

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ПОГОДЖЕНО

В.о. декана факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПП)

«___» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та

ЗЕД _____ Олена КОВТУН

(підпис)

(ПП)

«___» _____ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему «Стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ

Виконав

(підпис)

Дмитро СОКОЛ

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІП)

« » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

Соколу Дмитру Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

затверджена наказом від

«13» грудня 2024 р. №2234«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2025.11.16

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; річні звіти та первинна документація підприємства; результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Аналіз стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії АТ «Оболонь»
3. Напрями вдосконалення стратегічного розвитку та формування стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанією АТ «Оболонь»

Дата видачі завдання

«16»

грудня

2024 р.

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Руслан ЯНЧЕВСЬКИЙ

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Дмитро СОКОЛ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства» складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Викладена на 65 сторінках комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць, 7 рисунків, 64 використаних джерела та 3 додатки.

Метою магістерської дипломної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь».

Залежно від поставлених завдань під час дослідження використовувалися загальнонаукові методи системного аналізу, історичного та логічного спостереження, метод аналізу та синтезу, методи графічного зображення, групування, порівняння для обробки інформації, опитування та узагальнення. Для підведення підсумків роботи використано метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Держстату України, звіти Міністерства економіки України, фінансову звітність АТ «Оболонь», аналітичні публікації міжнародних організацій (Світового банку, OECD, UNCTAD), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, дослідження та звіти підприємств задіяних в даній сфері.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованого стратегічного плану

розвитку ЗЕД для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій АТ «Оболонь» на міжнародних ринках, а також як методичної бази для інших підприємств харчової промисловості.

У процесі дослідження в першому розділі розглянуто теоретичні та методичні засади стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дало змогу сформуванню наукового підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів ефективного стратегічного розвитку ЗЕД на прикладі АТ «Оболонь», визначено, що ключовими принципами стратегічного розвитку ЗЕД є системність, комплексність, орієнтація на конкурентні переваги, гнучкість та інноваційність управління. Розглянуті методичні підходи до стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, VRIO-аналіз та портфельні матриці BCG і GE/McKinsey, дозволяють здійснювати глибоку оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

В другому розділі проведено детальний аналіз стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства «Оболонь». Наведена загальна характеристика діяльності АТ «Оболонь» та проведена оцінка ефективності стратегічного розвитку ЗЕД, що показала позитивну динаміку основних показників. Водночас у процесі стратегічного планування та реалізації заходів зовнішньоекономічної діяльності виявлено низку проблем, серед яких: нестабільність зовнішнього середовища, валютні коливання, підвищення логістичних витрат, недостатня гнучкість прогнозування попиту, обмеженість доступу до кредитних ресурсів та кадровий дефіцит у сфері міжнародного менеджменту.

В третьому розділі було розроблено практичні напрями вдосконалення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному ринку. Запропоновано комплекс заходів, який

передбачає впровадження інтегрованої системи сценарного планування. Розроблений стратегічний план розвитку зовнішньоекономічної діяльності даного підприємства на 2025–2030 рр.

Ключові слова: стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, конкурентоспроможність підприємства, інноваційні технології, міжнародні ринки, конкурентні переваги.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Суть, принципи та складові елементи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	7
1.2. Методичні засади стратегічного розвитку ЗЕД підприємства	10
1.3. Досвід ефективного стратегічного розвитку ЗЕД транснаціональними компаніями	14
Висновки до Розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОБОЛОНЬ»	21
2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь» та його місце на ринку пивоварної продукції	21
2.2. Оцінка ефективності стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»	26
2.3. Проблеми планування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	30
Висновки до Розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОБОЛОНЬ»	38
3.1. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю	38
3.2. Обґрунтування заходів удосконалення організаційної структури та функціонування підрозділів ЗЕД підприємства	42
3.3. Розробка стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»	46
Висновки до Розділу 3	49
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації, зростання міжнародної конкуренції та трансформацій на світових ринках ефективне функціонування підприємств безпосередньо залежить від їхньої здатності формувати та реалізовувати дієву стратегію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Українські компанії, які прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародній арені, мають розробляти довгострокові стратегії розвитку, що враховують зміни у світовому економічному середовищі, потреби споживачів та вимоги сталого розвитку. Особливої уваги потребують підприємства харчової промисловості, для яких експортна діяльність є ключовим чинником зростання конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості.

АТ «Оболонь» є одним із найуспішніших українських експортерів, що реалізує продукцію більш ніж у 60 країнах світу. Підприємство демонструє приклад ефективної інтеграції у світові ринки, поєднуючи сучасні маркетингові стратегії, високі стандарти якості та інноваційні підходи до управління виробництвом. Водночас динамічність зовнішнього середовища, валютні коливання, нестабільність регуляторних умов і посилення конкуренції з боку міжнародних компаній зумовлюють потребу у вдосконаленні стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме тому питання стратегічного розвитку ЗЕД та управління ризиками АТ «Оболонь» є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Теоретичні засади стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю та управління ризиками при виході на зовнішні ринки висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, Ф. Котлера, В. Герасимчука, Г. Кіндрацької, О. Кузьміна, Ю. Козака та інших. Проте в умовах трансформації світових ринків і цифровізації економіки окремі аспекти

стратегічного розвитку українських підприємств, особливо у сфері харчової промисловості, залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає необхідність подальших наукових розвідок щодо вдосконалення підходів до стратегічного управління ЗЕД з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розкрити теоретичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- опрацювати методичні засади стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- узагальнити зарубіжний досвід успішного стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- проаналізувати експортно-імпорту діяльність обраного підприємства;
- здійснити аналіз стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»;
- визначити основні проблеми й недоліки у плануванні та реалізації стратегії ЗЕД підприємства;
- визначити основні шляхи подальшого удосконалення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- обґрунтувати заходи удосконалення організаційної структури та функціонування підрозділів ЗЕД підприємства
- розробити стратегічний план удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на середньострокову перспективу та надати відповідні рекомендації і пропозиції.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування і реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь».

Методи дослідження. У роботі використано системний і комплексний підходи до аналізу економічних явищ, методи стратегічного аналізу (PESTEL, SWOT, BCG, VRIO), порівняльний та економіко-статистичний аналіз, метод експертних оцінок, структурно-логічний аналіз і графічні методи для візуалізації результатів.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали Держстату України, звіти Міністерства економіки України, фінансову звітність АТ «Оболонь», аналітичні публікації міжнародних організацій (Світового банку, OECD, UNCTAD), а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до формування стратегічних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі поєднання класичних методів стратегічного менеджменту з інструментами адаптивного планування та ризик-менеджменту, орієнтованими на підвищення стійкості до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і запропонованого стратегічного плану розвитку ЗЕД для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій АТ «Оболонь» на міжнародних ринках, а також як методичної бази для інших підприємств харчової промисловості.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Сучасний менеджмент: виклики та можливості",

м.Київ, НУБіП України, листопад 2025 року.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту викладено на 50 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 7 рисунків та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 64 найменування, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, принципи та складові елементи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із ключових елементів сучасної ринкової економіки, що визначає ступінь інтеграції національного виробництва у світову систему господарювання. У широкому розумінні ЗЕД охоплює сукупність форм економічних зв'язків між суб'єктами господарювання різних країн, які здійснюються на основі міжнародного поділу праці, руху товарів, послуг, капіталів і технологій. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», така діяльність включає експорт, імпорт, інвестиційне співробітництво, ліцензування, спільне підприємництво, науково-технічну кооперацію, торговельно-посередницькі операції та інші види взаємодії між суб'єктами різних держав [1].

Під стратегічним розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства розуміють процес формування, реалізації та контролю довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства на зовнішніх ринках, спрямований на забезпечення його конкурентних переваг і стабільного економічного зростання. Як зазначає М. Портер, стратегію доцільно розглядати як мистецтво формування унікальної позиції підприємства, що передбачає створення системи взаємопов'язаних дій, які важко відтворити конкурентам [11, с. 64]. Стратегічний розвиток у сфері ЗЕД, отже, передбачає не лише розширення обсягів експорту чи диверсифікацію напрямів торгівлі, а й побудову гнучкої системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість та адаптацію до змін міжнародного середовища.

Сутність стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає у формуванні місії, цілей і стратегічних пріоритетів підприємства у сфері міжнародної взаємодії, з урахуванням внутрішніх ресурсів, можливостей і зовнішніх викликів. Як підкреслює І. Ансофф, стратегічний розвиток – це безперервний процес узгодження потенціалу організації з можливостями середовища, у якому вона функціонує [12, с. 88]. У контексті ЗЕД це означає необхідність постійного пошуку оптимального балансу між виробничими можливостями, кон'юнктурою міжнародних ринків, державним регулюванням, валютною політикою та міжнародними торговими угодами.

З позиції сучасного стратегічного менеджменту розвиток ЗЕД ґрунтується на таких базових принципах: орієнтація на конкурентні переваги, системність і комплексність управління, інноваційність, гнучкість, стратегічне партнерство, адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі [17,с.42]. Зокрема, конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку визначається рівнем інноваційної активності, якістю продукції, ефективністю маркетингових стратегій і можливістю швидко реагувати на зміни світового попиту [16, с. 135].

Важливою складовою стратегічного розвитку ЗЕД є визначення місії підприємства на зовнішніх ринках. Місія формулює головну мету існування підприємства, його призначення та довгострокові орієнтири, тоді як стратегічні цілі конкретизують бажані результати у межах певного періоду. Як зазначає Г. Мінцберг, стратегія повинна не лише формувати бачення майбутнього, але й забезпечувати практичні інструменти його досягнення через узгоджені дії всіх підрозділів підприємства [14, с. 53]. Для ЗЕД це означає формування єдиного стратегічного напрямку розвитку, який об'єднує виробничу, логістичну, фінансову та маркетингову політики компанії.

Суттєве значення у стратегічному розвитку ЗЕД має аналіз зовнішнього середовища. Підприємство повинно оцінювати політичні, економічні, соціальні,

технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на його діяльність (метод PESTEL). Такий аналіз дозволяє виявити потенційні можливості та загрози, що виникають на міжнародних ринках. Зокрема, за висновками OECD, у період 2020–2023 років найбільший вплив на міжнародну торгівлю мали цифровізація економіки, підвищення логістичних витрат і посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу [31, с. 117].

