МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Ефективність експортної діяльності комерційного підприємства в сучасних умовах»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Кірченко Роман Юрійович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Вязова Р. 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 магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

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

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

Кірченко Роман Юрійович

1. Тема роботи «Ефективність експортної діяльності комерційного підприємства в сучасних умовах»
керівник роботи: Вязова Р.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 10.10.2025 року № 1421-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 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 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА"
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
4 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Вязова Р.В.		
2	Вязова Р. В.		
3	Вязова Р. В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Р. Ю. Кірченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р. В. Вязова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 58 с., 4 рис., 17 табл., 40 джерел

Об’єкт дослідження: експортна діяльність промислового підприємства у сервісно-інжиніринговій бізнес-моделі.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади, показники та організаційні механізми управління ефективністю експорту; практичні інструменти діагностики й поліпшення на прикладі ПрАТ «Конекрейнс Україна».

Мета роботи: обґрунтувати та впровадити методику оцінювання й підвищення ефективності експортної діяльності із урахуванням трансформації від виробничої до сервісної моделі, а також сформувати керований план змін для зростання результативності.

Методи дослідження: системний підхід, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, статистична обробка фінансових даних, нормування показників та інтегральне оцінювання, PEST і SWOT-аналіз, сценарне прогнозування, елементи економіко-математичного обґрунтування.

Наукова новизна та практична цінність: запропоновано узгоджену методику, що поєднує матрицю пріоритизації цільових ринків, карту порогових ризикових подій у договорах, паспорти показників і панель щомісячного моніторингу. Розроблено річну дорожню карту імплементації, яка забезпечує відтворюваність розрахунків і керованість процесів у сервісному експорті.

Основні результати: систематизовано форми експортної діяльності та критерії її ефективності; побудовано вимірювальну рамку з інтегральним показником ефективності (фінансовий, ринковий, операційний та ризиковий виміри); виконано прикладну діагностику ПрАТ «Конекрейнс Україна» за 2022–2024 рр. (зміна структури доходів на користь сервісу; валова маржа зростає за умов нижчих обсягів); запропоновано типові договірні рішення (індексація етапних платежів, умови зупинки робіт, вимоги до приймання), логістичні регламенти та стандарти введення в експлуатацію; сформовано сценарні орієнтири 2025–2027 рр., що передбачають стабілізацію частки експорту близько 45% та підвищення валової рентабельності на 1–3 в.п. за рахунок операційної дисципліни.

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СЕРВІСНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ПРІОРИТИЗАЦІЯ РИНКІВ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 58 p., 4 fig., 17 tables, 40 sources

Object of research: export activities of an industrial enterprise in a service-engineering business model.

Subject of research: theoretical and methodological principles, indicators and organizational mechanisms of export efficiency management; practical tools for diagnostics and improvement using the example of PrJSC "Konecranes Ukraine".

Purpose of work: to substantiate and implement a methodology for assessing and improving the efficiency of export activities, taking into account the transformation from a production to a service model, as well as to form a managed change plan for increasing efficiency.

Research methods: systematic approach, analysis and synthesis, comparative analysis, statistical processing of financial data, indicator normalization and integral assessment, PEST and SWOT analysis, scenario forecasting, elements of economic and mathematical justification.

Scientific novelty and practical value: a coordinated methodology has been proposed that combines a target market prioritization matrix, a map of threshold risk events in contracts, indicator passports and a monthly monitoring panel. An annual implementation roadmap has been developed, which ensures the reproducibility of calculations and the manageability of processes in service exports.

Main results: the forms of export activity and its efficiency criteria have been systematized; a measurement framework with an integral performance indicator (financial, market, operational and risk measurements) has been built; an applied diagnostics of PrJSC "Konecranes Ukraine" for 2022–2024 has been performed (change in the structure of income in favor of service; gross margin increases under lower volumes); typical contractual solutions have been proposed (indexation of stage payments, conditions for stopping work, requirements for acceptance), logistics regulations and commissioning standards; scenario guidelines for 2025–2027 have been formed, which provide for stabilization of the export share at about 45% and an increase in gross profitability by 1–3 pp due to operational discipline.

EXPORT ACTIVITY, EFFICIENCY, SERVICE BUSINESS MODEL, PRIORITIZATION OF MARKETS, PROFITABILITY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність та форми експортної діяльності підприємства 10
1.2. Поняття та критерії оцінки ефективності експортної діяльності 15
1.3 Стратегічне управління експортною діяльністю та сучасні фактори впливу 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА" 28
2.1 Загальна фінансово-господарська характеристика ПрАТ "Конекрейнс Україна" 28
2.2. Аналіз ефективності експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна" ... 34
2.3 Діагностика операційного середовища та стратегічний аналіз експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна" 37
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА" 42
3.1 Побудова операційно-стратегічна моделі сервісного експорту ПрАТ "Конекрейнс Україна" 42
3.2 Програма організаційно-процесного вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» та її ефективність 45
ВИСНОВКИ 50
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 53

ВСТУП

В умовах посилення глобалізаційних процесів та інтеграції України у світовий економічний простір, експортна діяльність виступає ключовим фактором забезпечення макроекономічної стабільності, сталого розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [1]. Експорт генерує валютні надходження, стимулює впровадження інновацій, сприяє модернізації виробничих потужностей та оптимізації управлінських процесів. Для окремого комерційного підприємства вихід на зовнішні ринки є стратегічним напрямом диверсифікації ризиків, розширення ринків збуту та підвищення загальної прибутковості.

Однак сучасні умови ведення бізнесу характеризуються безпрецедентним рівнем невизначеності та турбулентності. Пандемія COVID-19, а згодом повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України докорінно змінили операційне середовище для українських експортерів. Руйнування виробничих об'єктів та логістичних ланцюгів, зокрема блокада чорноморських портів, втрата традиційних ринків збуту, міграція кваліфікованого персоналу та прямі воєнні ризики поставили питання не просто ефективності, а фізичного виживання експортоорієнтованих галузей, особливо у прифронтових регіонах, яким є Запоріжжя.

Актуальність теми дослідження зумовлена гострою необхідністю переоцінки традиційних підходів до управління експортною діяльністю та пошуку нових механізмів адаптації до кризових реалій. Підприємства змушені не просто підвищувати ефективність, а кардинально перебудовувати свої бізнес-моделі для збереження присутності на світових ринках.

Теоретичні та методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) та оцінки її ефективності знайшли широке відображення у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Ю.Г. Козак, Т.М. Мельник, А.П. Гайдуцький, В.Є. Новицький та інших. У їхніх роботах розкрито

сутність ЗЕД, методику оцінки ефективності експортних операцій та механізми міжнародного маркетингу. Водночас, проблематика управління експортною ефективністю в умовах форс-мажорних обставин (війни, прямого руйнування активів) та специфіка діяльності підприємств, що є частиною глобальних транснаціональних корпорацій і зазнали прямого впливу бойових дій, залишається недостатньо вивченою та потребує негайного наукового обґрунтування.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління ефективністю експортної діяльності комерційного підприємства в кризових умовах (на прикладі ПрАТ "Конекрейнс Україна").

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

– дослідити сутність та сучасні форми експортної діяльності комерційного підприємства;

– систематизувати поняття та критерії оцінки ефективності експортної діяльності;

– проаналізувати моделі стратегічного управління експортом та ключові фактори впливу на нього в сучасних умовах;

– провести аналіз загальної фінансово-господарської характеристики ПрАТ "Конекрейнс Україна" в умовах трансформації 2022-2024 рр.;

– здійснити аналіз показників ефективності експортної діяльності підприємства та розробити прогнозні показники;

– виконати діагностику операційного середовища та провести стратегічний SWOT-аналіз експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна";

– обґрунтувати заходи щодо оптимізації управління капіталом для посилення нової сервісно-торговельної бізнес-моделі;

– розробити практичні напрями розширення експорту послуг, включаючи географічну диверсифікацію та стратегічне позиціонування.

Об'єктом дослідження є процес управління експортною діяльністю комерційного підприємства в умовах глобальних викликів та військово-політичної нестабільності. Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичних аспектів оцінки та адаптації експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна" до сучасних умов господарювання.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи аналізу та синтезу, системного підходу та логічного узагальнення використано для формування понятійного апарату та дослідження теоретичних основ ефективності експорту. Для оцінки стану підприємства застосовано методи фінансово-економічного аналізу, статистичного аналізу, а також інструменти стратегічної діагностики (PEST- та SWOT-аналіз). При розробці рекомендацій використано методи стратегічного планування та прогнозування.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, фахові статті, законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних корпорацій та публікації у ЗМІ.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та форми експортної діяльності підприємства

Експортна діяльність є ключовою складовою ширшого поняття – зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яке визначається як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [6]. Експорт (вивезення товарів) визначається як продаж товарів українськими суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України [6]. У сучасній економічній науці експорт розглядається не просто як торговельна операція, а як складна система економічних, правових та організаційних відносин, що вимагає стратегічного підходу до управління [2].

Основною метою експортної діяльності є максимізація прибутку за рахунок виходу на нові, більш ємні або більш преміальні ринки, а також диверсифікація ризиків, пов'язаних з коливаннями попиту на внутрішньому ринку. Водночас експорт стимулює підприємство до підвищення якості продукції, впровадження міжнародних стандартів (ISO, EN тощо) та технологічної модернізації, оскільки конкуренція на світових ринках значно вища [7].

Організаційно підприємства можуть реалізовувати свою експортну діяльність у різних формах, вибір яких залежить від ресурсних можливостей, досвіду та стратегічних цілей. Основні форми представлені на рисунку 1.1.

Пряма форма означає укладання зовнішньоекономічного договору безпосередньо між виробником/постачальником і закордонним покупцем; непряма – продаж через посередників (агентів, дистриб’юторів, торговельні

доми, експортні компанії) або участь у колективних збутових структурах. Ці підходи усталені в довідниках для експортерів і навчальних посібниках з виходу на іноземні ринки, де додатково описують кооперaційні моделі (експортні об’єднання, консорціуми) та договірні форми на кшталт ліцензування і франчайзингу, які часто виступають «сусідніми» з експортом каналами присутності на ринку.



Рисунок 1.1 – Основні форми організації експортної діяльності підприємства [5, 8])

Окремим блоком стоять митні режими, пов’язані з експортом. До них належать остаточний експорт (остаточне вивезення), реекспорт (зворотне вивезення раніше ввезених товарів), переробка на митній території та переробка за межами митної території. Українські офіційні джерела подають визначення і процедури: наприклад, експорту як митного режиму, реекспорту за статтею 85 Митного кодексу, а також переробки давальницької сировини як різновиду режимів переробки. Це важливо для промислових постачань, коли в ланцюзі є гарантійні заміни, доопрацювання або вироблення комплектів із матеріалів замовника.

Перевага прямого експорту полягає у прямому контролі над ціноутворенням, комунікацією з клієнтом, сервісними зобов'язаннями і збиранням зворотного зв'язку з експлуатації техніки. Це особливо цінно для інжинірингових і сервісних постачань: підрядник глибше розуміє технічні вимоги, може узгоджувати введення в експлуатацію та навчання персоналу, формувати довгострокові сервісні програми. [24] Обмеження – вищі постійні витрати на вихід і підтримку збуту, потреба у власній контрактній, логістичній та митній експертизі, а також у відстеженні регуляторних змін на ринку призначення. У практичних настановах для бізнесу прямий експорт розглядають як доцільний крок для компаній, які вже мають мінімальну «критичну масу» компетенцій і готові інвестувати у власну присутність на ринку.

