МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Ризики підприємств зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Старенко Р. О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Старенко Роман Олегович

1. Тема роботи «Ризики підприємств зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ Р. О. Старенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЄС – Європейський Союз

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 40с., 6 рис., 10 табл., 20 джерел.

У роботі розглянуто основні загрози, з якими стикається компанія на міжнародних ринках, проаналізовано їхній вплив на економічні показники та запропоновано шляхи мінімізації негативних наслідків.

Метою роботи є дослідження ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час воєнного стану та розробка практичних рекомендацій для їхнього зниження на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Об’єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємств в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – ризики ЗЕД, що виникають у період війни, та механізми їхнього управління.

Робота складається з двох розділів. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління ризиками у ЗЕД в умовах воєнного стану. Визначено ключові фактори ризику, такі як фізичні загрози для виробництва, валютні ризики, логістичні труднощі, санкції та фінансові обмеження. Проаналізовано шляхи мінімізації цих ризиків та методи їхнього управління.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ПрАТ «Оболонь» у період воєнного стану. Проведено оцінку ризиків, з якими стикається підприємство, зокрема проблеми з постачанням сировини, нестабільність валютного курсу та зміни в логістиці. Запропоновано практичні заходи для зниження ризиків, серед яких диверсифікація постачальників, використання альтернативних маршрутів транспортування продукції, залучення міжнародних партнерів та впровадження цифрових технологій для автоматизації бізнес-процесів.

У ході дослідження встановлено, що ефективне управління ризиками є ключовим фактором для стабільної роботи підприємств у зовнішньоекономічній сфері під час воєнного стану. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані підприємствами для покращення стратегій ведення бізнесу, збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для покращення управління ризиками у ЗЕД, що дозволить підприємствам більш ефективно адаптуватися до кризових умов та зменшити негативний вплив зовнішніх факторів.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РИЗИКИ, ВОЄННИЙ СТАН, ПІДПРИЄМСТВО, ЛОГІСТИКА, ВАЛЮТНІ КОЛИВАННЯ, САНКЦІЇ, ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 40p., 6 fig., 10 tables., 20 sources.

The work examines the main threats that a company faces in international markets, analyzes their impact on economic indicators and suggests ways to minimize negative consequences.

The purpose of the work is to study the risks of foreign economic activity of enterprises during martial law and develop practical recommendations for their reduction using the example of PrJSC "Obolon".

The object of the study is foreign economic activity of enterprises during martial law.

The subject of the study is foreign economic activity risks that arise during wartime and mechanisms for their management.

The work consists of two sections. The first section examines the theoretical foundations of risk management in foreign economic activity during martial law. Key risk factors are identified, such as physical threats to production, currency risks, logistical difficulties, sanctions and financial restrictions. Ways to minimize these risks and methods for their management are analyzed.

The second section is devoted to the analysis of the activities of PrJSC "Obolon" during the period of martial law. An assessment of the risks faced by the enterprise was carried out, in particular, problems with the supply of raw materials, exchange rate instability and changes in logistics. Practical measures were proposed to reduce risks, including diversification of suppliers, the use of alternative routes for transporting products, attracting international partners and the introduction of digital technologies to automate business processes.

The study found that effective risk management is a key factor for the stable operation of enterprises in the foreign economic sphere during martial law. The recommendations proposed in the work can be used by enterprises to improve business strategies, maintain competitiveness and ensure financial stability.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying the developed recommendations to improve risk management in foreign economic activity, which will allow enterprises to more effectively adapt to crisis conditions and reduce the negative impact of external factors.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, RISKS, MARTIAL STATE, ENTERPRISE, LOGISTICS, CURRENCY FLUCTUATIONS, SANCTIONS, FINANCIAL RISKS, RISK MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ…….. 10
1.1 Сутність і основні напрями зовнішньоекономічної діяльності підприємства ……. 10
1.2 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Оболонь»…… 13
1.3 Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час війни та шляхи їх мінімізації …..…….. 15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ……. 18
2.1 Організаційно - економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»…… 18
2.2 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Оболонь»…..…….. 25
2.3 Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану ……. 29
2.4 Рекомендації щодо мінімізації ризиків і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану ……..……. 32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 38

ВСТУП

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку українських підприємств, оскільки вона сприяє інтеграції у світовий ринок, розширенню можливостей збуту та залученню іноземних інвестицій. Однак в умовах воєнного стану зовнішньоекономічна діяльність стикається з численними викликами, пов’язаними із зниженням попиту, порушенням логістичних ланцюгів, фінансовими ризиками та змінами у міжнародному торговельному законодавстві. Одним із провідних українських підприємств, яке активно здійснює експортну діяльність, є ПрАТ «Оболонь» – відомий виробник пива та безалкогольних напоїв, продукція якого представлена в багатьох країнах світу.

Збереження та розширення міжнародної присутності компанії в умовах нестабільної економічної ситуації потребує ефективних механізмів управління ризиками та адаптації до нових реалій. Зокрема, важливими питаннями стають диверсифікація ринків збуту, оптимізація логістичних процесів, фінансові стратегії щодо зменшення валютних ризиків, а також правова підтримка зовнішньоекономічних операцій.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки механізмів управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності під час воєнного стану. Успішна адаптація до нових умов потребує детального аналізу загроз, оцінки їхнього впливу на підприємства та пошуку ефективних шляхів мінімізації негативних наслідків.

Метою роботи є дослідження ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час воєнного стану та розробка практичних рекомендацій щодо їхнього зниження на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розглянути сутність та основні напрями зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

- дослідити вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Оболонь»;

- ідентифікувати основні ризики та проаналізувати їхні наслідки;

- розробити рекомендації щодо мінімізації ризиків і підвищення ефективності ЗЕД підприємства.

Об’єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємств у період воєнного стану.

Предмет дослідження – ризики, які виникають у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та механізми їхнього управління.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані українськими підприємствами для адаптації до нових економічних умов та підвищення ефективності ЗЕД у період кризових ситуацій.

У процесі дослідження встановлено, що воєнний стан суттєво ускладнює ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, створюючи нові ризики та загрози. Аналіз ПрАТ «Оболонь» показав, що основними проблемами є порушення логістичних маршрутів, валютні коливання, санкції, а також ризики втрати виробничих потужностей через бойові дії.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність і основні напрями зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства – це сукупність господарських, фінансових, інвестиційних та комерційних операцій, які здійснюються з іноземними партнерами з метою отримання прибутку, розвитку бізнесу, освоєння нових ринків та підвищення конкурентоспроможності. Діяльність підприємств у міжнародному середовищі регулюється національним законодавством та міжнародними угодами, які визначають правила співпраці між країнами.

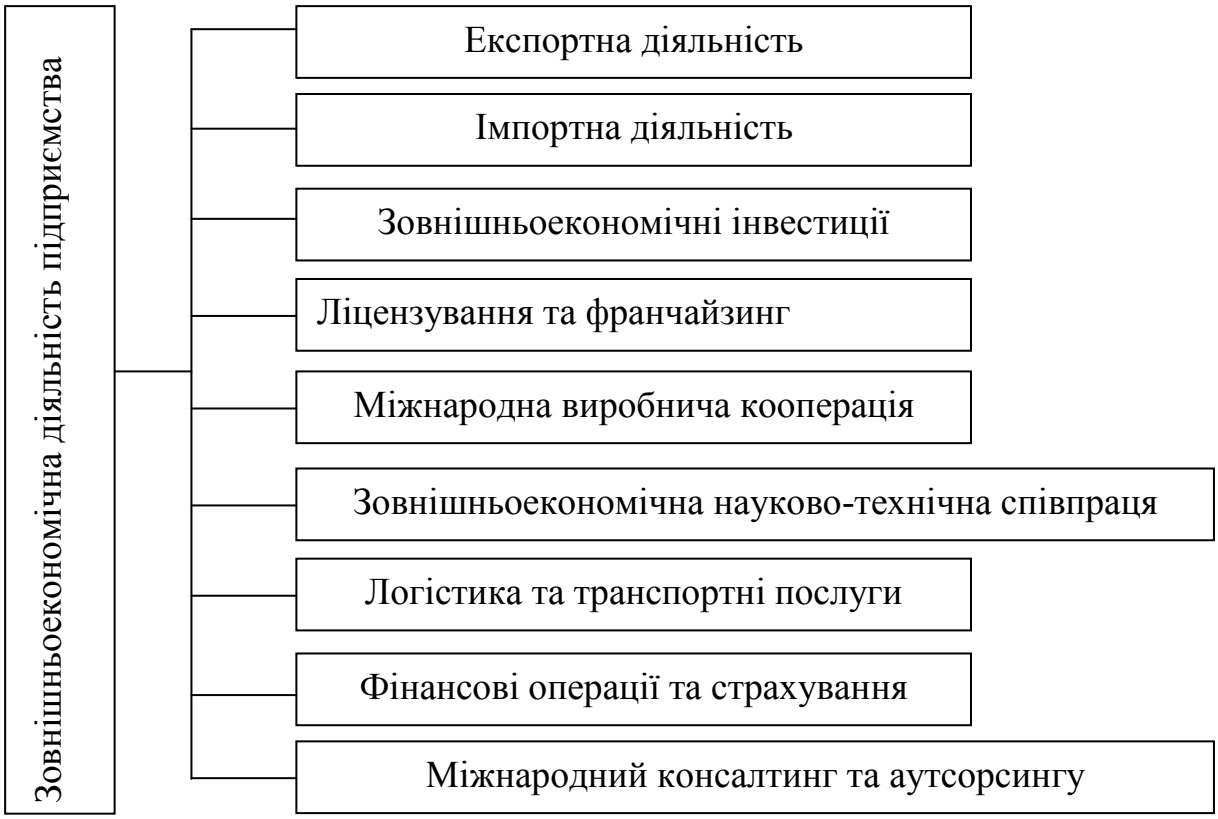


Рис.1.1 - Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності [1]

