

**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

« 8 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

на тему: «Розробка стратегії розширення експортної діяльності»

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22
ЗАГОРЖЕВСЬКА Тетяна Ігорівна _____

Керівник:

Асистент, 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*

Студентка _____

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 студентці

ЗАГОРЖЕВСЬКІЙ Тетяні Ігорівні

1. Тема дипломної роботи «Розробка стратегії розширення експортної діяльності»,

науковий керівник дипломної роботи асистент, к.е.н.,

Бондар Валерія Юріївна,

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 8 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: експортна діяльність промислового підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії експортної діяльності підприємства на нових географічних ринках.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність понять «експортна діяльність» та «стратегія експортної діяльності», систематизувати класифікацію стратегій;
- ідентифікувати глобальні виклики та можливості розширення експортної діяльності підприємств у сучасних умовах;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективного механізму управління експортною діяльністю.

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Подільський цемент»;
- проаналізувати структуру, динаміку та ефективність експортної діяльності підприємства;
- оцінити поточну експортну стратегію АТ «Подільський цемент» за допомогою SWOT-аналізу та інших методів.

в) рекомендаційна частина:

- обґрунтувати вибір нового цільового ринку ЄС (Словаччина) та розробити стратегію виходу на нього;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність (NPV, IRR, термін окупності, аналіз чутливості);
- розробити практичні рекомендації щодо сертифікації, логістики, цифровізації документообігу та створення відділу ЗЕД.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Організаційна структура АТ «Подільський цемент»;
- 2) Динаміка чисельності персоналу (2023–2025 рр.);
- 3) Динаміка експортної виручки та частки експорту в доході;
- 4) Географічна структура експорту підприємства (діаграма);
- 5) SWOT-аналіз експортної діяльності;
- 6) Порівняльний аналіз потенційних ринків ЄС;
- 7) План реалізації експортного проєкту (календарний графік);
- 8) Прогнозні грошові потоки та показники ефективності (NPV, IRR, DPP);
- 9) Аналіз чутливості (сценарії: оптимістичний, базовий, песимістичний).

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Загоржевська Т.І., Бондар В.Ю. Інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 21 травня 2026 р.). Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 177. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/361266> (дата звернення: 01.06.2026).

8. 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	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз структури, динаміки та ефективності експортної діяльності підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Оцінювання поточної експортної стратегії	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Обґрунтування вибору цільового ринку та розробка стратегії виходу	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення проекту щодо покращення експортної діяльності досліджуваного підприємства	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Тетяна ЗАГОРЖЕВСЬКА

Науковий керівник

Валерія БОНДАР

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розробка стратегії розширення експортної діяльності» містить 87 сторін, 27 таблиць, 3 формули, 5 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 48 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення експортної діяльності підприємства шляхом освоєння нових географічних ринків з оцінкою їх економічної ефективності.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність АТ «Подільський цемент».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії експортної діяльності підприємства на нових географічних ринках.

База дослідження – АТ «Подільський цемент», що спеціалізується на виробництві цементу та клінкеру для будівельної галузі.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, методи економіко-математичного моделювання, сценарний аналіз та аналіз чутливості.

Результати роботи. Проведено комплексний аналіз експортної діяльності АТ «Подільський цемент», виявлено основні проблеми, пов'язані з надмірною географічною концентрацією експорту. Запропоновано шляхи удосконалення ЗЕД на основі виходу на новий ринок Словаччини, сертифікації продукції, оптимізації логістики та цифровізації документообігу. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходів

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами цементної промисловості України для підвищення ефективності та стійкості зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальних викликів.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані в роботі рекомендації були представлені керівництву АТ «Подільський цемент» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив впровадження.

Ключові слова: експортна діяльність, стратегія експортної діяльності, АТ «Подільський цемент», географічна диверсифікація, ринок Словаччини, СВАН.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Development of a Strategy for Expanding Export Activities" consists of 87 pages, 27 tables, 3 formulas, and 5 figures. The list of references includes 48 sources.

The purpose of the work is to generalize theoretical foundations and substantiate strategic directions for improving the export activity of an enterprise by entering new geographical markets, along with assessing their economic efficiency.

The object of the study is the export activity of JSC "Podilsky Cement".

The subject of the study is the theoretical, methodological, and practical aspects of forming and implementing an export activity strategy in new geographical markets.

The research base is JSC "Podilsky Cement", a company specializing in the production of cement and clinker for the construction industry.

Research methods. The thesis employs methods of theoretical generalization, comparative analysis, SWOT analysis, financial and economic analysis, methods of economic-mathematical modeling, scenario analysis, and sensitivity analysis.

Research results. A comprehensive analysis of the export activity of JSC "Podilsky Cement" was conducted, and the main problems related to excessive geographical concentration of exports were identified. Ways to improve foreign economic activity were proposed based on entering the new market of Slovakia, product certification, logistics optimization, and digitalization of document flow. The economic feasibility of implementing the measures was substantiated.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be used by enterprises in the cement industry of Ukraine to improve the efficiency and resilience of foreign economic activity in the context of global challenges.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis were presented to the management of JSC "Podilsky Cement" and received a positive assessment regarding their implementation prospects.

Keywords: export activity, export activity strategy, JSC "Podilsky Cement", geographical diversification, Slovak market, CBAM.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність поняття "експортна діяльність" та "стратегія експортної діяльності"	12
1.2. Можливості розширення експортної діяльності підприємств в умовах глобальних викликів.....	28
Висновки до розділу 1	33
2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	35
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Аналіз структури та динаміки експорту підприємства	47
2.3. Оцінка експортних стратегій підприємства	53
Висновки до розділу 2	61
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОСВОЄННЯ НОВИХ ГЕОГРАФІЧНИХ РИНКІВ	63
3.1. Обґрунтування стратегії виходу підприємства на новий цільовий ринок ЄС.....	63
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів із розширення експортної діяльності.....	73
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні українські підприємства здійснюють експортну діяльність в умовах безпрецедентних глобальних викликів: геополітичної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, посилення кліматичного регулювання (зокрема, запровадження Механізму вуглецевого коригування на кордоні ЄС – СВМ) та необхідності цифрової трансформації торгівлі. Для вітчизняних підприємств-експортерів ці чинники ускладнюються звуженням внутрішнього попиту внаслідок воєнної агресії, що об'єктивно вимагає переорієнтації на зовнішні ринки та диверсифікації експортних потоків.

Проблема полягає в тому, що багато українських підприємств, зокрема в цементній галузі, мають високу географічну концентрацію експорту, що робить їх вразливими до кон'юктурних коливань на окремих ринках. АТ «Подільський цемент», незважаючи на значний виробничий потенціал та належність до міжнародної групи CRH, демонструє надмірну залежність від обмеженого кола країн-імпортерів, що стримує подальше зростання та підвищує ризики. Відсутність системного підходу до вибору нових цільових ринків, недостатнє використання інструментів стратегічного аналізу та економічного обґрунтування експортних проєктів є типовими перешкодами для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Значущість результатів роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо виходу підприємства на новий географічний ринок (країни ЄС) з урахуванням сучасних глобальних викликів, що дозволить не лише збільшити експортну виручку, але й підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Отримані результати можуть бути використані як типова методика обґрунтування експортних стратегій для інших промислових підприємств.

Стан розробленості проблеми. Теоретичні аспекти експортної діяльності та стратегічного планування ЗЕД висвітлені у працях вітчизняних науковців: М.М. Палінчака, Д.М. Стеблака, О.В. Хомич, І.М. Манаєнко, Ю.Б. Малиновської, С.В.

Добровольського, М. Іванової, О. Варяниченко, Т. Архипенко, А.Р. Дунської, В.Ю. Бондаря, а також зарубіжних дослідників (S. Massini, L. Piscitello, Y. Shevtsova, J. Johanson, J.-E. Vahlne та ін.). Однак питання практичного обґрунтування виходу на конкретні ринки ЄС для підприємств цементної галузі з урахуванням вимог СВМ, френдшорингу та використання надлишкових потужностей залишаються недостатньо дослідженими. Це зумовило вибір теми, мету та завдання роботи.

Мета роботи – узагальнення теоретичних засад та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення експортної діяльності підприємства шляхом освоєння нових географічних ринків з оцінкою їх економічної ефективності.

Завдання роботи:

- розглянути сутність поняття «експортна діяльність» та «стратегія експортної діяльності», систематизувати класифікацію стратегій;
- ідентифікувати глобальні виклики та можливості розширення експортної діяльності підприємств у сучасних умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «Подільський цемент»;
- проаналізувати структуру, динаміку та ефективність експортної діяльності підприємства;
- оцінити поточну експортну стратегію АТ «Подільський цемент» за допомогою SWOT-аналізу та інших методів;
- обґрунтувати вибір нового цільового ринку ЄС та розробити стратегію виходу на нього;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх ефективність (NPV, IRR, термін окупності, аналіз чутливості).

Об'єкт дослідження – експортна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації стратегії експортної діяльності підприємства на нових географічних ринках.

База дослідження – Акціонерне товариство «Подільський цемент» (АТ «Подільський цемент»).

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу (для визначення сутності ключових понять, класифікації стратегій); табличний та графічний методи (для візуалізації динаміки показників); метод порівняльного аналізу (при оцінюванні потенційних ринків збуту); SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін експортної діяльності); фінансово-економічний аналіз (для оцінки господарської діяльності підприємства); методи економіко-математичного моделювання (розрахунок чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми дохідності, терміну окупності); сценарний аналіз та аналіз чутливості (для оцінки стійкості проєкту до змін ринкових умов). Застосування цих методів забезпечило достовірність отриманих результатів та обґрунтованість пропозицій.

Результати дипломної роботи. У процесі дослідження отримано такі результати, що мають аналітичну та практичну цінність:

- систематизовано підходи до визначення «експортна діяльність» та «стратегія експортної діяльності», уточнено класифікацію стратегій за часовим горизонтом, спрямованістю та способом виходу на ринок;
- виявлено ключові глобальні виклики (геополітичний, цифровий, кліматичний, реконфігурація GVC) та визначено стратегічні відповіді для підприємств-експортерів;
- проведено комплексний аналіз експортної діяльності АТ «Подільський цемент», в результаті якого встановлено випереджальне зростання експортної виручки (у 2,6 рази за 2023–2025 рр.) та виявлено проблему надмірної географічної концентрації (понад 55% експорту на один ринок);

- обґрунтовано вибір ринку Словаччини як пріоритетного напрямку для першого етапу європейської експансії з урахуванням логістичної доступності, динаміки попиту та наявної присутності української продукції;
- розроблено практичні рекомендації щодо сертифікації, логістики, цифровізації документообігу та створення відділу ЗЕД;
- запропоновано економічне обґрунтування проєкту з розрахунком показників ефективності: NPV, IRR, дисконтований термін окупності, індекс прибутковості, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

Практична цінність роботи полягає в тому, що запропонована стратегія виходу на ринок Словаччини та її економічне обґрунтування можуть бути безпосередньо використані АТ «Подільський цемент» для диверсифікації експортних ринків, збільшення частки експорту в загальному доході та підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Результати роботи також можуть слугувати методичним матеріалом для інших промислових підприємств при обґрунтуванні експортних стратегій.

Апробація та висвітлення результатів. Розроблені в роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення експортної діяльності підприємства можуть бути представлені на розгляд керівництву підприємства «Подільський цемент», для оцінки перспектив практичного застосування.

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття "експортна діяльність" та "стратегія експортної діяльності"

У сучасних умовах господарювання експортна діяльність набуває особливої значущості як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона сприяє розширенню ринків збуту, диверсифікації ризиків та забезпечує можливості для стабільного розвитку в умовах глобалізації.

У науковій літературі поняття «експорт» та «експортна діяльність» нерідко ототожнюються, однак між ними існує суттєва відмінність. Як зазначає ряд дослідників (а саме, Палінчак М. М., Стебляк Д. М., Куклишин М. М.), «експорт» – це процес продажу і транспортування продукції іноземному діловому партнеру, тоді як «експортна діяльність» охоплює комплекс дій та господарську діяльність, організовану в послідовності етапів і окремих функцій виходу на зовнішній ринок [1].

Для більш ґрунтовного розуміння сутності поняття «експорт» доцільно узагальнити підходи різних науковців та нормативних джерел до його трактування.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів науковців до визначення поняття «Експорт»

Автори/Джерело	Визначення	Ключова характеристика
Морозова І.В.	Експорт у контексті зовнішньоекономічної діяльності — це систематичний процес виведення продукції (товарів, послуг) на зовнішні ринки, що передбачає формування відповідної стратегії, аналіз міжнародної кон'юнктури та управління ризиками з метою забезпечення стійкої присутності підприємства на цільових ринках.	Систематичний стратегічно орієнтований процес виходу на зовнішні ринки з управлінням ризиками

Продовження Табл. 1.1.

Абдуль-Азіз А.О.	Експорт – сукупність функцій та процедур господарської діяльності підприємства, що забезпечують продаж іноземним споживачам з / без вивезення цих товарів через митний кордон України	Сукупність процедур, зовнішній продаж, іноземні споживачі, гнучкі форми
Петришин Н. Я., Кряченко І. С.	Поняття «експорт» означає діяльність, яка спрямована на продаж товарів за кордон іноземному суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає перетинання митного кордону цим товаром.	Продаж за кордон, іноземний суб'єкт, перетин митного кордону
Закон України «Про зовнішньоекономіч ну діяльність» (чинна редакція)	Експорт (експорт товарів) — продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів.	Юридичне визначення; включає реекспорт; допускає продаж без фізичного вивезення

Джерело: складено автором на основі [28, 8, 31, 33].

Узагальнення дозволяє виокремити спільні ознаки поняття, зокрема орієнтацію на продаж товарів іноземним суб'єктам, зв'язок із зовнішніми ринками та можливий перетин митного кордону.

Наведені підходи свідчать, що експорт переважно розглядається як форма зовнішньоекономічної діяльності, пов'язана з продажем товарів або послуг іноземним контрагентам.

Важливим є трактування експорту як окремої функції підприємства, що, з одного боку, створює для нього об'єктивні переваги, а з іншого – супроводжується додатковими витратами та ускладненнями в процесі здійснення діяльності.

Експортна діяльність підприємства являє собою важливу складову його зовнішньоекономічної діяльності, яка пов'язана з реалізацією продукції або послуг на зовнішніх ринках з метою розширення збуту, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічного зростання. Вона

передбачає сукупність організаційних, виробничих та комерційних заходів, спрямованих на вихід підприємства на міжнародні ринки та адаптацію до їхніх вимог[2].

Оскільки експортна діяльність є ширшим поняттям порівняно з експортом, доцільно розглянути наукові підходи до її визначення. Узагальнення цих підходів дає змогу простежити, що більшість авторів розглядають експортну діяльність не як окрему операцію, а як систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на вихід підприємства на зовнішній ринок.

Таблиця 1.2 – Узагальнення підходів науковців до визначення поняття
«Експортна діяльність підприємства»

Автори/Джерело	Визначення	Ключова характеристика
Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В.	Експортна діяльність підприємства — це цілеспрямований вид зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що полягає у плануванні та здійсненні продажу товарів і послуг на нових зовнішніх ринках, забезпечуючи диверсифікацію ринків збуту та підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.	Цілеспрямована діяльність із виходу на нові ринки збуту та диверсифікації продажів
Іванова М., Варяниченко О., Архипенко Т.	Експортна діяльність підприємства — це стратегічно обумовлений комплекс заходів із просування продукції на міжнародні ринки, що охоплює інструменти аналізу, контролю та оцінки ефективності й спрямований на забезпечення сталості бізнес-процесів та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.	Стратегічний комплекс заходів, що забезпечує сталість бізнес-процесів на міжнародних ринках

Продовження табл.1.2.

Аверіхіна Т.В., Абдуль-Азіз А.О., Матковський Р.М.	Експортна діяльність – це комплекс етапів, що передбачають вихід на новий ринок підприємства з метою продажу товарів за кордон.	Комплекс етапів, вихід на ринок, продаж за кордон
Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В.	Експортна діяльність підприємства – це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону.	Взаємопов'язані операції, продаж, митний кордон, передача партнеру

Джерело: складено автором на основі [21, 4, 31, 32].

Експортна діяльність підприємства формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають умови її здійснення та результати функціонування на міжнародних ринках. Їх систематизація дозволяє комплексно оцінити можливості та обмеження розвитку підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Основні фактори впливу на експортну діяльність підприємства наведено на рисунку 1.1.

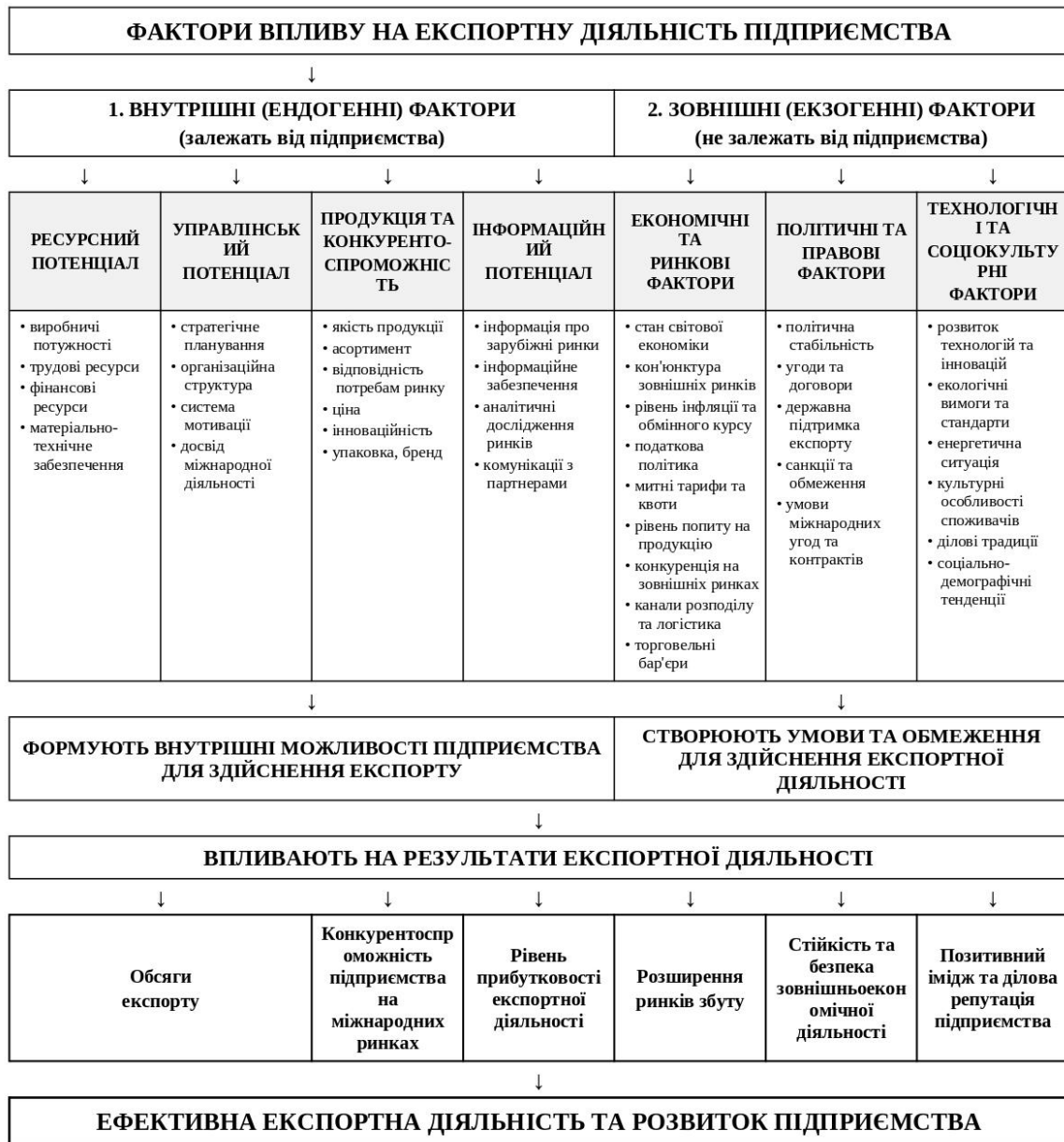


Рисунок 1.1. Фактори впливу на експортну діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [2].

Підприємства, як правило, розпочинають експортну діяльність, керуючись низкою мотивів та очікуваних позитивних результатів. Серед основних чинників, що спонукають до виходу на зовнішні ринки, виділяють:

- насичення внутрішнього ринку та необхідність пошуку нових ринків збуту;
- можливість отримання вищого прибутку порівняно з внутрішнім ринком;

- диверсифікацію ризиків шляхом розподілу діяльності між різними ринками;
- підвищення конкурентоспроможності через вплив міжнародного конкурентного середовища;
- доступ до передових технологій, знань та міжнародного досвіду [1].

