

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес – адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Стратегії розвитку експортних операцій для підприємства ПрАТ  
«Оболонь» на зовнішньоекономічному ринку»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730–зед–  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності  
Люшинський Е.Д.

Керівник : доцент кафедри бізнес–адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат економічних наук, доцент  
Маказан Є.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес–адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор наук з державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Люшинського Едуарда Дмитровича \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Стратегії розвитку експортних операцій для підприємства  
ПрАТ «Оболонь» на зовнішньоекономічному ринку» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук,  
доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та  
аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства,  
інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно  
розробити) \_\_\_\_\_

1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА \_\_\_\_\_

2.СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОМУ РИНКУ \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_  
13 таблиць  
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23–13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23–23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23–31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24–21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24–20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24–29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24–08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24–31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Е.Д. Люшинський

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Є.В. Маказан

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 50 с., 5 рис., 13 табл., 21 джерела.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств харчової промисловості.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств харчової промисловості.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь», визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробка рекомендацій щодо управлінських рішень у сфері організації її зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово–економічний аналіз та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, графічне представлення результатів досліджень.

У теоретичній частині роботи визначено, що зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових елементів діяльності підприємства. Виділено основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Розглянуто форми та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

В аналітичній частині роботи було розглянуто організаційно–економічну характеристику ПрАТ «Оболонь», а саме проаналізовано основні відомості та фінансово–економічний стан досліджуваного підприємства у період 2021–2023 рр. Було проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства у 2021–2023 рр. Досліджено особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

На основі аналізу ефективності організації зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, узагальнено заходи, що орієнтовані на удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та підвищення її ефективності: удосконалення фінансової політики, ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ країн–партнерів, удосконалення процесу транспортування продукції, впровадження рекламної кампанії на ринках збуту.

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.**

## ABSTRACT

Bachelor's thesis: 50 pages, 5 figures, 13 tables, 21 sources.

Object of research: theoretical and practical aspects of management of foreign economic activity of food industry enterprises.

The subject of the study: a set of theoretical, methodical and practical aspects of the organization of foreign economic activity of food industry enterprises.

The purpose of the research: to determine the essence and features of the process of managing the foreign economic activity of PJSC «Obolon», to determine the effectiveness of the enterprise's foreign economic activity, to develop recommendations for management decisions in the field of organization of its foreign economic activity.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, financial and economic analysis and analysis of the internal and external environment of the enterprise, graphical presentation of research results.

In the theoretical part of the work, it is determined that foreign economic activity is one of the key elements of the enterprise's activity. The main internal and external factors influencing the foreign economic activity of the enterprise are highlighted. Forms and methods of managing foreign economic activity at the enterprise are considered.

In the analytical part of the work, the organizational and economic characteristics of PrJSC «Obolon» were considered, namely, the basic information and financial and economic status of the company under study in the period 2021–2023 were analyzed. The internal and external environments of the company were analyzed in 2021–2023. Peculiarities were studied management of foreign economic activity of PrJSC «Obolon».

On the basis of the analysis of the effectiveness of the organization of the enterprise's foreign economic activity, the measures aimed at improving the management of the enterprise's foreign economic activity and increasing its efficiency are summarized: improvement of financial policy, thorough analysis of the internal and external environments of partner countries, improvement of the production process, product transportation, implementation of an advertising campaign in sales markets .

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, FACTORS OF INFLUENCE, FOOD INDUSTRY, MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EFFICIENCY.

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА .....	10
1.1 Сутність поняття експортних операцій підприємства .....	10
1.2 Фактори, що впливають на експортні операції підприємства.....	12
1.3 Методи та стратегії експортних операцій підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОМУ РИНКУ .....	19
2.1 Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Оболонь» .....	19
2.2 Експортні операції ПрАТ «Оболонь» .....	28
2.3 Стратегії розвитку експортних операцій ПрАТ «Оболонь».....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	47

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності

Тис. грн – тисяч гривень

Тис. од. – тисяч одиниць

Ч. – чоловік

Млн. дол. США – мільйонів доларів США

Грн/міс. – гривень на місяць

Дал – декалітр

FOB – Free On Board

ISO – International organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

## ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність є однією з ключових елементів діяльності підприємства. Завдяки проведенню експортно–імпортних операцій підприємство може збільшити прибутковість, наростити обсяги продажу, розширити асортимент та покращити якісні характеристики продукції, покращити свій імідж на внутрішньому та зовнішньому ринках. Займаючись зовнішньоекономічною діяльністю, підприємства забезпечують економічний розвиток країни та підвищують рівень її конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

На сьогоднішній день підприємства стикаються із розширенням міжнародного ринку для харчової промисловості. В умовах розширення міжнародного ринку виникають такі проблеми, як проблеми з логістичними процесами до нових ринків збуту, складні перемовини щодо експорту товарів в інші країни світу, розповсюдження бренду на територіях інших країн–імпортерів товару ПрАТ «Оболонь», тощо. Дані фактори суттєво впливають на ведення зовнішньоекономічної діяльності організацій. Для того щоб мінімізувати ризики, максимізувати чистий дохід та оптимізувати витрати, важливо впроваджувати ефективну систему менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства, аналізувати процес організації експортно–імпортних операцій та їх ефективність, та шукати шляхи удосконалення управління ними.

Метою дослідження є дослідити процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити поняття «зовнішньоекономічна діяльність» та фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- розглянути ключові елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;



- розглянути організаційно–економічну характеристику та фінансовий аналіз підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- оцінити управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та її ефективність;
- розробити шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств харчової промисловості.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «Оболонь».

Методи дослідження, що були використані в роботі: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, фінансово–економічний аналіз та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, графічне представлення результатів досліджень.

Інформаційну базу роботи складають навчальні посібники, монографії, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, основні відомості та інформація про діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність підприємства за 2021–2023 рр., інтернет–статті за темою роботи.

Практичне значення одержаних в ході роботи результатів полягає в можливому подальшому використанні рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків та рекомендацій, а також переліку використаної літератури. Обсяг роботи – 50 сторінок. Робота містить 5 рисунків та 13 таблиць. Перелік використаної літератури містить 21 найменування, викладених на 3 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЙ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність поняття експортних операцій підприємства

У економічній літературі вивчення зовнішньоторговельних операцій розглядається як історико–економічна категорія, що виникла одночасно з розвитком держави. Ця діяльність визначається як система міжнародних економічних відносин, яка охоплює різноманітні аспекти, включаючи виробничу, торговельну, інвестиційну та фінансову сфери. Різні тлумачення поняття «експортна операція» відокремлюються науковцями та дослідниками.

З погляду економічної теорії, експортні операції є формою міжнародних економічних відносин, що відображають експорт товарів і послуг та ґрунтуються на міжнародному поділі праці. При визначенні сутності зовнішньоекономічних договорів їх сутність полягає у переміщенні товарів через митний кордон України в певних митних режимах. Щодо об'єму регулювання в Україні, експорт представляє собою процес вивезення товарів з митної території без обов'язку повернення їх назад [1].

Отже, поняття «експортні операції» розглядається з різних поглядів:

- економічного (форма міжнародних економічних зв'язків);
- митного (процедура вивезення товарів за межі країни);
- бухгалтерського (вивезення товарів та послуг за кордон);
- грошового (експорт валюти та цінних паперів);
- податкового (вивезення товарів за межі країни на певний термін).

Терміни «експортні операції» та «експортні угоди» можуть виявити те саме значення. Поняття «експорт» обмежується митним контролем, де експортним товарам надається можливість вивозитись з країни та не повертатись [2].

Одним із важливих напрямків є розвиток класифікації експортних операцій. Під час дослідження цієї теми стало очевидним, що уваги приділяється недостатньо, оскільки лише деякі автори пропонують власну класифікацію. Наприклад, О.Г. Мельник визначив критерії класифікації, такі як:

- напрямок торгівлі відповідно до географії території критого ринку;
- способи оплати (за грошовою формою);
- розрахункові операції для комерційних товарів;
- способи реалізації.

Згодом інший дослідник, С.В. Лабунська, запропонувала свою класифікацію, враховуючи такі параметри:

- тематика експортних операцій;
- об'єкти здійснення операцій;
- характер виконуваних операцій;
- способи обробки товару [3].

Розглядаючи класифікацію як об'єкт реалізації, можна виділити прямий та непрямий експорт. Непрямий експорт – це процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності через посередників у країні.

Таким чином, розглянута класифікація сприятиме більш детальному розумінню сутності експортних операцій.

