3	5–7

Джерело: [10;11;12]

Проведений аналіз показує, що найбільш стабільним джерелом валютної виручки для підприємства залишається експорт пивної продукції.

Загалом аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить про достатньо високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Водночас для подальшого підвищення ефективності міжнародного бізнесу компанії необхідним є розширення географії експорту, зменшення залежності від окремих ринків та диверсифікація товарної структури міжнародних поставок.

Важливим напрямом підвищення ефективності міжнародної діяльності є також розвиток довгострокових партнерських відносин із закордонними дистриб'юторами та торговельними мережами. Для підприємства це дозволить забезпечити більш стабільні обсяги поставок, покращити прогнозування попиту та знизити ризики втрати окремих ринків збуту. Крім того, довгострокові контракти дозволяють частково зменшити вплив валютних коливань та нестабільності міжнародного ринку.

У сучасних умовах одним із основних факторів ефективності міжнародної діяльності є швидкість логістичних процесів та стабільність поставок. Саме тому створення логістично-дистрибуційного центру на території Польщі може мати для ПрАТ «Оболонь» стратегічне значення.

Реалізація такого проєкту дозволить скоротити строки доставки продукції до країн ЄС, оптимізувати транспортні витрати та сформувати постійний товарний запас безпосередньо на території європейського ринку. Це, своєю чергою, підвищить конкурентоспроможність підприємства та дозволить ефективніше співпрацювати з міжнародними торговельними мережами.

2.3. Оцінювання проблем та ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах обмеженої диверсифікації ринків збуту

Міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» забезпечує підприємству можливість розширення ринків збуту, збільшення валютної виручки та підтримання конкурентних позицій у галузі виробництва напоїв. Водночас функціонування компанії на зовнішніх ринках супроводжується значною кількістю проблем і ризиків, які впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасних умовах міжнародний бізнес підприємства функціонує під впливом воєнних, економічних, логістичних і валютних факторів, що ускладнюють організацію експорту та підвищують рівень витрат.

Для продукції харчової промисловості, зокрема напоїв, своєчасність поставок має особливе значення, оскільки затримки можуть призводити до втрати контрактів, зниження довіри дистриб'юторів та погіршення позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Високий рівень ризику має також обмежена диверсифікація ринків збуту. Якщо значна частина експорту припадає на кілька основних країн-партнерів, підприємство стає залежним від економічної ситуації, споживчого попиту, торговельних правил і логістичних умов саме на цих ринках. Для ПрАТ «Оболонь» така ситуація є небезпечною, оскільки будь-яке зниження

попиту в Польщі, Молдові або країнах Балтії може безпосередньо вплинути на обсяг валютної виручки та загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Окремої уваги потребує ризик зростання собівартості продукції. Подорожчання сировини, тари, енергоносіїв, логістики та імпорتنих компонентів поступово зменшує цінову перевагу української продукції на зовнішніх ринках. Для ПрАТ «Оболонь» це особливо важливо, оскільки на ринках Європейського Союзу компанія конкурує не лише з українськими виробниками, а й із великими міжнародними брендами, які мають сильні маркетингові позиції та розвинені дистрибуційні мережі.

Валютний ризик також є суттєвим для підприємства. З одного боку, експорт забезпечує надходження валютної виручки, що є позитивним для компанії. З іншого боку, імпорт обладнання, окремих видів сировини, пакувальних матеріалів та технологічних компонентів робить підприємство залежним від коливання валютного курсу. У разі різкої девальвації гривні витрати на імпорتنі закупівлі зростають, що впливає на собівартість виробництва та фінансову стійкість підприємства.

Однією з головних проблем міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» є складна логістична ситуація. Після початку повномасштабної війни значна частина традиційних логістичних маршрутів була порушена або суттєво обмежена. Для підприємства, яке здійснює експорт продукції до багатьох країн світу, це призвело до зростання витрат на транспортування та збільшення термінів доставки.

Суттєвий негативний вплив на міжнародний бізнес підприємства має зростання собівартості продукції. У 2025 році собівартість реалізованої продукції ПрАТ «Оболонь» перевищила 10,8 млрд грн, тоді як у 2023 році вона становила 7,4 млрд грн. Основними причинами стали подорожчання сировини, енергоносіїв, упаковки та транспортних послуг.

Проблемним фактором залишається нестабільність валютного курсу. Оскільки підприємство здійснює експортні операції та одночасно імпортує

окремі види сировини й обладнання, коливання курсу валют безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. З одного боку, девальвація гривні частково підвищує конкурентоспроможність української продукції на міжнародному ринку. З іншого боку, вона збільшує витрати на імпортне обладнання, пакувальні матеріали та окремі компоненти виробництва.

Ще однією проблемою міжнародної діяльності підприємства є висока конкуренція на світовому ринку напоїв. ПрАТ «Оболонь» змушене конкурувати з великими міжнародними виробниками пива та безалкогольної продукції, які мають значні фінансові ресурси, розвинені маркетингові системи та стабільні позиції на міжнародних ринках. Особливо складною є конкуренція на ринках Європейського Союзу, де споживачі мають широкий вибір продукції місцевих і міжнародних брендів.

Проблемою для міжнародного бізнесу підприємства є також обмеженість окремих зовнішніх ринків. Після 2022 року компанія фактично втратила частину традиційних ринків збуту, що потребувало переорієнтації експорту на нові країни.

Вихід на нові ринки супроводжується значними витратами на сертифікацію продукції, адаптацію упаковки, маркетингове просування та формування партнерських відносин із дистриб'юторами.

Для більш ґрунтовного оцінювання проблем зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно застосувати методику експертної оцінки ризиків за двома критеріями: ймовірність виникнення ризику та сила його впливу на міжнародну діяльність підприємства (рис. 2.4). Такий підхід дає змогу не лише перелічити основні проблеми, а й визначити, які з них є найбільш небезпечними для підприємства в умовах обмеженої диверсифікації ринків збуту.

Оцінювання ризиків здійснюється за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень імовірності або впливу, а 5 балів – дуже високий рівень. Інтегральна оцінка ризику визначається шляхом множення показника ймовірності на показник впливу. Чим вищим є отриманий результат, тим

більшої уваги потребує відповідний ризик у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