Основними суб'єктами ЗЕД є підприємства, корпорації, державні установи, фінансові організації, міжнародні компанії та окремі підприємці. Їхня діяльність може включати як експорт товарів і послуг, так і імпорт необхідних матеріалів та технологій для власного виробництва.

Один із головних напрямів ЗЕД – експортна діяльність, яка передбачає продаж товарів, послуг або технологій на міжнародні ринки. Вона дозволяє підприємству розширювати свій ринок збуту, отримувати валютну виручку та зменшувати залежність від внутрішнього ринку. Наприклад, український виробник меблів може постачати свою продукцію до країн Європейського Союзу, що дозволяє збільшувати дохід і розширювати виробництво [2].

Імпортна діяльність є ще одним важливим напрямом ЗЕД. Вона включає закупівлю товарів, сировини або технологій з інших країн для використання у власному виробництві або подальшого продажу. Компанії часто імпортують високотехнологічне обладнання, електроніку, хімічні компоненти або сировину, яка не виробляється в їхній країні. Наприклад, українські ритейлери імпортують електроніку з Китаю для подальшої реалізації на внутрішньому ринку.

Зовнішньоекономічні інвестиції також відіграють важливу роль у розвитку підприємства. Компанії можуть вкладати капітал в іноземні підприємства або створювати власні представництва за кордоном. Це дозволяє отримати доступ до нових ринків, зменшити виробничі витрати та збільшити прибутковість. Наприклад, українська компанія може відкрити виробничий цех у Польщі для спрощення експорту в ЄС.

Ліцензування та франчайзинг є сучасними інструментами ЗЕД, які дозволяють підприємствам розширювати свою присутність на міжнародному ринку без значних капіталовкладень. Ліцензування передбачає передачу прав на використання торгових марок, технологій або бізнес-моделей іноземним партнерам. Франчайзинг дозволяє підприємству розширювати свій бренд шляхом відкриття закордонних представництв за моделлю франшизи. Наприклад, українська ІТ-компанія може продавати ліцензії на свій програмний продукт компаніям у США та Європі [3].

Міжнародна виробнича кооперація передбачає спільне виробництво товарів або надання послуг з іноземними підприємствами. Це може бути співпраця у виробництві автомобільних комплектуючих, електроніки чи одягу. Українські автозаводи можуть виробляти деталі для європейських автомобільних брендів, що сприяє інтеграції у світову промисловість.

Зовнішньоекономічна науково-технічна співпраця є ще одним важливим напрямом діяльності підприємств. Вона передбачає обмін технологіями, науковими розробками та інноваціями. Це може бути спільна розробка медичних препаратів, інформаційних технологій або альтернативних джерел енергії.

Логістика та транспортні послуги відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної ЗЕД. Вони включають організацію міжнародних перевезень, зберігання та дистрибуцію товарів. Наприклад, компанія, яка постачає товари з Китаю до ЄС, повинна організувати транспортування морським, залізничним або авіаційним транспортом, щоб забезпечити швидке та безпечне постачання продукції.

Фінансові операції та страхування у ЗЕД забезпечують безпеку та ефективність міжнародних угод. Вони включають міжнародні розрахунки, кредитування, хеджування валютних ризиків та страхування експортно-імпортних угод. Банк може здійснювати міжнародні транзакції, надаючи підприємствам можливість зменшити ризики валютних коливань та затримок платежів [4].

Міжнародний консалтинг та аутсорсинг є сучасними напрямами ЗЕД, які дозволяють компаніям скорочувати витрати та підвищувати ефективність. Аутсорсинг передбачає передачу частини бізнес-процесів іноземним компаніям, наприклад, обслуговування клієнтів, ІТ-підтримку або маркетингові послуги. Українські ІТ-компанії часто надають послуги з розробки програмного забезпечення для американських і європейських клієнтів, що дозволяє отримувати стабільний дохід у валюті.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів. До основних факторів належать економічна ситуація в країні та світі, валютні курси, міжнародні торговельні угоди, митне регулювання, політична стабільність, рівень конкуренції та технологічний розвиток підприємства. Крім того, важливу роль відіграє професійна підготовка персоналу, який займається міжнародною торгівлею, логістикою та фінансовими операціями [5].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом розвитку підприємства, який дозволяє розширювати ринки збуту, залучати інвестиції та впроваджувати сучасні технології. Для успішного виходу на міжнародний ринок підприємство повинно ретельно аналізувати фактори впливу, дотримуватися законодавчих вимог та будувати ефективні міжнародні партнерства.

1.2 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність підприємств

Функціонування підприємств у період воєнного стану зазнає значних змін, оскільки війна створює численні виклики для економіки, бізнесу та міжнародних відносин. Підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових умов, зокрема до порушення логістичних ланцюгів, знищення інфраструктури, нестачі кваліфікованої робочої сили та змін у законодавчому регулюванні.

Однією з головних особливостей функціонування підприємств під час війни є необхідність швидкої перебудови виробничих процесів. Багато компаній переходять на виробництво продукції, яка необхідна для військових потреб або гуманітарної допомоги.

Другим важливим аспектом є зміна логістики. Війна може спричиняти блокування транспортних шляхів, руйнування складів та митних пунктів, що ускладнює імпорт і експорт. Підприємства змушені шукати нові логістичні

рішення, наприклад, змінювати маршрути поставок або використовувати альтернативні види транспорту, такі як авіація замість морських перевезень.

Таблиця 1.1 - Основні особливості функціонування підприємств у період війни [6]

Особливість	Характеристика	Наслідки для бізнесу
Перебудова виробничих процесів	Зміна асортименту продукції	Перехід на виробництво товарів військового призначення
Проблеми з логістикою	Руйнування інфраструктури	Пошук нових маршрутів доставки
Зниження купівельної спроможності	Втрата доходів населення	Орієнтація на зовнішні ринки
Нестача персоналу	Мобілізація та евакуація працівників	Автоматизація, дистанційна робота
Фінансова нестабільність	Інфляція та знецінення валюти	Перехід на іноземні ринки та альтернативні способи фінансування

Третя особливість – зменшення платоспроможності населення та зниження внутрішнього попиту. Через війну багато людей втрачають роботу або заощадження, що скорочує обсяги роздрібної торгівлі. Підприємства змушені адаптувати свої маркетингові стратегії, розширювати експортні можливості та шукати нові ринки збуту.

Четверта особливість – нестача персоналу. Частина робітників мобілізується до армії або змушена виїхати з країни через небезпеку. Це створює проблему нестачі кваліфікованих фахівців у різних сферах бізнесу, зокрема в промисловості, будівництві, IT та логістиці. Деякі підприємства впроваджують дистанційну роботу або залучають іноземних фахівців для підтримки своєї діяльності.

П'ята особливість – нестабільність фінансової системи. Війна може спричинити інфляцію, знецінення національної валюти, обмеження доступу до кредитування та перебої у банківських операціях. Це змушує підприємства переглядати свої фінансові стратегії, зменшувати витрати, оптимізувати

податкове навантаження та працювати над підвищенням ефективності бізнес-процесів [7].

Війна кардинально змінює умови ведення бізнесу, вимагаючи від підприємств гнучкості та швидкої адаптації. Основними викликами є перебудова виробництва, проблеми з логістикою, нестача персоналу та фінансова нестабільність. Для збереження конкурентоспроможності компанії повинні оптимізувати витрати, диверсифікувати ринки збуту та впроваджувати антикризові заходи. Державна підтримка, міжнародна співпраця та інноваційні рішення допоможуть підприємствам вистояти в умовах війни.