Ключовим елементом стратегічного розвитку є формування конкурентних переваг. М. Портер виокремлює три основні типи стратегій досягнення конкурентоспроможності: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [19, с. 101]. Для підприємств, які здійснюють ЗЕД, найчастіше ефективним є поєднання диференціації (через унікальні властивості продукції, стандарти якості, імідж бренду) та оптимізації витрат (через вдосконалення логістичних процесів і ефективне використання ресурсів). Наприклад, АТ «Оболонь» застосовує стратегію диференціації, поєднану з орієнтацією на локальні ринки країн-імпортерів, що дозволяє компанії адаптувати продукцію до смаків споживачів та утримувати стабільну частку експорту [28].

Зовнішньоекономічна стратегія підприємства може реалізовуватися у формах експортної, імпортозамінної, інноваційної, диверсифікаційної чи інтеграційної політики. Вибір конкретного стратегічного напрямку залежить від ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності, географічної орієнтації, політичних та економічних ризиків. Як зазначає В. Дикань, ефективність стратегічного управління ЗЕД забезпечується синергією між корпоративною стратегією, маркетинговими підходами та міжнародною співпрацею [22, с. 83]. Тобто стратегічний розвиток не може бути ізольованим напрямом – він повинен інтегруватися у загальну систему управління підприємством.

Варто підкреслити, що стратегічний розвиток ЗЕД передбачає створення системи моніторингу та контролю за реалізацією прийнятих рішень. Це дозволяє своєчасно коригувати дії, запобігати ризикам і забезпечувати гнучкість стратегії.

Сучасні підходи до стратегічного управління базуються на концепції динамічних можливостей (dynamic capabilities), що полягає у здатності підприємства своєчасно оновлювати свої ресурси, технології та компетенції відповідно до змін зовнішнього середовища [13, с. 112].

Отже, стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства є багатограним процесом, який поєднує аналітичні, управлінські та маркетингові функції. Його основна мета – забезпечити сталу конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках шляхом адаптації до глобальних тенденцій, оптимізації ресурсного потенціалу та підвищення ефективності міжнародних операцій. Розвиток ЗЕД у стратегічному вимірі сприяє не лише економічному зростанню самого підприємства, а й зміцненню позицій національної економіки у світовій системі господарювання.

1.2. Методичні засади стратегічного розвитку ЗЕД підприємства

Методичні засади стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства формують науково-практичну основу для прийняття управлінських рішень, що забезпечують досягнення довгострокових цілей на міжнародних ринках. Вони включають систему принципів, методів і інструментів стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю зовнішньоекономічної стратегії. Як зазначає Г. Кіндрацька, методичний апарат стратегічного управління має базуватися на інтеграції класичних аналітичних підходів з урахуванням специфіки зовнішніх ринків і ризиків міжнародного бізнесу [18, с. 102].

Побудова ефективної стратегії ЗЕД передбачає послідовне застосування низки методів стратегічного аналізу, серед яких ключовими є SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції Портера, матриці BCG і GE/McKinsey, а також методи сценарного прогнозування. Застосування цих

інструментів дає змогу визначити стратегічну позицію підприємства, оцінити його потенціал та обрати найбільш доцільні напрями розвитку.

SWOT-аналіз, який широко застосовується в стратегічному менеджменті, дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, цей метод особливо корисний при формуванні стратегічних рішень щодо вибору ринків збуту, партнерських зв'язків та адаптації продукції до міжнародних стандартів. Як зазначає В. Герасимчук, ефективність використання SWOT-аналізу залежить від глибини збору інформації та правильності її інтерпретації у контексті глобальних тенденцій [17, с. 84].

Метод PESTEL-аналізу використовується для оцінки макросередовища, у якому функціонує підприємство. До таких факторів належать політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. Для України, де зовнішня торгівля суттєво залежить від державного регулювання, валютного курсу, митної політики та міжнародних угод, саме політичний і правовий аспекти є визначальними при формуванні стратегічних рішень [31, с. 117]. У цьому контексті варто зазначити, що відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1], держава забезпечує рівні права для всіх суб'єктів господарювання, проте залишає за собою функцію контролю та координації у сфері міжнародної торгівлі.

Одним із найефективніших методів визначення стратегічної позиції підприємства є модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Вона враховує силу покупців, силу постачальників, загрозу появи нових конкурентів, замінників та рівень внутрішньогалузевої конкуренції [11, с. 120]. Для підприємств, які здійснюють експорт, ця модель дає змогу оцінити бар'єри входу на іноземні ринки, вплив міжнародних торгових корпорацій, а також адаптувати маркетингову політику відповідно до структури ринку.

Додатково для стратегічного планування ЗЕД застосовуються матричні методи, зокрема матриця BCG (Boston Consulting Group), яка дозволяє визначити баланс товарного портфеля підприємства залежно від темпів зростання ринку та частки ринку, яку займає продукція. У таблиці 1.1 наведено узагальнену характеристику матриці BCG, яка може використовуватися для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Застосування матриці BCG для стратегічного аналізу ЗЕД підприємства

Категорія продукту	Характеристика ринку	Рекомендації щодо стратегії
“Зірки”	Висока частка ринку, високі темпи зростання	Інвестувати, зміцнювати позиції, розширювати експорт
“Дійні корови”	Висока частка ринку, низькі темпи зростання	Підтримувати стабільний рівень продажів, використовувати для фінансування нових напрямів
“Знаки питання”	Низька частка ринку, високі темпи зростання	Аналізувати перспективність, приймати рішення про інвестиції чи вихід
“Собаки”	Низька частка ринку, низькі темпи зростання	Скорочення або ліквідація збуту, переорієнтація ресурсів

Джерело: власна розробка автора на основі [15].

Як зазначає Г. Джонсон, застосування портфельних моделей дозволяє сформулювати збалансовану стратегію розвитку, що поєднує стабільні та ризикові напрями діяльності [15, с. 74]. Для компаній, подібних до АТ «Оболонь», цей підхід важливий, оскільки асортиментна структура підприємства містить як традиційні товари (пиво, безалкогольні напої), так і нові сегменти (енергетичні напої, вода, квас), орієнтовані на різні міжнародні ринки.

Для визначення конкурентних переваг підприємства у ЗЕД застосовується також методика VRIO-аналізу, розроблена Дж. Барні. Вона базується на оцінці чотирьох критеріїв – цінності (Value), рідкості (Rarity), імітованості (Imitability) та організованості (Organization). У таблиці 1.2 наведено приклад структури VRIO-аналізу для підприємства, що здійснює експортну діяльність.

Таблиця 1.2

Методика VRIO-аналізу у стратегічному розвитку ЗЕД

Критерій	Питання для оцінки	Значення для стратегії
Value (цінність)	Чи створює ресурс конкурентну перевагу на ринку?	Формування стійких конкурентних позицій
Rarity (рідкісність)	Чи володіє ресурс унікальними властивостями, відсутніми у конкурентів?	Підвищення вартості бренду на міжнародному рівні
Imitability (імітування)	Чи може ресурс бути легко скопійований іншими компаніями?	Створення бар'єрів для входу нових конкурентів
Organization (організація)	Чи здатна структура підприємства ефективно використовувати ресурс?	Оптимізація управління та адаптивність до ринків

Джерело: власна розробка автора на основі [20].

Застосування VRIO-аналізу дозволяє не лише виявити унікальні ресурси, а й сформуванню стратегію їх використання для посилення міжнародної конкурентоспроможності. Наприклад, АТ «Оболонь» використовує власну систему логістики та бренд як унікальні ресурси, які важко відтворити конкурентам, що забезпечує підприємству стабільні позиції на ринку Східної Європи та Азії [28].

Важливим інструментом у системі стратегічного планування є сценарний аналіз, який передбачає розроблення кількох можливих варіантів розвитку подій на міжнародних ринках. Як зазначає А. Томпсон, сценарний підхід дозволяє підготувати підприємство до непередбачуваних змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність прийняття рішень у кризових умовах [20, с. 148]. Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, цей метод особливо актуальний у контексті коливань валютних курсів, змін у митному законодавстві, коливань попиту та логістичних обмежень.

Отже, методичні засади стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплюють комплекс аналітичних і прогностичних інструментів, що забезпечують системність і наукову обґрунтованість управлінських рішень. Їхнє застосування сприяє формуванню адаптивної та ефективної стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі, мінімізацію ризиків і досягнення довгострокової стійкості.

1.3. Досвід ефективного стратегічного розвитку ЗЕД транснаціональними компаніями

Вивчення досвіду транснаціональних компаній (ТНК) є важливим елементом формування методичного підґрунтя стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Саме ТНК першими впровадили комплексні моделі стратегічного менеджменту, орієнтовані на глобальну інтеграцію, інноваційність та управління ризиками у багатонаціональному середовищі. За визначенням Ф. Котлера, транснаціональні корпорації – це підприємства, діяльність яких виходить за межі однієї держави та

які використовують глобальну стратегію для максимізації ефективності своїх операцій [16, с. 441].

Одним із базових підходів до стратегічного управління, що широко застосовується ТНК, є модель глобальної інтеграції та локальної адаптації (integration–responsiveness framework). Вона передбачає баланс між стандартизацією діяльності на глобальному рівні та адаптацією до умов конкретних ринків. Наприклад, компанія Coca-Cola поєднує єдину корпоративну стратегію бренду з гнучкою маркетинговою політикою у різних країнах, враховуючи національні особливості споживання напоїв. Подібну систему використовує Nestlé, де стратегічні рішення приймаються на глобальному рівні, але оперативне управління виробництвом і збутом децентралізоване [19, с. 238].

Для стратегічного планування діяльності на міжнародних ринках транснаціональні корпорації активно застосовують портфельні методи – зокрема, матриці BCG, GE/McKinsey та Shell/DPM. Ці моделі дають змогу оцінити рентабельність і потенціал розвитку окремих напрямів бізнесу, що є особливо важливим для багатопрофільних компаній. У таблиці 1.3 наведено порівняльну характеристику основних методик стратегічного аналізу, які використовують провідні ТНК у практиці міжнародного менеджменту.

Як свідчать дослідження OECD, більшість провідних ТНК використовують комбінацію декількох аналітичних методів для забезпечення гнучкості стратегічного управління [31, с. 183]. Наприклад, *Apple Inc.* поєднує SWOT-аналіз з VRIO-методом, оцінюючи не лише ринкові можливості, а й власні унікальні компетенції в галузі дизайну та інновацій. Компанія *Toyota Motor Corporation* реалізує принципи «кайдзен» і стратегічного вдосконалення, що відповідає концепції динамічних можливостей, запропонованій Дж. Барні [13, с. 118].