Види всіх експортних угод залежно від характеру здійснюваних операцій наведено у таблиці нижче (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Види експортних операцій

Вид експортної операції	Описання	Приклади товарів або послуг
1	2	3
Прямий експорт	Продаж товарів або послуг замовнику в іншій країні без посередників.	Сільськогосподарська продукція, металургійна продукція
Непрямий експорт	Продаж товарів або послуг через треті сторони, такі як експортні трейдери.	Вироби машинобудування, текстиль

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Реекспорт	Імпорт товарів з метою їх подальшого вивезення після переробки або без переробки.	Електроніка, автокомпоненти
Пасивний експорт	Виробництво товарів іноземним замовником на території України з подальшим експортом.	Виготовлення одягу, взуття
Сервісний експорт	Продаж послуг клієнтам за кордоном, які включають нематеріальні активи.	Інформаційні технології, консалтинг, освіта
Електронний експорт	Використання цифрових платформ для продажу товарів та послуг за кордон.	Програмне забезпечення, електронні книги, музика

Отже, розвиток будь-якої сучасної держави передбачає активну участь у міжнародному поділі праці, що означає залучення до участі в глобальних економічних процесах. Однією з головних мет цього процесу є створення нових ринків збуту для національних товарів, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності на світовій арені. Експортно-орієнтована зовнішня торгівля спрямована на те, щоб надати додаткові можливості компаніям-експортерам для збільшення обсягів продажу їхньої продукції на зарубіжних ринках, тим самим забезпечуючи їм можливість отримати додатковий прибуток.

## 1.2 Фактори, що впливають на експортні операції підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємства неможливе без комплексної розробки та виконання маркетингових стратегій. Зокрема, останнім часом усе більше уваги приділяється розробці та втіленню практичних методів, що сприяють формуванню єдиної бізнес-стратегії, особливо у контексті виходу

на зовнішні ринки та розробки експортної стратегії. Робота на зовнішніх ринках по суті є більш ризикованою, оскільки залежить від різноманітних соціокультурних, економічних, політичних та правових аспектів, що існують за кордоном. Ця діяльність також супроводжується посиленням конкуренції, поставленням високих вимог до якісних показників продукції, упаковки, маркування, а також зростанням витрат на дослідження міжнародного ринку та реалізацію експортної політики. Отже, при формуванні такої стратегії надзвичайно важливо належним чином оцінити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів. Досліджуючи вплив різних чинників на розвиток підприємства та вибір його експортної стратегії, слід зауважити, що більшість фахівців у галузі стратегічного управління вказують на важливість поєднання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Усю базову класифікацію впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які враховуються підприємством на мікро– та макрорівнях, слід поділити на дві групи [4].

Мікросередовище та макросередовище впливу чітко показано на малюнку нижче (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Фактори, які впливають на діяльність підприємства

Внутрішнє середовище підприємства включає господарську організацію, в яку входить система управління, метою якої є оптимізація науково–технічної та виробничо–збутової діяльності підприємства. Незалежно від розташування та галузі підприємства, це стосується всієї бізнес–структури, що охоплює всі виробничі функції, фінанси, страхування, транспортування та інші галузі бізнесу.

Операційне середовище включає всі умови та фактори, присутні у середовищі, що можуть впливати на бізнес та потребувати управлінських рішень. Однак набір цих факторів і їх вплив на економічну діяльність різний для кожного підприємства[5].

Під час управління бізнесом зазвичай визначаються фактори та їх вплив на результати діяльності в поточному періоді та у майбутньому. Інформація, одержана в ході досліджень або висновки, доповнюється розробкою спеціальних засобів та методів для управлінських рішень. Крім того, спочатку враховуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на стан внутрішнього середовища підприємства. Макросередовище створює загальні умови існування організації у зовнішньому середовищі, включаючи політико-правові, техніко-економічні, соціально-культурні та екологічні аспекти.

Дослідження робочого середовища охоплює аналіз елементів зовнішнього середовища, які становлять безпосереднє оточення організації, таких як клієнти, постачальники, конкуренти, кредитори та акціонери. Аналіз внутрішнього середовища спрямований на вивчення потенціалу організації і переважно здійснюється в контексті основних напрямків, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та структура управління. Внутрішнє управління компанією та її управління як суб'єктом ринку представляють собою два взаємозалежні рівні в ієрархії управління, що взаємодіють між собою в контексті зовнішнього та внутрішнього середовищ компанії у діалектичний спосіб. Зовнішнє середовище компанії є заданим, а внутрішнє середовище компанії — реакцією на зовнішнє середовище. Основна мета компанії полягає в досягненні прибутку, при цьому необхідно враховувати і вплив зовнішнього і внутрішнього середовищ компанії.

Внутрішнє середовище компанії є домінуючим ситуаційним фактором в організації. Керівник формує і, за необхідності, змінює внутрішнє середовище організації, яке є органічним поєднанням її внутрішніх змінних.

Зовнішнє середовище включає в себе функціональні суб'єкти господарювання, економічні, соціальні та природні умови, національні та міжнародні інституційні структури, а також інші зовнішні умови та фактори, які впливають на різні сфери діяльності компанії. Зовнішнє середовище залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників. Аналіз оточуючого середовища потребує постійної уваги керівників і вимагає вивчення великих обсягів інформації для прийняття правильних і своєчасних рішень. Аналіз зовнішнього середовища визначається як процес управління зовнішніми факторами з метою визначення перспективних можливостей і загроз для організації [6].

### 1.3 Методи та стратегії експортних операцій підприємства

Експортна стратегія є важливою складовою зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Збільшення обсягу продажу продукції експортоорієнтованих компаній сприяє економії за рахунок зростання обсягу виробництва та підвищення окупності інвестицій в основний капітал. Експортна спеціалізація підвищує ефективність управління вітчизняними фірмами, а також фірмами, які забезпечують проміжну продукцію для споживачів товарів, що експортуються за кордон [7].

Велика кількість компаній, що розпочинають експортні операції, зіштовхуються з несподіваними труднощами. Тому на етапі початку експортних операцій необхідно ретельно розробляти стратегію. Однак на самому початку свого розвитку компанія повинна враховувати деякі ключові питання, пов'язані з експортом. Крім загальних проблем, які є типовими для міжнародного бізнесу взагалі, таких як мовні та культурні відмінності у експортних операціях, новачки часто зіштовхуються із проблемами, які можуть призвести до наступних помилок:

- неможливість залучення кваліфікованих спеціалістів для експорту та розроблення базового плану міжнародного маркетингу до початку експортної діяльності;

- недостатня готовність вищого керівництва подолати початкові труднощі й забезпечити необхідні фінансові ресурси для експортної діяльності;

- відсутність відбору закордонних агентів та оптовиків;

- неможливість встановлення відносин з іноземними оптовиками на однакових умовах з конкурентами на ринку;

- небажання модифікувати продукцію згідно з державним регулюванням або культурними уподобаннями в інших країнах;

- неможливість складання сервісних, орендних та гарантійних документів мовами, які використовуються діловими партнерами за кордоном;

- відсутність можливостей залучення компанії, що спеціалізується на управлінні бізнес–операціями, або інших посередників у ланцюгу постачання, коли компанія має людей, які можуть виконувати спеціальні завдання [8].

Перераховані вище помилки бізнесу підкреслюють необхідність розробки бізнес–плану, що є ключовим етапом у плануванні успішної діяльності компанії. Універсального бізнес–плану не існує, оскільки кожна компанія має власні унікальні особливості, тому необхідно скласти індивідуальний план, враховуючи конкретні аспекти бізнесу. Д. Деніелс і Х. Радеба викладають наступний метод розробки бізнес–моделі для досягнення успіху:

- оцінити життєздатність бізнесу шляхом зведення його можливостей та активів;

- залучити експертів зовнішньої політики з професійних консультативних організацій;

- ретельно обрати цільовий ринок чи ринки для діяльності;

- чітко визначити бізнес–цілі та забезпечити виведення продукції на обрані ринки;

- провести детальний аналіз виробничо–збутових можливостей підприємства;



- прийняти стратегічні рішення щодо товарної та цінової політики;
- розробити обмеження для ефективної стратегії продажу;
- визначити інформаційну політику для успішної комунікації з цільовою аудиторією.

При здійсненні міжнародної торгівлі існують дві основні форми операцій. По–перше, це прямі операції, які пов'язані з доставкою товарів міжнародним клієнтам промисловими операторами. По–друге, це прямі операції, які пов'язані з продажем товарів комерційними посередниками. На сучасному етапі розвитку великого виробництва з величезною концентрацією капіталу характерним є розширення прямого експорту [9].

Прямий метод зовнішньоторговельних операцій використовується у різних випадках, таких як:

- купівля–продаж промислової сировини на основі довгострокових контрактів;
- експорт дорогого та великогабаритного обладнання;
- експорт спільного обладнання через іноземні філії;
- закупівля сільськогосподарської продукції у фермера;
- купівля–продаж держтоварів.