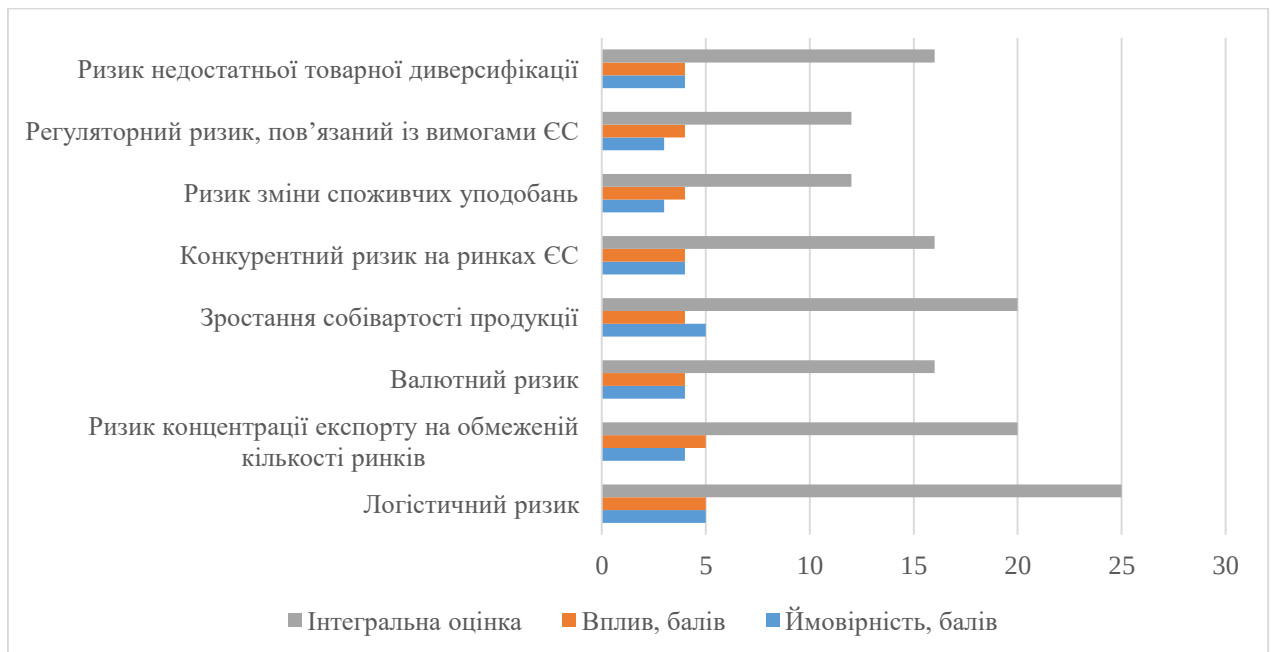


Рисунок 2.4 – Оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності

ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [10;11;12]

Дані оцінювання свідчать, що найвищий рівень небезпеки для ПрАТ «Оболонь» становить логістичний ризик. Його критичність пояснюється тим, що експортна діяльність підприємства безпосередньо залежить від стабільності міжнародних перевезень, доступності транспортних маршрутів, вартості доставки та швидкості постачання продукції до закордонних партнерів.

Проведений аналіз міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» свідчить, що одним із основних напрямів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є диверсифікація ринків збуту. Після 2022 року підприємство суттєво переорієнтувало експорт на країни Європейського Союзу, однак структура міжнародних поставок залишається недостатньо диверсифікованою. Основна частка експорту припадає на

Польщу, Молдову та країни Балтії, що формує ризик надмірної залежності від обмеженого кола ринків.

Саме тому одним із основних інструментів диверсифікації міжнародних ринків для ПрАТ «Оболонь» може стати створення регіонального логістично-дистрибуційного центру на території Польщі. Наявність власного логістичного вузла в межах ЄС дозволить підприємству забезпечити більш ефективне постачання продукції до нових ринків Центральної та Західної Європи, скоротити строки доставки товарів та підвищити стабільність міжнародних поставок.

Крім того, логістичний центр створить умови для формування постійного товарного запасу безпосередньо на території ЄС, що є важливим фактором для співпраці з європейськими торговельними мережами та дистриб'юторами.

Таким чином, створення логістично-дистрибуційного центру доцільно розглядати не лише як інструмент оптимізації міжнародної логістики, а насамперед як складову стратегії диверсифікації зовнішніх ринків збуту ПрАТ «Оболонь». Реалізація такого проєкту дозволить підприємству зменшити залежність від окремих країн-партнерів, розширити присутність на ринках Європейського Союзу та підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи було проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінено основні проблеми та ризики міжнародної діяльності підприємства, а також визначено перспективні напрями диверсифікації міжнародних ринків збуту. Проведене дослідження показало, що ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших українських виробників

напоїв, який активно здійснює експортну діяльність та підтримує присутність продукції на міжнародних ринках.

У процесі аналізу було встановлено, що міжнародна діяльність підприємства забезпечує формування значної частини валютної виручки та відіграє важливу роль у підтриманні конкурентоспроможності компанії. Основними напрямками експорту продукції ПрАТ «Оболонь» є країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Молдова та країни Балтії. Водночас проведений аналіз показав, що структура міжнародних поставок підприємства залишається недостатньо диверсифікованою, оскільки значна частина експорту зосереджена на обмеженій кількості ринків збуту.

У ході дослідження було визначено основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь». Найбільш суттєвими серед них є складна логістична ситуація, високі витрати на міжнародне транспортування, нестабільність міжнародних перевезень, зростання собівартості продукції, валютні ризики та посилення конкуренції на міжнародному ринку напоїв.

Встановлено, що після початку повномасштабної війни підприємство було змушене адаптовувати міжнародну діяльність до нових умов функціонування, змінювати логістичні маршрути та переорієнтовувати частину експорту на нові ринки.

Проведене матричне оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності показало, що найбільший негативний вплив на міжнародний бізнес ПрАТ «Оболонь» мають логістичні ризики та ризик недостатньої диверсифікації ринків збуту.

Значна залежність від окремих країн-партнерів підвищує вразливість підприємства до змін економічної ситуації, логістичних обмежень та коливань попиту на окремих ринках. Крім того, високий рівень витрат на міжнародні перевезення знижує конкурентоспроможність української продукції на ринках Європейського Союзу.

З НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ЗБУТУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Розроблення рекомендацій щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь»

На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу диверсифікація ринків збуту є одним із основних інструментів забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У науковій літературі диверсифікацію міжнародних ринків розглядають як процес розширення географії експорту з метою зменшення залежності підприємства від окремих країн-партнерів, зниження зовнішньоекономічних ризиків та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Для підприємств харчової промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності логістичних процесів, купівельної спроможності населення та зовнішньоторговельних умов, диверсифікація ринків збуту має особливо важливе значення.

У попередніх розділах роботи було встановлено, що міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризується достатньо високим рівнем експортної активності, однак структура міжнародних поставок залишається недостатньо диверсифікованою. Проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав, що значна частина експорту припадає на Польщу, Молдову та країни Балтії, що формує ризик надмірної залежності від обмеженої кількості ринків збуту.

Крім того, у підрозділі 2.3 було визначено, що найбільш суттєвими проблемами міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» є високі логістичні витрати, нестабільність міжнародних перевезень, складність організації поставок до країн Європейського Союзу та ризик концентрації експорту на окремих ринках. Саме тому необхідність формування більш стійкої системи

міжнародної дистрибуції продукції є економічно та стратегічно обґрунтованою.

Проведене матричне оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства також підтвердило, що логістичний ризик та ризик недостатньої диверсифікації ринків збуту мають один із найвищих рівнів впливу на ефективність міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Високий рівень залежності від окремих країн-партнерів підвищує вразливість підприємства до змін зовнішнього середовища, коливань попиту, змін митного регулювання та нестабільності транспортних маршрутів. У таких умовах підприємству необхідно переходити від моделі традиційного експорту до більш системного формату міжнародної діяльності, який передбачає формування власної логістичної інфраструктури на території Європейського Союзу.

Для більш ґрунтового обґрунтування перспектив диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь» доцільно використати дані міжнародної торговельної платформи Trade Map (табл. 3.1), яка дозволяє оцінити обсяги імпорту пивної та безалкогольної продукції в окремих країнах, рівень конкуренції та потенціал розвитку експорту.

Аналіз даних міжнародної торгівлі показує, що країни Центральної та Західної Європи залишаються одними з найбільших імпортерів напоїв у Європейському Союзі, що створює для ПрАТ «Оболонь» можливості подальшого розширення міжнародної діяльності.

За даними Trade Map, Німеччина є одним із найбільших імпортерів пивної продукції в Європі, а обсяг імпорту пива щороку становить декілька мільярдів доларів США. Високий рівень споживання напоїв та значна частка імпортової продукції свідчать про місткість ринку та можливість поступового розширення присутності українських виробників. Крім того, у Німеччині проживає значна українська діаспора, що формує додатковий попит на українську продукцію та спрощує просування бренду на початковому етапі виходу на ринок.