Важливою складовою стратегічного розвитку ТНК є управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Світовий досвід свідчить, що компанії ефективно поєднують інструменти фінансового хеджування, диверсифікації

ринків та довгострокового партнерства. Так, *Nestlé* використовує багаторівневу систему страхування валютних ризиків, а *Samsung Electronics* застосовує географічну диверсифікацію постачальників для зниження залежності від одного регіону. Подібні практики можуть бути корисними для українських експортерів, зокрема для АТ «Оболонь», яке здійснює постачання продукції у понад 60 країн світу [28].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методик стратегічного аналізу, застосовуваних транснаціональними компаніями

Методика	Ключові елементи	Приклади використання ТНК	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників	Unilever, Samsung	Простота, універсальність	Суб'єктивність оцінки
PESTEL-аналіз	Макросередовище (політичне, економічне, соціальне тощо)	Nestlé, Volkswagen	Виявлення зовнішніх загроз і можливостей	Не визначає взаємозв'язків між факторами
BCG-матриця	Частка ринку / темпи зростання	Procter & Gamble, Sony	Дає змогу балансувати портфель продуктів	Ігнорує вплив зовнішніх факторів
GE/McKinsey-матриця	Привабливість галузі/ конкурентна позиція	General Electric, Apple	Комплексна оцінка ринкових можливостей	Висока складність і потреба у достовірних даних
VRIO-аналіз	Ресурсна унікальність і конкурентні переваги	Toyota, IBM	Визначає джерела довгострокової переваги	Потребує якісної внутрішньої інформації

Джерело: власна розробка автора на основі теоретичного та практичного узагальнення.

У процесі стратегічного планування ТНК також активно впроваджують концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складову стратегічного розвитку. За даними *UNCTAD* [30, с. 142], понад 80 % великих

транснаціональних компаній мають офіційні стратегії сталого розвитку, інтегровані у систему зовнішньоекономічного управління. Наприклад, *IKEA* поєднує політику екологічної відповідальності з маркетинговими перевагами, а *Unilever* реалізує глобальну програму «Sustainable Living Plan», орієнтовану на зниження вуглецевого сліду та підвищення ефективності постачань.

Узагальнюючи досвід транснаціональних компаній, можна виділити кілька ключових методичних принципів стратегічного розвитку ЗЕД, які мають практичну цінність для українських підприємств: системність планування, орієнтація на конкурентні переваги, диверсифікація ризиків, гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та інтеграція принципів сталого розвитку. Як зазначає Г. Мінцберг, саме здатність поєднувати стратегічну послідовність із тактичною гнучкістю є запорукою довгострокового успіху компаній у глобальному середовищі [14, с. 142].

Отже, розглянутий світовий досвід стратегічного управління транснаціональних компаній демонструє, що успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності неможливий без системного підходу до планування, інновацій та постійного вдосконалення управлінських процесів. Провідні корпорації світу, такі як Nestlé, Unilever, Toyota, Coca-Cola, Apple, сформували ефективні моделі управління, засновані на поєднанні глобальної стандартизації з локальною адаптацією, що дозволяє забезпечувати стабільні конкурентні переваги навіть в умовах високої турбулентності міжнародних ринків.

Для українських підприємств, зокрема АТ «Оболонь», адаптація подібних підходів має велике практичне значення. Використання портфельних методів оцінки, системи управління ризиками, принципів корпоративної соціальної відповідальності, а також впровадження інструментів цифрового стратегічного планування сприятиме підвищенню гнучкості та стійкості бізнесу на зовнішніх ринках.

Крім того, важливо підкреслити, що сучасна практика ТНК доводить: стратегія розвитку не може існувати окремо від соціальних і екологічних чинників. Інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління ЗЕД забезпечує не лише економічні результати, але й позитивний імідж компанії у глобальному просторі. Саме тому поєднання аналітичної точності, інноваційності, соціальної відповідальності та гнучкої структури управління повинно стати основою подальшого стратегічного розвитку українських експортерів, орієнтованих на світові стандарти.

Таким чином, досвід провідних транснаціональних корпорацій створює орієнтир для формування сучасної моделі управління ЗЕД на українських підприємствах, що прагнуть не лише розширення ринків збуту, але й побудови довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Тому, аналіз досвіду провідних ТНК свідчить, що ефективна стратегія зовнішньоекономічного розвитку базується на використанні комплексного методичного інструментарію, що поєднує аналітичні, ресурсні та соціально-економічні аспекти. Використання цього досвіду українськими підприємствами, зокрема АТ «Оболонь», сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, зміцненню позицій на міжнародних ринках і забезпеченню стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було розглянуто теоретичні та методичні засади стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дало змогу сформувати наукове підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів ефективного стратегічного розвитку ЗЕД на прикладі АТ «Оболонь».

Встановлено, що стратегічний розвиток ЗЕД є багатовимірним процесом, який охоплює визначення місії, цілей і пріоритетів діяльності підприємства на зовнішніх ринках, розроблення системи управлінських рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до глобальних тенденцій і забезпечення стійкого зростання. Зовнішньоекономічна діяльність у сучасних умовах набуває стратегічного значення, оскільки саме вона забезпечує підприємству доступ до нових ринків, інноваційних технологій і ресурсів, а також формує позитивний імідж бренду на міжнародному рівні.

У роботі визначено, що ключовими принципами стратегічного розвитку ЗЕД є системність, комплексність, орієнтація на конкурентні переваги, гнучкість та інноваційність управління. Підприємство повинно не лише розширювати експорт чи імпорт, але й формувати довгострокову модель адаптації до мінливого середовища, враховуючи економічні, політичні та технологічні ризики. В основі такого підходу лежить стратегічне планування, яке поєднує елементи аналізу, прогнозування та контролю за результатами діяльності.

Розглянуті методичні підходи до стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції М. Портера, VRIO-аналіз та портфельні матриці BCG і GE/McKinsey, дозволяють здійснювати глибоку оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Їхнє застосування забезпечує наукову обґрунтованість вибору стратегії та формування ефективних управлінських рішень. Зокрема, SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а VRIO-методика – визначити джерела його унікальних конкурентних переваг. Вивчення досвіду транснаціональних компаній (Coca-Cola, Nestlé, Unilever, Toyota, Apple) показало, що успішні корпорації поєднують глобальну інтеграцію з локальною адаптацією, застосовують комплексні системи стратегічного аналізу, портфельного управління та ризик-менеджменту. Їхній досвід підтверджує, що стратегічний розвиток ЗЕД має ґрунтуватися на

довгостроковому плануванню, диверсифікації ризиків, управлінні знаннями та впровадженні принципів сталого розвитку.

Отже, теоретико-методичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства створюють фундамент для побудови ефективної системи управління, орієнтованої на інновації, міжнародну конкурентоспроможність і сталий розвиток. Отримані результати аналізу слугують базою для подальшого дослідження стратегічного розвитку ЗЕД на прикладі АТ «Оболонь» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика АТ «Оболонь» та його місце на ринку пивоварної продукції

Акціонерне товариство «Оболонь» є одним із провідних виробників пива, безалкогольних напоїв і води в Україні, яке з 1980 року перетворилося на бренд світового рівня. Підприємство було засноване як перший у СРСР завод, побудований із використанням новітніх на той час європейських технологій пивоваріння. Сьогодні АТ «Оболонь» – це багатoproфільна корпорація, що об'єднує 8 виробничих філій і понад 3000 працівників, забезпечуючи повний цикл виробництва – від підготовки сировини до розливу готової продукції [28].

Основна діяльність компанії зосереджена у сфері виробництва пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, мінеральної води, соків, а також у виробництві тари. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка АТ «Оболонь» на вітчизняному ринку пива становила близько 27 %, що забезпечує компанії стабільно високе місце серед лідерів галузі поряд із корпораціями Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes [9].

Компанія реалізує продукцію під брендами Obolon, Zlata Praha, Nike, Живчик, Білий Медвідь та іншими. Завдяки високим стандартам якості, використанню екологічно чистої сировини та сучасних технологій пивоваріння, продукція АТ «Оболонь» отримала міжнародне визнання, що підтверджується численними нагородами на конкурсах у Німеччині, Чехії, Італії та США [28]. Виробничі потужності головного заводу у Києві становлять понад 1 млрд літрів напоїв на рік, що дозволяє забезпечувати не лише потреби внутрішнього ринку, а й значний експортний потенціал.

Особливу увагу підприємство приділяє розвитку зовнішньоекономічної діяльності. АТ «Оболонь» стало першим українським виробником, який розпочав експорт пива до країн Європейського Союзу ще у 1989 році. Нині експортна географія компанії охоплює понад 60 країн світу – зокрема Польщу, Німеччину, Італію, Ізраїль, Китай, Канаду, США, Казахстан і Грузію [55]. Основними напрямками експорту залишаються пиво, мінеральна вода та безалкогольні напої, при цьому частка експорту у загальному обсязі реалізації становить близько 35 %.

Згідно зі звітом компанії (2023), найвищі обсяги експорту припадають на країни ЄС (42 %), Північну Америку (18 %), Азію (16 %) та інші регіони (табл. 2.1). Ці дані свідчать про диверсифікованість експортного портфеля, що мінімізує ризики залежності від окремих ринків.

Таблиця 2.1

Географічна структура експорту АТ «Оболонь» у 2023 році

Регіон експорту	Частка в загальному обсязі експорту, %	Основні країни-партнери
Європейський Союз	42	Польща, Німеччина, Чехія, Литва
Північна Америка	18	США, Канада
Азія	16	Китай, Ізраїль, Південна Корея
СНД та Кавказ	14	Грузія, Казахстан, Молдова
Інші країни	10	Нігерія, Австралія, Іспанія

Джерело: [46].

Позиції компанії на міжнародному ринку значною мірою визначаються якістю продукції та силою бренду. За даними аналітичного огляду *Deloitte Ukraine Export Strategy Review 2023*, АТ «Оболонь» входить до десятки найбільших

українських експортерів харчової продукції, а також посідає перше місце серед виробників пива за обсягами експорту [46].