. Переваги непрямого експорту через посередників – швидший старт, нижчий поріг входу, можливість використати мережу агента/дистриб'ютора і розподілити ризики збуту та сервісної підтримки. Обмеження – нижча керованість ціною і брендом, менший доступ до експлуатаційних даних, вищий ризик конфлікту пріоритетів у посередника. Наукові й прикладні джерела підкреслюють: непрямий канал доречний для малих і середніх компаній на початку експорту, але із зростанням обсягів вигоди прямого контролю переважують [26].

Кооперaційний експорт (експортні об'єднання, консорціуми, «спільна експортна платформа») надає доступ до спільного маркетингу, мережі збуту, логістики й сервісної інфраструктури за менших індивідуальних витрат; релевантно, коли підприємства доповнюють один одного номенклатурою або географією. Недолік – складність узгодження комерційної політики та якості сервісу між учасниками, ризик розмивання індивідуальної диференціації. Такі моделі описані в навчальних матеріалах як «кооперативні форми експорту».

Експорт послуг (робіт): інжиніринг, монтаж, введення в експлуатацію, навчання, сервіс, віддалений технічний супровід забезпечує високу маржинальність і повторюваність доходу, тісний контакт з експлуатацією обладнання клієнта, можливість нарощувати портфель модернізацій.

Обмеження – правові вимоги до підтвердження факту виконання робіт за кордоном, питання місця постачання для оподаткування, потреба у страхуванні відповідальності і допусків персоналу на об’єктах. Українська практика визнає електронний документообіг і актування як підтвердження експорту робіт/послуг, але в межах строків розрахунків і валютного нагляду, встановлених регулятором [37].

Для товарів і цифрових послуг електронні канали (власний сайт, маркетплейси, спеціалізовані платформи) дають швидкий доступ до клієнтів, прозорий аналіз попиту, автоматизацію документообігу. Обмеження – залежність від політик платформи, конкуренція «за першу сторінку», логістичні «вузькі місця» на кордоні, а також обмежений простір для складних інжинірингових рішень, які потребують очного обстеження і пусконалагоджувальних робіт. Державні інституції підтримують розвиток такого каналу через довідники інструментів просування експорту [33].

Реекспорт доцільний для повернення невідповідних або дефектних компонентів постачальнику, для гарантійних замін, а також коли імпортований вузол після тестування вивозиться без обігу на внутрішньому ринку. Перевага – швидке «розв’язання» помилкових поставок; обмеження – суворий облік строків і умов для застосування режиму, необхідність відповідного оформлення. Визначення та умови подає митне законодавство.

Переробка на митній території / за межами митної території (включно з давальницькими схемами) є корисною, коли комплект виробляється з матеріалів замовника або коли частину операцій виконують за кордоном із подальшим поверненням. Перевага – оптимізація податково-митних витрат і виробничої собівартості; обмеження – складність обліку і контролю технологічних втрат, ризик розривів термінів. Норми та процедури деталізує Митний кодекс і підзаконні акти.

Для капіталоємних рішень постачальник може приєднатися до багатостороннього контракту з генеральним підрядником. Перевага – доступ до великих проєктів і розподіл ризиків; обмеження – жорсткі вимоги до

відповідності, відстрочений грошовий потік, складна координація. Такі кооперaційні моделі описуються в навчальних матеріалах як форма спільного виходу на ринки.

Отже, непрямий експорт (здійснюється через посередників у своїй країні, таких як експортні агенти, комісіонери або торгові доми). Прямий експорт, у свою чергу, поділяється на:

1) Прямі продажі кінцевому споживачу;

2) Роботу через власну збутову філію за кордоном;

3) Використання іноземних агентів або дистриб'юторів [8]. Непрямий експорт дозволяє мінімізувати ризики та початкові витрати, але обмежує контроль над маркетингом та ціноутворенням і зменшує кінцевий прибуток. Прямий експорт вимагає значних інвестицій в логістику, маркетинг та вивчення ринку, але забезпечує прямий контакт зі споживачем та повний контроль над експортною стратегією [5]. Для високотехнологічних та машинобудівних підприємств, що виробляють складне обладнання (як-от крани), переважною є модель прямого експорту, часто через інтеграцію у глобальні ланцюги поставок материнських компаній [9].

Таблиця 1.1 - Порівняння форм експорту для комерційного підприємства

Форма	Сутність	Переваги	Обмеження	Коли доцільно
Пряма	Договір без посередника з іноземним покупцем	Контроль ціни і сервісу; повний зворотний зв’язок; сильніша лояльність клієнта	Вищі витрати входу; потреба у власних компетенціях з контрактування та митного оформлення	Складні проєкти, введення в експлуатацію, навчання персоналу
Непряма	Продаж через агента/ дистриб’ютора/ торговий дім	Швидкий старт; нижчий поріг; використання мережі партнера	Менший контроль бренду і ціни; ризик пріоритетів посередника	Стандартні вузли та запчастини; нові ринки з високими бар’єрами входу
Кооперaційна	Експортні об’єднання, консорціуми	Економія на масштабі маркетингу й логістики; спільний доступ до тендерів	Складність узгодження політик якості й комерції	Великі інфраструктурні проєкти, де потрібна комплексна пропозиція

Продовження табл. 1.1

Експорт послуг	Інжиніринг, монтаж, сервіс, віддалений супровід	Вища маржа, повторювані доходи, глибокі відносини з клієнтом	Вимоги до актування, оподаткування, страхування відповідальності	Післяпродажний супровід парку кранів, модернізації, навчання
Електронна торгівля	Продаж через сайт/ маркетплейси	Доступ до глобального попиту; автоматизація	Залежність від платформ; обмеження для складних рішень	Стандартизовані товари, запасні частини, цифрові послуги
Реекспорт	Зворотне вивезення раніше ввезених товарів	Швидке вирішення помилкових/ дефектних поставок	Жорсткі умови режиму, документальні вимоги	Гарантійні заміни, повернення невідповідних вузлів
Переробка	Виготовлення комплектів із матеріалів замовника або виконання частини операцій за кордоном	Оптимізація собівартості й митних платежів	Складне планування й контроль технологічних втрат і строків	Коли економіка виробництва виграє від поділу операцій між юрисдикціями
Ліцензування / франчайзинг	Передача прав на технологію/бренд	Низькі капітальні витрати; швидке масштабування	Обмежений контроль якості; ризик витоку ноу-хау	Стійкий попит і потреба в локальному виробнику/ сервіс-партнері
Спільні проєкти, субпідряд	Участь у багатосторонніх контрактах з генеральним підрядником	Доступ до великих угод; розподіл ризиків	Складна координація; відстрочені платежі	Інфраструктурні тендери в портах, металургії, енергетиці

Таблиця 1.1 узагальнює ключові властивості каналів і спирається на офіційні українські джерела щодо процедур і митних режимів, а також міжнародні посібники для експортерів, де класифіковано прямі, непрямі та кооперaційні форми виходу на ринок.

1.2. Поняття та критерії оцінки ефективності експортної діяльності

Управління експортом неможливе без чіткої системи оцінки його результативності. В економічній теорії розмежовують поняття "ефект" та

"ефективність". Ефект – це абсолютний результат діяльності, що виражається, наприклад, в обсязі отриманої валютної виручки або прибутку. Ефективність – це відносний показник, що характеризує співвідношення отриманого ефекту (результату) та витрат, необхідних для його досягнення [10, с. 35].

Ефективність експортної діяльності – це комплексний показник, що відображає результативність експортних операцій підприємства з точки зору досягнення його стратегічних та тактичних цілей (економічних, ринкових, виробничих) [11].

Оцінювання ефективності експортної діяльності доцільно здійснювати як цілісний науково обґрунтований процес, що поєднує фінансовий, ринковий, операційний та ризиковий ракурси вимірювання та забезпечує відтворюваність результатів у часі. Методична побудова має ґрунтуватися на кількох засадах. По-перше, результати повинні відображати не лише бухгалтерську доцільність експортних операцій, а й стійкість збутових відносин, якість виконання договірних зобов’язань і чутливість до зовнішніх шоків. По-друге, усі показники мають бути визначені через однозначні дефініції, з чітко окресленими джерелами даних, періодичністю оновлення та процедурами перевірки. По-третє, зіставність у просторі та часі потребує нормування й урахування структурних відмінностей контрактів, зокрема різних умов постачання, валют розрахунків і ступеня матеріалоємності. Усе це формує основу для керованого аналізу, у межах якого кожне числове значення може бути відтворене й верифіковане на рівні первинного документа.

Зміст показникового апарату доцільно розкривати через логіку створення й передання цінності. Фінансовий вимір фіксує економічну доцільність експортної діяльності: рентабельність продажу щодо експортної виручки, граничну маржу за контрактами з урахуванням транспортної, страхової, портової та митної складових, а також фактичний грошовий потік з огляду на строки інкасації дебіторської заборгованості. Ринковий вимір відображає глибину й сталість присутності на зовнішніх ринках через частку експорту у структурі доходів, географічну диверсифікацію, повторні закупівлі та

успішність участі у закупівлях і тендерах. Операційний вимір дає уявлення про керованість виконання зобов’язань: тривалість циклу від отримання запиту до введення в експлуатацію, своєчасність поставок і приймально-здавальних випробувань, якість пакування та маркування, дотримання технічних параметрів і регламентів монтажу. Ризиковий вимір конкретизує вразливість до коливань курсу, логістичних збоїв, змін торговельних режимів і претензій контролюючих органів, а також відображає якість договірної архітектури розрахунків і забезпечень.

Побудова методики починається з опису даних, що уможливлює трасування кожного показника до джерела. Оперативний рівень містить договори, специфікації, заявки на перевезення, митні декларації, акти введення в експлуатацію та сервісні звіти. Обліковий рівень формують регістри бухгалтерського обліку, зведення витрат і документи податково-митного оформлення. Для кожного показника складається паспорт, де фіксуються назва, визначення, порядок розрахунку, перелік полів, що підлягають заповненню, відповідальний підрозділ і межі допустимих значень. Таке документування усуває довільність інтерпретацій, забезпечує повторюваність і створює підґрунтя для аудиту цифр.

Оскільки різні показники мають неоднакові одиниці виміру та відмінну шкалу, постає завдання нормування, яке перетворює їх на безрозмірні величини у спільному інтервалі. Доцільним є застосування лінійного перетворення, коли для показників, що зростають із поліпшенням результату, використовується масштабування за відрізком між мінімально спостереженим і цільовим значеннями, а для показників, що поліпшуються зі зменшенням, – обернене відображення. Межі масштабування не повинні бути випадковими: їх встановлюють на основі поєднання історії самого підприємства й галузевих орієнтирів, а за потреби періодично переглядають, аби не допустити штучного «стиснення» або «розтягнення» шкали.

Зведене судження про стан експортної діяльності зручно формувати через інтегральний показник ефективності, який обчислюється як зважена комбінація

нормованих величин. Вагові коефіцієнти не можуть бути довільними; вони повинні відбивати стратегічні пріоритети підприємства. Якщо домінує інженерний і сервісний характер пропозиції, вищої питомої ваги набувають операційні параметри, своєчасність і якість введення, а також показники, що характеризують повторюваність відносин із клієнтами. Якщо ж основу портфеля становлять товари з високою матеріальною складовою, варто посилити вплив чинників, пов’язаних із логістичною собівартістю, точністю планування запасів і стабільністю виконання умов постачання. Сам інтегральний показник не замінює деталізованого аналізу; він виконує роль оглядового орієнтира, який дозволяє порівнювати періоди, підрозділи та напрями експортної діяльності на спільній шкалі.