Прямий контакт має численні переваги, включаючи ближчі стосунки зі співрозмовником, краще знання ситуації на ринку та швидке пристосування виробничих потужностей до потреб споживачів. Однак непрямий експорт також залишається значущим. Непрямий спосіб експортного бізнесу застосовується при:

- продажу загальнопромислового обладнання;
- продажу товарів народного споживання;
- реалізації вторинної продукції;
- на деяких важкодоступних і невідомих ринках;
- просуванні нових товарів;
- в умовах відсутності власної збутової мережі та монополізації торгівлі великими комерційними посередницькими компаніями.

Непрямий спосіб експорту також має свої переваги, зокрема великий досвід, власна сервісна мережа, хороші зв'язки та глибоке знання ринкових умов [10].

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОМУ РИНКУ

#### 2.1 Організаційно–економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Засноване в 1980 році як «Київський пивоварний завод 3» і стало власністю АТ «Оболонь» у 1986 році. Крім виробництва, компанія має ліцензії на оптову та роздрібну торгівлю напоями та автомобільним бізнесом. Склад компанії включає головний завод у Києві, телевиробництва в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, а також два дочірні підприємства: «Пивоварня «Зіберта» (Фастів, Київська область)» та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька область). Також підприємства корпорації знаходяться у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитні та Чемерівцях [11].

Розглянемо основні відомості про ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Оболонь»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство Оболонь
Скорочене найменування	ПрАТ «Оболонь»
Код ЄДРПОУ	05391057
Державна реєстрація	29.06.1993
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Юридична адреса	Україна: 04212, м. Київ, Богатирська вулиця, буд. 3
Президент	Слободян Олександр В'ячеславович
Статутний капітал	32512700,00 грн
Види діяльності (за КВЕД)	Основний: 11.05 Виробництво пива 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв 11.06 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

## Продовження таблиці 2.1

	<p>11.07 Виробництво солоду</p> <p>22.22 Виробництво тари з пластмас</p> <p>22.29 Виробництво інших виробів із пластмас</p> <p>43.13 Розвідувальне буріння</p> <p>46.34 Оптова торгівля напоями</p> <p>82.92 Пакування</p> <p>93.11 Функціонування спортивних споруд</p> <p>93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг</p> <p>47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах</p> <p>49.50 Трубопровідний транспорт</p> <p>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах</p> <p>71.20 Технічні випробування та дослідження</p> <p>72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук</p> <p>74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.</p> <p>35.13 Розподілення електроенергії</p> <p>38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів</p> <p>38.32 Відновлення відсортованих відходів</p> <p>41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p>
Кількість працівників (2022 р.)	2602

Пріоритетом компанії «Оболонь» завжди була висока майстерність у виконанні вимог і стандартів екологічної та промислової безпеки. Від моменту свого заснування і протягом усього часу існування «Оболонь» продовжує підтримувати та розвивати програми, пов'язані з гуманітарною допомогою,

активно займається реалізацією програм регіонального розвитку, впроваджує значні соціальні ініціативи та інвестує у популяризацію спорту.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб і очікувань споживачів, забезпечуючи при цьому утримання провідних позицій на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв. Ключовий акцент робиться на охорону навколишнього середовища та розгляд інтересів зацікавлених сторін. Важливою складовою даної стратегії є постійний розвиток системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, а також точне прогнозування тенденцій у розвитку ринку.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася упродовж багатьох років під впливом стратегії диференціації продукції, переходу на використання нових видів сировини для виробництва, впровадження нових технологічних процесів, повної орієнтації на досягнення екологічної безпеки та активного розвитку соціальної відповідальності.

Середня кількість штатних працівників бухгалтерії в ПрАТ «Оболонь» становить 2602 особи.

Кількість позаштатних та сумісників становить 6 осіб.

Фонд оплати праці складає 338,219 тис. грн.

Фактично фонд оплати праці збільшився на 22,075 тис. грн. Програма кадрів виробника спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників у відповідності до потреб роботодавця; протягом звітного періоду працівники друкарні проходили курси підвищення кваліфікації відповідно до встановленого підприємством графіку.

Основними видами продукції підприємства є:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- мінеральна і питна вода;
- слабоалкогольні напої;
- сидр;
- солод;

- промислові товари;
- снеки.



Рисунок – 2.1 Портфель брендів ПрАТ «Оболонь»

Незважаючи на те, що пиво є найважливішим напрямком розвитку, компанія має намір лідирувати на всіх зазначених ринках (табл. 2.2). Крім того, планується виходження на шостий ринок – ринок енергетичних напоїв.

Компанія сподівається досягти амбітних цілей через розробку та впровадження продуктових і технологічних інновацій. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» відновлює свій імідж як нова компанія, яка встановлює тренди в Україні.

Таблиця 2.2 – Споживчі ринки на яких працює компанія

Ринок пива	Ринок мінеральної води	Ринок безалкогольних напоїв	Ринок слабоалкогольних напоїв	Ринок сидру
1	2	3	4	5
Найбільш складний ринок на сьогоднішній день. Мінімальне зростання виробництва пива на 2% при одночасному зменшенні споживання пива на душу населення.	Ринок зростає на 11%.	Ринок демонструє позитивну динаміку зростання на 15%.	Ринок показує позитивну динаміку у 13%.	Ринок стабілізувався.

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Особливість: 4 виробники контролюють 93% ринку.	Особливість ринку: одна компанія з великим відривом контролює 36% ринку.	Особливість: 7 виробників займають майже 90% ринку.	Особливість: тільки 2 компанії займають 95% ринку.	Особливість: 94% ринку ділять між собою 4 компанії-виробники.

Корпорація «Оболонь» є виробником широкого асортименту високоякісної продукції зі зниженою ціною, заслужено популярної серед споживачів різних точок продажу в Україні та за кордоном. Національний виробник пива з 100% українським капіталом, «Оболонь» також пропонує різноманітні безалкогольні товари, серед яких популярний лимонад під торговою маркою «Живчик», традиційний лимонад (як лідер у своєму секторі ринку), квас «Старокиївський», що увійшов до трійки лідерів ринку квасу України, а також широкий вибір мінеральних та питних вод (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора та інші локальні бренди). Головними ринками збуту продукції компанії є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. В умовах жорсткої конкуренції ціновий фактор відіграє вирішальну роль у прийнятті рішення про покупку. Крім того, для виробництва використовуються різноманітні сировинні матеріали, такі як ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяне лущиння та солод, які постачаються як в Україні, так і за кордоном. Центральним напрямком діяльності компані є виробництво різноманітних напоїв, проте в 2013 році корпорація розширила свою сферу діяльності на ринок сніданків шляхом запуску різноманітних крекерів та снєків під брендом «Оболонь», які завдяки популярності продовжують випускатися й досі.

Управління акціонерного товариства впроваджує широкомасштабну програму сталого інноваційного розвитку, розширення виробництва та інвестицій в різноманітні сфери діяльності компанії.

Певні фактори впливають на функціонування компанії, включаючи:

- загострення економічної кризи, втрату контролю над територією східної частини країни, суттєвий занепад і внаслідок цього втрату ринку збуту традиційної продукції;

- девальвація національної валюти, значна валютна різниця та підвищення курсу іноземної валюти (на придбання обладнання, сировини та іноземних матеріалів, а також для погашення заборгованості);

- коливання ситуації на товарному ринку; значне зростання цін на основну сировину, допоміжні матеріали та енергоносії;

- помітне зниження покупельної спроможності населення;

- відсутність пільгових кредитів, припинення діяльності понад 70 банківських установ, ліквідація багатьох проблемних банків;

- нерівномірність у сфері нормативно–правового регулювання;

- постійний фінансовий тиск, зростання податкового навантаження та адміністративного тиску, регламентація алкогольних напоїв;

- значне підвищення акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, підвищення платежів за користування підземними ресурсами, стандартів використання підприємствами водоймищ, підвищення орендної плати за землю та земельного податку;

- висока конкуренція в галузі.

Стратегія корпорації «Оболонь» полягає в задоволенні потреб і очікувань споживачів та збереженні своєї позиції на українському ринку пива та напоїв попри економічну кризу. Ключові аспекти цієї стратегії включають забезпечення високої якості продукції, захист довкілля, благополуччя та безпеку працівників, а також розвиток та підвищення кваліфікації. «Оболонь» активно впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, спрямовані на поліпшення екологічних характеристик продукції, зменшення шкідливих викидів та ефективне використання ресурсів.

Фінансовий стан підприємства є комплексним поняттям, що визначається рядом факторів виробництва й економіки внаслідок взаємодії всіх елементів системи економічних зв'язків підприємства та виражається системою



відповідних показників, таких як наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої, торговельно–господарської та фінансової діяльності. Через це всі ці види підприємств постраждали. Постійне виробництво та продаж якісної продукції позитивно впливають на фінансове становище.

Зазвичай, низька собівартість продукції, роботи, послуг, їх виробництва й реалізації, а також високий прибуток підприємства позитивно позначаються на його фінансовому стані.