Варто відзначити, що на відміну від багатьох конкурентів, «Оболонь» дотримується політики локалізації виробництва та вертикальної інтеграції. Компанія має власні солодові цехи, які повністю забезпечують потреби у сировині для пивоваріння. Це дозволяє мінімізувати валютні ризики, контролювати собівартість і забезпечувати стабільну якість продукції. Такі структурні переваги створюють основу для ефективної реалізації стратегічних цілей у сфері ЗЕД.

На рисунку 2.1. зображено динаміку обсягів виробництва пива на українському ринку за 2020–2024 роки, де АТ «Оболонь» демонструє стабільне зростання навіть попри економічні та логістичні труднощі.

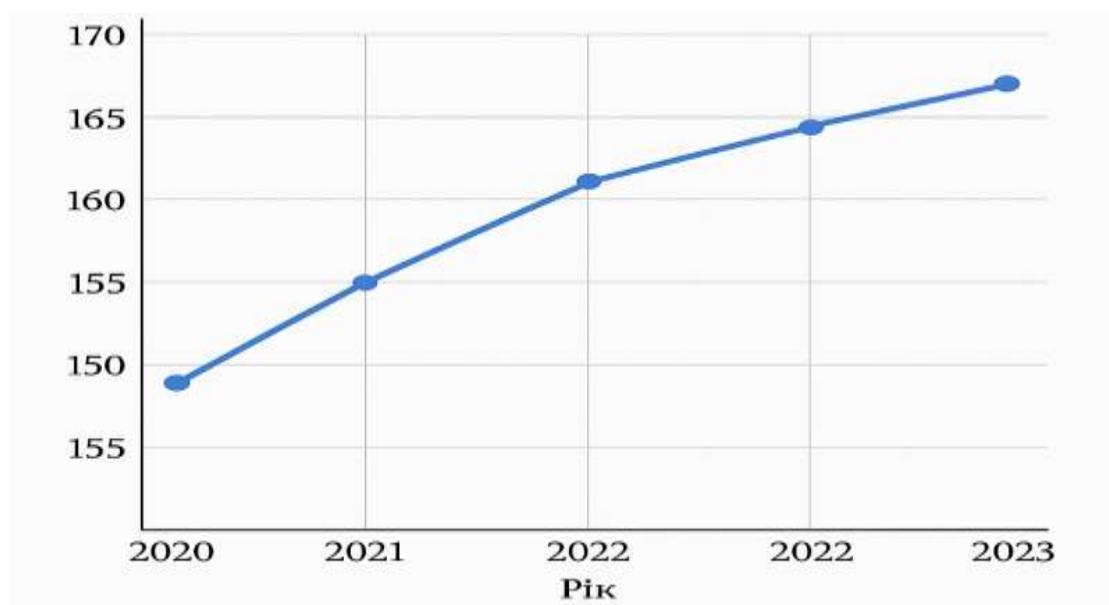


Рис 2.1. Динаміка виробництва пива в Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: [28].

Згідно з офіційними даними компанії, у 2023 році загальний обсяг реалізації пива сягнув понад 95 млн декалітрів, що на 8 % більше порівняно з попереднім роком [28]. У структурі продажів 65 % припадає на внутрішній ринок, а решта – на експорт. Така пропорція свідчить про стабільну інтеграцію підприємства у

міжнародну систему торгівлі та його здатність ефективно поєднувати національні й глобальні економічні інтереси.

Конкурентне середовище українського пивного ринку характеризується високим рівнем концентрації. Основними конкурентами є міжнародні компанії *Carlsberg Ukraine* (з часткою близько 31 %) та *AB InBev Efes Ukraine* (приблизно 28 %). Частка АТ «Оболонь» залишається стабільною в межах 26–28 %, що свідчить про ефективну конкурентну стратегію (рис. 2.2.).

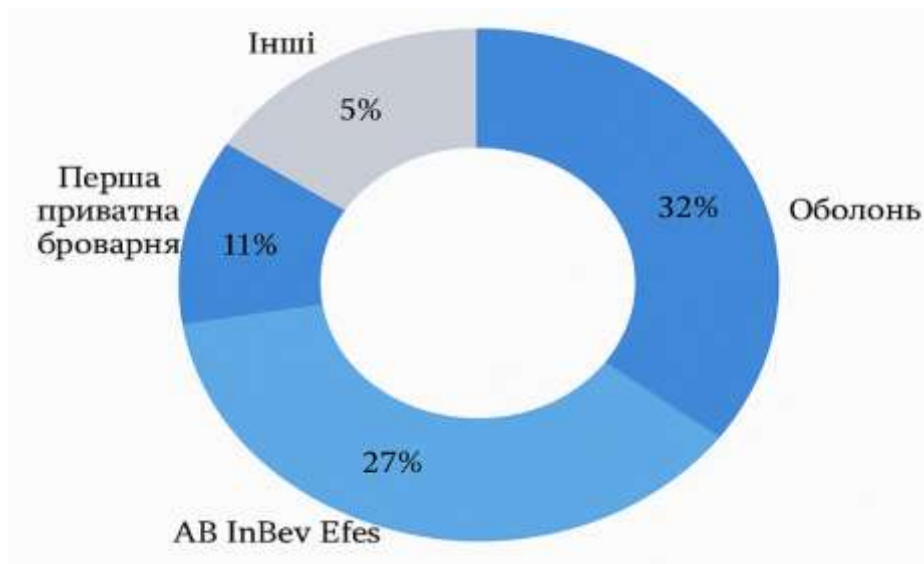


Рис. 2.2. Частки основних виробників пива на ринку України у 2023р., %.

Джерело: [22].

Як зазначає В. Дикань, стабільність позицій підприємства на конкурентному ринку забезпечується завдяки поєднанню стратегічного брендингу, ефективної логістики та високої якості продукції [22, с. 91]. Саме ці чинники дозволили «Оболоні» не лише зберегти частку внутрішнього ринку, але й утримати провідні позиції у структурі експорту пивоварної продукції.

Поряд із високими економічними показниками, АТ «Оболонь» демонструє послідовність у реалізації соціально відповідальної бізнес-моделі, що також сприяє зміцненню його міжнародного іміджу. Компанія активно впроваджує принципи сталого розвитку – зокрема, зменшення викидів вуглецю, перероблення

виробничих відходів та збереження водних ресурсів. Виробничі комплекси підприємства сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9001, системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 та екологічного менеджменту ISO 14001 [29, с. 207].

Крім того, підприємство інвестує у модернізацію технологічних ліній, автоматизацію процесів та цифровізацію управління. У 2023 році було впроваджено систему аналітичного моніторингу енерговитрат, що дозволило скоротити споживання електроенергії на 12 % без втрати виробничої ефективності. Також значна увага приділяється розширенню асортименту продукції з урахуванням міжнародних смакових тенденцій, зокрема запуску лінії крафтового пива та безалкогольних енергетичних напоїв [44, с. 53].

У сфері міжнародного маркетингу «Оболонь» продовжує активно розвивати стратегію глобального брендингу з локальною адаптацією, що є одним із ключових чинників її успіху на різних ринках. Наприклад, у країнах Близького Сходу компанія адаптує етикетки та упаковку з урахуванням культурних і релігійних особливостей, тоді як у країнах ЄС робить акцент на екологічності виробництва та традиційності рецептури. Такий підхід дозволяє ефективно позиціонувати продукцію відповідно до потреб цільової аудиторії, що повністю узгоджується з концепцією інтегрованої стратегії міжнародного маркетингу [12,с.133].

Слід також відзначити роль інноваційного розвитку у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. «Оболонь» однією з перших у галузі запровадила систему біогазових установок для утилізації виробничих залишків, що дозволяє перетворювати відходи на енергоресурси. Така екологічна ініціатива не лише зменшує навантаження на довкілля, а й сприяє економії енергетичних витрат, що в комплексі підвищує ефективність експортної діяльності підприємства.

Таким чином, АТ «Оболонь» займає провідне місце серед українських пивоварних компаній, поєднуючи потужний виробничий потенціал, розгалужену дистриб'юторську мережу та сталу експортну орієнтацію. Високий рівень диверсифікації, вертикальна інтеграція та впровадження сучасних технологій забезпечують підприємству стабільну конкурентну перевагу як на національному, так і на міжнародному ринку. Отримані результати створюють базу для подальшого аналізу ефективності стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»

Ефективність стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь» визначається сукупністю фінансових, маркетингових, організаційних та соціально-економічних показників, які відображають результативність реалізації стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Для оцінки доцільно використовувати інтегрований підхід, що включає аналіз динаміки експорту, рентабельності зовнішньоекономічних операцій, ефективності управління ресурсами, а також структури організаційної системи, яка забезпечує реалізацію стратегічних завдань у сфері ЗЕД [22, с. 91].

АТ «Оболонь» демонструє сталу позитивну динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності, що підтверджується зростанням обсягів експорту, диверсифікацією ринків збуту та впровадженням інноваційних управлінських рішень. Згідно з офіційним звітом компанії [28], за період 2020-2023рр. експортна виручка зросла на 24%, попри загальну турбулентність економічного середовища, спричинену військовими діями, інфляцією та порушеннями логістичних ланцюгів. Основні кількісні показники динаміки зовнішньоекономічної діяльності підприємства подано у таблиці 2.2.

**Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь» за
2020–2023 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2020, %
Обсяг експорту, млн дол. США	52,8	58,3	49,1	65,5	+24,1
Частка експорту в загальному обсязі продажів, %	30	32	28	35	+5
Кількість країн-партнерів	48	52	55	60	+25
Рентабельність експортних операцій, %	11,4	12,6	10,2	13,9	+2,5
Експорт пива, млн дал	73	76	68	82	+12,3

Джерело: [28].

Як видно з наведених даних, АТ «Оболонь» змогло не лише компенсувати тимчасове скорочення експорту у 2022 році, спричинене воєнними подіями, але й суттєво наростити обсяги реалізації продукції на зовнішніх ринках у 2023 році. Збільшення кількості країн-партнерів свідчить про ефективну політику диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків і зниження ризиків залежності від окремих ринків збуту.

Ключовим фактором стратегічного успіху АТ «Оболонь» є оптимальна організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, що дозволяє ефективно координувати роботу між виробничими, фінансовими та маркетинговими підрозділами. На підприємстві функціонує департамент стратегічного розвитку та зовнішньоекономічних відносин, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь»

Джерело: [55].