1.3 Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств під час війни та шляхи їх мінімізації

Під час війни зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає значно ризикованішою. Першим ключовим чинником ризику є фізична загроза для виробничих потужностей. Бойові дії можуть призвести до руйнування заводів, складів та логістичних центрів, що унеможливлює виконання контрактів із міжнародними партнерами [8].

Другим ризиком є нестабільність валютного курсу. Під час війни національна валюта часто втрачає свою вартість, що робить імпорт дорожчим, а експорт менш вигідним. Підприємства змушені шукати варіанти страхування валютних ризиків, укладати контракти у стабільних валютах або переходити на бартерні схеми.

Третім ризиком є ускладнення логістики. Порушення роботи портів, митниці та залізниць може значно затримати поставки товарів, що впливає на виконання міжнародних договорів.

Четвертий ризик – посилення санкцій та торговельних обмежень. Деякі країни можуть обмежити експорт або імпорт через політичні причини, що змушує підприємства шукати нових партнерів або змінювати асортимент продукції.

П'ятий ризик – фінансові труднощі. Підприємства можуть зіткнутися з обмеженням доступу до міжнародних кредитів, санкціями щодо банків або замороженням рахунків у закордонних банках. Це ускладнює здійснення зовнішньоекономічних операцій і змушує бізнес працювати за передоплатою або використовувати альтернативні платіжні механізми.

Таблиця 1.2 - Основні ризики у ЗЕД під час війни [9]

Чинник ризику	Опис	Можливі рішення
Руйнування інфраструктури	Втрата виробничих потужностей	Перенесення виробництва в безпечні регіони
Валютні ризики	Знецінення національної валюти	Укладання контрактів у стабільних валютах
Логістичні труднощі	Закриття портів та митниці	Використання альтернативних маршрутів
Санкції та обмеження	Неможливість експорту або імпорту	Пошук нових ринків та партнерів
Фінансові ризики	Санкції щодо банків, обмеження доступу до кредитів	Робота через міжнародні платіжні системи

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств під час війни стає значно складнішою через невизначеність ринкових умов, нестабільність валютного курсу та високі загрози безпеці. Компанії стикаються з новими викликами, які потребують негайного реагування та адаптації бізнес-процесів. Втрата партнерів, порушення логістичних ланцюгів та підвищення вартості сировини ускладнюють ведення міжнародного бізнесу. Крім того, воєнні дії можуть призвести до фізичного руйнування виробничих потужностей, складів та транспортної інфраструктури [10].

Державне регулювання під час воєнного стану також змінюється, що створює додаткові труднощі для експортерів та імпортерів. У таких умовах підприємства змушені переглядати свої контракти, оптимізувати витрати та шукати нові ринки збуту. Важливо не лише аналізувати ризики, а й розробляти ефективні механізми їх мінімізації, що допоможе зберегти конкурентоспроможність та фінансову стабільність.

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємств під час війни формуються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

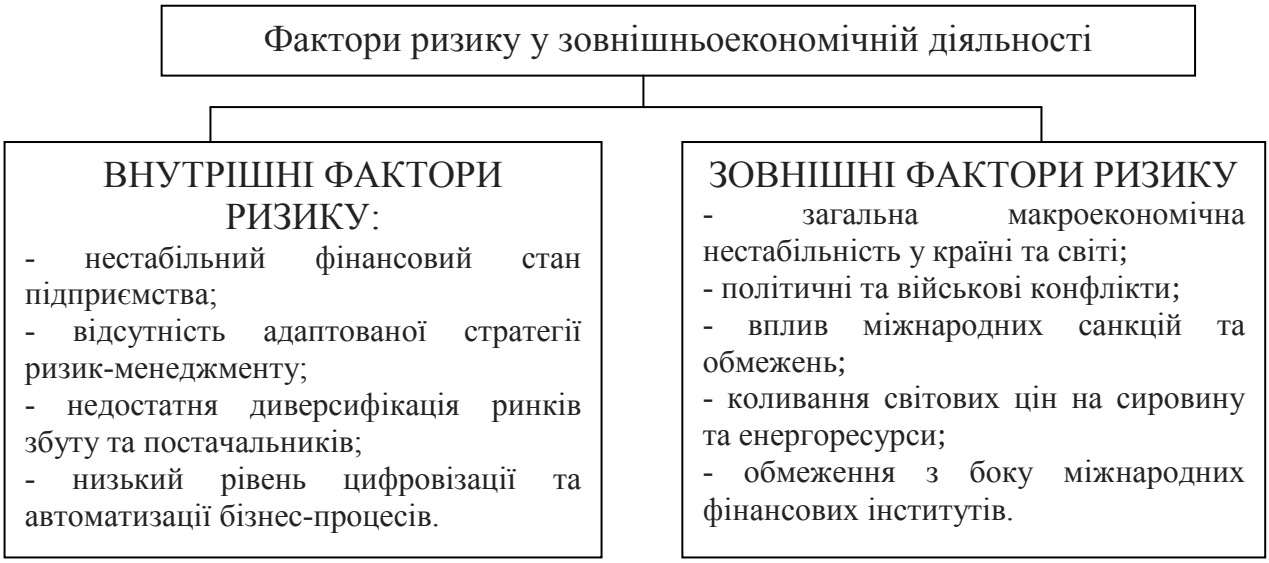


Рис.1.2 - Фактори ризику у зовнішньоекономічній діяльності [11]

Воєнний стан створює складні умови для ведення зовнішньоекономічної діяльності, впливаючи на фінансову, виробничу та логістичну сфери бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджувати антикризові заходи та шукати нові підходи до управління ризиками. Успішність зовнішньоекономічної діяльності залежить від здатності компанії швидко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно управляти ресурсами. Диверсифікація постачальників і клієнтської бази, перехід на альтернативні логістичні маршрути та впровадження цифрових технологій можуть значно знизити вплив негативних факторів [12].

Важливу роль відіграє також співпраця з міжнародними партнерами та державними органами, що може допомогти у стабілізації діяльності підприємства. Крім того, розробка стратегій ризик-менеджменту дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах війни, а й закладати основу для подальшого розвитку. Таким чином, аналіз та управління ризиками є ключовими завданнями для всіх суб’єктів зовнішньоекономічної діяльності у кризових умовах.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

2.1 Організаційно - економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» - одне з найбільших підприємств у Україні, що спеціалізується на виробництві пива та безалкогольних напоїв. Організаційна структура компанії включає декілька основних підрозділів, серед яких виробничі потужності, маркетинг, збут, фінансовий відділ та дослідження і розробки. Підприємство також активно веде зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), здійснюючи експорт продукції до різних країн світу.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ПрАТ «Оболонь» [13]

Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Форма власності	Приватна (акціонерне товариство)
Назва англійською мовою	PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY “OBOLON”
ЄДРПОУ	05391057
Дата заснування	29.06.1993
Юридична адреса	Україна, м. Київ, вул. Богатирська, 3
Статутний капітал	32512700
Основний вид діяльності	11.05 - Виробництво пива 11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод 10.32 - Виробництво фруктових і овочевих соків
Веб-сайт	www.obolon.ua
E-mail	corp@kiev.obolon.ua

На рисунку 2.1 проілюстровано схематичне зображення структури власності ПрАТ «Оболонь». Ця структура включає основних акціонерів підприємства, їхні частки у статутному капіталі, а також взаємозв’язки між учасниками. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати, хто здійснює контроль над діяльністю компанії, як розподіляються права управління, та які юридичні або фізичні особи мають вирішальний вплив на прийняття

стратегічних рішень. Визначення структури власності є важливим етапом у процесі аналізу корпоративного управління та прозорості бізнесу, особливо в умовах сучасної економіки.