Неузгодженість процесу виробництва, погіршення якості продукції та труднощі в збуті є причинами зменшення капіталу на балансі підприємства й, в результаті, негативно впливають на його фінансову стабільність. Також існує зворотний зв'язок: нестача капіталу у сфері фізичних ресурсів спричиняє порушення у виробничому процесі.

Отже, було проведено аналіз фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2023р.

Показники	на початок року		На кінець року		відхилення	
	грн	Питома вага %	грн	Питома вага	Абсолютне тис грн	відносне
<b>Актив</b>						
<b>I Необоротні активи</b>						
1.1. Нематеріальні активи	309	0,07	535	0,12	226	73
1.2. Незавершене будівництво	80750	19,9	17675	3,9	-63075	-78
1.3. Основні засоби	197324	48,6	254826	57,2	57502	29
1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	28173	6,9	29197	6,5	1024	3
Усього за розділом I	308239	76	303683	68,1	-4556	-1
<b>II Оборотні активи</b>						
<b>Запаси:</b>						
2.1. Виробничі запаси	32445	8	47804	10,7	15359	47
2.2. Незавершене виробництво	3122	0,7	5020	1,1	1898	60
2.3. Готова продукція	2833	0,6	3459	0,7	626	22
2.4. Товари	124	0,03	113	0,02	-11	-8
2.5. Векселі одержані	183	0,04	8	0,001	-175	-95

## Продовження таблиці 2.3

2.6. Чиста реалізаційна вартість	39181	9,6	21715	4,8	-17466	-44
2.7. Дебіторська заборгованість з бюджетом	11077	2,7	151	0,03	-10926	-98
2.8. Інша поточна дебіторська заборгованість	1194	0,29	10274	2,3	9080	760
2.9. Грошові кошти в іноземній валюті	118	0,02	10644	2,3	10526	8920
2.10. Інші оборотні активи	2981	0,7	4596	1,03	1615	54
Усього за розділом II	96612	23,8	141148	31,6	44536	46
III Витрати майбутніх періодів						
Витрати майбутніх періодів	408	0,1	452	0,1	44	10
Баланс	405259		445283		40024	9
Пасив						
I Власний капітал						
1.1. Статутний капітал	32513	8	32513	7,3	0	0
1.2. Інший додатковий капітал	29702	7,3	30067	6,7	365	1
1.3. Резервний капітал	8128	2	8128	1,8	0	0
1.4. Нерозподілений прибуток	99924	24,6	182144	40,9	82223	82
Усього за розділом I	169145	41,7	252164	56,6	83019	49
II Забезпечення наступних витрат і платежів						
III Довгострокові зобов'язання						
3.1. Довгострокові кредити банків	158450	39	132767	29,8	-25683	-9,2
Усього за розділом III	158450	39	132767	29,8	-25683	-9,2
IV Поточні зобов'язання						
4.1. Короткострокові кредити банків	28556	7	5945	1,3	-22611	-5,7
4.2. Векселі видані	1400	0,3	2581	0,5	1181	0,2
4.3. Кредиторська заборгованість за товари	39482	9,7	22143	4,9	-17339	-4,8
4.4. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом	454	0,1	8466	1,9	8012	1,8
4.5. Поточні зобов'язання зі страхування	306	0,07	363	0,08	57	0,01
4.6. Поточні зобов'язання з оплати праці	779	0,1	1114	0,2	335	0,1
4.7. Інші поточні зобов'язання	1305	0,3	5192	1,1	3887	0,8
Усього за розділом IV	77664	19	60352	13,5	-17312	-5,5
V Доходи майбутніх періодів						
Баланс	405259		445283		40024	

Аналізуючи дані, можна зазначити, що з початку року до його кінця валюта балансу зросла на 40 024 грн, що становить 9% від загальної суми, і це призвело до збільшення капіталізації підприємства на відповідну суму. Вартість оборотних активів збільшилася на 44 536 грн (що складає 46%), у той час як вартість довгострокових активів зменшилася на 4 556 грн. Позитивним моментом є поточні зобов'язання на суму 17 312 грн (22%) з чистими умовними вимогами. Варто також відзначити, що вартість зменшилася на 17 466 грн (44%), а дебіторська заборгованість згідно кошторису скоротилася на 10 926 грн (98%). Усі ці контрольні показники наведено на малюнку нижче (рис 2.2) [12].

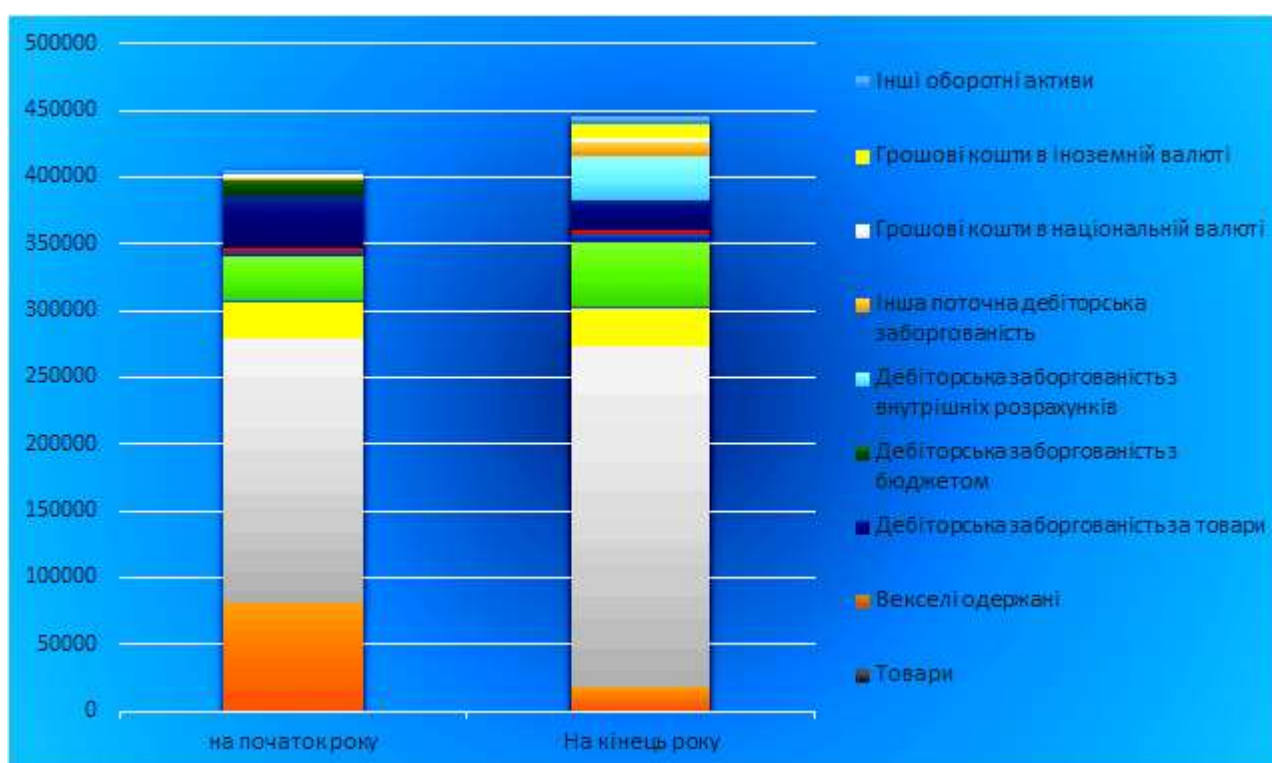


Рисунок 2.2 – Порівняльний фінансовий аналіз ПрАТ «Оболонь» на початок та кінець 2023р.

У 2023 році валюта балансу зросла з 405259 грн до 445283 грн. Збільшення довгострокових активів пов'язане зі створенням нематеріальних активів, довгострокових активів та довгострокових фінансових інвестицій. Тенденція до скорочення довгострокової дебіторської заборгованості є позитивною.

## 2.2 Експортні операції ПрАТ «Оболонь»

Експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» відповідає чинному законодавству України і включає прямий і непрямий експорт. Основні методи управління ризиками включають валютні застереження у контракті та формулювання умов, що покривають ризики постачальника або перекладають їх на покупця.

ТОВ «Пивоварня «Зіберт»» є дочірнім підприємством ПрАТ «Оболонь», яке діє на перспективних ринках збуту, маючи конкурентні переваги та ефективно використовуючи критичні фактори успіху.