Департамент ЗЕД включає відділи маркетингу, логістики, контрактних відносин та фінансового контролю. Кожен з них виконує окремі стратегічні функції: маркетинговий відділ займається аналізом ринків і просуванням бренду за кордоном; відділ логістики – забезпеченням транспортування і митного оформлення; відділ контрактів – веденням переговорів і юридичним супроводом зовнішніх угод; фінансовий відділ – контролем валютних операцій і рентабельності експорту [55].

Висока ефективність діяльності департаменту ЗЕД обумовлена використанням сучасних цифрових інструментів управління. Зокрема, у 2023 році підприємство впровадило електронну систему моніторингу експорту, яка забезпечує контроль у реальному часі за логістикою, обігом контрактів та фінансовими потоками. Це дало змогу скоротити адміністративні витрати на 6 % і прискорити час обробки зовнішньоторговельних операцій на 18 % порівняно з 2021 роком [42].

Для оцінки ефективності стратегічного розвитку ЗЕД доцільно використовувати систему показників економічної результативності, яка включає рентабельність експорту, частку експорту у загальній виручці, коефіцієнт приросту експортних продажів та індекс диверсифікації ринків (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність стратегічного розвитку ЗЕД АТ «Оболонь» у 2023 році

Показник	Формула розрахунку	Значення, %	Інтерпретація
Рентабельність експорту	$(\text{Прибуток від експорту} / \text{Виручка від експорту}) \times 100$	13,9	Високий рівень прибутковості
Частка експорту у виручці	$(\text{Виручка від експорту} / \text{Загальна виручка}) \times 100$	35	Значна експортна орієнтація
Коефіцієнт приросту експорту	$(\text{Експорт 2023} - \text{Експорт 2020}) / \text{Експорт 2020} \times 100$	24,1	Позитивна динаміка
Індекс диверсифікації ринків	$(1 - \Sigma(\text{частка ринку}_i^2)) \times 100$	72	Оптимальний рівень диверсифікації

Джерело: [56].

Отримані результати свідчать про те, що стратегічний розвиток ЗЕД АТ «Оболонь» є ефективним і стійким до зовнішніх ризиків. Зростання обсягів експорту, підвищення рентабельності та оптимізація логістичних процесів відображають результативність реалізації корпоративної стратегії підприємства.

Крім фінансових показників, важливим критерієм оцінки ефективності є іміджева та соціальна складова. «Оболонь» активно просуває концепцію сталого розвитку, співпрацює з міжнародними організаціями у сфері екології та корпоративної відповідальності. За даними звіту компанії про корпоративну сталість [56], у 2023 році підприємство знизило споживання енергії на одиницю

продукції на 7 % і скоротило викиди CO₂ на 12 %, що позитивно впливає на міжнародну репутацію бренду.

В цілому, результати аналізу свідчать, що АТ «Оболонь» забезпечує ефективний стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності, спираючись на системний підхід до управління, інноваційність процесів і диверсифікацію ринків. Досягнуті показники підтверджують здатність компанії не лише адаптуватися до складних умов міжнародного бізнесу, але й зміцнювати свої позиції на глобальному ринку. Це створює міцне підґрунтя для подальшого вдосконалення стратегічної політики підприємства, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Проблеми планування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь», процес формування, управління та реалізації ЗЕД супроводжується низкою проблем, які обмежують ефективність використання потенціалу підприємства. Ці проблеми зумовлені як зовнішніми факторами (макроекономічними, політичними, правовими, логістичними), так і внутрішніми (організаційними, управлінськими, ресурсними). Їх своєчасне виявлення та усунення є необхідною умовою для забезпечення сталого стратегічного розвитку компанії у міжнародному середовищі.

Однією з ключових проблем є нестабільність зовнішнього економічного середовища України, що безпосередньо впливає на експортну діяльність. Військові дії, зміна валютного курсу, ускладнення логістики та перебої у постачанні сировини призвели до тимчасових збоїв у виробничо-збутових ланцюгах компанії, особливо у 2022 році. Як зазначається у звіті Європейської

Бізнес Асоціації (ЕВА) [45, с. 19], понад 70 % українських експортерів стикнулися з подорожчанням перевезень, а 40% – з неможливістю використовувати традиційні маршрути через блокування портів. Для АТ «Оболонь» це означало необхідність переорієнтації експортних потоків із морських портів на залізничні та автомобільні перевезення, що підвищило витрати на транспортування на 15-20%.

Ще однією проблемою стратегічного планування є недостатня гнучкість у прогнозуванні попиту на зовнішніх ринках. Попри використання сучасних інструментів маркетингового аналізу, підприємство не завжди може оперативнo адаптувати виробничі обсяги до коливань попиту, зокрема у сезонні періоди. Це частково пояснюється обмеженими можливостями швидкої перебудови логістичних і контрактних схем. Як зазначає Г. Мінцберг, ефективне стратегічне планування потребує не лише аналітичної точності, а й високої адаптивності до непередбачуваних змін середовища [14, с. 149].

Важливу роль у реалізації стратегії відіграє фінансова стабільність підприємства, однак АТ «Оболонь» стикається із труднощами у валютному регулюванні та кредитуванні. Постійні коливання курсу гривні до долара та євро ускладнюють планування валютних надходжень і витрат, а обмежений доступ до зовнішніх фінансових ресурсів обмежує можливості інвестицій у модернізацію виробництва. За даними Національного банку України [57, с. 64], у 2023 році вартість короткострокових валютних кредитів для експортерів зросла на 4,3 %, що негативно позначилося на обіговому капіталі підприємств реального сектору.

Суттєвою проблемою є також зростання витрат на логістику та митне оформлення продукції, особливо під час експорту до країн ЄС. Після початку війни транспортне навантаження на сухопутні переходи значно зросло, що призвело до затримок у постачанні та додаткових витрат на зберігання продукції. Вартість контейнерних перевезень збільшилася майже удвічі порівняно з 2021 роком, а час доставки – на 25-30 % [47, с. 37]. У таблиці 2.4 наведено основні

проблеми стратегічного розвитку ЗЕД АТ «Оболонь» та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

**Основні проблеми стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності
АТ «Оболонь»**

Група проблем	Конкретні прояви	Наслідки для підприємства
Зовнішньоекономічні	Валютні коливання, інфляція, військові ризики	Підвищення собівартості, зниження прибутковості експорту
Логістичні	Зміна маршрутів транспортування, перевантаження пунктів пропуску	Подовження термінів постачання, збільшення витрат
Маркетингові	Недостатня оперативність реагування на зміни попиту	Тимчасові втрати ринкових позицій
Фінансові	Обмеженість кредитування, високі ставки	Скорочення інвестицій у розвиток
Організаційні	Перевантаження управлінських структур, недостатня автоматизація	Зниження ефективності управління, ризики помилкових рішень

Джерело: [17,58].

Додатковою внутрішньою проблемою є недостатній рівень цифровізації управління ЗЕД, особливо в частині прогнозування фінансових ризиків та управління контрактами. Хоча компанія й запровадила електронну систему моніторингу експорту, аналітичні можливості цього інструменту залишаються обмеженими. Для підвищення стратегічної ефективності необхідно впровадити розширену ERP-систему з інтеграцією аналітичних модулів Big Data та інтелектуального прогнозування попиту.

Варто також відзначити кадрові проблеми, пов'язані з браком фахівців у сфері міжнародної економіки та митного права. Через міграційні процеси й скорочення кадрів у 2022–2023 роках компанія втратила частину кваліфікованих спеціалістів, що ускладнило комунікацію з іноземними партнерами та виконання договірних зобов'язань. Як зазначає В. Герасимчук, кадрова стабільність є ключовим чинником реалізації довгострокової стратегії ЗЕД, адже забезпечує сталість управлінських процесів і збереження корпоративного досвіду [17, с. 86].

Проблеми стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності також зумовлені недосконалістю державної політики у сфері підтримки експорту. Незважаючи на існування програм компенсації кредитних ставок та страхування експортних ризиків, їхня практична реалізація залишається обмеженою. Лише 18 % підприємств-експортерів скористалися державною підтримкою у 2023 році [58, с. 51]. Для «Оболоні» це означає недостатній рівень державної участі у розвитку стратегічних проєктів, пов'язаних із логістичною інфраструктурою та розширенням виробництва за кордоном. На рисунку 4 наведено узагальнену схему основних проблем стратегічного управління ЗЕД АТ «Оболонь».



Рис. 2.4. Система проблем стратегічного розвитку ЗЕД АТ «Оболонь»

Джерело: [11, 27].

Поглиблений аналіз показує, що більшість вказаних проблем є взаємопов'язаними та формують системний комплекс ризиків, який впливає на всі рівні стратегічного управління ЗЕД. Так, фінансові обмеження безпосередньо знижують інвестиційні можливості підприємства у сфері логістики та цифровізації, тоді як організаційні труднощі зумовлюють низьку адаптивність управлінських рішень. Це підтверджує тезу І. Ансоффа про те, що стратегічний розвиток у глобальному середовищі неможливий без інтеграції фінансового, операційного та інноваційного планування в єдину систему стратегічного менеджменту [11, с. 217]. Крім того, важливою тенденцією останніх років стало посилення регуляторного тиску в країнах-імпортерах, що висуває до експортерів нові вимоги щодо маркування, якості, сертифікації та екологічних стандартів. Для АТ «Оболонь» це означає необхідність постійного оновлення системи контролю якості відповідно до норм ЄС (НАССР, ISO, EU Regulation No 178/2002). Недотримання цих вимог може призвести не лише до фінансових втрат, а й до репутаційних ризиків, що негативно вплине на стратегічне позиціонування підприємства на глобальному ринку [27, с. 96].

Окрему складність становить питання інформаційної прозорості та своєчасного моніторингу змін у міжнародному середовищі. У сучасних умовах глобальної конкуренції затримка в отриманні або аналізі даних про тенденції ринку, валютні коливання чи митні зміни може призвести до неефективних рішень і втрати прибутковості контрактів. З огляду на це, доцільним є створення єдиного центру аналітики ЗЕД, який би об'єднував функції прогнозування, ризик-менеджменту та координації міжрегіональних команд. Ще одним аспектом, який потребує вдосконалення, є комунікаційна політика підприємства на міжнародному рівні. Попри активну присутність бренду «Оболонь» у країнах Європи та Північної Америки, у низці перспективних регіонів (зокрема Південно-Східна Азія, Близький Схід, Латинська Америка) компанія поки не має стабільної дистриб'юторської мережі. Це обмежує потенціал зростання експорту та вимагає

розроблення комплексної стратегії виходу на нові ринки з урахуванням локальної специфіки, торговельних бар'єрів і споживчих уподобань.