Процедурно оцінювання доцільно будувати як регламентований періодичний цикл. На початку формується повний перелік експортних операцій, завершених у звітному інтервалі, із прив’язкою до первинних документів. Далі відбувається розрахунок усіх показників на рівні окремих контрактів, їх агрегування до рівня підприємства та нормування відповідно до затверджених меж. Наступним кроком є застосування вагових коефіцієнтів і обчислення інтегрального результату. Завершальна фаза полягає у змістовному тлумаченні відхилень: уточнюються причини перевищення строків, фіксуються місця виникнення додаткових витрат, аналізуються наслідки помилок у пакуванні, маркуванні або документації, а також перевіряється, чи коректно було оцінено ризики в контрактах. Така послідовність перетворює розрахунок на інструмент управління, а не лише на статистичний опис.

Особливого підходу потребує питання зіставності у валютному та ціновому вимірах. Оскільки експортні контракти розміщуються у різних валютах і з різними графіками розрахунків, грошові величини слід порівнювати або у валюті договору з урахуванням дати визнання доходу й витрат, або у національній валюті за курсом на ту саму дату згідно з обліковою політикою. За тривалих періодів та істотних коливань рівня цін корисним є перерахунок до сталих цін базового року, що зменшує вплив інфляційних трендів і дає

можливість виокремити управлінський ефект від макроекономічного фону. Для довгострокових контрактів варто передбачати регламентовані механізми перегляду вартості, які підтримують актуальність маржі в межах життєвого циклу проєкту.

Методика повинна враховувати й предметну специфіку експортної пропозиції. Там, де переважають матеріальні компоненти, критичною стає точність логістичного планування, управління запасами та дотримання стандартів пакування, що безпосередньо впливає на своєчасність і витратну частину. Там, де домінують інженерні роботи, введення в експлуатацію та післяпродажний супровід, інформативнішими є показники своєчасності виконання робіт, технічної готовності змонтованого обладнання, якості навчання персоналу замовника та частоти повторних замовлень. Для змішаних рішень коректність оцінювання забезпечується розмежуванням складових маржі за видами діяльності з подальшим синтезом у межах інтегральної моделі.

Організаційна придатність методики визначається розподілом відповідальності та прозорістю управлінських ролей. Кожен показник має «власника», який відповідає за своєчасне наповнення даних, їх перевірку та тлумачення. Цілі встановлюються на річному горизонті з проміжними контрольними точками; відхилення від цільових орієнтирів автоматично ініціюють аналіз причин і коригувальні заходи. Коли на рівні інтегрального показника фіксується погіршення, управлінський фокус переноситься на ті первинні параметри, чий внесок у негативну динаміку є найбільшим; далі здійснюється уточнення планів постачання, навчання персоналу, оновлення шаблонів договорів або корекція логістичних маршрутів.

Завершальним компонентом методики виступає контур постійного поліпшення. Оцінювання не повинно закінчуватися складанням звіту; воно має породжувати зміни в організації процесу. Результати періодичного аналізу трансформуються в оновлені регламенти, інструкції та стандарти даних. На підставі виявлених відхилень переглядаються пакувальні карти, удосконалюються процедури маркування та підготовки технічної документації,

коригуються вимоги до підтвердження готовності майданчиків, уточнюються кваліфікаційні критерії для партнерів-перевізників. Таким чином формуються організаційні знання, що зменшують невизначеність і підвищують передбачуваність результатів у наступних циклах функціонування експортної діяльності.

У підсумку запропонована методика забезпечує збалансований і науково вивірений підхід до вимірювання ефективності експортної діяльності комерційного підприємства. Вона поєднує сувору дефінітивність показників, дисципліну даних і алгоритм інтегрального узагальнення з практичною керованістю, тобто здатністю своєчасно виявляти вузькі місця в ланцюгу створення цінності та перетворювати висновки на конкретні управлінські дії. Такий підхід дає змогу не лише фіксувати стан справ, а й системно впливати на якість процесів, конкурентоспроможність пропозиції та довгострокову результативність виходу на зовнішні ринки.

Оцінка ефективності має бути системною та враховувати різні аспекти діяльності, які узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Система показників для оцінки ефективності експортної діяльності[10, 12, 13])

Група показників	Характеристика	Ключові індикатори
1. Економічна ефективність	Відображає фінансовий результат від експортних операцій.	Рентабельність експорту, Прибуток від експорту, Валютна виручка на 1 грн витрат.
2. Ринкова ефективність	Характеризує конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.	Частка ринку, Темпи зростання експорту, Кількість нових ринків, Географічна диверсифікація експорту.
3. Виробничо-технічна ефективність	Оцінює вплив експорту на виробничий процес та інноваційний розвиток.	Коефіцієнт завантаження потужностей експортними замовленнями, Частка інноваційної продукції в експорті, Рівень відповідності стандартам (ISO, EN).
4. Логістична ефективність	Відображає оптимальність витрат часу та фінансів на доставку продукції.	Середній час виконання експортного замовлення, Вартість логістики у структурі ціни товару.

Ключовим інтегральним показником, що часто використовується для оперативної оцінки, є коефіцієнт ефективності експорту. Він розраховується як

співвідношення чистої валютної виручки (за вирахуванням митних зборів, податків та транспортних витрат) до повної собівартості експортної продукції, включаючи витрати на її виробництво та реалізацію [12]. Якщо Ее>1, експорт вважається прибутковим. Більш складні моделі враховують також вартість залученого капіталу та дисконтування грошових потоків.

1.3 Стратегічне управління експортною діяльністю та сучасні фактори впливу

Управління експортною діяльністю – це безперервний процес, що охоплює етапи від аналізу ринку до реалізації продукції та післяпродажного обслуговування [14]. Цей процес можна представити у вигляді циклу, зображеного на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Цикл стратегічного управління експортною діяльністю [9, 14]

На сучасну експортну діяльність впливає низка глобальних факторів, узагальнених у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові фактори впливу на експортну діяльність машинобудівних підприємств [1, 7, 15]

Фактор	Характеристика впливу
Глобальна конкуренція	Тиск з боку виробників з країн Азії (Китай, Південна Корея), що пропонують нижчі ціни. Необхідність конкурувати за якістю та інноваціями, а не лише ціною.
Технологічні зміни (Industry 4.0)	Вимоги до автоматизації, "розумного" обладнання, цифрових двійників та інтегрованих сервісних рішень. Це підвищує поріг входу на ринок.
"Зелений" курс (Green Deal)	Жорсткі екологічні стандарти та вимоги до сертифікації продукції на ринках ЄС (наприклад, CBAM), що збільшує собівартість.
Протекціонізм та торговельні війни	Введення імпортних мит, санкцій та нетарифних бар'єрів, що ускладнює доступ до ринків.
Військово-політичні ризики	(Особливо актуально для України). Пряме руйнування активів, порушення логістики, втрата ринків (РФ, Білорусь), відтік кадрів, різке зростання страхових премій.

Ефективний експорт у сучасних умовах – це не просто продаж товару за кордон, а складна, ризикована діяльність, що вимагає інтегрованої стратегії, глибокого аналізу ринків та постійної адаптації до мінливого зовнішнього середовища.

Стратегічне управління експортною діяльністю комерційного підприємства покликана надати цілісний інструментарій для прийняття і перевірки управлінських рішень у зовнішньоторговельній діяльності. Вона поєднує відбір цільових ринків, структуроване управління ризиками та моніторинг результативності в єдиному логічному контурі. Теоретичною основою є процесний підхід до управління, згідно з яким експортна діяльність трактується як сукупність взаємопов’язаних підпроцесів із визначеними входами, виходами, відповідальними та критеріями результативності. Предметом оцінювання виступають не лише фінансові величини, а й якість виконання договірних зобов’язань, своєчасність введення в експлуатацію, повторюваність замовлень і чутливість до зовнішніх шоків. Така рамка

унеможливлює зведення стратегічних рішень до ситуативних продажів і забезпечує порівнюваність у часі.

Логіка застосування методики складається з трьох послідовних кроків. Спершу формується впорядкований перелік країн і сегментів через матрицю пріоритизації; потім встановлюється карта ризиків із порогами втручання для кожного відібраного напряму; далі затверджується річна панель ключових показників результативності, що перетворює стратегію на вимірювані орієнтири [36].

Для уникнення суб'єктивності відбір ринків здійснюється за зваженою баловою моделлю: кожен критерій має вагомість, а країни оцінюються за шкалою від нуля до п'яти з якірними значеннями. Підсумковий бал країни дорівнює сумі добутків ваг на оцінки. До короткого списку потрапляють напрями з найвищими підсумками за умови, що критично важливі критерії (регуляторна сумісність і логістична досяжність) не нижчі за «прийнятно». Такий підхід формалізує перший стратегічний крок і мінімізує ризик хибного входу.

Таблиця 1.4 - Шаблон матриці пріоритизації цільових ринків [38]

Критерій	Вага	Країна 1 (0–5)	Країна 2 (0–5)	Країна 3 (0–5)	…
Місткість та динаміка попиту (розмір угод, тренд)	0,**				
Регуляторна сумісність (дозволи, сертифікації)	0,**				
Логістична досяжність (коридори, строк доставки)	0,**				
Платіжна дисципліна та ділова культура	0,**				
Конкурентне середовище та бар'єри входу	0,**				
Сумісність із сервісною моделлю підприємства	0,**				
Зважений підсумок	1,00	=Σ	=Σ	=Σ	…

Ваги затверджує робоча група; оцінки виставляються експертами на підставі перевірних даних з ринкових оглядів, регуляторних реєстрів і

логістичної статистики. Підсумок слугує підставою для формування «короткого списку» ринків та відкриття паспортів країни.

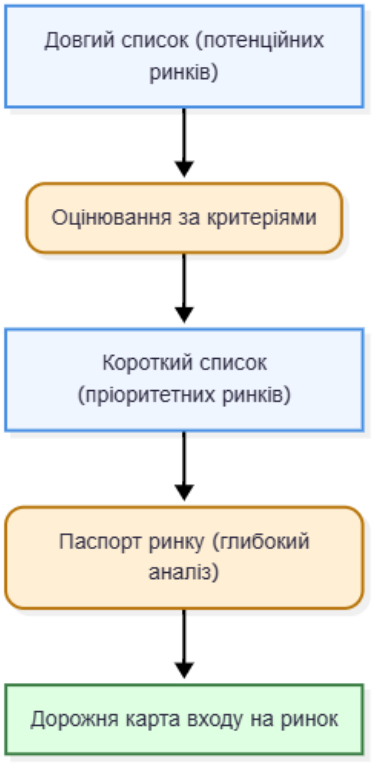


Рисунок 1.3 Каскад відбору ринків [35]

Рисунок 1.3 ілюструє логіку переходу від загального огляду до операційної готовності. Після ранжування складається паспорт ринку з джерелами даних, контактними точками, вимогами до сертифікації та типовими ризиками.

Після вибору пріоритетів визначаються групи ризиків і події, що слугують ознаками їх прояву. Для кожної ознаки затверджується порогове значення, яке автоматично запускає регламентовані дії. Така карта поєднує превентивність і дисципліну виконання: рішення ухвалюються завчасно, а не реактивно. Для кожної групи вказується джерело даних індикатора та спосіб доведення інформації до відповідальних. Додаткову пріоритизацію забезпечує графічне відображення ризиків на полі «ймовірність–вплив» [36].