Таблиця 3.1 – Оцінка привабливості перспективних країн для диверсифікації експорту ПрАТ «Оболонь»

№ з/п	Фактори, що визначають вибір виду ЗЕО	Вагові коефіцієнти	Країни-партнери		
			Німеччина	Чехія	Румунія
1	Торгово-політичні відносини з країною-контрагентом	0,16	5	5	4
2	Політична стабільність у країні	0,09	5	5	4
3	Рівень інфляції	0,10	4	4	3
4	Конвертованість валюти	0,06	5	4	4
5	Рівень конкуренції на ринку напоїв	0,06	3	4	4
6	Комерційний ризик виконання контракту	0,08	5	4	4
7	Очікуваний прибуток від ЗЕО	0,02	5	4	4
8	Фінансовий стан підприємств-контрагентів	0,10	5	4	4
9	Форми міжнародних розрахунків	0,03	5	4	4
10	Зацікавленість у співпраці з українськими виробниками	0,10	4	4	5
11	Готовність приймати запропонований рівень цін	0,08	3	4	5
12	Ділова репутація контрагентів	0,07	5	4	4
13	Правова система країни	0,05	5	4	4
14	Разом	1,00	4,56	4,30	4,10

Джерело: [13;16]

Перспективним напрямом диверсифікації є також ринок Чехії. Попри високий рівень розвитку власного пивного виробництва, країна активно імпортує окремі категорії пивної та безалкогольної продукції. Дані міжнародної торгівлі свідчать, що чеський ринок характеризується стабільним попитом на імпортні напої, особливо у сегменті спеціалізованої та нішевої продукції. Для ПрАТ «Оболонь» це створює можливості для просування окремих видів продукції, зокрема безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Аналіз даних Trade Map також показує перспективність ринку Німеччини.

Проведене оцінювання привабливості потенційних ринків збуту показало, що найбільш перспективним напрямом диверсифікації міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» є ринок Німеччини, який отримав інтегральний показник 4,56.

Високий результат пояснюється значною місткістю ринку, стабільністю економічного середовища, високою платоспроможністю споживачів та надійністю потенційних контрагентів. Водночас для цього ринку характерний високий рівень конкуренції та підвищені вимоги до логістики й швидкості постачання продукції.

Другу позицію за рівнем привабливості посідає Чехія з інтегральним показником 4,30. Перевагами цього ринку є географічна близькість, стабільний попит на пивну продукцію та сприятливі умови для розвитку міжнародної дистрибуції. Для ПрАТ «Оболонь» ринок Чехії є перспективним насамперед у контексті розширення поставок безалкогольної продукції та окремих видів пива.

Румунія отримала дещо нижчий інтегральний показник – 4,10, однак також залишається перспективним напрямом диверсифікації експорту. Основними перевагами цього ринку є зростання попиту на імпортні напої, нижчий рівень конкуренції порівняно з країнами Західної Європи та потенціал розвитку сегмента безалкогольної продукції.

Результати проведеного оцінювання підтверджують доцільність розширення міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» саме на ринки Центральної та Західної Європи. Водночас аналіз показує, що ефективне освоєння зазначених ринків потребує вдосконалення системи міжнародної логістики, скорочення строків поставок та формування стабільної дистрибуційної інфраструктури в межах Європейського Союзу.

З урахуванням цих обставин створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі є важливим інструментом реалізації стратегії диверсифікації міжнародних ринків збуту ПрАТ «Оболонь».

Саме з урахуванням результатів попереднього аналізу та виявлених проблем міжнародної діяльності було розроблено рекомендацію щодо створення регіонального логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» на території Польщі.

Запропонований проєкт також має стратегічне значення для розвитку міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь». Створення власного дистрибуційного центру на території ЄС дозволить підприємству поступово переходити від моделі разових поставок до формування стабільної системи міжнародної дистрибуції. Для європейських партнерів це стане підтвердженням надійності компанії та її готовності до довгострокової співпраці.

Крім оптимізації логістичних процесів, реалізація запропонованого проєкту дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити рівень контролю над міжнародними поставками та покращити координацію роботи з європейськими партнерами.

У сучасних умовах міжнародного бізнесу швидкість виконання замовлень і стабільність поставок є одним із основних факторів конкурентоспроможності. Для продукції харчової промисловості своєчасність доставки має особливе значення, оскільки затримки поставок можуть призводити до втрати партнерів, зниження обсягів продажу та погіршення репутації бренду на зовнішніх ринках.

Наявність власного логістично-дистрибуційного центру дозволить підприємству створити постійний запас продукції безпосередньо на території Європейського Союзу. Це суттєво скоротить терміни виконання замовлень для європейських дистриб'юторів та торговельних мереж.

Якщо зараз значна частина поставок здійснюється безпосередньо з України під конкретне замовлення, то після створення логістичного центру компанія зможе працювати за моделлю оперативного постачання зі складу в Польщі. Такий підхід значно підвищить гнучкість міжнародної діяльності підприємства.

Важливим фактором є також можливість оптимізації транспортних витрат. За умови централізованого накопичення продукції на складі в Польщі підприємство зможе більш ефективно формувати маршрути поставок до різних країн Європи. Це дозволить скоротити частку дрібних нерентабельних перевезень та перейти до системи консолідованих логістичних потоків.

У результаті підприємство отримає можливість знизити витрати на транспортування одиниці продукції та підвищити загальну рентабельність міжнародної діяльності.

Додатковою перевагою створення логістично-дистрибуційного центру є можливість покращення співпраці з великими європейськими торговельними мережами. Для більшості міжнародних ритейлерів важливою умовою співробітництва є наявність постійного товарного запасу на території Європейського Союзу та можливість швидкого поповнення продукції.

Проект також створює передумови для посилення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку. На сьогодні значна частина українських виробників працює за моделлю традиційного експорту без формування власної логістичної інфраструктури за кордоном. У результаті вони значною мірою залежать від посередників, нестабільності міжнародних перевезень та змін транспортних тарифів.

Окреме значення проект має для реалізації стратегії диверсифікації міжнародних ринків збуту. На сьогодні значна частина експорту підприємства припадає на Польщу, Молдову та країни Балтії. Така структура поставок формує ризик залежності від обмеженого кола країн-партнерів.

Створення логістичного центру в Польщі дозволить підприємству поступово активізувати поставки до Німеччини, Чехії, Словаччини, Румунії та інших країн Європейського Союзу. Це забезпечить більш рівномірний розподіл експорту та знизить ризики втрати окремих ринків збуту.

Важливим напрямом використання логістичного центру може стати також розширення асортименту міжнародних поставок. Наявність складу в межах ЄС дозволить підприємству швидше тестувати нові види продукції на

європейському ринку, оперативно реагувати на зміни споживчого попиту та формувати більш гнучку товарну політику. Особливо перспективним є розвиток експорту безалкогольних напоїв, мінеральної води та функціональної продукції, попит на яку в країнах Європейського Союзу постійно зростає.

Проект передбачає оренду складського комплексу площею близько 4–5 тис. м² у східній частині Польщі, закупівлю складського обладнання, створення інформаційної системи управління запасами та формування невеликого персоналу для обслуговування логістичного центру. Основними функціями центру стануть приймання продукції з України, зберігання товарів, комплектація замовлень, координація поставок до європейських дистриб'юторів та оптимізація транспортних потоків.

Запропонований проєкт орієнтований насамперед на ринки Польщі, Литви, Латвії, Естонії, Німеччини та Чехії. Саме ці країни демонструють стабільний попит на продукцію ПрАТ «Оболонь» та мають перспективи подальшого розширення продажів.