Важливим теоретичним підґрунтям для розуміння природи експортної діяльності є наукові дослідження, що вивчають її взаємозв'язок з ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства. Дослідження на основі аналізу консолідованих річних звітів українських підприємств підтверджують, що підприємства-експортери демонструють вищий рівень конкурентоспроможності й інноваційності, підприємства-імпортери розвивають внутрішні компетенції для інтеграції імпортованих продуктів, компанії, які одночасно здійснюють експорт та імпорт, характеризуються прискореними темпами зростання продуктивності, а інвестиції у дослідження і розробки інтенсифікують організаційне навчання, що формується під впливом зовнішньоекономічної діяльності [3].

Як зазначають А. Р. Дунська та В. Ю. Бондар, експортоорієнтований розвиток підприємства слід розглядати не лише як напрям розширення збуту, а як комплексний механізм забезпечення довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації підприємства до умов глобального ринку. Автори підкреслюють, що саме системне поєднання виробничого потенціалу, інноваційної активності та стратегічного управління формує передумови для сталого закріплення підприємства на зовнішніх ринках, а не лише для здійснення окремих експортних операцій [26].

Вихід на нові ринки збуту дозволяє підприємству зменшити залежність від внутрішнього ринку та відкрити для себе нові можливості розвитку, хоча впровадження експорту додає нові ризики. Експортна діяльність є складовою частиною господарської діяльності підприємства і має бути узгоджена з його роботою на внутрішньому ринку, що також потребує системного підходу в

рамках формування стратегії для забезпечення сталості бізнес-процесів. Також дуже важливо зосередитися на внутрішніх процесах, зменшенні зайвих витрат та швидкому контролю, щоб розробляти такі стратегії, які враховують обмежені ресурси та невизначеність.

Ефективне управління експортною діяльністю підприємства неможливе без застосування сучасних інструментів аналізу, оперативного контролю та комплексної оцінки результатів. Вибір конкретного інструментарію залежить від етапу стратегічного планування, специфіки цільового ринку та наявних ресурсів підприємства.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою визначається не лише результатами експортних операцій, а й якістю сформованого механізму управління, що охоплює систему стратегічного планування, контролю, ресурсного забезпечення та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває узгодженість між загальною стратегією розвитку підприємства та функціональною стратегією експортної діяльності, що дозволяє забезпечити стійкість підприємства в умовах міжнародної конкуренції [25].

На етапі аналізу ринкових можливостей та вибору цільових ринків застосовуються такі основні методи та інструменти:

- SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для дослідження ринкових тенденцій і загального середовища функціонування;
- аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил Портера – для оцінки інтенсивності конкуренції на цільових ринках;
- ABC-аналіз та правило Парето – для сегментації ринку та виявлення найбільш прибуткових споживчих груп;
- багатокритеріальний аналіз та методи рейтингування ринків – для вибору пріоритетних напрямів експорту.

На етапі розробки експортної стратегії використовуються: SMART-аналіз та сценарний підхід для формулювання цілей, матриця Ансоффа та аналіз витрат

і вигод для вибору методів виходу на ринок, 4P/7P-модель та конкурентний аналіз для розробки маркетингової стратегії.

Для фінансового планування та управління ризиками застосовуються аналіз чутливості, сценарний аналіз, аналіз динаміки валютних курсів та метод Value-at-Risk. Оперативний контроль на цьому етапі здійснюється через щомісячний моніторинг прогнозу і факту, cash-flow моніторинг, а також контроль використання інструментів хеджування – форвардних і ф'ючерсних контрактів.

Юридичне та нормативне забезпечення передбачає застосування аналізу митного законодавства, консультацій з митними брокерами, правової експертизи контрактів та аналізу умов INCOTERMS. Оперативний контроль включає перевірку митних декларацій, аудит документів, контроль термінів виконання контрактних зобов'язань та перевірку відповідності продукції стандартам цільових ринків.

На завершальному етапі – моніторингу та оцінки ефективності застосовуються такі ключові інструменти:

- Збалансована система показників – для встановлення та контролю ключових показників ефективності (KPI);
- бенчмаркінг – для порівняння результатів підприємства з показниками конкурентів та лідерів ринку;
- фінансовий аналіз та ABC/XYZ-аналіз – для регулярного контролю відхилень і підвищення точності планування;
- GAP-аналіз та метод сценаріїв – для коригування стратегії та забезпечення гнучкості й адаптивності бізнес-процесів.

Серед ключових показників ефективності (KPI) експортної діяльності виокремлюють: ефект та ефективність експорту, валютну ефективність експорту, обсяги продажів експортної продукції, динаміку чистого прибутку та рентабельність підприємства [4].

Вихід підприємства на нові зовнішні ринки супроводжується низкою суттєвих проблем у сфері стратегічного планування експортної діяльності.

Першою з них є недостатня інформаційна забезпеченість. На початковому етапі виходу на міжнародний ринок підприємство, як правило, має обмежений доступ до достовірних даних про споживчий попит, структуру конкурентного середовища, правові норми та регуляторні вимоги цільової країни. Брак такої інформації ускладнює точне прогнозування ринкових показників і знижує якість управлінських рішень.

Другим проблемним аспектом є мовні та крос-культурні відмінності. Неврахування особливостей місцевої мови, звичаїв, цінностей і норм поведінки може призвести до неефективної комунікації з партнерами та споживачами, хибної інтерпретації ринкових сигналів і, як наслідок, низького рівня сприйняття продукту на ринку. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність додаткових витрат на адаптацію маркетингових стратегій і просування товару.

Окремої уваги заслуговують юридичні та регуляторні бар'єри. Оскільки законодавство кожної держави є унікальним, вітчизняні підприємства нерідко стикаються з недостатнім знанням правових норм, митних процедур та вимог до сертифікації продукції, що діють у країні-імпортері, що суттєво підвищує ризики при здійсненні зовнішньоторговельних операцій.

Фінансова сторона є не менш важливою, вихід на новий ринок пов'язаний з багатьма витратами. З цими інвестиціями також пов'язаний елемент ризику. Якщо компанії недооцінюють суму коштів, необхідну для виходу на новий ринок, а інвестиційний капітал буде недоступний або не вистачить фінансових ресурсів для підтримки реалізації експортної стратегії, це може становити ризик для успіху реалізації експортної стратегії. Очікувані витрати можуть поставити під загрозу успіх експортної стратегії.

Конкурентний клімат цільового ринку продовжує бути значною перешкодою. Організація, що розширюється в новий географічний регіон, повинна конкурувати як з вітчизняними, так і з міжнародними компаніями, які мають постійних клієнтів та частку ринку. Існування цих двох типів бізнесу вимагатиме від організації, що розширюється, проведення поглибленого

конкурентного аналізу, щоб визначити свої порівняльні переваги та розробити унікальну ціннісну пропозицію, перш ніж створювати успішну та консолідовану присутність на ринку.

Зрештою, іншим типом виклику є логістика. Створення ефективних ланцюгів поставок, визначення найкращих транспортних шляхів та забезпечення своєчасних поставок або поставок по суті визначають, наскільки конкурентною перевагою буде бізнес за кордоном і наскільки задоволені клієнти[5].

Щодо стратегії експортної діяльності підприємства, вона є складовою загальної стратегії розвитку та визначає довгострокові напрями виходу підприємства на зовнішні ринки, способи досягнення конкурентних переваг і забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Вона формується з урахуванням динамічності зовнішнього середовища, високого рівня невизначеності та необхідності адаптації підприємства до змін міжнародних ринків. Стратегія має довгостроковий характер і являє собою гнучкий план дій, який базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, враховує ресурсні можливості, ринкові умови та рівень ризику. Важливою її ознакою є інноваційна спрямованість, що передбачає постійне вдосконалення продукції, технологій і управлінських підходів для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Розроблення стратегії експортної діяльності передбачає визначення стратегічних цілей, оцінку потенційних ринків, вибір форм виходу на них, а також формування ефективної збутової, цінової та товарної політики. При цьому необхідно враховувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринкового середовища, зміною попиту, конкурентним тиском та можливими фінансовими втратами[6].

Для уточнення змісту категорії «стратегія експортної діяльності підприємства» доцільно систематизувати основні наукові підходи до її трактування. Це дає можливість визначити ключові ознаки цієї стратегії, серед яких довгостроковість, ресурсна обґрунтованість, орієнтація на конкурентні переваги та адаптація до умов міжнародного середовища.

Таблиця 1.3 – Узагальнення підходів науковців до визначення поняття
«Стратегія експортної діяльності підприємства»

Автори/Джерело	Визначення	Ключова характеристика
Іванов С.В., Ляшенко В.І., Осадча Н.В.	Стратегія експортної діяльності підприємства — комплексна система взаємоузгоджених рішень щодо довгострокових цілей, напрямів та інструментів реалізації зовнішньоекономічних операцій, що формується з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища і спрямована на забезпечення конкурентних переваг на міжнародних ринках.	Система рішень; довгострокові цілі; конкурентні переваги на міжнародних ринках
Марченко В.М., Лебедева Н.П.	Стратегія експортної діяльності — основоположна програма дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у підприємства ресурсів і вимог зовнішнього ринку; повинна бути гнучкою, пристосовуватися до зовнішніх змін та реагувати на ринкові потреби.	Програма дій; пріоритетні напрями; баланс ресурсів і вимог ринку; гнучкість
Spyropoulou S., Katsikeas C.S., Skarmas D., Morgan N.A.	Експортна стратегія — це цілеспрямований набір стратегічних цілей та зобов'язань щодо ресурсів, який спрямовує дії фірми на зовнішніх ринках, забезпечуючи реалізацію бажаних конкурентних позицій та результатів діяльності; її ефективність залежить від можливостей фірми, інтеграції знань та факторів навколишнього середовища.	Цілеспрямований набір стратегічних цілей і ресурсних зобов'язань; можливості та знання як ключові чинники
Хомич О.В., Манаєнко І.М.	Стратегія експортної діяльності підприємства — сукупність стратегічно значущих рішень щодо формування та нарощення експортного потенціалу підприємства, орієнтована на забезпечення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках та диверсифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності	Рішення щодо нарощення потенціалу; конкурентоспроможність; диверсифікація ризиків ЗЕД

Джерело: складено автором на основі [7, 16, 27, 29].

Різноманіття умов, у яких підприємства здійснюють вихід на зовнішні ринки, зумовлює необхідність систематизації стратегій експортної діяльності за різними класифікаційними ознаками. Це дозволяє більш обґрунтовано підходити до вибору стратегічного напрямку залежно від конкретних умов господарювання. Таблиця 1.4 представляє систематизовану класифікацію стратегій експортної діяльності.

Таблиця 1.4 – Класифікація стратегій експортної діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії	Характеристика
За часовим горизонтом	Довгострокова (5–10 р.)	Орієнтована на освоєння нових ринків, побудову стійких позицій
	Середньострокова (2–5 р.)	Закріплення позицій на вже освоєних ринках, розширення асортименту
	Короткострокова (до 2 р.)	Оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури
За загальною спрямованістю	Зростання (експансія)	Вихід на нові ринки, збільшення частки ринку, поглинання конкурентів
	Стабілізація	Утримання позицій, диференціація продукту, стратегія кооперації
	Виживання	Скорочення витрат, концентрація на ключових ринках
За типом ринку	B2B (бізнес для бізнесу)	Географічна диверсифікація, стратегія сегментації, поглинання
	B2C (бізнес для споживача)	Товарна диверсифікація, формування дистрибуції, оптимізація асортименту
За способом виходу на ринок	Прямого експорту	Безпосередня взаємодія з іноземними покупцями, вищий контроль і прибуток
	Непрямого експорту	Через посередників, агентів, дистриб'юторів; нижчі ризики
	Кооперативного виходу	Спільні підприємства, франчайзинг, ліцензування

Джерело: складено автором на основі [7, 8, 9]

Формування та реалізація стратегії експорту здійснюється в межах загальної стратегії діяльності підприємства. У теорії стратегічного управління виокремлюють три типи загальних стратегій: зростання, стабілізації та виживання, і кожна з них реалізується через систему функціональних стратегій, які логічно та структурно повинні бути підпорядковані і реалізувати мету загальної стратегії [9]. При цьому для ринків В2В характерна орієнтація на «широту» розвитку – географічну диверсифікацію та поглинання конкурентів, тоді як для ринків В2С реалізація стратегії зростання відбувається через товарну диверсифікацію та побудову дистрибуції на кожному з ринків [8].

Окремо слід зазначити роль стратегій виходу на зовнішній ринок, що є основоположним елементом стратегії експортної діяльності. Через підвищення рівня конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, формування ефективної стратегії виходу на зовнішній ринок є ключовим аспектом успіху [9]. Базові завдання підприємства при виборі стратегії виходу включають: аналіз цільового ринку, оцінку конкурентного середовища, вибір оптимального каналу збуту та адаптацію продукту до вимог споживача.

Ефективна стратегія експортної діяльності неможлива без ретельного аналізу сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають умови і можливості її реалізації. У науковій літературі прийнято поділяти ці фактори на дві групи – зовнішні, що виникають у навколишньому середовищі і практично не підлягають управлінню з боку підприємства, та внутрішні, які є контрольованими і відображають потенціал самого підприємства. Таблиця 1.5 систематизує ці чинники.

Таблиця 1.5 – Фактори впливу на стратегію експортної діяльності підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Політична стабільність та рівень ризику в країні-партнері	Виробничий та технологічний потенціал підприємства

Продовження табл.1.5.

Рівень конкуренції на цільовому зовнішньому ринку	Ресурсний потенціал (фінансовий, кадровий, матеріальний)
Система державного регулювання та митна політика	Інноваційний потенціал та рівень R&D
Тенденції попиту та структура споживання на зовнішніх ринках	Кваліфікація управлінського та виробничого персоналу
Валютна та фінансова кон'юнктура	Рівень конкурентоспроможності продукції
Умови доступу на ринок (нетарифні бар'єри, стандарти якості, сертифікація)	Корпоративна культура та стратегічна орієнтація менеджменту

Джерело: складено автором на основі [8, 10, 11]

Стратегія експортної діяльності виконує низку важливих функцій в системі управління підприємством. Серед них виокремлюють планувальну (визначення цілей та шляхів їх досягнення), координаційну (узгодження дій різних підрозділів підприємства у сфері ЗЕД), мотиваційну (орієнтування персоналу на досягнення стратегічних результатів), контрольну (моніторинг відповідності фактичних показників плановим орієнтирам) [12]. Наявність чітко сформульованої стратегії підвищує прозорість управлінських рішень та дозволяє раціонально використовувати ресурси.

До основних принципів розробки стратегії експортної діяльності відносять: орієнтацію на довгострокові цілі підприємства; системність, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів стратегії; адаптивність до змін зовнішнього середовища; обґрунтованість ресурсним потенціалом; узгодженість із загальною корпоративною стратегією [7]. Дотримання цих принципів є необхідною умовою ефективності стратегічного планування у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Процес розробки стратегії експортної діяльності є послідовним та ітераційним. У науковій літературі виокремлюють різні схеми цього процесу, проте більшість дослідників сходяться у виділенні базових етапів. Узагальнена схема процесу формування стратегії експортної діяльності представлена на рис. 1.2.

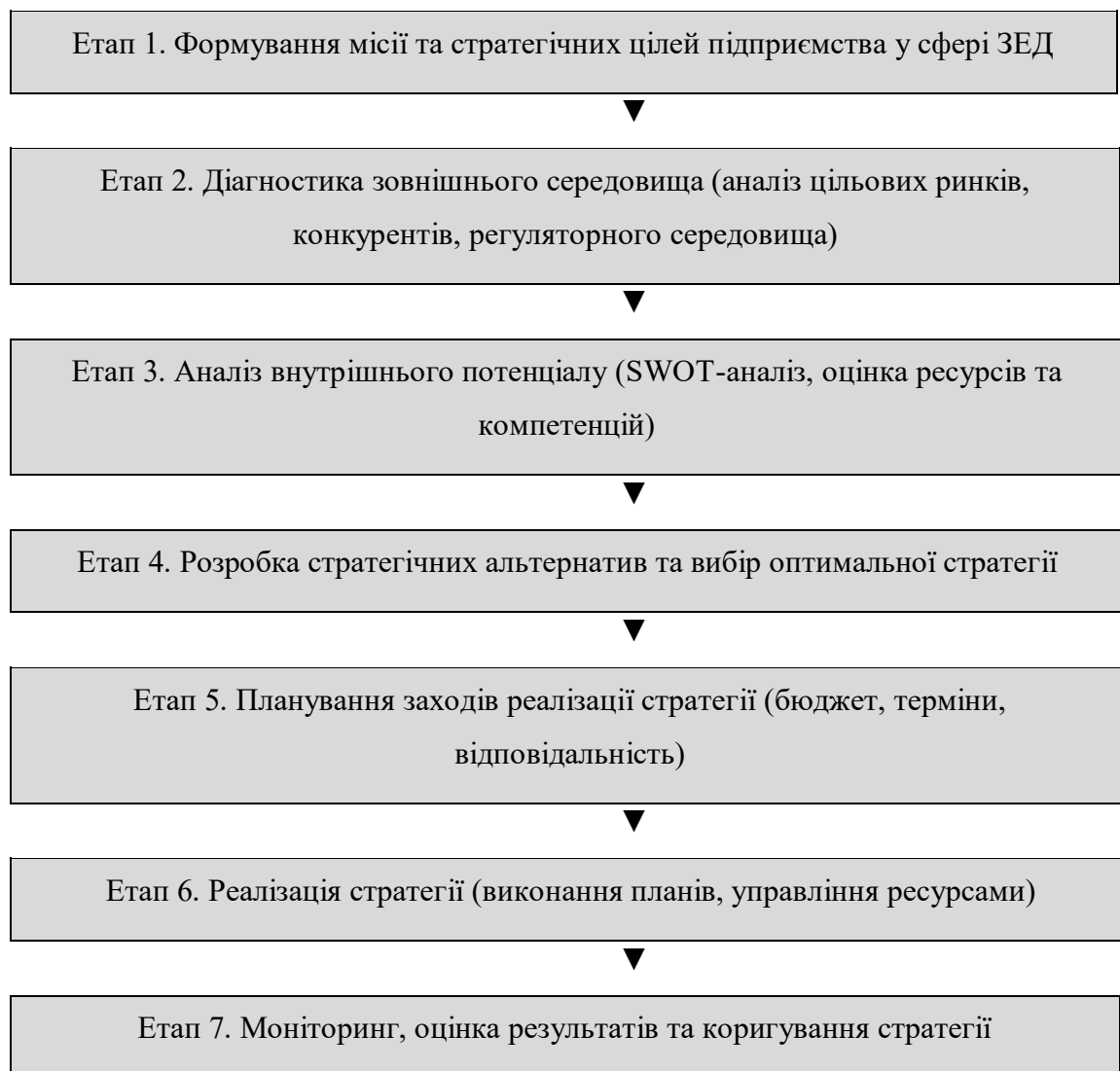


Рис. 1.2. Етапи формування стратегії експортної діяльності

Джерело: складено автором на основі [9, 10, 11, 13]

Перший етап передбачає визначення стратегічного бачення підприємства щодо його місця на міжнародних ринках та постановку вимірюваних цілей. Другий і третій етапи є аналітичними: вони включають дослідження зовнішніх ринків, оцінку конкурентів та регуляторних вимог, а також всебічний аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства [10]. Результати цих двох етапів формують інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Четвертий етап є ключовим з точки зору прийняття рішень: на його основі формується набір стратегічних альтернатив та здійснюється вибір оптимального варіанту з урахуванням ресурсних можливостей і цільових ринків [11]. П'ятий і

шостий етапи є операційними – вони охоплюють розробку детальних планів дій, розподіл ресурсів та безпосередню реалізацію стратегії. Сьомий етап – моніторинг – є завершальним, але одночасно ітеративним: за необхідності він дає поштовх до коригування стратегії або навіть до перегляду стратегічних цілей.

Слід підкреслити важливість системності при розробці та реалізації стратегії. Необхідною умовою її реалізації є дотримання принципу системності, взаємоузгодженості та збалансованості між загальними та функціональними рівнями управління [7]. Стратегія експортної діяльності повинна бути гнучкою, пристосовуватися до зовнішніх змін та оперативно реагувати на потреби ринку [8].

Дослідження категоріального апарату у сфері стратегії експортної діяльності свідчить про його багатоаспектність та складність. «Стратегія експортної діяльності» є складною синтетичною категорією, що поєднує елементи стратегічного менеджменту, маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності. Вона включає чітко сформульовані цілі виходу та розвитку на зовнішніх ринках, систему взаємопов'язаних заходів у виробничій, маркетинговій, фінансовій та логістичній сферах, обґрунтування ресурсного забезпечення, механізми адаптації до змін зовнішнього середовища, критерії оцінки ефективності реалізації.