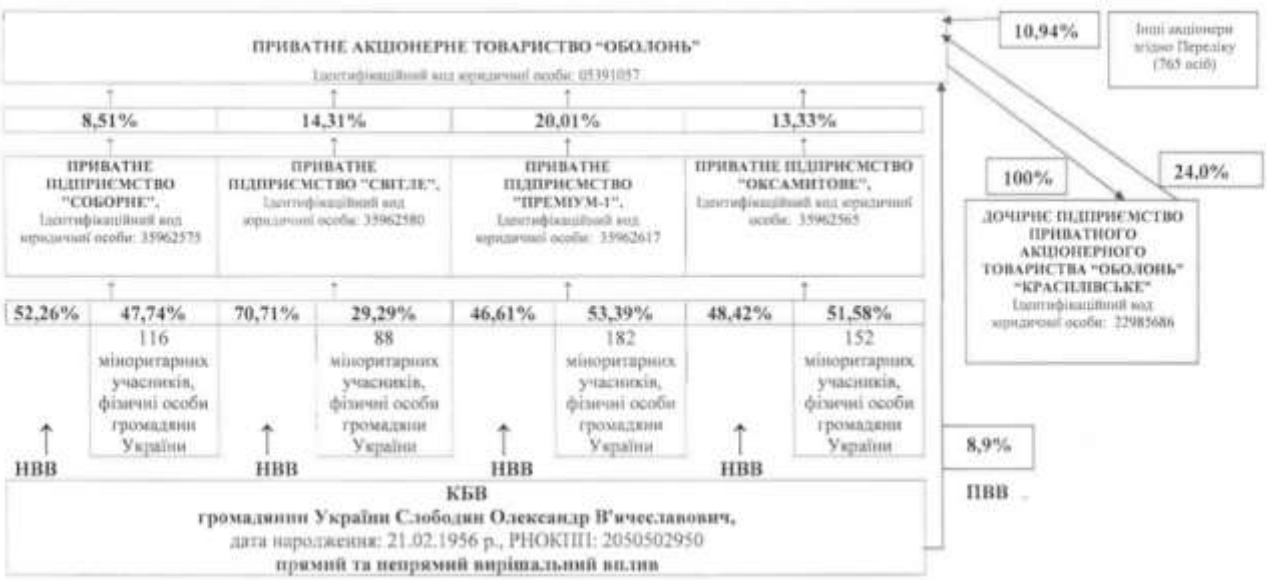


Рисунок 2.1 – Схематичне зображення структури власності ПрАТ «Оболонь» [13]

На рисунку 2.2 наведено динаміку чисельності працівників ПрАТ «Оболонь» упродовж 2020–2024 років. Цей показник є важливим для аналізу кадрового потенціалу підприємства, який безпосередньо впливає на обсяги виробництва, ефективність операційної діяльності та можливості стратегічного розвитку.

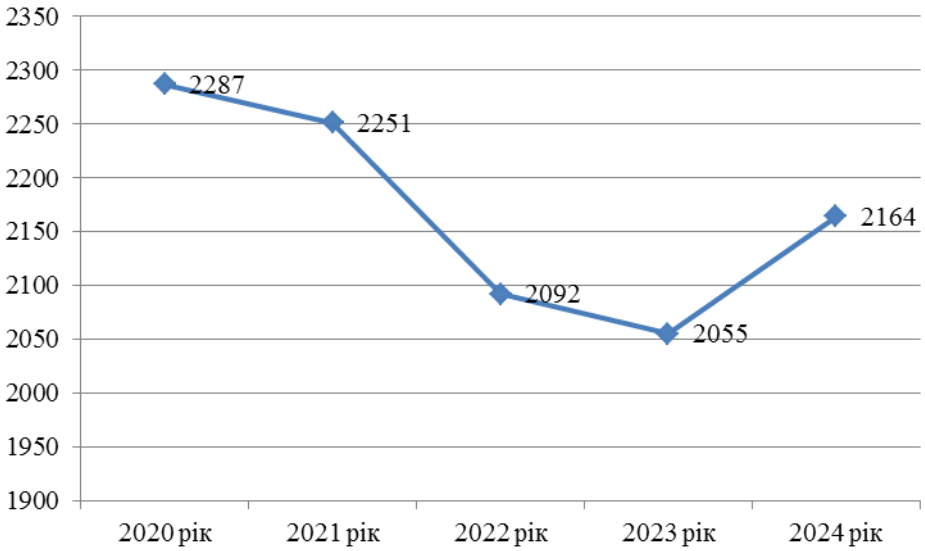


Рисунок 2.2 – Кількість працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр.

Як видно з рисунка, у 2020 році на підприємстві працювало 2287 осіб. У наступні роки спостерігається поступове скорочення чисельності персоналу: у 2021 році – 2251 особа, у 2022 році – 2092 особи, а у 2023 році – 2055 осіб. Проте у 2024 році зафіксовано незначне зростання кількості працівників до 2164 осіб, що може свідчити про стабілізацію діяльності компанії або розширення виробничих потужностей. Така динаміка відображає загальні тенденції на ринку праці, вплив зовнішніх факторів (зокрема, воєнного стану), а також внутрішню кадрову політику підприємства.

Асортимент ПрАТ «Оболонь» включає різноманітні види пива, слабоалкогольні напої, соки та інші безалкогольні напої. Підприємство постійно вдосконалює свій продукт, випускаючи нові смакові варіанти та інноваційні упаковки.

Продукція, що випускається на виробництві ПрАТ «Оболонь», наведена на рисунку 2.2.

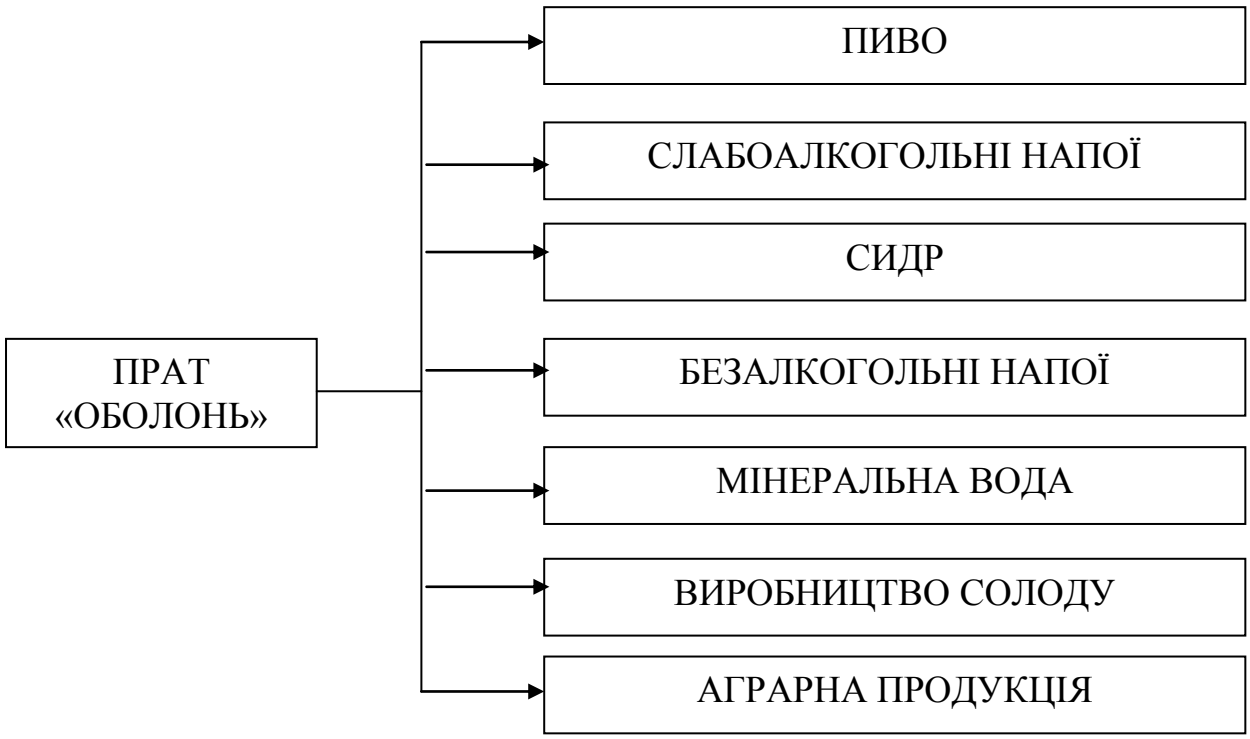


Рисунок 2.2 – Основні види продукції, що випускається на виробництві ПрАТ «Оболонь» [14]

Рисунок 2.4 ілюструє основні види продукції, що випускаються на виробництві ПрАТ «Оболонь». Асортимент підприємства охоплює як алкогольні, так і безалкогольні напої, а також продукцію аграрного походження та сировину для пивоваріння. Зокрема, ПрАТ «Оболонь» виробляє пиво - ключовий продукт компанії, слабоалкогольні напої та сидр, які користуються попитом серед споживачів молодіжної аудиторії. Значну частку продукції становлять безалкогольні напої, зокрема газовані напої та мінеральна вода. Крім того, підприємство займається виробництвом солоду, що використовується як сировина для пивоваріння, а також реалізує аграрну продукцію, яка вирощується на власних сільськогосподарських угіддях. Така диверсифікація продукції дозволяє ПрАТ «Оболонь» ефективно адаптуватися до змін попиту на ринку.