Орієнтовний обсяг початкових інвестицій становитиме близько 42 млн грн (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Орієнтовний обсяг початкових інвестицій

Стаття витрат	Орієнтовна сума, млн грн
Оренда складського приміщення на рік	12
Закупівля складського обладнання	8
Створення системи управління логістикою	4
Формування товарного запасу	10
Витрати на персонал та запуск діяльності	5
Маркетингові та організаційні витрати	3
Загальний обсяг інвестицій	42

Джерело: складено на основі [20] та відкритих даних підприємства

Крім економічного ефекту, реалізація проєкту матиме й організаційний результат для підприємства. Формування власної логістичної інфраструктури в ЄС дозволить підвищити рівень управління міжнародними поставками,

покращити планування товарних запасів та оптимізувати взаємодію між виробничими, логістичними та маркетинговими підрозділами компанії.

Це сприятиме загальному підвищенню ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь». Для оцінювання очікуваних результатів реалізації проєкту доцільно визначити його основні стратегічні ефекти (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Очікувані результати реалізації проєкту логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь»

Очікуваний результат	Практичне значення для підприємства
Скорочення строків доставки продукції	Підвищення швидкості виконання замовлень та стабільності поставок
Зниження транспортних витрат	Підвищення рентабельності міжнародної діяльності
Розширення експорту до країн ЄС	Диверсифікація міжнародних ринків збуту
Формування товарного запасу в ЄС	Покращення співпраці з європейськими дистриб'юторами
Підвищення конкурентоспроможності	Посилення позицій бренду на міжнародному ринку
Оптимізація логістичних процесів	Зменшення залежності від нестабільності міжнародних перевезень
Розширення асортименту експорту	Збільшення частки безалкогольної продукції на зовнішніх ринках
Підвищення стабільності міжнародної діяльності	Зниження ризику залежності від окремих країн-партнерів

Джерело: складено автором самостійно

З урахуванням всіх фактів, можна констатувати, що запропонований проєкт створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі має для ПрАТ «Оболонь» не лише логістичне, а й стратегічне значення. Його реалізація дозволить підприємству сформувати більш стійку модель міжнародної діяльності, забезпечити диверсифікацію ринків збуту, підвищити ефективність міжнародних поставок та зміцнити конкурентні позиції українського бренду на ринку Європейського Союзу.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємству необхідно перейти до моделі централізованої дистрибуції продукції на європейському ринку. Після створення дистрибуційного центру підприємство зможе формувати великі партії продукції для транспортування до Польщі та вже звідти здійснювати розподіл товарів між країнами ЄС.

Для стабілізації міжнародних поставок ПрАТ «Оболонь» доцільно сформувати резервний товарний запас на території Польщі. На початковому етапі роботи логістичного центру рекомендовано підтримувати запас продукції в обсязі приблизно 2–3 тижнів середнього експорту до країн ЄС.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно укласти довгострокові контракти із партнерами, що дозволить підприємству більш точно планувати обсяги виробництва та міжнародних поставок.

Для ефективної реалізації проекту підприємству необхідно вдосконалити внутрішню систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Доцільно створити окрему групу координації міжнародної логістики в межах відділу ЗЕД, яка відповідатиме за управління роботою дистрибуційного центру, взаємодію з транспортними компаніями, контроль міжнародних поставок та координацію співпраці з європейськими партнерами.

Для мінімізації валютних ризиків підприємству необхідно активніше використовувати механізми фінансового планування та прогнозування валютних коливань. Оскільки міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» безпосередньо залежить від курсу євро та долара США, підприємству доцільно частково використовувати валютне резервування та укласти контракти з урахуванням можливих змін валютного курсу.

Для підтримання конкурентоспроможності продукції на європейському ринку підприємству необхідно продовжувати вдосконалення системи управління якістю та безпечністю продукції. Високий рівень відповідності міжнародним стандартам ISO вже створює позитивний імідж бренду

«Оболонь» на міжнародному ринку, проте вимоги європейських торговельних мереж постійно посилюються.

Реалізація запропонованого проєкту дозволить ПрАТ «Оболонь» суттєво підвищити ефективність міжнародної діяльності, скоротити витрати на логістику, збільшити обсяги експорту та зміцнити конкурентні позиції на європейському ринку. Створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі стане для підприємства важливим етапом розвитку міжнародного бізнесу та створить основу для подальшого розширення присутності української продукції на ринку Європейського Союзу.

Важливо зазначити, що запропонований проєкт має не лише короткостроковий економічний ефект, а й довгострокове стратегічне значення для розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь». Формування власної логістично-дистрибуційної інфраструктури на території Європейського Союзу створить умови для більш стабільної присутності підприємства на європейському ринку, покращення співпраці з міжнародними партнерами та поступового переходу до системної моделі міжнародного бізнесу.

Крім того, реалізація проєкту сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Наявність власного логістичного центру в ЄС свідчитиме про довгострокову орієнтацію компанії на розвиток міжнародної діяльності, що позитивно впливатиме на репутацію ПрАТ «Оболонь» серед іноземних партнерів, дистриб'юторів та потенційних інвесторів. Для європейських контрагентів це стане підтвердженням стабільності підприємства та його здатності забезпечувати безперебійні міжнародні поставки продукції.

Реалізація запропонованих заходів також дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміни міжнародного ринку, швидше адаптувати асортимент продукції до потреб європейських споживачів та поступово розширювати географію експорту.

У перспективі це створить передумови для збільшення частки ПрАТ «Оболонь» на ринку Європейського Союзу та зміцнення конкурентних позицій української продукції на міжнародному рівні.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту

Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів щодо диверсифікації міжнародних ринків збуту є важливим етапом обґрунтування доцільності реалізації проєкту. У сучасній практиці управління зовнішньоекономічною діяльністю оцінювання ефективності інвестиційних та логістичних проєктів здійснюється шляхом аналізу фінансових результатів підприємства до та після впровадження запропонованих заходів.

Основною метою такого оцінювання є визначення впливу проєкту на доходи, витрати, прибутковість міжнародної діяльності та рівень конкурентоспроможності підприємства.

У попередніх розділах роботи було встановлено, що для ПрАТ «Оболонь» найбільш суттєвими проблемами зовнішньоекономічної діяльності є високі логістичні витрати, недостатня диверсифікація ринків збуту, нестабільність міжнародних перевезень та значна залежність від окремих країн-партнерів.

Проведений аналіз показав, що саме логістичний фактор найбільше впливає на ефективність міжнародної діяльності підприємства та стримує подальше розширення експорту до країн Центральної та Західної Європи. У зв'язку з цим економічне обґрунтування проєкту створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі базується на оцінюванні можливого скорочення логістичних витрат, прогнозованого зростання обсягів експорту та зміни фінансових результатів міжнародної діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності проєкту доцільно використовувати такі основні показники:

- дохід від міжнародної діяльності;
- собівартість експортної продукції;
- витрати на міжнародний збут і логістику;
- прибуток від міжнародної діяльності;
- рентабельність міжнародної діяльності;
- строк окупності інвестицій;
- коефіцієнт ефективності інвестицій.

Комплексне використання зазначених показників дозволяє оцінити не лише прямий економічний ефект від реалізації проєкту, а й його стратегічний вплив на розвиток міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь». Особливо важливим є те, що оцінювання ефективності здійснюється з урахуванням результатів аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проведеного у попередніх підрозділах роботи. Саме це забезпечує практичну обґрунтованість запропонованих рекомендацій та підтверджує доцільність реалізації проєкту в сучасних умовах міжнародної конкуренції.