Модель використовується для визначення черговості заходів: події у критичній зоні запускають заздалегідь описані дії без додаткових узгоджень.

Таблиця 1.5 Шаблон карти ключових ризиків [33]

Група ризику	Ознака прояву (індикатор)	Порогове значення	Базовий захід реагування	Відповідальний підрозділ
Валютний	Відхилення курсу від планового (за місяць)	> ** %	Часткова індексація ціни або хеджування частини маржі	Фінанси
Логістичний	Затримка в порту чи на кордоні	> ** годин	Заміна маршруту або перевізника, корекція графіка введення	Логістика
Договірно-платіжний	Прострочення етапного платежу	> ** днів	Активація забезпечення, зупинка робіт за договором	Продаж і юридична служба
Технічний	Зауваження під час приймально-здавальних випробувань	> ** випадків	Додаткова перевірка комплектації, корекція плану введення	Інженерія і сервіс
Регуляторний	Зміна вимог до сертифікації	Негайно	Оновлення пакета документів, консультації з органами	Юридична служба

Щоб стратегія не залишалася декларативною, необхідно перевести її в систему вимірювань. Панель містить чіткі визначення показників, джерела даних, вихідну базу, цілі на дванадцять місяців і періодичність контролю. Показники підбираються так, щоб охопити фінансовий, ринковий, операційний та якісний виміри.

Таблиця 1.6 Шаблон карти показників результативності [38]

Показник	Визначення та формула	Джерело даних	Вихідна база	Ціль через 12 міс.	Періодичність контролю
1	2	3	4	5	6
Частка виручки від поставок за кордон	Дохід від зовнішніх контрактів / Загальний дохід	Фінансова звітність, управлінський облік			Щокварталу
Своєчасність введення в експлуатацію	Кількість договорів, введених у строк / Загальна кількість введених	Графік введення, акти			Щомісяця

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6
Тривалість циклу угоди	Дата підписання акта введення – дата первинного запиту	Журнал заявок, проєктний календар			Щомісяця
Повторні замовлення клієнтів	Кількість клієнтів із повторним договором / Загальна кількість клієнтів	База клієнтів			Щокварталу
Рентабельність експортних продажів	Фінансовий результат від зовнішніх контрактів / Дохід від них	Фінансова звітність			Щокварталу
Приймання без зауважень	Кількість прийнятих без зауважень / Загальна кількість прийнятих	Акти приймання			Щомісяця

Кожний показник пов’язується з відповідальним підрозділом та правилами даних. Для усунення викривлень грошові значення порівнюються у спільній валюті з урахуванням дати визнання доходу і витрат або у сталих цінах базового періоду.

Методика спирається на якісні оцінки під час відбору ринків і встановлення порогів ризиків; тому необхідна експертна група, що має доступ до першоджерел і практичний досвід роботи на цільових ринках. Для зменшення суб’єктивності застосовується правило колегіального ухвалення ваг і балів з протоколюванням аргументації, а також щорічний перегляд шкал і порогів з урахуванням нових даних. Усі грошові показники підлягають коригуванню на валютні коливання і, за потреби, на інфляційний вплив, щоб висновки відбивали управлінський ефект, а не зміну макросередовища.

У розділі систематизовано теоретико-методичні засади управління ефективністю експортної діяльності комерційного підприємства та обґрунтовано підхід, що розглядає експорт як інтегрований процес створення і передання цінності, а не як сукупність разових угод. Уточнено понятійне поле та місце експорту в структурі зовнішньоекономічної діяльності, показано, що управлінські рішення мають спиратися на узгодженість правових, організаційних, виробничо-логістичних і фінансових компонентів [26].

Розкрито методологічні підходи до вимірювання результативності експортної діяльності. Показано, що коректна оцінка потребує одночасного охоплення фінансового, ринкового, операційного та ризикового вимірів, зі збереженням відтворюваності даних і зіставності у часі та просторі. Визначено правила побудови «паспортів показників», нормування разновимірних величин і формування інтегрального індикатора на основі зваженого синтезу; обґрунтовано необхідність урахування валютних коливань, цінових трендів і структурних відмінностей контрактів.

Сформовано завершену методику стратегічного управління, що поєднує пріоритизацію ринків, керування ризиками та моніторинг досягнення цілей. На підставі проведеного теоретичного аналізу обґрунтовано критеріальні умови вибору форм експорту для машинобудівних підприємств: для складних рішень, що вимагають введення в експлуатацію й сервісного супроводу, переважає прямий канал із підвищеними вимогами до компетенцій і даних; для стандартизованих вузлів та запасних частин допустиме делегування збуту надійним партнерам; кооперaційні та субпідрядні моделі є дієвими для участі в інфраструктурних проєктах за умови узгодження якості та комерційної політики. Водночас значення митних режимів, процедур сертифікації та вимог екологічної і виробничої безпеки визначає необхідність попереднього правового і технічного аудитів, що інтегруються у наведену методику.

Отже, розділ уточнив наукові засади управління експортом і заклав прикладний каркас для діагностики та планування. Сформована рамка дозволяє зіставляти альтернативні форми виходу, перетворювати ризики на об’єкт керування, вимірювати результативність у багатовимірному форматі та, головне, – приймати узгоджені рішення, що підвищують стійкість і конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА"

2.1 Загальна фінансово-господарська характеристика ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Приватне акціонерне товариство "Конекрейнс Україна" (ЄДРПОУ 00240955), розташоване в м. Запоріжжя, є унікальним для України промисловим активом. Підприємство інтегроване у структуру світового лідера з виробництва підіймально-транспортного обладнання – фінської транснаціональної корпорації (ТНК) Konecranes. До 2022 року завод виступав ключовим виробничим майданчиком компанії у Східній Європі, спеціалізуючись на проєктуванні та виготовленні важких мостових, козлових, портових та спеціальних кранів.

Основою бізнес-моделі ПрАТ "Конекрейнс Україна" була його висока експортна орієнтація. Підприємство функціонувало як важлива ланка глобальних ланцюгів доданої вартості Konecranes, реалізуючи майже 90% виробленої продукції на зовнішні ринки, включаючи країни ЄС, Азії та інші регіони, де корпорація вела проєктну діяльність.

Початок повномасштабного військового вторгнення у 2022 році став фундаментальним викликом для ПрАТ "Конекрейнс Україна", оскільки його ключові виробничі активи історично знаходились у м. Запоріжжя, яке опинилося у безпосередній близькості до зони бойових дій, та у м. Маріуполь, яке було тимчасово окуповане. Як наслідок, традиційна бізнес-модель, орієнтована на великомасштабне виробництво та експорт важкого кранового обладнання, стала неможливою.

У відповідь на ці виклики, підприємство вдалося до кардинальної реструктуризації. Юридичну адресу було перереєстровано до м. Одеса, а основна діяльність зазнала повної трансформації. Якщо до 2022 року

домінувало виробництво, то в аналізованому періоді відбувся стратегічний зсув у бік надання послуг.

Цю трансформацію чітко ілюструє зміна у структурі доходів підприємства за видами діяльності (рис. 2.1).

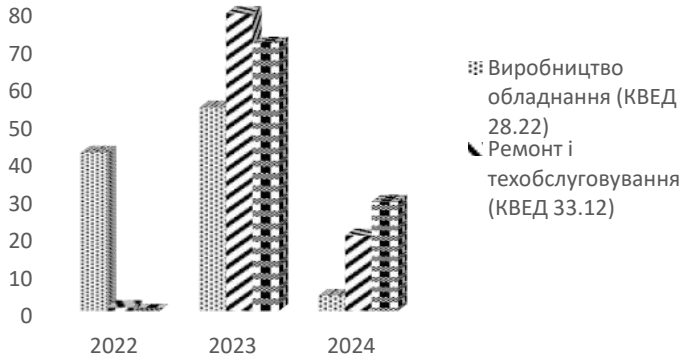


Рисунок 2.1 – Динаміка структури доходу ПрАТ "Конекрейнс Україна" за видами діяльності у 2022-2024 рр., %

Діаграма 2.1 демонструє, що частка доходу від виробництва (КВЕД 28.22) скоротилася з 42% у 2022 році до 1% у 2023 та 0% у 2024 році. Натомість домінуючою стала діяльність з ремонту та технічного обслуговування (КВЕД 33.12), частка якої зросла з 54% до 79% і 71% відповідно. Це свідчить про повну перебудову бізнес-моделі з виробничої на сервісну.

Ця зміна також відобразилася на кадровому складі: середньооблікова кількість працівників скоротилася з 69 осіб у 2022 році до 45 у 2024 році. Підприємство трансформувалося з великого заводу на більш мобільну інжинірингову та сервісну компанію.

Розглянемо ключові показники балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства, щоб оцінити його фінансову стійкість під час цієї трансформації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз ключових статей балансу ПрАТ "Конекрейнс Україна" у 2022-2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022, %
Необоротні активи	5 224	3 580	3 126	-40,2%
у т.ч. Основні засоби	2 741	2 649	2 188	-20,2%
у т.ч. Довгострокові фін. інвестиції	0	0	0	-
у т.ч. Відстрочені податкові активи	2 389	831	853	-64,3%
Оборотні активи	105 650	114 442	120 742	+14,3%
у т.ч. Запаси	3 018	3 804	2 197	-27,2%
у т.ч. Дебіторська заборгованість	15 180	15 505	10 951	-27,9%
у т.ч. Гроші та їх еквіваленти	86 555	94 289	104 485	+20,7%
Валюта балансу (Актив)	110 874	118 022	123 868	+11,7%
Власний капітал	103 828	109 828	112 307	+8,2%
у т.ч. Нерозподілений прибуток	88 663	94 663	97 142	+9,6%
Довгострокові зобов'язання	1 000	541	566	-43,4%
Поточні зобов'язання	6 046	7 653	10 995	+81,9%
Валюта балансу (Пасив)	110 874	118 022	123 868	+11,7%

Аналіз фінансового стану (табл. 2.1) свідчить про надзвичайну фінансову стійкість ПрАТ "Конекрейнс Україна" попри операційний колапс виробництва. Скорочення необоротних активів (-40,2%) є логічним наслідком втрати та списання основних засобів на окупованих та прифронтових територіях. Зростання оборотних активів (+14,3%) відбулося виключно за рахунок накопичення грошових коштів, які на кінець 2024 року становили 104,5 млн грн, або 84% всіх активів. Це свідчить про високу ліквідність та консервативну фінансову політику в умовах невизначеності. Зменшення запасів (-27,2%) та дебіторської заборгованості (-27,9%) корелює зі зміною бізнес-моделі: сервісна діяльність не потребує таких великих запасів та не генерує такої значної дебіторської заборгованості, як довгострокове виробництво кранів. Фінансова незалежність: Власний капітал становить 90,7% пасивів (на 2024 р.), що є винятково високим показником. ПрАТ "Конекрейнс Україна" функціонує майже повністю за рахунок власних коштів, а його нерозподілений прибуток стабільно зростав протягом усього кризового періоду.