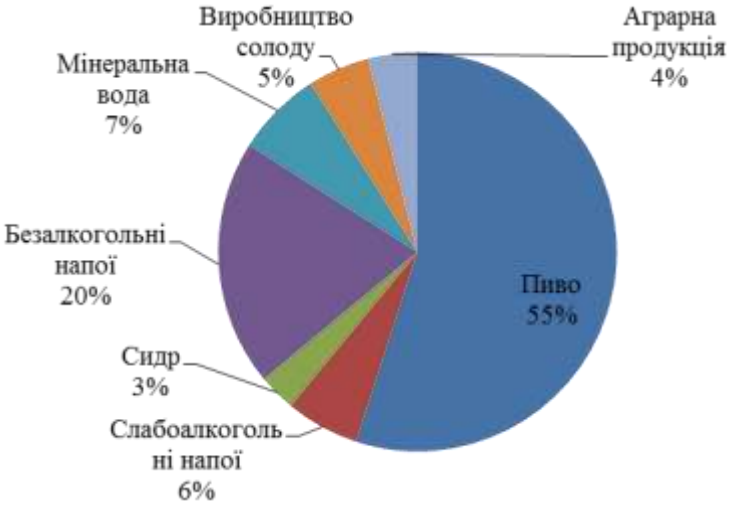


Рисунок 2.3 – Структура розподілу між категоріями товарів ПрАТ «Оболонь»

Якщо розглядати загальну структуру розподілу між категоріями продукції, що випускається ПрАТ «Оболонь», то найбільшу частку займає виробництво пива - 55%. Безалкогольні напої займають 20% обсягу виробництва, включаючи газовану воду, лимонади та холодні чаї. Мінеральна вода становить близько 7%, а слабоалкогольні напої - 6%. Виробництво сидру охоплює приблизно 3% продукції. Також важливими напрямами діяльності є

виробництво солоду (5%) і аграрна продукція, яка становить близько 4% і використовується як для внутрішніх потреб, так і для реалізації на ринку.

ПРАТ «Оболонь» - одне з найбільших підприємств пиво безалкогольної галузі України, що має багаторічний досвід на внутрішньому та зовнішньому ринках. Компанія здійснює повний виробничий цикл - від вирощування сировини до реалізації готової продукції. У період 2020–2024 років діяльність підприємства зазнала значних змін через пандемію, повномасштабну війну та трансформацію логістичних і економічних умов.

У таблиці 2.2 наведено ключові фінансові показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021–2024 роки. Представлені дані дають змогу простежити динаміку доходу, чистого прибутку, активів та зобов’язань, що дозволяє оцінити фінансову стійкість і ефективність функціонування підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ПРАТ «Оболонь» у 2020–2024 рр. [15]

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	5909426000	8661928000	10763029000	12784705
Чистий прибуток	-135094000	1197966000	1831590000	1248254
Активи	5341154000	5615058000	7004654000	9238648000
Зобов’язання	2081420000	1271607000	1425237000	1637964000

Як видно з таблиці, у 2021 році ПрАТ «Оболонь» зазнало збитків у розмірі понад 135 млн грн, однак уже з 2022 року підприємство продемонструвало стрімке фінансове зростання. Найвищого рівня чистого прибутку було досягнуто у 2023 році - понад 1,8 млрд грн. У 2024 році показники доходу та прибутку різко знизилися, що може свідчити про вплив зовнішніх або внутрішніх кризових факторів, тимчасове скорочення обсягів реалізації або зміну ринкових умов. Водночас зростання активів і зобов’язань свідчить про те, що підприємство продовжує розвивати свою матеріально-технічну базу та залучає фінансові ресурси для підтримки діяльності. Така ситуація вимагає посиленої уваги до стратегічного фінансового планування та оптимізації витрат.

У період 2020–2024 років ПрАТ «Оболонь» реалізувало низку стратегічно важливих інвестиційних проєктів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, енергозбереження та зміцнення експортного потенціалу підприємства. Основні з них представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні інвестиційні проєкти ПрАТ «Оболонь» у 2020–2024 рр.

Рік	Інвестиційний напрямок	Обсяг інвестицій, млн. грн.	Очікуваний ефект
2020	Автоматизація розливу	45	Зменшення витрат на персонал
2021	Встановлення сонячних панелей	30	Зниження витрат на енергію
2022	Ремонт обладнання після обстрілів	60	Відновлення безперервного виробництва
2023	Нові логістичні потужності	52	Підвищення гнучкості доставки
2024	Експортно-орієнтований склад	70	Збільшення швидкості обробки замовлень

Представлені дані свідчать про системний підхід компанії до інвестування в інфраструктуру та технології. У 2020 році головний акцент був зроблений на автоматизацію виробничих процесів, що дозволило оптимізувати витрати на персонал. Наступного року підприємство вклало кошти у встановлення сонячних панелей, зменшуючи залежність від традиційних джерел енергії.

У 2022 році пріоритетним завданням стало відновлення виробничих потужностей після обстрілів, що вимагало значних інвестицій. У 2023–2024 роках компанія зосередила зусилля на логістиці та експорті: було побудовано нові логістичні потужності, а також створено експортно-орієнтований склад, що суттєво прискорило обробку замовлень і підвищило ефективність міжнародних постачань.

ПРАТ «Оболонь» є одним із лідерів серед українських експортерів напоїв. У довоєнний період компанія мала розгалужену систему зовнішньоекономічної логістики, яка охоплювала понад 50 країн. Проте після початку повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році логістичні маршрути зазнали суттєвих змін [16].

У період 2020–2024 років компанія провела переорієнтацію логістичних каналів - від морських портів на сухопутні пункти перетину кордону з

Польщею, Угорщиною та Словаччиною. Було укладено нові контракти з логістичними операторами ЄС, а також збільшено використання залізничного транспорту.

Таблиця 2.4 - Основні логістичні напрямки експорту ПрАТ «Оболонь» у 2020–2024 рр.

Рік	Основні напрямки експорту	Основний транспорт	Кількість країн	Частка експорту, %
2020	ЄС, США, Ізраїль, Китай	Морський, авто	47	100
2021	ЄС, Канада, Китай	Морський, авто	49	100
2022	ЄС, Канада, Ізраїль	Авто, залізниця	31	64
2023	ЄС (Польща, Німеччина, Литва)	Залізниця, авто	36	75
2024	ЄС, Ізраїль, Японія, Канада	Залізниця, авто, контейнерна доставка	42	82

У 2020 році компанія здійснювала експорт продукції до країн Європейського Союзу, США, Ізраїлю та Китаю. Основними видами транспорту були морський та автомобільний, а продукція експортувалася до 47 країн світу, що забезпечувало 100% загального обсягу експорту.

Наступного, 2021 року, основними ринками залишалися країни ЄС, до яких додалися Канада та Китай. Транспортна логістика не зазнала змін - використовувалися морський і автомобільний шляхи. Географія експорту охопила вже 49 країн, при цьому частка експорту залишалася максимальною - 100%.

Початок повномасштабної війни у 2022 році та зупинка портів спричинили серйозні труднощі для компанії. У результаті кількість експортних напрямків скоротилася до 31 країни, а частка експорту знизилася до 64%. Незважаючи на виклики, компанія продовжила постачання до ЄС, Канади та Ізраїлю, використовуючи для цього автомобільний і залізничний транспорт.

Різке падіння експорту у 2022 році було спричинене зупинкою портів. Проте у наступні роки компанія змогла адаптуватися до нових умов, наростивши присутність на ринках ЄС і використовуючи альтернативні логістичні маршрути, зокрема через прикордонні термінали.

У 2023–2024 роках ПрАТ «Оболонь» вжило низку важливих логістичних заходів для зміцнення своїх експортних позицій в умовах обмеженого доступу до морських портів. Зокрема, було створено спеціалізований експортно-орієнтований склад поблизу кордону з Польщею, що дозволило оперативно реагувати на потреби ринку ЄС та пришвидшити доставку продукції.

Крім того, компанія активно інтегрувалася у міжнародні логістичні мережі, підключившись до платформ, таких як Rail Cargo Group**,** PKP Cargo та DB Schenker**,** що забезпечило стабільне та швидке транспортування товарів залізничним і автомобільним транспортом у європейському напрямку.

Важливим кроком стало впровадження електронного документообігу, зокрема систем eCMR та eCustoms**,** які значно скоротили час проходження митного контролю та зменшили бюрократичні затримки.

Окрім того, підприємство брало активну участь у державних програмах підтримки експорту, що реалізовувалися за сприяння Експортно-кредитного агентства України. Це дозволило не лише знизити фінансові ризики, а й забезпечити більшу гнучкість та стійкість логістичних процесів.

2.2 Вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Оболонь»

У сучасних умовах глобальної економіки зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямів розвитку підприємств, що прагнуть до зростання та зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку. ПрАТ «Оболонь» – один із провідних українських виробників пива та безалкогольних напоїв, який активно експортує свою продукцію до багатьох країн світу. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідно враховувати як внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони компанії), так і зовнішні фактори (політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни).