Оцінка ефективності проєкту створення регіонального логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» у Польщі дозволяє визначити економічну доцільність його реалізації та прогнозований вплив на результати міжнародної діяльності підприємства.

У 2025 році чистий дохід ПрАТ «Оболонь» від реалізації продукції становив 13 737 297 тис. грн. За результатами аналізу зовнішньоекономічної діяльності було встановлено, що частка експорту у структурі доходу підприємства складала приблизно 16,8 %. Відповідно, орієнтовний дохід від міжнародної діяльності підприємства у 2025 році становив:

$$13\,737\,297 \times 0,168 = 2\,307\,866 \text{ тис. грн (3.1)}$$

Отже, дохід від експорту у 2025 році становив приблизно 2 307,9 млн грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 10 834 860 тис. грн. Оскільки експортна продукція виробляється в межах загального виробничого процесу підприємства, для оцінки ефективності міжнародної діяльності доцільно визначити частку собівартості, яка припадає на експортні операції:

$$10\,834\,860 \times 0,168 = 1\,820\,256 \text{ тис. грн (3.2)}$$

Таким чином, орієнтовна собівартість експортної продукції становила 1 820,3 млн грн.

Для оцінки прибутковості міжнародної діяльності необхідно врахувати витрати на збут. У 2025 році витрати на збут ПрАТ «Оболонь» склали 1 121 977 тис. грн. З урахуванням того, що міжнародна логістика є значно дорожчою за внутрішню реалізацію продукції, 35 % витрат на збут можна віднести до зовнішньоекономічної діяльності:

$$1\,121\,977 \times 0,35 = 392\,692 \text{ тис. грн (3.3)}$$

Отже, витрати на міжнародну логістику та збут продукції становили близько 392,7 млн грн.

Запропонований проєкт передбачає створення логістично-дистрибуційного центру в Польщі, що дозволить оптимізувати систему міжнародних поставок. Основний економічний ефект очікується за рахунок скорочення витрат на транспортування продукції та збільшення обсягів експорту. За прогностичними оцінками, реалізація проєкту дозволить знизити міжнародні логістичні витрати приблизно на 12 %.

Прогнозний рівень скорочення логістичних витрат на 12 % визначено на основі результатів досліджень ефективності централізації логістичних операцій та створення регіональних дистрибуційних центрів.

Зокрема, у дослідженні щодо оптимізації системи дистрибуції компанії АВВ встановлено, що перехід від децентралізованої системи постачання до моделі з регіональним логістичним центром дозволив знизити загальні логістичні витрати з 17,5 % до 12,6 % від вартості продукції, що підтвердило суттєвий економічний ефект від централізації логістики.

Крім того, сучасні дослідження у сфері управління логістичними мережами свідчать, що використання логістично-дистрибуційних центрів та оптимізація транспортних потоків забезпечують скорочення витрат на транспортування в середньому на 10–15 % [2;49].

З урахуванням зазначених результатів у роботі використано консервативний прогнозний показник економії на рівні 12 %, який відповідає середньому значенню потенційного ефекту від створення логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» у Польщі.

Розрахуємо прогнозне скорочення витрат:

$$392\,692 \times 0,12 = 47\,123 \text{ тис. грн (3.4)}$$

Таким чином, щорічна економія на міжнародній логістиці становитиме приблизно 47,1 млн грн.

Крім скорочення витрат, очікується збільшення обсягів експорту приблизно на 15 % за рахунок покращення стабільності поставок, скорочення термінів доставки та розширення співпраці з європейськими партнерами.

Розрахуємо прогнозний дохід після реалізації проекту:

$$2\,307\,866 \times 1,15 = 2\,654\,046 \text{ тис. грн (3.5)}$$

Отже, прогнозний приріст доходу від експорту становитиме:

$$2\,654\,046 - 2\,307\,866 = 346\,180 \text{ тис. грн (3.6)}$$

Для оцінки фінансового результату необхідно визначити прогнозну собівартість додаткового обсягу продукції. Рівень собівартості у структурі експортного доходу у 2025 році складав:

$$1\,820\,256 / 2\,307\,866 \times 100 = 78,9\% \text{ (3.7)}$$

Відповідно, прогнозна собівартість після реалізації проєкту становитиме:

$$2\,654\,046 \times 0,789 = 2\,094\,542 \text{ тис. грн (3.8)}$$

Витрати на міжнародний збут після оптимізації логістики становитимуть:

$$392\,692 - 47\,123 = 345\,569 \text{ тис. грн (3.9)}$$

Отже, прогнозний прибуток від міжнародної діяльності після реалізації проєкту складатиме:

$$2\,654\,046 - 2\,094\,542 - 345\,569 = 213\,935 \text{ тис. грн (3.10)}$$

Порівняння фінансових результатів до та після реалізації проєкту наведено у табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Фінансові результати до та після реалізації проєкту

Показник	До реалізації проєкту	Після реалізації проєкту	Відхилення
Дохід від експорту, тис. грн	2 307 866	2 654 046	+346 180
Собівартість експортної продукції, тис. грн	1 820 256	2 094 542	+274 286
Витрати на міжнародний збут, тис. грн	392 692	345 569	-47 123
Прибуток від міжнародної діяльності, тис. грн	94 918	213 935	+119 017
Рентабельність міжнародної діяльності, %	4,1	8,1	+4,0 п.п.

Для реалізації проєкту необхідні інвестиції у розмірі 42 млн грн. Оцінку ефективності доцільно доповнити розрахунком строку окупності проєкту.

Розрахунок строку окупності:

$$42\,000/119\,017=0,35 \text{ року (3.11)}$$

Фактичний строк окупності становить:

$$0,35 \times 12 = 4,2 \text{ місяця (3.12)}$$

Навіть з урахуванням можливих ризиків та додаткових витрат строк окупності проєкту залишатиметься менше одного року, що свідчить про високий рівень економічної ефективності запропонованого рішення.

Для комплексної оцінки доцільно також розрахувати коефіцієнт ефективності інвестицій:

$$119\,017/42\,000 \times 100 = 283,4\% \text{ (3.13)}$$

Отже, ефективність інвестицій становить понад 280 %, що є дуже високим показником для логістичних проєктів.

Запропонований проєкт позитивно вплине не лише на фінансові результати міжнародної діяльності, а й на загальну конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на європейському ринку.

Скорочення термінів доставки, стабілізація логістичних процесів та формування постійного товарного запасу на території ЄС створять умови для подальшого розширення експорту та зміцнення співпраці з міжнародними партнерами.

Для успішної реалізації проєкту створення регіонального логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» у Польщі підприємству необхідно забезпечити поетапне впровадження організаційних, логістичних та управлінських змін. Основною метою реалізації проєкту має стати формування стабільної системи міжнародної дистрибуції продукції, яка дозволить скоротити логістичні витрати, прискорити доставку товарів до країн Європейського Союзу та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На першому етапі підприємству доцільно провести детальний аналіз польського логістичного ринку та визначити оптимальне місце розташування майбутнього дистрибуційного центру. Найбільш доцільним є вибір складського комплексу у східній частині Польщі поблизу українського кордону та основних міжнародних транспортних коридорів.

Для ПрАТ «Оболонь» це дозволить скоротити час доставки продукції з українських виробничих майданчиків до складу та зменшити витрати на міжнародне транспортування. Найбільш перспективними можуть бути логістичні вузли у районах Любліна або Жешува, оскільки саме через ці регіони проходить значна частина вантажних перевезень між Україною та країнами ЄС.

Після визначення місця розташування підприємству необхідно укласти довгостроковий договір оренди складського комплексу та провести його технічну адаптацію до специфіки продукції компанії.

