

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

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

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 08 » _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: «Підвищення ефективності експортних операцій
підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних
перевезень»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22
СИРОТА Анна Василівна

Науковий керівник:

асистент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., БОНДАР Валерія Юріївна

Рецензент:

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

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

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

СИРОТІ АННІ ВАСИЛІВНІ

- 1. Тема дипломної роботи** «Підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень», науковий керівник дипломної роботи Бондар Валерія Юріївна, асистент кафедри міжнародного бізнесу та логістики, к.е.н., затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с
- 2. Строк подання студентом дипломної роботи:** 08 червня 2026 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** експортна діяльність промислового підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень.
- 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**
 - а) теоретична частина:**

- розглянути сутність та економічний зміст експортних операцій підприємства;
- визначити методичні підходи до оцінки ефективності експортних операцій та систематизувати систему відповідних показників;
- обґрунтувати роль мультимодальних перевезень як інструменту підвищення ефективності експортної діяльності підприємства;

б) аналітична частина:

- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь» з акцентом на зовнішньоекономічній складовій;
- оцінити ефективність експортних операцій ПрАТ «Оболонь» та виявити проблемні аспекти їх здійснення;
- здійснити комплексну оцінку ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства із застосуванням методу матриці ризиків;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт оптимізації системи мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити економічну ефективність запропонованого проєкту із застосуванням системи показників ефективності ЗЕД та методу чистої теперішньої вартості;
- визначити організаційно-практичні аспекти реалізації проєкту та оцінити його вплив на ефективність експортної діяльності ПрАТ «Оболонь».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура ПрАТ «Оболонь»;
- 2) показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 3) показники ефективності експортної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 4) географія експорту продукції ПрАТ «Оболонь»;
- 5) матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 6) порівняльна характеристика альтернативних маршрутів мультимодальних перевезень;
- 7) структура інвестиційних витрат на реалізацію проєкту оптимізації мультимодальних перевезень;
- 8) дорожня карта реалізації проєкту вдосконалення системи мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»;
- 9) матриця ризиків перехідного періоду та заходи їх мінімізації;
- 10) прогнозні результати впровадження проєкту оптимізації мультимодальних перевезень на ПрАТ «Оболонь».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Кібербезпека в системі управління ланцюгами постачання» для публікації збірника доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення»

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 експортної діяльності та оцінка ризиків підприємства	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Розроблення та обґрунтування проєкту оптимізації мультимодальних перевезень	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Оцінка економічної ефективності запропонованого проєкту	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення дорожньої карти та організаційно-практичних аспектів реалізації проєкту	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

Анна СИРОТА

Науковий керівник

Валерія БОНДАР

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень» містить 3 розділи, 22 таблиць, 17 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 39 найменувань.

Метою роботи є розроблення та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність ПрАТ «Оболонь».

Предметом дослідження є процес підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень.

База дослідження — ПрАТ «Оболонь», провідне підприємство пивоварної галузі України, що є найбільшим вітчизняним експортером пива.

Методи дослідження. У дипломній роботі застосовано методи системного та порівняльного аналізу, фінансово-економічного аналізу, метод матриці ризиків, інвестиційного аналізу, сценарного моделювання та методи прогнозування й обґрунтування ефективності проєктних рішень.

Результати роботи. Проведено комплексний аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки, виявлено домінуючу роль логістичного ризику, як ключового обмежувального чинника ефективності експортних операцій. Розроблено проєкт оптимізації системи мультимодальних перевезень із забезпеченням економії транспортних витрат на 20–45%.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами харчової та пивоварної промисловості України для підвищення ефективності та конкурентоспроможності експортних операцій в умовах вимушеної переорієнтації логістичних ланцюгів.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані в роботі рекомендації щодо оптимізації системи мультимодальних перевезень можуть бути представлені керівництву ПрАТ «Оболонь» та використані у стратегічному плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: експортні операції, мультимодальні перевезення, ефективність зовнішньоекономічної діяльності, логістичні витрати, дунайські порти, ризики ЗЕД, інвестиційний аналіз, NPV.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: "Increasing the Efficiency of the Enterprise's Export Operations by Improving the Multimodal Transportation System" consists of 3 chapters, 22 tables, and 17 figures. The list of references includes 39 sources.

The purpose of the work is to develop and substantiate scientific and practical recommendations for improving the efficiency of export operations of an enterprise through the enhancement of the multimodal transportation system.

The object of the study is the export activity of PJSC «Obolon».

The subject of the study is the process of improving the efficiency of export operations of an enterprise through the enhancement of the multimodal transportation system.

The research base is PJSC «Obolon», a leading enterprise of the Ukrainian brewing industry and the largest domestic beer exporter.

Research methods. The thesis applies methods of systemic and comparative analysis, financial and economic analysis, the risk matrix method, investment analysis, scenario modelling, forecasting methods, and project efficiency assessment tools.

Research results. A comprehensive analysis of the financial, economic, and foreign trade activity of PJSC «Obolon» for 2023–2025 was conducted. The dominant role of logistics risk as the key limiting factor of export operations efficiency was identified. A project for optimizing the multimodal transportation system was developed, ensuring transportation cost savings of 20–45%.

Recommendations for the use of research results. The proposed measures can be applied by enterprises of the food and brewing industry of Ukraine to improve the efficiency and competitiveness of export operations under conditions of forced reorientation of logistics chains.

Implementation results. The recommendations developed in the thesis regarding the optimization of the multimodal transportation system can be presented to the management of PJSC «Obolon» and used in the strategic planning of the enterprise's foreign economic activity.

Keywords: export operations, multimodal transportation, foreign economic activity efficiency, logistics costs, Danube ports, foreign trade risks, investment analysis, NPV.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність та економічний зміст експортних операцій підприємства ...	11
1.2 Оцінка ефективності експортних операцій: підходи, методи та показники.....	19
1.3 Мультиmodalьні перевезення як інструмент підвищення ефективності експортних операцій підприємства	34
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	42
2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	43
2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз фінансової та господарської діяльності	43
2.2 Аналіз експортної діяльності підприємства	54
2.3 Аналіз ризиків експортної діяльності підприємства, оцінка ефективності.....	63
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	76
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	78
3.1 Обґрунтування проєкту оптимізації мультиmodalьних перевезень підприємства.....	78
3.2 Оцінка ефективності впровадження логістичного проєкту	85
3.3 Організаційно-практичні аспекти реалізації проєкту	92
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	105
ВИСНОВОК	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

В умовах євроінтеграційного курсу України та структурних зрушень у системі міжнародної торгівлі експортна діяльність перетворюється на ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості, нарощування конкурентоспроможності та диверсифікації джерел валютних надходжень промислових підприємств. Водночас повномасштабне збройне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року спричинило безпрецедентну трансформацію умов здійснення зовнішньоекономічних операцій: фактичне блокування чорноморських портів, руйнування транспортної інфраструктури та вимушена переорієнтація логістичних ланцюгів на дороговартісні сухопутні маршрути через країни ЄС суттєво підвищили питомі транспортні витрати та звузили географію рентабельного збуту для переважної більшості українських підприємств-експортерів.

За цих умов оптимізація транспортно-логістичного забезпечення експортних операцій набуває не лише операційного, а й стратегічного значення — як передумова відновлення цінової конкурентоспроможності та розширення ринкового охоплення. Серед сучасних логістичних концепцій, здатних забезпечити системне вирішення зазначеної проблеми, провідне місце посідають мультимодальні перевезення — транспортування вантажів двома або більше видами транспорту на підставі єдиного договору та відповідальності одного оператора. Мультимодальні схеми дозволяють поєднати економічні переваги різних видів транспорту на кожній ділянці маршруту, уникнути перевантажених прикордонних переходів і суттєво знизити питому вартість доставки — що є особливо актуальним в умовах, коли сухопутні маршрути через ЄС залишаються єдиним масовим каналом українського експорту.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є ПрАТ «Оболонь» — провідне українське підприємство пивоварної галузі, найбільший вітчизняний експортер пива, продукція якого до 2022 року була представлена у 78 країнах світу. Внаслідок повномасштабного вторгнення підприємство зіткнулося з критичним зростанням логістичного ризику, скороченням географії присутності до 44 країн

та стисненню чистої маржі з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році. Зазначені тенденції формують чітке управлінське завдання, вирішення якого потребує системного науково обґрунтованого підходу.

Актуальність теми дипломної роботи визначається, по-перше, стратегічною роллю експортної діяльності у забезпеченні фінансово-економічної стійкості підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу; по-друге, необхідністю адаптації логістичних систем українських підприємств до нових умов функціонування, спричинених блокуванням традиційних морських маршрутів; по-третє, наявністю об'єктивних передумов для розвитку мультимодальної логістики в Україні — зокрема, включенням країни до чотирьох коридорів TEN-T у 2023 році та набранням чинності оновленою редакцією угоди DCFTA у жовтні 2025 року.

Метою дипломної роботи є розроблення та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності експортних операцій ПрАТ «Оболонь» шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань, як систематизувати теоретичні підходи до визначення економічного змісту та оцінки ефективності експортних операцій підприємства, обґрунтувати роль мультимодальних перевезень як стратегічного інструменту підвищення ефективності експортної діяльності, здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки, провести оцінку ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства із застосуванням методу матриці ризиків. Також, доцільно буде розробити та обґрунтувати проєкт оптимізації системи мультимодальних перевезень підприємства, оцінити економічну ефективність запропонованого проєкту із застосуванням системи показників ефективності ЗЕД та методу чистої теперішньої вартості та розробити дорожню карту реалізації проєкту з урахуванням базового та реалістичного сценаріїв і системи управління ризиками перехідного періоду.

Об'єктом дослідження є експортна діяльність ПрАТ «Оболонь». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності експортних операцій підприємства шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень.

У процесі дослідження застосовувались такі методи: системного аналізу — для дослідження взаємозв'язків між складовими логістичної системи підприємства; порівняльного аналізу — для зіставлення альтернативних транспортних маршрутів і сценаріїв реалізації проєкту; матриці ризиків — для кількісної оцінки ризиків ЗЕД відповідно до вимог ISO 31000:2018; фінансово-економічного аналізу — для розрахунку показників ефективності експортної діяльності; інвестиційного аналізу — для оцінки доцільності проєкту за критеріями NPV, PI та DPP; сценарного моделювання — для порівняння базового та реалістичного варіантів реалізації проєкту.

Інформаційну базу дослідження складають офіційна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки, дані Державної служби статистики України, матеріали UNCTAD, Єврокомісії та Інституту регіональних досліджень НАН України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері логістики, управління ризиками та оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі систематизовано теоретичні основи експортних операцій та обґрунтовано роль мультимодальних перевезень як інструменту підвищення їх ефективності. У другому розділі здійснено комплексний аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проведено оцінку ризиків ЗЕД. У третьому розділі розроблено проєкт оптимізації мультимодальних перевезень, оцінено його ефективність та визначено організаційно-практичні аспекти реалізації.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та економічний зміст експортних операцій підприємства

В умовах глобалізації та поглиблення міжнародної інтеграції, зокрема в контексті євроінтеграційного курсу України, експортна діяльність трансформується в об'єктивну необхідність забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств. Вихід на зовнішні ринки не лише сприяє диверсифікації джерел валютних надходжень і розширенню обсягів реалізації, а й виступає каталізатором технологічного оновлення та впровадження міжнародних стандартів якості. Для вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема в умовах геополітичних викликів та переорієнтації логістичних ланцюгів, експорт стає ключовим інструментом нарощування виробничого потенціалу та реалізації ефекту масштабу.

Ефективна реалізація експортного потенціалу, особливо для лідерів ринку на кшталт ПрАТ «Оболонь», потребує системного управління всім циклом зовнішньоторговельних операцій — від маркетингового аналізу цільових сегментів до оптимізації транспортно-логістичної складової. Специфіка галузі, що характеризується жорсткою глобальною конкуренцією та високими вимогами до умов постачання, актуалізує необхідність теоретичного переосмислення економічного змісту експортних операцій. Систематизація класифікаційних ознак та стадій здійснення зовнішньої торгівлі формує необхідне методологічне підґрунтя для розробки прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Здійснення експортних операцій підприємств представляє собою складний процес взаємодії і взаємовпливу різноспрямованих факторів, який потребує впровадження механізмів, у результаті чого можливо домогтися координації матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інвестиційних та інших ресурсів у певний час і певному просторі та тривалого забезпечення достатнього рівня економічної безпеки. [1]

Експортні операції як складова зовнішньоекономічної діяльності підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні його фінансово-економічної безпеки, оскільки безпосередньо впливають на формування доходів, структуру капіталу, ліквідність та здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам. У межах сучасних концепцій фінансово-економічної безпеки підприємства експорт розглядається не лише як інструмент розширення ринків збуту, але й як важливий фактор зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію грошових потоків, залучення валютної виручки та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливе значення має здатність підприємства формувати фінансові резерви, оптимізувати структуру капіталу та використовувати різноманітні джерела фінансування для підтримки зовнішньоторговельної діяльності, що є критично важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

Експортні операції є складовою міжнародного поділу праці та виступають важливим інструментом інтеграції підприємства у світову економіку. Вони передбачають комплекс взаємопов'язаних дій, що охоплюють виробництво експортноорієнтованої продукції, її просування на зовнішні ринки, укладання зовнішньоторговельних контрактів, організацію логістики, здійснення митного оформлення, валютні розрахунки та післяпродажне обслуговування.

У системі сучасних міжнародних економічних відносин особливе місце посідає зовнішньоекономічна діяльність, яка виступає потужним інструментом інтеграції суб'єктів господарювання у глобальний ринковий простір. Серед різноманітних форм такої взаємодії найбільш динамічною та фінансово значущою є реалізація продукції за межі митної території країни. Саме через механізм зовнішньої торгівлі підприємство отримує можливість не лише диверсифікувати ризики, пов'язані з внутрішньою кон'юнктурою, а й залучити іноземні інвестиції та валютні надходження. З огляду на це, основною задачею експорту продукції підприємства на міжнародні ринки можна вважати отримання економічної вигоди, розширення ринків збуту та стратегічного підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Економічний зміст експортних операцій розкривається через систему відносин між підприємством-експортером, іноземними контрагентами, фінансовими установами, державними органами та іншими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Ці відносини формуються під впливом ринкових, правових, валютно-фінансових та інституційних факторів і характеризуються високим рівнем ризику, зумовленого коливаннями валютних курсів, змінами кон'юнктури світових ринків, політичними та економічними умовами. У цьому контексті експортні операції виступають не лише джерелом доходу, а й фактором підвищення економічної стійкості підприємства через диверсифікацію ринків збуту.

Важливо усвідомлювати, що для налагодження та збільшення обсягів експортних операцій мають існувати такі умови як стабільна національна грошова система, сформована система інфраструктурної підтримки експортно-імпоротної діяльності, прогресивна система оподаткування із усіма можливостями стимулювання та постійного інституційного контролю, широка державна підтримка експортної діяльності в галузі фінансово-кредитного і матеріально-технічного забезпечення, правова захищеність таких операцій, спрощена процедура діяльності, ефективний захист інтелектуальної власності, формування в суспільстві привабливого іміджу експортера. Для адаптації до таких умов підприємствам необхідно впроваджувати механізми, що дозволятимуть сформувати дієву управлінську модель організації експортної діяльності та забезпечення рівня економічної безпеки, при якому можливо досягнути достатньої захищеності економічних інтересів на ринку. [1]

З позиції управління підприємством експортні операції є складною системою, що потребує координації матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Вони передбачають стратегічне планування виходу на зовнішні ринки, аналіз конкурентного середовища, адаптацію продукції до міжнародних стандартів якості та сертифікації, а також формування ефективної цінової та маркетингової політики. Особливого значення набуває забезпечення

економічної безпеки експортної діяльності, що включає мінімізацію комерційних, валютних, транспортних і правових ризиків.

Економічний зміст міжнародного товарного ринку розкривається у відносинах між державами та їхніми представниками з приводу формування та досягнення гармонійної взаємодії міжнародної пропозиції та міжнародного попиту. У структурі міжнародного товарного ринку необхідно виокремити національний зовнішньоторговельний потенціал країн світу, що зорієнтований передусім на реалізацію товарів виробничого призначення та широкого вжитку, в яких зацікавлені країни-партнери. [2]

Саме в цьому контексті експортні операції підприємства виступають первинним ланцюжком, що пов'язує виробничий потенціал конкретного суб'єкта господарювання з глобальним попитом — забезпечуючи реалізацію національного зовнішньоторговельного потенціалу через конкретні комерційні угоди на зовнішніх ринках.

Водночас сучасний міжнародний товарний ринок характеризується зростаючою складністю та динамічністю: поряд із звичайною продукцією у вузьких моногалузях з'являється широка лінійка наукомісткої інноваційної продукції і високотехнологічних послуг — так звані інтегровані продукти міжгалузевої кооперації, а розвинені країни дедалі більше зосереджуються на виробництві високотехнологічних товарів за сучасними світовими стандартами [2]. Це, своєю чергою, підвищує вимоги до якості організації експортних операцій: підприємства, що прагнуть утримати або розширити свої позиції на зовнішніх ринках, змушені не лише вдосконалювати продукт, але й підвищувати ефективність усього операційного циклу — від укладення контракту до доставки товару кінцевому споживачеві.

Важливою складовою економічного змісту експортних операцій є їх вплив на макро- та мікроекономічні показники. На рівні підприємства експорт сприяє зростанню доходів, підвищенню завантаженості виробничих потужностей, освоєнню нових технологій і підвищенню ефективності діяльності. На рівні держави він забезпечує надходження іноземної валюти, покращує платіжний

баланс, стимулює розвиток національного виробництва та підвищує конкурентоспроможність економіки в цілому. Зазначений двовимірний ефект уточнюється на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Вплив експортних операцій на рівні підприємства та держави

Складено автором на основі [1], [2].

Детальний аналіз міжнародних рейтингів, пов'язаних із розвитком економіки в країнах світу, показав досить слабкі позиції України в порівнянні з середньоєвропейськими параметрами. Це підтверджує необхідність посилення та поглиблення заходів та ініціатив з державного регулювання, підтримання та стимулювання процесів діджиталізації вітчизняного бізнесу й цифровізації національної економіки. [3]

Розгляд рейтингових позицій України у світових рейтингах протягом кількох останніх років все ж дає можливість відзначити позитивну тенденцію до поступового просування держави на міжнародному рівні. Не зважаючи на це, Україна досі значно поступається низці країн Європейського Союзу за темпами розвитку економіки. Це відбувається, у першу чергу, через застарілість та нерозвиненість цифрової інфраструктури. Відповідно, одним із головних

пріоритетів удосконалення державного регулювання економіки є розвиток її інфраструктурного забезпечення. [3]

Аналіз рейтингових позицій України у провідних міжнародних рейтингах свідчить про наявність позитивної тенденції до поступового просування держави на міжнародному рівні. Зокрема, у Рейтингу глобальної цифрової конкурентоспроможності IMD, що охоплює 50 індикаторів за групами «знання», «технології» та «майбутня готовність», Україна демонструвала певний прогрес: з 60-ї позиції у 2017 р. та 58-ї у 2018 р. до стабілізації на рівні 58–60 місця у наступні роки. За Індексом мережевої готовності у 2021 р. країна посіла 53 місце серед понад 130 держав світу, а у Світовому рейтингу конкурентоспроможності того ж року — 54 позицію серед 63 проаналізованих країн [3].

Попри зазначену позитивну динаміку, Україна досі значно поступається країнам Європейського Союзу за темпами розвитку цифрової економіки, зокрема займаючи найгірші позиції серед держав європейського регіону за Індексом мережевої готовності. Основною причиною такого відставання є застарілість та нерозвиненість цифрової інфраструктури, зокрема низький рівень покриття широкосмуговим доступом до мережі Інтернет порівняно із середньоєвропейськими показниками. Відповідно, одним із головних пріоритетів удосконалення державного регулювання економіки є розвиток її інфраструктурного забезпечення [3].

Таблиця 1.1 – Етапи експортних операцій

Етап	Зміст етапу	Основні складові
Підготовчий	Формування передумов для виходу на зовнішній ринок	Маркетингові дослідження, вибір контрагентів, оцінка зовнішніх ринків
Контрактний	Юридичне оформлення зовнішньоекономічної угоди	Укладання договорів, визначення умов Incoterms, валютних умов, способів платежу, страхування ризиків
Операційний	Реалізація процесу постачання товару	Виробництво, пакування, транспортування, митне оформлення
Фінансово-розрахунковий	Організація та здійснення розрахунків	Акредитиви, інкасо, банківські перекази, факторинг, форфейтинг

Обліково-аналітичний	Відображення та аналіз операцій	Бухгалтерський і податковий облік, фінансова звітність за національними та міжнародними стандартами
----------------------	---------------------------------	---

Джерело: складено автором на основі даних [1], [4].

Особливого значення набуває належне документальне забезпечення експортних операцій, яке включає контракт, інвойси, пакувальні листи, сертифікати походження, транспортні документи, такі як коносаменти чи CMR-накладні, митні декларації та платіжні документи. Наявність повного та коректного пакета документів є ключовою умовою не лише для здійснення митного оформлення, але й для підтвердження реальності господарських операцій у процесі податкового контролю та судових спорів. У цьому контексті важливим є дотримання принципів прозорості, достовірності та своєчасності відображення операцій. [4]

Економічні наслідки здійснення експортних операцій проявляються насамперед у формуванні валютної виручки, яка є важливим джерелом фінансових ресурсів підприємства та впливає на його ліквідність і платоспроможність. Конвертація валютної виручки в національну валюту супроводжується курсовими різницями, що можуть як підвищувати, так і знижувати фінансовий результат. [1]. Крім того, експортні операції впливають на структуру оборотного капіталу через зміну обсягів дебіторської заборгованості (відстрочка платежів, використання торговельного кредиту) та кредиторської заборгованості (розрахунки з постачальниками, логістичними та фінансовими посередниками).

Суттєвим аспектом є трансформація структури витрат підприємства, оскільки експорт передбачає додаткові витрати на транспортування, страхування, сертифікацію продукції, митні платежі та фінансове обслуговування контрактів. Це, у свою чергу, впливає на формування собівартості продукції та рівень рентабельності зовнішньоекономічних операцій. Водночас вихід на зовнішні ринки стимулює підвищення якості продукції, впровадження інновацій та адаптацію до міжнародних стандартів, що сприяє довгостроковому зростанню конкурентоспроможності підприємства. [2]

Сучасні дослідження також акцентують увагу на цифровізації процесів управління експортними операціями, що передбачає використання інформаційних систем для планування, контролю та оцінки ризиків. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість операцій, скоротити часові витрати, зменшити ймовірність помилок та забезпечити оперативний доступ до аналітичної інформації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства, оскільки забезпечує своєчасне виявлення ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. [5]

Взаємодія зазначених підходів свідчить про комплексний характер експортних операцій, які одночасно виступають економічним, правовим та управлінським явищем. Вони забезпечують розширення ринків збуту та зростання доходів, але водночас супроводжуються значними ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, платоспроможністю контрагентів, змінами регуляторного середовища та глобальними економічними процесами. В даному контексті особливого значення набуває інтеграція функцій управління, фінансів, права та інформаційних технологій у єдину систему забезпечення економічної безпеки підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що експортні операції підприємства є складною багаторівневою системою взаємопов'язаних економічних, фінансових, правових та організаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції суб'єкта господарювання у світовий економічний простір. Їх економічний зміст розкривається через формування доданої вартості, забезпечення валютних надходжень, підвищення рівня конкурентоспроможності та оптимізацію використання ресурсного потенціалу підприємства. [1]

Водночас експортні операції виступають важливим інструментом зміцнення фінансово-економічної безпеки підприємства, оскільки сприяють диверсифікації ринків збуту, зниженню залежності від внутрішнього попиту та підвищенню стійкості до зовнішніх і внутрішніх загроз. Їх ефективність значною

мірою залежить від якості управління ризиками, рівня нормативно-правового забезпечення, організації обліково-аналітичних процесів та здатності підприємства адаптуватися до змін глобального економічного середовища.

Системний аналіз наукових підходів дозволив встановити, що експортні операції доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: економічному, нормативно-обліковому та безпековому, що забезпечує комплексне розуміння їх ролі у діяльності підприємства. [5] Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю, але й сформувати передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах зростаючої глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

1.2 Оцінка ефективності експортних операцій: підходи, методи та показники

Важливим аспектом забезпечення ефективності експортних операцій є нормативно-правове середовище, яке визначає правила їх здійснення, обліку та контролю. Законодавче регулювання впливає на формування доказової бази операцій, зокрема через вимоги до первинних документів, контрактної документації, митного оформлення та фінансової звітності. Узгодженість і стабільність нормативних актів є необхідною умовою для підвищення довіри з боку контрагентів, інвесторів і контролюючих органів, а також для мінімізації правових ризиків. Будь-які зміни у законодавстві можуть суттєво впливати на практику здійснення експортно-імпортних операцій, що вимагає від підприємств високого рівня адаптивності та постійного моніторингу регуляторного середовища. [6]

Аналіз наукових підходів до визначення економічного змісту експортних операцій дозволяє виокремити кілька ключових напрямів їх дослідження. Перший підхід зосереджується на економічній сутності експортних операцій як джерела формування доходів і доданої вартості, підкреслюючи їх роль у підвищенні ефективності використання ресурсів, зростанні обсягів продажу та стимулюванні інноваційного розвитку підприємства [1]. Другий підхід акцентує

увагу на нормативно-правових та облікових аспектах, розглядаючи експортні операції через призму формування фінансової інформації, системи документального забезпечення та відповідності законодавчим вимогам. Третій підхід інтегрує експортні операції у систему забезпечення економічної безпеки підприємства, підкреслюючи їх значення для управління ризиками, підтримки фінансової стійкості та забезпечення довгострокового розвитку. [5]

Для узагальнення зазначених підходів доцільно представити їх у систематизованому вигляді (Таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення економічного змісту експортних операцій

Підхід	Основний акцент	Значення для підприємства
Економічний	Доходи, витрати, додана вартість	Зростання прибутковості, підвищення ефективності ресурсів
Нормативно-обліковий	Документування, облік, правове регулювання	Прозорість операцій, мінімізація правових ризиків
Безпековий	Управління ризиками, фінансова стійкість	Забезпечення стабільності та адаптивності підприємства

Джерело: складено автором на основі даних [5], [7].