Ефективна стратегія дасть підприємству змогу адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечити конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх [7]. Саме тому формування науково обґрунтованої стратегії експортної діяльності є не лише теоретичним завданням, а й практичною необхідністю для підприємств, що прагнуть забезпечити сталий розвиток в умовах міжнародної конкуренції.

1.2. Можливості розширення експортної діяльності підприємств в умовах глобальних викликів

Сучасне глобальне середовище характеризується принципово новим рівнем складності та взаємообумовленості ризиків, що формує якісно відмінні умови для здійснення міжнародної торговельної діяльності. Геополітичні потрясіння, прискорена цифрова трансформація, посилення кліматичного регулювання, реконфігурація глобальних ланцюгів вартості (GVC) та структурні зміни у споживчій поведінці – ці взаємопов'язані процеси одночасно генерують як суттєві виклики для підприємств-експортерів, так і принципово нові вікна можливостей для виходу та закріплення на зарубіжних ринках.

Зазначена проблематика набуває особливої гостроти для вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах збройної агресії та необхідності переорієнтації традиційних ринків збуту. Дослідження доводять, що структурна концентрація українського товарного експорту – його зосередженість на сировинних товарах та небагатьох географічних напрямках – критично знижує стійкість підприємств до зовнішніх шоків. Відповідно, диверсифікація як ринкова, так і продуктова, стає не лише стратегічною метою, а й нагальною антикризовою необхідністю [14].

У сучасних умовах глобальних викликів особливого значення набуває саме експортоорієнтований тип розвитку підприємства, який передбачає стратегічну орієнтацію на зовнішні ринки як основу довгострокового зростання. Ефективна експортна стратегія повинна формуватися не як реакція на тимчасове скорочення внутрішнього попиту, а як елемент системної моделі розвитку підприємства, що забезпечує диверсифікацію ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та посилення ринкової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища [26].

Можемо виокремити шість ключових типів глобальних викликів, що формують середовище здійснення експортної діяльності підприємств у сучасних умовах(табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Глобальні виклики та стратегічні відповіді підприємств експортерів

Глобальний виклик	Прояви для підприємств-експортерів	Стратегічна відповідь
Геополітична нестабільність та санкційна політика	Закриття ринків; блокування логістичних коридорів; заморожування активів; зростання страхових премій у торгових фінансах	Диверсифікація ринків збуту; переорієнтація вантажопотоків; страхування ризиків через ЕКА; участь у багатосторонніх торгових механізмах
Цифрова трансформація торгівлі	Витіснення традиційних посередників; зростання вимог до цифрової документації; розвиток транскордонної е-комерції	Впровадження EDI та електронної митної документації; вихід на міжнародні маркетплейси; розвиток власних D2C-каналів
Кліматичне регулювання (ESG/CBAM)	Введення вуглецевого мита ЄС (CBAM); вимоги покупців до ESG-звітності та сертифікатів сталості	Зелена модернізація виробництва; отримання міжнародних сертифікатів (ISO 14001, органіка); формування звітності зі сталого розвитку
Реконфігурація глобальних ланцюгів вартості (GVC)	Перебої у постачанні компонентів; решоринг виробництв ТНК; виникнення нових ніш у регіональних GVC	Позиціювання у регіональних GVC як надійного постачальника; розвиток виробничої кооперації з ЄС; підвищення глибини переробки продукту
Нестабільність валютних курсів та фінансова турбулентність	Курсові ризики при виконанні довгострокових контрактів; ускладнення торгового фінансування	Хеджування через форвардні контракти; мультивалютне ціноутворення; використання факторингу та акредитивів
Трансформація споживчих преференцій та поведінки	Зростання попиту на персоналізацію, прозорість ланцюга постачання, екологічність продукту	Нішева спеціалізація; брендинг країни походження; гнучке виробництво малих серій

Джерело: складено автором на основі [15,16,17,18].

Як видно з табл. 1.6, глобальні виклики є різноспрямованими і взаємопов'язаними. Геополітична нестабільність посилює тиск на логістичні ланцюги, цифрова трансформація одночасно знижує бар'єри входу на нові ринки і підвищує вимоги до технологічної готовності підприємств, кліматичне

регулювання змінює структуру попиту та торгові умови. Всі ці процеси формують складне «середовище множинних ризиків», у якому підприємства змушені застосовувати комплексні адаптивні стратегії, а не реагувати на кожен виклик ізольовано.

Особливо важливим для вітчизняних підприємств є виклик, пов'язаний із реконфігурацією глобальних ланцюгів вартості (GVC). Дослідники встановили, що повномасштабна агресія призвела до різкого скорочення участі українських підприємств у GVC, однак водночас відкрила можливості для позиціонування України як надійного регіонального постачальника для підприємств ЄС, які диверсифікують залежність від постачальників з ризикованих юрисдикцій. Це явище в академічній літературі отримало назву «френдшоринг» (friendshoring) – переорієнтація ланцюгів на постачальників із союзницьких країн[18].

Що стосується ESG-регулювання, то впровадження Механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) Європейського Союзу з 2023 р. для ряду секторів (металургія, цемент, добрива, хімія, електроенергетика) суттєво змінює умови доступу до ринків ЄС для підприємств з вуглецеємними виробничими процесами. Дослідження доводять, що адаптація до зазначених вимог, попри суттєві первинні витрати, формує нові конкурентні переваги і полегшує доступ до фінансування для підприємств, що успішно проходять ESG-трансформацію[19].

Ключовим управлінським рішенням при розширенні експортної діяльності є вибір механізму (способу) виходу на зовнішній ринок. Цей вибір визначає рівень контролю над збутовим процесом, характер ризиків, ресурсні вимоги та темпи інтернаціоналізації. Систематизують основні стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, виокремлюючи декілька базових моделей, кожна з яких відповідає певному профілю підприємства та конкурентної ситуації (табл. 1.7) [20].

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок

Стратегія	Рівень контролю	Рівень ризику	Ресурсні вимоги	Тип підприємства
Непрямий експорт (через посередника)	Низький	Низький	Мінімальні	МСБ, початківці на новому ринку
Прямий експорт через власний відділ ЗЕД	Середній	Середній	Середні	Підприємства з досвідом ЗЕД, власна клієнтська база
Агентська мережа за кордоном	Середній	Низький–середній	Низькі–середні	Виробники зі специфічною продукцією, B2B-сегмент
Цифровий (e-commerce) експорт	Середній	Низький	Низькі	B2C-сегмент, цифровий або малогабаритний продукт
Ліцензування / франчайзинг	Середній	Низький	Низькі	Підприємства з унікальними технологіями або брендом
Спільне підприємство (Joint Venture)	Середній–Високий	Середній	Середні–значні	Складні або закриті ринки, де потрібен локальний партнер
Пряме іноземне інвестування (ПІІ)	Дуже високий	Високий	Значні	Великий бізнес зі стратегічною присутністю на ринку

Джерело: складено автором на основі [20,21,22].

Як свідчить порівняльний аналіз (табл. 1.7), вибір стратегії виходу є ситуативним і визначається сукупністю факторів: ресурсним потенціалом підприємства, специфікою продукту, характеристиками цільового ринку, рівнем конкуренції та стратегічними цілями інтернаціоналізації. При цьому, вибір неоптимальної стратегії виходу є однією з найбільш поширених причин невдач у зовнішньоекономічній діяльності підприємств[21].

Непрямий експорт через торгових посередників є найбільш доступним інструментом початкової інтернаціоналізації. Він дозволяє підприємству отримати доступ до іноземних ринків без необхідності розбудови власної зарубіжної збутової інфраструктури, мінімізує операційні ризики та скорочує

часові витрати на підготовку до виходу. Водночас, низький рівень контролю над кінцевим ціноутворенням, позиціонуванням та якістю обслуговування обмежує стратегічний потенціал цієї моделі у довгостроковій перспективі.

Прямий експорт через власний відділ зовнішньоекономічної діяльності забезпечує вищий рівень контролю над комерційними умовами угод та дозволяє формувати безпосередні відносини з іноземними покупцями. Наявність деталізованого експортного плану та ефективного підрозділу моніторингу є критичними факторами успіху при цій стратегії. Дослідник також наголошує на взаємозалежності між загальнодержавними стратегіями розвитку торгівлі та підприємницькими стратегіями виходу на зовнішні ринки[22].

Принципово новим виміром сучасних стратегій інтернаціоналізації є цифровий (електронний) експорт. Ця модель відрізняється від традиційних тим, що усуває необхідність фізичної присутності на ринку і знижує поріг входу до рівня, доступного навіть для мікропідприємств. Феномен «born global» компаній – підприємств, що орієнтуються на зарубіжні ринки з перших днів існування, – безпосередньо пов'язаний з розвитком цифрових платформ, які радикально скоротили транзакційні витрати міжнародної торгівлі [23].

Реконфігурація глобальних ланцюгів вартості (GVC), прискорена пандемічними шоками та геополітичними конфліктами, відкриває для вітчизняних підприємств принципово нові можливості позиціонування у системі міжнародного поділу праці. Участь у глобальних ланцюгах доданої вартості є одним із найбільш ефективних механізмів підвищення технологічного рівня виробництва, освоєння нових компетенцій та забезпечення стабільного збуту для підприємств з країн, що розвиваються[19].

Повномасштабна агресія суттєво порушила вже сформовані коопераційні зв'язки, однак водночас тенденції «решорингу» та «френдшорингу» в ЄС формують нові ніші для українських постачальників. Підприємства, що виробляють металопрокат, хімічну продукцію, агропродовольчі товари та

програмне забезпечення, мають реальний потенціал для участі у регіональних GVC ЄС за умови відповідності стандартам якості та вимогам сталості.

У сучасних умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності України окреслюються перспективні напрями розширення експорту на ринку Європейського Союзу, що пов'язані із заміщенням імпортних поставок за окремими товарними позиціями, у яких національні виробники мають порівняльні конкурентні переваги. Зокрема, вагомий потенціал спостерігається у галузях виробництва мінеральних добрив, агропромислового комплексу, титанової продукції та напівфабрикатів. Окрім цього, значні можливості для нарощування експорту формуються у сфері інформаційних технологій, зокрема у сегменті надання ІТ-послуг та розробки інноваційних технологічних рішень[24].

Перспективним вектором географічної диверсифікації є також ринки країн Глобального Півдня. Зокрема, Близький Схід, Північна Африка, Туреччина та країни Південно-Східної Азії є значними імпортерами агропродовольчих товарів, хімічної продукції та послуг у сфері інжинірингу – секторів, де вітчизняні підприємства зберігають конкурентоздатність. Диверсифікація ринків збуту на принципах географічного розподілу ризиків дозволяє підприємствам знизити вразливість до кон'юнктурних шоків на окремих ринках, що підтверджується розрахунками, які доводять існування негативної кореляції між рівнем географічної концентрації експорту та стійкістю ВВП до цінових шоків [16].

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад розвитку експортної діяльності підприємства. Встановлено, що «експорт» і «експортна діяльність» не тотожні поняття: перше відображає акт продажу товарів за кордон, тоді як друге охоплює цілісний комплекс організаційних,

виробничих та комерційних заходів, спрямованих на вихід підприємства на міжнародні ринки.

Систематизовано методичний інструментарій управління експортною діяльністю за чотирма блоками: аналіз ринкових можливостей (SWOT, PEST, модель Портера), розробка стратегії (матриця Ансоффа, 7P-модель), фінансове планування та управління ризиками (Value-at-Risk, хеджування), моніторинг ефективності (Balanced Scorecard, бенчмаркінг).

Обґрунтовано сутність стратегії експортної діяльності як синтетичної категорії на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу та ЗЕД. Класифікацію стратегій структуровано за часовим горизонтом, загальною спрямованістю та способом виходу на ринок (прямий, непрямий, кооперативний експорт).

Визначено зовнішні чинники ефективності стратегії (геополітична кон'юнктура, конкуренція, валютні умови, нетарифні бар'єри) та внутрішні (виробничий потенціал, ресурсні можливості, інноваційна активність). Їх поєднання визначає реальний горизонт стратегічних можливостей підприємства.

Охарактеризовано глобальні виклики для підприємств-експортерів: геополітична нестабільність, цифрова трансформація, кліматичне регулювання (CBAM/ESG) та реконфігурація ланцюгів вартості. Тенденція «френдшорингу» відкриває можливості для позиціювання України як регіонального постачальника в секторах АПК, металургії та ІТ-послуг.

Проведений аналіз засвідчив, що формування науково обґрунтованої стратегії експортної діяльності є практичною необхідністю в умовах міжнародної конкуренції. Отримані результати слугуватимуть концептуальною базою для аналізу у наступних розділах роботи.

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

АТ «Подільський цемент» є одним із найбільших виробників цементу не лише в Україні, а й у Європі. Підприємство розташоване у Хмельницькій області в с. Гуменці, поблизу м. Кам'янця-Подільського та функціонує на базі потужної виробничої інфраструктури, що формувалась упродовж десятиліть. Географічне розташування підприємства обумовлює доступ до значних покладів природної сировини – вапняку, мергелю та глини, які є основою для виробництва клінкеру та цементу різних марок.

Відповідно до статутних документів та реєстраційних відомостей, АТ «Подільський цемент» здійснює свою діяльність у формі публічного акціонерного товариства, що передбачає відповідну систему корпоративного управління з наглядовою радою, виконавчим органом та загальними зборами акціонерів. Основними видами економічної діяльності за КВЕД є: 23.51 – виробництво цементу (основний вид); 08.11 – добування декоративного та будівельного каменю, вапняку, гіпсу, крейди та глинистого сланцю. Наявність власної сировинної бази у вигляді кар'єру з видобутку вапняку є конкурентною перевагою підприємства, що дозволяє суттєво знизити собівартість виробництва[34]. Проектна потужність становить близько 2,5 млн тонн цементу на рік, що дозволяє підприємству залишатися одним із найбільших виробників цементу в Україні. Після модернізації виробничих потужностей та впровадження сухого способу виробництва підприємство забезпечує високий рівень енергоефективності та конкурентоспроможності продукції.

Асортиментний портфель підприємства охоплює різні марки цементу: портландцемент, шлакопортландцемент та спеціальні цементы для потреб будівельної галузі, дорожнього будівництва та виробництва залізобетонних конструкцій. Продукція реалізується як на внутрішньому ринку України, так і

постачається на експорт. Загальна виручка підприємства у 2025 році склала 6 471 489 тис. грн (+22,63% до 2024 р.); виробництво цементу (КВЕД 23.51) забезпечило 91,44% доходів – 6 238 808 тис. грн. Обсяг виробництва: клінкер – 1 605 362 т., портландцемент – 1 553 261 т.. Динаміка чисельності персоналу підприємства відображає загальні тенденції оптимізації чисельності та підвищення продуктивності праці. Середньооблікова чисельність штатних працівників за даними офіційної звітності у 2023 році становила 449 осіб, у 2024 році – 477 осіб, у 2025 році – 513 осіб. Зростання чисельності персоналу у 2025 році обумовлене розширенням виробничої діяльності та збільшенням обсягів реалізації продукції. Фонд оплати праці у 2025 році становив 290 540,0 тис. грн, що на 19,7% перевищує рівень 2024 року. Середньооблікова кількість позаштатних та сумісників – 15 осіб [35].

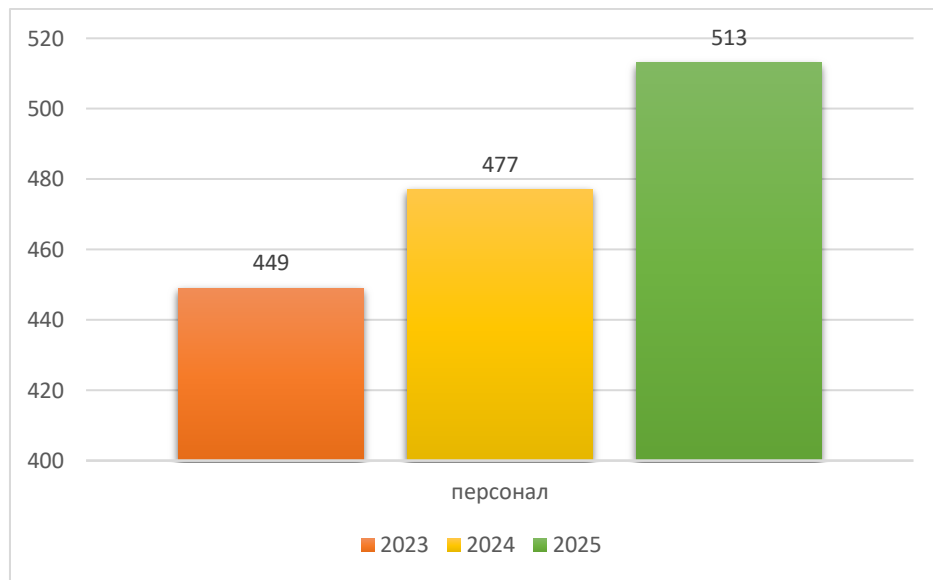


Рис 1.1 Динаміка чисельності персоналу на АТ «Подільський цемент» у 2023-2025рр.

Операційна підсистема АТ «Подільський цемент» являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, спрямованих на перетворення сировинних ресурсів у готову продукцію. Ефективне функціонування операційної підсистеми є ключовою передумовою досягнення підприємством стратегічних цілей з обсягу реалізації, собівартості та якості продукції. За даними 2025 року, загальна

виручка становила 6 471 489 тис. грн, що на 22,63% перевищує показник 2024 року[36].

Операційна стратегія, як складова загальної корпоративної стратегії холдингу CRH, ґрунтується на принципах безперервного вдосконалення, мінімізації питомих виробничих витрат і суворого дотримання стандартів якості. Виробничий процес організований за безперервним режимом роботи. Обертові печі для випалу клінкеру функціонують цілодобово із плановими зупинками на ремонт та технічне обслуговування, що є типовим для цементної промисловості. Така організація вимагає чіткої координації між технологічними, логістичними та збутовими підрозділами.

Важливою характеристикою операційної підсистеми є впровадження елементів «ощадливого виробництва», що дозволяє скорочувати непродуктивні втрати та підвищувати коефіцієнт використання обладнання. Зокрема, за даними звітності, підприємство регулярно аналізує витрати енергоресурсів на тонну продукції та впроваджує заходи з їх оптимізації. У 2025 році спостерігалось скорочення питомих витрат палива завдяки збільшенню частки альтернативних видів палива в енергетичному балансі печей.

Збутова діяльність охоплює реалізацію продукції на внутрішньому ринку та на експорт. Витрати на збут у 2025 році значно зросли порівняно з попередніми періодами: у 2023 р. вони становили 393 029 тис. грн, у 2024 р. – 435 298 тис. грн, а в 2025 р. – 521 000 тис. грн. Таке збільшення відображає активізацію комерційної діяльності, зокрема розширення географії поставок, збільшення витрат на логістику та просування продукції на нові ринки. Загальний обсяг експорту у 2025 р. досяг 446 010 тис. грн, що становить 6,9 % від загальної виручки. Підприємство має власний парк спеціалізованого автотранспорту та залізничних вагонів для відвантаження цементу насипом і в мішках [34].

Важливою характеристикою операційної підсистеми є впровадження елементів «ощадливого виробництва», що дозволяє скорочувати непродуктивні втрати та підвищувати коефіцієнт використання обладнання. Зокрема, за даними

звітності, підприємство регулярно аналізує витрати енергоресурсів на тонну продукції та впроваджує заходи з їх оптимізації. У 2025 році спостерігалось скорочення питомих витрат палива завдяки збільшенню частки альтернативних видів палива в енергетичному балансі печей.

Збутова діяльність підприємства охоплює реалізацію цементу на внутрішньому ринку та на експорт. Витрати на збут у 2025 році зросли відносно 2023 (393 029 тис. грн) та 2024 (435 298 тис. грн) років, що відображає активізацію комерційної діяльності та просування продукції. Загальна сума експорту у 2025 р. – 446 010 тис. грн (6,9% продажів). Підприємство має власний парк спеціалізованого транспорту для відвантаження цементу насипом та у мішках[35].

Виробничо-технологічна підсистема є серцевиною господарського комплексу АТ «Подільський цемент». Вона функціонує на основі мокрого способу виробництва клінкеру, який передбачає подрібнення і змішування сировинних компонентів (вапняку, мергелю, глинистих добавок) у водному середовищі з утворенням шламу вологістю 35–42 %. Шлам подається в обертіві печі, де за температури близько 1450 °C відбувається складний фізико-хімічний процес спікання, результатом якого є цементний клінкер.