Оскільки ПрАТ «Оболонь» експортує пиво, безалкогольні напої та мінеральну воду, склад повинен бути обладнаний системами підтримання стабільного температурного режиму, сучасними зонами навантаження та розвантаження продукції, а також автоматизованою системою обліку товарів.

Однією з головних рекомендацій є впровадження цифрової системи управління міжнародною логістикою. Підприємству доцільно інтегрувати систему управління складом із внутрішньою ERP-системою компанії.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованого проєкту створення регіонального логістично-дистрибуційного центру в Польщі. Запропоновані заходи є економічно доцільними, практично обґрунтованими та відповідають сучасним потребам розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» в умовах посилення міжнародної конкуренції та необхідності диверсифікації ринків збуту.

Висновки до розділу 3

У результаті аналізу було встановлено, що найбільш перспективними напрямками розширення міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» є Німеччина, Чехія, Словаччина та Румунія.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано доцільність створення регіонального логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» на території Польщі. Встановлено, що реалізація такого проєкту дозволить підприємству оптимізувати міжнародні логістичні процеси, скоротити строки доставки продукції до країн Європейського Союзу, знизити транспортні витрати та забезпечити більш стабільну систему міжнародних поставок.

Крім того, наявність логістичного центру на території ЄС сприятиме покращенню співпраці з європейськими торговельними мережами та дистриб'юторами.

Проведене економічне обґрунтування показало, що реалізація запропонованого проєкту має не лише логістичне, а й стратегічне значення для розвитку міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь».

Створення власної логістичної інфраструктури на території Європейського Союзу дозволить підприємству поступово перейти від моделі окремих експортних поставок до системної міжнародної дистрибуції продукції, що підвищить рівень стабільності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнить конкурентні позиції компанії на міжнародному ринку.

Практичне значення запропонованих рекомендацій полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства, зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення подальшого розвитку експорту продукції ПрАТ «Оболонь».

Реалізація запропонованих заходів сприятиме диверсифікації міжнародних ринків збуту, збільшенню обсягів експорту, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню більш стійкої моделі міжнародного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було детально проаналізовано діяльність ПрАТ «Оболонь» як одного з найбільших підприємств харчової промисловості України. Встановлено, що компанія має потужну виробничу базу, широкий асортимент продукції та високий рівень вертикальної інтеграції.

Підприємство здійснює виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та супутньої продукції, а також активно працює на міжнародному ринку. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективну координацію виробничих, логістичних, фінансових та зовнішньоекономічних процесів.

У ході аналізу операційної підсистеми підприємства встановлено, що ПрАТ «Оболонь» використовує масштабну систему організації виробничих процесів, яка базується на високому рівні автоматизації та стандартизації виробництва. Дослідження фінансово-економічної підсистеми підприємства показало, що ПрАТ «Оболонь» зберігає високий рівень фінансової стійкості та прибутковості діяльності.

У результаті аналізу діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що міжнародний бізнес займає важливе місце в системі функціонування ПрАТ «Оболонь». Аналіз динаміки експорту та імпорту показав, що у 2022 році міжнародна діяльність підприємства зазнала суттєвого негативного впливу через порушення логістичних маршрутів та складну економічну ситуацію.

Проте вже у 2023–2025 роках ПрАТ «Оболонь» змогло поступово відновити міжнародні поставки та переорієнтувати експорт на ринки країн Європейського Союзу. Основу експорту підприємства становить пивна продукція, проте спостерігається поступове зростання частки безалкогольних напоїв та мінеральної води.

У ході дослідження було визначено основні проблемні аспекти міжнародного бізнесу ПрАТ «Оболонь». Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства мають складна логістична ситуація, подорожчання міжнародних перевезень, зростання вартості сировини та нестабільність валютного курсу.

Крім того, підприємство змушене функціонувати в умовах високої конкуренції на міжнародному ринку напоїв та постійного посилення вимог до якості й безпечності продукції.

Для підвищення ефективності міжнародної діяльності було запропоновано проєкт створення регіонального логістично-дистрибуційного центру ПрАТ «Оболонь» у Польщі. Реалізація проєкту дозволить підприємству скоротити витрати на міжнародну логістику, підвищити стабільність поставок продукції до країн Європейського Союзу та збільшити обсяги експорту.

У процесі оцінки ефективності проєкту встановлено, що його впровадження дозволить суттєво підвищити прибутковість міжнародної діяльності підприємства та скоротити термін доставки продукції європейським партнерам.

Запропоновані рекомендації щодо реалізації проєкту спрямовані на вдосконалення системи міжнародної логістики, автоматизацію управління поставками, розширення співпраці з європейськими дистриб'юторами та диверсифікацію структури експорту.

Реалізація запропонованих заходів створить умови для подальшого зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Characteristics of scientific views on the concept of «foreign economic activity». Bulletin National University of Water and Environmental Engineering. Economic Sciences. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. URL: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve320207> (date of access: 30.05.2026).
2. Cutting logistics cost. *Simple search*. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1028633/FULLTEXT01?utm_source=chatgpt.com (date of access: 30.05.2026).
3. Diversification of Foreign Economic Activities of Domestic Carpet Market Enterprises. Academic Journals and Conferences. *Academic Journals and Conferences*. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu-archive/all-volumes-and-issues/volume-2-number-1-2020/diversification-foreign-economic> (date of access: 30.05.2026).
4. Агро Перспектива. МХП планує збільшити частку EBITDA від небазових продуктів до 50+%, цікавиться ринком овочів. *UKR.NET*. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/111668977.html> (дата звернення: 30.05.2026).
5. Анкета ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691#express-universal-file>
6. Батюк Р. Б. Методичні підходи до оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2021. 23 с.
7. Вісник корпорації "Оболонь" 2025. Issuu. URL: <https://issuu.com/obolon/docs/> (дата звернення: 17.5.2026).
8. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств вітчизняного ринку. *Academic Journals and Conferences* |. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jun/21865/st7.pdf> (дата звернення: 30.05.2026).

9. Експорт України 2024: вплив пів року війни на географію та обсяги продажів: вебсайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/eksport/eksportukraini-2024-vpliv-piv-roku-vijni-na-geografiu-ta-obsagi-prodaziv> (дата звернення: 17.05.2026).
10. Звіт про управління За результатами 2023 року. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).
11. Звіт про управління За результатами 2024 року. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).
12. Звіт про управління За результатами 2025 року. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).
13. Зовнішньоекономічна діяльність та її роль у розвитку національної економіки. *ELARKHNU Інституційний репозитарій Хмельницького національного університету* :: Головна. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/71444ac3-1024-465c-83d1-6d71a67db45c/content> (дата звернення: 30.05.2026).
14. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-01/az_zovnishnya-torgivlya-ukrainy_290125_0.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
15. Історія. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/history> (дата звернення: 17.5.2026).
16. Калайтан Т. В., Шурпенкова Р. К., Сарахман О. М. (2019). Резерви зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Підприємництво і торгівля*, 24, 97–102.
17. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ХНУ*, 2021. № 3. С. 101–108.

18. Квачук Я. О. Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій: Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2283> (дата звернення 20.05.2026).
19. 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.
20. Корпорація. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about> (дата звернення: 17.5.2026)
21. Красняк О.П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/42.pdf (дата звернення 17.05.2026).
22. Кучер С.Ф. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 16. 2017. С. 60-63. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/16_2017/15.pdf (дата звернення 17.05.2026).
23. Ліцензії та дозволи. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=licenses&lp=1> (дата звернення: 17.5.2026)
24. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 2(6).
25. Міжнародний менеджмент : навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/mizhnarodni_kompaniyi_rol_suchasnom_u_mizhnarodnomu_biznesi (дата звернення 20.05.2026).
26. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка : Бібліотека електронних навчальних посібників Луцького НТУ. URL: <http://www.lib.lntu.info/book/fb/etme/2011/11-68//page8.html> (дата звернення 20.05.2026).