ПрАТ «Оболонь» також займається зовнішньоекономічною діяльністю, надаючи посередницькі послуги на зовнішніх ринках, і має свої особливості, враховані у встановлених нормативно–правових актах. Згідно з чинними законодавчими актами, підприємство реалізує зовнішньоекономічну діяльність у таких напрямках і формах:

- встановлення прямих виробничих та науково–технічних зв'язків з фірмами та організаціями інших країн;
- здійснення експортно–імпортової діяльності іноземних компаній та громадян;
- запозичення в іноземній валюті;
- експортні ліцензії, патенти, ноу–хау;
- створення спільних підприємств та підприємств на основі винагороди чи умов виробничої кооперації з іноземними партнерами, обмін спеціалістами та творчими колективами;
- безпосереднє укладання господарських угод і угод з іноземними партнерами;
- будівництво, придбання та оренда нерухомості за кордоном;
- організація та участь у закордонних конкурсах, виставках, змаганнях, ярмарках, аукціонах;
- здійснення експорту та імпорту товарів і послуг, обробка заявок на закупівлю товарів, що представляють інтерес для компаній і організацій;

– експорт продукції, товарів, продукції та послуг, вироблених підприємством у співпраці з іншими підприємствами, установами, кооперативами та громадянами.

Фінансування це іноземна валюта, яку підприємство отримує від експорту товарів (робіт, послуг), обладнання, сировини та інших необхідних для розвитку виробництва товарів і послуг. Ці кошти також використовуються для збільшення доходу та зміцнення культурної, соціальної та технологічної бази.

Доходи підприємства в іноземній валюті, отримані від імпорту товарів (робіт, послуг), після відшкодування вартості товарів і нарахування платежів і утримань повністю переходять у розпорядження підприємства, не повертаються й не накопичуються.

Досліджувана компанія має експортну стратегію. Стратегічне планування ПрАТ «Оболонь» спрямоване на забезпечення успіху компанії, зміцнення позицій на ринку збуту та визначення можливостей для подальшого розвитку. Великі компанії, зокрема ПрАТ «Оболонь», витрачають значні кошти й час на аналіз і планування, підготовку й консолідацію багатьох документів. Стратегічне планування ПрАТ «Оболонь» посідає центральне місце в системі організації експортної діяльності.

Компанія здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з міжнародними правилами угоди Інкотермс–2020. Обраний термін дії Інкотермс повинен відображати як продукт транспортується, так і спосіб його транспортування, а також визначити ступінь зобов'язань сторін, таких як продавець чи покупець, що пов'язані з системою транспортування чи страхування. Варто мати на увазі, що на визначення умов контракту можуть вплинути портові збори або інші фактори.

Стратегічне планування в контексті експортної діяльності на ПрАТ «Оболонь» – це складний процес, що включає визначення цілей і змін, ресурсів успіху підприємства, політики отримання та використання цих ресурсів. Зокрема, стратегічне планування має велике значення для розробки експортної стратегії компанії та виходу на зовнішні ринки. Для аналізу експортної

діяльності ПрАТ «Оболонь» рекомендовано розпочати з дослідження динаміки та структури експорту за товарними групами, яке представлено в таблиці 2.4 [13].

Таблиця 2.4 – Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2021 – 2023 роках за товарними групами, тис. грн.

Назва товару	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022/2020, +/-	Абсолютне відхилення 2023/2022, +/-	Темп приросту 2022/2020, +/-	Темп приросту 2023/2022, +/-
Мінеральна вода	6510,75	6490,02	7377,03	-20,73	887,01	-0,32	13,67
Слабоалкогольні напої	7718,00	7685,74	8736,78	-32,26	1051,04	-0,42	13,68
Лікувальна вода	7271,39	7246,35	12792,58	-25,04	5546,23	-0,34	76,54
Пиво	17920,27	17863,76	20302,46	-56,51	2438,70	-0,32	13,65
Солодка газована вода	20190,31	20089,53	17973,70	-70,78	-2115,83	-0,35	-10,53
Інша продукція	10202,27	12648,70	10956,14	2446,42	-1692,56	23,98	-13,38
Загальна сума експорту, тис. грн..	69783,00	72031,30	78146,50	2248,30	6115,20	3,22	8,49

Згідно з вищезгаданою таблицею, загальний обсяг експорту у 2022-2023 роках збільшиться на 8,49% порівняно з 2021-2022 роками. Протягом аналізованого періоду зростає експорт мінеральної води, слабоалкогольних напоїв, лікувальної води та пива, а експорт таких товарів, як солодка газована вода та інші продукти, скорочується.

У таблиці 2.5 наведено структуру та динаміку показників експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.5 – Показники структури експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2021 – 2023 роки за товарними групами

Назва товару	2021		2022		2023	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Мінеральна вода	6510,75	9,33	6490,02	9,01	7377,03	9,44
Слабоалкогольні напої	7718,00	11,06	7685,74	10,67	8736,78	11,18
Лікувальна вода	7271,39	10,42	7246,35	10,06	12792,58	16,37
Пиво	17920,27	25,68	17863,76	24,80	20302,46	25,98
Солодка газована вода	20190,31	28,89	20089,53	27,89	17973,70	23,00
Інша продукція	10202,27	14,62	12648,70	17,56	10956,14	14,02
Загальна сума експорту, тис. грн..	69783,00	100,00	72031,30	100,00	78146,50	100,00

Згідно зі складеною таблицею даних, підприємство має рівномірну структуру експорту за товарним асортиментом. Пиво та солодка газована вода займають найбільшу частку, становлячи відповідно 25,9% та 23% у 2023 році.

Географічна структура експорту подана на рис. 2.3.

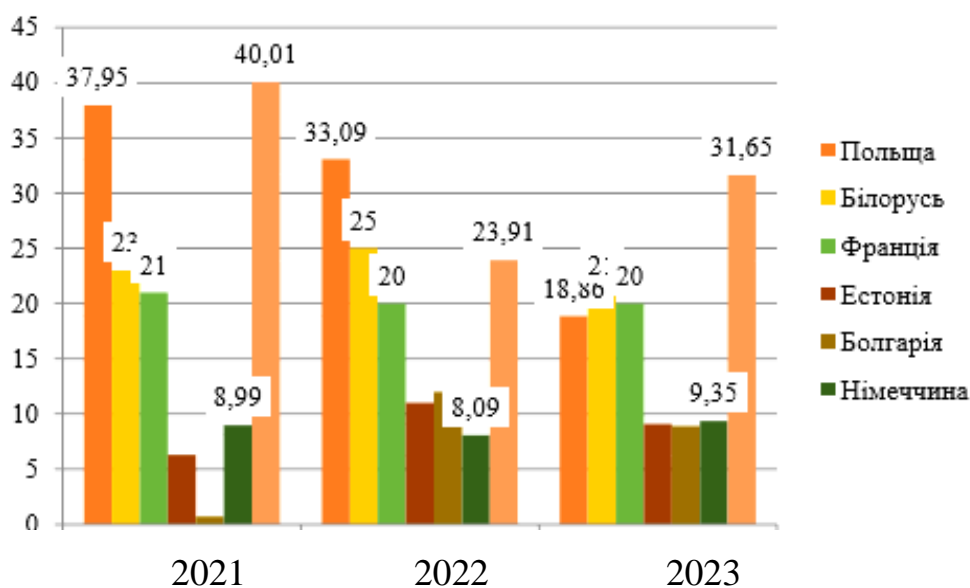


Рисунок 2.3 – Географічна структура експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2021–2023 роках, %

У 2021–2023 роках найбільша компанія експортувала свою продукцію до Польщі, Білорусі та Франції.

Цей успіх в експортному бізнесі свідчить про досягнення бажаних результатів завдяки правильному управлінню організаційно–управлінськими структурами, що безпосередньо забезпечують організацію експорту.

Крім того, митний відділ ПрАТ «Оболонь» займається документальним оформленням зовнішньоекономічних операцій, а їх послуги з перевезення вантажів надаються на високому рівні завдяки сучасному рухомому складу та співпраці з надійними перевізниками.

Компанія часто використовує автомобільний, залізничний та морський транспорт, а також поєднує їх для оптимального використання.

Метою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» є збільшення прибутку, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності української продукції. Розвиток міжнародного бізнесу створює нові можливості на зовнішніх ринках, позитивно впливає на репутацію компанії та дозволяє повністю використовувати виробничі потужності завдяки інтересу іноземних споживачів.

Сьогодні компанія ПрАТ «Оболонь» активно розвиває свою експортну діяльність, постачаючи продукцію до 40 країн світу, включаючи Грузію, Молдову, Польщу, Румунію, Алжир, Чилі та інші.

Наприклад, у 2012 році була здійснена перша поставка партії пива «Оболонь» до Чилі на обсягу 40 тис. літрів, що позначило важливий крок у розвитку компанії. Завдяки цьому Чилі стала 40–ю країною, куди «Оболонь» почала експортувати свою продукцію.

Досягнення підтверджує амбіційні плани компанії на майбутнє, зокрема інвестиції в суму 100 млн грн у модернізацію виробництва та збільшення частки продукції на ринку пива до 27–27,5% до 2025 року.