Розвиток експортних зв'язків з іншими країнами дозволяє підприємствам зберегти існуючий стан або збільшити виробничі потужності, які часто залишаються бездіяльними через низьку оплату на внутрішньому ринку та розширення ринку, тому успішне вирішення проблеми збільшення експорту підприємств у цілому є важливою складовою розвитку як регіонів, так і окремих галузей економіки [19].

З позиції стратегічного управління підприємством експортні операції мають довгострокове значення, оскільки сприяють розширенню ринків збуту, підвищенню рівня завантаженості виробничих потужностей та стимулюють модернізацію виробництва. Вихід на міжнародні ринки зумовлює необхідність відповідності продукції міжнародним стандартам якості, що, у свою чергу, стимулює впровадження інновацій, удосконалення технологічних процесів та підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Крім того,

експорт відкриває доступ до нових інвестиційних можливостей, партнерств і фінансових ресурсів, що сприяє довгостроковому розвитку суб'єкта господарювання.

Оцінка ефективності експортних операцій повинна здійснюватися в комплексному вимірі, з урахуванням як фінансових результатів, так і стратегічних наслідків для підприємства. Вона охоплює аналіз прибутковості, ліквідності, рівня ризиків, конкурентоспроможності продукції та здатності підприємства забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Це дозволяє розглядати експорт не лише як окремий напрям діяльності, а як ключовий елемент системи стратегічного управління та фінансово-економічної безпеки підприємства.

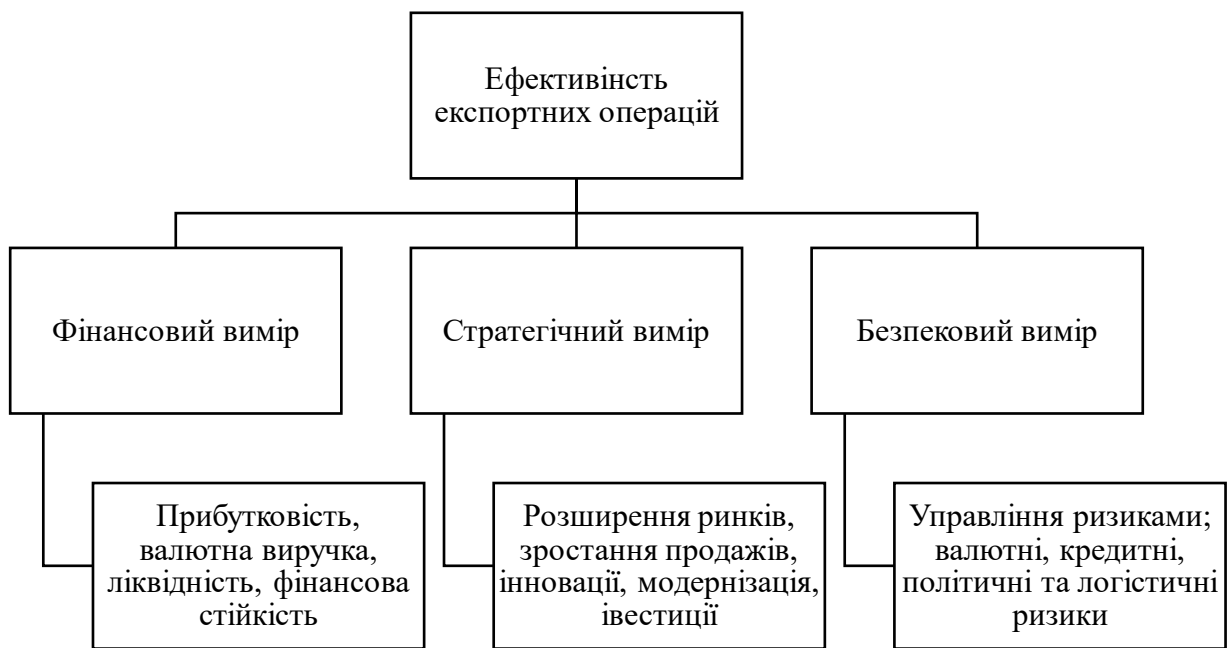


Рисунок 1.2 – Структурна модель ефективності експортних операцій підприємства

Складено автором на основі [1], [2], [8]

Експортна діяльність підприємств у сучасних умовах господарювання виступає однією з ключових форм реалізації зовнішньоекономічних відносин та важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інтеграції у світову економічну систему. В умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та обмеженості доступу до

високорентабельних ринків збуту особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованого методичного підходу до оцінки ефективності експортної діяльності підприємств. Така оцінка дозволяє не лише визначити результати здійснення зовнішньоторговельних операцій, але й виявити резерви підвищення їх результативності, обґрунтувати стратегічні напрями розвитку та забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. [7]

Ефективна робота підприємства на зовнішньому ринку передбачає провадження діяльності за такими напрямками [19]:

- організація управління експортною діяльністю підприємства, в т. ч. вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також планування експортної діяльності підприємства;
- дослідження ефективності експортної діяльності підприємства, в т. ч. економічний аналіз, вивчення впливу валютного курсу та динаміки митних тарифів на собівартість продукції;
- формування репутації підприємства на зовнішньому ринку за рахунок підвищення якості продукції, інтенсифікації інвестиційної діяльності підприємства та впровадження інноваційних технологій.

Сутність категорії «ефективність експортної діяльності» розкривається через співвідношення отриманого економічного ефекту, що проявляється у вигляді прибутку, валютної виручки та розширення ринків збуту, до витрат ресурсів, необхідних для досягнення цього результату. Ефективність розглядається як відносний показник, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей підприємства та його здатність функціонувати і розвиватися в умовах конкурентного середовища. Водночас ефект трактується як абсолютний результат діяльності, що відображає перевищення доходів над витратами. Таким чином, ефективність експортної діяльності є комплексною економічною категорією, яка поєднує кількісні та якісні характеристики функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

Таблиця 1.3 – Різні оцінки ефективності експортної діяльності

Рівень	Об'єкт оцінки	Основні показники
--------	---------------	-------------------

Макроекономічний	Національна економіка в цілому	Загальний обсяг експорту, товарна та географічна структура, темпи зростання, співвідношення експорту й імпорту, внесок у ВВП, стан платіжного балансу, обсяг валютних надходжень
Мезоекономічний (галузевий)	Окремі галузі та види економічної діяльності	Динаміка розвитку експортного потенціалу галузі, конкурентоспроможність галузі, структура зовнішньоторговельних потоків
Мікроекономічний (підприємства)	Окреме підприємство	Показники прибутковості, рентабельності, співвідношення доходів і витрат, вплив експорту на загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання
Продуктовий	Окремі види продукції	Коефіцієнт ефективності експорту, середньоринкова ціна продукції, рентабельність продажу, співвідношення внутрішніх і зовнішніх цін, відповідність міжнародним стандартам якості

Джерело: складено автором на основі [8]

Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності доцільно розглядати з позиції системного аналізу, що передбачає синтез чотирьох взаємопов'язаних рівнів: макро-, мезо-, мікро- та продуктивний. На макроекономічному рівні ефективність експорту визначається як ступінь економії національної праці та її внесок у формування валового внутрішнього продукту, покращення платіжного балансу та зростання валютних надходжень країни. Основними показниками при цьому виступають загальний обсяг експорту, його товарна та географічна структура, темпи зростання та співвідношення експорту й імпорту. На мезорівні, тобто на рівні галузі або промисловості, оцінюється динаміка розвитку експортного потенціалу окремих видів економічної діяльності, їхня конкурентоспроможність та структура зовнішньоторговельних потоків. [8]

На мікроекономічному рівні, що відповідає рівню окремого підприємства, ефективність експортної діяльності визначається через показники прибутковості, рентабельності, співвідношення доходів і витрат, а також вплив

експорту на загальний фінансовий стан суб'єкта господарювання. Критерієм ефективності у цьому випадку виступає прибуток, отриманий від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Оцінка передбачає зіставлення вартості отриманого результату з витратами ресурсів, включаючи матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. На продуктовому рівні увага зосереджується на ефективності експорту окремих видів продукції, що визначається їх конкурентоспроможністю на зовнішніх ринках, рівнем цін, рентабельністю продажу та відповідністю міжнародним стандартам якості. Важливими показниками є коефіцієнт ефективності експорту, середньоринкова ціна продукції, а також співвідношення внутрішніх і зовнішніх цін.

Оскільки предметом дослідження даної дипломної роботи є підвищення ефективності експортних операцій ПрАТ «Оболонь» шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень, подальший аналіз зосереджується саме на мікроекономічному рівні оцінювання. Це зумовлено тим, що управлінські рішення щодо оптимізації логістичних схем, вибору маршрутів та видів транспорту безпосередньо позначаються на витратах підприємства та рентабельності його зовнішньоторговельних операцій.

Запропонований методичний підхід реалізується через послідовність етапів, що формують цілісну систему оцінювання. Перший етап передбачає формування інформаційної бази, яка включає дані про обсяги експорту, виробництва, структуру ринків збуту, а також показники діяльності підприємства та галузі. Другий етап полягає в аналізі динаміки та структури експортних операцій, що здійснюється шляхом розрахунку темпів зростання або зниження експорту, визначення часток окремих товарних груп у загальному обсязі експорту, а також аналізу географічної структури зовнішньоторговельних потоків. Третій етап передбачає комплексну оцінку ефективності, яка дозволяє визначити вплив експортної діяльності на рівень конкурентоспроможності підприємства, його фінансові результати та перспективи розвитку.

Особливе значення у процесі оцінювання ефективності експортної діяльності мають показники, що характеризують результативність та економічну

доцільність здійснення зовнішньоторговельних операцій. До таких показників належать обсяг експорту, темпи його зростання, структура за товарними групами та країнами-партнерами, рівень рентабельності експортних операцій, коефіцієнт ефективності експорту, а також співвідношення цін на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливу роль відіграє також оцінка частки підприємства на зовнішніх ринках, що дозволяє визначити його конкурентні позиції та потенціал подальшого розвитку. [8]

Ефективність експортної діяльності формується під впливом низки факторів, серед яких ключовими є рівень конкурентоспроможності продукції, якість та інноваційність товарів, ефективність маркетингової політики, рівень витрат на організацію експортних операцій, кваліфікація персоналу, а також стан зовнішнього середовища, включаючи державне регулювання та підтримку експорту. Важливим чинником є також здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури світових ринків, що забезпечує його стійкість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінки ефективності експортних операцій підприємства

Показник	Характеристика	Формула для розрахунку
Коефіцієнт ефективності експорту (E_e)	Відображає співвідношення експортного прибутку та витрат, понесених для здійснення експорту. Якщо $E_e > 1$, то експорт є ефективним. Чим вищий коефіцієнт, тим вища ефективність експорту	$E_e = V_e / (C_t + T_r + O_v)$, де V_e — виторг від експорту; C_t — собівартість товару на експорт; T_r — транспортні витрати; O_v — організаційні витрати
Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (E_a)	Використовується для аналізу експорту з погляду можливості альтернативної реалізації товару всередині країни. Якщо $E_a > 1$, то експорт є ефективним	$E_a = (V_e - C_t - T_r - O_v) / (V_v - C_t)$, де V_v — внутрішній виторг (виторг від продажу на національному ринку)

Рентабельність експорту (Pe)	Відображає суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню	$Pe = Be / Ct$
Валютна ефективність експорту (E_v)	Характеризує купівельну силу валютної виручки. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення валютного курсу (непряме котирування), то ЗЕД підприємства вважається ефективною	$E_v = \Sigma(CBe_i \times KE_i) / \Sigma(Be_i \times KE_i)$, де CBe_i — ціна і-го товару в іноземній валюті; KE_i — кількість і-го товару; Be_i — витрати на виробництво та реалізацію і-го товару
Ефективність експорту порівняно з внутрішнім ринком (E_e)	Показує вигідність експорту порівняно з реалізацією на внутрішньому ринку. Якщо $E_e > 1$ — експорт є доцільним	$E_e = CBe / Be.v.c$, де CBe — чистий виторг від експорту; $Be.v.c$ — внутрішня вартість у цінах реалізації
Економічний ефект експорту ($Ee.e$)	Визначає абсолютний прибуток від здійснення експортної діяльності	$Ee.e = CBe - PBe$, де PBe — повні витрати на експорт
Загальна ефективність експорту ($E_{ef.e.1}$)	Показує дохід на 1 грн витрат. Якщо $E_{ef.e.1} > 1$ — експорт є ефективним	$E_{ef.e.1} = CBe / PBe$
Ефективність внутрішньої реалізації ($E_{ef.e.2}$)	Відображає дохідність реалізації продукції на внутрішньому ринку як база для порівняння	$E_{ef.e.2} = Be.v.c / CBe$, де CBe — собівартість експортної продукції
Ефективність використання активів ($E_{ef.e.3}$)	Характеризує ефективність використання капіталу підприємства у процесі здійснення експортних операцій та оборотність активів	$E_{ef.e.3} = ((CBe - PBe) / CBe) \times (CBe / Ae)$, де Ae — активи, задіяні в експортній діяльності

Джерело: складено автором на основі даних [8], [9].

Для комплексної оцінки ефективності експортних операцій поряд із традиційними фінансово-економічними показниками широко застосовується система ключових показників ефективності — Key Performance Indicators (KPI). У контексті експортної діяльності підприємства KPI виступають інструментом моніторингу результативності зовнішньоторговельних операцій, дозволяють відстежувати ступінь досягнення стратегічних цілей, своєчасно виявляти відхилення від планових значень та попереджати виникнення критичних ситуацій у процесі реалізації експортних поставок [10].

Ключові показники ефективності є базовим елементом системи управління експортною діяльністю підприємства, оскільки забезпечують безперервний контроль за перебігом зовнішньоторговельних операцій та формують інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас застосування виключно узагальнених KPI є недостатнім, оскільки не дозволяє врахувати специфіку окремих складових експортного процесу — зокрема, логістичного забезпечення поставок, яке у випадку ПрАТ «Оболонь» реалізується через систему мультимодальних перевезень.

З огляду на це, науковцями обґрунтовано доцільність застосування багаторівневої системи KPI, яка у сфері оцінки ефективності експортних операцій охоплює три взаємопов'язані рівні: рівень окремої експортної операції, рівень підрозділу зовнішньоекономічної діяльності та рівень підприємства в цілому (Рис. 1.3). Таке розмежування забезпечує чітке визначення зон відповідальності, підвищує керованість процесів та дозволяє точніше оцінювати внесок кожного структурного елементу у загальну ефективність експортної діяльності. Для кожного рівня визначено групи показників — кількісні, вартісні та сервісні — що уможливорює проведення комплексного аналізу [9], [10].



Рисунок 1.3 – Трирівнева система КРІ в транспортній логістиці

Складено автором на основі [9], [10].

На рівні окремої експортної операції КРІ спрямовані на оцінювання виконання умов конкретного контракту: дотримання термінів поставки, рівня транспортних витрат, якості логістичного обслуговування та ступеня виконання замовлення. На рівні підрозділу зовнішньоекономічної діяльності показники відображають ефективність організації експортних процесів у цілому: динаміку обсягів експорту, структуру ринків збуту, рентабельність зовнішньоторговельних операцій та рівень клієнтської лояльності. На рівні підприємства КРІ характеризують загальну результативність експортної діяльності, включаючи її вплив на фінансові показники, конкурентні позиції на зовнішніх ринках та стратегічний розвиток.

Особливої уваги заслуговує інтегральний показник дохідності експортних операцій, що визначається як різниця між виручкою від експорту та сукупними витратами на його здійснення, і виступає ключовим індикатором фінансової результативності зовнішньоторговельної діяльності. Впровадження диференційованої системи КРІ дозволяє підприємству підвищити ефективність

управління експортними операціями, забезпечити оперативність прийняття рішень щодо оптимізації логістичних схем, зокрема в частині вдосконалення системи мультимодальних перевезень, а також сприяти адаптації підприємства до змін кон'юнктури зовнішніх ринків [10].

В контексті дослідження теми оцінки економічної ефективності експортних операцій, було б доцільним приділити увагу формуванню системи показників оцінки ефективності експортних операцій, які є одним із ключових завдань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення складу таких показників, що зумовлює необхідність їх систематизації та адаптації до специфіки конкретного підприємства.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається передусім на основі аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій шляхом зіставлення доходів і витрат. Водночас комплексний характер оцінки зумовлює також залучення показників маркетингу, наприклад, ринкової частки на зовнішньому ринку, ступеня впізнаваності торговельної марки або кількості покупців, а також аналізу використання активів, провадження інвестиційних процесів та якості продукції [11]. Ефективність зовнішньоекономічних операцій значною мірою закладається ще на етапі їх планування і попередньої підготовки, а оцінюється засобами фінансового аналізу.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою комплексне системне вивчення міжнародних комерційних операцій з метою об'єктивної оцінки досягнутих результатів, виявлення причин відхилень та визначення шляхів підвищення ефективності. Відповідно, оцінка ефективності ЗЕД зводиться до аналізу двох взаємопов'язаних процесів: вкладення фінансових коштів у операцію (витрати) та отримання доходів від операції. При цьому залежно від виду зовнішньоекономічних операцій та їх масштабів зазначені процеси можуть відбуватись одночасно чи по чергово, безперервно чи

інтервалами, що формує складні потоки фінансових платежів і передбачає врахування часової вартості грошей. [11]

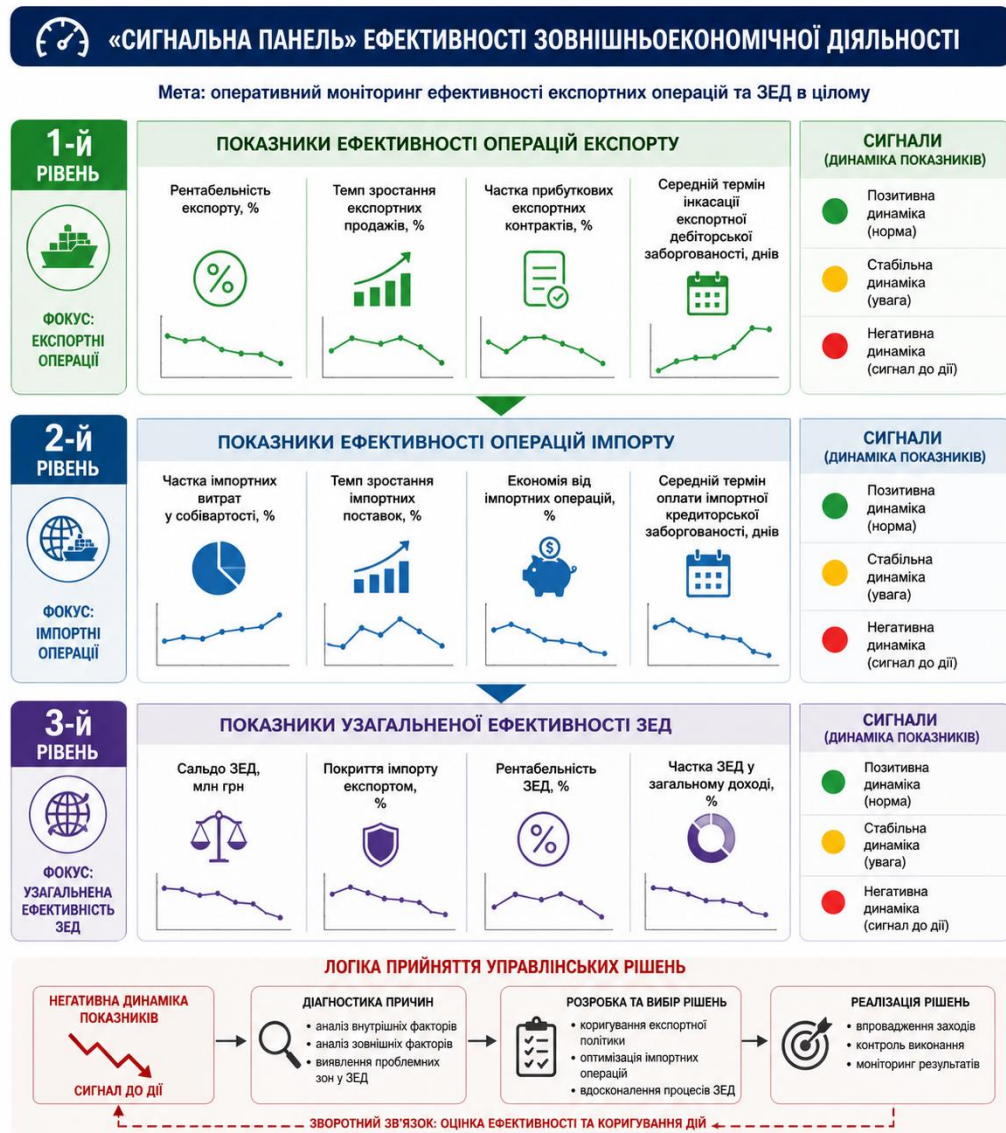


Рисунок 1.4 – «Сигнальна панель» ефективності зовнішньоекономічних операцій

Складено автором на основі [11].

З метою забезпечення оперативного моніторингу ефективності експортних операцій, є сенс використовувати три групи «сигнальних» показників: показники ефективності операцій експорту; показники ефективності операцій імпорту; показники узагальненої ефективності ЗЕД. Негативна динаміка цих показників слугує сигналом для прийняття управлінських рішень щодо необхідності усунення проблемних факторів у провадженні зовнішньоекономічної діяльності [11]. Для ширшого розуміння

даного процесу та його невід’ємних характеристик, наведені дані було сформовано на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Ключові принципи системи показників діагностики ефективності експортних операцій

Складено автором на основі [12].

Важливість вирішення проблеми формування системи показників зумовлюється необхідністю об'єктивної діагностики та розроблення дієвих інструментів управління ефективністю експортної діяльності. Існує доцільність здійснення діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності у такій послідовності етапів: обґрунтування набору інструментів діагностики; визначення системи ознак діяльності; визначення стану за рівнем цих ознак; порівняння з еталонними значеннями; аналіз та оцінка відхилень; встановлення діагнозу; обґрунтування управлінських заходів; прогнозування тенденцій; розроблення стратегій ефективності. [12]

Отже, система показників діагностики має відповідати таким принципам: тотожності, забезпечення організації діагностики, спадкоємності,

цілеспрямованості, забезпечення порівнянності інформації, оперативності та своєчасності, кількісної визначеності. При цьому до неї висуваються вимоги адекватного та цілісного опису об'єкта, ієрархічності, багатомірності, обмеженості основними визначальними показниками та порівнянності інформації у просторі й часі. [12]

Для підготовки цілісної картини доцільності здійснення зовнішньоекономічної діяльності, також варто приділити увагу існуючим та ймовірним ризикам, які стоять на шляху успішного сценарію виконання експортних операцій. При здійсненні ЗЕД найбільш ефективним способом уникнення або мінімізації чи компенсації ризиків можна обрати комбінацію різних методів управління ризиками в ЗЕД, що дасть змогу зменшити або ймовірність настання ризикової ситуації або втрат від її настання. [13]

Здійснення експортних операцій є невід'ємно пов'язаним із впливом різноманітних ризиків, управління якими становить один із ключових аспектів ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ризик зовнішньоекономічної діяльності — це ймовірні несприятливі події, наслідком яких можуть стати збитки та майнові втрати учасників ЗЕД. Це особлива категорія ризиків, які зазвичай виникають під час здійснення зовнішньоекономічної операції і являють собою небезпеку втрат із вини іншої сторони або через зміну політичної, економічної чи іншої ситуації в країні партнера [14].

У процесі економічної діяльності позбутися економічних ризиків повністю неможливо, оскільки вони проявляються через об'єктивні, притаманні економіці категорії конфліктності та невизначеності, недостатність інформації та відсутність точного прогнозу щодо багатьох параметрів економічних процесів [13]. Виокремлюють два основні фактори, що окреслюють ризики ЗЕД: макрорівневі (інфляція, збільшення державного боргу, зміни у законодавстві, політичні умови, міграція капіталу) та мікрорівневі (неплатоспроможність контрагента, нестабільність курсу валюти, зниження ступеня довіри до партнера).

До основних причин виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності належать: невизначеність майбутнього, нестабільність економічних процесів, конкурентна боротьба, непередбачувані умови ЗЕД, торговельні бар'єри, вплив глобальних факторів, бюрократія митних процедур, зміна валютних курсів, недобросовісність контрагентів та недостатня інформованість про їх діяльність [14]. Окреслені тут дані наведені в рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Інфографіка ризиків зовнішньоекономічної діяльності

Складено автором на основі [13], [14].