27. Оренда складів Варшава | Kimlog. Kimlog.
URL: <https://kimlog.pl/services-ua/storage-ua/magazynowanie-w-warszawie-ua/> (дата звернення: 30.05.2026).
28. Офіційний сайт «Оболонь». URL:
https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення 17.05.2026).
29. Павленко Т.В. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинг персоналу та HR-брендинг»: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97 с. URL: https://utek.uz.ua/wp-content/uploads/2025/05/HR-marketing_Pavlenko.pdf (дата звернення 17.05.2026).
30. Перспективи польського ринку для України: вебсайт. URL:
<https://business.diia.gov.ua/en/cases/masstabuvanna/naviso-ukraincam-vidkrivatibiznes-u-polsi-vlasnij-dosvid-ta-rekomendacii-vid-force-group> (дата звернення 20.05.2026).
31. Подра О.П., Петришин Н.Я. Особливості розроблення та реалізації стратегії розвитку бренду підприємства в умовах євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 79-87. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29508/220972maket-83-91.pdf> (дата звернення 17.05.2026).
32. Потапюк І.П., Сотніков В.С., Шкода В.В. Формування та управління брендом у структурі маркетингової діяльності сучасного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2 (80). С. 56–62. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2025/2/08-Potapiuk.pdf> (дата звернення 17.05.2026).
33. Приватне Акціонерне Товариство "Оболонь" - Промисловість і Наука Києва. Головна - Промисловість і Наука Києва. URL: <https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/535> (дата звернення 20.05.2026).

34. Приватне акціонерне товариство "Оболонь". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=file> (дата звернення: 17.5.2026).

35. П. Ю. Голосієнко. Диверсифікація ринків збуту як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Економічна наука*. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.72> (дата звернення: 28.05.2026).

36. Ринковий скоринг. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=market-scoring> (дата звернення: 17.05.2026).

37. Ринок безалкогольних та слабоалкогольних напоїв у світі буде зростати | Журнал «Напої. Технології та Інновації». *Журнал «Напої. Технології та Інновації»*. URL: <https://techdrinks.info/rynok-bezalkogolnyh-ta-slaboalkogolnyh-napoyiv-u-sviti-bude-zrostaty/> (дата звернення: 17.05.2026).

38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/379a0cab5dab407e92ebc5ead8be2d5b.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

39. Річна інформація емітента цінних паперів за 2024 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/58ee08c3241d7c5133ea6704f6d10882.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

40. Річна інформація емітента цінних паперів за 2025 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/890325368dd28f5c0807a27f5ced1f19.pdf> (дата звернення: 17.05.2026).

41. Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах активізації загроз зовнішнього середовища. *DSpace :: ELAKPI :: Репозитарій КПП ім. Ігоря Сікорського*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/624514b9-4a2b-4a02-9813-bcd524bc7378/content> (дата звернення: 30.05.2026).

42. Рокоча. В., Плотніков О., Новицький В. Транснаціональні корпорації. URL: <http://ecodn.info/text/Econom/tnk/str/36.htm> (дата звернення 20.05.2026).
43. Система управління. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення: 17.05.2026).
44. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 38.
45. Способи встановлення контакту з іноземним контрагентом. URL: <https://studopedia.org/4-37581.html> (дата звернення 17.05.2026).
46. Структура. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/structure> (дата звернення: 17.5.2026).
47. Управління. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/management> (дата звернення: 17.5.2026).
48. Фінансова звітність ПрАТ Оболонь. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення 17.05.2026).
49. Характеристика діяльності «Оболонь». *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/7433059/page:2/> (дата звернення: 30.05.2026).
50. Шухманн В. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 5(16), 2023. С. 110-117. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25601/1/JSED_2023_N5%2816%29_P110-117.pdf (дата звернення 17.05.2026).
51. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/monohrafiia.pdf> (дата звернення 17.05.2026).
52. Як часто поляки п'ють пиво та який сорт обирають зазвичай: результати опитування. 24 канал: вебсайт. URL: <https://zakordon.24tv.ua/yakchasto-polyaki-pyut-pivo-rezultati-novogo->

opituvannya_n2202298 24. Перелік необхідних документів для експорту. NEWP: вебсайт. URL: https://export.gov.ua/139-perelik_neobkhidnikh_dokumentiv_dlia_eksportu (дата звернення 17.05.2026).

53. Який вигляд має поточна логістична ситуація в українському ГМК – AgroNews. *AgroNews*. URL: <https://agronews.ua/news/yakyj-vyglyad-maye-potochna-logistychna-sytuacziya-v-ukrayinskomu-gmk/> (дата звернення: 30.05.2026).

54. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/147035506.pdf> (дата звернення 17.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2025 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	44062	41442
Первісна вартість	1001	85074	85074
Накопичена амортизація	1002	41012	43632
Незавершені капітальні інвестиції	1005	256969	470439
Основні засоби	1010	4808711	4709480
Первісна вартість	1011	12530785	12699398
Знос	1012	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
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	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	5179238	5290857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1688266	1946033
Виробничі запаси	1101	1432501	1608902
Незавершене виробництво	1102	86739	131694
Готова продукція	1103	151554	184978
Товари	1104	17472	20459
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1154958	1486078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	400094	324044
З бюджетом	1135	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	17147	15736
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	891034	1615624
Готівка	1166	34	27

Рахунки в банках	1167	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	11082	12338
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	4218057	5441414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	9397295	10732271

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	1866827	1775190
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5235107	6330574
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	7167278	8171108
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414272	365637
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	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	433406	376766
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	244003	249762
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	994414	1217430
Розрахунками з бюджетом	1620	216268	218454
У тому числі з податку на прибуток	1621	30619	22873
Розрахунками зі страхування	1625	6287	6221
Розрахунками з оплати праці	1630	108487	27797

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	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	102827	125254
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19912	20040
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	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	9397295	10732271

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2025 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13737297	12784705
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	10834860	9800435
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	2902437	2984270
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	77897	73984
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	622721	531853
Витрати на збут	2150	1121977	956097
Інші операційні витрати	2180	84846	101074
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	1150790	1469230
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	55436	79544
Інші доходи	2240	44631	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	6998	1690
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	6506
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1243859	1540578
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-240029	-292323
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1003830	1248255
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	1003830	1248255

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	5747804	5164530
Витрати на оплату праці	2505	1095058	966878
Відрахування на соціальні заходи	2510	223452	200297
Амортизація	2515	579717	492687
Інші операційні витрати	2520	2811226	2501790
Разом	2550	10457257	9326182

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
--------	-----	-----------------------------	-------------------------------

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3088	3839
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3088	3839
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2025 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	17018254	15952338
Повернення податків і зборів	3005	-	0
У тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	15261	12207
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	120141	82889
Надходження від повернення авансів	3020	5457	7503
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	55436	79544
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	226	53
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	3464	2206
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	-11631238	-10936935
Праці	3105	-912861	-798714
Відрахувань на соціальні заходи	3110	-239037	-197636
Зобов'язань з податків і зборів	3115	-2416096	-2144881
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-296410	-372791
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-744894	-714296
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	-1374792	-1057794
Витрачання на оплату авансів	3135	-360110	-438947
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-37471	-31532
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-83635	-107657
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	0
Інші витрачання	3190	-10344	-1048
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1527447	1479390
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	-	0
Необоротних активів	3205	22934	9709