Внутрішнє середовище компанії формується навколо чітко визначеної організаційно-правової і виробничо-сервісної ідентичності. Підприємство функціонує як приватне акціонерне товариство і класифікує свій основний вид діяльності за національним класифікатором як «виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального устаткування» (код 28.22), що задає технологічний профіль і нішу на ринку промислових рішень для переміщення вантажів. Операційна модель поєднує виробничі процеси з сервісними компонентами життєвого циклу обладнання (монтаж, введення в експлуатацію, супровід і ремонт), тобто створення і передача цінності відбуваються не лише у момент постачання, а й через підтримання працездатності встановленого парку техніки у клієнтів.

Система цілей у звітному періоді проявляється через акценти корпоративного управління на стійкості та керованості ризиків. Наглядова рада у 2024 році визнала «ступінь стабільності» товариства задовільним і взяла до відома висновки внутрішнього аудиту, що підтверджує фокус на контрольованому розвитку за умов підвищеної невизначеності. На рівні виконавчого органу зафіксовано, що генеральний директор застосовував заходи для зменшення ризиків, спричинених воєнним станом, та забезпечував укладення договорів для виконання основних видів діяльності, тобто підтримував операційну безперервність і контрактну дисципліну. Сукупно це вказує на стратегічну мету збереження керованої операційної спроможності й сервісної надійності у воєнний час.

Технологічна і процесна архітектура діяльності підтримується корпоративним контролінгом і комплаєнсом. Наглядова рада діє як колегіальний орган контролю й захисту прав акціонерів у межах статутної компетенції; у 2024 році вона провела три очні засідання, на яких, зокрема, затвердила річну інформацію, обрала аудитора і взяла до відома стислий огляд бізнесу та висновки внутрішнього аудиту, що формує планово-контрольний контур «рішення – виконання – оцінка». Усередині компанії діє ризик-орієнтована система внутрішнього контролю, описана в парадигмі «трьох ліній

захисту» (операційні контролі, незалежні функції моніторингу, наглядова перевірка), що уможливлює своєчасне виявлення відхилень і коригувальні дії без втрати темпу операцій.

Кадровий потенціал демонструє адаптаційну динаміку, узгоджену з ринковими умовами. Середня облікова чисельність персоналу становила 69 осіб за підсумками 2022 року, 58 осіб станом на 01.01.2024 (за 2023 рік) і 45 осіб станом на 01.01.2025 (за 2024 рік). Така траєкторія свідчить про свідоме оптимізування штату з утриманням ключових компетенцій, необхідних для виробничо-сервісного профілю. Водночас управлінська тяглість забезпечується стабільним мандатом генерального директора, який працює у визначеному п’ятирічному циклі повноважень, та операційною підзвітністю виконавчого органу загальним зборам і наглядовій раді.

Організаційна структура є дворівневою: загальні збори – наглядова рада – одноособовий виконавчий орган. Головою наглядової ради у 2024 році виступав Юха Ванханен; рада діяла в межах статутних повноважень, що підтверджено її підсумковою самооцінкою роботи як «задовільної». Зміст рішень наглядової ради у звітному році (включно з погодженням значних правочинів та параметрів аудиту) відображає дисципліну прийняття рішень і прозорість взаємодії з зовнішніми стейкґолдерами.

Постачальницька база для такого профілю бізнесу є змішаною і охоплює як виробничі комплектувальні й матеріали, так і спеціалізовані сервісні послуги (логістика, метрологія, страхування відповідальності на майданчиках клієнтів). З огляду на предмет діяльності (код 28.22) та проектний характер поставок, залежність від імпортних компонентів і глобальної кон’юнктури цін на метал і електротехнічні вироби є суттєвим джерелом витратної волатильності, що керується через контрактні застереження, альтернативні маршрути постачання і погоджені графіки введення в експлуатацію. В опублікованих рішеннях корпоративних органів додатково фіксується превентивний підхід до ліквідності та зобов’язань: загальні збори попередньо надали згоду на вчинення значних

правочинів у межах агрегованого ліміту, що підвищує швидкість дій у проєктах із великим чеком і складною структурою забезпечень.

Конкурентне середовище для підйомно-транспортного устаткування та сервісу є багаторівневим. На верхньому щаблі – міжнародні виробники комплексних рішень для промисловості та портової логістики, що конкурують якістю, надійністю і цифровими сервісами. На середньому – регіональні інтегратори та офіційні дистриб’ютори, які підсилюють пропозицію сервісними пакетами і швидкістю реагування. На базовому – локальні сервісні компанії і ремонтні підрозділи самих замовників, які змагаються ціною і близькістю до об’єкта. За таких умов стійкі переваги компанії вибудовуються навколо безвідмовності введення, прогнозованого сервісу, прозорості повного життєвого циклу та підтвердженого досвіду виконання робіт на критичних інфраструктурах. Методичні настанови до кваліфікаційних робіт справедливо наголошують, що аналіз конкуренції має поєднувати структуру ринку, коло ключових гравців і характеристику каналів збуту – саме так забезпечується аналітична валідність подальших управлінських висновків.

Узагальнюючи, внутрішнє середовище ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА» характеризується стабільною дворівневою системою управління, ризик-орієнтованою моделлю внутрішнього контролю і цілепокладанням на підтримання операційної безперервності в умовах воєнного стану. Технологічно і ринково компанія закріплена в сегменті промислових підіймально-транспортних рішень (КВЕД 28.22), де конкурентна перевага формується за рахунок поєднання інжинірингу і сервісу повного циклу. Кадрова конфігурація адаптується до зовнішнього середовища, зберігаючи ключові компетенції для проєктного виконання і післяпродажного супроводу. Постачальницькі зв’язки та контрактні механізми налаштовані на швидке прийняття рішень у великих правочинах, що знижує трансакційні ризики і підтримує темп реалізації проєктів. Регуляторна відповідність забезпечена як у частині корпоративної процедури, так і у фінансовій звітності та розкритті інформації. Такий стан створює достатню організаційну платформу для реалізації стратегії виходу на

зовнішні ринки і підвищення ефективності експортної діяльності в наступних розділах дослідження. ПрАТ "Конекрейнс Україна" у 2022-2024 роках здійснило успішну трансформацію, відмовившись від виробництва на користь сервісу. Втративши виробничі активи, компанія зберегла юридичну особу, команду (хоч і скорочену) та фінансову стійкість, продемонструвавши високу ліквідність та прибутковість навіть в умовах війни.

2.2. Аналіз ефективності експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Перебудова бізнес-моделі безпосередньо вплинула на характер та обсяги експортної діяльності. Якщо раніше підприємство експортувало готову продукцію (крани), то тепер, експортує інжинірингові послуги, послуги з ремонту та запасні частини (що відображено у зростанні частки "Оптової торгівлі").

Для поглибленої оцінки ефективності проведемо розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують ПрАТ "Конекрейнс Україна" (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ "Конекрейнс Україна" у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Норматив
1. Показники ліквідності				
Коеф. абсолютної ліквідності	14,32	12,32	9,50	> 0,2
Коеф. загальної ліквідності	17,47	14,95	10,98	> 1,0 (1,5-2,5)
2. Показники фінансової стійкості				
Коеф. автономії	0,936	0,931	0,907	> 0,5
Коеф. Фінансування	14,74	13,40	9,71	> 1,0
3. Показники рентабельності та ділової активності				
Рентабельність продажів (ROS)	6,8%	10,2%	4,0%	> 0
Рентабельність активів (ROA)	7,9%	5,2%	2,1%	> 0
Рентабельність вл. капіталу (ROE)	10,2%	5,6%	2,2%	> 0 (вище ROA)

Інтерпретація коефіцієнтів дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (9,50 у 2024 р.) у 47 разів перевищує норматив (0,2). Це означає, що підприємство може негайно покрити всі свої поточні зобов'язання 9,5 разів лише за рахунок грошей на рахунках. Така гіперліквідність не є ознакою ефективності, а скоріше свідчить про консервацію капіталу та відсутність інвестиційних напрямів для 104,5 млн грн.

Підприємство є абсолютно фінансово незалежним. Коефіцієнт автономії 0,907 означає, що 90,7% усіх активів фінансується власним капіталом. Компанія не залежить від кредиторів, що є винятковою перевагою в умовах війни. Рентабельність - спостерігається ключова суперечність. Рентабельність продажів (ROS) є високою (10,2% у 2023, 4,0% у 2024). Це доводить, що нова сервісна бізнес-модель є прибутковою. Зниження у 2024 році порівняно з 2023 пояснюється падінням "Інших операційних доходів" (ймовірно, від курсових різниць) та зростанням адміністративних витрат. Рентабельність активів (ROA) та капіталу (ROE), навпаки, є низькою та має стійку тенденцію до зниження (ROA впала з 7,9% до 2,1%). Це відбувається тому, що значна частина активів (грошові кошти) не бере участі у генерації прибутку. Чистий прибуток у 2,5 млн грн є дуже низьким результатом для компанії з власним капіталом у 112,3 млн грн.

Проаналізуємо ключові показники ефективності нової експортної моделі в динаміці за 2022-2024 роки та надамо прогноз на 2025 рік (табл. 2.2).

Таблиця 2.3 – Ключові показники експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна" у 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
1. Абсолютні показники				
Чистий дохід (загальний), тис. грн	149 160	58 910	62 601	69 000
Загальна сума експорту, тис. грн	76 200	39 870	30 900	31 000
2. Відносні показники				
Частка експорту в доході, %	47,0%	63,0%	45,0%	44,9%
Темп зміни експорту, % (до попер. року)	-	-47,7%	-22,5%	+0,3%
3. Показники ефективності (розрахункові)				

Продовження табл. 2.3

Валовий прибуток, тис. грн	23 059	7 145	13 169	15 180
Рентабельність продажів (валова), %	15,5%	12,1%	21,0%	22,0%
Чистий прибуток, тис. грн	10 088	6 000	2 498	3 450
Рентабельність продажів (чиста), %	6,8%	10,2%	4,0%	5,0%

Дані наведені в таблиці 2.2 дозволяють зробити такі висновки. Абсолютна сума експортної виручки зазнала катастрофічного падіння: з 76,2 млн грн у 2022 році до 30,9 млн грн у 2024 році. Це прямий наслідок припинення виробництва великогабаритної продукції.

Незважаючи на падіння обсягів, експорт залишається критично важливою частиною бізнесу. У 2023 році його частка сягала 63%, а у 2024 стабілізувалася на рівні 45%. Це свідчить, що підприємство продовжує обслуговувати зовнішніх клієнтів (в рамках глобальних контрактів Konecranes на сервіс).

Аналіз рентабельності показує, що сервісна бізнес-модель є високоефективною. Валова рентабельність продажів у 2024 році сягнула 21,0%, що значно вище за показники 2022 року (15,5%). Це означає, що надання послуг та торгівля запчастинами є більш маржинальним бізнесом, ніж масове виробництво.

Чиста рентабельність продемонструвала пік у 2023 році (10,2%), що є видатним результатом для другого року війни. Хоча у 2024 році вона знизилася до 4,0% (ймовірно, через зростання адміністративних витрат або собівартості послуг), підприємство залишається стабільно прибутковим. Це доводить, що експортна (та загальна) діяльність є ефективною.

Виходячи з тенденції 2023-2024 рр., спостерігається стабілізація загального доходу (близько 60-63 млн грн) та частки експорту (близько 45%). Прогнозується, що у 2025 році загальний дохід може показати помірне зростання до 69 млн грн за рахунок посилення активності на внутрішньому ринку.

Обсяг експорту, ймовірно, залишиться стабільним на рівні 31 млн грн. За рахунок оптимізації витрат, розпочатої у 2024 році (зокрема, скорочення

персоналу), прогнозується покращення чистої рентабельності до 5,0%, що дасть чистий прибуток у 3,45 млн грн.