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу та логістики характеризується глибокою цифровізацією операційних процесів, інтеграцією інформаційних систем та широким використанням хмарних технологій, електронного документообігу, автоматизованих систем управління ланцюгами постачання та інструментів аналітики великих даних. Тож, доцільним є формування ефективної системи управління кіберризиками, що є необхідною передумовою стабільного розвитку підприємств, інтегрованих у світові логістичні мережі, та важливим напрямом удосконалення сучасного менеджменту в міжнародному бізнесі. [20]

Особливої уваги заслуговують транспортні ризики, які виникають у момент переміщення товару від продавця до покупця. Серед них виокремлюють ризик неправильного визначення моменту передачі відповідальності за вантаж під час транспортування, ризик втрати або пошкодження вантажу та ризик вибору транспортного засобу. Відповідно до «Інкотермс 2010» транспортні ризики поділяють на чотири групи. Вибір виду транспорту є ключовим чинником: за критерієм надійності вищу позицію займає трубопровідний

транспорт, а нижчу — водний; за швидкістю лідирує повітряний; за можливостями перевезення різноманітного асортименту — залізничний; за витратами найнижчою є вартість водних перевезень [14]. В умовах мультимодальних перевезень усі ці складові ризику актуалізуються одночасно, оскільки маршрут передбачає залучення кількох видів транспорту та відповідних перевантажень.

Для оцінки транспортних ризиків при міжнародній торгівлі доцільно використовувати статистичні дані про індекси тарифів на вантажні перевезення, відстань транспортування, а також частку транспортних витрат у вартості поставки [13]. Важливим є також валютний ризик — можливість зазнати втрат у результаті зміни курсів валют у період між підписанням контракту та здійсненням платежу за ним [14], що є особливо актуальним при розрахунках в іноземній валюті.

До ключових методів управління ризиками в ЗЕД відносять: диверсифікацію, лімітування, страхування, хеджування, самострахування та перестрахування. Найпоширенішим методом у контексті транспортування є страхування, яке передбачає укладення договору «карго» для страхування вантажів, що перевозяться морським та сухопутним транспортом, договору «каско» для страхування транспортних засобів і контейнерів, а також страхування відповідальності перевізника. Для управління валютними ризиками ефективним є хеджування — зокрема через форвардні та ф'ючерсні контракти, своп-угоди та опціони, що дозволяє зафіксувати обмінний курс на момент укладення контракту та уникнути збитків від несприятливих коливань [14].

1.3 Мультимодальні перевезення як інструмент підвищення ефективності експортних операцій підприємства

В умовах глобалізації міжнародної торгівлі та зростаючої конкуренції на зовнішніх ринках ефективна організація транспортно-логістичного забезпечення набуває стратегічного значення для підприємств-експортерів. Серед сучасних логістичних концепцій, що дозволяють оптимізувати витрати і підвищити

надійність ланцюгів постачання, провідне місце посідають мультимодальні перевезення. Для українських підприємств, зокрема виробників харчової та пивоварної промисловості, питання вдосконалення системи мультимодальних перевезень є особливо актуальним в умовах трансформації традиційних маршрутів і необхідності розширення присутності на ринках ЄС.

Мультимодальні перевезення передбачають транспортування вантажів двома або більше видами транспорту на основі єдиного транспортного документа та відповідальності одного оператора [15]. Таке визначення підкреслює принципову відмінність мультимодальної схеми від простого послідовного використання кількох видів транспорту: у мультимодальній системі всю відповідальність за вантаж бере на себе єдиний оператор мультимодального перевезення (ОМП), що суттєво спрощує відносини між вантажовідправником і перевізниками та знижує транзакційні витрати.

У науковій літературі поняття «мультимодальне перевезення» нерідко розглядається поряд із суміжними термінами — «інтермодальне» та «комбіноване» перевезення, між якими існують суттєві відмінності. Водночас, мультимодальне перевезення є ширшим поняттям і передбачає використання кількох видів транспорту на основі єдиного договору, тоді як інтермодальне перевезення — це переміщення вантажу в одній і тій самій транспортній одиниці (контейнері) різними видами транспорту без перевантаження самого вантажу. Мультимодальне перевезення є різновидом інтермодального перевезення, де автомобільна ділянка суворо обмежена, а основна частина маршруту виконується залізничним або водним транспортом. [16]

Упровадження мультимодальних схем транспортування забезпечує комплексний ефект за кількома ключовими напрямками, що системно відображено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги мультимодальних перевезень для підприємств-експортерів

Напрямок ефекту	Зміст переваги	Кількісний вимір
-----------------	----------------	------------------

Оптимізація логістичних витрат	Комбінування економічно ефективних видів транспорту на кожній ділянці маршруту	Зниження витрат на 15–30%; зниження транспортних витрат до 20%.
Скорочення часу доставки	Уникнення перевантажених автомобільних переходів, узгодження стиків видів транспорту	Скорочення часу доставки на 35–40% завдяки Solidarity Lanes
Диверсифікація ризиків	Альтернативні маршрути при блокуванні одного каналу	60% зернового експорту переорієнтовано після блокади ЧМ у 2022 р.
Збереження якості вантажу	Зменшення кількості перевантажень, уніфікована тара	Зменшення пошкоджень вантажів до 10%
Екологічна відповідність	Нижчі питомі викиди CO ₂ на залізничному та річковому транспорті	Зменшення викидів CO ₂ у 5–10 разів
Вихід на нові ринки	Розширення транспортної мережі, доступ до більш віддалених ринків	Підвищення ефективності перевезень на 30%

Складено автором на основі [15], [16]

Розглянемо зазначені переваги детальніше. Щодо оптимізації витрат: за даними UNCTAD від 2023 року, морські перевезення залишаються на 40–60% дешевшими порівняно з автотранспортом на довгі дистанції, а вартість перевалки через дунайські порти України у 2023 р. становила 20–30 дол./т — одна з найнижчих ставок у Європі. Для порівняння: вартість автодоставки аграрної продукції до портів Польщі та Балтії становила 180–220 дол./т, тоді як мультимодальний маршрут через дунайські порти — лише 110–150 дол./т, що забезпечує економію 30–45%. Стосовно скорочення часу доставки: у 2022–2023 рр. очікування автотранспорту на польсько-українському кордоні становили 3–10 діб, тоді як мультимодальний маршрут «авто/залізниця → Дунай → Констанца» тривав 4–7 днів загального логістичного циклу з мінімальними затримками. Важливою перевагою є також екологічна складова. За даними Європейського агентства з навколишнього середовища, питомі викиди CO₂ суттєво різняться залежно від виду транспорту [15]

Таким чином, мультимодальні схеми, що включають залізничний та річковий транспорт замість автомобільного, можуть зменшувати викиди CO₂ у 5–10 разів, що відповідає екологічним вимогам ЄС та Європейського зеленого курсу. Для підприємств-експортерів, що прагнуть зберегти доступ до ринків ЄС, де вводяться механізми вуглецевого коригування на кордоні ЄВАН, екологічний чинник у виборі логістичних схем набуває прямого економічного значення.

Для формування системного уявлення про механізми організації мультимодальних перевезень важливо розглянути їх класифікацію. Залежно від комбінації видів транспорту виокремлюють такі базові схеми мультимодальних перевезень:

— «залізниця — море» — найпоширеніша схема для великих відстаней; залізниця доставляє вантаж до порту відправлення, далі морський транспорт здійснює трансокеанське або каботажне перевезення;

— «автомобіль — залізниця» (контрейлерні перевезення) — вантажні причепа розміщуються на залізничних платформах, усуваючи необхідність перевантаження вантажу;

— «автомобіль — річковий транспорт — море» — характерна для експорту із країн, що мають розвинену річкову мережу (Рейн, Дунай); актуальна для України після 2022 р.;

— «залізниця — річковий транспорт» — ефективна для доставки зернових та сипких вантажів у регіонах поблизу великих річкових артерій;

— «авіа — автомобіль» — застосовується для перевезення дорогої продукції або товарів з коротким терміном придатності на далекі відстані. [16]



Рисунок 1.5 – Структура та класифікація мультимодальних транспортних схем

Складено автором на основі [16].

Багатоланкові логістичні системи мають вищу стійкість до зовнішніх шоків за умови належного управління ризиками. Диверсифікація маршрутів дозволяє підприємствам продовжувати поставки навіть у разі виникнення надзвичайних обставин. Таких як воєнні дії, стихійні лиха, страйки, технічні збої на окремих ділянках. Досвід 2022–2024 рр. переконливо підтвердив цю тезу: після блокування чорноморських портів України вантажопотоки були перенаправлені на альтернативні мультимодальні маршрути, що дозволило запобігти обвалу експорту. Перевалка вантажів через дунайські порти зросла з 5,5 млн т у 2021 р. до 16,5 млн т у 2022 р. та 29,0 млн т у 2023 р., а через механізм Solidarity Lanes з травня 2022 р. до кінця 2024 р. було експортовано понад 201 млн т вантажів. [17]

Вдосконалення мультимодальної системи підприємства-експортера не може зводитися лише до зміни транспортних маршрутів — воно потребує комплексного підходу, що охоплює вибір оператора мультимодальних

перевезень, уніфікацію документообігу, запровадження систем відстеження вантажів у реальному часі та узгодження дій із митними органами.

Для обґрунтування доцільності впровадження тієї чи іншої мультимодальної схеми в практиці підприємства використовують кілька методичних підходів. По-перше, метод Total Logistics Cost (TLC) — розрахунок сукупних логістичних витрат, що включають транспортні витрати, витрати на утримання запасів у дорозі, витрати на упаковку, митне оформлення та страхування. По-друге, оцінка рівня логістичного сервісу (Logistics Service Level, LSL), що враховує відсоток своєчасних поставок, рівень збереження вантажу та гнучкість системи. По-третє, порівняльний аналіз альтернативних маршрутів за ключовими параметрами — вартістю, часом, надійністю і ризиками, що може бути здійснений за допомогою методів транспортно-логістичного моделювання. [17]

Стратегічним орієнтиром для розвитку мультимодальної логістики України є інтеграція до транспортної мережі TEN-T. У 2023 р. Україна була включена до 4 коридорів TEN-T, що відкриває значні перспективи для вітчизняних підприємств-експортерів [15]. Відновлення та розбудова логістично-транспортної інфраструктури України повинні відбуватись уже з урахуванням чинних вимог та стандартів європейського законодавства. Розвиток мультимодальних перевезень та об'єктів його інфраструктури в Україні потенційно може стати одним із драйверів післявоєнного економічного розвитку країни [17].

Досвід країн-сусідів підтверджує дієвість системної державної підтримки мультимодального розвитку. Польща інвестує понад 75 млрд дол. у розвиток залізничної інфраструктури на 2021–2030 рр. та реалізує масштабний мультимодальний хаб СРК поблизу Варшави. Угорщина розробила Національну концепцію розвитку залізничних вантажних перевезень, що передбачає державне та приватне фінансування в розмірі 645–697 млн євро щорічно, і розвиває мережу інтермодальних терміналів. Словаччина затвердила Концепцію

розвитку інтермодального транспорту до 2030 р. з загальним фінансуванням 360 млн євро та пакетом субсидій для операторів комбінованих перевезень [17].

Отже, вибір маршруту є критичним завданням, оскільки кожен вид транспорту має свої технологічні та економічні обмеження, і менеджер повинен повністю розглянути застосований вид транспорту кожного сегмента, умови руху, транспортні характеристики та вимоги вантажовідправника. При цьому слабкість транспортної інфраструктури на будь-якій ділянці мультимодального ланцюга призводить до збільшення транзитного часу, транспортних витрат та підвищення невизначеності. [16]

Попри очевидні переваги, розвиток мультимодальних перевезень в Україні стримується низкою системних бар'єрів, що систематизовані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Бар'єри мультимодальних перевезень для підприємств-експортерів

Бар'єр	Конкретний прояв
Інфраструктурні	Недостатня пропускна спроможність портових терміналів; зношеність внутрішніх водних шляхів; різниця у ширині залізничної колії з країнами ЄС (1520 мм vs 1435 мм)
Організаційні	Перевантаження прикордонних переходів (черги 3–10 діб); відсутність достатньої мережі мультимодальних логістичних хабів
Цифрові	Низький рівень інтеграції інформаційних систем портів, залізниць та митних органів; недостатній розвиток платформ реального відстеження вантажів
Регуляторні	Незавершена гармонізація стандартів з вимогами ТЕН-Т ЄС; відсутність достатнього законодавчого регулювання (проєкт «Про мультимодальні перевезення» підтримано лише у 2021 р.)
Фінансові	Значний обсяг інвестицій, потрібних для модернізації інфраструктури; обмежені механізми державно-приватного партнерства

Складено автором на основі [15], [16], [17].

Отже, мультимодальні перевезення виступають не лише логістичним інструментом, а стратегічним чинником економічної стійкості та конкурентного позиціонування підприємств у глобальному середовищі [15]. Їхній вплив на ефективність експортних операцій є комплексним і проявляється одночасно у кількох площинах: фінансовій, у зниженні питомих логістичних витрат; операційній, в якості підвищення надійності і своєчасності поставок; ринковій, у разі розширення географії доступних ринків; та стратегічній, у зміцненні позицій у глобальних ланцюгах постачання. [18]

Підсумовуючи теоретичний огляд, мультимодальні перевезення є багатофункціональним інструментом підвищення ефективності експортних операцій, що одночасно впливає на зниження логістичних витрат, підвищення надійності поставок, диверсифікацію ризиків і розширення ринкового охоплення. Подальша практична реалізація цього потенціалу вимагає системного аналізу наявної логістичної структури, ідентифікації вузьких місць та розробки науково обґрунтованих рекомендацій з оптимізації маршрутів і вибору операторів, що і становить предмет наступних розділів дипломної роботи.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати цілісне уявлення про експортні операції, які являють собою складну багаторівневу систему взаємопов'язаних економічних, фінансових, правових та організаційних процесів, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції суб'єкта господарювання у світовий економічний простір. Особливого значення набуває здатність підприємства формувати фінансові резерви, управляти структурою капіталу та адаптуватися до змін глобального середовища, що визначає стійкість його експортної діяльності в умовах геополітичної нестабільності.

Систематизація підходів до оцінки ефективності експортних операцій засвідчила відсутність єдиного методологічного стандарту, де для цілей дипломного дослідження пріоритетним є мікроекономічний рівень, безпосередньо пов'язаний з управлінням логістичними витратами та рентабельністю зовнішньоторговельних операцій.

Визначено, що ризики ЗЕД мають комплексний характер і охоплюють політичні, митні, транспортні, валютні та контрактні групи, кожна з яких потребує специфічних методів управління. В умовах мультимодальних перевезень транспортні ризики набувають особливої актуальності, оскільки залучення кількох видів транспорту та численних перевантажень потенційно підвищує ймовірність втрати або пошкодження вантажу.

Доведено, що мультимодальні перевезення є стратегічним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємства-експортера. Їх впровадження забезпечує одночасний позитивний ефект у фінансовій площині через зниження питомих витрат, в операційній через підвищення надійності поставок, у ринковій через розширення географії збуту та у стратегічній через зміцнення позицій у глобальних ланцюгах постачання. Водночас реалізація цього потенціалу в Україні стримується низкою системних бар'єрів.

2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства, аналіз фінансової та господарської діяльності

ПрАТ «Оболонь» — корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. До складу компанії входять головний завод у Києві з віддаленими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірні підприємства — «Пивоварня Зіберта» (Фастів, Київська обл.) та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька обл.), а також підприємства з корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитному, Севастополі та Чемерівцях. [21]

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» — одне з провідних підприємств пивоварної галузі України, історія якого бере початок з 1974 року, коли було розпочато будівництво Київського пивзаводу № 3 в районі Оболонь. Вибір локації обумовлювався наявністю покладів високоякісної артезіанської води. До відкриття виробництва у 1980 році були залучені чеські спеціалісти.

У 1983 році підприємство отримало назву «Оболонь», а в 1986 — стало базовим підприємством пиво та безалкогольного об'єднання «Оболонь», до складу якого увійшли кілька пивзаводів Київщини. У 1989 році генеральним директором став Олександр Слободян, за ініціативи якого у 1990 році підприємство було взяте в оренду з правом викупу, а в 1992 році стало першим приватизованим підприємством України.

У 1993 році створено ЗАТ «Оболонь» шляхом викупу майна трудовим колективом. У наступні роки компанія активно розширювала виробничу базу та географію своєї присутності, заснувавши дочірні підприємства та ставши співвласником низки пивоварень. Зокрема, були реалізовані проекти у м. Красилів, Фастові, Севастополі, Бершаді, Охтирці. [21]

Протягом 1990–2000-х років «Оболонь» запровадила інноваційні технології у виробництві, зокрема перші в Україні лінії розливу пива в ПЕТ-пляшки, кеги та алюмінієві банки. Запущено власне виробництво солоду,

встановлено сучасне бродильне обладнання (ЦКТ), відкрито нові лінії розливу, що дозволило суттєво збільшити виробничі потужності.

Компанія першою в галузі впровадила систему управління якістю ISO 9001:1994 (1998), пізніше — ISO 14001, ISO 22000 (НАССР) та OHSAS 18001, підтверджуючи відповідність міжнародним стандартам.

«Оболонь» активно працює над формуванням бренду, виводячи на ринок широкий асортимент пивних, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. Серед відомих брендів — «Оболонь Світле», «Оболонь Темне», «Живчик», «Квас Богатирський», «Frest» тощо.

Станом на 2009 рік компанія займала друге місце на пивному ринку України з часткою 32,2% і була єдиним українським виробником у списку 40 найбільших пивоварних концернів світу за версією журналу «Focus». [21]

У 1998 році корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової галузі України впровадила систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001. У 2008 році компанія стала першим українським підприємством, яке одночасно сертифікувало чотири системи управління, що свідчить про стратегічну орієнтацію на комплексне вдосконалення управлінських процесів. Застосування зазначених систем забезпечує стабільність якості продукції, відповідність вимогам міжнародного ринку та підвищення рівня корпоративної відповідальності.



Рис. 2.1 – Стандарти якості продукції «Оболоні», відповідно до міжнародних стандартів ISO

Створено автором на основі даних [22]

На сьогодні в корпорації діють і підтримуються сертифіковані системи управління, зокрема:

1. Система управління якістю (ISO 9001:2015) — забезпечує інтеграцію взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на задоволення вимог споживачів, з акцентом на постійне вдосконалення, лідерство керівництва, залучення персоналу, прийняття рішень на основі фактів і взаємовигідні відносини з постачальниками.

2. Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2018) — є превентивним механізмом, що передбачає систематичний аналіз небезпечних чинників, моніторинг критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва для забезпечення безпечності продукції.

3. Система екологічного управління (ISO 14001:2015) — спрямована на формування та реалізацію екологічної політики компанії, а також на ефективне управління екологічними аспектами діяльності з урахуванням чинного законодавства та принципів сталого розвитку.

4. Система управління охороною праці та безпекою (ISO 45001:2018) — надає можливість системного управління ризиками в галузі охорони праці та безпеки, сприяючи підвищенню ефективності функціонування відповідних процесів і зниженню виробничих ризиків.
[22]

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» зареєстроване 29 червня 1993 року, є одним із провідних підприємств харчової промисловості України, що здійснює свою діяльність у формі акціонерного товариства. Юридична адреса компанії: 04212, м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3. Єдиний державний реєстраційний номер юридичної особи ЄДРПОУ — 05391057. Статутний капітал товариства становить 32 512 700,00 гривень. [23]

Керівником компанії з 8 квітня 2014 року є Булах Ігор Васильович, головним бухгалтером станом на 26 лютого 2026 року — Балагута Максим Дмитрович. Відомості про кінцевого бенефіціарного власника свідчать про вирішальний вплив Слободяна Олександра В'ячеславовича, громадянина України, який володіє 8,9% акцій. Структура власності підприємства є офіційно

підтвердженою, прозорою та поданою у відповідності до вимог чинного законодавства.

Станом на IV квартал 2025 року найбільшими власниками акцій є: ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське» (23%), ПП «Преміум-1» (20%), ПП «Світле» (14%), ПП «Оksamитове» (13%), ПП «Соборне» (8%) та фізична особа — Слободян О. В. (8%). [23]

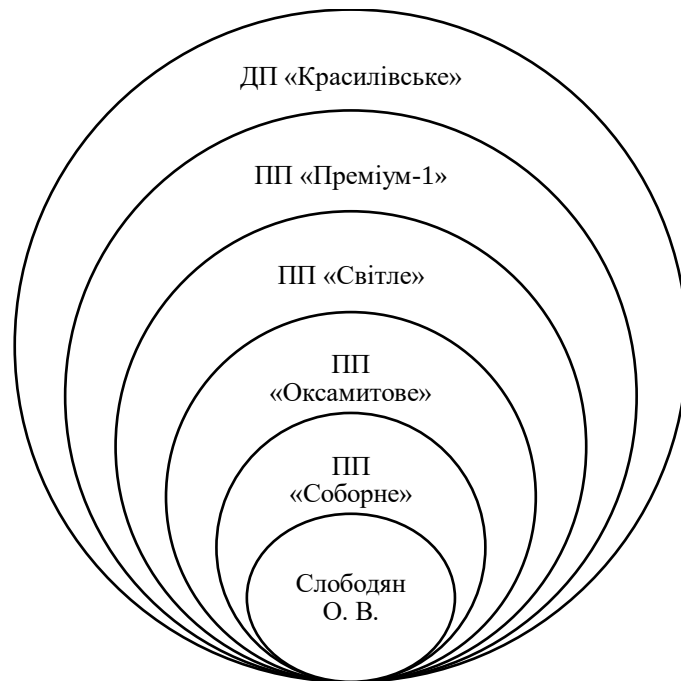


Рис. 2.2 – Найбільші власники акцій ПрАТ «Оболонь»

Створено автором на основі даних [23]

Підприємство здійснює багатопрофільну господарську діяльність, основним видом якої є виробництво пива. Додаткові напрями діяльності включають виробництво безалкогольних напоїв і мінеральної води, солоду, фруктових та овочевих соків; оптову та роздрібну торгівлю напоями; пакування; трубопровідний транспорт; функціонування ресторанів і мобільного харчування; надання в оренду нерухомості; технічні випробування, дослідження й інжиніринг; оброблення небезпечних відходів; виробництво пластикової тари, меблів і технічної продукції; будівництво; а також спортивну, розважальну та дослідницьку діяльність.

Компанія зареєстрована в Центральному міжрегіональному управлінні Державної податкової служби України по роботі з великими платниками податків з 17 травня 2000 року, а також перебуває на обліку в Державній службі

статистики з 10 листопада 1994 року. З 27 червня 1997 року ПРАТ «Оболонь» має чинне свідоцтво платника податку на додану вартість. Інформація про наявність податкової заборгованості або боргу по єдиному соціальному внеску відсутня, що свідчить про належний рівень податкової дисципліни підприємства.

У структурі корпоративної власності компанія також виступає співзасновником у низці інших акціонерних товариств, зокрема має контрольні пакети акцій у ПАТ «Севастопольський завод напоїв» (92%), ПРАТ «Дятьківці» (96%), ПРАТ «Бершадський комбінат» (92%), ПРАТ «Охтирський пивоварний завод» (93%) та інші частки, що підтверджує інтегровану модель корпоративного управління і розвинену структуру групи компаній. [23]

Організаційна структура Приватного акціонерного товариства «Оболонь» є відображенням складної багаторівневої системи управління, яка забезпечує ефективну діяльність підприємства в умовах багатопрофільного виробництва та широкої географії ринку збуту. Структура підприємства базується на принципах ієрархічності, функціонального розподілу обов'язків, а також інтеграції сучасних систем управління якістю, безпечністю продукції, охороною праці та екологічною відповідальністю.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура «ПРАТ Оболонь»

Рівень управління / Підрозділ	Посада / Назва	Функції / Коментарі
Вищий рівень управління	Генеральний директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне управління
	Бухгалтер	Фінансовий облік, звітність
	Кінцевий бенефіціар	Стратегічний вплив, 8.9% частки акцій
Виробничі підрозділи	Виробництво пива, солоду, безалкогольних напоїв	Основна виробнича діяльність, реалізується через заводи
	Технічний департамент	Інжиніринг, дослідження, випробування

	Дочірні підприємства	Частина виробничо-збутової структури
Комерційна діяльність	Відділ збуту	Оптова та роздрібна торгівля напоями, пакування
	Заклади харчування	Ресторани, мобільне харчування
Фінансово-економічний департамент	Бухгалтерія, податковий облік	Ведення обліку, податкова звітність
Юридичний та адміністративний блок	Реєстраційні відомості	ЄДРПОУ 05391057, зареєстровано 29.06.1993, статутний капітал 32,5 млн грн
Інші напрямки діяльності	Екологія, енергетика, геологія, будівництво	Пакування, буріння, інжиніринг, оброблення відходів, енергетичні мережі тощо

Створено автором на основі даних [21], [22]

Отже, Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є одним із найпотужніших підприємств харчової промисловості України, з високим рівнем технологічного оснащення, широким асортиментом продукції та стабільною позицією на внутрішньому і зовнішньому ринках. Компанія має розгалужену організаційну структуру, яка включає як головний завод у місті Києві, так і низку дочірніх підприємств по всій країні, що забезпечує гнучкість, масштабованість і конкурентоспроможність бізнесу.

Багатопрофільна діяльність підприємства, стратегічне керівництво, ефективне корпоративне управління та впровадження міжнародних стандартів управління якістю, екологічною безпекою та охороною праці дозволяють «Оболоні» не лише підтримувати стабільний розвиток, а й адаптуватися до викликів сучасного ринку. Прозора структура власності, належне податкове адміністрування та постійне вдосконалення бізнес-процесів свідчать про високу репутацію компанії як національного лідера у пивоварній галузі.