SWOT- та PEST-аналізи є важливими інструментами стратегічного планування, що дозволяють оцінити поточний стан підприємства та визначити

перспективи його розвитку. SWOT-аналіз допомагає виявити конкурентні переваги та ризики, пов’язані з діяльністю компанії, а PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на бізнес. Комплексний аналіз цих факторів дає можливість розробити ефективну стратегію для зміцнення позицій ПАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Таблиця 2.5 - SWOT- аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» [17]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
1. Впізнаваний бренд – «Оболонь» є відомим виробником напоїв як в Україні, так і за кордоном. 2. Висока якість продукції – контроль якості на міжнародному рівні. 3. Досвід експорту – компанія постачає продукцію в десятки країн світу. 4. Розвинена дистрибуційна мережа – налагоджені логістичні маршрути. 5. Сертифікати відповідності міжнародним стандартам (ISO, HACCP тощо). 6. Великий асортимент продукції – пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода. 7. Власна сировинна база – солодовий завод, артезіанська вода. 8. Гнучкість у виробництві – можливість адаптації під вимоги різних ринків. 9. Позитивний імідж в Україні та за кордоном – екологічність, якість. 10. Стабільні партнерські відносини з міжнародними трейдерами.	1. Залежність від імпортної сировини для деяких виробничих процесів. 2. Коливання валютного курсу впливають на собівартість продукції. 3. Висока конкуренція на міжнародних ринках від глобальних виробників. 4. Сезонність попиту – пік продажів у літній період. 5. Логістичні труднощі через війну в Україні – складнощі з транспортуванням. 6. Обмежені маркетингові бюджети порівняно з глобальними брендами. 7. Деякі обмеження у виході на нові ринки через законодавчі бар’єри. 8. Залежність від репутації України на міжнародній арені. 9. Проблеми з енергозабезпеченням можуть впливати на виробництво. 10. Висока собівартість продукції у порівнянні з дешевшими азійськими аналогами.
Можливості (Opportunities):	**Загрози (Threats):**
1. Розширення на нові ринки – зокрема, Азія, Африка, Південна Америка. 2. Виробництво нових видів продукції – енергетичні напої, крафтове пиво. 3. Залучення міжнародних інвестицій для модернізації виробництва. 4. Вихід на ринок безалкогольних напоїв та функціональних продуктів. 5. Збільшення онлайн-продажів – використання маркетплейсів. 6. Співпраця з міжнародними мережами – супермаркети, готельно-ресторанний бізнес. 7. Посилення експортних позицій через підтримку держави (експортні програми). 8. Розширення співпраці з HoReCa в Європі та Америці. 9. Використання екологічних трендів – біоупаковка, органічне пиво. 10. Розвиток контрактного виробництва – випуск продукції під іншими брендами.	1. Конкуренція зі світовими брендами – Heineken, Carlsberg, AB InBev. 2. Ріст акцизів та податків на алкогольну продукцію. 3. Військові ризики в Україні, що впливають на виробництво та логістику. 4. Коливання світових цін на сировину – хміль, ячмінь, скло. 5. Можливі торговельні санкції та політичні ризики в експортних країнах. 6. Проблеми з логістикою – блокування морських портів, нестача контейнерів. 7. Зміни споживчих уподобань – популярність безалкогольного пива. 8. Інфляція та зниження купівельної спроможності населення. 9. Зростання вартості енергоносіїв, що впливає на виробничі витрати. 10. Копіювання продукції конкурентами, демпінг цін дешевими аналогами.

SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для подальшого розвитку на міжнародних ринках завдяки впізнаваному бренду, високій якості продукції та налагодженим експортним поставкам. Компанія може розширювати свою присутність у нових регіонах, використовуючи сучасні маркетингові стратегії та адаптуючи продукцію до вимог різних країн.

Водночас є певні загрози та слабкі сторони, які необхідно враховувати. Зокрема, це жорстка конкуренція з міжнародними гігантами, валютні коливання, логістичні труднощі та можливі торговельні обмеження. Для успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» потрібно зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності, диверсифікації ринків збуту, розвитку екологічних та інноваційних продуктів.

Таким чином, ефективне використання сильних сторін та можливостей у поєднанні зі зменшенням впливу слабких сторін і загроз сприятиме зміцненню позицій ПрАТ «Оболонь» на світовому ринку та підвищенню його стійкості в умовах сучасних викликів.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив чотирьох основних груп факторів: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Аналіз допоможе виявити ключові можливості для розширення міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» та визначити потенційні загрози, які варто враховувати для успішного ведення бізнесу за межами України.

Результати PEST-аналізу показали, що ПрАТ «Оболонь» працює в динамічному середовищі, де на її зовнішньоекономічну діяльність впливає багато чинників. З одного боку, компанія має значні перспективи завдяки державній підтримці експорту, зростанню популярності екологічної та безалкогольної продукції, а також розвитку цифрових технологій. З іншого боку, існують виклики, такі як політична нестабільність, коливання валютного курсу, висока конкуренція та зміни у міжнародному законодавстві щодо торгівлі алкоголем.

Таблиця 2.6 – PEST - аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» [18]

Політичні фактори (Political):	Економічні фактори (Economic):
1. Державна підтримка експорту – урядові програми та гранти. 2. Політична нестабільність в Україні – впливає на довіру іноземних партнерів. 3. Міжнародні торговельні угоди – угода про вільну торгівлю з ЄС. 4. Санкції проти Росії – зміни ринків збуту та пошук нових партнерів. 5. Регуляції щодо алкогольних напоїв – ліцензії, акцизи, реклама. 6. Імпортні мита та квоти в країнах експорту – обмеження та додаткові витрати. 7. Зміни в митному законодавстві України та країн-імпортерів. 8. Політика підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. 9. Ризики торговельних війн – наприклад, між США та Китаєм. 10. Політика країн щодо захисту місцевих виробників, що ускладнює вихід на ринок.	1. Коливання валютного курсу – вплив на собівартість експорту. 2. Інфляція в Україні та за кордоном – впливає на купівельну спроможність. 3. Рівень податкового навантаження в Україні та країнах-імпортерах. 4. Ціни на сировину – хміль, ячмінь, вода, скло. 5. Рівень безробіття та доходів населення – впливає на попит. 6. Вартість логістики – транспортні витрати, ціни на пальне. 7. Конкуренція на міжнародних ринках – ціноутворення та стратегія. 8. Інвестиційний клімат в Україні – можливості для розширення. 9. Відсоткові ставки на кредити – вплив на фінансування експорту. 10. Тенденції світового ринку пива та безалкогольних напоїв – зміни споживчих уподобань.
Соціальні фактори (Social):	Технологічні фактори (Technological):
1. Зміни споживчих вподобань – популярність безалкогольного пива. 2. Зростання популярності здорового способу життя – попит на натуральні напої. 3. Демографічні зміни – старіння населення в Європі, молодь у Азії. 4. Культурні особливості різних країн – вплив на рекламу та маркетинг. 5. Зростання попиту на екологічну продукцію – біоупаковка, органічне пиво. 6. Збільшення онлайн-покупок – розвиток електронної комерції. 7. Рівень освіти та обізнаності про якість продуктів. 8. Туристичний потік – можливості продажу в аеропортах, готелях. 9. Сезонність споживання – пік у літній період. 10. Вплив пандемії COVID-19 – зміни в споживчих звичках.	1. Інновації у виробництві – автоматизація, енергоефективність. 2. Розвиток онлайн-продажів – власний інтернет-магазин, маркетплейси. 3. Впровадження екологічних технологій – скорочення викидів, екоупаковка. 4. Інвестиції в НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) для створення нових продуктів. 5. Використання сучасних систем управління логістикою – GPS, ERP. 6. Цифровий маркетинг – соціальні мережі, таргетована реклама. 7. Автоматизація контролю якості – зменшення впливу людського фактору. 8. Технології очищення та підготовки води для виробництва напоїв. 9. Використання великих даних для аналізу споживчих трендів. 10. Розвиток мобільних додатків для замовлень та відстеження поставок.

Для успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» необхідно адаптувати свою продукцію до вимог різних країн, впроваджувати сучасні маркетингові стратегії, посилювати цифрову трансформацію бізнесу та розвивати партнерські відносини з міжнародними

дистриб'юторами. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів дозволить компанії ефективно реагувати на виклики ринку та розширювати свою присутність на міжнародній арені.

2.3 Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану

У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні, особливо під час воєнного стану, зовнішньоекономічна діяльність підприємств стикається з численними викликами та ризиками. ПрАТ «Оболонь» – один із найбільших вітчизняних виробників пива та безалкогольних напоїв, який має значний досвід міжнародної торгівлі. Проте військова агресія Росії у 2022 році суттєво змінила геополітичний та економічний ландшафт, змусивши компанію адаптуватися до нових реалій.

Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану є актуальним, оскільки компанія не лише втратила традиційні ринки збуту (Росію та Білорусь), а й зіштовхнулася з проблемами логістики, фінансовими труднощами, кадровими втратами та загрозами для виробничої інфраструктури. Попри ці виклики, підприємство змогло швидко адаптуватися, розширити географію експорту, оптимізувати виробничі процеси та знайти ефективні шляхи подолання кризових ситуацій.

Основні ризики, з якими стикнулася компанія ПрАТ «Оболонь», та заходи, які допомогли їй адаптуватися до нових умов представлені в таб.2.7.

Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану показав, що компанія зіткнулася з безпрецедентними викликами, які вимагали оперативних та стратегічно обґрунтованих рішень. Основні ризики включали втрату традиційних ринків збуту, проблеми з логістикою, валютні коливання, зростання собівартості продукції, кадрові труднощі та загрози для виробничої інфраструктури [19].

Таблиця 2.7 - Ризики зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» та шляхи їх подолання під час воєнного стану (2022–2025)

Види ризиків	Суть проблеми	Заходи
1	2	3
Втрата ринків збуту	До 2022 року Росія та Білорусь були одними з ключових експортних ринків ПАТ «Оболонь». Однак через військову агресію Росії та пов'язані з нею санкції компанія повністю припинила співпрацю з цими країнами. Це призвело до необхідності термінового пошуку нових партнерів.	Компанія зосередила зусилля на розширенні присутності на європейському ринку, а також вийшла на ринки Північної Америки та Азії. Завдяки цьому вдалося компенсувати частину втрат.
Логістичні проблеми	Воєнні дії суттєво ускладнили транспортні перевезення, особливо через блокаду українських портів. Це призвело до затримок у постачанні продукції міжнародним партнерам та зростання логістичних витрат.	«Оболонь» оптимізувала логістичні ланцюги, використовуючи альтернативні маршрути через Польщу, Румунію та країни Балтії. Також були укладені нові угоди з європейськими транспортними компаніями.
Фінансові ризики	Значні валютні коливання, інфляція та зростання вартості сировини впливали на собівартість продукції та фінансову стійкість компанії.	Компанія впровадила стратегію хеджування валютних ризиків, оптимізувала виробничі витрати та переглянула умови контрактів із міжнародними партнерами.
Падіння конкуренто-спроможності на міжнародному ринку	Через війну багато українських компаній опинилися в складних умовах, що ускладнило конкуренцію з іноземними виробниками.	«Оболонь» зробила акцент на підвищенні якості продукції та впровадженні сучасних технологій виробництва. Також компанія розширила лінійку напоїв, адаптуючи її до потреб міжнародних споживачів.
Репутаційні ризики	Нестабільність та можливі затримки в постачанні могли негативно вплинути на репутацію компанії серед міжнародних партнерів.	ПАТ «Оболонь» забезпечило прозору комунікацію з партнерами, оперативно повідомляючи про всі зміни та знаходячи гнучкі рішення щодо виконання контрактних зобов'язань
Кадрові ризики	Частина працівників компанії була мобілізована, що створило дефіцит робочої сили, особливо у виробничому секторі.	Компанія провела автоматизацію частини виробничих процесів, а також запровадила соціальні програми підтримки працівників
Енергетичні ризики та ризик блокування виробництва	Атаки на енергетичну інфраструктуру України спричиняли перебої в електропостачанні, що могло вплинути на виробництво.	Оболонь» інвестувала в альтернативні джерела енергії, включаючи резервні генератори, та забезпечила резерви сировини для безперебійної роботи підприємств.

Продовження табл.2.7

1	2	3
Ризик втрати інфраструктури	Через бойові дії виробничі потужності могли зазнати пошкоджень.	Компанія застрахувала активи та розробила плани евакуації обладнання в разі небезпеки.
Складність залучення інвестицій	Через війну іноземні інвестори стали більш обережними щодо вкладень у бізнес в Україні	ПАТ «Оболонь» активно демонструвала фінансову стабільність, залучала міжнародні гранти та підтримку від європейських партнерів.
Соціальна відповідальність та підтримка під час війни	Компанія активно долучилася до гуманітарної допомоги українським військовим та постраждалим від війни.	«Оболонь» безкоштовно постачала питну воду та інші напої для військових і цивільних, що дозволило зберегти довіру споживачів та зміцнити імідж компанії.

Незважаючи на складні умови, ПрАТ «Оболонь» змогла частково компенсувати втрати, переорієнтувавшись на нові ринки, зокрема в Європі, Північній Америці та Азії. Компанія оптимізувала логістичні маршрути, використовуючи альтернативні шляхи через Польщу, Румунію та країни Балтії, що дозволило зменшити затримки в постачанні продукції.

Фінансова стабільність підприємства була забезпечена завдяки впровадженню механізмів хеджування валютних ризиків, перегляду умов співпраці з міжнародними партнерами та оптимізації виробничих витрат. Крім того, ПрАТ «Оболонь» зробила акцент на підвищенні якості продукції та диверсифікації асортименту, що сприяло збереженню конкурентоспроможності компанії на світовому ринку.

Одним із ключових факторів успіху стало впровадження новітніх технологій у виробництво та автоматизація частини процесів, що дозволило компенсувати кадрові втрати, спричинені мобілізацією працівників. Також компанія інвестувала у відновлювані джерела енергії, забезпечивши безперебійну роботу виробничих потужностей у разі перебоїв з електропостачанням [20].

Значну увагу було приділено збереженню репутації компанії серед міжнародних партнерів. Завдяки прозорій комунікації, оперативному

вирішенню логістичних проблем та адаптації до нових реалій, «Оболонь» зуміла зберегти довіру іноземних споживачів та зміцнити свій імідж на міжнародному ринку.

Соціальна відповідальність також стала важливою складовою стратегії компанії під час війни. ПрАТ «Оболонь» активно долучалася до гуманітарної допомоги, надаючи безкоштовну продукцію для військових та цивільних, що позитивно вплинуло на її позиціонування не лише в Україні, а й за кордоном.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» продемонструвала стійкість та гнучкість у кризових умовах. Аналіз її діяльності доводить, що навіть у найскладніших ситуаціях підприємства можуть знаходити ефективні шляхи подолання ризиків та зберігати свою конкурентоспроможність. Отриманий досвід може стати корисним для інших українських компаній, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність у складних умовах воєнного часу.

2.4 Рекомендації щодо мінімізації ризиків і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану

Воєнний стан значно впливає на економічну діяльність підприємств, зокрема на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД) ПрАТ «Оболонь». Військові дії, руйнування інфраструктури, перебої в логістиці, валютні коливання, санкційний тиск і зміни в законодавстві створюють додаткові виклики для компанії. Для ефективної роботи в умовах воєнного стану необхідно адаптувати стратегії мінімізації ризиків і розробити нові підходи до міжнародного співробітництва.

Під час війни зростає рівень економічної нестабільності, що призводить до збільшення валютних, митних, логістичних, політичних та юридичних ризиків. ПрАТ «Оболонь», як одне з провідних підприємств в Україні, не є винятком. Воєнний стан створює численні виклики в галузі економіки, логістики, політики та права. В таблиці 2.8 представлені основні ризики ЗЕД ПрАТ «Оболонь» в умовах воєнного стану та можливі стратегії їх мінімізації.

Таблиця 2.8 - Основні ризики ЗЕД ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану та шляхи їх мінімізації

Тип ризику	Характеристика ризику під час воєнного стану	Стратегії мінімізації
Валютний	Різкі коливання курсу гривні, валютні обмеження	Використання стабільних валют (USD, EUR), хеджування валютних ризиків, ведення переговорів щодо гнучких умов оплати
Митний	Зміни у митних процедурах, обмеження експорту/імпорту	Використання державних пільг для експортерів, співпраця з митними брокерами та юристами
Логістичний	Руйнування транспортної інфраструктури, нестача пального	Перехід на альтернативні маршрути через сусідні країни, страхування вантажів від воєнних ризиків
Політичний	Санкції, зміни в міжнародному ставленні до українських товарів	Співпраця з країнами-партнерами, розширення ринків у ЄС та США, залучення міжнародної підтримки
Юридичний	Зміни в законодавстві України та країн-партнерів	Моніторинг змін у міжнародному праві, адаптація контрактів під форс-мажорні обставини

Враховуючи вплив воєнного стану на зовнішньоекономічну діяльність, компанії, такі як ПрАТ «Оболонь», повинні розробляти ефективні стратегії для мінімізації валютних, митних, логістичних, політичних та юридичних ризиків. Застосування стабільних валют, використання державних пільг, перехід на альтернативні маршрути та адаптація до змін у законодавстві є ключовими кроками для забезпечення стійкості і ефективності ЗЕД у цей складний період.