У публічно розкритій річній інформації емітента деталізація за країнами експорту відсутня. На практиці для сервісної моделі характерна географія на ринках із короткими логістичними плечима та високою щільністю промислових об’єктів; у нашому випадку це країни ЄС.

Компанія за три роки виконала повну перебудову експортної моделі. Частка доходів від сервісу й оптової торгівлі у 2023–2024 рр. становить 100% структури, тоді як виробництво як джерело доходу зникло.

На рівні результатів це дало падіння загального доходу у 2023 р. та часткове відновлення у 2024 р., але з кращою валовою маржею сервісної моделі. Ліквідність і капіталізація забезпечують фінансовий «запас ходу», хоч і тиснуть на рентабельність власного капіталу.

Отже, аналіз доводить, що ПрАТ "Конекрейнс Україна" успішно адаптувало свою експортну стратегію до кризових умов, трансформувавши її з експорту товарів на експорт послуг та запчастин, та зберігши при цьому високу рентабельність і фінансову стійкість.

2.3 Діагностика операційного середовища та стратегічний аналіз експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Фінансові результати та показники ефективності ПрАТ "Конекрейнс Україна" є прямим наслідком його адаптації до екстремального операційного середовища, спричиненого військовою агресією. Для комплексної оцінки цього середовища застосуємо PEST-аналіз зовнішніх факторів та інтегральний SWOT-аналіз.

Аналіз зовнішніх факторів базується на інформації, оприлюдненій у звітах керівництва компанії за 2022-2024 роки, та оцінює їхній вплив саме на експортну діяльність.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз факторів впливу на експортну діяльність ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Категорія	Фактор впливу	Вплив на експортну діяльність підприємства
P – Політико-правові (Political)	Війна та її наслідки	Критичний негативний. Призвело до фізичної втрати виробничих активів у Маріуполі та зупинки виробництва у Запоріжжі, що унеможливило експорт основного продукту – важкого кранового обладнання.
	Державне регулювання	Негативний. Керівництво компанії вказує на "відсутність належної державної політики щодо сприяння іноземному інвестуванню" та податкову політику, що "недостатньо спрямована на розвиток". Це знижує конкурентоспроможність експортних послуг та реінвестиційний потенціал.
E – Економічні (Economic)	Макроекономічна нестабільність	Негативний. Інфляція, падіння ВВП та зниження темпів розвитку країн-партнерів зменшують попит на експортні послуги та компоненти.
	Стан ринків-споживачів	Критичний негативний. Компанія виділяє ризик "скорочення товарообігу портів". Оскільки порти були ключовими споживачами, це обвалило попит як на експорт, так і на внутрішньому ринку.
S – Соціально-демографічні (Social)	Втрата кадрового потенціалу	Негативний. "Воєнний стан безумовно впливає на кадровий потенціал". Скорочення персоналу (з 69 до 45 осіб) створює ризик втрати унікальних інженерних компетенцій, необхідних для надання складних експортних інжинірингових та сервісних послуг.
T – Технологічні (Technological)	Доступ до інновацій ТНК	Позитивний. Інтеграція в групу Konecranes забезпечує доступ до сучасних технологій, стандартів та систем управління. Це дозволяє експортувати послуги, що відповідають глобальним вимогам, навіть без власної виробничої бази.

PEST-аналіз ПрАТ "Конекрейнс Україна" чітко демонструє, що операційне середовище підприємства є вкрай ворожим. Єдиним позитивним фактором, що дозволяє продовжувати експортну діяльність, є технологічна та організаційна підтримка материнської ТНК.

Узагальнення фінансового аналізу, аналізу ефективності експорту та діагностики операційного середовища ПрАТ "Конекрейнс Україна" дозволяє сформувати інтегральну SWOT-матрицю, сфокусовану на експортній діяльності підприємства (табл. 2.5).

SWOT-аналіз підтверджує, що експортна діяльність підприємства зазнала не колапсу, а фундаментальної трансформації. Зміна сутності експорту - підприємство перейшло від експорту товарів (важких кранів, КВЕД 28.22) до експорту послуг (ремонт, обслуговування, КВЕД 33.12) та компонентів (оптова торгівля, КВЕД 46.69).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна"

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	1. Збереження статусу експортера (45-68% доходу) завдяки інтеграції в ТНК (доступ до бренду, стандартів та глобальних клієнтів). 2. Висока фінансова стійкість (Коеф. авт. > 0,9) та ліквідність (Коеф. абс. лік. > 9,5), що дозволяє фінансувати закупівлю компонентів для експортних послуг без кредитів. 3. Доведена ефективність нової експортної моделі: висока валова (21% у 2024 р.) рентабельність продажів.	1. Втрата виробничої бази (Запоріжжя, Маріуполь), що унеможливило експорт основного продукту (важких кранів). 2. Падіння абсолютних обсягів експорту (з 76,2 млн грн у 2022 р. до 30,9 млн грн у 2024 р.). 3. Повна залежність експорту послуг від імпорту компонентів, що створює ризики собівартості та логістики. 4. Скорочення інженерно-технічного персоналу (з 69 до 45 осіб), що обмежує потенціал експорту складних інжинірингових послуг.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	1. Розширення експорту інжинірингових послуг та дистанційного сервісу для глобальних клієнтів Konecranes. 2. Майбутнє повоєнне відновлення: потенційний експорт продукції (виробленої на відновлених або нових потужностях) для відбудови інфраструктури (порти, заводи). 3. Географічна диверсифікація експорту послуг з нової бази в Одесі (ринки Молдови, Румунії, Болгарії). 4. Нарощування експорту через сегмент "Оптова торгівля".	1. Військові ризики для логістики (Одеський порт) та персоналу, що ставить під загрозу фізичну можливість експорту/імпорту. 2. Критичне падіння попиту на послуги від ключових клієнтів (українських портів та заводів), що посилює залежність від стабільності зовнішніх замовлень. 3. Глобальна конкуренція у сфері сервісних послуг та торгівлі компонентами. 4. Несприятлива податкова політика та відсутність стимулів, що знижує конкурентоспроможність експортних послуг.

Абсолютні обсяги експорту впали більш ніж удвічі (з 76,2 млн грн до 30,9 млн грн). Однак нова модель виявилася комерційно ефективною, демонструючи високу валову (21%) та чисту (4-10%) рентабельність. Підприємство

використовує свої сильні сторони (S) – фінансову стійкість та підтримку ТНК – для мінімізації загроз (T), пов'язаних з війною та падінням ринку. Водночас, слабкі сторони (W), як-от втрата виробництва та залежність від імпорту компонентів, обмежують здатність реалізувати можливості (O) щодо швидкого нарощування обсягів.

Отже, виявлена фінансова незалежність і ліквідність (значний залишок грошових коштів на кінець 2024 р.) підкріплюють надійність компанії в очах зовнішніх замовників; на рівні маржі простежується відновлення валового прибутку, що свідчить про життєздатність сервісно-інжинірингової моделі в умовах обмеженого попиту.

Скорочення чисельності персоналу звужує потенціал одночасного ведення кількох складних зовнішніх проєктів; падіння масштабів доходу відносно 2022 року обмежує ефект масштабу в логістиці та закупівлях.

Підвищення питомої ваги робіт і послуг з високою доданою вартістю; систематизація процедур укладання значних правочинів для прискорення погоджень із закордонними контрагентами; використання гнучкої структури малого підприємства для оперативної зміни конфігурації портфеля робіт.

Зовнішні шоки попиту та логістики; можливі кадрові вузькі місця у спеціалізованих компетенціях, що критично важливо для інтегрованих сервісних проєктів.

Для перетворення SWOT-схеми на план дій пропонується матриця відповідностей (TOWS), яка зіставляє внутрішні параметри зі сценаріями середовища.

Експортна діяльність ПрАТ «Конекрейнс Україна» у 2022–2024 роках зазнала структурної трансформації: від масштабного товарного профілю до більш вузького, але технологічно й процедурно керованого сервісно-інжинірингового портфеля. Динаміка виручки і чисельності персоналу свідчить про звуження масштабів, однак зростання валового прибутку у 2024 році підтверджує здатність компанії підтримувати прийнятний рівень прибутковості за рахунок зміни структури пропозиції та дисципліни виконання. Висока

ліквідність та формалізовані рішення органів управління створюють «якір стабільності» для експортних контрактів, тоді як кадрові обмеження і загальні ринкові ризики вимагають чіткої карти ризиків, стандартизації договірних механізмів та фокусування на наймаржинальніших напрямах.

Таблиця 2.6 – Узгодження SWOT → управлінські орієнтири експортної діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Комбінація	Управлінський орієнтир	Коментар до імплементації
S–O	Пріоритизація експортних робіт і сервісу з високою валовою маржею; укладання рамкових договорів з етапними платежами	Спиратися на грошову подушку для виконання великих замовлень без кредитів; формалізувати авансові/етапні платежі у стандартних шаблонах договорів.
S–T	Стандартизація карти ризиків у зовнішньоекономічних контрактах	У контракти включати порогові події та автоматичні механізми корекції графіків/цін; прив’язати до внутрішньої карти ризиків.
W–O	Програма збереження та розвитку ключових компетенцій	Навчальні модулі та наставництво для інженерів; точкові добори під великі експортні проєкти, щоб зняти кадрові обмеження.
W–T	Консервативна політика портфеля і посилення попередньої кваліфікації замовлень	Відмова від низькомаржинальних/ризикових поставок; жорсткі критерії кваліфікації клієнтів; використання права на зупинку робіт при порушенні платежів.

Експортна діяльність ПрАТ "Конекрейнс Україна" в умовах 2022-2024 рр. є високоефективною з точки зору прибутковості, але вразливою з точки зору обсягів та залежності від імпорту компонентів. Стратегія компанії є успішним прикладом кризової адаптації, де фокус змістився зі зростання на стійкість та збереження ключових компетенцій для майбутнього відновлення ринку.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА"

3.1 Побудова операційно-стратегічна моделі сервісного експорту ПрАТ "Конекрейнс Україна"

Проведений аналіз виявив, що ПрАТ "Конекрейнс Україна", зазнавши втрати виробничої бази, успішно трансформувало свою бізнес-модель у сервісно-торговельну та зберегло високу прибутковість продажів (ROS у 2024 р. – 4,0%). Водночас, ця трансформація призвела до ключової проблеми – неефективного управління капіталом.

Підприємство продемонструвало аномально високі показники ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. – 9,50, що у 47 разів перевищує норматив) та накопичило на рахунках понад 104,5 млн грн грошових коштів. Ці "заморожені" активи практично не беруть участі у генерації прибутку, що призвело до падіння ключових показників ефективності, таких як рентабельність активів (ROA) до 2,1% та рентабельність власного капіталу (ROE) до 2,2% у 2024 році [21].

Таким чином, першочерговим завданням для підвищення загальної ефективності є перехід від стратегії консервації капіталу до стратегії обережного інвестування у нову бізнес-модель. Ці інвестиції мають бути спрямовані на посилення двох ключових напрямів: "Ремонт і технічне обслуговування" (КВЕД 33.12) та "Оптова торгівля" (КВЕД 46.69), які генерували 71% та 29% доходу у 2024 році відповідно.