Відсотків	3215	-	0
Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	0
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	-	0
Необоротних активів	3260	-835258	-1060572
Виплати за деривативами	3270	-	0
Витрачання на надання позик	3275	-	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	0
Інші платежі	3290	-	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-812324	-1050863
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	0
Погашення позик	3350	-9174	-10102
Сплату дивідендів	3355	-	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	-5259	-1691
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	0
Інші платежі	3390	-	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-14433	-11793
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	700690	416734
Залишок коштів на початок року	3405	891034	474679
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	23900	-379
Залишок коштів на кінець року	3415	1615624	891034

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1934	44062
Первісна вартість	1001	41192	85074
Накопичена амортизація	1002	39258	41012
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48865	256969
Основні засоби	1010	4525000	4808711
Первісна вартість	1011	11956205	12530785
Знос	1012	7431205	7722074
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
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	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
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1537020	1688266
Виробничі запаси	1101	1302387	1432501
Незавершене виробництво	1102	97290	86739
Готова продукція	1103	125792	151554
Товари	1104	11551	17472
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947078	1154958
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	152450	400094
З бюджетом	1135	30573	55476
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
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	474679	891034
Готівка	1166	22	34
Рахунки в банках	1167	474657	891000
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
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	3164544	4218057
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	7809839	9397295

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	1972377	1866827
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3881302	5235107
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	5919023	7167278
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465579	414272
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	0	19134
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
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	224984	244003
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
Товари, роботи, послуги	1615	694669	994414
Розрахунками з бюджетом	1620	144125	216268
У тому числі з податку на прибуток	1621	59777	30619
Розрахунками зі страхування	1625	4391	6287
Розрахунками з оплати праці	1630	102744	108487
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	139717	104413
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
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18235	19912
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1425237	1796611
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

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12784705	10763029
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
Премії підписані, валова сума	2011	-	0
Премії, передані у перестраховання	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	9800435	7500990
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	2984270	3262039
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	73984	46587
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	531853	458709
Витрати на збут	2150	956097	670728
Інші операційні витрати	2180	101074	54768
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	1469230	2124421
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	593
Інші фінансові доходи	2220	79544	45290
Інші доходи	2240	-	11209
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	1690	22209
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	6506	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	1540578	2159304
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292323	-383307
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1248255	1775997
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	1248255	1775997

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	5164530	4124933
Витрати на оплату праці	2505	966878	784366
Відрахування на соціальні заходи	2510	200297	161241
Амортизація	2515	492687	441293
Інші операційні витрати	2520	2501790	1646553
Разом	2550	9326182	7158386

Розрахунок показників прибутковості акцій

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

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	15952338	13423531
Повернення податків і зборів	3005	-	0
У тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	12207	9084
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	82889	91810
Надходження від повернення авансів	3020	7503	0
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	79544	45290
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	53	70
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	2206	1054
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	-10936935	-8389137
Праці	3105	-798714	-656329
Відрахувань на соціальні заходи	3110	-197636	-160739

Зобов'язань з податків і зборів	3115	-2144881	-2505811
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-372791	-457108
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-714296	-743941
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	-1057794	-1304762
Витрачання на оплату авансів	3135	-438947	-169028
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-31532	0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-107657	-71036
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	0
Інші витрачання	3190	-1048	-1163
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1479390	1617596
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	-	0
Необоротних активів	3205	9709	23053
Відсотків	3215	-	0
Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	-	593
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	-	-642
Необоротних активів	3260	-1060572	-632388
Виплати за деривативами	3270	-	0
Витрачання на надання позик	3275	-	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	0
Інші платежі	3290	-	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-1050863	-609384
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	0
Погашення позик	3350	-10102	-655698
Сплату дивідендів	3355	-	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	-1691	-27809
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	0

Інші платежі	3390	-	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-11793	-683507
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	416734	324705
Залишок коштів на початок року	3405	474679	138747
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-379	11227
Залишок коштів на кінець року	3415	891034	474679

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2467	1934
Первісна вартість	1001	41192	41192
Накопичена амортизація	1002	38725	39258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85202	48865
Основні засоби	1010	3464064	3596253
Первісна вартість	1011	10591555	10924673
Знос	1012	7127491	7328420
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	68793	69482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	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	3620540	3716548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	982646	1660582
Виробничі запаси	1101	808627	1425949
Незавершене виробництво	1102	62906	97290
Готова продукція	1103	100767	125792
Товари	1104	10346	11551
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестрахування	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650854	947078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	149829	152450
З бюджетом	1135	49584	30573
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	17362	17572
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138747	474679
Готівка	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138713	474657
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	5496	5172
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1994518	3288106
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	5615058	7004654

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65344	65344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	2091993	1972377
Додатковий капітал	1410	0	-
Емісійний дохід	1411	0	-
Накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1204270	3155476
Неоплачений капітал	1425	0	-
Вилучений капітал	1430	0	-
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	3361607	5193197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419325	386220
Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
Довгострокові кредити банків	1510	562519	-
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	981844	386220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	218140	224984
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	92696	-
Товари, роботи, послуги	1615	429117	694669
Розрахунками з бюджетом	1620	168798	144125
У тому числі з податку на прибуток	1621	82633	59777
Розрахунками зі страхування	1625	3459	4391
Розрахунками з оплати праці	1630	114679	102744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147210	139717
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	74184	96372
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23324	18235
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1271607	1425237
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	5615058	7004654

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10763029	8661928
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	7398205	6030487
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	3364824	2631441

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	37683
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	376851
Витрати на збут	2150	670728	542663
Інші операційні витрати	2180	84121	56526
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	2197853	1693084
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9718
Інші фінансові доходи	2220	45290	15953
Інші доходи	2240	11209	0
у тому числі:			
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	22209	122418
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	-	139923
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	2232736	1456414
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401146	-258448
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	1831590	1197966
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0

Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	1831590	1197966

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Матеріальні затрати	2500	4124933	3373782
Витрати на оплату праці	2505	784366	656949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161241	144490
Амортизація	2515	338508	313993
Інші операційні витрати	2520	1646553	1383799
Разом	2550	7055601	5873013

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5634	3685
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5634	3685
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	13423531	11023391
Повернення податків і зборів	3005	-	0
У тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	9084	8355
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	91810	126571
Надходження від повернення авансів	3020	-	11
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	45290	15953
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	70	15
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0

Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	1054	10334
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	-8389137	-6933932
Праці	3105	-656329	-465028
Відрахувань на соціальні заходи	3110	-160739	-116736
Зобов'язань з податків і зборів	3115	-2505811	-2267903
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-457108	-182610
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-743941	-857804
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	-1304762	-1227489
Витрачання на оплату авансів	3135	-169028	-154120
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-	0
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	-71036	-26098
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	-	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	-	0
Інші витрачання	3190	-1163	-10791
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1617596	1210022
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
Фінансових інвестицій	3200	-	0
Необоротних активів	3205	23053	7722
Відсотків	3215	-	0
Дивідендів	3220	-	0
Надходження від деривативів	3225	-	0
Надходження від погашення позик	3230	-	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	593	12068
Витрачання на придбання:			
Фінансових інвестицій	3255	-642	-26
Необоротних активів	3260	-632388	-101108
Виплати за деривативами	3270	-	0
Витрачання на надання позик	3275	-	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	0
Інші платежі	3290	-	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-609384	-81344
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	443211
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0

Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	0
Погашення позик	3350	-655698	-1319334
Сплату дивідендів	3355	-	0
Витрачання на сплату відсотків	3360	-27809	-125621
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	-	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	0
Інші платежі	3390	-	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-683507	-1001744
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	324705	126934
Залишок коштів на початок року	3405	138747	15175
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	11227	-3362
Залишок коштів на кінець року	3415	474679	138747