ПрАТ «Оболонь», як одне з провідних підприємств українського пива та безалкогольної галузі, веде масштабну виробничо-господарську діяльність, що

вимагає ретельного аналізу фінансово-економічних показників для адекватної оцінки його поточного стану. З цією метою далі буде здійснено комплексне дослідження діяльності компанії, а також проаналізовано основні економічні індикатори за останні 2–3 роки на основі офіційної фінансової звітності (Додатки А і Б). [25]

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства в період з 2023 по 2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2025/2024, %
Кількість персоналу	2 056	2 164	2 162	1,05	1,00
Дохід (тис грн)	10 763 029	12 784 705	13 737 297	1,19	1,07
Чистий прибуток (тис грн)	1 831 590	1 248 254	1 003 830	0,68	0,80
Активи (тис грн)	7 004 654	9 238 648	10 732 271	1,32	1,16
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	474 679	891 034	1 615 624	1,88	1,81
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	386 220	433 407	376 766	1,12	0,87
Поточні зобов'язання (тис грн)	1 425 237	1 637 964	2 184 397	1,15	1,33
Власний капітал (тис грн)	5 193 197	7 167 277	8 171 108	1,38	1,14

Створено автором на основі даних [23],[24]

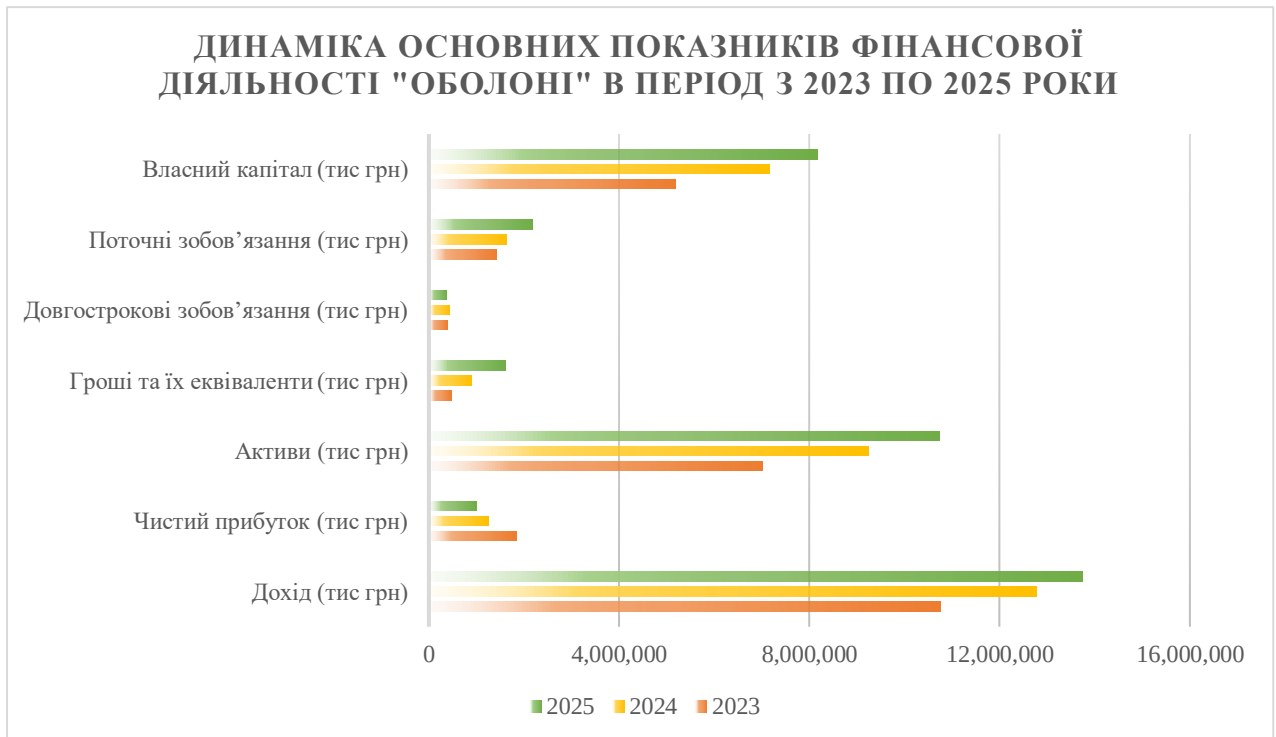


Рис. 2.3 – Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства в період з 2023 по 2025 роки.

Створено автором на основі даних [23],[24]

Можемо прослідкувати, що впродовж 2023–2025 років фінансово-господарська діяльність ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку тенденцію до нарощування масштабів операційної діяльності: дохід підприємства зріс із 10 742 млн грн у 2023 році до 13 737 млн грн у 2025 році, а сукупні активи збільшилися на 49% — до 10 732 млн грн. Власний капітал за досліджуваний період зріс на 57%, що свідчить про високий рівень фінансової автономії та переважно ендогенний характер фінансування розвитку підприємства. Дані результати дозволяють кваліфікувати стратегічну позицію компанії як фінансово стійку в умовах системних макроекономічних викликів воєнного часу.

Водночас структурний аналіз виявляє суттєву диспропорцію між динамікою доходів і прибутковості: чистий прибуток скорочувався протягом обох аналізованих років — на 32% у 2024 році та на 20% у 2025 році, досягнувши 1 004 млн грн. Зазначена дивергенція є ознакою випереджаючого зростання витратної бази, зумовленого комплексом чинників: підвищенням вартості сировини та енергоносіїв в умовах інфляційного тиску, збільшенням логістичних витрат внаслідок переорієнтації збутових ланцюгів, а також зростанням витрат

на фінансове обслуговування зобов'язань. Подібна конфігурація фінансових результатів типова для підприємств-лідерів ринку, що зберігають ринкову частку ціною стиснення операційної маржі.

Окремої уваги заслуговує еволюція боргового портфеля та ліквідної позиції підприємства. Довгострокові зобов'язання скоротилися до 377 млн грн у 2025 році, тоді як поточні зобов'язання зросли на 33% — до 2 184 млн грн, — що свідчить про трансформацію структури боргу у бік короткострокових інструментів фінансування. Паралельно відбувалося стрімке накопичення грошових коштів: їх обсяг збільшився на 81% у 2025 році, досягнувши 1 616 млн грн. Така конфігурація відображає обережну буферну стратегію підприємства в умовах підвищеної невизначеності, наприклад як для підтримання значного запасу ліквідності там слугує хеджем проти ризиків переривання операційної діяльності, проте одночасно свідчить про відкладений попит на інвестиції та субоптимальне використання капіталу.

Отже, фінансовий профіль ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 роках характеризується поєднанням операційного зростання та рентабельнісного стиснення — феномен, притаманний великим промисловим підприємствам, що функціонують в умовах структурної трансформації економіки та військового стану в країні. Ключовими зонами управлінського реагування залишаються оптимізація операційних і логістичних витрат, реструктуризація боргового портфеля на користь довгострокових інструментів та вироблення активної інвестиційної стратегії для продуктивного використання накопиченої ліквідності.

Наступна таблиця 2.3, відображає динаміку ключових фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Оболонь» за період 2023–2025 років, а також темпи їх зміни у річному вимірі. Представлені показники дозволяють оцінити рівень ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та структури капіталу підприємства, що є важливими для аналізу його фінансового стану та ефективності управління ресурсами.

Таблиця 2.3 – Динаміка фінансових індикаторів ПРАТ «Оболонь» в період з 2023 по 2025 роки

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	230,71	234,78	249,10	4,07	14,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	33,31	49,6	73,96	16,29	24,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	114,19	140,81	160,02	26,62	19,21
Коефіцієнт автономії, %	74,14	76,27	76,14	2,13	-0,13
Рентабельність активів (ROA), %	26,15	13,28	9,35	-12,87	-3,93
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	42,82	19,08	13,09	-23,74	-5,99
Чиста маржа, %	17,02	9,76	7,31	-7,26	-2,45
Коеф. покриття необоротних активів власним капіталом, %	139,73	138,38	154,44	-1,35	16,06
Коефіцієнт заборгованості, %	20,35	19,12	20,35	-1,23	1,23

Створено автором на основі даних [23],[24]

Аналіз показників ліквідності засвідчує стійку позитивну динаміку платоспроможності підприємства впродовж усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 230,71% до 249,10%, коефіцієнт абсолютної ліквідності — більш ніж удвічі: з 33,31% до 73,96%, коефіцієнт швидкої ліквідності — з 114,19% до 160,02%. Усі три показники суттєво перевищують нормативні значення, що свідчить про значний запас покриття поточних зобов'язань та високу здатність підприємства їх обслуговувати без залучення менш ліквідних активів. Пояснення такої динаміки слід шукати у свідомій консервативній фінансовій стратегії в умовах воєнної невизначеності: підприємство цілеспрямовано накопичує ліквідний резерв як буфер проти

потенційних операційних і фінансових шоків, зумовлених нестабільністю логістичних ланцюгів та непередбачуваністю регуляторного середовища.

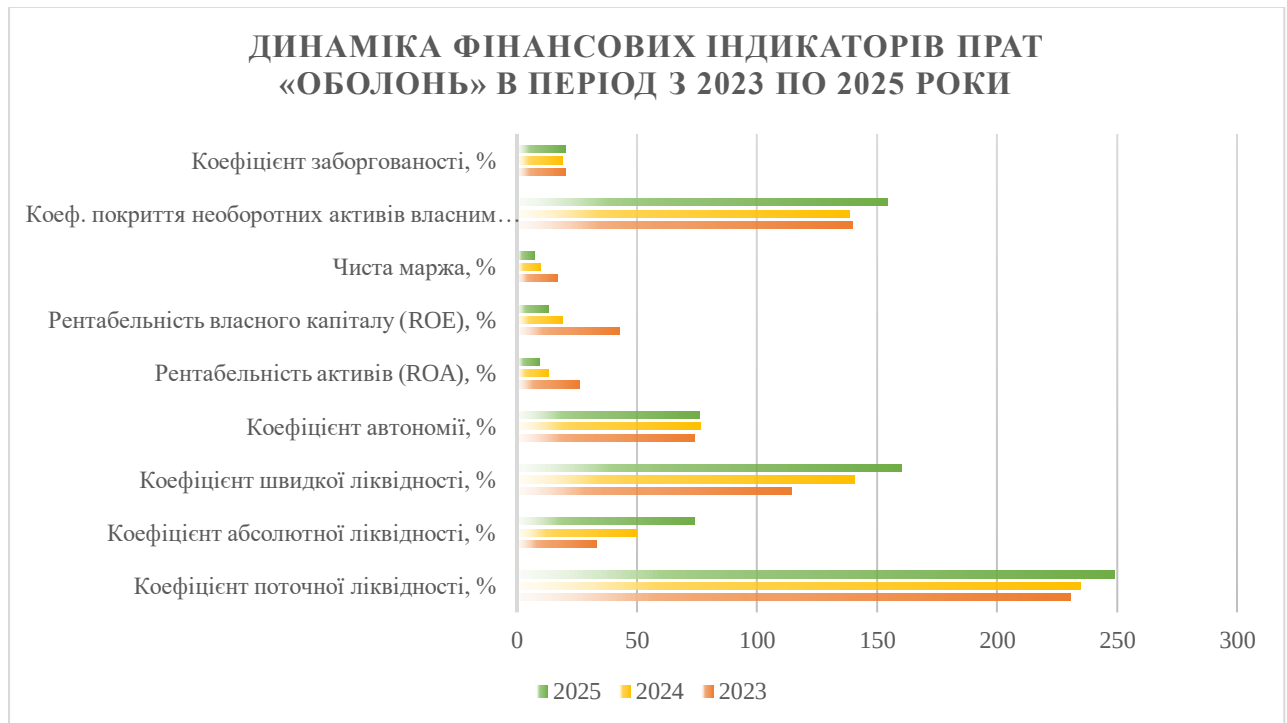


Рис. 2.4 – Динаміка фінансових індикаторів ПРАТ «Оболонь» в період з 2023 по 2025 роки.

Створено автором на основі даних [23],[24]

Показники фінансової стійкості також демонструють стабільно сприятливий рівень. Коефіцієнт автономії залишався практично незмінним упродовж усього аналізованого горизонту — в діапазоні 74–76%, що значно перевищує нормативний поріг і підтверджує переважно власний характер фінансування активів підприємства. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом зріс до 154,44% у 2025 році, свідчаючи про зміцнення матеріальної бази за рахунок внутрішніх джерел. Коефіцієнт заборгованості залишався стабільним на рівні близько 20%, що підтверджує низьке боргове навантаження та структурну збалансованість пасивів підприємства.

Найбільш тривожною тенденцією аналізованого періоду є системне та прискорене зниження всіх показників рентабельності. ROA скоротилася з 26,15% до 9,35%, ROE — майже втричі: з 42,82% до 13,09%, чиста маржа — з 17,02% до 7,31%. Така динаміка відображає випереджаюче зростання витратної бази порівняно з доходами: підвищення цін на сировину, енергоносії та

пакувальні матеріали в умовах інфляційного тиску суттєво збільшило собівартість продукції, а переорієнтація збутових ланцюгів зумовила зростання логістичних та операційних витрат.

Додатковим чинником зниження відносних показників рентабельності є випереджаюче нарощування бази активів і власного капіталу порівняно з приростом чистого прибутку, що математично знижує ROA та ROE навіть за відносно стабільної абсолютної величини прибутку. Різкіше падіння ROE порівняно з ROA додатково свідчить про зменшення ефективності використання акціонерного капіталу, що становить стратегічний виклик для підприємства в середньостроковій перспективі.

Таким чином, фінансові індикатори ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки формують суперечливу, але структурно логічну картину: зміцнення платоспроможності та фінансової стійкості відбувається на тлі системного погіршення рентабельності — конфігурація, характерна для великих виробничих підприємств, що в умовах зовнішньої невизначеності обирають стратегію консервативного управління ризиками на шкоду ефективності використання капіталу. Відновлення рентабельних показників через оптимізацію витратної складової та активізацію інвестиційної діяльності залишається ключовим пріоритетом управлінської політики підприємства у середньостроковій перспективі.

2.2 Аналіз експортної діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» є найбільшим українським експортером пива, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність одночасно у кількох напрямках: експорт готової продукції (пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода), експорт виробничої сировини (ячмінний солод пльзенського типу, пивна дробина), а також реалізація вторинної сировини — зокрема матеріалу з переробки ПЕТ-пляшок до Китаю. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює кілька товарних груп і характеризується диверсифікованою структурою як за номенклатурою, так і за географією. [21]

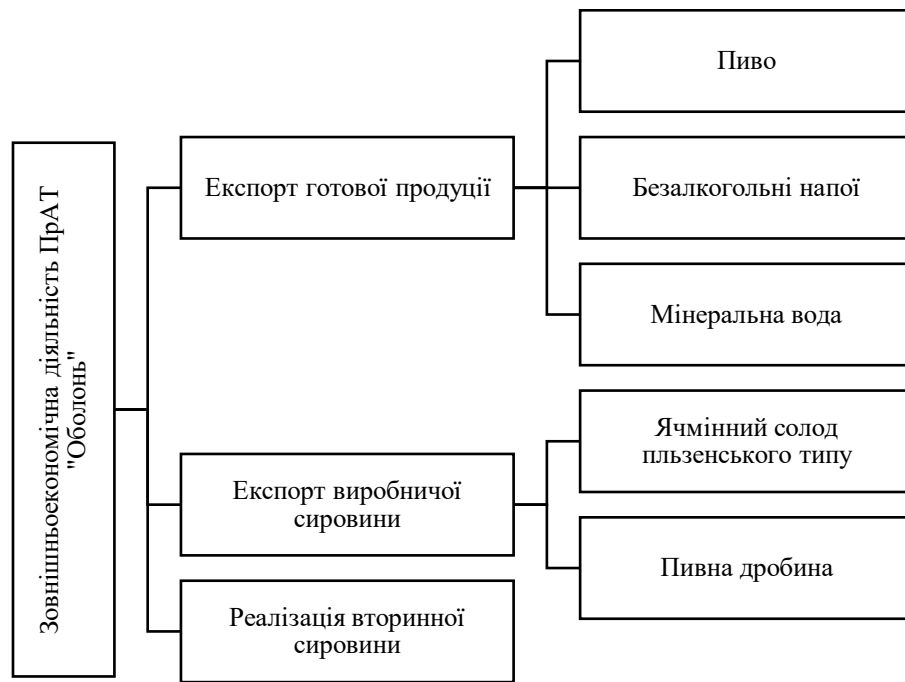


Рис. 2.5 – Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь».

Створено автором на основі даних [21],[22]

Підприємство першим серед виробників на пострадянському просторі розпочало систематичний експорт пива за кордон ще у 1989 році, відкривши британський ринок як перший зарубіжний плацдарм. Після здобуття Україною незалежності, «Оболонь» закріпила за собою роль флагмана-експортера вітчизняної пивоварної галузі. За підсумками 2009 року частка підприємства в українському пивному експорті становила 79,4%, що підтверджує домінуючу позицію компанії на зовнішніх ринках на ранніх етапах. Станом на 2018 рік продукція корпорації була представлена у 53 країнах світу. Окрім того, починаючи з 2009 року «Оболонь» розпочала експорт ячмінного солоду та пивної дробини, а солод, що виробляється на солодівні у Чемерівцях Хмельницької області, відповідає як українським, так і міжнародним стандартам якості. [26]

Станом до повномасштабного вторгнення, продукція "Оболоні" була представлена в усіх торгових точках нашої держави та у 78 країнах світу. [27] Внаслідок цього, відбулась суттєва структурна перебудова географії збуту. Показники експорту скоротилися у 2,5 рази як у кількісному, так і у вартісному вимірі, а географія присутності звузилася з 78 до 44 країн світу. Найбільш чутливими до порушення логістичних ланцюгів виявилися ринки, відокремлені

від України морем або океаном, — передусім Латинська Америка та Африка. Водночас підприємство активно реалізовувало компенсаторну стратегію освоєння нових ринків збуту: серед нових ринків варто виокремити вихід на ринки Швеції, Данії та Фінляндії, а також укладення угоди з провідним ірландським дистриб'ютором напоїв. [28]

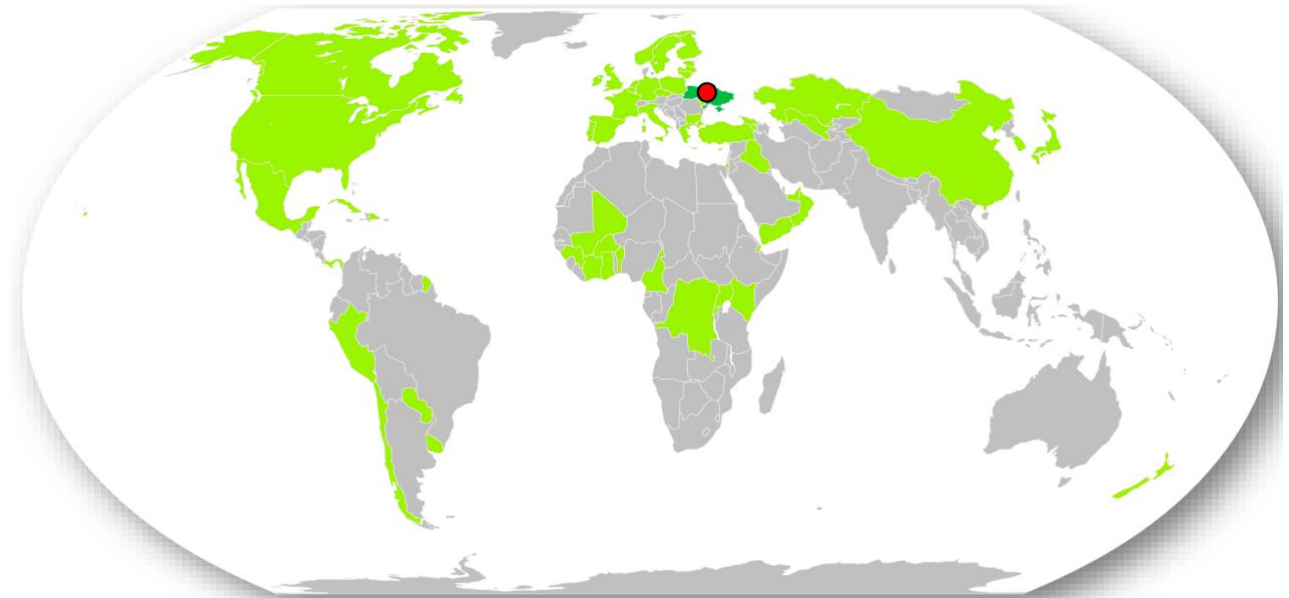


Рис. 2.6 – Мапа експорту продукції ПрАТ «Оболонь».

Джерело: [30]

Традиційно пріоритетними для «Оболоні» залишаються ринки країн ЄС та пострадянського простору, де присутня значна українська діаспора і сформована лояльна споживча база. Ключовими партнерами виступають Велика Британія (перший і стратегічно важливий ринок), Польща, Німеччина, США, Канада, Молдова та країни Балтії. Перспективними напрямками розвитку, за даними Київської торгово-промислової палати, підприємство визначає ринки Африки (Кенія, Уганда, Нігерія, Руанда), Близького Сходу (ОАЕ, Бахрейн, Ірак) та Азії (Китай, Корея). Країни з розвиненими торговими відносинами — США, Велика Британія, Канада — мають високий потенціал для розширення бізнесу завдяки сприятливим умовам для експорту та наявності торгових угод. Водночас в серпні 2013 року через тотальне блокування українського експорту «Оболонь» повністю припинила поставки в Росію — ринок, який раніше був одним із ключових. [21], [29]

Оснoву екcпортного портфелю cкладaють кiлька товaрних лiнiй. Провiдну роль вiдiграє пиво пiд торговою маркою «Оболонь» у широкому асортиментi (Лагер, Премiум, Пшеничне, Портер, Оксамитове, Безалкогольне та iн.). Поряд iз пивом на зовнiшнi ринки поcтaчуютьcя безалкогольнi напої — наcамперед «Живчик», «Оболонь Лимонад» та «Кола Нова», — а також питна вода «Оболонська». Загалом пiдприємство виготовляє пиво, безалкогольнi та cлабоалкогольнi напої, мiнеральну воду, будучи найбільшим в кpaїні екcпортером пива, i є власником широкого портфелю брендiв — «Оболонь», Carling, Zlata Praha, Nike Premium, Zibert, «Живчик», «Оболонська». Диверсифiкацiя товaрного портфелю у бiк безалкогольної продукцiї вiдповiдає глобальному тренду знизення cпоживання алкогoлю та дозволяє пiдприємству зберiгати присутнiсть на ринках iз суворим регулюванням алкогoльної продукцiї. [31]

ЕКСПОРТНИЙ ПОРТФЕЛЬ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

ШИРОКИЙ АСОРТИМЕНТ. СИЛЬНІ БРЕНДИ. ГЛОБАЛЬНА ПРИСУТНІСТЬ



ПИВО «ОБОЛОНЬ»

Провідна роль у експортному портфелі. Широкий асортимент для різних смаків та вподобань.



Оболонь Lager
Оболонь Преміум
Оболонь Пшеничне
Оболонь Портер
Оболонь Оксамитове
Оболонь Безалкогольне

БЕЗАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ

Популярні напої для щоденного споживання.



Живчик
Оболонь Лимонад
Кола Нова

ПИТНА ВОДА

Природна вода для здорового способу життя.



Оболонська негазована
Оболонська газована

КАТЕГОРІЇ ПРОДУКЦІЇ

-  ПИВО
-  БЕЗАЛКОГОЛЬНІ ТА СЛАБОАЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ
-  МІНЕРАЛЬНА ВОДА



НАЙБІЛЬШИЙ ЕКСПОРТЕР ПИВА В УКРАЇНІ

Продукція представлена у 70+ країнах світу

ШИРОКИЙ ПОРТФЕЛЬ БРЕНДІВ





ДИВЕРСИФІКАЦІЯ У БІК БЕЗАЛКОГОЛЬНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Вiдповiдає глобальному тренду знизення cпоживання алкогoлю та дозволяє зберiгати присутнiсть на ринках iз суворим регулюванням алкогoльної продукцiї.

Рис. 2.7 – Експортний портфель ПрАТ «Оболонь».