Наприклад, до 2022 року постачалось близько 90 тис. літрів пива «Оболонь» до Польщі, Румунії та Молдови на рік. Однак у 2022 році



відзначився спад обсягу експорту майже в 1,5 рази, що вимагав уважного аналізу та стратегічних рішень для подальшого розвитку [14].

У разі неможливості використання морських портів та значного зростання транспортних витрат обсяги поставок в регіони, які мають водні шляхи сполучення з Україною, значно зменшилися. Це вимушує компанії використовувати європейські порти, що призводить до подовження термінів доставки та збільшення витрат, та, отже, знижує конкурентоспроможність українських товарів.

Незважаючи на це, позитивним моментом для компанії стало підписання угод з новими партнерами, зокрема в Європі. Вдалося відновити логістичні шляхи до країн ЄС набагато швидше, ніж через контейнерні перевезення, що створює ринок збуту для українських товарів.

Протягом періоду з 2021 по 2023 роки ПрАТ «Оболонь» збільшило обсяги експорту пива за рахунок розвитку продажів на зовнішніх ринках.

Українські пивовари скаржаться на зростання цін на місцеву хмелеву сировину, часто перевищують ціни на імпортний хміль. Необхідну сировину компанія закуповує в Україні лише наполовину (гранульований хміль), а екстракт хмелю імпортується. Основними постачальниками хмелепродукції для компанії «Оболонь» є німецькі, чеські та словацькі виробники.

Загалом українські пивовари виявляють вподобання до імпорту препаратів хмелю, незважаючи на існуюче імпортне мито: 10% на екстракт хмелю та 20% на гранули.

Отже, хміль, який вирощується в Україні, майже не використовується в пивоварному виробництві країни. Здебільшого його експортують, при цьому закуповуючи концентрати альфа-кислоти за кордоном. Найбільший обсяг імпорту і шишкованого хмелю та екстракту хмелю у 2022 році належить німецькій компанії «John. Barth & Sohn GmbH & Co. KG».

Протягом спостережного періоду обсяги імпорту хмелевих пелет зросли з 1,3 млн грн до 11,7 млн грн, а імпорту рису – з 5,6 млн грн до 6,1 млн грн.

Основною причиною цього позитивного тренду є збільшення попиту на ринку нових сортів пива, які містять ці інгредієнти.

Таблиця 2.6 – Обсяг імпорту ПрАТ «Оболонь» за видами сировини у 2021–2023 р.р., млн. грн.

Вид сировини	2021	2022	2023
Шишкований хміль	11,3	11,4	11,7
Екстракт хмелю	11,1	10	10
Концентрати альфа-кислоти	21,3	22,3	23,5
Рис	5,6	5,9	6,1
Всього	49,3	49,6	51,3

Зростання імпорту екстрактів і концентрацій альфа–кислот є незначним через меншу прибутковість продукції, яка включає ці компоненти, тобто світлого пива [15].

Отже, основними чинниками конкурентоспроможності ПАТ «Оболонь» в порівнянні з конкурентами є висока якість джерел сировини як вітчизняних, так і імпортних, застосування європейських технологій виробництва, середні ціни, як наслідок зменшення витрат на транспортування.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства оцінюється порівнянням економічних результатів з витратами коштів, затрачених на комерційно-господарські операції.

Проведемо розрахунок показників економічного ефекту та економічної ефективності експорту та імпорту кормової суміші.

Показник ефективності виражається у відносних одиницях як співвідношення між результатами управління та витратами.

Ефективність експорту продукції  $K_{ee}$  визначають за формулою:

$$K_{ee} = Ve / Ze,$$

де  $Ve$  - вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах,

$Ze$  - затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 791,626 млн.грн / 692,847 млн.грн = 1,14;

2022 рік: 872,034 млн.грн / 695,627 млн. грн = 1,25;

2023 рік: 1244,069 млн.грн / 971,692 млн.грн = 1,27.

Показник ефекту, визначається як абсолютна величина, виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

Ефект експорту продукції  $E_e$  визначають за формулою:

$$E_e = V_e - Z_e,$$

де  $V_e$  – вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах;

$Z_e$  - затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 791,626 млн.грн - 692,847 млн.грн = 98, 78 млн.грн;

2022 рік: 872,034 млн.грн - 695,627 млн. грн = 176,41 млн.грн;

2023 рік: 1244,069 млн.грн - 971,692 млн.грн = 272,38 млн.грн.

Аналіз ефективності імпорту продукції визначимо за допомогою коефіцієнту імпорту, що здійснюються з метою використання імпортованої сировини для виготовлення продукції:

$$K_{ei} = Z_i / V_z,$$

де  $Z_i$  - затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортом;

$V_z$  - вартість імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах.

2021 рік: 49,3 млн.грн / 40,08 млн.грн = 1,23;

2022 рік: 49,6 млн.грн / 40,32 млн.грн = 1,23;

2023 рік: 51,3 млн.грн / 41,04 млн.грн = 1,25.

Ефект імпорту  $E_i$  визначають за формулою:

$$E_i = Z_i - V_z,$$

де  $Z_i$  - затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортом;

$V_z$  - вартість імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах.

2021 рік: 49,3 млн.грн - 40,08 млн.грн = 9,22 млн.грн;

2022 рік: 49,6 млн.грн - 40,32 млн.грн = 9,28 млн.грн;

2023 рік: 51,3 млн.грн - 41,04 млн.грн = 10,26 млн.грн.

Показники ефективності експорту  $K_{ee}$  та ефективності імпорту  $K_{ei}$  більші за одиницю, отже можна зробити висновок, що експорт і імпорт на ПрАТ «Оболонь» економічно вигідні.

Економічна ефективність виробництва експортної продукції  $V_{ee}$  та її ефект  $E_{ee}$  на підприємствах визначають для оцінки економічної зацікавленості виробництва та реалізації товарів на світовому ринку.

Ефективність виробництва експортної продукції  $V_{ee}$  визначається за формулою:

$$V_{ee} = C_e / Z_e,$$

де  $C_e$  - вартість експортної продукції у внутрішніх цінах;

$Z_e$  - затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 748,275 млн.грн / 692,847 млн.грн = 1,08;

2022 рік: 827,796 млн.грн / 695,627 млн. грн = 1,19;

2023 рік: 1185,464 млн.грн / 971,692 млн.грн = 1,22.

Ефект виробництва експортної продукції  $E_{ee}$  визначається за формулою:

$$E_{ee} = C_e - Z_e,$$

де  $C_e$  - вартість експортної продукції у внутрішніх цінах;

$Z_e$  - затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 748,275 млн.грн - 692,847 млн.грн = 55,428 млн.грн;

2022 рік: 827,796 млн.грн - 695,627 млн. грн = 132,169 млн.грн;

2023 рік: 1185,464 млн.грн - 971,692 млн.грн = 213,772 млн.грн.

Ефективність споживання імпортової продукції  $C_{ei}$  визначається за формулою:

$$C_{ei} = Z_i / C_i,$$

де  $Z_i$  - затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортом;

$C_i$  - вартість реалізації імпортованих товарів у внутрішніх цінах.

2021 рік: 49,3 млн.грн / 41,8 млн.грн = 1,18;

2022 рік: 49,6 млн.грн / 41,7 млн.грн = 1,19;

2023 рік: 51,3 млн.грн / 42,75 млн.грн = 1,2.

Ефект споживання імпортової продукції  $E_{ei}$  визначається за формулою:

$$Eci = Zi - Ci,$$

де  $Zi$  - затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортним;  
 $Ci$  - вартість реалізації імпортних товарів у внутрішніх цінах.

2021 рік: 49,3 млн.грн - 41,8 млн.грн = 7,5 млн.грн;

2022 рік: 49,6 млн.грн - 41,7 млн.грн = 7,9 млн.грн;

2023 рік: 51,3 млн.грн - 42,75 млн.грн = 8,55 млн.грн.

Узагальнено розраховані показники у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності здійснення ЗЕД ПрАТ «Оболонь»  
в 2021–2023 роках

Показник	2021	2022	2023
Ефективність експорту	1,14	1,25	1,27
Ефективність імпорту	1,23	1,23	1,25
Ефект експорту, млн. грн.	96,78	176,41	272,36
Ефект імпорту, млн. грн.	9,22	9,28	11,26
Економічна ефективність виробництва експортної продукції	1,18	1,19	1,22
Економічна ефективність споживання імпортної продукції	1,18	1,19	1,2
Економічний ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	55,43	132,19	213,77
Економічний ефект споживання імпортної продукції, млн. грн.	7,5	7,9	8,55

Згідно з бюджетами експорту та імпорту ПрАТ «Оболонь» демонструє ефективність і має позитивну динаміку. У 2023 році темпи зростання ефективності експорту значно знизилися, досягнувши 1,6%, що порівняно з попереднім періодом з 9,65%, пов'язано зі зменшенням темпів зростання виручки від реалізації експортної продукції. Протягом 2021-2022 років коефіцієнт ефективності імпорту залишався стабільним на рівні 1,23%. Але у 2023 році спостерігається позитивна динаміка, і темп зростання ефективності імпорту становить 1,63%.