Повний технологічний цикл охоплює вісім основних стадій:

- видобуток і первинне подрібнення вапняку безпосередньо в кар'єрі;
- транспортування сировини на завод за допомогою конвеєрів та залізничного транспорту;
- приготування сировинного шламу із заданим хімічним складом;
- випал шламу в обертівих печах для отримання клінкеру;
- охолодження клінкеру в колосникових холодильниках;
- зберігання клінкеру в закритих силосах;
- помел клінкеру з гіпсом та мінеральними добавками для отримання різних марок цементу;

– пакування готової продукції в мішки або відвантаження насипом.

Основні засоби підприємства включають значний парк технологічного устаткування, транспортних засобів, будівель та споруд. Залишкова вартість транспортних засобів демонструє висхідну динаміку: 334 513 тис. грн у 2023 р., 311 419 тис. грн у 2024 р. та 505 897 тис. грн у 2025 р. Стрибок у 2025 р. пояснюється масштабною закупівлею нових залізничних вагонів та автомобілів-цементовозів. Загальна залишкова вартість основних засобів на 31.12.2025 р. становила 3 924 225 тис. грн (проти 2 640 659 тис. грн на початок року). Ступінь зносу склав 33,20 %, що свідчить про планомірне оновлення виробничої бази.

Для автоматизації технологічних процесів на підприємстві впроваджено розподілену систему управління (DCS) на базі програмованих логічних контролерів. Вона забезпечує безперервний моніторинг та регулювання ключових параметрів: температури в зонах печі, складу відхідних газів, режимів роботи млинів, рівня заповнення силосів. Сучасні засоби вимірювання дають змогу утримувати технологічні параметри у вузькому діапазоні, що критично важливо для стабільної якості цементу.

Матеріальні витрати становлять найбільшу статтю операційних витрат виробничо-технологічної підсистеми. За звітними даними, у 2023 році матеріальні затрати дорівнювали 2 398 180 тис. грн, у 2024 році – 2 553 887 тис. грн, у 2025 році – 3 132 000 тис. грн. Структура собівартості виробництва у 2025 році представлена на рисунку 2.2.



Рис 2.2 Структура собівартості виробництва АТ «Подільський цемент» у
2025 році

Екологічна компонента відіграє дедалі більшу роль у роботі виробничо-технологічної підсистеми. Підприємство несе юридичні зобов'язання щодо рекультивації земельних ділянок, порушених унаслідок діяльності кар'єру, та має всі необхідні дозвільні документи на видобування корисних копалин (ліцензія № 6563, дійсна до 22.12.2036 р.) і зберігання пального. На підприємстві впроваджено та сертифіковано систему екологічного менеджменту відповідно до вимог ДСТУ ISO 14001:2015, яка охоплює контроль за викидами в атмосферу, управління промисловими відходами та моніторинг відповідності природоохоронному законодавству. У 2025 році частка альтернативних видів палива (нафтовий кокс, вугільний шлам, відходи деревообробки) в паливному балансі печей зростає, що дозволило зменшити питомі викиди CO₂ на тону клінкеру [34].

Технологічний процес виробництва цементу охоплює такі основні стадії: видобуток і первинне подрібнення вапняку в кар'єрі; транспортування сировини на завод; приготування сировинного шламу; випал шламу в обертових печах з

отриманням клінкеру; охолодження клінкеру; зберігання в силосах; помел клінкеру з гіпсом та мінеральними добавками для отримання цементу; пакування або відвантаження насипом.

Основні засоби підприємства включають виробниче обладнання, транспортні засоби, будівлі та споруди. Залишкова вартість транспортних засобів становить: 334 513 тис. грн (2023 р.), 311 419 тис. грн (2024 р.), 505 897 тис. грн (2025 р.). Загальна залишкова вартість основних засобів на 31.12.2025 – 3 924 225 тис. грн (проти 2 640 659 тис. грн на початок року). Ступінь зносу – 33,20%. Зростання вартості транспортних засобів також свідчить про посилення логістичних можливостей підприємства, що є важливим фактором розвитку експортної діяльності[3].

Для автоматизації технологічних процесів на підприємстві впроваджено розподілену систему управління (DCS) на базі програмованих логічних контролерів, яка забезпечує безперервний моніторинг та регулювання параметрів технологічного процесу: температурного режиму в печах, складу газів, режимів роботи млинів. Сучасні засоби вимірювання й системи автоматичного регулювання дозволяють підтримувати технологічні параметри у заданих межах.

Матеріальні витрати є найбільшою статтею операційних витрат виробничо-технологічної підсистеми. У 2023 році матеріальні затрати склали 2 398 180 тис. грн, у 2024 році – 2 553 887 тис. грн (+6,5%). Структура собівартості 2025 р.: електроенергія – 29,2%, паливо – 22,54%, сировинні матеріали – 10,64%, внутрішні перевезення – 7,3%, амортизація – 6,06%, заробітна плата – 5,24%, інші постійні витрати – 5,14%, пакувальні матеріали – 5,48% [35].

Екологічна відповідальність є невід'ємною складовою виробничої діяльності. Підприємство несе зобов'язання щодо охорони земельних ділянок і усунення збитку, нанесеного навколишньому середовищу, пов'язаного з діяльністю кар'єру. Підприємство має всі необхідні дозволи на видобування корисних копалин (ліцензія № 6563 до 22.12.2036 р.) та зберігання пального.

Впроваджена та сертифікована система екологічного менеджменту ДСТУ ISO 14001:2015, що охоплює контроль викидів, управління відходами та моніторинг відповідності природоохоронному законодавству [35].

Таблиця 2.1 – Динаміка операційних витрат АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр., тис. грн

Стаття витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Матеріальні затрати	2 398 180	2 553 887	3 132 000
Витрати на оплату праці	251 000	209 946	194 658
Відрахування на соц. заходи	59 000	49 101	42 366
Амортизація	216 000	176 257	158 982
Інші операційні витрати	1 845 820	906 621	783 748
Разом операційних витрат	4 770 000	3 895 812	4 311 754

Джерело: офіційна фінансова звітність АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр. [35; 37]

Аналіз таблиці 2.1 показав, що АТ «Подільський цемент» за 2023-2025 роки досягло значного скорочення операційних витрат – на 25% (майже 1,2 млрд грн). Найбільший внесок зробили статті «Інші операційні витрати». Однак одночасно зросла частка матеріальних затрат у структурі витрат (з 50% до 67%), що підвищує чутливість підприємства до коливань цін на сировину. Таким чином, політика управління витратами була ефективною з точки зору загальної економії, але потребує додаткового контролю за матеріаломісткістю продукції.

Матеріально-технічна підсистема АТ «Подільський цемент» охоплює сукупність процесів із забезпечення виробничого комплексу сировиною, паливом, допоміжними матеріалами, запасними частинами та засобами праці. Ефективна організація матеріально-технічного постачання є необхідною умовою безперебійного функціонування безперервного виробництва.

Сировинна база підприємства представлена власним кар'єром вапняку та мергелю. Видобуток сировини здійснюється власними силами підприємства

відповідно до наданих спеціальних дозволів на користування надрами. Власний видобуток основної сировини суттєво знижує залежність від зовнішніх постачальників та транспортну складову собівартості. Глинисті компоненти для коригування хімічного складу шламу закупаються у сторонніх постачальників.

Структура запасів підприємства відображає значний обсяг матеріальних ресурсів, необхідних для безперервного виробництва. Станом на 31.12.2024 р. загальний обсяг запасів становив 1 526 435 тис. грн (проти 1 426 064 тис. грн на 31.12.2023 р.), зростання на 7%. На 31.12.2025 р. запаси продовжили зростати – збільшення відбулося за рахунок підвищення обсягів виробничої діяльності та закупівель сировини. Основні постачальники 2025 р.: ТОВ «Д.ТРЕЙДІНГ» (електроенергія), OXBOW ENERGY SOLUTIONS B.V. (нафтовий кокс), ТОВ «РЕНАЙ» (вугільний шлам) [35].

Паливне господарство підприємства орієнтоване переважно на споживання природного газу та електроенергії. Зростання цін на енергоносії є одним із ключових чинників збільшення матеріальних витрат: з 2 398 180 тис. грн у 2023 році до 2 553 887 тис. грн у 2024 році. Підприємство реалізує заходи з диверсифікації паливної бази та підвищення енергоефективності як частину стратегії холдингу CRH з декарбонізації виробництва.

Служба матеріально-технічного постачання здійснює планування потреб у матеріальних ресурсах, управління складськими запасами, організацію закупівель та ведення бази постачальників. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги у 2024 році становила 304 332 тис. грн (у 2023 р. – 278 147 тис. грн), що свідчить про розширення обсягів закупівель. Загальна вартість невиконаних договірних зобов'язань на кінець 2025 р. – 128 696 тис. грн [35].

Транспортна інфраструктура підприємства включає власний парк транспортних засобів, залишкова вартість яких становить 311 419 тис. грн (2024 р.) та 505 897 тис. грн (2025 р.) – зростання обумовлене закупівлею нових залізничних вагонів та автомобілів. Наявність розвиненої транспортної

інфраструктури дозволяє ефективно здійснювати як вхідну логістику сировини, так і вихідну логістику готової продукції. Підприємство також використовує залізничний транспорт для перевезень великих обсягів продукції у насипному вигляді [35].

Фінансово-економічна підсистема підприємства забезпечує планування, облік, аналіз та контроль фінансово-господарської діяльності АТ «Подільський цемент». Фінансова звітність складається відповідно до МСФЗ та підлягає незалежному аудиту, що забезпечує прозорість і достовірність фінансової інформації для акціонера та зацікавлених сторін.

Динаміка доходів підприємства демонструє стабільне зростання у середньостроковій перспективі. У 2023 році чистий дохід від реалізації становив 4 487 749 тис. грн, у 2024 році – 5 277 243 тис. грн (+17,59%), у 2025 році – 6 471 489 тис. грн (+22,63%). Динаміка свідчить про впевнене відновлення та зростання ринкових позицій підприємства [35].

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 2 982 289 тис. грн, у 2024 році – 3 315 820 тис. грн (+11,2%). Темп зростання собівартості нижчий за темп зростання доходів, що позитивно позначається на валовому прибутку. Валовий прибуток у 2023 році склав 1 505 460 тис. грн, у 2024 році – 1 961 423 тис. грн (+30,3%), що відображає покращення операційної ефективності виробництва [38].

Чистий збиток за 2023 рік становив 63 919 тис. грн, за 2024 рік – 885 629 тис. грн (через курсові різниці та переоцінку фінансових зобов'язань). У 2025 році тенденція змінилась: чистий прибуток склав 672 224 тис. грн (рентабельність продажів – 10,47%), що є суттєвим поліпшенням порівняно зі збитками попередніх років [35].

Аналіз структури балансу підприємства виявляє специфічну структуру капіталу, обумовлену міжкорпоративними зобов'язаннями перед материнською компанією. Власний капітал підприємства є від'ємним внаслідок накопичених збитків попередніх років та структури внутрішньогрупового фінансування:

розрахункова вартість чистих активів на 31.12.2025 р. – (8 874 098) тис. грн (на 31.12.2024 р. – (9 551 690) тис. грн).

Таблиця 2.2 — Основні фінансові показники АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	4 487 749	5 277 243	6 471 489
Приріст доходу, %	+73,96	+17,59	+22,63
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–63 919	–885 629	672 224
Рентабельність, %	–1,12	–16,78	10,47
Активи, тис. грн	8 576 216	10 170 070	11 906 875
Зобов'язання, тис. грн	5 284 563	6 487 432	20 780 973
Кількість працівників, осіб	449	477	513
Сер. зарплата до оподатк., грн	36 128	36 678	47 684
Дохід на 1 працівника, грн	9 994 987	11 063 403	12 614 988

Джерело: офіційна фінансова звітність АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр. [35; 37; 38]

Поліпшення на 677 592 тис. грн відображає отриманий у 2025 р. чистий прибуток. Зобов'язання підприємства представлені переважно внутрішньогруповими позиками CRH та іншими зобов'язаннями. Станом на 31.12.2025 р. загальні зобов'язання та забезпечення становили 20 780 973 тис. грн, у тому числі: банківський кредит – 14 600 тис. грн (ставка 18%, термін до 18.09.2028р.), податкові зобов'язання – 28 952 тис. грн, інші – 20 737 421 тис. грн [35].

Ліквідність підприємства стабільно зростала, грошові кошти на 31.12.2023 р. – 979 618 тис. грн, на 31.12.2024 р. – 1 859 507 тис. грн, що свідчить про накопичення значного запасу вільної ліквідності. Керівництво підтверджує

достатність робочого капіталу для поточних потреб і відсутність необхідності залучення додаткового фінансування ліквідності.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати та структура звіту про фінансові результати АТ «Подільський цемент», тис. грн

Стаття	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації	5 277 243	6 471 489
Собівартість реалізованої продукції	3 315 820	3 971 000
Валовий прибуток	1 961 423	2 500 489
Адміністративні витрати	197 720	236 000
Витрати на збут	435 298	521 000
Фін. результат від операц. діяльності	1 328 405	1 743 489
Чистий прибуток (збиток)	885 629	672 224

Джерело: річні звіти АТ «Подільський цемент» за 2024–2025 рр. [35; 37; 38]

Дані таблиці 2.3 відображають суттєве поліпшення фінансових результатів діяльності АТ «Подільський цемент» у 2025 р. порівняно з попереднім роком. Собівартість реалізованої продукції збільшилась на 655 180 тис. грн (19,8%), що є нижчим темпом зростання порівняно з доходами, – це забезпечило приріст валового прибутку до 2 500 489 тис. грн (на 27,5%). Адміністративні витрати та витрати на збут також зросли пропорційно до масштабів діяльності, не порушуючи загальної позитивної тенденції.

Отже, аналіз фінансово-економічної підсистеми АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр. засвідчує стійку позитивну динаміку – виручка зросла з 4 487 749 до 6 471 489 тис. грн, підприємство повернулось до прибутковості у 2025 р. (чистий прибуток 672 224 тис. грн), активи збільшились до 11 906 875 тис. грн, а чисельність персоналу досягла 513 осіб. Керівництво Правління підтверджує задовільний рівень операційного управління [35].

2.2. Аналіз структури та динаміки експорту підприємства

Експортна діяльність АТ «Подільський цемент» є важливою складовою його зовнішньоекономічної діяльності та відіграє дедалі помітнішу роль у забезпеченні стійкості бізнесу в умовах воєнного стану та звуження внутрішнього попиту на цемент. Аналіз структури та динаміки експорту дозволяє оцінити масштаби, напрями та ефективність зовнішньоторговельних операцій підприємства, виявити ключові тенденції та обґрунтувати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку експортного потенціалу.

Упродовж 2023–2025 років спостерігається стійка позитивна динаміка експортної виручки АТ «Подільський цемент» (табл. 2.4). Якщо у 2023 році обсяг експорту становив 168,8 млн грн, що дорівнювало лише 3,0% від загального чистого доходу, то у 2025 році цей показник зріс до 446,0 млн грн, або 6,9% виручки. Абсолютний приріст за два роки перевищив 277 млн грн, тобто експортна виручка збільшилась у 2,6 рази. При цьому темпи зростання експорту суттєво випереджали темпи зростання загального доходу: у 2024 році експорт зріс на 33,2% проти 17,6% загальної виручки, а у 2025 році – на 98,3% проти 22,6% відповідно. Така динаміка свідчить про поступову переорієнтацію збутової політики підприємства на зовнішні ринки.

Таблиця 2.4 – Динаміка експортної виручки АТ «Подільський цемент» у 2023-2025 роках

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	4 487 749	5 277 243	6 471 489	+44,2
Експортна виручка, тис. грн	168 811,3	224 908,0	446 010,2	+164,2
Частка експорту в загальному доході, %	3,8	4,3	6,9	+3,9 в.п.
Темп зростання загального доходу (ланцюговий), %	—	17,6	22,6	—
Темп зростання експорту (ланцюговий), %	—	33,2	98,3	—

Джерело: складено автором за даними річних звітів підприємства [35; 37; 38].

Зростання частки експорту пояснюється комплексом чинників. По-перше, внутрішній ринок цементу України після початку повномасштабної війни залишається суттєво обмеженим, рівень споживання стабілізувався на позначці близько 6,3 млн тонн на рік, що майже вдвічі нижче довоєнного. По-друге, логістичні обмеження та зростання собівартості змушують шукати нові ринки збуту для підтримання завантаження потужностей. По-третє, євроінтеграційні процеси та набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС спростили доступ до європейських ринків, що відкрило додаткові можливості для експорту. За даними звіту за 2025 рік, підприємство прямо зазначає, що експорт продовжує зростати у зв'язку із пошуком нових ринків збуту через зменшення обсягів внутрішнього попиту [35].

Асортиментний портфель АТ «Подільський цемент» охоплює дві основні групи продукції: клінкер цементний та портландцемент. Серед основних клієнтів, частка яких перевищує 5% виручки, у 2024–2025 роках присутній іноземний контрагент «SERVPRODLAND» SRL (SERVOLAND SRL). Основний обсяг експорту припадає на портландцемент – готову продукцію з вищою доданою вартістю. Клінкер, як напівфабрикат, переважно реалізується на внутрішньому ринку, зокрема пов'язаним компаніям холдингу CRH (ПрАТ «Миколаївцемент»). Використовуючи дані про загальний дохід від реалізації портландцементу та його фізичний обсяг (табл. 2.5), розрахуємо середню ціну реалізації та на її основі – оціночний фізичний обсяг експорту. Результати розрахунків наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка фізичного обсягу експорту портландцементу в 2023 – 2025 роках

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Реалізація портландцементу, тис. т	1 128,4	1 224,3	1 349,2
Виручка від реалізації портландцементу, тис. грн	3 223 499	4 126 911	5 089 665
Середня ціна портландцементу, грн/т	2 857	3 371	3 774
Експортна виручка, тис. грн	168 811	224 908	446 010

Продовження табл. 2.5.

Розрахунковий фізичний обсяг експорту, тис. т	59,1	66,7	118,2
Частка експорту в загальному продажу цементу, %	5,2	5,5	8,8

Джерело: складено автором за даними річних звітів підприємства [35; 37; 38] та власними розрахунками.

Згідно з отриманими оцінками, фізичний обсяг експорту портландцементу збільшився з 59,1 тис. тонн у 2023 році до 118,2 тис. тонн у 2025 році, тобто вдвічі. Частка експортованого цементу в загальному обсязі реалізації цього продукту зросла з 5,2% до 8,8%. Це свідчить про поступове перетворення експорту з допоміжного каналу збуту на вагомий напрям комерційної діяльності. Середня ціна портландцементу на внутрішньому та зовнішньому ринках практично однакова (розрахована середня ціна по всьому обсягу майже збігається з експортною ціною). Отже, підприємство не вдається до демпінгу, а реалізує продукцію на зовнішніх ринках за паритетними цінами, що свідчить про конкурентну якість продукції.

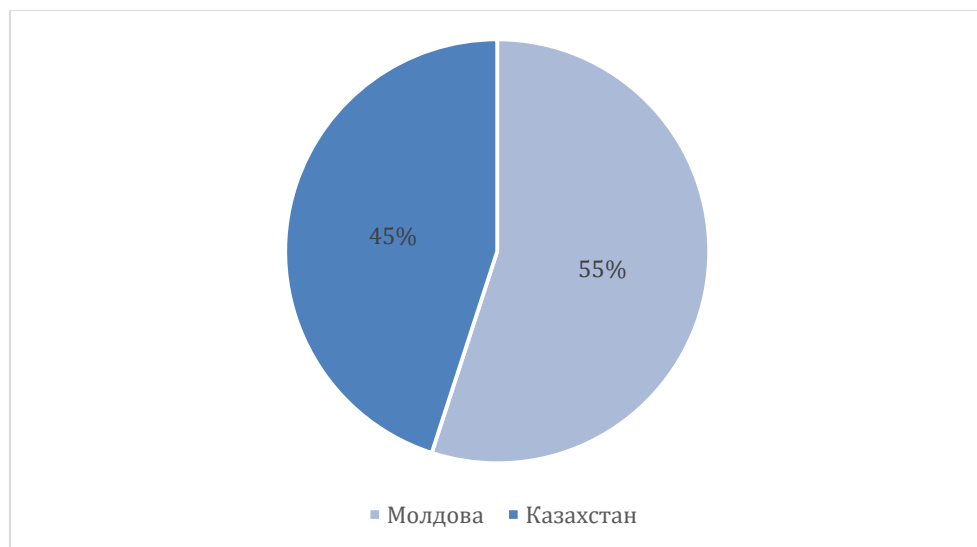


Рис. 2.3 Оціночна географічна структура експортної виручки АТ «Подільський цемент» за основними ринками збуту у 2025 році, %

Основним іноземним контрагентом підприємства у 2023–2025 роках виступає компанія «SERVPRODLAND» SRL (SERVOLAND SRL), організаційно-правова форма якої (SRL – товариство з обмеженою

відповідальністю) характерна для Республіки Молдова та Румунії. Враховуючи географічну близькість Хмельницької області до молдовського кордону, а також традиційні торговельні зв'язки з Молдовою, основним ринком збуту експортної продукції підприємства виступає Республіка Молдова.