Створено автором на основі даних [21], [31]

На внутрішньому ринку «Оболонь» посідає другу позицію серед чотирьох ключових гравців: Carlsberg Ukraine, ПрАТ «Оболонь», АВ InBev Efes Україна

та Перша приватна броварня разом контролюють близько 80–85% українського ринку пива. При цьому саме «Оболонь» зберігає статус беззаперечного лідера у сфері пивного експорту — позицію, що не підлягає конкуренції з боку транснаціональних гравців, орієнтованих переважно на внутрішній збут. [32]

Конкурентоспроможність «Оболоні» на зовнішніх ринках ґрунтується на кількох ключових факторах. По-перше, підприємство позиціонує свою продукцію як автентичний вітчизняний бренд з більш ніж тридцятирічною експортною традицією, що є вагомим маркетинговим аргументом особливо в умовах зростання міжнародної уваги до України. Компанія була заснована за чеським зразком, що забезпечило їй відповідність високим європейським стандартам якості від початку діяльності. По-друге, джерелом виробничої переваги є використання артезіанської води юрського горизонту (290 м), що безпосередньо формує органолептичні характеристики продукту. По-третє, широкий асортимент — понад 15 сортів пива та розгалужена лінійка безалкогольних напоїв — дозволяє охоплювати різні споживчі сегменти залежно від характеристик цільового ринку. [29]

Водночас конкурентне середовище на зовнішніх ринках є структурно складнішим, ніж на внутрішньому. Регіони, відокремлені від України морем чи океаном, залишаються найбільш складними через дороговартісну логістику, що суттєво обмежує цінову конкурентоспроможність продукції на ринках Латинської Америки, Африки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Крім того, ринки країн ЄС характеризуються жорсткими вимогами до маркування, сертифікації та стандартів якості, що зумовлює додаткові транзакційні витрати для виходу та підтримки присутності на них. [28]

У 2024 році Київська торгово-промислова палата визначила «Оболонь» переможцем конкурсу «Кращий експортер року 2023», що є об'єктивним підтвердженням стійких конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках попри системний тиск воєнного часу. [29]

Щодо оцінки результатів ЗЕД та перспектив зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», то визначено, що у 2023–2025 роках підприємство

демонструє ознаки структурної адаптації до нових умов функціонування: географія збуту звужується кількісно, але диверсифікується якісно — за рахунок освоєння нових, раніше відсутніх у портфелі ринків Скандинавії та Ірландії. Акумуляований ліквідний резерв та зміцнена власна капітальна база, яка оцінюється у 8 171 млн грн у 2025 році, формують передумови для відновлення інвестиційної активності у напрямку просування на зовнішніх ринках. [25]

Найбільш перспективним та водночас найкраще інституційно підготовленим напрямом залишається подальше нарощування присутності на ринках Європейського Союзу. Підґрунтям для цього слугує сприятлива трансформація торговельно-правового режиму між Україною та ЄС. Загальний обсяг торгівлі товарами між ЄС та Україною сягнув €67,2 млрд у 2024 році — більш ніж удвічі порівняно з моментом набуття чинності DCFTA у 2016 році, а ЄС є головним торговельним партнером України, забезпечуючи понад 50% товарообігу. У жовтні 2025 року набрала чинності оновлена редакція угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі, яка передбачає розширений доступ українських товарів на ринок ЄС та містить взаємне зобов'язання сторін щодо вивчення заходів, спрямованих на допомогу українським експортерам у відновленні доступу до традиційних ринків третіх країн. Для виробників харчової промисловості, до яких належить «Оболонь», подібна лібералізація створює безпосередні конкурентні переваги: зниження митних бар'єрів і спрощення митних процедур здатні суттєво зменшити транзакційні витрати на обслуговування поставок і тим самим підвищити цінову конкурентоспроможність продукції на європейських полицях. [33]

Ключовим інструментом просування на ринку ЄС для «Оболоні» є стратегія, орієнтована на діаспорний попит: у країнах ЄС перебуває від 4 до 6 млн українців — переважно трудових мігрантів і вимушених переселенців, що утворюють стабільний і значний споживчий сегмент із сформованою ідентичністю й лояльністю до вітчизняних брендів. Польща, Угорщина та інші прикордонні держави-члени стали критичними логістичними й транзитними центрами для торгівлі України з ЄС та глобальними ринками, утворивши нові

суттєві бізнес-можливості. Польський ринок є особливо перспективним: за кількістю українських громадян у країні він формує безпосередній попит на брендovanу вітчизняну продукцію, а сама Польща функціонує як «плацдарм» для подальшого дистрибуційного проникнення в країни ЄС з вищою купівельною спроможністю — Німеччину, Францію, Нідерланди. [34]

На скандинавських ринках — Швеції, Данії та Фінляндії, де «Оболонь» вже закріпилась у 2023 році, — вирізняється специфіка позиціонування: виражені вимоги до якості, стандартів відповідальної дистрибуції алкоголю та суворе регулювання роздрібного продажу через державні монополії, такі як Systembolaget, Alko, Vinmonopolet, означають необхідність підвищеної сертифікаційної готовності та довгострокового партнерства з місцевими імпортерами. Успішне входження на ці ринки має стратегічну цінність, що виходить за межі власне обсягів продажів: присутність у скандинавських державах формує «знак якості» для просування в інші регіони з аналогічними регуляторними стандартами.

Позиціонування продукції на ринках ЄС доцільно будувати на двох конкуруючих наративах, кожен з яких апелює до різних споживчих мотивацій. Перший — «автентичний вибір» — адресований діаспорній аудиторії та акцентує на культурній ідентичності, знайомому смаку та підтримці українського виробника. Другий — «craft heritage» — орієнтований на широку європейську аудиторію і спирається на понад 50-річну традицію пивоваріння, артезіанську воду юрського горизонту й апробовані рецептури, що дозволяє «Оболоні» конкурувати у сегменті «heritage lager» поруч із чеськими та польськими брендами.

Другий стратегічний вектор пов'язаний з поступовим освоєнням ринків Африки, Близького Сходу та Азії — географій із високим довгостроковим демографічним потенціалом. Серед перспективних ринків зростання підприємство ідентифікує країни Африки (Кенія, Уганда, Нігерія, Руанда), Близького Сходу (ОАЕ, Бахрейн, Ірак), а також Азії (Китай, Корея), де зростаючий попит на якісні напої відкриває нові можливості для бізнесу.

Аналітичні дані підтверджують цей прогноз: попит на пиво в Африці підтримується молодими споживачами, а в Азії темпи зростання ринку стримуються лише тимчасовим затишшям на китайському та японському алкогольних ринках. [29], [35]

Проте реалізація африканського та близькосхідного вектору потребує вирішення критичної проблеми логістики. Регіони, відокремлені від України морем чи океаном, є найбільш складними саме через дороговартісну логістику, що суттєво позначається на конкурентоспроможності продукції на далеких ринках. Після повномасштабного вторгнення 2022 року та обмежень чорноморського судноплавства логістичні витрати зросли в рази: маршрути через сухопутні кордони ЄС значно довші та дорожчі порівняно з морськими поставками, що математично звужує рентабельну зону присутності «Оболоні» на далеких ринках. Відновлення повноцінної роботи морських коридорів у постконфліктний період є, таким чином, системною передумовою ефективного освоєння ринків Глобального Півдня. [28]

Стратегічно пробні поставки в окремі африканські країни — зокрема до Республіки Конго, що вже здійснювались раніше, — доцільно розглядати не стільки як комерційно значущий канал, скільки як інструмент формування дистрибуційної та сертифікаційної інфраструктури, яка дозволить масштабувати присутність у разі нормалізації логістичного середовища. Паралельно в контексті ринків Близького Сходу, зокрема ОАЕ та Бахрейну, де споживання безалкогольних напоїв і безалкогольного пива зростає, особливого значення набуває безалкогольний сегмент продуктового портфеля «Оболоні».

Паралельно з географічним розширенням ключовим виміром стратегії є адаптація товарного портфеля до глобальних споживчих тенденцій. За публікаціями Euromonitor International за 2023 рік, в Україні спостерігається зменшення попиту на дешеве пиво, зумовлене зростанням вимог споживачів до якості продукту, а також зростає популярність безалкогольного пива. Ця тенденція є глобальною: ринки ЄС демонструють стаке збільшення частки безалкогольного та низькоалкогольного сегментів, що відкриває перед

«Оболонню» можливість позиціонувати свої безалкогольні сорти як продукт для ринків із рестриктивним алкогольним регулюванням, наприклад, в Скандинавію та в країни Близького Сходу і для споживачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя. У 2024 році виробництво пива з вмістом алкоголю менше 0,5% в ЄС зросло на 11,1%, що підтверджує прискорення цього структурного зсуву. [36], [37]

Окремою товарною групою з очевидним експортним потенціалом є ячмінний солод. Зважаючи на те що вироблений на солодівні в Чемерівцях солод пльзенського типу відповідає міжнародним стандартам якості, а глобальний пивний ринок переживає зростання крафтового сегмента — особливо в країнах ЄС, — постачання преміального солоду незалежним пивоварням ЄС є перспективним B2B-напрямом, що дозволяє «Оболоні» монетизувати виробничі потужності незалежно від кінцевого споживчого ринку.

Всі вищедосліджені дані про стратегічні вектори розширення експорту ПрАТ «Оболонь» було зображено на рис. 2.8.



Рис. 2.8 – Стратегічні вектори розширення експорту ПрАТ «Оболонь»

Створено автором на основі даних [33], [34], [37]

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» у 2023–2025 роках характеризується суперечливою, але стратегічно логічною динамікою: кількісне скорочення географії присутності з 78 до 44 країн під впливом деструктивних чинників воєнного часу супроводжується якісною диверсифікацією ринкового портфеля — через освоєння нових ринків Скандинавії та Ірландії, активізацію діаспорного каналу в країнах ЄС та поглиблення інституційних передумов для розширення у рамках оновленого DCFTA. Підприємство зберігає беззаперечне лідерство серед українських пивних експортерів, спирається на тридцятирічну експортну традицію, сформований бренд міжнародного рівня та диверсифікований товарний портфель, що охоплює пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду та виробничу сировину, — сукупність конкурентних переваг, що забезпечує стійкість ринкових позицій навіть в умовах системних зовнішніх шоків.

Визначені стратегічні вектори розширення — поглиблення присутності на ринках ЄС як пріоритеті першого порядку, поступове освоєння ринків Африки та Близького Сходу як другого ешалону та адаптація товарного портфеля до глобального тренду безалкогольного та низькоалкогольного споживання — формують цілісну й обґрунтовану архітектуру середньострокової ЗЕД-стратегії. Її успішна реалізація, однак, обумовлена вирішенням ряду системних обмежень: нормалізацією логістичних маршрутів і відновленням чорноморського судноплавства, інвестиційною активізацією за рахунок акумульованого ліквідного резерву, а також підвищенням сертифікаційної та регуляторної готовності до вимог цільових ринків. Сукупна реалізація цих умов визначатиме здатність підприємства перетворити адаптивну реакцію воєнного часу на стійку довгострокову конкурентну позицію на міжнародних ринках.

2.3 Аналіз ризиків експортної діяльності підприємства, оцінка ефективності

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається не лише обсягами реалізованих товарів, а й здатністю системно управляти

ризиками, що супроводжують кожен аспект міжнародних операцій. У науковій літературі під ризиком ЗЕД розуміють імовірність настання несприятливих подій, що призводять до відхилення фактичних результатів від запланованих у сфері міжнародної торгівлі. Для ПрАТ «Оболонь», що функціонує в умовах активного збройного конфлікту, система ризиків набуває особливої складності та багаторівневості.

На основі аналізу зовнішнього середовища та специфіки діяльності підприємства було ідентифіковано та систематизовано десять ключових ризикових груп, що впливають на ЗЕД підприємства, наведених у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Систематизація ризиків ЗЕД ПрАТ «Оболонь»

Вид ризику	Характеристика	Джерело виникнення	Наслідки для підприємства
Воєнно-політичний	Порушення операційної діяльності, пошкодження виробничої та збутової інфраструктури, обмеження транскордонного руху товарів	Повномасштабне вторгнення РФ в Україну з лютого 2022 р.; ракетні удари по об'єктах інфраструктури та енергосистемі; запровадження воєнного стану	Призупинення або повне скорочення експортних поставок на окремих напрямках; пошкодження виробничих потужностей; позаплановий простій підприємства; втрата контрактних зобов'язань перед зарубіжними партнерами
Логістичний	Зростання транспортних витрат, суттєве подовження маршрутів доставки, непередбачувані збої у ланцюгах постачання	Фактичне блокування чорноморських портів та мінування акваторії; руйнування залізничної та дорожньої інфраструктури в результаті обстрілів; вимушена переорієнтація на сухопутні маршрути через ЄС	Зростання питомих транспортних витрат у 2–3 рази порівняно з морськими маршрутами; зниження цінової конкурентоспроможності на далеких ринках Африки та Азії; скорочення географії

			присутності з 78 до 44 країн
Валютний	Курсові коливання між гривнею та валютами країн-партнерів, ризик знецінення експортної виручки при конвертації	Нестабільність гривні внаслідок воєнних видатків і дефіциту бюджету; волатильність євро та долара на глобальних ринках; жорстке валютне регулювання НБУ в умовах воєнного стану	Скорочення фактичного прибутку від експортних операцій при різкій девальвації або ревальвації; ускладнення планування виручки та розрахунку рентабельності контрактів; ризик валютних збитків при затримці платежів
Регуляторний	Непередбачувана зміна митних тарифів, санітарних та фітосанітарних вимог, технічних регламентів і нетарифних обмежень на цільових ринках	Введення нових захисних заходів країнами ЄС щодо українського імпорту, аналогічно протестам польських фермерів 2024 р; оновлення стандартів маркування алкогольної продукції; переговорний процес DCFTA 2.0 між Україною та ЄС	Додаткові витрати на адаптацію упаковки та маркування; тимчасове призупинення поставок до моменту проходження нової сертифікації; втрата позицій на ринку через затримки з оновленням дозвільної документації
Репутаційний	Формування негативних асоціацій у споживачів країн-партнерів через прив'язку бренду до воєнного конфлікту; загроза бойкоту «всього українського» або, навпаки, втрата нейтральності	Неоднозначне медіависвітлення подій в Україні в окремих регіонах світу, таких як Близький Схід та Африка; ризик сприйняття продукції як «небезпечної» через асоціацію з зоною конфлікту; дії конкурентів, що	Падіння попиту на брендовану продукцію на нових ринках; ускладнення переговорів з новими дистриб'юторами; необхідність збільшення маркетингових бюджетів для нейтралізації негативного іміджу

		використовують геополітичний контекст у маркетингу	
Конкурен- тний	Посилення позицій місцевих виробників пива та транснаціональних гравців на цільових ринках; цінова конкуренція з боку чеських, польських та нідерландських брендів	Зростання внутрішнього пивоваріння в країнах ЄС ; агресивне позиціонування Carlsberg, Heineken, AB InBev на ринках, де «Оболонь» намагається закріпитися; активізація крафтового сегмента	Звуження доступних цінових ніш; тиск на роздрібні ціни при необхідності конкурувати з локальними брендами; ризик витіснення з полиць у роздрібних мережах
Сертифі- каційни й	Невідповідність технічних характеристик або маркування продукції вимогам окремих цільових ринків, передусім скандинавських та британського	Жорсткі вимоги держмонополій Швеції, Фінляндії та Норвегії до стандартів алкогольної продукції; вимоги нового британського законодавства щодо маркування після Brexit; стандарту харчової безпеки ЄС	Відмова у доступі до роздрібних мереж держмонополій; значні витрати на повторну сертифікацію та адаптацію виробничого процесу; затримка виходу на новий ринок на 6–18 місяців
Ціновий	Зростання собівартості продукції через подорожчання сировини, енергоносіїв та пакувальних матеріалів в умовах інфляційного тиску	Загальноукраїнська інфляція та зростання цін на ячмінь, хміль, скло і ПЕТ-упаковку; підвищення тарифів на електроенергію через руйнування енергетичної інфраструктури; збільшення вартості імпортних компонентів	Зниження чистої маржі; ризик збиткових поставок на окремих напрямах при фіксованих контрактних цінах; необхідність перегляду умов контрактів або відмови від нерентабельних ринків
Кадрови й	Скорочення кількості та якості доступних трудових ресурсів у	Мобілізаційні заходи в умовах воєнного стану; еміграція кваліфікованих	Зниження операційної спроможності ЗЕД- підрозділів; ризик втрати

	ключових підрозділах, відповідальних за ЗЕД	фахівців з відділів зовнішньоекономічної діяльності, логістики та маркетингу; психологічне вигорання персоналу	інституційної пам'яті та налагоджених контактів з іноземними партнерами; збільшення витрат на навчання і залучення нового персоналу
Інформаційний	Загроза несанкціонованого доступу до баз даних контрагентів, умов контрактів та комерційної таємниці; атаки на ERP-системи управління ланцюгами постачання	Цілеспрямовані кібератаки російських хакерських угруповань на об'єкти критичної інфраструктури та великий бізнес України; загальне підвищення рівня кіберзагроз у регіоні в умовах гібридної війни	Витік конфіденційної інформації про умови контрактів і партнерів; збої в автоматизованих системах обліку та управління поставками; репутаційні та фінансові збитки у разі компрометації даних клієнтів

Створено автором на основі даних [21],[22], [30]

З метою кількісної оцінки ідентифікованих ризиків було проведено їх ранжування за двома параметрами: імовірністю виникнення (Р) та рівнем впливу на діяльність підприємства (І), кожен з яких оцінювався за п'ятибальною шкалою, відповідно до методики матриці ризиків, що базується на вимогах міжнародного стандарту ISO 31000:2018 та знаходить широке застосування у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі з питань управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. [38] Інтегральний показник ризику (R) розраховувався як добуток відповідних оцінок за формулою $R = P \times I$. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Кількісна оцінка ризиків ЗЕД ПрАТ «Оболонь» за методом матриці ризиків

Вид ризику	Імовірність (Р), 1–5	Вплив (І), 1–5	$R = P \times I$	Зона ризику
Логістичний	4,5	4,8	21,6	Критична
Воєнно-політичний	4,2	4,5	18,9	Критична

Валютний	3,8	4	15,2	Висока
Регуляторний	3,5	3,8	13,3	Висока
Репутаційний	3,2	3,5	11,2	Висока
Конкурентний	2,8	3,2	9	Помірна
Сертифікаційний	2,5	2,8	7	Помірна
Ціновий	2	2,5	5	Помірна
Кадровий	1,8	2	3,6	Низька
Інформаційний	1,5	1,8	2,7	Низька

Створено автором на основі даних [21], [38]



Рис. 2.9 – Динаміка ступені загрозовості дослідених ризиків для ПрАТ «Оболонь»

Створено автором на основі даних [21], [38]

Результати кількісної оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь», здійсненої за методом матриці ризиків, засвідчують суттєву диференціацію загрозовості ідентифікованих ризикових факторів та дозволяють сформувати чотирирівневу ієрархію за критерієм інтегрального показника $R = P \times I$.

Найвищий рівень загрози формують два ризики критичної зони — логістичний ($R = 21,6$) та воєнно-політичний ($R = 18,9$), — що у сукупності відображають системний деструктивний вплив збройного конфлікту на

зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Логістичний ризик посідає першу позицію в ієрархії загроз і характеризується одночасно найвищою імовірністю виникнення (4,5 із 5) та граничним рівнем впливу (4,8 із 5). Його домінуюче положення обумовлено сукупністю структурних чинників: фактичним блокуванням чорноморських портів і вимушеною переорієнтацією на дороговартісні сухопутні маршрути через країни ЄС, руйнуванням залізничної та дорожньої інфраструктури внаслідок систематичних обстрілів, а також непередбачуваністю строків та вартості доставки в умовах активних бойових дій. Практичним наслідком реалізації логістичного ризику є зростання питомих транспортних витрат у 2–3 рази порівняно з довоєнним рівнем, що безпосередньо знижує цінову конкурентоспроможність продукції на далеких ринках і математично звужує географію рентабельного збуту — саме цим пояснюється скорочення кількості ринків присутності підприємства з 78 до 44 країн після 2022 року. Воєнно-політичний ризик ($R = 18,9$) є фундаментальним за своєю природою, оскільки він генерує більшість інших ідентифікованих ризиків: порушення операційної діяльності, загроза фізичного пошкодження виробничих потужностей, запровадження обмежень на переміщення товарів та персоналу — все це є прямими наслідками збройного конфлікту, які неможливо усунути виключно управлінськими заходами на рівні підприємства.

Зону високих ризиків формують три фактори: валютний ($R = 15,2$), регуляторний ($R = 13,3$) та репутаційний ($R = 11,2$). Валютний ризик посідає третю позицію в ієрархії загроз і відображає системну нестабільність гривні в умовах значних воєнних видатків та бюджетного дефіциту. Його реалізація безпосередньо позначається на фактичному прибутку від експортних операцій: при різких курсових коливаннях контрактна виручка в іноземній валюті може суттєво знецінитися після конвертації, що робить окремі ринки нерентабельними постфактум — вже після підписання контрактів за фіксованими цінами. Регуляторний ризик ($R = 13,3$) набув особливої актуальності у контексті переговорного процесу щодо оновлення угоди DCFTA між Україною та ЄС та протекціоністських настроїв окремих держав-членів, передусім Польщі та

Франції, які у 2024 році лобіювали обмеження на імпорт агропродовольчої продукції з України. Хоча алкогольна продукція не є безпосереднім об'єктом аграрних обмежень, прецедент регуляторного тиску свідчить про нестабільність торговельного режиму і може потенційно охопити ширше коло товарних груп. Репутаційний ризик ($R = 11,2$), попри відносно нижчу імовірність ($3,2$), характеризується суттєвим рівнем впливу ($3,5$) і є специфічним для умов воєнного часу: неоднозначне медіависвітлення подій в Україні на окремих ринках Близького Сходу та Африки може формувати образ «небезпечного» або «нестабільного» постачальника, що ускладнює залучення нових дистриб'юторів та переговори з роздрібними мережами саме в тих регіонах, які підприємство визначає перспективними для розширення присутності.

Зона помірних ризиків включає конкурентний ($R = 9,0$), сертифікаційний ($R = 7,0$) та ціновий ($R = 5,0$) ризики. Конкурентний ризик обумовлений посиленням позицій транснаціональних гравців — Carlsberg, Heineken, AB InBev — на тих самих ринках ЄС, де «Оболонь» прагне нарощувати присутність: ці компанії мають суттєві переваги у брендингу, дистрибуційній мережі та маркетингових бюджетах, що ускладнює конкуренцію за місце на полицях роздрібних мереж. Сертифікаційний ризик набуває практичного значення при виході на ринки зі специфічним регулюванням — зокрема, скандинавські держмонополії (Systembolaget, Alko, Vinmonopolet) висувають жорсткі вимоги до стандартів продукції, маркування та умов дистрибуції, невідповідність яким може призвести до відмови у допуску до збутової мережі та затримки на ринку тривалістю від 6 до 18 місяців. Ціновий ризик ($R = 5,0$), незважаючи на відносно низьке інтегральне значення, має безпосередній зв'язок із спостережуваним погіршенням рентабельнісних показників підприємства: зростання вартості ячменю, хмелю, скляної та ПЕТ-упаковки, а також підвищення тарифів на електроенергію внаслідок руйнування енергетичної інфраструктури вже відобразилося у падінні чистої маржі з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році.

Найнижчий рівень загрози формують кадровий ($R = 3,6$) та інформаційний ($R = 2,7$) ризики, що належать до зони прийнятних значень. Відносно низький

рейтинг кадрового ризику пояснюється стабільністю чисельності персоналу підприємства — 2 162 особи у 2025 році, — яка коливається в межах статистичної похибки порівняно з довоєнним рівнем, що свідчить про ефективне утримання ключових працівників. Водночас цей ризик має прихований потенціал до зростання у разі активізації мобілізаційних заходів або посилення міграції фахівців за кордон. Інформаційний ризик ($R = 2,7$) оцінюється як найменш загрозливий у поточних умовах, оскільки підприємство функціонує у відносно захищеному інформаційному середовищі, а основні кіберзагрози, спрямовані проти об'єктів критичної інфраструктури, мають переважно галузево специфічний характер. Незважаючи на низький поточний рейтинг, цей ризик потребує системного моніторингу в контексті загального підвищення рівня кіберактивності в регіоні.

Отже, ризиковий профіль ЗЕД ПрАТ «Оболонь» визначається домінуванням екзогенних, зовнішньо детермінованих факторів, нейтралізація яких перебуває поза прямим управлінським контролем підприємства. Це зумовлює необхідність пріоритизації адаптивних стратегій — диверсифікації логістичних маршрутів, хеджування валютних позицій, превентивної сертифікаційної підготовки до нових ринків та формування репутаційного капіталу на цільових ринках збуту.

Також, для комплексної оцінки результативності ЗЕД підприємства було застосовано систему показників, адаптовану відповідно до методики, викладеної у таблиці 1.4. Оскільки підприємство не розкриває у публічній звітності розбивку виторгу між внутрішнім та зовнішнім ринками, вхідні параметри розрахунків базуються на консервативних оцінках частки експорту в загальному доході: 8% у 2023 році, 9% — у 2024 році та 10% — у 2025 році, що корелює з даними про поступове відновлення обсягів ЗЕД після скорочення у 2,5 рази внаслідок повномасштабного вторгнення. Транспортні витрати прийняті на рівні 4% від виторгу від експорту, організаційні — 2%, що відповідає галузевим нормативам для сухопутних маршрутів через країни ЄС. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності експортної діяльності ПрАТ
«Оболонь» за 2023–2025 роки

Показник	Формула розрахунку	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Виторг від експорту (Be), тис. грн	$Be = \text{Дохід} \times \text{частка експорту}$	10 763 029 $\times 0,08 =$ 861 042	12 784 705 $\times 0,09 = 1$ 150 623	13 737 297 $\times 0,10 = 1$ 373 730	59,50%
Собівартість на експорт (St), тис. грн	$St = \text{Собівартість} \times \text{частка експорту}$	9 197 598 $\times 0,08 = 735$ 808	9 800 435 $\times 0,09 =$ 882 039	10 834 860 $\times 0,10 = 1$ 083 486	47,30%
Транспортні витрати (Tr), тис. грн	$Tr = Be \times 0,04$	861 042 $\times 0,04 = 34$ 442	1 150 623 $\times 0,04 =$ 46 025	1 373 730 $\times 0,04 = 54$ 949	59,50%
Організаційні витрати (Ov), тис. грн	$Ov = Be \times 0,02$	861 042 $\times 0,02 = 17$ 221	1 150 623 $\times 0,02 =$ 23 012	1 373 730 $\times 0,02 = 27$ 475	59,50%
Повні витрати на експорт (PVe), тис. грн	$PVe = St + Tr + Ov$	735 808 + 34 442 + 17 221 = 787 470	882 039 + 46 025 + 23 012 = 951 077	1 083 486 + 54 949 + 27 475 = 1 165 910	48,10%
Чистий виторг від експорту (ChVe), тис. грн	$ChVe = Be - Tr - Ov$	861 042 – 34 442 – 17 221 = 809 380	1 150 623 – 46 025 – 23 012 = 1 081 586	1 373 730 – 54 949 – 27 475 = 1 291 306	59,50%
Коефіцієнт ефективності (Ee), >1	$Ee = Be / PVe$	861 042 / 787 470 = 1,0934	1 150 623 / 951 077 = 1,2098	1 373 730 / 1 165 910 = 1,1782	0,0848
Рентабельність експорту (Pe)	$Pe = Be / St$	861 042 / 735 808 = 1,1702	1 150 623 / 882 039 = 1,3045	1 373 730 / 1 083 486 = 1,2679	0,0977
Економічний ефект (Ee.e), тис. грн	$Ee.e = Be - PVe$	861 042 – 787 470 = 73 572	1 150 623 – 951 077 = 199 547	1 373 730 – 1 165 910 = 207 820	182,50%

Загальна ефективність (Ееф.е.1), >1	$Eef1 = ChVe / PVe$	809 380 / 787 470 = 1,0278	1 081 586 / 951 077 = 1,1372	1 291 306 / 1 165 910 = 1,1076	0,0798
Ефективність внутрішньої реалізації (Ееф.е.2)	$Eef2 = Bв / CBe$	9 901 987 / 8 461 790 = 1,1702	11 634 082 / 8 918 396 = 1,3045	12 363 567 / 9 751 374 = 1,2679	0,0977
Ефективність використання активів (Ееф.е.3)	$Eef3 = ((Be - PVe) / Be) \times (Be / Ae)$	(0,0854 × 1,5366) = 0,1313	(0,1734 × 1,3838) = 0,2400	(0,1513 × 1,2800) = 0,1936	0,0623

Створено автором на основі даних [8], [9], [24], [25]

Результати розрахунку показників ефективності експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки, представлені у таблиці 2.6, дозволяють здійснити комплексну оцінку результативності зовнішньоекономічних операцій підприємства та виявити ключові тенденції у їх динаміці.