Економічна ефективність виробництва експортної продукції зростає, що свідчить про зацікавленість бізнесу виробництвом продукції для продажу на світовому ринку. Темп зростання був 12,9% у 2021-2023 роках.

Економічна ефективність споживання імпортової продукції також демонструє позитивні тенденції, що свідчить про вигідність купівлі якісної сировини на зовнішніх ринках для підприємства, при цьому на внутрішньому ринку зберігається висока цінова політика. Темп зростання у цьому сегменті залишався стабільним на рівні 1,7% у 2021-2023 роках.

При аналізі основних економічних показників зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» варто відзначити, що збільшення обсягів експорту продукції на зовнішні ринки дозволить повністю завантажити виробничі потужності, збільшити виручку та покращити корпоративний імідж компанії як на світовому, так і на внутрішньому ринку [16].

### 2.3 Стратегії розвитку експортних операцій ПрАТ «Оболонь»

Виявленням аналізу світового ринку пива стає очевидним, що країни Азії, Східної Європи та Індії відкривають найбільші перспективи для розвитку бізнесу у сфері «безалкогольного пива».

Вчинення кроку у напрямку введення нових продуктів з використанням стратегії диверсифікації концентричного (вертикального) зростання складає перспективний варіант для ПрАТ «Оболонь», оскільки це надасть можливість компанії вийти на нові сегменти ринку. Такий рух буде відповідати зростанню популярності здорового способу життя та збільшенню попиту на безалкогольне пиво як у світі, так і в Україні.

Серед переваг, якими користується цей напій серед споживачів, можна відзначити його меншу калорійність, відсутність шкідливого впливу на організм людини й більш доступну ціну [17].

Стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Оболонь» на наступні два роки подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Стратегічні орієнтири розвитку ПрАТ «Оболонь»

№	Вектор стратегічного розвитку	Характеристика	Примітка	Географічна локація	Термін впровадження
1	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Дозволить досягти збільшення ринкової частки за рахунок скорочення витрат обігу і виробництва, активізації реклами, корегування своїх цілей	Пропозиція існуючих видів безалкогольних пива на освоєні ринки	Впровадження на ринок Алжиру пива безалкогольне	2023 р.
2	Стратегія розробки товару	Дозволить забезпечити зростання обсягів збуту продукції завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків	Розробка нових видів безалкогольного пива	Впровадження на ринок Алжиру безалкогольних бірміксів	2023 р.
3	Стратегія диверсифікації	Передбачає розробку нових товарів для нових ринків	Пропозиція нових видів безалкогольних пива на неосвоєні ринки	Впровадження на ринок Індії безалкогольних бірміксів	2024 р.
4	Стратегія розширення меж ринку	Передбачає збільшення обсягів збуту існуючого виду безалкогольного пива на новий ринок	Пропозиція безалкогольного пива на новий ринок	Впровадження на ринок Індії пива безалкогольного	2024 р.

Реалізація продукції ПрАТ «Оболонь» на ринку Алжиру вразила своїм успіхом. У 2023 році відбулися поставки до Алжиру пива «La Couronne» та «16s», (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Пиво розроблене ПрАТ «Оболонь» для ринку Алжиру

Економічні показники розвитку Алжиру у 2023 р. наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Економічні показники розвитку Алжиру у 2023 р.

№	Показник	Значення
1	Зростання ВВП країни	5%
2	Середньорічний рівень інфляції	2%
3	Рівень безробіття	1.2%
4	Темп росту пивного ринку	6.2%

У зв'язку з тим, що ринок Алжиру вважається одним зі стратегічно важливих напрямків розвитку (табл. 2.9), ПрАТ «Оболонь» розглядає можливість розширення своєї діяльності шляхом постачання безалкогольного пива та пива з мінімальним вмістом алкоголю (0,1–0,5%) на цей ринок. Зокрема, розглядається варіант додаткової поставки партії «Безалкогольне» один раз на місяць. При цьому безалкогольне пиво пропонується для поставки як у скляних контейнерах, так і у банках у співвідношенні 50:50.

Для транспортування пропонується використовувати єврофури місткістю в 20 тонн. У євро фуру об'ємом 82 кубічних метра може вміститися близько 27200 пляшок (0,5) пива (банок). У кожному повному ящику розміщено 20 пляшок.

Тоді визначимо загальний обсяг додаткової експортної поставки:

$27200 * 12 = 326400$  одиниць продукції (163200 пляшок пива 0,5 л та 163200 банок 0,5 л).

Переведено проектний обсяг поставки у дал:

$326400 : 2 : 10 = 16320$  дал = 16,32 тис. дал

При транспортуванні партії безалкогольного пива необхідно пред'явити сертифікат якості. На руках у водія, крім цього, повинні бути рахунок-фактура і товарно-транспортна накладна. Всі документи завіряються і мають синю друк.

Поставку проектною здійснювати на типових партії безалкогольного пива контрактних зобов'язаннях у пропонується відносинах з алжирськими партнерами - на базисних умовах поставки FOB (Одеса).



Згідно з міжнародними правилами тлумачення комерційних термінів, які найчастіше використовуються в міжнародній торгівлі, термін «поставка на борт» позначає, що продавець виконав своє зобов'язання доставити товар до поручні судна в порту завантаження. Після цього моменту покупець зобов'язаний нести всі витрати та ризики втрати або пошкодження товару. У контексті умов FOB, покупець також несе відповідальність за оплату експортних витрат на товар [18].

У випадку доставки безалкогольного пива до Алжиру компанії ПрАТ «Оболонь» необхідно врахувати ряд додаткових витрат.

Наприклад, вартість завантаження єврофури на складі компанії становитиме 650 грн, а загальні річні витрати на завантаження транспортного засобу складатимуть:

$$650 * 12 = 7800 \text{ грн.}$$

Потрібно також обчислити загальні річні додаткові витрати на транспортування ПрАТ «Оболонь» до Одеського порту. Враховуючи відстань в 474 км і середню вартість транспортування 1 км по території України, яка становить 25 грн/км для євротенту з вантажопідйомністю 20 тонн, ці витрати складатимуть:

$$474 * 25 * 12 = 142200 \text{ грн.}$$

Крім того, за умов FOB необхідно визначити загальну вартість завантаження контейнера на судно. Якщо вартість завантаження контейнера на судно становить 4000 грн, то загальна вартість завантаження на судно на протязі року складе:

$$4000 * 12 = 48000 \text{ грн.}$$

Для повного розрахунку слід також врахувати витрати на експортне митне оформлення за обраними базовими умовами поставки. Також варто зазначити, що згідно з українським податковим законодавством, експортовані товари звільняються від внутрішнього податку, а при експорті пива застосовується ставка податку 0%.

Для експорту пива компанією «ПрАТ Оболонь» до Алжиру є необхідність у сертифікаті. Цей сертифікат походження (СТ-1) видається Торгово-промисловою палатою України за вартістю 2000 грн. Транспортний засіб має бути сертифікований та пройти радіаційний контроль під час митного оформлення, що підтверджується наявністю його у супровідних документах.

Крім того, для транспортних засобів, що перевозять опломбовані та митно опечатані товари, необхідними документами є сертифікати. Ці документи видаватимуться митницею Держфінагентства України безкоштовно.

З урахуванням того, що експортований товар відноситься до однотипних товарів, необхідно подати єдину митну декларацію без необхідності додаткових літер при оформленні партії. Оскільки у компанії «ПрАТ Оболонь» є власні спеціалісти з митного оформлення, витрати за цим напрямком несуться компанією [19].

Інформація про вартість митного оформлення експорту пива на ринок Алжиру подана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати на митне оформлення експорту пива на ринок Алжиру, грн.

№	Показник	Сума
1	Зовнішньоекономічний контракт	Безкоштовно
2	Інвойс (рахунок-фактура)	Безкоштовно
3	Оформлення митної декларації (МД-2)	Штатний митний брокер
4	Сертифікат якості	1000
5	Сертифікат походження (СТ-1)	2000
6	Експортна ліцензія	Наявна
7	Разом	3000

Враховуючи запланованих 12 поставок, розрахуємо сукупні витрати, пов'язані з оформленням експортних поставок:

$$3000 * 12 = 36000 \text{ грн.}$$

Сукупні накладні витрати при експорті, які понесе ПрАТ «Оболонь» становитимуть:

$7800 + 142200 + 48000 + 36000 = 234000$  грн.

Сформуємо контрактну вартість партії безалкогольного пива на основі витрат на виробництво та накладних витрат пов'язаних з експортом. Безалкогольне пиво ПрАТ «Оболонь» виготовляється з відбірного ячмінного солоду. Використання мембранного методу фільтрації дозволяє видалити алкоголь вже з готового пива, що пройшло усі стадії процесу приготування.