АТ «Подільський цемент» здійснює значну кількість відправлень до Казахстану на адресу компанії ТОО «Транс УГ». Це доводить, що казахстанський ринок є ще одним напрямом експорту підприємства, поряд із Молдовою. Вихід на ринок Центральної Азії можна пояснити як активним пошуком альтернативних каналів збуту під час війни, так і конкурентними перевагами українського цементу за ціною та якістю порівняно з місцевими виробниками. Співпраця з ТОО «Транс УГ» відбувається за моделлю непрямого експорту через дистриб'ютора.

АТ «Подільський цемент» використовує змішану модель експорту. Основним є прямий експорт безпосередньо іноземному контрагенту (SERVPRODLAND SRL), що забезпечує вищий рівень контролю над ціновою політикою та якістю обслуговування [20; 21]. Водночас, поставки до Казахстану на адресу ТОО «Транс УГ» свідчать про застосування непрямого експорту через незалежного дистриб'ютора, який бере на себе подальше просування продукції на місцевому ринку. Це дозволяє зменшити операційні ризики та витрати на утримання власної збутової мережі у віддаленому регіоні.

Логістичне забезпечення експорту спирається на власну транспортну інфраструктуру підприємства. Залишкова вартість транспортних засобів зросла з 311,4 млн грн у 2024 році до 505,9 млн грн у 2025 році, що пов'язано із закупівлею нових залізничних вагонів та автомобілів [35; 37]. Це дозволяє ефективно здійснювати доставку цементу як насипом, так і в тарі до прикордонних пунктів та безпосередньо клієнтам. Активне оновлення транспортного парку корелює зі зростанням експортних відвантажень і свідчить про стратегічне значення логістики для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Щодо умов оплати, підприємство, ймовірно, застосовує передоплату або акредитивну форму розрахунків. Даних про прострочену дебіторську заборгованість іноземних покупців у звітності не виявлено, що опосередковано підтверджує дотримання платіжної дисципліни. Водночас, наявність штрафних санкцій за порушення строків розрахунків у сфері ЗЕД у 2025 році (на суму 50,8 тис. грн та 80,8 тис. грн) повідомляє про окремі випадки несвоєчасного повернення валютної виручки, що є поширеним ризиком в умовах воєнного стану та валютного регулювання [35].

Комплексна оцінка ефективності експорту передбачає співставлення отриманих результатів із понесеними витратами. У 2023–2025 роках спостерігалось стале зростання валового прибутку: з 1 505,5 млн грн у 2023 році до 2 500,5 млн грн у 2025 році (+66,1%). При цьому чистий збиток, отриманий у 2023–2024 роках через курсові різниці за валютними кредитами, змінився на чистий прибуток у 672,2 млн грн у 2025 році. Позитивна динаміка експортної виручки, що випереджає зростання загального доходу, сприяла покращенню загальної рентабельності продажів (з 1,12% збитковості у 2023 році до 10,47% прибутковості у 2025 році) [35; 37; 38].

Порівняння середніх цін на внутрішньому та зовнішньому ринках, як зазначалося вище, не виявило суттєвих розбіжностей, тобто експорт не є менш прибутковим за інші канали. Водночас, підприємство несе додаткові витрати на логістику, митне оформлення та валютні ризики. Зростання частки експорту на фоні нарощування абсолютних обсягів продажів свідчить про те, що граничні витрати на забезпечення експортних поставок покриваються доходами, а сам напрям є економічно доцільним.

Для узагальнення ключових показників експортної діяльності складено таблицю 2.6. Кількісний та якісний аналіз показує, що впродовж 2023–2025 років експортна діяльність АТ «Подільський цемент» характеризується висхідним трендом як в абсолютному, так і у відносному вимірі. Підприємство поступово диверсифікує канали збуту, нарощує фізичні обсяги постачання на зовнішні

ринки, модернізує логістичну інфраструктуру, що створює передумови для подальшого збільшення експортної складової в доходах.

Таблиця 2.6 – Основні показники експортної діяльності АТ «Подільський цемент» у 2023-2025 роках

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Експортна виручка, тис. грн	168 811	224 908	446 010
Частка експорту в загальному доході, %	3,0	4,3	6,9
Оціночний фізичний обсяг експорту цементу, тис. т	59,1	66,7	118,2
Середня ціна портландцементу (весь продаж), грн/т	2 857	3 371	3 774
Ключові іноземні ринки	Молдова	Молдова, Казахстан	Молдова, Казахстан, перспектива ЄС
Основний метод виходу на зовнішні ринки	Прямий експорт	Прямий + непрямий експорт	Прямий + непрямий експорт

Джерело: складено автором за [35; 37; 38; 39] та власними розрахунками

Зростання експортної активності підприємства у 2023–2025 роках відбувалося під впливом низки взаємопов’язаних зовнішніх і внутрішніх чинників, які необхідно розглядати системно. Насамперед, зовнішні чинники – триваюча війна та звуження внутрішнього ринку цементу змусили виробників активніше шукати зовнішні ринки збуту. Зменшення попиту в Україні до рівня 6,3–6,5 млн тонн на рік при довоєнному споживанні понад 10 млн тонн об’єктивно вивільнило частину виробничих потужностей, які могли бути спрямовані на експорт [35]. Додатковим каталізатором стала лібералізація торговельних відносин з Європейським Союзом, зокрема скасування мит на українську продукцію в рамках автономних торговельних преференцій.

Внутрішні чинники – підприємство входить до міжнародної групи CRH, що забезпечує доступ до передових технологій, досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю та фінансових ресурсів. Модернізація виробничих потужностей (зокрема, будівництво терміналу відвантаження цементу в Київській області), розширення парку власного транспорту, підвищення енергоефективності та перехід на альтернативні види палива

дозволили зменшити собівартість продукції, підвищити її якість і таким чином посилити експортний потенціал [35; 37; 38]. Покращення фінансового стану у 2025 році, вихід на чистий прибуток, також позитивно вплинуло на можливості підприємства фінансувати експортні операції, зокрема надавати відстрочки платежу або інвестувати в просування на нових ринках. Водночас існує низка стримуючих факторів, зокрема, збереження високих валютних ризиків внаслідок значної частки валютних кредитів, нестабільність енергопостачання, руйнування транспортної інфраструктури та кадровий дефіцит обмежують експортні можливості [35]. Труднощі з митним оформленням та випадки порушення термінів повернення валютної виручки також створюють додаткове навантаження на зовнішньоекономічну діяльність.

Також варто відзначити, що аналіз імпорتنих даних показує тісні зв'язки підприємства з провідними європейськими виробниками пакувального обладнання – Haver & Boecker OHG (Німеччина), BEUMER Maschinenfabrik GmbH & Co. KG (Німеччина) та IBAU Hamburg (Нідерланди). Це є важливими свідченнями модернізації виробничих ліній, що безпосередньо впливає на якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам. Інвестиції в обладнання від світових лідерів галузі дозволяють АТ «Подільський цемент» підтримувати конкурентний рівень якості, необхідний для успішного просування на зовнішні ринки, особливо в країни ЄС [39]. Географічна структура експорту АТ «Подільський цемент» у досліджуваному періоді характеризується поєднанням стабільних поставок до Молдови, активної присутності в Казахстані та початком освоєння ринків ЄС. Водночас високий рівень концентрації на окремих контрагентах зумовлює вразливість до змін кон'юнктури в цих країнах і підкреслює необхідність подальшої диверсифікації.

2.3. Оцінка експортних стратегій підприємства

Проведений аналіз структури та динаміки експорту АТ «Подільський цемент» створює необхідне підґрунтя для оцінювання стратегічних підходів

підприємства до здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Спираючись на теоретичні положення, розглянуті в першому розділі роботи, доцільно комплексно оцінити поточну модель виходу на зовнішні ринки, рівень її відповідності сучасним викликам, а також визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для подальшого розвитку.

АТ «Подільський цемент» у 2023–2025 роках реалізовувало змішану (гібридну) стратегію виходу на зовнішні ринки, яка поєднує елементи прямого та непрямого експорту. Домінуючим каналом є прямий експорт на адресу основного контрагента – молдовської компанії SERVPRODLAND SRL. Цей підхід забезпечує середній рівень контролю над збутовим процесом, дозволяє формувати безпосередні відносини з покупцем та отримувати вищу маржинальність операцій, що є критично важливим для продукції з низькою питомою вартістю [20; 21]. Разом з тим, прямий експорт вимагає від підприємства власних компетенцій у сфері міжнародного маркетингу, логістики та митного оформлення, що частково компенсується належністю до групи CRH та можливістю використання її досвіду.

Для роботи на казахстанському ринку підприємство застосовує непрямий експорт через дистриб'ютора. Такий вибір є виправданим рішенням з огляду на значну географічну віддаленість цього ринку, відмінності в регуляторному середовищі та необхідність мінімізації логістичних ризиків. Залучення місцевого дистриб'ютора дозволяє зменшити операційні витрати на утримання власної збутової інфраструктури та скористатися знанням локальної специфіки, що особливо актуально для країн Центральної Азії з високим рівнем адміністративних бар'єрів [21].

Комбінація прямого та непрямого експорту дозволяє підприємству балансувати між рівнем контролю та гнучкістю. На ключовому для себе ринку Молдови воно зберігає безпосередню присутність, а на віддаленому казахстанському – мінімізує ризики через партнера. Така модель є раціональною для виробника цементу, оскільки не потребує значних інвестицій у створення

зарубіжної збутової мережі, що є недоцільним для продукту з обмеженим географічним радіусом рентабельного транспортування. Водночас, відсутність більш глибоких форм присутності (спільні підприємства, прямі іноземні інвестиції) стримує потенціал зростання на цих ринках, хоча на поточному етапі інтернаціоналізації такі форми є надто витратними.

З погляду класифікації за загальною спрямованістю, експортну стратегію АТ «Подільський цемент» у досліджуваному періоді можна охарактеризувати як стратегію зростання (експансії). Про це свідчать випереджаючі темпи приросту експортної виручки порівняно із загальним доходом підприємства (98,3% проти 22,6% у 2025 році), збільшення фізичних обсягів поставок удвічі, а також розширення географії збуту за рахунок виходу на ринок Казахстану. Стратегія зростання реалізується переважно через географічну диверсифікацію, тоді як товарна диверсифікація експорту залишається слабо вираженою, майже весь експорт – це портландцемент, а спеціальні цементы або продукція з вищою доданою вартістю на зовнішніх ринках не представлені. Такий підхід може обмежувати маржинальність і стійкість до цінових коливань на ринках базового цементу.

За часовим горизонтом поточна експортна стратегія підприємства є середньостроковою (2–5 років), оскільки спрямована на закріплення позицій на вже освоєних ринках та поступове розширення присутності в суміжних країнах. Разом з тим, у звіті за 2025 рік підприємство декларує пошук нових ринків збуту, що свідчить про наявність елементів довгострокового стратегічного планування [35].

У контексті теорії інтернаціоналізації (модель Уппсала) діяльність підприємства можна охарактеризувати як таку, що відповідає початковим етапам виходу на зовнішні ринки. Зокрема, спостерігається орієнтація на ринки з відносно низькою «психічною дистанцією» — насамперед Молдови, а згодом Казахстану, що узгоджується з положеннями моделі щодо поступового розширення міжнародної діяльності. Водночас вихід на ринки Європейського

Союзу, які характеризуються вищими вимогами до регуляторної відповідності та стандартів якості, стримується необхідністю додаткових інвестицій у сертифікацію та адаптацію продукції [40].

Для систематизації чинників, що визначають ефективність поточної експортної стратегії, доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Він дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства у сфері ЗЕД, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.8). Метод SWOT широко використовується в наукових дослідженнях для стратегічного планування експортної діяльності [4; 18].

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз експортної діяльності АТ «Подільський цемент»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Належність до міжнародної групи CRH, доступ до фінансових ресурсів (позики від CRH Capital Ltd на суму понад 311 млн дол.) та глобальної експертизи.	1. Слабка географічна диверсифікація експорту – понад 55% експортної виручки формує один ринок (Молдова).
2. Власна сировинна база (кар'єр вапняку), що знижує собівартість продукції на 15–20% порівняно з виробниками без власних кар'єрів.	2. Відсутність окремого структурного підрозділу з управління ЗЕД, функції розподілені між юридичним відділом та комерційною службою.
3. Високий технологічний рівень виробництва, співпраця з провідними постачальниками обладнання (Haver & Boecker, BEUMER, IBAU Hamburg).	3. Недостатня товарна диверсифікація експорту – на зовнішніх ринках пропонуються лише базові марки цементу.
4. Наявність власного парку залізничних вагонів та автомобілів, що забезпечує контроль над логістичним ланцюгом.	4. Епізодичні порушення строків повернення валютної виручки, що призвели до штрафів у 2025 році на суму 131,6 тис. грн.
5. Сертифікована система екологічного менеджменту ISO 14001:2015, що підвищує привабливість для ESG-орієнтованих клієнтів.	5. Високе боргове навантаження в іноземній валюті (19,1 млрд грн внутрішньогрупових позик), що створює курсові ризики.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Вихід на ринок Польща завдяки географічній близькості, спрощеній логістиці та високому попиту на будівельні матеріали	1. Збереження воєнного стану та ризик пошкодження виробничих потужностей або логістики.
2. Розширення присутності в Казахстані. У 2025 році внутрішнє споживання цементу в Казахстані зросло на 22% (до 14,5 млн тонн), а імпорт – на 43% (до 1 млн тонн).	2. Високі валютні ризики, що впливають на фінансові результати.

Продовження табл. 2.8.

3. Збереження торговельних переваг з боку ЄС.	3. Запровадження СВМ (вуглецевого мита) з 2026 року.
4. Отримання конкурентних переваг через ESG-трансформацію, сертифікована система екологічного менеджменту ISO 14001:2015 та використання альтернативних видів палива, дозволяє позиціонувати продукцію як більш екологічну та підвищує її конкурентоспроможність на ринках ЄС.	4. Посилення конкуренції з боку турецьких та китайських виробників.
5. Освоєння експорту клінкеру як напівфабрикату на ринки, що мають дефіцит власних вапнякових родовищ.	5. Нестабільність енергопостачання, що може спричиняти зупинки виробництва.

Джерело: складено автором на основі [39; 41].

Проведений SWOT-аналіз виявляє, що сильні сторони підприємства створюють достатній фундамент для реалізації стратегії зростання, однак слабкі сторони стримують її реалізацію. Зокрема, концентрація експорту на одному ринку підвищує вразливість до економічних чи політичних шоків у Молдові, а відсутність спеціалізованого підрозділу ЗЕД обмежує можливості швидкого масштабування зовнішньоторговельної діяльності.

Співвідношення сильних сторін і можливостей свідчить, що підприємство має потенціал для якісного ривка в експорті, якщо спрямує ресурси на ESG-модернізацію (що знизить ризик СВМ) та вихід на ринки ЄС із преміальною продукцією. Слабкі сторони в поєднанні з загрозами вказують на необхідність термінового вдосконалення системи управління валютними ризиками (зокрема, через інструменти хеджування) та розбудови організаційної структури управління ЗЕД.

Розглянемо, наскільки поточна експортна стратегія АТ «Подільський цемент» відповідає викликам, що були ідентифіковані як ключові для підприємств-експортерів.

Геополітична нестабільність та санкційна політика. Підприємство продемонструвало адаптивну реакцію на закриття традиційних ринків (зокрема, країн СНД) шляхом переорієнтації на Молдову та Казахстан. Водночас ступінь цієї диверсифікації поки що недостатній – індекс географічної концентрації

експорту (розрахований як сума квадратів часток ринків) становить близько 0,39, що свідчить про високу залежність від обмеженого кола покупців. Для мінімізації ризиків бажано досягти зниження цього показника до рівня нижче 0,3, що відповідає загальноприйнятим стандартам диверсифікації [42].

У звітності підприємства відсутні згадки про використання цифрових платформ для експорту (міжнародні маркетплейси, B2B-платформи, електронна митна документація). Це вказує на недостатню реалізацію даного напрямку, що в перспективі може знижувати операційну ефективність та обмежувати доступ до нових ринків. Впровадження електронного документообігу та участь у цифрових тендерах могли б підвищити прозорість та швидкість операцій.

Кліматичне регулювання (CBAM/ESG) – цей виклик є особливо значущим для цементної галузі. Наявність сертифікованої системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015, інвестиції в енергоефективність та використання альтернативних видів палива свідчать про рух у напрямі «зеленої» модернізації [36]. За даними підприємства, частка альтернативного палива у 2025 році зростає, що дозволило скоротити викиди CO₂ на тонну клінкеру. Однак для повної відповідності майбутнім вимогам CBAM необхідно активізувати верифікацію вуглецевого сліду продукції та отримання відповідних сертифікатів. Як зазначається в наукових дослідженнях, адаптація до CBAM формує довгострокові конкурентні переваги на ринку ЄС, тому цей напрям слід розглядати як стратегічно пріоритетний [19].

Реконфігурація глобальних ланцюгів вартості (GVC), так як підприємство вже отримує вигоди від тенденції «френдшорингу», позиціонує себе як надійного регіонального постачальника для країн Східної Європи [18]. Модернізація обладнання та розширення транспортного парку сприяють підвищенню ролі в регіональних ланцюгах постачань. Подальша інтеграція в GVC могла б відбуватися через кооперацію з європейськими будівельними компаніями, які реалізують інфраструктурні проєкти в Україні та за кордоном.

Валютна та фінансова турбулентність – підприємство відчуває значний вплив цього чинника, оскільки має великий обсяг валютних зобов'язань. Згідно зі звітністю, у 2025 році чистий прибуток багато в чому був обумовлений сприятливою курсовою динамікою, тоді як у 2024 році збиток виник саме через курсові різниці [35; 37]. Така волатильність ускладнює довгострокове планування експортних контрактів. Для мінімізації ризиків підприємство застосовує окремі елементи хеджування (згадуються у звіті 2025 року), однак масштаби цієї практики є обмеженими. Розширення використання форвардних контрактів та валютних застережень у зовнішньоторговельних угодах сприяло б підвищенню передбачуваності фінансових потоків.

Для більш об'єктивної оцінки стратегії важливо зіставити показники АТ «Подільський цемент» із загальними тенденціями експорту цементу в Україні. За даними асоціації «Укрцемент», загальний експорт українського цементу у 2024 році становив близько 1,7 млн тонн, причому основними ринками були Молдова (близько 50% обсягу), Польща (20%), Румунія (15%) та інші країни [44]. У 2025 році очікуване зростання експорту до 1,9–2,0 млн тонн.

Зіставлення показує, що частка АТ «Подільський цемент» у загальноукраїнському експорті цементу становила:

- у 2024 році: $66,7 \text{ тис. т} / 1\,700 \text{ тис. т} = 3,9\%$;
- у 2025 році: $118,2 \text{ тис. т} / 1\,950 \text{ тис. т} = 6,1\%$.

Тобто, підприємство не лише нарощує експорт випереджаючими темпами, але й збільшує свою відносну значущість як експортера. Однак, якщо порівнювати масштаби експорту з виробничими потужностями (проектна потужність 2,5 млн тонн на рік), експортна квота залишається низькою (близько 4,7% від потужності у 2025 році), що свідчить про значний невикористаний експортний потенціал.

Цікаво, що підприємство практично не присутнє на польському ринку, який є другим за обсягом імпортером українського цементу. Це може пов'язано як з логістичними обмеженнями (відстань транспортування), так і з високим рівнем

конкуренції на ринку Польщі. Вихід на польський ринок міг би стати одним із пріоритетів стратегії географічної диверсифікації, особливо з огляду на прогнозоване зростання будівництва в цій країні.

Для фінансового виміру успішності експортної стратегії доцільно розрахувати низку аналітичних показників. Ефективність експорту можна оцінити через співвідношення експортної виручки до витрат на збут. У 2025 році витрати на збут становили 521,0 млн грн, а експортна виручка – 446,0 млн грн. Якщо частка збутових витрат, пов'язаних з експортом, пропорційна частці експорту в загальному доході (6,9%), то орієнтовні витрати на експортний збут становлять близько 36,0 млн грн. Тоді рентабельність експортних продажів (за валовим прибутком) можна оцінити на рівні 30–35%, що є прийнятним показником для капіталомісткої галузі.

Динаміка експортної квоти (відношення експортної виручки до чистого доходу) зросла з 3,0% у 2023 році до 6,9% у 2025 році. Це свідчить про підвищення значущості експорту для підприємства, хоча сама квота залишається помірною порівняно з експортоорієнтованими галузями.

Показник диверсифікації (кількість країн-імпортерів) зріс з одного (Молдова) у 2023 році до двох основних (Молдова та Казахстан) у 2025 році, з перспективою виходу на ринки ЄС.