Передусім слід констатувати, що коефіцієнт ефективності експорту E_e , упродовж усього аналізованого горизонту стабільно перевищує нормативне порогове значення 1, що є базовим критерієм ефективності зовнішньоторговельних операцій: у 2023 році показник становив 1,0934, у 2024 році досяг максимального значення 1,2098, а у 2025 році дещо знизився до 1,1782. Зростання E_e у 2024 році пояснюється випереджаючою динамікою виторгу від експорту, порівняно із приростом повних витрат, що відображає ефект операційного важеля при нарощуванні обсягів зовнішніх поставок. Незначне зниження показника у 2025 році зумовлене прискоренням зростання собівартості на +22,8% на тлі менш інтенсивного збільшення виторгу у 19,4%, що є проявом загальної тенденції до стиснення маржинальності, характерної для всього фінансового профілю підприємства у цей період.

Динаміка рентабельності експорту (Pe) повторює траєкторію коефіцієнта ефективності і змінювалася від 1,1702 у 2023 році до пікового значення 1,3045 у 2024 році з наступним зниженням до 1,2679 у 2025 році. Цей показник засвідчує, що на кожну гривню собівартості експортованої продукції підприємство стабільно отримувало від 1,17 до 1,30 грн виторгу, тобто зовнішньоекономічні

операції генерували позитивний валовий результат протягом усього досліджуваного періоду. Збіг значень Pe та $E_{ef.e.2}$, ефективності внутрішньої реалізації, не є випадковим: за умови незмінної структури витрат і пропорційного розподілу собівартості між внутрішнім та зовнішнім ринками обидва показники відображають єдину базову маржинальність виробничого процесу підприємства, що підтверджує методологічну коректність застосованого підходу до оцінки.

Найбільш показовою є динаміка економічного ефекту експорту, $E_{e.e}$ — абсолютного показника прибутковості зовнішньоторговельних операцій: з 73 572 тис. грн у 2023 році він зріс до 199 547 тис. грн у 2024 році та до 207 820 тис. грн у 2025 році, продемонструвавши сукупне зростання на 182,5% за два роки. Така динаміка свідчить про те, що незважаючи на відносне зниження коефіцієнтних показників ефективності у 2025 році, абсолютний прибуток від ЗЕД продовжував зростати завдяки нарощуванню фізичних обсягів та розширенню географії реалізації. Можемо дослідити, що підприємство збільшує загальну масу прибутку від експорту, водночас поступово втрачаючи у питомій ефективності кожної операції — тенденція, типова для фази екстенсивного відновлення після структурних шоків.

Загальна ефективність експорту $E_{ef.e.1}$ демонструє аналогічну траєкторію: 1,0278 у 2023 році, 1,1372 — у 2024 році та 1,1076 — у 2025 році. Показник стабільно перевищує граничне значення 1 в усіх трьох роках, що підтверджує перевищення чистого виторгу від експорту над повними витратами на його здійснення. Водночас порівняно низьке базове значення 2023 року вказує на те, що у перший повний рік після скорочення обсягів ЗЕД внаслідок вторгнення підприємство функціонувало із мінімальним запасом ефективності, що підтверджує критично важливу роль відновлення обсягів поставок для забезпечення рентабельного рівня зовнішньоторговельних операцій.

Показник ефективності використання активів $E_{ef.e.3}$ залишається відносно невисоким упродовж усього аналізованого горизонту: 0,1313 у 2023 році, 0,2400 — у 2024 році та 0,1936 — у 2025 році. Таке значення обумовлене

не низькою операційною ефективністю як такою, а переважно внутрішньою орієнтацією виробничих потужностей підприємства: оскільки лише 8–10% сукупного доходу формується за рахунок ЗЕД, відповідна частка активів, задіяних у зовнішньоторговельних операціях, є відносно невеликою, що математично обмежує рівень показника. Пікове значення у 2024 році з значенням 0,2400 корелює зі зростанням частки експорту та сприятливою кон'юктурою зовнішніх ринків у цьому періоді, тоді як зниження до 0,1936 у 2025 році відображає одночасний тиск на маржинальність та зростання бази активів підприємства.

Узагальнюючи, система розрахованих показників формує цілісну та внутрішньо несуперечливу картину ефективності ЗЕД ПрАТ «Оболонь»: усі коефіцієнтні показники перевищують нормативні граничні значення, абсолютний економічний ефект демонструє стійке зростання, а загальна динаміка відображає поступове відновлення зовнішньоторговельної активності після структурного шоку 2022 року. Водночас тенденція до зниження відносних показників ефективності у 2025 році на тлі зростання абсолютних свідчить про те, що подальше нарощування результативності ЗЕД потребує не лише кількісного розширення обсягів поставок, а й системної роботи з оптимізації витратної структури експортних операцій — передусім у частині логістичних та організаційних витрат, питома вага яких зростає в умовах вимушеної переорієнтації на дороговартісні сухопутні маршрути.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки дозволяє сформулювати низку узагальнюючих висновків, що відображають як досягнуті результати, так і системні виклики, з якими стикається підприємство в умовах воєнного часу.

По-перше, загальний фінансовий профіль підприємства характеризується поєднанням операційного зростання та рентабельнісного стиснення. Дохід збільшився з 10 763 млн грн у 2023 році до 13 737 млн грн у 2025 році, сукупні активи зросли на 53,2%, а власний капітал — на 57,3%, що свідчить про стійку капітальну базу та переважно ендогенний характер фінансування розвитку. Водночас чистий прибуток скоротився більш ніж удвічі — з 1 832 млн грн до 1 004 млн грн, — а чиста маржа впала з 17,02% до 7,31%, що є прямим наслідком випереджаючого зростання витратної бази під впливом інфляційного тиску, подорожчання енергоносіїв та сировини, а також збільшення логістичних витрат через переорієнтацію збутових ланцюгів. Показники ліквідності та фінансової стійкості залишаються стабільно високими — коефіцієнт автономії утримується в діапазоні 74–76%, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 73,96%, — що відображає свідому консервативну стратегію управління фінансовими ресурсами в умовах підвищеної невизначеності.

По-друге, зовнішньоекономічна діяльність підприємства у досліджуваному періоді демонструє ознаки структурної адаптації до нових умов функціонування. Повномасштабне вторгнення 2022 року спричинило скорочення географії присутності з 78 до 44 країн та падіння обсягів експорту у 2,5 рази. Проте вже у 2023–2025 роках підприємство реалізувало компенсаторну стратегію: вийшло на ринки Скандинавії та Ірландії, активізувало діаспорний канал у країнах ЄС та скористалося сприятливими інституційними умовами у рамках оновленої угоди DCFTA 2.0. Розрахунок показників ефективності ЗЕД підтвердив, що всі коефіцієнтні показники стабільно перевищують нормативні значення: Ее зростав від 1,0934 до 1,2098 з подальшою стабілізацією на рівні

1,1782, а економічний ефект експорту збільшився на 182,5% — з 73,6 млн грн до 207,8 млн грн. Це свідчить про те, що попри відносне зниження питомої ефективності у 2025 році, абсолютна результативність ЗЕД продовжує зростати завдяки нарощуванню обсягів поставок.

По-третє, аналіз ризиків ЗЕД виявив домінування екзогенних факторів у ризиковому профілі підприємства. Логістичний ($R = 21,6$) та воєнно-політичний ($R = 18,9$) ризики формують критичну зону загрози і є структурно взаємопов'язаними: перший є безпосереднім наслідком другого. Ризики високої зони — валютний ($R = 15,2$), регуляторний ($R = 13,3$) та репутаційний ($R = 11,2$) — також мають переважно екзогенне походження і потребують системних адаптивних інструментів управління. Помірні та низькі ризики, такі як конкурентний, сертифікаційний, ціновий, кадровий, інформаційний, піддаються більшою мірою внутрішньому управлінському впливу і можуть бути пом'якшені цілеспрямованими організаційними та фінансовими заходами.

Також, в ході аналізу були виявлені певні проблемні зони — стиснення рентабельності, висока логістична вразливість, субоптимальне використання накопиченого ліквідного резерву, недостатня диверсифікація каналів збуту поза ринками ЄС — формують чітку систему управлінських пріоритетів, реалізація яких потребує комплексного підходу.

3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Обґрунтування проєкту оптимізації мультимодальних перевезень підприємства

Проведений у другому розділі комплексний аналіз експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що логістичний ризик є домінуючим обмежувальним чинником ефективності експортних операцій підприємства — його інтегральний показник за методом матриці ризиків відповідно до вимог ISO 31000:2018 становить $R = 21,6$, що є найвищим серед усіх десяти ідентифікованих ризикових груп [38].

Після повномасштабного вторгнення 2022 року та фактичного блокування чорноморських портів підприємство було вимушене переорієнтувати експортні потоки на сухопутні маршрути через країни Євросоюзу, що спричинило зростання питомих транспортних витрат у 2–3 рази порівняно з довоєнним рівнем, скорочення географії присутності з 78 до 44 країн та стиснення чистої маржі з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році [25]. Зазначені тенденції формують чітке управлінське завдання, вирішення якого є предметом третього розділу дипломної роботи, а саме розроблення та обґрунтування проєкту оптимізації системи мультимодальних перевезень як ключового інструменту відновлення цінової конкурентоспроможності та розширення ринкового охоплення підприємства на зовнішніх ринках.

Для коректного обґрунтування проєкту необхідно насамперед здійснити детальний порівняльний аналіз витрат на транспортування продукції за діючими сухопутними маршрутами та запропонованими мультимодальними схемами. Поточна транспортна модель ПрАТ «Оболонь» характеризується переважно автомобільними перевезеннями від виробничих майданчиків у Києві та Чемерівцях до прикордонних переходів з подальшою передачею вантажу іноземним перевізникам або доставкою власними/орендованими фурами до кінцевих дистриб'юторів. За галузевими нормативами для сухопутних маршрутів

через країни ЄС транспортні витрати становлять близько 4% від виторгу від експорту, що у абсолютному вимірі за 2025 рік склало 54 949 тис. грн [25].

Водночас за даними дослідження науковців, вартість автодоставки аграрної та харчової продукції до портів Польщі та Балтії становить 180–220 дол./т, тоді як мультимодальний маршрут через дунайські порти України обходиться лише у 110–150 дол./т, а вартість перевалки через дунайські порти у 2023 році трималась на рівні 20–30 дол./т — одному з найнижчих в Європі [15]. За даними UNCTAD, морські перевезення на довгих дистанціях є на 40–60% дешевшими порівняно з автотранспортом, що додатково підтверджує ефективність мультимодальних схем, які включають морську складову [15].

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика витрат на перевезення продукції ПрАТ «Оболонь» за альтернативними маршрутами

Параметр	Діюча модель: авто до кордону ЄС	Маршрут 1: «Авто → Залізниця → Море»	Маршрут 2: «Авто → Дунай → Море»
Цільові ринки	ЄС, Велика Британія	Польща, Скандинавія, Північна Європа	Середземномор'я, Близький Схід, Африка
Питома вартість доставки	180–220 дол./т	130–160 дол./т	110–150 дол./т
Економія відносно діючої моделі	—	20–30%	30–45%
Середній час доставки	Базовий + затримки на КПП 3–10 діб	Скорочення на 18–25%	Скорочення на 15–20%
Частка транспортних витрат у виторзі від експорту	~4%	~2,8–3%	~2,5–2,8%
Ризик затримок на кордоні	Високий (черги на КПП)	Низький (ж/д переходи)	Низький (річковий)
Вимоги до тари	Стандартні	Стандартизовані контейнери	Стандартизовані контейнери
Екологічний вплив	Базовий	Нижчий на 40–60%	Нижчий у 5–10 разів

Складено автором на основі даних [15], [16], [25]

Аналіз даних таблиці 3.1 свідчить про суттєву економічну перевагу обох запропонованих мультимодальних маршрутів над діючою автомобільною моделлю. Маршрут «авто → залізниця → море» є оптимальним для поставок до ринків Північної та Центральної Європи, оскільки дозволяє уникнути перевантажених автомобільних переходів — де очікування на польсько-українському кордоні становили від 3 до 10 діб — та задіяти економічніші залізничні коридори через прикордонні переходи Чоп або Мостиська з подальшим морським фрахтом з портів Гданська чи Гамбурга [15], [16]. Водночас, маршрут «авто → Дунай → море» є пріоритетним для ринків Середземномор'я, Близького Сходу та потенційно Африки, так як вантажі перевалюються через дунайські порти Ізмаїл або Рені з подальшою доставкою через румунський порт Констанца до цільових ринків.



Рис. 3.1 – Порівняння питомих витрат на доставку продукції ПрАТ «Оболонь» за альтернативними маршрутами у дол./т.

Створено автором на основі даних [15], [16]

Перевага дунайського маршруту пов'язана також з тим, що після 2022 року дунайська логістична інфраструктура значно розширилась: перевалка вантажів через дунайські порти України зросла з 5,5 млн т у 2021 р. до 16,5 млн т у 2022

р. та 29,0 млн т у 2023 р. [17]. Це означає, що інфраструктурна база для реалізації даного маршруту є сформованою, операційно перевіреною та забезпеченою необхідними потужностями.

На підставі здійсненого порівняльного аналізу запропонований проєкт оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» передбачає чотири взаємопов'язані напрями реалізації. Перший — впровадження схеми «автомобіль → залізниця → море» для поставок до країн ЄС, насамперед Польщі, Німеччини та Скандинавії, що забезпечує скорочення транспортної складової витрат на 20–30% та уникнення кордонних затримок. Другий — активізація схеми «автомобіль → річковий транспорт по Дунаю → море» для поставок до Середземномор'я та ринків Близького Сходу і Африки з економією 30–45% порівняно з автомобільним маршрутом [15]. Третій напрям — розширення пулу акредитованих операторів мультимодальних перевезень та укладання довгострокових рамкових угод з провідними логістичними операторами на конкурентній основі, що стабілізує ставки фрахту та знижує залежність від кон'юнктурних цінових коливань. Четвертий — впровадження цифрової платформи відстеження вантажів у режимі реального часу з інтеграцією в діючу ERP-систему підприємства, що відповідає сучасним вимогам до кібербезпеки в системі управління ланцюгами постачання [20].

Необхідний обсяг інвестицій для реалізації проєкту охоплює такі складові: укладання рамкових угод і акредитація нових операторів мультимодальних перевезень — 800–1 200 тис. грн; впровадження цифрової платформи відстеження вантажів та її інтеграція з ERP-системою підприємства — 2 500–3 500 тис. грн; навчання персоналу відділу ЗЕД та логістики — 400–600 тис. грн; адаптація пакувальних матеріалів і стандартизація тари для мультимодального транспортування — 1 500–2 000 тис. грн. Сукупний обсяг інвестицій становить 5,2–7,3 млн грн, що за умови наявного ліквідного резерву підприємства у розмірі 1 615 624 тис. грн станом на кінець 2025 року складає менше 0,5% накопичених грошових коштів — тобто є фінансово реалістичним без залучення зовнішнього фінансування [25].

Таблиця 3.2 — Структура інвестиційних витрат на реалізацію проєкту оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Напрямок витрат	Вартість реалізації, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Акредитація ОМП та рамкові угоди	800–1200	15,4–16,4
Цифрова платформа відстеження (ERP-інтеграція)	2500–3500	47,9–48,1
Навчання персоналу	400-600	7,7–8,2
Адаптація тари та пакування	1500-2000	27,4–28,8
Разом	5200-7300	100

Створено автором на основі даних [22]

Домінуюча частка витрат — близько 48% — припадає на розроблення та впровадження цифрової платформи відстеження вантажів. Це є виправданим з огляду на те, що саме цифровізація є системоутворюючим елементом усього проєкту: без інтегрованої платформи реального часу неможливо ефективно координувати мультиоператорний логістичний ланцюг, контролювати відхилення від графіків поставок та оперативно реагувати на збої [16], [20]. Загалом витрати даної категорії охоплюють три складові. По-перше, розроблення або ліцензування програмного забезпечення для трекінгу вантажів з підтримкою API-інтеграцій з інформаційними системами залізничних перевізників, річкових операторів і митних органів. По-друге, технічне налаштування двостороннього обміну даними між новою платформою і діючою ERP-системою підприємства — зокрема, автоматичне формування відвантажувальних документів, рахунків-фактур і митних декларацій на підставі даних про фактичний рух вантажу. По-третє, хмарна інфраструктура та кібербезпекові рішення, що відповідають вимогам ISO 28000:2022 щодо безпеки в ланцюгах постачання, — дотримання яких є фактичною умовою для партнерства з великими дистриб'юторськими мережами Євросоюзу.

За оцінками дослідників у галузі цифрової логістики, інтегровані системи відстеження скорочують транзакційні витрати на 15–20% і підвищують точність планування поставок, що формує операційний ефект, що виходить за межі прямої економії на транспорті. Водночас витрати на адаптацію тари, які складають близько 28%, є необхідною умовою переходу на контейнерні перевезення, оскільки стандартизація пакування суттєво скорочує час і вартість перевантажувальних операцій у вузлових портах і терміналах. Використання стандартизованих ISO-контейнерів у схемах «авто – залізниця – море» і «авто – Дунай – море» вимагає відповідності упаковки вимогам щодо навантаження, маркування та захисту від вологи під час тривалого зберігання у транзитних терміналах. Дані витрати включають переобладнання пакувальних ліній для формування вантажних одиниць, кратних стандартним контейнерним палетоемностям; закупівлю вологозахисних і ударостійких матеріалів для морського та річкового транспортування пива і безалкогольних напоїв; розроблення та сертифікацію нового маркування з урахуванням вимог транзитних юрисдикцій.

Стандартизація тари водночас суттєво скорочує час перевантажувальних операцій у вузлових портах і терміналах — обставина особливо критична при роботі через дунайські порти Ізмаїл і Рені, пропускне навантаження яких зросло з 5,5 млн т у 2021 р. до 29,0 млн т у 2023 р. За галузевими даними, перехід на стандартизовані контейнерні одиниці знижує вартість перевантажувальних операцій на 20–35% порівняно з неконтейнерними відправками, що формує додатковий операційний ефект, не врахований у базових розрахунках економії транспортних витрат. [25]

Прогнозоване зниження транспортної складової з 4% до 2,8% від виторгу від експорту та організаційних витрат з 2% до 1,5% за умови збереження обсягів поставок на рівні 2025 року, з виторгом від експорту в 1 373 730 тис. грн, генерує сукупну річну економію у 23 354 тис. грн, що забезпечує окупність інвестицій протягом 4–6 місяців з моменту повноцінного запуску нових схем [25].

Не менш важливий фактор у реалізації даного проєкту відіграють акредитація операторів мультимодальних перевезень та укладання рамкових угод, які оцінюються в 800–1 200 тис. грн і складають від 15,4 до 16,4% від загальної вартості виділених інвестицій. Даний напрям витрат передбачає проведення відкритих тендерів, юридичне супроводження переговорного процесу, верифікацію ліцензій і страхових полісів потенційних партнерів, а також витрати на аудит логістичної інфраструктури відібраних операторів. Принциповою є акредитація одночасно двох-трьох конкуруючих операторів, що формує постійний важіль цінового тиску і запобігає монопольному завищенню ставок фрахту у періоди підвищеного попиту. Довгострокові рамкові угоди з фіксованими тарифними коридорами додатково стабілізують планову собівартість транспортної складової і захищають підприємство від кон'юнктурної волатильності фрахтового ринку, що набула особливої гостроти для транзитних коридорів України у 2022–2024 роках. [15], [16]

Попри найменшу частку, яка складає 7,7–8,2% у загальному бюджеті проєкту, витрати на навчання персоналу відділу ЗЕД та логістики є невід'ємною умовою досягнення запланованого ефекту. Впровадження мультимодальних схем перевезень і нової цифрової платформи вимагає від фахівців якісно нових компетенцій, наприклад, знання специфіки морського і річкового фрахту, навичок роботи з коносаментами та мультимодальними транспортними документами, розуміння митного регулювання транзитних перевезень в ЄС, а також практичних умінь роботи з API-інтерфейсами нової платформи. Відповідно до концепції управління людським капіталом, недостатня підготовленість персоналу є одним із ключових чинників зриву проєктів цифровізації та організаційних трансформацій, особливо в умовах одночасного переходу на нові процеси й нові інструменти. Отже, витрати на навчання слід розглядати не як допоміжні, а як інвестиції в організаційну спроможність реалізації всіх інших компонентів проєкту.

Отже, враховуючи всі вищезазначені фактори, проєкт оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» є фінансово обґрунтованим,

технологічно реалістичним та стратегічно своєчасним, адже він спирається на вже сформовану дунайську інфраструктуру, відповідає на пряму інтеграції України до транспортної мережі TEN-T — у 2023 р. Сукупний обсяг капіталовкладень у 5 200–7 300 тис. грн становить менше 0,5% від ліквідного резерву підприємства 1 615 624 тис. грн станом на кінець 2025 року, що підтверджує фінансову реалістичність проєкту без залучення зовнішніх джерел фінансування.

3.2 Оцінка ефективності впровадження логістичного проєкту

Оцінка ефективності запропонованого проєкту підвищення ефективності експортних операцій шляхом впровадження мультимодальних перевезень на ПрАТ «Оболонь» здійснюється через зіставлення прогностичних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умови реалізації проєкту з фактичними показниками 2025 року, розрахованими у підрозділі 2.3 на підставі системи показників, викладеної у таблиці 1.4, відповідно до методологій, розроблених фахівцями в даній сфері [8], [9].

Прогностичний сценарій ґрунтується на таких консервативних припущеннях, кожне з яких обґрунтоване даними порівняльного аналізу, проведеного у підрозділі 3.1.:

1) Виторг від експорту зберігається на незмінному рівні 2025 року — 1 373 730 тис. грн — без урахування потенційного зростання обсягів збуту внаслідок розширення ринкового охоплення до 55–60 країн, що робить оцінку свідомо консервативною та відображає мінімально гарантований ефект.

2) Собівартість продукції залишається незмінною — 1 083 486 тис. грн — оскільки оптимізація стосується виключно транспортно-логістичної складової витрат, а не виробничого процесу.

3) Транспортні витрати знижуються з 4% до 2,8% від виторгу від експорту відповідно до прогнозованої економії 25–30%, що ґрунтується на реальних даних по дунайських маршрутах, у ставці 110–150 дол./т

проти 180–220 дол./т автодоставки, де отримане значення складає 38 464 тис. грн [15].

4) Організаційні витрати знижуються з 2% до 1,5% завдяки цифровізації документообігу, автоматизації формування транспортних документів та консолідації договірної роботи з розширеним пулом операторів мультимодальних перевезень, — що дає значення 20 606 тис. грн [16], [20].

Таблиця 3.3 – Порівняння показників ефективності експортної діяльності
ПрАТ «Оболонь» до та після реалізації проєкту

Показник	Формула	Факт 2025	Прогноз після проєкту	Відхилення
Виторг від експорту (Be), тис. грн	—	1 373 730	1 373 730	0%
Собівартість (St), тис. грн	—	1 083 486	1 083 486	0%
Транспортні витрати (Tr), тис. грн	$Be \times 0,028$	54 949	38 464	–16 485 (–30%)
Організаційні витрати (Ov), тис. грн	$Be \times 0,015$	27 475	20 606	–6 869 (–25%)
Повні витрати (PVe), тис. грн	$St + Tr + Ov$	1 165 910	1 142 556	–23 354 (–2%)
Чистий виторг (ChVe), тис. грн	$Be - Tr - Ov$	1 291 306	1 314 660	+23 354 (+1,8%)
Коефіцієнт ефективності (Ee)	Be / PVe	1,1782	1,2022	0,024
Економічний ефект (Ee.e), тис. грн	$Be - PVe$	207 820	231 174	+23 354 (+11,2%)

Загальна ефективність (Ееф.е.1)	ChVe / PVe	1,1076	1,1506	0,043
---------------------------------------	------------	--------	--------	-------

Складено автором на основі даних [8], [9], [25]

Результати прогнозного розрахунку демонструють однозначно позитивний ефект від реалізації проєкту за всіма ключовими показниками. Наприклад, коефіцієнт ефективності експорту E_e зростає з 1,1782 до 1,2022 — тобто наближається до пікового значення 2024 року, який становив 1,2098, що свідчить про здатність логістичної оптимізації компенсувати зниження ефективності, спричинене зростанням собівартості виробництва. Даний результат доводить, що навіть без нарощування обсягів поставок і без зміни виробничої функції підприємство може повернути рівень ефективності ЗЕД до попереднього максимуму виключно за рахунок управлінського рішення у сфері логістики [25].