Витрати на виробництво та експортна калькуляція собівартості пива безалкогольного наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Витрати на виробництво та експортна калькуляція собівартості пива безалкогольного, грн.

Статті витрат	Скляна пляшка, 0,5 л	163200 пляшок	Ж/б, 0,5 л	163200 банок	Разом
Сировина і основні матеріали	6,32	1031424	6,32	1031424	206848
Пакувальні матеріали	1,08	176256	1,17	1090944	367200
Паливо	1,96	319872	1,96	319872	639744
Електроенергія	1,24	202368	1,24	202368	404736
Заробітна плата робітників	1,31	213792	1,31	213792	427584
Нарядження на заробітну плату	0,29	47034,24	0,29	47034,24	94068,48
Загальновиробничі витрати	0,36	58752	0,36	58752	117504
Адміністративні витрати	0,29	47328	0,29	47328	94656
Разом виробнича собівартість	12,5582	2049498,2	12,6482	2064186,2	4113684,5
Разом витрати	12,85	2096826,2	12,94	2111514,2	4208340,5

З табл. 2.11 видно, що загальні витрати на виробництво додаткового обсягу безалкогольного пива становитимуть 4208340,5 грн.

Потрібно визначити повні витрати підприємства на виробництво додаткової експортованої продукції:

$4208340,5 + 234000 = 4442340,5$  грн.

Сформуємо контракту вартість товару на даних умовах поставки, враховуючи, що ціна EXW однієї пляшки 0,5 л становить 14,42 грн., а банки 15,1 грн.

Розрахуємо ціну EXW продукції, яка становитиме:

$$163200 * 14,42 + 163200 * 15,1 = 4817664 \text{ грн.}$$

Знайдемо контрактну вартість продукції шляхом сумування вартості EXW пива безалкогольного та накладних витрат на базисних умовах поставки FOB, необхідних для реалізації експортних поставок:

$$4817664 + 234000 = 5051664 \text{ грн.}$$

Таблиця 2.12 – Очікувані результати реалізації стратегії більш глибокого проникнення на ринок Алжиру, грн.

№	Показник	Значення
1	Обсяг експортованої продукції: Пляшка 0,5 л Жестяний банка 0,5 л	326400 163200 163200
2	Витрати на виробництво експортованої продукції, грн.	4208340,5
3	Накладні витрати при експорті, грн.	234000
4	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на експорт	4442340,5
5	Контрактна вартість, грн.	5051664
6	Контрактна вартість, дол.	136531,46
7	Курс долара США	37

З таблиці 2.12 можна зрозуміти, що при експорті 163200 пляшок об'ємом 0,5 літра та 163200 жестяних банок пива Безалкогольне, ПрАТ «Оболонь» буде мати можливість отримати валютну виручку у розмірі 136531,46 доларів США. Це свідчить про значний потенціал для збільшення доходу від експорту даної продукції за рахунок вивчення та розширення ринків збуту [21].

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході роботи було досліджено поняття зовнішньоекономічної діяльності та фактори, що впливають на неї. Було визначено, що зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів харчової промисловості, що базується на взаємовідносинах з іншими суб'єктами харчової промисловості, і у процесі яких здійснюється міжнародна торгівля товарами та послугами.

Основними функціями зовнішньоекономічної діяльності є організація міжнародного обміну ресурсами та результатами праці, організація міжнародного грошового обігу, та міжнародне визнання споживчої цінності продуктів.

Визначено цілі зовнішньоекономічної діяльності: реалізація переваг міжнародного поділу праці, сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку та порівняння виробничих витрат на національному та глобальному рівнях.

Було розглянуто об'єкти та суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. Об'єктами ЗЕД є процеси обміну товарами та послугами, суб'єктів умовно розділено на суб'єктів мікро– та макrorівнів. Зроблено висновок, що підприємство є одним із основних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Основними видами ЗЕД, якими може займатися підприємство є операції з експорту та імпорту продукції, надання різних послуг суб'єктам харчової промисловості на інших ринках, наукові, виробничі, навчальні та інші співробітництва, проведення спільної підприємницької діяльності, проведення виставок, аукціонів, конференцій та схожих заходів, проведення оптової та роздрібної торгівлі.

Було досліджено внутрішні та зовнішні фактори, що мають вплив на організацію та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Внутрішніми факторами впливу є якість продукції або послуг, рівень технічного забезпечення, наявність ресурсів для діяльності на зовнішньому ринку, якість системи управління, кількість та рівень кваліфікації персоналу, фінансовий

стан, наявність маркетингової стратегії. Зовнішніми факторами впливу є політичні, економічні, природно-кліматичні, географічні, демографічні, законодавчі чинники, а також культурні особливості ведення бізнесу та рівень технічного процесу.

Було розглянуто ключові елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Визначено основні функції управління ЗЕД підприємства, що були поділені на функції з підготовки даних та функції з прийняття рішень. Було розглянуто форми та відділи, що відповідають за управління ЗЕД підприємства. Основними формами управління ЗЕД на підприємстві є зовнішньоекономічний відділ та зовнішньоторговельна фірма. Основними відділами є підрозділи планування, маркетингу та інші підрозділи, що займаються прийняттям та виконанням управлінських рішень.

В аналітичній частині роботи було розглянуто основні відомості про ПрАТ «Оболонь» та її організаційно-виробничу структуру управління. Проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства за 2021–2023 рр.

Було досліджено управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь», а саме виявлено основні проблеми, з яким стикнулося підприємство, та розглянуто шляхи їх подолання керівництвом.

Шляхом математичних розрахунків показників коефіцієнту ефективності експорту, рентабельності експорту та темпу росту експорту, було проаналізовано ефективність ведення експортної діяльності підприємством. Таким чином, було зроблено висновок, що ПрАТ «Оболонь» веде ефективну зовнішньоекономічну діяльність та має дієву систему управління нею.

На основі дослідження було розроблено шляхи удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь», а саме:

- удосконалення фінансової політики;
- ретельний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ країн-партнерів для визначення найбільш привабливих;
- удосконалення процесу транспортування продукції та впровадження рекламної кампанії на ринках збуту.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Економічний словник. Поняття зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://surl.li/rxtye> (дата звернення 14.11.23)
2. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*: навч. посіб. За ред. О. В. Шкурупій. Київ: ЦУЛ, 2021. 248 с.
3. Мельник О.Г., Лабунська С.В., Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2020. URL: <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14120/19991> (дата звернення 18.11.23)
4. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. Дніпро: УМСФ, 2015. 331 с.
5. Гребельник О. П. *Основи зовнішньоекономічної діяльності*: підручник. 5–те вид., перероб. та допов. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 410 с.
6. Кот О. В., Величко К. Ю., Носач Л. Л., Печенка О. І. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємства*: конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2020. 320 с.
7. Огієнко А. В., Орел В. М. *Аспекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств*. Бібліогр.: 4 назв. 2022. № 234. С. 182–185. URL: <http://dspace.nbuв.gov.ua/handle/123456789/59720> (дата звернення 20.11.23)
8. Ліпич Л. Г., Фатенок–Ткачук А. О. *Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності*. 2019. № 5. С. 29–32. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2008/8.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2008/8.pdf) (дата звернення 20.11.23)
9. Кравець І. В. *Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства*. *Глобальні та національні*

*проблеми економіки*. С. 59. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/12.pdf> (дата звернення 21.11.23)

10. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. *Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства*. 2019. № 5. С. 63–66. URL: <http://surl.li/tioek> (дата звернення 22.11.23)

11. Головна. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/> (дата звернення 01.12.23)

12. Річний звіт компанії «Оболонь» за 2023 р. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://surl.li/sdrwu> (дата звернення 02.12.23)

13. Загальні збори за 2022 рік. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://surl.li/iiayh> (дата звернення 15.12.23)

14. Річна інформація емітента за 2022 рік. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://surl.li/sqydm> (дата звернення 16.12.23)

15. Принципи корпоративного управління. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://surl.li/skjyp> (дата звернення 23.12.23)

16. Волошан І. Г. *Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства*. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24 (1). С. 74–77.

17. *Міжнародні економічні відносини*: навчальний посібник. О. С. Передрій. 4–те вид., перероб. і доп. Київ: Знання. 2022. 263 с.

18. Лазарева О. В. *Міжнародний менеджмент*: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. 2019. 188 с.

19. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки. 2019. № 2. С. 41–45. URL: <http://surl.li/tionx> (дата звернення 01.02.24)

20. Гриліцька А., Синиця І. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства*. Збірник наукових праць Черкаського державного



технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 36 (3). С. 63–67.

URL: <http://surl.li/tiohh> (дата звернення 16.02.24)

21. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. *Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління.* 2019. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102594/97670> (дата звернення 16.02.24)