Узагальнену оцінку впливу стратегії на фінансові результати наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка ключових індикаторів експортної стратегії АТ
«Подільський цемент»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Експорт цементу підприємства, тис. т	59,1	66,7	118,2
Загальний експорт цементу України, тис. т	–	1 700	1 950
Частка підприємства в експорті України, %	–	3,9	6,1
Експортна квота (частка експорту у доході), %	3,0	4,3	6,9
Кількість основних країн-імпортерів	1	1	2
Основні ринки	Молдова	Молдова	Молдова, Казахстан

Джерело: розраховано автором на основі [35; 37; 38; 39].

Дані таблиць свідчать, що активізація експортної діяльності супроводжувалася покращенням загальної рентабельності підприємства, хоча прямий причинно-наслідковий зв'язок тут не є лінійним (значний вплив мали курсові різниці).

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз стратегії АТ «Подільський цемент» на зовнішніх ринках. Встановлено, що підприємство є одним із лідерів цементної галузі України з проєктною потужністю 2,5 млн тонн на рік, сталою позитивною динамікою фінансових результатів (чистий дохід зріс на 44,2% до 6,47 млрд грн за 2023–2025 рр.) та відновленням прибутковості у 2025 році.

Аналіз структури та динаміки експорту виявив стійкий висхідний тренд. Експортна виручка за два роки збільшилась у 2,6 раза (до 446 млн грн), а її частка в загальному доході зросла з 3,0% до 6,9%. Географія збуту розширилася: до традиційних поставок у Молдову додався казахстанський ринок, а також окреслилися перспективи виходу до країн ЄС. Фізичний обсяг експортованого портландцементу подвоївся до 118,2 тис. тонн, що свідчить про поступове перетворення експорту на вагомий напрям комерційної діяльності.

Оцінювання експортних стратегій показало, що АТ «Подільський цемент» реалізує змішану (гібридну) модель виходу на зовнішні ринки, поєднуючи прямий експорт (Молдова) з непрямим через дистриб'ютора (Казахстан). Це дозволяє балансувати рівень контролю над збутом із гнучкістю та мінімізацією операційних ризиків. Однак виявлено низку обмежень: слабку географічну диверсифікацію (понад 55% експортної виручки генерує один ринок), відсутність спеціалізованого підрозділу ЗЕД та недостатню товарну диверсифікацію. SWOT-аналіз засвідчив, що ключовими конкурентними перевагами є належність до групи CRH, власна сировинна база та сертифікована система екологічного менеджменту, тоді як серед стратегічних загроз – майбутнє

запровадження СВМ, високе валютне боргове навантаження та збереження воєнних ризиків.

Порівняння з загальногалузевими показниками виявило, що частка підприємства в експорті українського цементу зросла до 6,1%, однак існує значний невикористаний потенціал (експортна квота від виробничої потужності становить лише 4,7%). Отримані аналітичні результати формують об'єктивне підґрунтя для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення експортної стратегії підприємства в умовах глобальних викликів.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ОСВОЄННЯ НОВИХ ГЕОГРАФІЧНИХ РИНКІВ

3.1 Обґрунтування стратегії виходу підприємства на новий цільовий ринок ЄС

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Подільський цемент» має значний невикористаний експортний потенціал та водночас зазнає надмірної географічної концентрації – понад 55 % зовнішньої виручки формує єдиний ринок Молдови, а інші 45% – Казахстану. Для усунення цього структурного ризику та нарощування міжнародної присутності пропонується проєкт виходу на новий ринок.

Для обґрунтування вибору цільового ринку доцільно також порівняти ключові параметри ЄС та Азії. У таблиці наведено основні фактори, що визначають стратегічну доцільність виходу на європейський ринок. Як видно, ЄС має суттєві переваги за логістикою, регуляторними стандартами, екологічними вимогами та фінансовою ефективністю. Це робить його більш привабливим для підприємства, яке лише починає системно розвивати експорт.

Таблиця 3.1 – Порівняння ринків ЄС та Азії

Фактор	ЄС	Азія
Логістика	Близькість до України, залізничні та автомобільні маршрути, нижчі витрати	Далекі морські перевезення, високі транспортні витрати
Регуляторні стандарти	Гармонізація з українськими нормами, СВАМ стимулює «зелене» виробництво	Різні національні стандарти, складна сертифікація
Конкуренція	Помірна конкуренція у Центральній Європі, попит стабільний	Дуже сильна конкуренція від локальних виробників
Екологічні вимоги	Високі стандарти, відповідають ISO 14001:2015	Менш жорсткі, але не дають стратегічної переваги
Фінансова ефективність	Швидка окупність інвестицій, нижчі витрати на маркетинг	Високі витрати на вихід, довший термін окупності
Політичні ризики	ЄС – стабільна політична система, підтримка України	В окремих країнах Азії – нестабільність, торговельні бар'єри

Продовження табл. 3.1.

Інфраструктура	Розвинена транспортна та будівельна інфраструктура	Висока різноманітність, але часто нерівномірний розвиток
Інвестиційна привабливість	Доступ до фінансування, європейські програми підтримки	Обмежений доступ, складні умови для іноземних компаній
Культурна близькість	Спільні історичні та економічні зв'язки, легше адаптувати маркетинг	Значні культурні відмінності, складніша адаптація продукту

Джерело: складено автором на основі [24; 44; 45].

Результати порівняння підтверджують, що вихід на ринок ЄС є логічним першим кроком для АТ «Подільський цемент». Це забезпечує менші ризики, швидшу окупність інвестицій та відповідність стратегічним цілям холдингу CRH. Для розширення експортної діяльності АТ «Подільський цемент» було розглянуто три потенційні закордонні ринки: Румунії, Словаччини та Угорщини. Вибір цих країн обумовлений їх географічною близькістю до України що є критично важливим фактором для логістики такого важкого та відносно недорогого товару, як цемент.

Оскільки АТ «Подільський цемент» лише починає системне освоєння європейських ринків (частка експорту до ЄС наразі не перевищує 1–2% загальної виручки), доцільно застосувати поетапний підхід до інтернаціоналізації. Відповідно до моделі Уппсала [41], підприємство має спочатку закріпитися на ринках із мінімальною «психічною відстанню» (географічна близькість, схожість бізнес-культури, наявність логістичних зв'язків) і лише потім переходити до більш віддалених і конкурентних ринків. Виходячи з цього, з короткострокового переліку цільових країн (горизонт 3 роки) було виключено наступні держави ЄС.

Попередній аналіз показав, що не всі ринки ЄС є однаково привабливими для першого етапу експансії АТ «Подільський цемент». На основі оцінки логістичної доступності, рівня конкуренції, регуляторних вимог та екологічних стандартів було виокремлено групу країн, вихід на які на поточному етапі є недоцільним. Підстави для відмови від кожної з них систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Обґрунтування відмови від виходу на окремі ринки ЄС

Країна / регіон	Основні причини відмови від виходу на ринок
Польща	Незважаючи на значну ємність ринку (близько 15 млн тонн на рік) та спільний кордон, польський цементний ринок є одним із найбільш насичених у ЄС. На ньому працюють потужні локальні виробники — Heidelberg Materials (GóraŹdŹe Cement), Grupa OŹarów, Cemex (Cemex Polska), які мають надлишкові виробничі потужності та застосовують агресивну цінову політику. Польща також є нетто-експортером цементу, що унеможлиблює отримання преміальної ціни для нового постачальника. Додатковими бар'єрами є жорсткі вимоги до сертифікації (норми PN-EN), висока концентрація логістичних операторів та складність входу для одноразових постачальників. У зв'язку з цим польський ринок визнано недоцільним для першого етапу експансії через надвисокий рівень конкуренції та низьку маржинальність.
Чехія	Ринок Чехії характеризується високим рівнем самозабезпечення (понад 95%) та наявністю сильних локальних виробників — Heidelberg Materials (Českomoravský cement) і Cement Hranice. Імпорт цементу до країни становить лише 200–250 тис. тонн на рік, а ключовими постачальниками є словацькі та польські заводи з довгостроковими контрактами. Для українського виробника логістика через Словаччину є нерентабельною через додаткові транзитні витрати, а прямий маршрут через кордон біля Ужгорода не має достатньо розвиненої залізничної інфраструктури для перевезення насипних вантажів у напрямку Праги. Тому Чехія визначена як ринок другої хвилі після закріплення на ринку Словаччини та налагодження співпраці з чеськими дистриб'юторами через словацького партнера.
Німеччина та Австрія	Дані країни мають дуже високі екологічні вимоги, включаючи суворі норми щодо викидів NO _x і SO ₂ , які перевищують базові вимоги механізму СВМ. Вихід на ринок потребував би не лише сертифікації за стандартом DIN EN 197-1, але й підтвердження низького вуглецевого сліду за методологією Федерального екологічного агентства Німеччини (UBA), що на сучасному етапі є надто ресурсозатратним для АТ «Подільський цемент». Крім того, транспортні витрати через територію Польщі або Словаччини роблять український цемент неконкурентоспроможним порівняно з продукцією локальних виробників, зокрема Heidelberg Materials у Німеччині та Holcim (Lafarge) в Австрії. Ці ринки можуть бути перспективними лише для спеціалізованих марок цементу, які підприємство наразі не виробляє.
Країни Балтії та Скандинавія	Логістичне плече через Польщу перевищує 1000 км, що суперечить принципу економічної доцільності перевезення цементу. Для даної продукції рентабельним вважається радіус перевезення до 500–600 км суходелом, а дальші поставки потребують морського транспорту, якого підприємство не має. Крім того, скандинавські країни характеризуються одними з найжорсткіших екологічних стандартів у світі, зокрема щодо викидів CO ₂ на рівні 400–500 кг/т клінкеру, що суттєво нижче за поточні показники АТ «Подільський цемент». У зв'язку з цим ринки Литви, Латвії, Естонії та Скандинавії визнані безперспективними у середньостроковій перспективі (5–7 років).

Продовження табл. 3.2.

Південна Європа (Італія, Греція, Хорватія)	Основним бар'єром є значна відстань (понад 1200 км суходелом) та необхідність використання морського або комбінованого транспорту, що суттєво підвищує собівартість поставок. На ринках Південної Європи домінують великі середземноморські виробники, зокрема Heidelberg Materials (Italcementi) та Titan Cement International. Вихід на ці ринки можливий лише за умови створення власного терміналу в одному з портів (наприклад, Констанца або Рієка), що потребуватиме інвестицій у 3–5 разів більших за запропонований проєкт — понад 100–150 млн грн. На поточному етапі такі інвестиції є економічно недоцільними.
---	--

Джерело: складено автором на основі [41; 45; 47].

Ринок цементу Румунії демонструє стабільне зростання внутрішнього споживання. За даними Національного інституту статистики, у 2024 році споживання перевищило 9 млн тонн, що на 4% більше порівняно з попереднім роком. Водночас Румунія щорічно імпортує близько 1 млн тонн цементу для задоволення внутрішнього попиту. Логістичний потенціал залишається ключовим фактором: у 2025 році набули чинності нові залізничні маршрути, а в січні 2026 року Румунія та Україна офіційно відкрили спільний пункт пропуску на автомобільному шляху, що сприятиме подальшому розвитку транскордонної торгівлі будівельними матеріалами [44].

Ринок цементу Словаччина є перспективним для АТ «Подільський цемент» завдяки стабільному зростанню імпорту та високій частці української продукції. У 2024 році країна імпортувала цементу на понад 24,4 млн дол., а імпорт цементного клінкеру з України перевищив 88 тис. тонн. Важливими перевагами ринку є географічна близькість, розвинене залізничне сполучення та стабільний попит, сформований інфраструктурними проєктами. Водночас посилення конкуренції та можливе введення квот на український цемент з боку ЄС створюють додаткові ризики для виходу на ринок [46].

Ринок Угорщини демонструє стрімке зростання попиту на імпортний цемент, що підтверджується рекордними темпами збільшення закупівель у 2024–2025 роках. За даними Глобальної асоціації торгівлі цементом (GTAIC), загальний обсяг імпорту цементу до Угорщини зріс з 1,6 млн тонн до 2,2 млн тонн, що свідчить про стабільне розширення ємності ринку. При цьому стрімке

зростання присутності на угорському ринку виробників зі Словаччини, України, Туреччини та Хорватії вказує на посилення конкурентного середовища, однак українська продукція займає на ньому міцні позиції завдяки сприятливому співвідношенню ціни та якості [45].

Таблиця 3.3 – Порівняльний аналіз потенційних закордонних ринків для
АТ «Подільський цемент»

Критерій	Румунія	Словаччина	Угорщина
Ємність ринку	9 млн т споживання цементу на рік	2,05 млн т (споживання)	2,2 млн т імпорту цементу
Динаміка попиту	Стабільне зростання будівництва та інфраструктурних проєктів	Високий і зростаючий; загальний імпорт цементу до Словаччини зріс на 43% у 2024 роц	Зростання імпортозалежності ринку
Рівень конкуренції	Середній	Середній	Середній
Логістична доступність	Висока; розвиток нових прикордонних маршрутів	Висока; спільний кордон та розвинена залізнична інфраструктура	Середня; менший масштаб транспортних потоків
Поточна присутність українського цементу	Помірна	Висока та стратегічна; Україна – провідний постачальник клінкеру (>77% імпорту)	Висока та стабільна
Торговельні перспективи	Сприятливі через зростання імпорту	Найбільш перспективний через високу логістичну доступність, вже доведений попит і зростаючий імпорт	Перспективний, але менш місткий
Основні ризики	Конкуренція з місцевими виробниками	Посилення конкуренції з боку Туреччини, а також потенційне регулювання ЄС імпорту з третіх країн	Посилення конкуренції з боку Туреччини та Словаччини
Загальна оцінка привабливості	Висока	Найвища	Середня

Джерело: складено автором на основі [44; 45; 46].

На основі проведеного аналізу, найбільш перспективним напрямом розвитку міжнародної діяльності АТ «Подільський цемент» визначено стратегію інтенсивного проникнення та закріплення на ринку Словаччини. Даний вибір обґрунтований високою логістичною доступністю, стабільним зростанням

будівельної галузі країни (прогнозоване зростання на 3,2% у 2026 році) та наявною позитивною динамікою споживання українського клінкеру.

Метою проєкту є розробка та впровадження комплексної стратегії виходу на ринок Словаччини для збільшення частки експорту готової продукції (портландцементу) та диверсифікації ризиків, пов'язаних із коливаннями внутрішнього попиту.

Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати низку взаємопов'язаних заходів, які охоплюють виробничу, логістичну, маркетингову та організаційну сфери діяльності підприємства. Ключові компоненти стратегії виходу наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові компоненти стратегії виходу АТ «Подільський цемент» на ринок Словаччини

Напрямок стратегії	Зміст заходів	Конкретні приклади реалізації
Сертифікація та стандартизація	Отримання європейських сертифікатів відповідності для специфічних марок цементу.	Проходження аудиту за стандартом EN 197-1 для цементу марки CEM I 42.5 R, який має найбільший попит у дорожньому будівництві Словаччини (наприклад, для будівництва автобану D1).
Логістична оптимізація	Укладання довгострокових контрактів із залізничними перевізниками, оптимізація маршрутів.	Організація маршрутних поїздів через прикордонний перехід Чоп – Чірна-над-Тисою з використанням власного вагонного парку АТ «Подільський цемент»
Маркетингова експансія	Створення торгового представництва, пряма взаємодія з B2B клієнтами.	Відкриття офісу в м. Кошице (Східна Словаччина) для оперативного обслуговування клієнтів. Укладання попередніх угод з великими девелоперами, такими як Strabag Slovakia або Doprastav.
Цифровізація продажів та ЗЕД	Впровадження сучасних ІТ-рішень для управління ланцюгами поставок та документообігом.	Інтеграція ERP-системи (типу SAP або Microsoft Dynamics) підприємства з європейською платформою електронного обміну даними (EDI). Використання електронних міжнародних товарно-транспортних накладних (e-CMR, такі платформи як TransFollow, Pionira або Dashdoc) для пришвидшення митного оформлення на кордоні.

Джерело: розраховано автором.

Економічне обґрунтування проєкту базується на використанні надлишкових виробничих потужностей підприємства. Поточне завантаження становить близько 65-70%, що дозволяє наростити обсяги випуску без значних капітальних інвестицій у нове обладнання. Крім того, маржинальність продажів на ринку ЄС є вищою порівняно з внутрішнім ринком України завдяки вищому рівню цін на будівельні матеріали в Європі. За розрахунками, реалізація проєкту дозволить збільшити загальний обсяг експорту підприємства на 15-20% протягом перших трьох років.

Однак для реалізації цих економічних передумов необхідне відповідне організаційне забезпечення. Першочерговим заходом має стати створення окремого структурного підрозділу з управління зовнішньоекономічною діяльністю (відділу ЗЕД) в організаційній структурі АТ «Подільський цемент». Як засвідчив аналіз, розподіл функцій між комерційною службою, юридичним відділом та бухгалтерією недостатній для масштабування експорту та оперативного реагування на кон'юнктуру словацького ринку.

Рекомендована структура відділу ЗЕД має включати:

- менеджера з експорту – відповідальний за координацію всіх напрямів, комунікацію з материнською компанією CRH;
- аналітика зарубіжних ринків – моніторинг цін, обсягів імпорту, регуляторних змін у Словаччині та сусідніх країнах (Угорщина, Польща);
- фахівця з логістики та митного оформлення – оптимізація маршрутів, взаємодія зі словацькими залізницями та брокерами;
- бухгалтера з валютних операцій – контроль за поверненням валютної виручки, хеджування курсових ризиків.

Доцільно також розглянути можливість відкриття торгового представництва або реєстрації простого офісу в м. Кошице (Східна Словаччина) з огляду на близькість до українського кордону та концентрацію будівельних

компаній. Це дозволить скоротити час реагування на запити клієнтів та підвищити довіру до постачальника.

Для переходу від планових показників до практичної реалізації пропонується наступний календарний план (табл. 3.5). Загальна тривалість підготовчого етапу – 6 місяців, після чого розпочинаються регулярні комерційні поставки відповідно до прогнозних грошових потоків.

Таблиця 3.5 – План реалізації експортного проєкту

Етап	Назва етапу	Термін	Відповідальні	Очікуваний результат
1	Сертифікація цементу за EN 197-1 (марка CEM I 42,5 R)	1–2 місяці	Технічний директор, відділ якості	Сертифікат, внесення до бази NAB systém
2	Пошук та юридична перевірка словацьких контрагентів (B2B-покупці)	2–3 місяці	Менеджер з експорту, юридичний відділ	Підписання 2–3 рамкових контрактів
3	Узгодження маршрутів із використанням власних залізничних вагонів та автоцементовозів	1 місяць	Логіст, відділ ЗЕД	Оптимізований графік доставки (Чоп – Чірна-над-Тисою – Кошице/Братислава)
4	Цифровізація митного документообігу (впровадження e-CMR, EDI)	1–2 місяці	ІТ-відділ, логіст	Підключення до словацької системи «електронне мито»
5	Пілотна партія (500–1000 т) власним транспортом	1 місяць (6-й місяць)	Логіст, менеджер з експорту	Підтвердження стабільності та строків поставок
6	Маркетингова кампанія: виставки, email-маркетинг, словацькомовний сайт	3–6 місяць	Маркетолог, менеджер з експорту	Перелік потенційних клієнтів (будівельні компанії, дистриб'ютори)
7	Регулярні комерційні поставки	з 7-го місяця	Вся робоча група	Досягнення цільових показників виручки

Джерело: складено автором.

Реалізація будь-якого інвестиційного проєкту, особливо пов'язаного з виходом на новий географічний ринок, супроводжується низкою невизначеностей, які можуть вплинути на досягнення планових показників. Для АТ «Подільський цемент» ключовими джерелами ризику є зовнішні чинники – коливання валютних курсів, зміна конкурентного середовища, запровадження

нового екологічного регулювання (СВАМ), а також внутрішні операційні ризики, пов'язані з сертифікацією продукції, логістикою та технічним станом рухомого складу. Ґрунтуючись на результатах SWOT-аналізу та з урахуванням використання власного транспорту, ідентифіковано ключові ризики проєкту та запропоновано заходи реагування. При цьому кожному ризику присвоєно оцінку ймовірності та потенційного впливу на результати проєкту (середній, високий), що дозволило визначити пріоритетність їх мінімізації. Детальна характеристика ризиків та розроблені превентивні заходи наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Ризики проєкту та заходи реагування

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи з мінімізації
Затримка сертифікації через невідповідність стандартам	Низька	Високий	Проведення попередніх випробувань в акредитованій лабораторії в Польщі або Чехії. Резервний бюджет 5% від інвестицій.
Коливання курсу гривні/євро (валютний ризик)	Висока	Високий	Використання форвардних контрактів на 50% прогнозованої виручки; відкриття валютного рахунку в євро для покриття витрат на паливе та ремонт власного транспорту.
Посилення конкуренції з боку турецьких виробників	Середня	Середній	Акцент на швидкості доставки (2–3 дні власним транспортом, 3–4 тижні з Туреччини) та нижчому вуглецевому сліду завдяки використанню альтернативного палива.
Запровадження СВАМ (вуглецеве мито) з 2026 р.	Висока	Високий	Розрахунок верифікованих викидів CO ₂ на тонну цементу; підготовка звітності за методикою ЄС; збільшення частки альтернативного палива в печах.
Логістичні затримки на кордоні (Україна – Словаччина)	Середня	Середній	Використання власного парку дозволяє гнучко змінювати пункти пропуску (Ужгород – Вишне Немецьке, Чоп – Чірна-над-Тисою). Рекомендується мати 2–3 запасні маршрути.
Невиконання плану продажів через низький попит	Низька	Високий	Укладання попередніх меморандумів з 2–3 великими девелоперами (наприклад, Strabag Slovakia) до початку регулярних поставок.
Поломка власного рухомого складу	Середня	Середній	Підтримання резервного парку (згідно зі звітністю, залишкова вартість транспортних засобів у 2025 р. – 505 897 тис. грн, що свідчить про достатній резерв).