Економічний ефект експорту $E_{e.e}$ збільшується на 23 354 тис. грн — з 207 820 до 231 174 тис. грн, тобто на 11,2%. Важливо наголосити, що цей приріст досягається без зміни обсягу виторгу, що повністю виключає вплив ринкової кон'юнктури і робить оцінку незалежною від припущень про динаміку попиту. Таким чином, 23,4 млн грн річної економії є мінімально гарантованим фінансовим ефектом за консервативним сценарієм — реальний ефект буде вищим у міру розширення географії збуту та нарощування обсягів поставок через нові мультимодальні маршрути.

Загальна ефективність експорту $E_{ef.e.1}$ зростає з 1,1076 до 1,1506, що означає, що на кожну витрачену гривню підприємство отримуватиме на 4,3 коп. більше чистого виторгу. З огляду на масштаб зовнішньоторговельних операцій — повні витрати на рівні понад 1,1 млрд грн — цей приріст питомої ефективності трансформується в суттєвий абсолютний результат.

Для комплексної оцінки інвестиційної доцільності проєкту оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» доцільно застосувати метод чистої теперішньої вартості NPV — один із найбільш теоретично обґрунтованих і практично поширених критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проєктів у

сучасній фінансовій науці. На відміну від простого терміну окупності, NPV враховує часову вартість грошей і дозволяє зіставити різночасові грошові потоки у єдиному вимірнику теперішньої вартості, що є принципово важливим для коректної оцінки проєктів з тривалим горизонтом реалізації. [39]

Відповідно до структури інвестиційних витрат, визначеної у підрозділі 3.1, сукупний обсяг капіталовкладень становить 5 200–7 300 тис. грн. Для розрахунку застосовується середнє значення діапазону — 6 250 тис. грн, що відповідає консервативному підходу до оцінки. Тоді, щорічна економія транспортних та організаційних витрат унаслідок реалізації проєкту становить 23 354 тис. грн — розрахована як різниця між поточними витратами, де транспортні 4% + організаційні 2% від виторгу від експорту 1 373 730 тис. грн становлять 82 424 тис. грн, та прогнозованими витратами після впровадження, де транспортні 2,8% + організаційні 1,5% дорівнюють 59 070 тис. грн.

Для цілей розрахунку NPV приймається рівномірний грошовий потік протягом усього горизонту планування. Ставка дисконтування визначається на рівні 20% річних, що відповідає середньозваженій вартості капіталу WACC для українських підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу з урахуванням підвищеної премії за ризик. Зазначений рівень ставки є консервативним і відповідає рекомендаціям Міністерства фінансів України щодо оцінки державних інвестиційних проєктів в умовах невизначеності. А розрахунковий горизонт встановлюється на рівні 5 років, що відповідає типовому циклу планування в логістиці та строку дії рамкових угод з операторами мультимодальних перевезень.

Подальший розрахунок дисконтованих грошових потоків було зображено в таблиці 3.4.:

Таблиця 3.4 – Розрахунок NPV для базового сценарію реалізації проєкту

Рік (t)	CF, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування $1/(1+0,20)^t$	PV, тис. грн
1	23 354	0,8333	19 462
2	23 354	0,6944	16 218
3	23 354	0,5787	13 515

4	23 354	0,4823	11 263
5	23 354	0,4019	9 385
ΣPV			69 843

Складено автором на основі даних [24], [25], [39].

В підсумку, розрахунок NPV буде здійснено наступним чином, де $NPV = -6\,250 + 69\,843 = +63\,593$ тис. грн. Також, для повноти аналізу доцільно розрахувати індекс прибутковості інвестицій, який складатиме $PI = \Sigma PV / IC = 69\,843 / 6\,250 = 11,17$. Значення $PI = 11,17$ означає, що на кожен вкладений гривню проєкт генерує 11,17 грн дисконтованих надходжень, що свідчить про винятково високу інвестиційну привабливість проєкту.

Проведемо розрахунок дисконтованого терміну окупності, який визначається як момент, коли накопичена теперішня вартість грошових потоків перекидає початкові інвестиції. Накопичений дисконтований грошовий потік вже після першого року з 19 462 тис. грн перевищує початкові інвестиції, які складають 6 250 тис. грн, отже $DPP < 1$ року, що є виключним результатом навіть з урахуванням консервативної ставки дисконтування 20%. Тоді, $DPP = 6\,250 / 19\,462 = 0,32$ року ≈ 4 місяці.

З метою верифікації стійкості отриманих результатів проведено аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів моделі, результати якого зображено в таблиці 3.5.:

Таблиця 3.5 – Аналіз чутливості NPV до зміни ключових параметрів моделі

Сценарій	IC, тис. грн	CF, тис. грн	r	NPV, тис. грн
Базовий	6 250	23 354	20%	63 593
Песимістичний (IC max, CF -20%, r +5%)	7 300	18 683	25%	48 654
Оптимістичний (IC min, CF +10%, r -5%)	5 200	25 689	15%	80 938

Складено автором на основі даних [24], [25], [39].

Можемо прослідкувати, що у всіх трьох сценаріях NPV залишається суттєво позитивним, що підтверджує стійкість інвестиційної доцільності проєкту до несприятливих змін зовнішніх умов. Навіть за песимістичного сценарію — максимальних інвестиційних витрат, скорочення економії на 20% і підвищення ставки дисконтування до 25% — NPV складає +48 654 тис. грн, що у 6,7 рази перевищує обсяг вкладень.

Отже, розрахунок $NPV = +63\,593$ тис. грн при $PI = 11,17$ та $DPP \approx 4$ місяці однозначно підтверджує інвестиційну доцільність проєкту оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь». Проєкт задовольняє всі класичні критерії прийнятності інвестиційного рішення: $NPV > 0$, $PI > 1$, DPP значно менший за горизонт планування. Отримані результати є стійкими до варіацій вихідних параметрів у широкому діапазоні, що усуває ризик помилково-позитивного висновку внаслідок надмірно оптимістичних припущень.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація проєкту генерує низку стратегічних ефектів, що не відображаються безпосередньо у розрахункових показниках, проте мають суттєве значення для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. По-перше, скорочення середнього часу доставки на 18–25% внаслідок уникнення перевантажених прикордонних переходів — де очікування автотранспорту становили 3–10 діб — підвищує надійність виконання контрактних зобов'язань, що є критичним чинником збереження присутності на вимогливих ринках Скандинавії та Великої Британії, де рівень логістичного сервісу є ключовим критерієм вибору постачальника [15], [16]. По-друге, диверсифікація транспортних маршрутів між двома незалежними логістичними коридорами — північно-європейським залізничним та дунайським річковим — знижує вразливість ланцюга поставок до зовнішніх шоків: блокувань окремих переходів, страйків перевізників, стихійних лих, — що безпосередньо адресує домінуючий логістичний ризик ($R = 21,6$) у ризиковому профілі підприємства [38]. По-третє, активізація дунайського маршруту відкриває реальну економічну можливість для відновлення поставок на ринки Середземномор'я та Близького Сходу, де

цінова конкурентоспроможність продукції за виключно автомобільними схемами є недостатньою, що потенційно дозволяє відновити географію присутності з поточних 44 до 55–60 країн. По-четверте, впровадження цифрової платформи відстеження вантажів підвищує рівень інформаційної безпеки та прозорості операцій — факторів, що набувають прямого комерційного значення при роботі з великими дистриб'юторськими мережами ЄС, які дедалі частіше висувають вимоги щодо цифрової прозорості ланцюга постачання як умови партнерства [20].

Для визначення рентабельності інвестицій у проєкт ROI застосовано стандартний підхід, шляхом визначення відношення річного чистого ефекту до обсягу капіталовкладень. За базового значення річної економії 23 354 тис. грн та середнього значення інвестицій 6 250 тис. грн в середині діапазону від 5 200 до 7 300 тис. грн, показник ROI становить: $ROI = (23\,354 / 6\,250) \times 100\% = 373,7\%$. Вданому випадку, термін окупності при цьому складає: $PP = 6\,250 / (23\,354 / 12) = 3,2$ місяця ≈ 4 місяці.

Навіть за максимального значення інвестицій у 7 300 тис. грн термін окупності не перевищує 4–6 місяців з моменту повноцінного запуску нових логістичних схем. Для порівняння можна посилатись на середній галузевий термін окупності проєктів цифровізації та оптимізації логістики в харчовій промисловості становить 12–24 місяці, що підкреслює особливо високу привабливість запропонованого проєкту [16], [18].

Таблиця 3.6 — Інвестиційні показники ефективності проєкту оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Показник	Значення
Річна економія (консервативний сценарій), тис. грн	23 354
Обсяг інвестицій (середнє значення), тис. грн	6 250
ROI (рентабельність інвестицій)	373,70%
Термін окупності (PP)	~4 місяці

Частка інвестицій у ліквідному резерві підприємства (1 615 624 тис. грн)	< 0,5%
Потенційний ефект при розширенні географії (55–60 країн), тис. грн	> 23 354

Складено автором на основі даних [8], [9], [25]

Сукупний ефект від реалізації проєкту є двовимірним. У короткостроковій перспективі він проявляється у прямій фінансовій економії на рівні 23,4 млн грн на рік за консервативним сценарієм. У середньостроковій — у потенційному нарощуванні обсягів та географії ЗЕД, яке здатне генерувати додатковий економічний ефект, що значно перевищує пряму економію. Таким чином, проєкт оптимізації мультимодальних перевезень є не лише фінансово ефективним, а й стратегічно значущим — він формує операційний фундамент для відновлення довоєнного масштабу міжнародної присутності підприємства.

3.3 Організаційно-практичні аспекти реалізації проєкту

Реалізація проєкту оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» потребує структурованого поетапного підходу, що дозволяє мінімізувати операційні ризики перехідного періоду та забезпечити поступову інтеграцію нових логістичних схем у діючі бізнес-процеси підприємства без порушення поточних контрактних зобов'язань перед зарубіжними партнерами. Відповідно до рекомендацій щодо управління матеріальними потоками та оптимізації вантажних перевезень, ефективно впровадження мультимодальних схем передбачає послідовне проходження підготовчої, пілотної та масштабувальної фаз [18]. Запропонована дорожня карта передбачає три послідовні етапи загальною тривалістю 12 місяців, наведені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Дорожня карта реалізації проєкту вдосконалення системи мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Етап	Часові рамки	Основні заходи	Відповідальний підрозділ	Орієнтовні витрати, тис. грн
------	--------------	----------------	--------------------------	------------------------------

I. Підготовчий	Місяці 1–3	Тендерний відбір ОМП; укладання рамкових угод; аудит поточних маршрутів; технічне завдання на цифрову платформу	Відділ ЗЕД, юридичний відділ	800–1 200
II. Пілотний	Місяці 4–6	Запуск пілотних поставок за схемою «авто — залізниця — море» (напрямок Польща, Скандинавія); тестування дунайського маршруту; впровадження платформи відстеження	Відділ логістики, ІТ-підрозділ	4 000–5 600
III. Масштабування	Місяці 7– 12	Повне переведення стратегічних напрямків на мультимодальні схеми; розширення пулу ОМП; оцінка ефективності; коригування маршрутів за результатами пілоту	Відділ ЗЕД, відділ логістики	400–500
Разом	12 місяців			5 200–7 300

Складено автором на основі даних [15], [17], [18],

ДОРОЖНЯ КАРТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

Оптимізація мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»



Рис. 3.2 – Дорожня карта реалізації проєкту для ПрАТ «Оболонь»

Складено автором на основі даних [15], [17], [18].

Перший, підготовчий, етап, який вкладається в 1–3 місяці є фундаментальним для успіху всього проєкту, оскільки саме на цьому етапі формується інституційна та організаційна база для переходу на нові логістичні схеми. Центральним заходом є проведення відкритого тендерного відбору операторів мультимодальних перевезень з оцінкою кандидатів за такими критеріями, а саме підтверджений досвід роботи на цільових напрямках Польщі, Скандинавії та Середземномор'я; наявність власних або верифікованих партнерських потужностей у дунайських портах Ізмаїл та Рені; рівень цифровізації систем відстеження вантажів та готовність до API-інтеграції з ERP-системою підприємства; тарифна пропозиція та умови рамкової угоди. Укладання рамкових угод з двома-трьома ОМП на конкурентній основі є обов'язковою умовою уникнення монопольної залежності від єдиного перевізника та збереження цінового тиску у процесі подальшої співпраці [16]. Паралельно з тендерним процесом здійснюється комплексний аудит поточних маршрутів і обсягів поставок у розрізі країн-партнерів, за результатами якого визначаються пріоритетні напрямки переведення на нові схеми, а також розробляється детальне технічне завдання на цифрову платформу відстеження вантажів. На цьому ж етапі ініціюється процес стандартизації тари для забезпечення сумісності з контейнерними перевезеннями.

Другий, пілотний, етап, який проходитиме на 4–6 місяці реалізації проєкту передбачає практичне тестування нових логістичних схем на обмеженій кількості маршрутів із мінімальним операційним ризиком. Першочерговим є переведення поставок до Польщі та Скандинавії — як найбільш перспективних та обсягово значущих напрямків — на схему «автомобіль → залізниця → море» з використанням залізничних коридорів через прикордонні переходи Чоп або Мостиська та морського фрахту з портів Гданська або Гамбурга. Вибір саме цих напрямків для пілотування обґрунтований трьома чинниками: наявністю сформованої клієнтської бази та узгоджених умов поставок, що знижує ризик втрати партнерів у перехідний період; відносно короткими та операційно прогнозованими маршрутами; значним обсягом поставок, що дозволяє отримати

статистично репрезентативні дані про економію витрат вже за перші три місяці пілоту. Паралельно доцільно провести тестове тестування дунайського маршруту «автомобіль → Ізмаїл/Рені → Констанца → море» на одному-двох напрямках Середземномор'я для верифікації прогнозованих показників питомих витрат. Враховуючи, що після 2022 року перевалка вантажів через дунайські порти зросла з 5,5 млн т до 29,0 млн т у 2023 р., інфраструктурна база для цього маршруту є операційно перевіреною та достатньою [17]. Одночасно з запуском пілотних поставок здійснюється впровадження цифрової платформи відстеження вантажів та навчання персоналу відділу ЗЕД і логістики. Впровадження платформи передбачає налаштування двостороннього обміну даними між нею і ERP-системою підприємства, верифікацію коректності автоматичного формування транспортних і митних документів, а також налагодження інтерфейсів з інформаційними системами акредитованих ОМП [20].

Третій етап — масштабування. В період 7–12 місяця відбуватиметься поширення апробованих під час пілоту схем на всі стратегічні напрямки збуту підприємства. Передумовою переходу до цього етапу є задовільні результати КРІ-оцінки пілотного етапу. Система КРІ для оцінки включає такі показники: відсоток своєчасних поставок — цільове значення не нижче 95%; фактична економія транспортних витрат порівняно з базовим рівнем 4% від виторгу від експорту — цільове значення зниження не менше 20%; рівень збереження вантажу — відсоток поставок без пошкоджень або нестач, цільове значення 99,5%; середній час логістичного циклу від відвантаження до підтвердження доставки — цільове скорочення на 15% порівняно з базовим значенням; індекс задоволеності партнерів-дистриб'юторів за результатами опитування — цільове значення не нижче 4,0 з 5,0 [10]. За результатами оцінки здійснюється коригування маршрутів, умов угод з ОМП та параметрів цифрової платформи.

Серед додаткових рекомендацій стратегічного характеру, що виходять за межі дванадцятимісячного горизонту реалізації проекту, доцільно виокремити три пріоритетні напрямки. По-перше, необхідно цілеспрямовано скористатися

інституційними можливостями включення України до чотирьох коридорів TEN-T у 2023 р. та набрання чинності оновленою редакцією угоди DCFTA між Україною та ЄС у жовтні 2025 р. [17], [33]. Ці два чинники у сукупності відкривають доступ до пільгових ставок фінансування логістичних проєктів через механізми ЄС та потенційно — до субсидій для операторів комбінованих перевезень за аналогією зі схемами Польщі, де понад 75 млрд дол. інвестицій у залізничну інфраструктуру на 2021–2030 рр., Угорщини з 645–697 млн євро щорічно, та Словаччини з 360 млн євро на мережу інтермодальних терміналів [17]. Для ПрАТ «Оболонь» практична реалізація цієї рекомендації передбачає подання заявок на участь у програмах підтримки вантажоперевізників у рамках Connecting Europe Facility та Cohesion Fund ЄС за сприяння Мінінфраструктури України.

По-друге, у постконфліктний період стратегічним пріоритетом першого порядку є відновлення морського каналу через Чорне море. Морські перевезення залишаються на 40–60% дешевшими порівняно з автотранспортом на довгих дистанціях, а їх відновлення є системною передумовою для рентабельного освоєння ринків Африки та Азії, де підприємство визначає перспективні географії зростання [15]. Для підготовки до використання чорноморських маршрутів у постконфліктний період рекомендується вже в рамках поточного проєкту опрацювати договірні відносини з операторами чорноморського морського фрахту та виконати сертифікаційну підготовку продукції до вимог цільових ринків Кенії, Нігерії та ОАЕ — щоб мінімізувати час виходу після нормалізації судноплавства.

По-третє, для мінімізації валютного ризику ($R = 15,2$) при укладанні довгострокових контрактів з ОМП рекомендується передбачати інструменти хеджування курсових коливань — зокрема, форвардні контракти та валютні опціони на суму очікуваних логістичних платежів, а також включення у рамкові угоди з перевізниками валютних застережень, що фіксують тарифи у гривневому еквіваленті або передбачають автоматичне коригування за визначеним

валютним індикатором [14]. Це захистить від курсових збитків у разі різких коливань гривні в умовах тривалого воєнного стану.

Важливим організаційним аспектом є також питання внутрішньої координації. Успішна реалізація проекту потребує чіткого закріплення відповідальності між трьома підрозділами: відділом ЗЕД — за договірно-правовий супровід та комунікацію з ОМП; відділом логістики — за операційне управління маршрутами та моніторинг KPI; IT-підрозділом — за технічну підтримку цифрової платформи та забезпечення безперервності її інтеграції з ERP-системою. Для забезпечення міжфункціональної координації рекомендується призначення проєктного менеджера з безпосереднім підпорядкуванням заступнику генерального директора з комерційних питань, що усуне потенційні конфлікти пріоритетів між підрозділами і забезпечить оперативне прийняття управлінських рішень у разі відхилень від плану реалізації.

Реалізація запропонованого комплексу заходів у межах визначеної дорожньої карти та з урахуванням стратегічних рекомендацій дозволить ПрАТ «Оболонь» перетворити поточну логістичну вразливість — що є домінуючим ризиком із показником $R = 21,6$ — на стратегічну конкурентну перевагу, підвищити ефективність експортних операцій фінансово вимірюваним і науково обґрунтованим способом та закласти операційний фундамент для відновлення довоєнного масштабу міжнародної присутності у 78 і більше країнах в умовах поступової нормалізації зовнішньоекономічного середовища.

Отже, зважаючи на всі вищенаведені факти і дослідження, загальні відомості про дипломний проєкт з оптимізації мультимодальних перевезень на ПрАТ «Оболонь» завдяки підвищенню економічної привабливості компанії, розширення ринків збуту та підвищення ефективності експортної діяльності, було зображено на малюнку 3.3.



Рис. 3.3 – Проект оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Створено автором на основі даних [22], [30]

Окремої уваги в контексті організаційно-практичних аспектів реалізації проекту заслуговує питання управління ризиками перехідного періоду. Будь-яка структурна трансформація логістичної системи підприємства супроводжується специфічними операційними ризиками, що виникають саме у фазі переходу від діючої моделі до нової. Для ПрАТ «Оболонь» ці ризики мають чотири основні виміри, систематизовані у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Матриця ризиків реалізації проєкту оптимізації
мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь»

Ризик	Джерело виникнення	Імовірність (P), 1–5	Вплив (I), 1–5	Рейтинг ризику $R = P \times I$	Рівень	Захід мінімізації
Затримки поставок під час переходу на нові маршрути через неготовність ОМП або недостатню пропускну здатність терміналів	Операційний	3	4	12	Середній	Паралельне збереження автомобільних маршрутів як резервних для критичних контрактів протягом усього пілотного етапу; включення до рамкових угод з ОМП штрафних санкцій за понаднормативні затримки
Технічні збої або відставання строків при інтеграції цифрової платформи з ERP-системою підприємства	Технологічний	3	3	9	Середній	Поетапне підключення функціональних модулів платформи; збереження резервного ручного документообігу протягом перших трьох місяців після запуску; обов'язкове UAT-тестування перед повним розгортанням
Зростання ставок фрахту через дунайські порти внаслідок підвищення попиту та обмеженої пропускну здатності	Ринковий	3	3	9	Середній	Фіксовані тарифні коридори у довгострокових рамкових угодах з ОМП; диверсифікація серед двох-трьох конкуруючих операторів; валютні застереження у контрактах

Відмова ключових партнерів-дистриб'юторів від прийняття вантажів за новими схемами через зміну документального оформлення або строків	Партнерський	2	4	8	Середній	Завчасна комунікація з партнерами про зміни; надання ключовим дистриб'юторам доступу до цифрової платформи відстеження у режимі реального часу
Недостатній рівень компетентності персоналу для роботи з мультимодальними схемами та новою платформою	Кадровий	2	3	6	Низький	Обов'язкова програма навчання перед запуском пілотного етапу; призначення внутрішніх «агентів змін» у відділах ЗЕД та логістики; залучення зовнішнього консультанта на перші 3 місяці
Зміна митного або транзитного регулювання для вантажів з України в країнах ЄС	Регуляторний	2	4	8	Середній	Постійний моніторинг змін регуляторного середовища через Мінінфраструктури та торговельні представництва; включення до рамкових угод адаптивних положень щодо альтернативних маршрутів
Ескалація збройного конфлікту, що призводить до закриття або обмеження функціонування дунайських портів	Безпечний	2	5	10	Високий	Розробка резервного маршруту через польсько-словацькі залізничні коридори; страхування вантажів з покриттям воєнних ризиків відповідно до умов Institute War Clauses
Відхилення фактичних витрат від кошторису внаслідок курсових коливань гривні (логістичні платежі	Фінансовий	3	3	9	Середній	Хеджування через форвардні контракти на суму очікуваних логістичних платежів; фіксація ставок фрахту у гривневому еквіваленті або

переважно в іноземній валюті)						із застереженням про автоматичне коригування
-------------------------------	--	--	--	--	--	--

Шкала рівнів складається з наступних понять, де $R = 1-4$ — низький; $R = 5-9$ — середній; $R = 10-14$ — високий; $R = 15-25$ — критичний.

Складено автором на основі даних [13], [14], [16]

Для мінімізації сукупного ризику перехідного періоду рекомендується застосування принципу «паралельного запуску», тобто протягом усього пілотного етапу, адже нові мультимодальні маршрути функціонують паралельно зі збереженням резервних автомобільних маршрутів для поставок у критичні терміни. Це гарантує виконання контрактних зобов'язань перед партнерами незалежно від результатів тестування нових схем і суттєво знижує репутаційний ризик у перехідний період. Лише після підтвердження стабільної роботи мультимодальних схем протягом не менше трьох повних логістичних циклів рекомендується повне переведення відповідних напрямків на нові схеми [18].

Важливим організаційним елементом є також формування системи моніторингу та звітності за проєктом. Рекомендується запровадити щомісячну звітність за КРІ-показниками проєкту з розглядом на рівні керівника відділу ЗЕД та щоквартальний звіт на рівні заступника генерального директора з комерційних питань. Дашборд моніторингу має включати такі блоки: транспортні витрати у розрізі маршрутів та порівняння з базовим рівнем; відсоток своєчасних поставок у динаміці; кількість активних ОМП та концентрація обсягів за перевізниками; статус інцидентів і час їх вирішення через цифрову платформу. Регулярний моніторинг дозволяє оперативно виявляти відхилення від планових параметрів і вживати коригувальних заходів без накопичення системних проблем [10].

Не менш суттєвим є зовнішньокommunікаційний аспект проєкту. Перехід на нові логістичні схеми слід супроводжувати цілеспрямованою комунікацією з ключовими партнерами-дистриб'юторами — особливо у Польщі, Скандинавії та Великій Британії — завчасно інформуючи їх про нові маршрути, строки доставки

та документальні зміни. Досвід свідчить, що прозора комунікація під час логістичних трансформацій суттєво підвищує лояльність партнерів і знижує ймовірність відмови від співпраці у перехідний період. Доцільно також запровадити для ключових партнерів доступ до цифрової платформи відстеження у режимі реального часу — це підвищить їхню впевненість у надійності поставок і стане додатковим конкурентним аргументом «Оболоні» порівняно з конкурентами, які не мають аналогічних цифрових інструментів [20].

Базовий план реалізації проєкту, викладений у таблиці 3.7, передбачає ідеальний перебіг подій без суттєвих відхилень від планових параметрів. Однак аналіз матриці ризиків засвідчує, що три з восьми ідентифікованих ризиків мають імовірність виникнення на рівні 3 з 5, що складе середній степінь ризику, а один — ризик ескалації збройного конфлікту — характеризується максимальним рівнем впливу, тобто 5 з 5. З урахуванням зазначених чинників невизначеності видається науково некоректним обмежуватися виключно оптимістичним сценарієм; методологічно необхідним є розрахунок реалістичного сценарію, що відображає найбільш імовірний перебіг реалізації проєкту в умовах матеріалізації одного-двох ризиків середнього рівня.