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» у воєнний час.

Оптимізація логістики в умовах війни вимагає постійного моніторингу транспортної ситуації, оперативної зміни маршрутів доставки, використання морських та залізничних перевезень через європейські країни, а також забезпечення страхування вантажів від воєнних ризиків.

Застосування цих заходів дозволить ПрАТ «Оболонь» зберегти свої позиції на міжнародному ринку та забезпечити стабільність бізнесу навіть у складних умовах війни.



Рис.2.4 - Оптимізація ЗЕД ПрАТ «Оболонь» під час воєнного стану

Перш за все, необхідно здійснити оцінку валютних, логістичних, політичних, митних та юридичних загроз, що можуть виникнути під час воєнного стану, а також проводити постійний моніторинг змін у міжнародному середовищі для оперативного реагування на нові виклики.

Для забезпечення фінансової стабільності важливо хеджувати валютні ризики, зменшуючи вплив коливань валютного курсу, а також використовувати стабільні валюти, такі як долар США чи євро. Одним з важливих кроків є також оптимізація витрат для підтримання фінансової стійкості компанії.

Під час воєнного стану необхідно забезпечити логістичну адаптацію, використовуючи альтернативні транспортні маршрути для уникнення блокувань основних шляхів. Крім того, важливо оптимізувати склади в безпечних регіонах, щоб зберегти необхідні запаси, і співпрацювати з міжнародними логістичними компаніями для забезпечення безперебійного постачання продукції.

Розширення ринків збуту є ключовим напрямком у цей час. Важливо залучати нових партнерів серед країн ЄС та США, активно брати участь у міжнародних виставках, а також просувати продукцію через цифрові платформи для залучення нових клієнтів.

Необхідно оновити контракти з партнерами, включивши до них положення, що враховують воєнні ризики. Для забезпечення правового захисту інтересів компанії слід використовувати міжнародні юридичні механізми, а також застрахувати експортні операції для зменшення можливих юридичних ризиків.

Умови воєнного стану вимагають гнучкості виробництва, зокрема адаптації асортименту продукції під потреби нових ринків. Виробництво продукції для гуманітарних місій дасть можливість зберегти стабільність компанії, а пошук нових постачальників сировини забезпечить безперебійне виробництво.

Поліпшення якості продукції дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку. Важливими заходами є відповідність продукції міжнародним стандартам, використання екологічних та інноваційних рішень у виробництві, а також запровадження незалежної сертифікації товарів для підтвердження їх якості.

Диверсифікація продукції є ключовим чинником адаптації до воєнного часу. ПрАТ «Оболонь» має розробляти нові товари, які відповідають зміненим потребам ринку, пропонувати продукцію для гуманітарних місій і міжнародних організацій, а також працювати над створенням довготривалих контрактів із великими міжнародними компаніями.

Успішне управління зовнішньоекономічною діяльністю під час війни потребує постійного аналізу ринкової та політичної ситуації. Важливо формувати антикризові стратегії для зменшення ризиків, взаємодіяти з міжнародними партнерами для розширення експорту, оптимізувати логістичні ланцюги та використовувати альтернативні маршрути. Додатково необхідно контролювати виконання контрактів і забезпечувати правовий захист угод.

Ці кроки дозволять ПрАТ «Оболонь» ефективно адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність під час воєнного стану, зберігаючи стабільність бізнесу і забезпечуючи постачання продукції на міжнародні ринки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах воєнного стану зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств стикається з безпрецедентними викликами, що потребують ефективних стратегій управління ризиками. ПрАТ «Оболонь» як один із провідних виробників пивоварної продукції та безалкогольних напоїв значною мірою залежить від міжнародного ринку, що зумовлює необхідність розробки комплексного підходу до подолання кризових явищ у сфері експорту.

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що основними загрозами для компанії стали порушення ланцюгів постачання, зростання собівартості продукції через інфляцію та нестабільність енергопостачання. Водночас підприємство змогло адаптуватися до нових умов, зосередившись на диверсифікації постачальників, оптимізації витрат та розширенні міжнародного партнерства.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств у період воєнного стану можуть бути класифіковані на політичні, фінансові, операційні та логістичні. Для їх ефективного управління необхідно впроваджувати гнучкі стратегії, спрямовані на підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів.

ПрАТ «Оболонь» рекомендується диверсифікувати постачальників та ринки збуту, щоб зменшити залежність від одного партнера чи регіону. Це допоможе підвищити стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі та забезпечить стабільність експортних поставок.

Оптимізація логістики є важливим кроком у зменшенні ризиків, пов’язаних із перебоями у постачанні. ПрАТ «Оболонь» варто використовувати альтернативні транспортні маршрути, залучати міжнародних логістичних партнерів і вдосконалювати управління складськими запасами, що дозволить забезпечити безперебійне постачання сировини та готової продукції.

Фінансові ризики можна мінімізувати за допомогою хеджування валютних коливань. Використання фінансових інструментів, таких як ф'ючерси та опціони, дозволить ПрАТ «Оболонь» уникнути значних збитків через нестабільність обмінного курсу та забезпечити фінансову стійкість.

Залучення міжнародної фінансової підтримки також є важливим кроком для стабільної роботи компанії. Використання грантових програм, кредитів від міжнародних організацій та інвестиційних проєктів допоможе ПАТ «Оболонь» компенсувати фінансові втрати та сприятиме розвитку бізнесу в складних умовах.

Важливою стратегією є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. Використання сучасних технологій дозволить ПрАТ «Оболонь» підвищити ефективність своєї діяльності, скоротити витрати та покращити управління ризиками.

Щоб захистити компанію від можливих юридичних проблем, необхідно адаптувати правову базу зовнішньоекономічної діяльності до нових реалій. Використання страхових механізмів захисту від форс-мажорних обставин допоможе ПрАТ «Оболонь» уникнути значних фінансових та правових ризиків.

Загалом, успішне функціонування ПрАТ «Оболонь» у сфері зовнішньоекономічної діяльності під час воєнного стану можливе за умови гнучкого підходу до управління ризиками, стратегічного планування та активного міжнародного співробітництва.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Зелінська О. В., Євдокімов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. Економіка та держава. 2019. No (11). С. 96–99. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.11.96 (дата звернення: 23.04.2025).

2. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. No (17). С. 131–135. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/22385 (дата звернення: 23.04.2025).

3. Литюга Ю. В. Процесне управління ризиками розвитку підприємства як джерело його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка.* 2015. No (9). С. 1–3.

4. Чорній В. В, Гринчук Д. Р. Застосування ризик-менеджменту в конкурентоспроможності підприємства. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. No (2). С. 120–121. URL: http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230522 (дата звернення: 23.04.2025).

5. Грінько, І. Конкордація експертів – запорука успіху в розробці стратегій розвитку країн віндустрії 4.0. *Економіка та суспільство.* 2021. No 28. С. 1–6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-28 (дата звернення 01.04.2025).

6. Кривда О. В., Макалюк І. В., Наливайко С. М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка.* 2024. No 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74

7. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2020. No 25. С. 235–240.

8. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. *Ефективна економіка*. 2023. No 2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166

9. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. No 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7.

10. Макалюк І. В., Лайкова А. О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф*., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665.

11. Макалюк І. В., Фалько М. О., Захаров Н. В. Токенізація цінних паперів: особливості та перспективи для України. *Ефективна економіка.* 2023. No 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.34.

12. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400.

13. ПрАТ «Оболонь». URL:https://obolon.ua (дата звернення: 11.05.2024).

14. Фінансова звітність підприємства URL:http://surl.li/fctdh (дата звернення 16.05.2024)

15. Характеристика діяльності ПрАТ "Оболонь" URL: http://surl.li/cchps (дата звернення 16.04.2025)

16. Звіт незалежного аудитора ПрАТ "Оболонь" URL: http://surl.li/mbqjt (дата звернення 16.04.2025)

17. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» http://surl.li/trajs (дата звернення 16.05.2024)

18. Система управління ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system. URL: https://uba.top/beer–rating/(дата звернення 16.04.2025)

19.ПРАТ "ОБОЛОНЬ" – YouControl URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=8325691&tb=finan cial–analytics URL: https://uba.top/beer–rating/(дата звернення 16.04.2025)

20. ПрАТ «Оболонь: Акціонерам URL: https://obolon.ua/ua/about/shareholders 24.РЕЙТИНГ ТОП–10 БРЕНДІВ ПИВА 2023 URL: https://uba.top/beer–rating/(дата звернення 16.04.2025)