Джерело: розроблено автором на основі [19; 41; 43].

Особливої уваги потребує підготовка до Механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ), який з 2026 року в повному обсязі поширюється на цементну продукцію. Рекомендується вже на етапі підготовки проєкту розпочати верифікацію вуглецевого сліду кожної експортної партії, використовуючи наявну систему екологічного менеджменту ISO 14001:2015. Це дозволить уникнути додаткового фінансового навантаження та зберегти цінову конкурентоспроможність.

Ключовими точками диференціації для АТ «Подільський цемент» мають стати швидкість доставки (власний парк залізничних вагонів) та цінова гнучкість для партій середнього розміру (500–2000 т), які є надто великими для локальних авто-поставок, але надто малими для турецьких суднових партій.

Інвестиційний бюджет у розмірі 38 000 тис. грн пропонується структурувати наступним чином:

- 15 000 тис. грн – сертифікація та адаптація продукції (лабораторні випробування, юридичний супровід, переклад технічної документації словацькою мовою);
- 12 000 тис. грн – маркетингові заходи (дослідження ринку, участь у виставках, створення словацькомовного сайту/каталогів, прямі B2B-комунікації);
- 11 000 тис. грн – логістичні витрати (страхування вантажів, митне оформлення, адаптація ERP до EDI-форматів, витрати на паливе для власного транспорту).

Фінансування пропонується здійснювати за рахунок власних коштів підприємства, що мінімізує витрати на обслуговування боргу та усуває ризики, пов'язані із залученням зовнішнього капіталу. Для поточного контролю ефективності рекомендується щоквартальне порівняння фактичних чистих грошових потоків із плановими та коригування операційних витрат у разі відхилення більш ніж на 10%.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих заходів із розширення експортної діяльності

Для оцінки фінансової спроможності та доцільності впровадження стратегії виходу на ринок Словаччини було проведено розрахунок основних показників інвестиційної ефективності. Проєкт розрахований на 3-річний період планування, що є оптимальним горизонтом для оцінки ініціатив з виходу на нові географічні ринки.

Основною перевагою даного проєкту є можливість використання наявних надлишкових виробничих потужностей підприємства, що значно знижує потребу у великих капітальних інвестиціях. Поточне завантаження потужностей становить близько 65-70%, що дозволяє наростити обсяги випуску продукції без значних витрат на нове обладнання. Таким чином, основним джерелом фінансування проєкту є власні кошти підприємства, що мінімізує фінансові ризики та витрати на залучення зовнішнього капіталу.

Загальний обсяг інвестицій у проєкт становить 38 000 тис. грн. Ці кошти спрямовуються на такі ключові напрямки:

- Сертифікація продукції та адаптація до стандартів ЄС: витрати, пов'язані з отриманням необхідних сертифікатів відповідності та приведенням продукції у відповідність до європейських технічних регламентів.
- Маркетингові заходи та просування на ринку Словаччини: інвестиції в дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії, рекламні кампанії та формування дистриб'юторської мережі.
- Логістичні витрати: оптимізація та налагодження каналів постачання, включаючи транспортні витрати та витрати на зберігання, що забезпечують ефективну доставку продукції до споживачів у Словаччині. Збільшення інвестицій враховує потенційні вищі логістичні витрати на європейському ринку.

Прогноз грошових потоків базується на кількох ключових припущеннях. По-перше, зростання виручки забезпечується за рахунок використання наявних надлишкових виробничих потужностей АТ «Подільський цемент». Згідно з річними звітами підприємства, середнє завантаження потужностей у 2023–2025 роках становило 65–70 відсотків, що дозволяє наростити обсяги випуску без додаткових капітальних інвестицій в основне обладнання. Додаткову виручку закладено на рівні від 85 до 125 млн грн на рік, що відповідає фізичному обсягу експорту 17,7–26,0 тис. тонн цементу виходячи з прогнозованої ціни 4800 грн за тону з урахуванням логістики та європейських цін. По-друге, оскільки проєкт використовує наявні потужності, змінні витрати, такі як сировина, електроенергія та паливо, розраховано на основі фактичної частки матеріальних затрат у структурі собівартості підприємства за 2025 рік, а додаткові постійні витрати є мінімальними, що забезпечує високу маржинальність. У розрахунках прийнято, що операційні витрати, включаючи логістику, збут та адміністрування, становитимуть 74–78 відсотків від додаткової виручки, що є реалістичним для цементної галузі та підтверджується даними звітності. По-третє, застосовано ставку податку на прибуток 18 відсотків відповідно до Податкового кодексу України.

Особливої уваги потребує обґрунтування ставки дисконту, яка відображає вартість капіталу та ризики проєкту. Для розрахунків обрано ставку 18 відсотків річних. Це рішення ґрунтується на тому, що за даними НБУ та інвестиційних звітів у 2024–2025 роках реальна середньозважена вартість капіталу для стабільних експортно-орієнтованих компаній коливається в межах 12–15 відсотків, а АТ «Подільський цемент» має доступ до внутрішньогрупових позик, що задає нижню межу. Вихід на новий ринок Словаччини додає премію за ризик у розмірі 3–5 відсотків через необхідність сертифікації та адаптації до місцевих стандартів. Крім того, воєнний стан, потенційні логістичні затримки та коливання курсу гривні до євро вимагають додаткової премії близько 3 відсотків. Наявний рівень ліквідності підприємства дозволяє розглядати альтернативні

варіанти інвестування коштів, зокрема розміщення на депозитах або вкладення в ОВДП із дохідністю близько 16–17 % річних. У зв'язку з цим ставка дисконтування на рівні 18 % перевищує дохідність низькоризикових фінансових інструментів, що підтверджує економічну доцільність та інвестиційну привабливість проєкту. Таким чином, обрана ставка є консервативною та враховує сукупність специфічних ризиків проєкту.

Для оцінки ефективності проєкту були розраховані чисті грошові потоки (NCF) та дисконтовані грошові потоки (DCF) за кожний рік планового періоду. В якості ставки дисконтування, що враховує ризики виходу на новий ринок та поточну економічну ситуацію, було прийнято 18%.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані грошові потоки (тис. грн)

Рік	Додаткова виручка	Операційні витрати	Прибуток до оподаткування (ЕВТ)	Податок (18%)	Чистий грошовий потік (NCF)
1	85 000	66 300	18 700	3 366	15 334
2	105 000	79 800	25 200	4 536	20 664
3	125 000	92 500	32 500	5 850	26 650

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.8 – Розрахунок змінних витрат на 1 тону експортованого цементу

Показник	Значення	Джерело / обґрунтування
Ціна реалізації (без ПДВ)	4 800 грн/т	Прогнозна ціна на ринку ЄС (табл. 3.9)
Постійні витрати проєкту на рік	15 000 тис. грн	Амортизація сертифікації (5 000), маркетингу (4 000), адміністрування (6 000)
Додаткова виручка (1-й рік)	85 000 тис. грн	Таблиця 3.6
Операційні витрати (1-й рік)	66 300 тис. грн	Таблиця 3.6
Розрахунковий обсяг експорту (1-й рік)	$85\,000 / 4\,800 = 17\,708$ т	—
Змінні витрати на 1 тону	$(66\,300 - 15\,000) / 17\,708 = 2\,898$ грн/т	За даними 1-го року

Джерело: розраховано автором.

Вихідним підґрунтям для визначення змінних витрат слугують прогнозні показники першого року реалізації проєкту (табл. 3.8). При додатковій виручці

85 000 тис. грн та операційних витратах 66 300 тис. грн, постійна складова витрат (амортизація витрат на сертифікацію, маркетингові заходи та адміністрування) становить 15 000 тис. грн на рік. Відповідно, змінні витрати на річний обсяг поставок обчислюються як: $66\,300 - 15\,000 = 51\,300$ тис. грн.

При ціні реалізації 4 800 грн/т розрахунковий фізичний обсяг експорту у перший рік дорівнює: $85\,000 / 4,8 = 17\,700$ т. Таким чином, питомі змінні витрати на одну тонну цементу становлять: $51\,300\,000 / 17\,708 = 2\,900$ грн/т. У подальших розрахунках приймається округлене значення 2 900 грн/т.

Постійні витрати проєкту, як зазначено вище, включають щорічну амортизацію витрат на сертифікацію (5 000 тис. грн), маркетинг (4 000 тис. грн) та адміністрування (6 000 тис. грн), що в сумі становить 15 000 тис. грн на рік.

Початкові інвестиції (IC) на сертифікацію, маркетинг та логістичну адаптацію становлять 38 000 тис. грн і здійснюються в нульовому році (до початку поставок).

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) виконано за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t} - IC; \quad (3.1)$$

Де NCF_t – чистий грошовий потік року,

r – ставка дисконту (0,18),

IC – початкові інвестиції.

Таблиця 3.9 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків (NPV)

Рік (t)	NCF, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування $(1/(1+0,18)^t)$	Дисконтований NCF, тис. грн
0	-38 000	1,0000	-38 000,00
1	15 334	0,8475	12 995,76
2	20 664	0,7182	14 840,68
3	26 650	0,6086	16 219,05
Разом	—	—	6 055,49

Джерело: розраховано автором.

Розраховані дисконтовані грошові потоки є основою для визначення узагальнюючих показників ефективності проєкту. На основі цих показників розраховані саме показники ефективності проєкту, представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники ефективності проєкту

Показник	Значення	Пояснення
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	6 055.49	NPV є позитивним, що свідчить про те, що проєкт створює додаткову вартість для підприємства після покриття всіх витрат та дисконтування майбутніх грошових потоків. Це підтверджує фінансову привабливість проєкту.
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	26.83	IRR значно перевищує ставку дисконтування (18%), що вказує на високу рентабельність проєкту. Цей показник є реалістичним для інвестиційних проєктів у промисловості та свідчить про ефективність вкладених коштів.
Термін окупності (PP), років	2.08	Короткий термін окупності свідчить про швидке повернення початкових інвестицій, що є важливим фактором для зниження ризиків, особливо в умовах економічної нестабільності.
Індекс прибутковості (PI)	1.16	PI більше одиниці ($1.16 > 1$) підтверджує, що дисконтовані грошові надходження від проєкту перевищують дисконтовані інвестиційні витрати. Кожна гривня інвестицій приносить 1.16 гривні чистої теперішньої вартості, що вказує на ефективність використання капіталу.

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації даного інвестиційного проєкту. Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 6\,055,49$ тис. грн) підтверджує, що проєкт забезпечує створення додаткової вартості для підприємства після покриття всіх витрат та врахування вартості капіталу. Внутрішня норма дохідності ($IRR = 26,83\%$) суттєво перевищує прийняту ставку дисконтування (18%), що свідчить про високий запас міцності проєкту та його стійкість до можливих негативних змін ринкових умов.

Термін окупності проєкту становить 2,08 року, що є прийнятним для трирічного горизонту планування та забезпечує швидке повернення вкладених коштів. Індекс прибутковості ($PI = 1,16$) підтверджує, що кожна інвестована гривня генерує 1,16 грн чистої теперішньої вартості, що вказує на ефективне використання капіталу.

Обсяги додаткового експорту цементу до Словаччини базуються на прогнозованій виручці та середній ціні реалізації на ринку ЄС (яку ми заклали

на рівні приблизно 4 800 грн за тонну, враховуючи логістику та вищі ціни в Європі порівняно з внутрішнім ринком України).

Таблиця 3.11 – Планові обсяги експорту цементу

Рік	Додаткова виручка (тис. грн)	Орієнтовний обсяг експорту (тонн)
1 рік	85 000	17 700
2 рік	105 000	21 900
3 рік	125 000	26 000

Джерело: розраховано автором.

Простий термін окупності (PP), розрахований у попередньому пункті, становить 2,08 року. Однак цей показник не враховує зміну вартості грошей у часі, що в умовах високої інфляції, курсової нестабільності та альтернативної вартості капіталу може давати завищену оцінку ефективності. Тому для більш коректної оцінки доцільно використовувати дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period, DPP) – період, за який сума дисконтованих чистих грошових потоків (DCF) досягає величини початкових інвестицій.

Вихідні дані для розрахунку

- Початкові інвестиції (IC) – 38 000 тис. грн (витрати на сертифікацію, маркетинг, логістичну адаптацію).
- Ставка дисконтування (r) – 18 %.
- Чисті грошові потоки за роками (NCF): 1 рік – 15334 тис.грн., 2 рік – 20664 тис.грн., 3 рік – 26650 тис. грн.

Дисконтування виконується за формулою:

$$DCF_t = \frac{NCF_t}{(1+r)^t} ; \quad (3.2)$$

де t – номер року (починаючи з 1).

Результати розрахунку вже наведено в таблиці 3.7. Кумулятивний (накопичений) дисконтований потік визначається послідовним додаванням DCF за роками:

- Після 1-го року: CDCF1=12995,76 тис. грн
- Після 2-го року: CDCF2=12995,76+14840,68=27836,44 тис. грн

- Після 3-го року: $CDCF_3 = 27836,44 + 16219,05 = 44055,49$ тис. грн

Інвестиції в розмірі 38 000 тис. грн не покриваються кумулятивним дисконтованим потоком після 2-го року ($27\,836,44 < 38\,000$), але покриваються після 3-го року ($44\,055,49 > 38\,000$). Отже, момент окупності настає на третьому році.

Для точного розрахунку кількості років застосовується формула інтерполяції:

$$DPP = t_2 + \frac{IC - CDCF_2}{DCF_3}; \quad (3.3)$$

де:

- $t_2 = 2$ роки (кількість повних років, після яких інвестиції ще не окупились),
- $IC = 38000$ тис. грн,
- $CDCF_2 = 27836,44$ тис. грн,
- $DCF_3 = 16219,05$ тис. грн.

$$DPP = 2 + \frac{38000 - 27836,44}{16219,05} = 2 + \frac{10163,56}{16219,05} = 2 + 0,6267 = 2,63 \text{ року}$$

Простий термін окупності (PP) становив 2,08 року, дисконтований (DPP) – 2,63 року. Різниця в 0,55 року (близько 6,5 місяця) пояснюється саме ефектом дисконтування, який зменшує вартість майбутніх грошових надходжень. DPP є більш консервативним показником, оскільки враховує альтернативну вартість капіталу та ризики, пов'язані зі знеціненням грошей.

Розрахований дисконтований термін окупності 2,63 року не перевищує трирічного горизонту планування проєкту. Це означає, що навіть за умови врахування вартості капіталу (18% річних) інвестовані кошти повертаються до завершення третього року реалізації проєкту. Такий DPP є прийнятним для більшості інвестиційних проєктів у промисловості будівельних матеріалів, особливо в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнним станом та виходом на новий географічний ринок. Короткий дисконтований період

окупності підтверджує високу стійкість проєкту до зміни вартості грошей у часі та додатково аргументує доцільність його реалізації.

Важливою перевагою проєкту є використання наявних надлишкових виробничих потужностей (завантаження 65-70%), що дозволяє мінімізувати капітальні витрати та фінансові ризики, пов'язані із залученням зовнішнього фінансування. Проєкт виходу на ринок Словаччини є фінансово обґрунтованим, відповідає критеріям інвестиційної привабливості та може бути рекомендований до практичного впровадження.

Для забезпечення надійності та обґрунтованості інвестиційного проєкту, критично важливим є проведення аналізу чутливості. Цей аналіз дозволяє оцінити, як зміни ключових вхідних параметрів впливають на показники ефективності проєкту, такі як NPV та IRR. Основними факторами, що можуть суттєво вплинути на результати проєкту, є ціна реалізації цементу, обсяги експорту, операційні витрати та ставка дисконтування.

Для проведення аналізу чутливості було розроблено три сценарії: базовий (відповідає початковим припущенням), оптимістичний та песимістичний. У таблиці 3.12 представлено ключові припущення для кожного сценарію та їхній вплив на показники ефективності.

Таблиця 3.12 – Сценарний аналіз ефективності проєкту

Показник / Сценарій	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
Зміна ціни реалізації	-10%	0%	+5%
Зміна обсягів експорту	-15%	0%	+10%
Зміна операційних витрат	+10%	0%	-5%
Ставка дисконтування	20%	18%	16%
NPV, тис. грн	-4 820	6 055	19 400
IRR, %	11,2%	26,8%	38,5%

Джерело: розраховано автором.

Базовий сценарій підтверджує фінансову привабливість проєкту за очікуваних умов, демонструючи позитивний NPV у розмірі 6 055,49 тис. грн та

IRR 26,83%, що значно перевищує ставку дисконтування (18%). Оптимістичний сценарій, що передбачає незначне зростання ціни реалізації та обсягів експорту, а також оптимізацію операційних витрат, свідчить про значний потенціал проєкту за сприятливої ринкової кон'юнктури, де NPV зростає до 19 400 тис. грн, а IRR сягає 38,5%. Натомість, песимістичний сценарій, який враховує одночасне зниження ціни та обсягів експорту, зростання операційних витрат та підвищення ставки дисконтування, вказує на високу чутливість проєкту до негативних змін. У цьому випадку NPV стає від'ємним (-4 820 тис. грн), а IRR (11,2%) опускається нижче ставки дисконтування, що підкреслює необхідність розробки стратегій мінімізації ризиків.

Аналіз стійкості доводить, що проєкт є достатньо стійким до помірних негативних змін. Однак, комбінація кількох несприятливих факторів може призвести до його нерентабельності. Це підкреслює важливість постійного моніторингу ринкових умов та гнучкого управління. Для підвищення стійкості проєкту рекомендується диверсифікація ринків збуту, що дозволить зменшити залежність від одного цільового ринку, а також постійний пошук ефективніших та дешевших логістичних рішень для зниження транспортних витрат. Крім того, активна робота над зниженням вуглецевого сліду продукції та підготовка до вимог Механізму вуглецевого коригування на кордоні (СВАМ) є критично важливою для збереження конкурентоспроможності. Гнучка цінова політика, що дозволяє коригувати ціни залежно від ринкової ситуації, також сприятиме збереженню рентабельності.

Для оцінки стійкості проєкту до зниження обсягів реалізації розраховано точку беззбитковості (ВЕР) у натуральному виразі. Постійні витрати проєкту (сертифікація, маркетинг, адміністративні витрати) становлять 15 000 тис. грн на рік (амортизація інвестицій не враховується, оскільки це разові витрати). Змінні витрати на 1 тонну цементу – 2 900 грн (виходячи з операційних витрат 74–78% від виручки). Ціна реалізації – 4 800 грн/т.

$$BER_T = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}} = \frac{15\,000\,000}{4800 - 2900} = 7\,895 \text{ тонн}$$

Річний обсяг експорту за базовим сценарієм становить 17 700 т (1-й рік), що на значно перевищує точку беззбитковості. Запас фінансової міцності (Margin of Safety) у перший рік:

$$MOS = \frac{\text{Фактичний обсяг} - BER}{\text{Фактичний обсяг}} \times 100\% = \frac{17700 - 7895}{17700} = 55,4\%$$

Це означає, що проєкт залишається беззбитковим навіть при падінні обсягів продажу на половину.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення експортної діяльності АТ «Подільський цемент» шляхом освоєння нових географічних ринків. На основі проведеного аналізу встановлено, що підприємство має значний невикористаний експортний потенціал при надмірній географічній концентрації – понад 55% експортної виручки формує єдиний ринок Молдови. Для усунення цього структурного ризику запропоновано проєкт виходу на ринок Європейського Союзу.

Результати порівняльного аналізу потенційних ринків (Румунія, Словаччина, Угорщина, Польща, Чехія, Німеччина, Австрія, країни Балтії та Південної Європи) дозволили визначити Словаччину як найбільш перспективний напрям для першого етапу європейської експансії. Такий вибір обґрунтований географічною близькістю, розвиненою залізничною інфраструктурою, стабільним зростанням будівельної галузі (прогнозоване зростання 3,2% у 2026 році) та високою часткою української продукції в структурі імпорту клінкеру (понад 77%).