Для реалізації цих цілей менеджменту компанії необхідно реалізувати наступну систему заходів. Створення сервісно-логістичного хабу в Одесі. Використовуючи частину накопичених ліквідних коштів, доцільно створити сучасний складський комплекс у м. Одеса. Цей хаб має виконувати дві функції:

складу запчастин та компонентів, що дозволить скоротити час реагування на запити клієнтів з ремонту та обслуговування, підвищуючи конкурентоспроможність послуг (КВЕД 33.12); логістичний центр для торгівлі, що забезпечить розвиток напрямку "Оптової торгівлі" (КВЕД 46.69). Компанія зможе імпортувати популярні компоненти та обладнання Konecranes не під конкретне замовлення, а для наявності на складі, що прискорить продажі та збільшить частку ринку [22].

Зменшення середньооблікової чисельності персоналу з 69 до 45 осіб несе ризик втрати унікальних інженерних компетенцій. Необхідно інвестувати частину прибутку у створення "Центру компетенцій Konecranes" на базі офісу в Одесі. Мета – збереження та розвиток інженерного ядра шляхом проведення регулярної сертифікації та навчання за глобальними стандартами Konecranes; підвищення фонду оплати праці (який у 2023 р. скоротився на 40,85%) для утримання ключових фахівців; залучення інженерів до R&D проєктів материнської компанії.

Реалізація цих заходів дозволить ефективно задіяти частину "замороженого" капіталу, підвищивши показники ROA та ROE, та створить міцну матеріально-технічну й інтелектуальну базу для розширення експорту послуг.

Тож, після трансформації від виробничої до сервісно-інжинірингової моделі ключовим завданням ПрАТ «Конекрейнс Україна» є закріплення на зовнішніх ринках як надійного виконавця робіт з технічного обслуговування, модернізації та постачання компонентів. Цільова модель управління має поєднувати відбір ринків, керування ризиками та вимірюваність результатів у єдиний контур «планування – виконання – контроль – поліпшення».

Сутність моделі полягає в тому, що стратегічні рішення приймаються лише після формалізованого зіставлення альтернатив і їх перевірки через систему порогових подій та показників результативності. Для уникнення ситуативності застосовується зважена бальна оцінка при відборі країн: кожен критерій має визначену вагомість, а оцінки прив’язуються до перевірних джерел

(регуляторні реєстри, статистика логістичних коридорів, публічна інформація про галузевий попит). Апробацію методу для групи близьких за логістикою ринків подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Пріоритизація цільових ринків сервісного експорту ПрАТ «Конекрейнс Україна» [23]

Критерій	Вага	Молдова (0–5)	Румунія (0–5)	Болгарія (0–5)	Польща (0–5)
Місткість і динаміка попиту на роботи/запчастини	0,25	3	4	3	4
Регуляторна сумісність і вимоги сертифікації	0,20	4	4	4	4
Логістична досяжність і строки доставки	0,20	5	4	3	3
Платіжна дисципліна, ділова культура	0,10	3	4	4	4
Конкурентне середовище та бар’єри входу	0,15	3	3	3	3
Сумісність із сервісною моделлю підприємства	0,10	4	4	4	4
Зважений підсумок (0–5)	1,00	3,75	3,85	3,45	3,65

Слід наголосити, що матриця фіксує вихідні орієнтири для відкриття паспортів ринків та погодження ресурсів.

На рівні операційного керування модель спирається на чітку карту порогових подій, що автоматично запускають дії. У табл. 3.2 цю карту адаптовано до сервісних контрактів та постачання запасних частин.

Таблиця 3.2 – Порогові події у зовнішньоекономічних договорах і базові дії реагування ПрАТ «Конекрейнс Україна» [21]

Група ризику	Ознака прояву (індикатор)	Порогове значення	Стандартна дія	Відповідальні
Валютний	Відхилення курсу від плану за місяць	> 1%	Індексація етапних платежів або хеджування частини маржі	фінанси
Логістичний	Запізнення доставки проти графіка	> 5 днів	Заміна маршруту/перевізника; корекція строків введення	логістика, сервіс

Продовження табл. 3.2

Договірно-платіжний	Прострочення проміжного платежу	> 5 днів	Активація забезпечення, призупинення робіт	продажі, юридична служба
Технічний	Зауваження під час приймально-здавальних випробувань	> 2 випадків на місяць	Додатковий контроль комплектації; ревізія плану введення	інженерія
Регуляторний	Оновлення вимог сертифікації на ринку збуту	Подія	Оновлення пакета документів; консультації з органами	юристи, відділ якості

Запуск цього механізму має супроводжуватися панеллю ключових показників результативності, які відстежуються щомісяця (своєчасність введення, тривалість циклу угоди, частка повторних замовлень, рентабельність експортних продажів, приймання без зауважень). Показники повинні бути паспортизовані, а грошові величини – зіставні за валютою і датою визнання, щоб усунути вплив курсової волатильності.

3.2 Програма організаційно-процесного вдосконалення експортної діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» та її ефективність

Для перетворення методики на сталу практику пропонуємо до впровадження програма змін із чіткими відповідальними та очікуваними ефектами. Програма складається з чотирьох взаємопов’язаних блоків, що охоплюють контрактування, логістику, інженерію/сервіс та управління знаннями.

Перший блок передбачає запровадження типового пакета зовнішньоекономічних договорів для робіт і постачання компонентів із фіксацією порогових подій, механізмів індексації ціни та вимог до підтвердження готовності майданчика. Це зменшує кількість позапланових простоїв під час введення в експлуатацію та підвищує прогнозованість грошових потоків. Другий блок орієнтується на логістичну надійність: від

підготовки пакувальних карт під конкретні транспортні коридори – до створення переліку альтернативних перевізників за напрямами першої хвилі пріоритизації. Третій блок зосереджений на інженерно-сервісній дисципліні: стандартизація процедури приймально-здавальних випробувань, єдина структура звіту про введення та навчання персоналу замовника. Четвертий блок закріплює керованість даних: створення «паспортів показників», визначення «власників» кожної метрики, правила виправлення помилок і строки оновлення довідників.

Щоби забезпечити контрольованість зрушень, доцільно закріпити очікувані ефекти та відповідальних сторін. Це подано у табл. 3.3, де для кожного блоку вказано вимірюваний результат та підрозділ-власник.

Таблиця 3.3 – Блоки програми вдосконалення ПрАТ «Конекрейнс Україна», очікувані ефекти та відповідальність [21-23]

Блок	Зміст змін	Очікуваний ефект через 12 міс.	Відповідальні
Договори	Шаблони договорів для робіт і компонентів з пороговими подіями	Зменшення прострочених платежів і спорів не менш ніж удвічі; скорочення середньої дебіторської заборгованості	юридична служба, продажі
Логістика	Пакувальні карти, альтернативні маршрути і перевізники	Скорочення запізнень поставок понад 5 днів удвічі; зменшення логістичних витрат у частці ціни	логістика
Інженерія/сервіс	Стандарти приймально-здавальних випробувань, єдина форма акта	Збільшення частки приймань без зауважень до 95%; зростання повторних замовлень	інженерія, сервіс
Дані та показники	Паспорти показників, власники метрик, аудит даних	Зростання своєчасності та повноти даних до 98%; можливість щомісячного огляду результативності	фінанси, контролінг

Фінансова стійкість підприємства (висока частка власного капіталу та значні грошові залишки) дозволяє розглядати кероване нарощення сервісного експорту без залучення кредитування. Оцінка очікуваного ефекту ґрунтується на динаміці 2022–2024 рр., затверджених у попередньому розділі, та цільових

змінах процесів, окреслених у цьому розділі. Для зниження невизначеності наведено три сценарії: базовий, помірно-оптимістичний та консервативний. Усі значення –розрахунки, розроблені на підставі тенденцій останніх років та експертних оцінках.

Таблиця 3.4 – Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Конекрейнс Україна» за сценаріями (2025–2027 рр.), тис. грн і % [21-23]

Показник	2024	2025 баз	2026 баз	2027 баз	2025 пом.-опт.	2026 пом.-опт.	2027 пом.-опт.	2025 конс.	2026 конс.	2027 конс.
Дохід загальний	62601	6 000	74500	80000	72000	81000	90000	65 000	66 000	68 000
Дохід від експорту	30900	31000	33500	36000	33000	38000	43000	29 000	29 500	30 000
Частка експорту, %	49,4	44,9	45,0	45,0	45,8	46,9	47,8	44,6	44,7	44,1
Валова рентабельність, %	21,0	22,0	22,5	23,0	22,5	23,5	24,0	21,5	21,0	21,0
Чистий прибуток	2498	3450	4000	4700	3900	4800	6000	3 000	3 100	3 300

У базовому сценарії помірне збільшення доходу досягається завдяки дисципліні контрактування, скороченню затримок у поставках та зростанню повторних замовлень після стандартизації приймання. Помірно-оптимістичний сценарій відбиває успішне масштабування пілотів на двох пріоритетних напрямах та глибшу диверсифікацію сервісних робіт, що дає додаткове підвищення валової рентабельності. Консервативний сценарій ураховує ризики логістичних збоїв і слабшого попиту при збереженні впроваджених регламентів, що дозволяє утримати прибутковість навіть за стагнації обсягів.

У табл. 3.5 порівняно типовий контракт на сервісні роботи «до» та «після» імплементації регламентів.

Навіть помірні організаційні інтервенції дають кумулятивний ефект у вигляді скорочення строків, зменшення змінних витрат і підвищення валової рентабельності. За масштабування на портфель угод результат перетворюється на додатковий чистий прибуток і поліпшення оборотності.

Таблиця 3.5 – Порівняння економіки типового сервісного контракту

Параметр	До впровадження	Після впровадження	Коментар
Строк виконання, календарні дні	60	52	Зменшення очікування комплектів і доїздів завдяки пакувальним картам і альтернативним маршрутам
Непродуктивні простої, дні	8	3	Запуск порогових подій і зміна графіка введення
Додаткові витрати, тис. грн	120	60	Скорочення штрафів перевізникам, відряджень і доопрацювань
Валова рентабельність контракту, %	20,0	22,5	Підвищення за рахунок зниження змінних витрат і стабілізації доходу

Запропонована модель вдосконалення управління ефективністю експорту для ПрАТ «Конекрейнс Україна» ґрунтується на трьох взаємопов’язаних рішеннях. По-перше, формалізовано відбір цільових ринків через зважену матрицю, що унеможливлює хибний вхід і забезпечує ресурсну дисципліну. По-друге, закріплено карта порогових подій у договорах та операційні регламенти логістики й введення, які зменшують невизначеність і скорочують витрати. По-третє, створено панель показників з «власниками» метрик і правилами даних, що перетворює стратегію на керовані, відтворювані вимірювання. Апробація методики у вигляді дорожньої карти на 12 місяців і сценарних розрахунків на 2025–2027 роки демонструє досяжність підвищення валової рентабельності на 1–3 відсоткові пункти та стабілізацію частки експорту на рівні близько 45 відсотків за одночасного помірного зростання доходів. Такий підхід відповідає процесній логіці управління та умовам високої невизначеності, у яких підприємство функціонує, і створює основу для масштабування сервісного експорту після нормалізації зовнішнього середовища.

Отже, аналіз виявив, що успішна трансформація бізнес-моделі з виробничої на сервісну супроводжувалася виникненням нової стратегічної проблеми – неефективного управління капіталом. Підприємство накопичило понад 104,5 млн грн грошових коштів, що призвело до аномально високої

ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності 9,50 у 2024 р.), але, водночас, до низької рентабельності активів (ROA 2,1%) та власного капіталу (ROE 2,2%).