Також значний вплив на ефективність стратегічного розвитку ЗЕД підприємства має низький рівень цифрової інтеграції бізнес-процесів. У той час як провідні транснаціональні компанії впроваджують технології Industry 4.0, блокчейн-логістику та штучний інтелект у прогнозуванні попиту, більшість українських підприємств, у тому числі й АТ «Оболонь», перебувають лише на етапі впровадження базових ERP-рішень. Розвиток цифрової аналітики міг би забезпечити оперативне виявлення ризиків, підвищити точність прогнозування валютних коливань та скоротити адміністративні витрати.

Таким чином, подолання окреслених проблем потребує комплексного підходу, заснованого на поєднанні інноваційних, управлінських і фінансових інструментів. Для АТ «Оболонь» ключовими напрямками підвищення стратегічної ефективності мають стати:

- запровадження інтегрованої цифрової системи управління зовнішньоекономічними процесами;
- активне використання міжнародних інструментів хеджування валютних ризиків;
- розширення партнерської мережі у сфері логістики;
- підготовка та утримання висококваліфікованих кадрів у сфері міжнародного бізнесу;
- активна участь у державних та міжнародних програмах підтримки експорту.

Реалізація цих заходів дозволить не лише мінімізувати вплив зовнішніх загроз, а й сформувати основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємства на світових ринках. Це стане базисом для подальшого вдосконалення стратегії розвитку ЗЕД, що розглядатиметься у третьому розділі дослідження.

Таким способом, головними викликами для стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь» залишаються зовнішня нестабільність, валютні ризики, логістичні обмеження, фінансова невизначеність та недостатня гнучкість управління. Для їх подолання підприємству необхідно посилити аналітичну складову стратегічного планування, розширити використання цифрових технологій, підвищити кадрову компетентність та посилити інтеграцію з державними програмами підтримки експорту. Це створить основу для підвищення ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії у середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі проведено детальний аналіз стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства «Оболонь». Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що підприємство демонструє стабільне зростання експортної активності, ефективно реалізує стратегію диверсифікації ринків збуту та зберігає лідируючі позиції серед українських експортерів харчової продукції.

Загальна характеристика діяльності АТ «Оболонь» показала, що підприємство має потужний виробничо-технологічний потенціал, високий рівень організаційної культури та розвинену мережу зовнішньоекономічних зв'язків. Географія експорту охоплює понад 60 країн світу, а частка експорту у загальному обсязі реалізації становить близько 35 %. Компанія зберігає стабільну частку ринку пивоварної продукції в Україні на рівні 26–28 %, що підтверджує ефективність її конкурентної стратегії та маркетингової політики.

Проведена оцінка ефективності стратегічного розвитку ЗЕД показала позитивну динаміку основних показників. Обсяг експорту за період 2020–2023 рр.

зріс на 24 %, рентабельність зовнішньоекономічних операцій – на 2,5 %, а кількість країн-партнерів збільшилася на 25 %. Підприємство демонструє ефективну систему управління ЗЕД, що базується на функціонуванні окремого департаменту стратегічного розвитку та зовнішньоекономічних відносин, який забезпечує координацію маркетингу, логістики, фінансів і контрактної діяльності.

Водночас у процесі стратегічного планування та реалізації заходів зовнішньоекономічної діяльності виявлено низку проблем, серед яких: нестабільність зовнішнього середовища, валютні коливання, підвищення логістичних витрат, недостатня гнучкість прогнозування попиту, обмеженість доступу до кредитних ресурсів та кадровий дефіцит у сфері міжнародного менеджменту. Ці проблеми знижують темпи розвитку підприємства на зовнішніх ринках і потребують системного вдосконалення стратегічного управління.

Найбільш суттєвими викликами залишаються валютна нестабільність та логістичні обмеження, спричинені воєнним станом і зміною торгових маршрутів. Для їх подолання АТ «Оболонь» уже впроваджує цифрові рішення у сфері логістики та фінансового моніторингу, однак рівень автоматизації процесів потребує подальшого підвищення. Крім того, підприємству необхідно посилити роботу над маркетинговими дослідженнями зовнішніх ринків і вдосконалити систему ризик-менеджменту, що дасть змогу підвищити передбачуваність та ефективність стратегічних рішень.

Підсумовуючи, результати аналізу засвідчують, що стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь» є ефективним, проте має низку організаційних, фінансових і зовнішніх бар'єрів, які стримують його потенціал. Подолання цих проблем через удосконалення стратегічного планування, цифрову трансформацію управління, оптимізацію логістичних процесів і розширення державної підтримки експортерів стане основою для подальшого зміцнення позицій підприємства на світовому ринку.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю

Підвищення ефективності стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь» потребує системного вдосконалення організаційних, фінансових, маркетингових та технологічних механізмів управління. Як свідчить проведений аналіз, підприємство вже має потужний потенціал для розвитку міжнародних зв'язків, однак його подальший стратегічний успіх залежить від глибокої адаптації до нових умов глобальної економіки, цифровізації управлінських процесів і розширення інноваційних підходів до планування ЗЕД [17, с. 84].

Одним із головних напрямів підвищення ефективності стратегічного розвитку ЗЕД є вдосконалення системи планування. На сучасному етапі АТ «Оболонь» доцільно перейти від традиційної моделі стратегічного планування до інтегрованого сценарного підходу, який передбачає розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку підприємства на міжнародних ринках – оптимістичного, базового та кризового (табл. 3.1). Такий підхід дозволить підприємству гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема на коливання валютного курсу, зміну митної політики або споживчих уподобань у країнах-партнерах.

Сценарії стратегічного розвитку ЗЕД АТ «Оболонь»

Сценарій	Характеристика зовнішнього середовища	Орієнтири розвитку	Очікувані результати
Оптимістичний	Стабільна економічна ситуація, розширення торговельних угод, низька інфляція	Розширення експорту на ринки Азії та Близького Сходу, зростання обсягів виробництва	Збільшення експорту на 30 %, рентабельність – до 15 %
Базовий	Помірна інфляція, збереження основних партнерів	Утримання стабільних обсягів експорту, диверсифікація ризиків	Зростання експорту на 10–12 %, рентабельність – 13 %
Кризовий	Висока волатильність, логістичні обмеження, валютні ризики	Зниження витрат, пошук нових логістичних маршрутів, скорочення непрофільних напрямів	Збереження рентабельності не нижче 9 %, мінімізація втрат

Джерело: власна розробка автора.

Іншим важливим напрямом є цифровізація процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Впровадження корпоративної ERP-системи (Enterprise Resource Planning) із модулем управління ЗЕД дозволить підприємству автоматизувати контроль контрактів, митного оформлення, валютних розрахунків і транспортної логістики. Як показує досвід компаній Carlsberg Group та Heineken, використання цифрових інструментів дає змогу скоротити адміністративні витрати на 10-15 % та зменшити ризики затримок постачання [30, с. 132]. Для АТ «Оболонь» інтеграція подібних систем підвищить точність планування експортних операцій і забезпечить аналітичну підтримку управлінських рішень.

Важливим резервом підвищення ефективності є оптимізація організаційної структури управління ЗЕД. Доцільно створити в межах департаменту стратегічного розвитку спеціальний аналітично-прогнозний відділ, який відповідатиме за збір, обробку та інтерпретацію інформації про тенденції зовнішніх ринків, моніторинг конкурентів і аналіз змін у міжнародному законодавстві. Це дозволить забезпечити більш глибоку аналітичну підтримку стратегічних рішень і знизити ризики управлінських помилок.

Крім організаційних і технологічних аспектів, підвищення ефективності стратегічного управління потребує вдосконалення маркетингової політики на зовнішніх ринках. Компанії доцільно розвивати стратегію глокалізації (global + local), яка поєднує глобальні стандарти бренду з адаптацією продукції до локальних уподобань споживачів. Наприклад, варіації смакових характеристик або упаковки для азійських та європейських ринків сприяють підвищенню лояльності споживачів. Як зазначає М. Портер, успішна міжнародна стратегія ґрунтується на балансі між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією [11, с. 98].

Підвищення ефективності стратегічного управління також передбачає розвиток кадрового потенціалу. В умовах глобалізації успіх ЗЕД значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу. Доцільно запровадити програми внутрішнього навчання з міжнародного менеджменту, зовнішньоекономічного права, ризик-менеджменту та цифрової аналітики. Залучення молодих фахівців через систему стажувань і партнерство з університетами дозволить оновити кадрову базу підприємства.

Не менш важливим напрямом підвищення ефективності є зміцнення фінансової стійкості підприємства. Доцільно розширити використання механізмів валютного хеджування для зниження ризиків коливання обмінного курсу та створити спеціальний резервний фонд стабілізації експорту. Впровадження таких

інструментів підвищить передбачуваність фінансових результатів і забезпечить стабільність грошових потоків навіть у періоди економічної нестабільності.

На рисунку 3.1. представлено узагальнену схему основних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь».



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення ефективності стратегічного управління ЗЕД АТ «Оболонь»

Джерело: власна розробка автора.

Так, підвищення ефективності стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь» можливе за умови комплексного підходу, який передбачає поєднання організаційних, фінансових, технологічних і кадрових заходів. Впровадження сценарного планування, цифрових інструментів управління, глибокої аналітики ринків і вдосконалення маркетингових стратегій дозволить підприємству не лише зберегти конкурентні позиції, але й посилити свою присутність на глобальному ринку пивоварної продукції.

3.2. Обґрунтування заходів удосконалення організаційної структури та функціонування підрозділів ЗЕД підприємства

Удосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) є одним із ключових напрямів підвищення ефективності стратегічного розвитку АТ «Оболонь». Від того, наскільки раціонально побудована структура управління, залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури зовнішніх ринків, оперативно приймати управлінські рішення, оптимізувати ресурси та координувати роботу різних підрозділів. Як зазначає Г. Кіндрацька, ефективна організаційна структура має відповідати принципам гнучкості, адаптивності та функціональної спеціалізації [18, с. 106].