Розроблено комплексну стратегію виходу на ринок Словаччини, що охоплює сертифікацію продукції за стандартом EN 197-1, логістичну оптимізацію з використанням власного парку залізничних вагонів, створення торгового представництва в м. Кошице, цифровізацію митного документообігу

(впровадження e-CMR та EDI), а також формування окремого структурного підрозділу з управління зовнішньоекономічною діяльністю. Запропоновано календарний план реалізації проєкту тривалістю 6 місяців, ідентифіковано ключові ризики (валютний, СВAM, конкурентний, логістичний) та визначено заходи реагування.

Економічне обґрунтування проєкту базується на використанні наявних надлишкових виробничих потужностей підприємства (завантаження 65–70%), що мінімізує потребу в капітальних інвестиціях.

Проведений сценарний аналіз показав, що проєкт залишається чутливим до одночасного впливу негативних факторів (зниження ціни та обсягів, зростання витрат), однак при помірних відхиленнях зберігає свою привабливість. Реалізація запропонованої стратегії дозволить АТ «Подільський цемент» збільшити частку експорту в загальному доході до 10–12%, зменшити залежність від внутрішнього ринку та ринку Молдови, підвищити стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів, а також отримати доступ до технологічних стандартів і практик управління, що сприятиме довгостроковому зростанню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, практичного стану та стратегічних напрямів удосконалення експортної діяльності підприємства на прикладі АТ «Подільський цемент». Отримані результати дозволяють сформулювати такі основні висновки та пропозиції.

1. У роботі доведено, що «експорт» і «експортна діяльність» не є тотожними поняттями: перше відображає акт продажу товарів іноземному контрагенту, тоді як друге охоплює цілісний комплекс організаційних, виробничих та комерційних заходів, спрямованих на системний вихід підприємства на міжнародні ринки. Систематизовано підходи науковців до трактування цих категорій, що дозволило виокремити ключові ознаки: цілеспрямованість, довгостроковість, адаптивність та ресурсну обґрунтованість. Стратегію експортної діяльності визначено як синтетичну категорію на перетині стратегічного менеджменту, маркетингу та зовнішньоекономічної діяльності, що включає систему взаємоузгоджених рішень щодо довгострокових цілей, вибору ринків, методів виходу та інструментів реалізації конкурентних переваг. Розроблено класифікацію стратегій за часовим горизонтом (довго-, середньо-, короткострокові), загальною спрямованістю (зростання, стабілізація, виживання) та способом виходу на ринок (прямий, непрямий, кооперативний експорт). Це створило теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу.

2. У роботі виокремлено шість ключових типів глобальних викликів, що формують сучасне середовище експортної діяльності: геополітична нестабільність та санкційна політика, цифрова трансформація торгівлі, кліматичне регулювання (зокрема запровадження CBAM ЄС), реконфігурація глобальних ланцюгів вартості (GVC) з тенденцією «френдшорингу», нестабільність валютних курсів та трансформація споживчих переваг. Встановлено, що для вітчизняних підприємств, зокрема в цементній галузі, ключовими можливостями є використання торговельних переваг з ЄС,

позиціонування як надійного регіонального постачальника в умовах рещорингу, а також ESG-модернізація виробництва для підвищення конкурентоспроможності на європейських ринках.

3. Проведений аналіз засвідчив, що підприємство є одним із найбільших виробників цементу в Україні з проєктною потужністю 2,5 млн тонн на рік, належить до міжнародної групи CRH, має власну сировинну базу та сертифіковану систему екологічного менеджменту ISO 14001:2015. Фінансові результати за 2023–2025 рр. демонструють стійку позитивну динаміку: чистий дохід зріс на 44,2% до 6 471,5 млн грн, підприємство вийшло на чистий прибуток 672,2 млн грн у 2025 році. Виявлено, що незважаючи на значне боргове навантаження в іноземній валюті (понад 19 млрд грн внутрішньогрупових позик), підприємство має задовільний рівень ліквідності та операційної ефективності. Основним видом діяльності є виробництво портландцементу, частка якого у структурі доходів перевищує 91%.

4. Дослідження показало, що експортна виручка АТ «Подільський цемент» за 2023–2025 рр. збільшилась у 2,6 рази (з 168,8 до 446,0 млн грн), а її частка в загальному доході зросла з 3,0% до 6,9%. Фізичний обсяг експортованого портландцементу подвоївся – до 118,2 тис. тонн у 2025 році. Встановлено, що основними ринками збуту є Молдова (понад 55% експорту) та Казахстан (через дистриб'ютора ТОО «Транс УГ»), а також окреслено перспективи виходу на ринки ЄС. Розрахунки показали, що середня ціна реалізації цементу на зовнішніх ринках практично не відрізняється від внутрішньої, що свідчить про конкурентоспроможність продукції без застосування демпінгу. Водночас виявлено проблему надмірної географічної концентрації експорту та епізодичні порушення строків повернення валютної виручки.

5. АТ «Подільський цемент» реалізує змішану (гібридну) модель виходу на зовнішні ринки: прямий експорт до Молдови (високий рівень контролю) та непрямий експорт через дистриб'ютора в Казахстані (зниження ризиків). Стратегію за загальною спрямованістю охарактеризовано як стратегію зростання

(експансії), що реалізується переважно через географічну диверсифікацію. За допомогою SWOT-аналізу виявлено сильні сторони (належність до CRH, власна сировинна база, високий технологічний рівень) та слабкі (слабка географічна диверсифікація, відсутність окремого підрозділу ЗЕД, недостатня товарна диверсифікація, високе боргове навантаження). Ключовими загрозами визначено запровадження СВМ з 2026 року, високі валютні ризики, посилення конкуренції з боку турецьких та китайських виробників, а також нестабільність енергопостачання.

6. На основі порівняльного аналізу потенційних ринків (Румунія, Словаччина, Угорщина, Польща, Чехія, Німеччина, Австрія, країни Балтії та Південної Європи) визначено, що найбільш перспективним для першого етапу європейської експансії є ринок Словаччини. Це обґрунтовано географічною близькістю, розвиненою залізничною інфраструктурою, стабільним зростанням будівельної галузі (прогнозоване зростання 3,2% у 2026 році), високою часткою українського клінкеру в імпорті (понад 77%) та сприятливими умовами логістики через власний парк залізничних вагонів. Розроблено комплексну стратегію виходу, що включає: сертифікацію цементу за стандартом EN 197-1 (марка СЕМ І 42,5 R); логістичну оптимізацію маршрутів через прикордонний перехід Чоп – Чірна-над-Тисою; відкриття торгового представництва в м. Кошице; цифровізацію митного документообігу (впровадження e-CMR та EDI); створення окремого структурного підрозділу з управління ЗЕД. Запропоновано календарний план реалізації проєкту тривалістю 6 місяців та визначено заходи реагування на ключові ризики (валютний, СВМ, конкурентний, логістичний).

7. Проєкт виходу на ринок Словаччини базується на використанні наявних надлишкових виробничих потужностей підприємства (завантаження 65–70%), що мінімізує потребу в капітальних інвестиціях. Загальний обсяг інвестицій становить 38 000 тис. грн (сертифікація, маркетинг, логістична адаптація). Прогнозний приріст додаткової виручки: 85 млн грн (1-й рік), 105 млн грн (2-й рік), 125 млн грн (3-й рік). Розрахунки ключових показників ефективності

засвідчили: чиста теперішня вартість (NPV) – 6 055,49 тис. грн; внутрішня норма дохідності (IRR) – 26,83%; дисконтований термін окупності (DPP) – 2,63 року; індекс прибутковості (PI) – 1,16. Аналіз чутливості показав, що проєкт залишається стійким до помірних негативних змін: точка беззбитковості становить 7 895 тонн цементу на рік, що більш ніж удвічі нижче за плановий обсяг першого року (запас фінансової міцності – 55,4%. Песимістичний сценарій (зниження ціни на 10%, обсягів на 15%, зростання витрат на 10% та ставки дисконту до 20%) призводить до від’ємного NPV, що підкреслює необхідність постійного моніторингу ринкових умов та гнучкого управління.

8. Результати дослідження підтверджують, що впровадження запропонованої стратегії виходу на ринок Словаччини є економічно доцільним та дозволить АТ «Подільський цемент» збільшити частку експорту в загальному доході, зменшити залежність від внутрішнього ринку та ринку Молдови, підвищити стійкість бізнесу в умовах глобальних викликів (зокрема, підготуватися до вимог СВМ), а також отримати доступ до передових технологічних стандартів і практик управління. Розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для практичного планування експортної експансії, а також як типова методика обґрунтування експортних стратегій для інших промислових підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Палінчак М. М., Стебляк Д. М., Куклишин М. М. Іноземний досвід стимулювання експортної діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 52. С. 126–130.
2. Хомич О. В., Манаєнко І. М. Розвиток експортного потенціалу підприємства на європейському ринку FMCG в умовах ризиків // *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 133–138.
3. Massini S., Piscitello L., Shevtsova Y. The complementarity effect of exporting, importing and R&D on the productivity of Ukrainian MNEs. *International Business Review*. 2023. Vol. 32, Issue 3. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102055>
4. Іванова, М., Варяниченко, О., & Архипенко, Т. (2025). СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-87>
5. Малиновська, Ю. та Добровольський, С. (2023). Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2023(2), 76-82. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.076>
6. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 1–8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf
7. Марченко В. М., Лебедєва Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 592–596.
8. Морозова І. В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 17–23.

9. Болквадзе Н., Лібич І. Стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішні ринки. Економіка та суспільство. 2022. № 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-79>
10. Пічугіна Т. С., Бутенко Г. В. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). 2018. № 20 (1296). С. 45–49.
11. Дзуліт З. П., Педос В. О. Окремі аспекти особливостей стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. С. 196–200.
12. Галас Л. І. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності сільськогосподарських підприємств: поняття та її основні функції. Інноваційна економіка. 2021. № 1-2. С. 68–73. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.1-2.9>
13. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>
14. Іванов Є. І. Оцінювання диверсифікації експорту в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1582>
15. Гаврилюк І. І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами Європейського Союзу. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3344>
16. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 16–27. URL: <https://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/324>
17. Оліховський В. Аналізування стану зовнішньоекономічної діяльності України. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2377>

18. Яновська, В., & Гурочкіна, В. (2024). УКРАЇНА У ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГАХ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>
19. Калініченко З. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 176–187. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/164>
20. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємства: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447>
21. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 2 (9). URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-2-2023/planning-export-activities-conditions-entering>
22. Савіцький А. В. Експортний план та компонування експортоорієнтованої стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислових підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-08>
23. Олійник Т. І., Соколова К. О. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. Молодий вчений. 2024. № 1 (125). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6060>
24. Федерація роботодавців України (FRU). Стратегічні орієнтири поглиблення торговельно-економічних відносин між Україною та ЄС. Київ : FRU, 2025. URL: https://fru.ua/images/doc/2025/EU_web.pdf
25. Бондар В.Ю., Дунська А.Р. Особливості формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. наук. праць сучасників V

Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. С. 262–265.

26. Дунська А. Р., Бондар В. Ю. Експортоорієнтований розвиток підприємств як драйвер економічного зростання країни. Підприємництво та інновації. 2019. № 8. С. 40–45. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/182/169>.

27. Spyropoulou S., Katsikeas C.S., Skarmas D., Morgan N.A. Strategic goal accomplishment in export ventures: The role of capabilities, knowledge, and environment. Journal of the Academy of Marketing Science. 2018. Vol. 46(1). P. 109–129.

28. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

29. Хомич О.В., Манаєнко І.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 3(45). С. 133–138. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-3-133-138>

30. Аверіхіна Т.В., Абдуль-Азіз А.О., Матковський Р.М. «Управління експортною діяльністю виробничого підприємства» (2022) URL: https://efp.in.ua/public_html/uploads/articles/files/38/888/efp_01_Averikhina, Abdul, Matkovskyi 3.pdf.

31. Абдуль-Азіз А.О. «Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства» URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fad392ac-aadf-433a-8ab8-b8d0c484fdb3/content>

32. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Вип. 2 (6). С. 72–81. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>.

33. Петришин Н. Я., Кряченко І. С. Рекомендації з підвищення ефективності експорту вітчизняних підприємств // Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11/1. С. [5-9]. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.11\(1\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.11(1).1)

34. 00293091 - АТ "ПОДІЛЬСЬКИЙ ЦЕМЕНТ" - Основна інформація - Clarity Project. Перевірка компаній та контрагентів - аналітична платформа Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/00293091>

35. Річний звіт АТ «Подільський цемент» за 2025 рік (реєстраційний номер 16-63). НКЦПФР, 2026. URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.

36. JSC «Podilsky Cement». Financial statements (2019-2023). Retrieved from: <https://opendatabot.ua/c/00293091>.

37. Річний звіт АТ «Подільський цемент» за 2024 рік (реєстраційний номер 16-155). НКЦПФР, 2025. URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.

38. Річний звіт АТ «Подільський цемент» за 2023 рік (реєстраційний номер 16-155). НКЦПФР, 2025. URL: <https://cemark.ua/publiczna-informaciya>.

39. ImportGenius. Акціонерне товариство «Подільський цемент»: торговельні партнери. URL: <https://www.importgenius.com/ukraine/importers/акціонерне-товариство-подільський-цемент>.

40. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership // Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. P. 1411–1431.

41. European Parliament. Question for written answer E-002908/2025 // European Parliament. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-10-2025-002908_EN.html

42. Державна служба статистики України. Експорт-імпорт окремих видів товарів за країнами світу (2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

43. Асоціація «Укрцемент». Підсумки роботи цементної галузі України у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://ukrcement.com.ua>.

44. Григоренко Ю. Румунія та Україна: співпраця на основі логістики та інвестицій. ГМК. URL: <https://gmk.center/ua/posts/rumuniia-ta-ukraina-spivpratsia-na-osnovi-lohistyky-j-investytsij/>

45. Cement markets in Europe are characterized by the growing presence of cement producers from Slovakia, Ukraine, Turkey and Croatia. GTAIC. URL: <https://gtaic.ai/market-reports/cement-markets-europe-2025>

46. Home – ZVC (ASCP). Zváž v½robcov cementu SR. URL: <https://www.zvc.sk/indexEN.html>

47. European Union PPI: EA 20: Mfg: NM: Cement, Lime & Plaster | Economic Indicators | CEIC. CEIC: Global Macroeconomic Data & Analytics Platform. URL: <https://www.ceicdata.com/en/european-union/eurostat-producer-price-index-2015100/ppi-ea-20-mfg-nm-cement-lime—plaster>.

48. Загоржевська Т. І., Бондар В. Ю. Інновації як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. С. 177.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Обсяги виробництва основної продукції

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва (натуральна форма, т.)	Обсяг виробництва (грошова форма, тис. грн)	У відсотках до всієї виробленої продукції
1	Клінкер цементний	1 605 362	2 367 505	50,82
2	Портландцемент	1 553 261	2 990 867	49,18

Таблиця А2– Основні показники активів та капіталу станом на 31.12.2025 та 31.12.2024.

Найменування показника	Станом на 31.12.2025	Станом на 31.12.2024
Необоротні активи	6 466 914	6 329 370
Запаси	1 766 211	1 526 435
Поточна дебіторська заборгованість	960 921	409 386
Грошові кошти	2 639 693	1 859 507
Інші оборотні активи	73 136	45 372
Власний капітал	(8 874 098)	(9 551 690)
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	13 342 558	13 234 328
Поточні зобов'язання та забезпечення	7 438 415	6 487 432

Таблиця А3 – Структура зобов'язань за 2025 рік

Найменування показника	2025
Довгострокові зобов'язання	13 244 693
Довгострокові кредити банків	5 340
Довгострокові забезпечення	92 525
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	12 139
Поточна кредиторська заборгованість за товари роботи послуги	380 371
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	31 183
Поточна кредиторська заборгованість за отриманими авансами	231 484
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками із заробітної плати	12 253
Поточні забезпечення	37 879
Інші поточні зобов'язання	6 733 106
Всього зобов'язань	20 780 973

Таблиця А4 – Показники оцінки стану основних засобів, ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності (коефіцієнти)

Група	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	32.96 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.73
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	-1.34
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	-2.34
	Поточна платоспроможність	-18 065 749 €
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	59.15 %

Додаток Б

Таблиця Б1 - Динаміка показників за 2021–2025 роки з прогнозом на 2026 рік

Показник	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021
Дохід	7 485 572 161 ₴ +15.67%	6 471 489 000 ₴ +22.63%	5 277 243 000 ₴ +17.59%	4 487 449 000 ₴ +73.96%	2 579 764 000 ₴ -36.04%	4 033 152 000 ₴ +13.24%
Чистий прибуток	—	677 592 000 ₴	-885 526 000 ₴	-50 388 000 ₴	-3 567 209 000 ₴	1 334 942 000 ₴
Рентабельність	—	10,47%	-16,78%	-1,12%	- 138,28%	33,1%
Активи	—	11 906 875 000 ₴	10 170 070 000 ₴	8 576 216 000 ₴	7 131 188 000 ₴	6 377 708 000 ₴
Зобов'язання	—	7 438 415 000 ₴	6 487 432 000 ₴	5 284 563 000 ₴	4 383 060 000 ₴	3 075 745 000 ₴
Середня зарплата до оподаткування	—	47 684 ₴	36 678 ₴	36 128 ₴	29 919 ₴	24 041 ₴
Кількість працівників	—	513	477	449	441	493
Дохід на працівника	—	12 614 988 ₴	11 063 403 ₴	9 994 987 ₴	5 849 805 ₴	8 180 836 ₴

Таблиця Б2 – Баланс (Актив і Пасив) підприємства на кінець звітного періоду та на початок звітного періоду

Найменування показника	На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду
АКТИВИ		
Непоточні активи		
Основні засоби	4 764 771	4 433 459
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	16 108	17 881
Інвестиції в дочірні, спільні та асоційовані підприємства	75 531	75 531
Відстрочені податкові активи	1 596 973	1 788 502
Інші непоточні нефінансові активи	13 531	13 997
Загальна сума непоточних активів	6 466 914	6 329 370
Поточні активи		

Продовження табл.Б2

Поточні запаси	1 766 211	1 526 435
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	924 024	372 590
Поточні податкові активи, поточні	36 897	36 796
Інші поточні нефінансові активи	73 136	45 372
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 639 693	1 859 507
Загальна сума поточних активів	5 439 961	3 840 700
ЗАГАЛЬНА СУМА АКТИВІВ	11 906 875	10 170 070
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		
Власний капітал		
Статутний капітал	907 452	907 452
Нерозподілений прибуток (збиток)	(9 799 001)	(10 476 593)
Інші резерви	17 451	17 451
Загальна сума власного капіталу	(8 874 098)	(9 551 690)
Зобов'язання		
Непоточні зобов'язання		
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	55 631	58 232
Інше непоточне забезпечення	36 894	45 010
<i>Загальна сума непоточних забезпечень</i>	<i>92 525</i>	<i>103 242</i>
Довгострокові банківські кредити	5 340	—
Інші непоточні фінансові зобов'язання	13 244 693	13 131 086
Загальна сума непоточних зобов'язань	13 342 558	13 234 328
Поточні зобов'язання		
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	18 466	12 773
Інші поточні забезпечення	19 413	13 847
<i>Загальна сума поточних забезпечень</i>	<i>37 879</i>	<i>26 620</i>
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	638 478	447 750
Поточні податкові зобов'язання, поточні	28 952	25 889
Інші поточні фінансові зобов'язання	6 733 106	5 987 173
Загальна сума поточних зобов'язань	7 438 415	6 487 432
Загальна сума зобов'язань	20 780 973	19 721 760
ЗАГАЛЬНА СУМА ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ І ЗОБОВ'ЯЗАНЬ	11 906 875	10 170 070

Додаток В

Таблиця В – Звіт про прибутки та збитки (фінансові результати) за поточний та порівняльний періоди

Найменування показника	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток або збиток		
Прибуток (збиток)		
Дохід від звичайної діяльності	6 471 489	5 277 243
Собівартість реалізації	(3 927 472)	(3 315 820)
Валовий прибуток	2 544 017	1 961 423
Інші доходи	160 873	142 372
Витрати на збут	(456 429)	(435 298)
Адміністративні витрати	(640 674)	(197 720)
Інші витрати	(75 691)	(90 477)
Інші прибутки (збитки)	(180 535)	(1 817 959)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1 351 561	(437 659)
Фінансові доходи	189 759	58 317
Фінансові витрати	(677 567)	(657 247)
Прибуток (збиток) до оподаткування	863 753	(1 036 589)
Податкові доходи (витрати)	(191 529)	150 960
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	672 224	(885 629)
Прибуток (збиток)	672 224	(885 629)