Реалістичний сценарій базується на трьох коригуючих припущеннях. По-перше, тендерний відбір ОМП потребує повторного раунду через невідповідність первинних кандидатів критеріям цифровізації або тарифним вимогам — що продовжує підготовчий етап на 4–6 тижнів. По-друге, інтеграція цифрової платформи з ERP-системою підприємства виявляє технічні несумісності, що потребують доопрацювання, — що зміщує повноцінний запуск пілоту на 6–8 тижнів. По-третє, один-два ключових дистриб'ютори виявляють інерційний спротив новим умовам документального оформлення, що потребує додаткового раунду переговорів і затримує перехід частини поставок на нові схеми. Враховуючи всі вищенаведені фактори, можемо порівняти базовий та реалістичний сценарії реалізації проєкту, наведені в таблиці 3.9.:

Таблиця 3.9 – Порівняння базового та реалістичного сценаріїв реалізації проєкту

Параметр	Базовий сценарій	Реалістичний сценарій	Відхилення
Тривалість підготовчого етапу	3 місяці	4,5 місяці	+1,5 міс.
Тривалість пілотного етапу	3 місяці	5 місяців	+2 міс.
Тривалість масштабування	6 місяців	7 місяців	+1 міс.
Загальна тривалість проєкту	12 місяців	16,5 місяця	+4,5 міс.
Початок генерації економії	Місяць 4	Місяць 6	+2 міс.
Повноцінний вихід на планові показники	Місяць 7	Місяць 12	+5 міс.
Сукупні інвестиційні витрати	5 200–7 300 тис. грн	6 100–8 500 тис. грн	+900–1 200 тис. грн
Річна економія (після виходу на плановий рівень)	23 354 тис. грн	21 500 тис. грн	–1 854 тис. грн
NPV за 5 років ($r = 20\%$)	+63 593 тис. грн	+54 210 тис. грн	–9 383 тис. грн
DPР	≈ 4 місяці	≈ 5 місяців	+1 міс.

Складено автором на основі даних [13], [14], [16], [24], [25].

У реалістичному сценарії враховуються такі корективи: збільшення інвестиційних витрат до середнього значення скоригованого діапазону — 7 300 тис. грн; зменшення річної економії до 21 500 тис. грн внаслідок неповного охоплення маршрутів у перехідний рік; зміщення повноцінного грошового потоку: у році 1 реалізується лише 40% планової економії у 8 600 тис. грн, у році 2 — 85%, який оцінюється у 18 275 тис. грн, у роках 3–5 — повний потік складатиме 21 500 тис. грн.

Таблиця 3.10 – Розрахунок NPV для реалістичного сценарію реалізації проєкту

Рік (t)	CF, тис. грн	Коефіцієнт $1/(1+0,20)^t$	PV, тис. грн
---------	--------------	---------------------------	--------------

1	8 600	0,8333	7 167
2	18 275	0,6944	12 693
3	21 500	0,5787	12 442
4	21 500	0,4823	10 369
5	21 500	0,4019	8 641
ΣPV			51 312

Складено автором на основі даних [24], [25], [39].

NPV реалістичний дорівнюватиме $-7\,300 + 51\,312 = +44\,012$ тис. грн, $PI = 51\,312 / 7\,300 = 7,03$. А розрахунок DPP, накопичений PV після року 1 = 7 167 тис. грн та менше IC = 7 300 тис. грн; після року 2 = 7 167 + 12 693 = 19 860 тис. грн — IC покрито. Отже, $DPP = 1 + (7\,300 - 7\,167) / 12\,693 = 1,01$ року ≈ 12 –13 місяців.

Попри суттєве подовження горизонту реалізації та зниження абсолютного значення NPV на 9 381 тис. грн порівняно з базовим сценарієм, реалістичний сценарій зберігає позитивне значення чистої теперішньої вартості на рівні +44 012 тис. грн та індекс прибутковості 7,03 — тобто на кожен вкладену гривню проєкт генерує 7,03 грн дисконтованих надходжень навіть за умови матеріалізації кількох ризиків середнього рівня одночасно. Дисконтований термін окупності зростає з 4 до 12–13 місяців, що залишається значно нижчим за горизонт планування у 5 років.

Таким чином, порівняльний аналіз базового та реалістичного сценаріїв підтверджує структурну стійкість інвестиційної доцільності проєкту. Навіть при одночасній реалізації кількох ризиків середнього рівня — затримці тендеру, технічних ускладненнях при інтеграції ERP та частковому спротиві партнерів — проєкт залишається економічно обґрунтованим, фінансово самодостатнім і стратегічно виправданим.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі дипломної роботи розроблено та всебічно обґрунтовано проєкт оптимізації системи мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» як ключового інструменту підвищення ефективності експортних операцій підприємства в умовах структурних змін зовнішньоекономічного середовища воєнного часу.

Було проведено детальний порівняльний аналіз витрат на транспортування продукції за діючою автомобільною моделлю та двома запропонованими мультимодальними схемами — «автомобіль → залізниця → море» для ринків Північної та Центральної Європи і «автомобіль → Дунай → море» для ринків Середземномор'я та Близького Сходу. Встановлено, що перший маршрут дозволяє знизити питому вартість доставки з 180–220 дол./т до 130–160 дол./т, тоді як дунайський маршрут — до 110–150 дол./т, при цьому вартість перевалки через дунайські порти у 2023 р. становила лише 20–30 дол./т — один з найнижчих показників у Європі [15]. Обґрунтовано, що інфраструктурна база для дунайського маршруту є достатньою та операційно перевіреною, оскільки обсяги перевалки через ці порти зросли з 5,5 млн т у 2021 р. до 29,0 млн т у 2023 р. [17]. Визначено чотири взаємопов'язані напрями проєкту та розраховано структуру інвестиційних витрат: сукупний обсяг капіталовкладень становить 5 200–7 300 тис. грн, або менше 0,5% ліквідного резерву підприємства у розмірі 1 615 624 тис. грн, що підтверджує фінансову реалістичність проєкту без залучення зовнішніх джерел фінансування [25].

Також було здійснено кількісну оцінку ефективності впровадження проєкту на підставі системи показників оцінки ефективності ЗЕД відповідно до методологій фахівців в даній сфері [8], [9]. Консервативний прогностичний сценарій — без урахування нарощування обсягів збуту — засвідчив такі результати: коефіцієнт ефективності експорту зростає з 1,1782 до 1,2022, наближаючись до пікового рівня 2024 р.; загальна ефективність $E_{ef.e.1}$ підвищується з 1,1076 до 1,1506; абсолютний економічний ефект збільшується на 23 354 тис. грн — з 207 820 до 231 174 тис. грн. Показник рентабельності інвестицій становить 373,7%

при терміні окупності 4 місяці, що суттєво перевищує галузевий орієнтир у 12–24 місяці. Виявлено також чотири стратегічні ефекти, що виходять за межі прямої фінансової економії: скорочення часу доставки на 18–25%; зниження вразливості до логістичних шоків завдяки диверсифікації маршрутів; відкриття можливості відновлення присутності на ринках Середземномор'я та Близького Сходу з потенційним розширенням географії збуту до 55–60 країн; підвищення прозорості операцій через цифрову платформу відстеження [20].

Додатково розроблено детальну дорожню карту реалізації проєкту, структуровану навколо трьох послідовних етапів — підготовчого, пілотного та масштабування — з визначеними заходами, відповідальними підрозділами та орієнтовними витратами. Дорожня карта розроблена у двох сценарних варіантах: базовому на 12 місяців та реалістичному на 16,5 місяця, що враховує імовірну матеріалізацію кількох ризиків середнього рівня одночасно — повторний раунд тендеру ОМП, технічні ускладнення при інтеграції цифрової платформи з ERP-системою та інерційний спротив окремих дистриб'юторів. Для оцінки ефективності пілотного етапу сформульовано систему KPI, що охоплює відсоток своєчасних поставок, фактичну економію транспортних витрат, рівень збереження вантажу, скорочення часу логістичного циклу та індекс задоволеності партнерів. Надано стратегічні рекомендації щодо використання можливостей TEN-T та DCFTA, підготовки до відновлення чорноморського коридору і застосування інструментів валютного хеджування; управління ризиками перехідного періоду пропонується здійснювати на основі принципу «паралельного запуску».

Загалом, проєкт оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» є одночасно фінансово ефективним, стратегічно значущим та організаційно реалістичним. Фінансова ефективність підтверджена сценарним аналізом: у базовому сценарії $NPV = +63\,593$ тис. грн при $PI = 11,17$ та $DPP \approx 4$ місяці; у реалістичному — $NPV = +44\,012$ тис. грн при $PI = 7,03$ та $DPP \approx 12\text{--}13$ місяців, тобто навіть за умови матеріалізації кількох ризиків на кожен вкладений гривню проєкт генерує 7,03 грн дисконтованих надходжень.

ВИСНОВОК

Дипломна робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання — підвищенню ефективності експортних операцій ПрАТ «Оболонь» шляхом вдосконалення системи мультимодальних перевезень в умовах структурної трансформації зовнішньоекономічного середовища, спричиненої повномасштабним збройним вторгненням Російської Федерації в Україну. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

По-перше, систематизація наукових підходів засвідчила, що експортні операції підприємства являють собою складну багаторівневу систему економічних, фінансових, правових та організаційних процесів, які доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: економічному, нормативно-обліковому та безпековому. Доведено, що мультимодальні перевезення є стратегічним важелем підвищення конкурентоспроможності підприємства-експортера, що одночасно забезпечує зниження питомих логістичних витрат на 15–45%, підвищення надійності поставок і розширення географії ринкового охоплення.

По-друге, фінансовий профіль ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 роки характеризується поєднанням операційного зростання та рентабельнісного стиснення: дохід збільшився з 10 763 млн грн до 13 737 млн грн, власний капітал — на 57,3%, однак чиста маржа впала з 17,02% до 7,31% внаслідок випереджаючого зростання витратної бази. Зовнішньоекономічна діяльність демонструє ознаки структурної адаптації: географія присутності звузилася з 78 до 44 країн, проте економічний ефект експорту зріс на 182,5% — з 73,6 млн грн до 207,8 млн грн, — а всі коефіцієнтні показники ефективності ЗЕД стабільно перевищують нормативні значення.

По-третє, оцінка ризиків ЗЕД за методом матриці ризиків ISO 31000:2018 виявила домінування екзогенних чинників: логістичний ризик ($R = 21,6$) та воєнно-політичний ($R = 18,9$) формують критичну зону загрози, зумовлюючи

пріоритизацію адаптивних стратегій управління, центральною серед яких є диверсифікація логістичних маршрутів.

По-четверте, розроблений проєкт оптимізації мультимодальних перевезень передбачає впровадження двох схем: «автомобіль → залізниця → море» з економією 20–30% та «автомобіль → Дунай → море» з економією 30–45% порівняно з діючою автомобільною моделлю. Сукупний обсяг інвестицій становить 5 200–7 300 тис. грн, що складає менше 0,5% ліквідного резерву підприємства, що підтверджує фінансову реалістичність проєкту без залучення зовнішніх джерел фінансування.

По-п'яте, кількісна оцінка ефективності за консервативним сценарієм засвідчила, що проєкт генерує річну економію у 23 354 тис. грн, підвищує коефіцієнт ефективності експорту з 1,1782 до 1,2022, а економічний ефект збільшується з 207 820 до 231 174 тис. грн. Показник ROI становить 373,7% при терміні окупності близько 4 місяців. За базовим сценарієм $NPV = +63\,593$ тис. грн при $PI = 11,17$ та $DPP \approx 4$ місяці; за реалістичним — $NPV = +44\,012$ тис. грн при $PI = 7,03$ та $DPP \approx 12\text{--}13$ місяців. Позитивні значення NPV в усіх розглянутих сценаріях підтверджують структурну стійкість інвестиційної доцільності проєкту.

Розроблено детальну дорожню карту реалізації проєкту у двох сценарних варіантах. Базовий сценарій передбачає тривалість 12 місяців і структурований навколо трьох послідовних етапів: підготовчого, пілотного та масштабування. Реалістичний сценарій — з урахуванням імовірної матеріалізації кількох ризиків середнього рівня — подовжує горизонт реалізації до 16,5 місяця та збільшує сукупні інвестиційні витрати до 6 100–8 500 тис. грн. Незважаючи на ці коригування, реалістичний сценарій зберігає позитивне значення NPV на рівні +44 012 тис. грн при $PI = 7,03$ та $DPP \approx 12\text{--}13$ місяців — тобто на кожен вкладений гривню проєкт генерує 7,03 грн дисконтованих надходжень навіть за умови одночасної матеріалізації кількох ризиків. Порівняльний аналіз сценаріїв підтверджує структурну стійкість інвестиційної доцільності проєкту до несприятливих змін зовнішніх умов.

Для оцінки ефективності пілотного етапу сформульовано систему KPI, що охоплює п'ять ключових вимірників: відсоток своєчасних поставок, фактичну економію транспортних витрат, рівень збереження вантажу, скорочення часу логістичного циклу та індекс задоволеності партнерів. Управління ризиками перехідного періоду обґрунтовано через принцип «паралельного запуску» — збереження резервних автомобільних маршрутів протягом усього пілотного етапу. Надано стратегічні рекомендації щодо використання інституційних можливостей TEN-T та оновленого DCFTA, підготовки до відновлення чорноморського морського коридору в постконфліктний період та застосування інструментів валютного хеджування при укладанні довгострокових угод з операторами мультимодальних перевезень.

Проект оптимізації мультимодальних перевезень ПрАТ «Оболонь» є одночасно фінансово ефективним, стратегічно значущим та організаційно реалістичним. Фінансова ефективність підтверджена багатосценарним аналізом із позитивними значеннями NPV в усіх розглянутих варіантах. Стратегічна значущість визначається роллю проекту як операційного фундаменту для відновлення довоєнного масштабу міжнародної присутності підприємства — у 78 і більше країнах. Організаційна реалістичність забезпечується спиранням на вже сформовану дунайську логістичну інфраструктуру, наявний ліквідний резерв підприємства та чітко структуровану дорожню карту з визначеними відповідальними підрозділами, системою KPI і механізмами управління ризиками. Таким чином, реалізація запропонованого проекту дозволить ПрАТ «Оболонь» перетворити поточну логістичну вразливість із домінуючим ризиковим показником $R = 21,6$ на стійку довгострокову конкурентну перевагу, підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій фінансово вимірюваним і науково обґрунтованим способом та закласти передумови для відновлення лідерських позицій на міжнародних ринках в умовах поступової нормалізації зовнішньоекономічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушовська Л.Б., Поплавська О.В., Ядуха С.Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. №4. С.120. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.119.128> (дата звернення: квітень 2026 р.)
2. Яремович П.П. Особливості формування сучасних міжнародних товарних ринків. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Випуск 48-1. С. 186. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.48-29> (дата звернення: квітень 2026 р.)
3. Котлевець Д. Сучасні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки в Україні. *Галицький економічний вісник*. № 4 (77). 2022. С. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/77/1086.pdf> (дата звернення: квітень 2026 р.)
4. Томчук В. В., Люлька А. В. Розрахункові операції підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку. *Техніка і наука сьогодні*. 2022. № 11(11). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-11\(11\)-73-84](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-11(11)-73-84) (дата звернення: квітень 2026 р.)
5. Нагайчук Н. Г., Басанська Н. В., Брайченко С. М., Чернявський А. Л., Фоменко В. М. Трансформація економічної природи банку в умовах цифровізації: правовий аспект. *Вісник університету банківської справи*. 2018. №3 (33). URL: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(33\)2018164477](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164477) (дата звернення: квітень 2026 р.)
6. Кифяк В., Кальченко О. Роль капіталу агропромислових підприємств у забезпеченні їхньої фінансової безпеки. *Науковий вісник Полісся*. №2(27). 2023. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-120-142](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-120-142) (дата звернення: квітень 2026 р.)
7. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №24 (1). URL:

http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/16.pdf (дата звернення: квітень 2026 р.)

8. Скорик М.О., Горбань С.Ю., Скрицька О.Ю. Сутність економічної безпеки підприємства як складника національної безпеки України. *Економічна теорія та історія економічної думки*. 2020. Випуск 11-1. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.1> (дата звернення: квітень 2026 р.)

9. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنних операцій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №10. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf> (дата звернення: квітень 2026 р.)

10. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. №7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5399/5341/> (дата звернення: квітень 2026 р.)

11. Мінеєв В.С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2019. № 1. URL: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2019.01.19> (дата звернення: квітень 2026 р.)

12. Гринько П. О. Формування системи показників діагностики ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. №20 (1). URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/29.pdf (дата звернення: квітень 2026 р.)

13. О. В. Шереметинська, І. В. Тюха, О. В. Тур. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL:

<https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/0768d86f-9360-44e7-af76-03113f3ebba9/download> (дата звернення: квітень 2026 р.)

14. Двудіт З. П., Передало Х. С., Моторнюк У. І., Наумчук С. І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. №2. URL:

<http://doi.org/10.23939/smeu2019.02.001> (дата звернення: квітень 2026 р.)

15. Гринів Л.В., Попадинець І.Р., Романко О.П. Мультиmodalьні перевезення як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств України. *Сталий розвиток економіки*. 2026. №1(58). URL:

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-121> (дата звернення: квітень 2026 р.)

16. Кузнєцова О. К., Ченуша О. С., Петренко Д. О. Мультиmodalьні перевезення як інструмент ефективної міжнародної логістики. *Economic Synergy*. 1;2. 2022. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-6> (дата звернення: квітень 2026 р.)

17. Розвиток мультиmodalьних перевезень в контексті досягнення цілей європейського зеленого курсу: досвід країн v4 та Румунії, можливості для України науково-аналітична записка. *Інститут регіональних досліджень НАН України*. 2024. URL:

<https://ird.gov.ua/irdp/p20230037.pdf> (дата звернення: квітень 2026 р.)

18. Підходи до управління матеріальними потоками та оптимізації вантажних перевезень: монографія / за заг. ред. Горбачов П.Ф. 2024. URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/mon_1.pdf (дата звернення: квітень 2026 р.)

19. Бондар В. Ю. Експорт як фактор ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2023. С. 154. URL:

https://eti.edu.ua/images/files/konf_odesa23_compressed.pdf#page=154 (дата звернення: квітень 2026 р.)

20. Сирота А. В. Бондар В.Ю. Кібербезпека в системі управління ланцюгами постачання. *Міжнародний бізнес і логістика: ризики, безпека, управлінські рішення*. 2026. URL: https://drive.google.com/file/d/1S-uUq3pyMpXD7m0o_ue7Ded7M9kx49HF/view?usp=drive_link (дата звернення: квітень 2026 р.)
21. Оболонь (компанія). *Bikinedia*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BD%D1%8C_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F)) (дата звернення: травень 2026 р.)
22. Оболонь. *Офіційний сайт*. URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: травень 2026 р.)
23. Приватне акціонерне товариство "Оболонь". *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057> (дата звернення: травень 2026 р.)
24. Фінансова аналітика ПрАТ «Оболонь». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057/finances> (дата звернення: травень 2026 р.)
25. Фінансова звітність за 2025 рік на ПрАТ «Оболонь». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: травень 2026 р.)
26. «Оболонь» почала експорт солоду та пивної дробини. *Офіційний прес центр «Оболоні»*. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/136> (дата звернення: травень 2026 р.)
27. 45 років компанії "Оболонь" – коротко про головні події. *Українська правда*. URL: https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2025/istorii_kompanii_obolon/ (дата звернення: 17 вересня 2025)
28. Олександр Чуб: "Оболонь" — національний український експортер пива та напоїв уже понад 30 років. *Ділова столиця*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/society/aleksandr-chub-obolon-nacionalnyy->

ukrainskiy-eksporter-piva-i-napitkov-uzhe-bolee-30-let-01042023-452913

(дата звернення: 1 квітня 2023)

29. Кращі експортери в обличчях: знайомство з переможцями конкурсу. *Новини Київської Торгової Промислової Палати*. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2988.html> (дата звернення: 3 жовтня 2024 року)

30. Коротко про «Оболонь». *Офіційна презентаційна брошура*. URL: <https://obolon.ua/files/obolon-presentation-2025.pdf> (дата звернення: травень 2026 р.)

31. Чистий прибуток "Оболоні" за 2024 рік скоротився в 1,5 тис. разів. *Fixygen.UA*. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20250421/chistiy-pributok-oboloni-za-2024-rik-skorotivsya-v-15-tis-raziv.html> (дата звернення: 21.04.2025)

32. В Україні чотири виробники пива контролюють до 85% ринку. *«Дзеркало тижня. Україна»*. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/v-ukrajini-chotiri-virobnika-piva-kontroljujut-do-85-rinku.html> (дата звернення: 02.11.2024)

33. EU and Ukraine reach agreement in principle on modernised trade relationship. *European Union*. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/eu-and-ukraine-reach-agreement-in-principle-on-modernised-trade-relationship/> (дата звернення: 01.06.2025)

34. EU-Ukraine trade: From emergency measures to a renewed trade agreement. *European Policy Centre*. URL: <https://www.epc.eu/publication/eu-ukraine-trade-from-emergency-measures-to-a-renewed-trade-agreement/> (дата звернення: 18.08.2025)

35. До 2026 року пивний ринок перевищить допандемічний рівень. *Українське пиво*. URL: <https://www.beer.ua/novyny/do-2026-roku-pyvnyy-rynok-perevyshchyt-dopandemichnyy-riven/> (дата звернення: 07.09.2022)

36. Аналіз ринку крафтового пива в Україні. *InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-kraftovogo-piva-v-ukrayini> (дата звернення: 03.07.2024)
37. Beer production increases to 34.7 billion litres. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250801-1> (дата звернення: 01.08.2025)
38. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> (дата звернення: 2018 р.)
39. Що таке чиста поточна вартість (NPV)? *Finances.in.ua*. URL: https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/#google_vignette (дата звернення: 03.01.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь»

за 2025 р., тис. грн

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1000	44 062,00	41 442,00
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	85 074,00	85 074,00
накопичена амортизація	1002	41 012,00	43 632,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	256 969,00	470 439,00
Основні засоби	1010	4 808 711,00	4 709 480,00
первісна вартість	1011	12 530 785,00	12 699 398,00
знос	1012	7 722 074,00	7 989 918,00
інші фінансові інвестиції	1035	69 482,00	69 482,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	5 179 238,00	5 290 857,00
II. Оборотні активи	1100	1 688 266,00	1 946 033,00
Запаси			
Виробничі запаси	1101	1 432 501,00	1 608 902,00
Незавершене виробництво	1102	86 739,00	131 694,00
Готова продукція	1103	151 554,00	184 978,00
Товари	1104	17 472,00	20 459,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 154 958,00	1 486 078,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	400 094,00	324 044,00
з бюджетом	1135	55 476,00	41 561,00

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 147,00	15 736,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	891 034,00	1 615 624,00
Готівка	1166	34	27
Рахунки в банках	1167	891 000,00	1 615 597,00
Інші оборотні активи	1190	11 082,00	12 338,00
Усього за розділом II	1195	4 218 057,00	5 441 414,00
Баланс	1300	9 397 295,00	10 732 271,00

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344,00	65 344,00
Капітал у дооцінках	1405	1 866 827,00	1 775 190,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 235 107,00	6 330 574,00
Усього за розділом I	1495	7 167 278,00	8 171 108,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 272,00	365 637,00
Довгострокові кредити банків	1510	19 134,00	11 129,00
Усього за розділом II	1595	433 406,00	376 766,00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	244 003,00	249 762,00
товари, роботи, послуги	1615	994 414,00	1 217 430,00
розрахунками з бюджетом	1620	216 268,00	218 454,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 619,00	22 873,00
розрахунками зі страхування	1625	6 287,00	6 221,00
розрахунками з оплати праці	1630	108 487,00	27 797,00

за одержаними авансами	1635	104 413,00	319 439,00
Поточні забезпечення	1660	102 827,00	125 254,00
Інші поточні зобов'язання	1690	19 912,00	20 040,00
Усього за розділом III	1695	1 796 611,00	2 184 397,00
Баланс	1900	9 397 295,00	10 732 271,00

Додаток Б

2. Звіт про фінансові результати за 2025 р.

Фінансові результати	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 737 297,00	12 784 705,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 834 860,00	9 800 435,00
Валовий: прибуток	2090	2 902 437,00	2 984 270,00
Інші операційні доходи	2120	77 897,00	73 984,00
Адміністративні витрати	2130	622 721,00	531 853,00
Витрати на збут	2150	1 121 977,00	956 097,00
Інші операційні витрати	2180	84 846,00	101 074,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 150 790,00	1 469 230,00
Інші фінансові доходи	2220	55 436,00	79 544,00
Інші доходи	2240	44 631,00	0
Фінансові витрати	2250	6 998,00	1 690,00
Інші витрати	2270	-	6 506,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 243 859,00	1 540 578,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-240 029,00	-292 323,00

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 003 830,00	1 248 255,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 003 830,00	1 248 255,00

Елементи операційних витрат	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 747 804,00	5 164 530,00
Витрати на оплату праці	2505	1 095 058,00	966 878,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	223 452,00	200 297,00
Амортизація	2515	579 717,00	492 687,00
Інші операційні витрати	2520	2 811 226,00	2 501 790,00
Разом	2550	10 457 257,00	9 326 182,00

Розрахунок показників прибутковості акцій	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127,00	325 127,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127,00	325 127,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 087,50	3 839,28
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 087,50	3 839,28