На сучасному етапі організаційна структура управління ЗЕД АТ «Оболонь» має класичний функціональний характер, що передбачає розподіл повноважень між відділами маркетингу, логістики, контрактів і фінансів (див. рис. 3). Такий підхід забезпечує стабільність та контроль, однак ускладнює координацію між підрозділами, особливо за умов розширення ринків і збільшення обсягів експортних операцій. Тому необхідним є перехід до матричної (проектно-функціональної) моделі управління, яка поєднує функціональну спеціалізацію та проектний підхід у плануванні й реалізації зовнішньоекономічних стратегій.

Матрична модель передбачає створення в межах департаменту ЗЕД спеціалізованих експортних команд, які об'єднують представників різних відділів – маркетингу, фінансів, логістики, аналітики та правового забезпечення. Такі команди можуть функціонувати за регіональним принципом (наприклад, «Європейський ринок», «Азійський ринок», «Північноамериканський ринок») або за продуктовим напрямом (наприклад, «Пиво преміум-сегменту», «Безалкогольні напої», «Вода та квас»). Це дозволить підвищити швидкість ухвалення рішень, посилити взаємодію між підрозділами та оперативно реагувати на зміни попиту в

конкретних країнах. У таблиці 3.2 наведено порівняльну характеристику чинної та запропонованої організаційних структур управління ЗЕД АТ «Оболонь».

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика організаційних структур управління ЗЕД АТ
«Оболонь»**

Критерій	Чинна функціональна структура	Запропонована матрична структура
Тип управління	Функціональний (вертикальний)	Проектно-функціональний (матричний)
Координація між підрозділами	Обмежена, здійснюється через керівника департаменту	Посилена завдяки створенню міжфункціональних команд
Гнучкість у прийнятті рішень	Середня, залежить від рівня централізації	Висока, рішення приймаються на рівні проектних груп
Швидкість реагування на зміни ринку	Помірна	Висока
Мотивація персоналу	Стандартна, орієнтована на посадові обов'язки	Проектна, орієнтована на результат і внесок у командну роботу
Управлінські витрати	Відносно нижчі	Трохи вищі на етапі впровадження, але ефективніші у довгостроковій перспективі

Джерело: власна розробка автора.

Для забезпечення ефективності функціонування нової структури доцільно створити в межах департаменту ЗЕД **аналітично-прогнозний відділ**, який виконуватиме функції стратегічного аналізу, планування, моніторингу ефективності експорту та оцінки ризиків. Його діяльність сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості управлінських рішень і формуванню системи раннього попередження зовнішньоекономічних загроз.

Функції основних підрозділів департаменту ЗЕД у вдосконаленій структурі наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Функції основних підрозділів департаменту зовнішньоекономічної діяльності
АТ «Оболонь»**

Підрозділ	Основні функції	Очікуваний результат
Відділ маркетингу	Аналіз зовнішніх ринків, сегментація, просування продукції, формування бренду	Підвищення впізнаваності та попиту на продукцію
Відділ логістики	Організація транспортування, оптимізація витрат, управління складськими запасами	Зменшення логістичних витрат, прискорення доставки
Відділ контрактів	Ведення переговорів, укладання угод, правовий супровід	Зниження договірних ризиків, підвищення юридичної захищеності
Відділ фінансового контролю	Управління валютними потоками, аналіз рентабельності, фінансовий моніторинг	Забезпечення фінансової стабільності експорту
Аналітично-прогнозний відділ (новий)	SWOT-аналіз, прогнозування кон'юнктури, ризик-менеджмент, аналітика конкурентів	Підвищення точності планування та стратегічної гнучкості

Джерело: власна розробка автора.

На рисунку 3.2. подано вдосконалену організаційну структуру управління ЗЕД АТ «Оболонь» з урахуванням впровадження матричної моделі.



Рис. 3.2. Удосконалена організаційна структура управління ЗЕД АТ «Оболонь»

Джерело: власна розробка автора.

Запропонована структура сприятиме підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки забезпечує горизонтальні зв'язки між функціональними підрозділами, підвищує рівень комунікації, скорочує час на прийняття управлінських рішень і створює умови для реалізації проектного підходу в управлінні експортними напрямками.

Крім того, така система дає можливість більш ефективно поєднувати стратегічні та операційні завдання, підвищує відповідальність працівників за кінцеві результати та формує сприятливе середовище для інноваційного розвитку. Таким чином, впровадження матричної структури управління ЗЕД є обґрунтованим кроком у напрямі підвищення ефективності стратегічного розвитку АТ «Оболонь» і забезпечення його стійких позицій на міжнародних ринках.

3.3. Розробка стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»

Розроблення стратегічного плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) АТ «Оболонь» на середньострокову перспективу (3-5 років) ґрунтується на поєднанні аналітичного прогнозування, стратегічного планування, інноваційного управління та принципів сталого розвитку. План передбачає досягнення стійкого зростання експорту, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Стратегічна мета

Забезпечення сталого розвитку експортної діяльності АТ «Оболонь» шляхом диверсифікації ринків збуту, впровадження інновацій у виробництво та управління, а також зміцнення позицій бренду на міжнародному рівні.

Ключові стратегічні завдання:

1. Збільшення обсягів експорту на 30-35 % протягом п'яти років.
2. Вихід на нові зовнішні ринки – країни Південно-Східної Азії, Близького Сходу та Північної Африки.
3. Підвищення частки преміум-сегменту в структурі експорту до 25 %.
4. Впровадження цифрових інструментів управління ЗЕД (ERP-система, CRM-модуль).
5. Оптимізація логістичних маршрутів і зниження витрат на транспортування на 10-12 %.
6. Розвиток системи валютного ризик-менеджменту.
7. Формування інноваційної культури серед персоналу та зміцнення кадрового потенціалу.

На основі визначених завдань побудовано узагальнений стратегічний план розвитку ЗЕД АТ «Оболонь» (табл. 3.4).

**Стратегічний план розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь»
на 2025–2030 рр.**

Стратегічний напрям	Основні дії	Очікувані результати	Орієнтовний термін реалізації
Розширення ринків збуту	Проведення досліджень ринків Південно-Східної Азії та Близького Сходу; участь у міжнародних виставках; створення торгових представництв	Вихід на 5 нових країн; підвищення експортних обсягів на 20 %	2025–2027 рр.
Інноваційний розвиток	Модернізація виробничих ліній, впровадження систем енергозбереження та автоматизації	Зменшення енерговитрат на 15 %, підвищення ефективності виробництва	2025–2028 рр.
Цифровізація управління ЗЕД	Впровадження ERP-системи та CRM-модулів для контролю контрактів і логістики	Автоматизація процесів, скорочення часу на узгодження контрактів на 25 %	2026–2027 рр.
Оптимізація логістики	Перехід на комбіновані маршрути доставки; створення партнерських складів у Польщі та Литві	Зниження логістичних витрат на 10–12 %; прискорення доставки на 2–3 дні	2026–2029 рр.
Фінансова стабільність	Використання валютного хеджування; створення резервного фонду ЗЕД	Зменшення впливу валютних ризиків, стабільність прибутковості експорту	2025–2030 рр.
Маркетингова стратегія	Розвиток бренду «Obolon Premium» на зовнішніх ринках; локалізація дизайну упаковки	Збільшення впізнаваності бренду, зростання частки преміум-сегменту до 25 %	2025–2030 рр.
Кадровий розвиток	Створення навчального центру для фахівців ЗЕД; програми стажувань із міжнародними партнерами	Підвищення кваліфікації персоналу, створення системи мотивації	2025–2028 рр.

Джерело: власна розробка автора.

Для ефективного виконання стратегічного плану доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), що дозволить контролювати результати реалізації стратегії. Основні показники включають:

- темпи приросту експорту (% річних);
- рентабельність зовнішньоекономічних операцій;
- частку нових ринків у структурі експорту (%);
- рівень логістичних витрат у собівартості;
- рівень задоволеності іноземних партнерів.

На рисунку 3.3. подано візуалізацію стратегічного плану розвитку ЗЕД АТ «Оболонь».



Рис. 3.3. Основні етапи реалізації стратегічного плану розвитку ЗЕД АТ «Оболонь» на 2025-2030 рр.

Джерело: власна розробка автора.

Стратегічний план базується на принципах гнучкості, інноваційності та сталості розвитку. Він передбачає поетапну реалізацію заходів із постійним моніторингом ключових показників ефективності та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Реалізація цього плану дозволить АТ «Оболонь» не лише зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, а й стати прикладом українського бренду, який успішно конкурує на глобальному рівні завдяки інноваціям, високій якості продукції та сучасним методам стратегічного управління.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі було розроблено практичні напрями вдосконалення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь», спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародному ринку. Проведені дослідження показали, що ефективність ЗЕД значною мірою залежить від рівня стратегічного управління, організаційної структури, кадрового потенціалу, цифрової трансформації та інноваційних рішень.

Запропоновано комплекс заходів, який передбачає впровадження інтегрованої системи сценарного планування, що дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та прогнозувати ризики. Застосування такого підходу сприятиме підвищенню точності управлінських рішень і зниженню впливу непередбачуваних факторів. Важливим напрямом удосконалення визначено цифровізацію управління ЗЕД, зокрема впровадження ERP- та CRM-систем, які забезпечать контроль контрактів, автоматизацію логістичних процесів і своєчасний аналіз результатів діяльності.

Важливе значення для підвищення ефективності має перехід до матричної структури управління, що поєднує функціональний і проєктний підходи. Створення міжфункціональних команд за регіональним або продуктовим принципом дозволить оптимізувати комунікацію, підвищити швидкість прийняття рішень і посилити координацію між підрозділами. Додаткове створення аналітично-прогнозного відділу в межах департаменту ЗЕД сприятиме посиленню аналітичної функції, підвищенню якості стратегічного планування та моніторингу ризиків.

Розроблений стратегічний план розвитку ЗЕД на 2025–2030 рр. визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства: розширення географії експорту, впровадження інноваційних технологій, цифрову трансформацію, оптимізацію

логістики, фінансову стабільність і кадровий розвиток. Очікуваними результатами є зростання обсягів експорту на 30–35 %, підвищення частки преміум-сегменту на зовнішніх ринках до 25 %, зниження логістичних витрат і посилення позицій бренду «Оболонь» у міжнародному середовищі.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів забезпечить комплексне вдосконалення системи стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь». Це дозволить підприємству ефективно адаптуватися до глобальних викликів, зміцнити економічну стійкість, підвищити інноваційність виробництва та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У дослідженні на тему «Стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства» на прикладі АТ «Оболонь» було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Результати дослідження дозволили виявити закономірності, тенденції та проблеми розвитку ЗЕД, а також визначити шляхи підвищення її ефективності в умовах сучасної глобальної економіки.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено, що стратегічний розвиток ЗЕД є безперервним процесом, який охоплює аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей, формування конкурентних переваг і вибір інструментів їх реалізації. Показано, що сучасні методи стратегічного аналізу – такі як SWOT-, PESTEL- та VRIO-аналіз – забезпечують наукове підґрунтя для прийняття рішень у сфері міжнародної діяльності. Особливу увагу приділено досвіду транснаціональних компаній, який свідчить, що успіх на зовнішніх ринках базується на поєднанні глобальних стратегій із локальною адаптацією, цифровізацією управління та інноваційним розвитком.

У другому розділі проведено всебічний аналіз стратегічного розвитку ЗЕД АТ «Оболонь». Встановлено, що підприємство має стійкі конкурентні позиції на внутрішньому ринку, ефективну систему експортного управління та широку географію поставок – понад 60 країн світу. Проте виявлено низку проблем, які стримують розвиток ЗЕД, зокрема валютні коливання, зростання логістичних витрат, кадрові обмеження та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Здійснений аналіз дозволив виявити як сильні сторони підприємства (висока якість продукції, впізнаваність бренду, виробнича потужність), так і зовнішні виклики, що потребують адаптивних стратегічних рішень.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь». Запропоновано перейти до матричної структури управління, створити аналітично-прогнозний відділ у складі департаменту ЗЕД, впровадити цифрові системи ERP та CRM, а також розробити сценарне стратегічне планування. Сформовано стратегічний план розвитку ЗЕД підприємства на 2025–2030 рр., який передбачає диверсифікацію ринків збуту, інноваційну модернізацію виробництва, зростання експорту на 30–35 %, посилення маркетингової активності на міжнародному рівні та підвищення рентабельності зовнішньоекономічних операцій.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити такі узагальнюючі висновки:

- стратегічний розвиток ЗЕД є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі;
- ефективна стратегія має поєднувати аналітичний підхід, гнучкість і цифрову трансформацію управління;
- удосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації кадрів і впровадження сучасних інформаційних технологій є необхідними умовами для сталого розвитку;
- реалізація запропонованого стратегічного плану забезпечить АТ «Оболонь» стабільне зростання, розширення присутності на зовнішніх ринках, підвищення іміджу на міжнародному рівні та формування довгострокових конкурентних переваг.

Отже, проведене дослідження має як наукову, так і практичну цінність, оскільки його результати можуть бути використані для вдосконалення системи стратегічного управління не лише на АТ «Оболонь», але й на інших підприємствах харчової промисловості України, що прагнуть зміцнити свої позиції на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 29. Ст. 377.
2. Господарський кодекс України від 28.02.2025 № 436-ІV. *Відомості Верховної Ради України*. 2025. № 18. Ст. 144.
3. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–45. Ст. 552.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112.
5. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646.
6. Закон України «Про державну підтримку експорту товарів українського походження» від 20.12.2016 № 1792-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 8. Ст. 78.
7. Стратегія експортної діяльності України на 2023–2027 роки. URL: <https://www.me.gov.ua>.
8. Національна економічна стратегія до 2030 року. URL: <https://nes2030.org.ua>.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
10. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>.
11. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
12. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
13. Barney J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. *Pearson Education*, 2014. 512 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 2005. 406 p.
15. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008. 576 p.
16. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ: Вільямс, 2018. 816 с.
17. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 368 с.
18. Кіндрацька Г. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006», 2020. 352 с.
19. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів і забезпечувати їхнє утримання. Київ: Основи, 2005. 715 с.
20. Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Київ: Вид-во «Юніті», 2008. 576 с.
21. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічне управління: підручник. Київ: Знання, 2016. 450 с.
22. Дикань В. Л., Бондаренко І. О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Харків: ХНЕУ, 2019. 320 с.
23. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 398 с.
24. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна економіка: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
25. Мазаракі А. А., Сумец О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Київ: КНТЕУ, 2019. 368 с.
26. Пащенко Ю. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2021. № 5. С. 55–61.

27. Коваленко О. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством у міжнародному середовищі. *Економіка і держава*. 2022. № 9. С. 47–52.
28. Obolon PJSC. Annual Report 2023. URL: <https://obolon.ua>
29. Оболонь. Історія компанії та напрямки експорту. URL: <https://obolon.ua>
30. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations, 2023. 240 p.
31. OECD. International Trade and Investment Statistics 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 278 p.
32. World Bank. Ukraine Economic Update, October 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>
33. Єрохіна С. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
34. Лисенко Ю. Г. Міжнародний бізнес: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2019. 420 с.
35. Павленко І. А. Міжнародна економіка: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
36. Савчук В. П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: теорія і практика управління. Львів: Магнолія, 2020. 412 с.
37. Глущенко В. В. Стратегічне планування розвитку підприємства. Харків: ХНЕУ, 2019. 288 с.
38. Петренко В. С. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 2(60). С. 124–129.
39. Коваль Л. М. Сучасні підходи до стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 45–54.

40. Колодій О. В. Інтеграційні процеси та їх вплив на розвиток українських експортерів. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 78–84.
41. Шевчук Л. Т. Аналіз зовнішньоекономічних ризиків підприємств. *Фінанси України*. 2021. № 3. С. 41–49.
42. Obolon PJSC. Sustainability Report 2022. URL: <https://obolon.ua/sustainability>
43. Єрмоленко Д. О. Особливості управління експортною діяльністю підприємств харчової промисловості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 73. С. 111–118.
44. Інфографіка експорту українських товарів у 2023 році. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
45. Export.gov. Ukraine Country Commercial Guide 2023. *U.S. Department of Commerce*. URL: <https://www.trade.gov>
46. Deloitte Ukraine. Export Strategy Review 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>
47. PwC Ukraine. Ukraine Economic Outlook 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua>
48. European Commission. EU-Ukraine Trade Relations Overview 2023. URL: <https://policy.trade.ec.europa.eu>
49. International Trade Centre (ITC). Trade Map: Ukraine Export Data 2023. URL: <https://www.trademap.org>
50. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання бюджету 2023 року. URL: <https://www.mof.gov.ua>
51. Український клуб аграрного бізнесу. Аналітика експорту агропродукції 2023. URL: <https://ucab.ua>
52. Андреев В. В. Сучасні проблеми стратегічного розвитку підприємств у сфері ЗЕД. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 33–39.
53. Філіпенко А. С. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 496 с.

54. Лазур С. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 59–65.
55. Obolon PJSC. Export Geography 2024. URL: <https://obolon.ua/export>
56. Оболонь. Річний звіт про корпоративну відповідальність 2023 року. URL: <https://obolon.ua/about> .
57. Київська школа економіки. Український експорт під час війни: виклики та можливості. Київ: KSE, 2023. 38 с.
58. Центр економічної стратегії. Тенденції зовнішньої торгівлі України 2023. Київ: ЦЕС, 2023. 42 с.
59. Власенко І. Ефективність реалізації стратегій розвитку українських експортерів у посткризовий період. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1. С. 72–80.
60. USAID. Ukraine Competitiveness Report 2023. URL: <https://www.usaid.gov>.
61. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2023: Україна. URL: <https://ti-ukraine.org>.
62. International Monetary Fund (IMF). Ukraine: Staff Country Report 2024. URL: <https://www.imf.org>.
63. WTO. World Trade Statistical Review 2023. Geneva: WTO Publications, 2023. 210 p.
64. GlobalEDGE. Ukraine: Country Risk Assessment 2024. URL: <https://globaledge.msu.edu>.

ДОДАТКИ

Динаміка експорту продукції АТ «Оболонь» у 2020–2024 рр.

Рік	Обсяг експорту, млн л	Темп приросту, % до попереднього року	Частка експорту у загальному виробництві, %
2020	118,4	–	31,2
2021	123,9	+4,6	32,5
2022	117,1	–5,5	30,4
2023	134,7	+15,0	34,8
2024	145,2	+7,8	36,1

У таблиці наведено динаміку експорту пивоварної та безалкогольної продукції АТ «Оболонь» за п'ять останніх років. Дані свідчать про поступове зростання обсягів експорту після короткострокового спаду у 2022 році, що зумовлено впливом воєнних і логістичних факторів. Починаючи з 2023 року, підприємство відновило позитивну динаміку за рахунок розширення ринків збуту в країнах ЄС, Азії та Африки. Частка експорту у загальному виробництві стабільно зростає, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на зовнішні ринки.



Рис. Б.1. Удосконалена організаційна структура управління ЗЕД АТ «Оболонь»

На рисунку подано оновлену організаційну структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю АТ «Оболонь», побудовану за матричним принципом. У центрі структури – Департамент стратегічного розвитку та ЗЕД, який координує діяльність основних функціональних підрозділів: маркетингу, логістики, контрактів, фінансового контролю та аналітично-прогнозного відділу. Паралельно діють міжфункціональні проектні команди за регіональним принципом: «Європейський ринок», «Азійський ринок», «Американський ринок», які забезпечують гнучкість прийняття рішень, швидкість комунікації та адаптацію до специфіки кожного ринку. Така структура підвищує ефективність управління, сприяє реалізації інновацій та забезпечує стабільний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



Рис. В.1. Основні етапи реалізації стратегічного плану розвитку ЗЕД АТ «Оболонь» на 2025–2030 рр.

На рисунку представлено п'ятирічний стратегічний план розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Оболонь», який охоплює ключові етапи реалізації довгострокової стратегії виходу на нові ринки, оптимізації логістичних процесів та підвищення ефективності управління експортними операціями.

План передбачає поетапне виконання завдань:

- 2025 рік – підготовчий етап, перегляд ринкових стратегій, аналітика та формування цілей.
- 2026–2027 рр. – активна експансія на нові ринки (зокрема, країни Близького Сходу, Азії та Африки), укладення довгострокових контрактів, підвищення обсягів експорту на 10–12 %.
- 2028–2029 рр. – стабілізаційна фаза, вдосконалення системи контролю якості, розширення асортименту експортної продукції.
- 2030 рік – етап оцінювання результатів і формування нової стратегії з урахуванням змін глобального ринку.

Завдяки реалізації цього плану підприємство очікує зміцнення своїх позицій у міжнародному секторі пивоварної промисловості, підвищення іміджу українського бренду на світовій арені та сталого зростання валютних надходжень.