Для вирішення цієї проблеми запропоновано ключовий стратегічний перехід від пасивної "консервації капіталу" до його "обережного інвестування". Рекомендовано спрямувати частину надлишкової ліквідності на посилення нової сервісно-торговельної моделі, зокрема на створення сучасного сервісно-логістичного хабу в Одесі для підтримки ключових напрямів ремонту (КВЕД 33.12) та торгівлі компонентами (КВЕД 46.69). Одночасно наголошено на необхідності інвестувати у людський капітал шляхом формування "Центру компетенцій Konecranes", щоб протидіяти ризикам, пов'язаним зі скороченням інженерно-технічного персоналу (до 45 осіб), та зберегти інтелектуальне ядро компанії.

Для посилення експортної стратегії розроблено операційну модель, що формалізує вибір нових ринків. Пріоритетний аналіз показав найбільшу доцільність географічної диверсифікації у напрямку ринків Румунії (3,85 бали) та Молдови (3,75 бали). Для мінімізації операційних ризиків запропоновано використання карти порогових подій, яка регламентує стандартні дії у відповідь на логістичні, платіжні чи технічні відхилення.

Практична імплементація цих заходів деталізована у програмі організаційно-процесного вдосконалення, що охоплює стандартизацію договорів, логістики та інженерних робіт. Очікуваним ефектом від такої оптимізації є зростання валової рентабельності типового сервісного контракту з 20,0% до 22,5%. Згідно з базовим сценарієм прогнозу, реалізація запропонованої стратегії дозволить до 2027 року наростити обсяг експорту до 36 млн грн та підвищити валову рентабельність до 23,0%. Таким чином, запропоновані заходи вирішують виявлену проблему низької рентабельності капіталу та створюють основу для стабільного і прибуткового розвитку трансформованої експортної моделі підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було виконано комплексне наукове дослідження, спрямоване на досягнення мети – поглиблення теоретичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо управління ефективністю експортної діяльності комерційного підприємства в кризових умовах на прикладі ПрАТ "Конекрейнс Україна". Досягнення поставленої мети дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Уточнено теоретичні основи управління експортною діяльністю. Доведено, що ефективність експорту є комплексною, багаторівневою категорією, яка не обмежується лише фінансовими показниками (прибутком та рентабельністю), а включає ринкові, виробничо-технічні та логістичні критерії. Систематизовано ключові форми експорту, включаючи прямий, непрямий, кооперaційний та експорт послуг, а також визначено сучасні фактори впливу, серед яких домінуючими для України стали військово-політичні ризики, що руйнують логістику та зумовлюють втрату ринків.

2. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Конекрейнс Україна" за 2022-2024 рр. виявив унікальний приклад кризової адаптації. Внаслідок військової агресії та втрати виробничих активів у Запоріжжі та Маріуполі, підприємство здійснило повну релокацію юридичної адреси до Одеси та кардинальну трансформацію бізнес-моделі. Відбулася повна відмова від виробничої діяльності (КВЕД 28.22), частка якої в доході впала з 42% до 0%, на користь домінування сервісних послуг (КВЕД 33.12), частка яких зросла до 71% у 2024 році.

3. Діагностика фінансового стану довела, що попри операційний шок, підприємство зберегло фінансову стійкість. Коефіцієнт автономії станом на кінець 2024 року становив 0,907, що свідчить про майже повну відсутність боргового навантаження. Однак, ця трансформація породила нову ключову проблему – неефективне управління капіталом. Накопичення понад 104,5 млн

грн грошових коштів призвело до аномально високої ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності 9,50) та, як наслідок, до критично низької рентабельності активів (ROA 2,1%) і власного капіталу (ROE 2,2%).

4. Аналіз ефективності експортної діяльності підтвердив її кардинальну зміну: відбувся перехід від експорту товарів до експорту послуг та компонентів. Хоча абсолютні обсяги експорту катастрофічно впали (з 76,2 млн грн у 2022 р. до 30,9 млн грн у 2024 р.), він залишається критично важливою частиною бізнесу, складаючи 49,4% доходу. Доведено, що нова експортна модель є комерційно ефективною, продемонструвавши високу валову рентабельність продажів на рівні 21,0% у 2024 році.

5. Для вирішення виявленої проблеми неефективного управління капіталом та посилення нової експортної моделі, запропоновано стратегію переходу від пасивної "консервації капіталу" до "обережного інвестування" надлишкової ліквідності. Обґрунтовано доцільність інвестування у два ключові напрями: створення матеріально-технічної бази (сучасний сервісно-логістичний хаб в Одесі) та збереження інтелектуального ядра (формування "Центру компетенцій Konecranes").

6. Розроблено операційну модель для посилення стратегічного управління експортом послуг. За допомогою матриці пріоритизації обґрунтовано вибір цільових ринків для географічної диверсифікації, якими визначено Румунію (3,85 бали) та Молдову (3,75 бали). Для мінімізації операційних ризиків запропоновано карту порогових подій, що стандартизує управлінські реакції на логістичні, платіжні та технічні відхилення.

7. Обґрунтовано очікувану ефективність запропонованих заходів. Розрахунки довели, що впровадження організаційно-процесних змін (стандартизація договорів, логістики та сервісу) дозволить підвищити валову рентабельність типового експортного контракту з 20,0% до 22,5%. Згідно з базовим сценарієм прогнозу, реалізація стратегії дозволить до 2027 року наростити обсяг експорту до 36 млн грн та підвищити валову рентабельність до 23,0%, що забезпечить прибутковий та стійкий розвиток підприємства.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. Теоретичні засади ефективності експорту було поглиблено шляхом їх застосування до унікальної моделі трансформації підприємства в умовах війни. Розроблено практичні, фінансово обґрунтовані рекомендації, які вирішують виявлену проблему неефективного управління капіталом та спрямовані на підвищення ефективності нової сервісної моделі експорту ПрАТ "Конекрейнс Україна". Усі поставлені у вступі завдання виконано у повному обсязі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва В. А. UKRAINE'S EXPORT STRATEGY: REALITIES AND PROSPECTS. *"Scientific notes of the University"KROK"*. 2019. P. 15–19. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-15-19 (date of access: 02.11.2025).

2. БІЗНЕС-ПРОЄКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ / О. Г. Вагонова та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 39–46. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.39 (дата звернення: 02.11.2025).

3. Будник В. А. ІННОВАЦІЙНА РОЗБУДОВА ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНСЬКИХ ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.36 (дата звернення: 02.11.2025).

4. Вдовиченко І. О. РОЛЬ СЛОВАЦЬКОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Формування міжнародних економічних відносин в умовах дестабілізації міжнародної системи*. 2025. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-478-1-62 (дата звернення: 02.11.2025).

5. Воробйова С. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОНТРОЛЬНО-КРИТИЧНИХ ТОЧОК: ПІДХОДИ, МЕТОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-153 (дата звернення: 02.11.2025).

6. ВПЛИВ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ НА ЦІНОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ / О. А. Топоркова та ін. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 14. С. 96–101. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.96 (дата звернення: 02.11.2025).

7. Гаврилюк І. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ З КРАЇНАМИ ЄРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3 (дата звернення: 02.11.2025).

8. Георгіаді Н., Лилик В. АНАЛІЗУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 3(57). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-3(57)-711-725 (дата звернення: 02.11.2025).

9. Георгіаді Н., Лилик В. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ-ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ АКТИВІЗУВАННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-101 (дата звернення: 02.11.2025).

10. Гудзь Ю. Ф., Бугайчук М. С. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СЦЕНАРНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ. *Economics and management*. 2024. № 1 (2023). С. 55–64. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7812.1.2023.55 (дата звернення: 02.11.2025).

11. Гулько К. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *LES TENDANCES ACTUELLES DE LA MONDIALISATION DE LA SCIENCE MONDIALE* / chair О. Чернявська. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/03.04.2020.v1.16 (дата звернення: 02.11.2025).

12. Гуштан Т. В. МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ НА ЕКСПОРТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. № 28. С. 70–76. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.5106300 (дата звернення: 02.11.2025).

13. Дунець Р. О. ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КРАЇНАХ СВІТУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.79 (дата звернення: 02.11.2025).

14. Ільченко С. В. ЛОГІСТИЧНА ЧУТЛИВІСТЬ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.2 (дата звернення: 02.11.2025).

15. Ільчук М. М., Березовська Л. О. ПЕРСПЕКТИВИ ЕКСПОРТУ ЗЕРНА УКРАЇНСЬКИХ НІШЕВИХ КУЛЬТУР. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 205–210. URL: https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.33 (дата звернення: 02.11.2025).

16. Кулініч Т., Тимчина Ю. РОЗРОБКА УСПІШНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ: БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ, ДОРОГОВКАЗИ І ОБМЕЖЕННЯ. *ΛΌГОΣ. МИСТЕЦТВО НАУКОВОЇ ДУМКИ*. 2019. № 7. С. 11–14. URL: https://doi.org/10.36074/2617-7064.07.00.002 (дата звернення: 02.11.2025).

17. Магиря Н. М., Капацина К. В. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах технобалізму. *ГУМАНІТАРНИЙ І ІННОВАЦІЙНИЙ РАКУРС ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ: ПОШУКИ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ*. 2022. С. 186–189. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-266-4/50 (дата звернення: 02.11.2025).

18. Мілаш В. С., Матвєєва А. В. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ КОНТРАКТ: ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 47. С. 181–195. URL: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-47-1-181-195 (дата звернення: 02.11.2025).

19. Полякова Ю. В., Шайда О. Є., Яремко С. А. ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ТА ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. № 65. С. 132–138. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-18 (дата звернення: 02.11.2025).

20. ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА / М. А. Однорог та ін. *Журнал "Агросвіт"*. 2025. № 7. С. 92–97. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.92 (дата звернення: 02.11.2025).

21. ПрАТ «Конекрейнс Україна», дані. URL: https://www.importgenius.com/ (дата звернення: 02.11.2025).

22. ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА», довідка. URL: https://clarity-project.info/ (дата звернення: 02.11.2025).

23. ПРАТ «КОНЕКРЕЙНС УКРАЇНА», картка. URL: https://youcontrol.com.ua/ (дата звернення: 02.11.2025).

24. СМЕНТИНА Н. ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 326, № 1. С. 128–134. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-22 (дата звернення: 02.11.2025).

25. Станасюк Н., Паліса А. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-42 (дата звернення: 02.11.2025).

26. Сухорукова О. А. ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ. *Економіка України під час війни: проблеми і перспективи відновлення*. 2022. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-273-2-10 (дата звернення: 02.11.2025).

27. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ / О. Г. Вагонова та ін. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.10 (дата звернення: 02.11.2025).

28. Тур О. В., Ляшевська В. І., Куц Н. В. Тенденції формування товарного експорту України в умовах військової агресії. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-06 (дата звернення: 02.11.2025).

29. Ципліцька О. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ДОБРОБУТУ ТА ЗРОСТАННЯ ЕКСПОРТУ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-892-915 (дата звернення: 02.11.2025).

30. Шпатакова О. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ. *Věda a perspektivy*. 2024. № 9(40). URL: https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-9(40)-206-220 (дата звернення: 02.11.2025).

31. Щербина І., Батракова Т. АДАПТАЦІЯ ЕКСПОРТУ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 208–212. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-23 (дата звернення: 02.11.2025).

32. Юр'єва П., Микитенко Т. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ОПОДАТКУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-30 (дата звернення: 02.11.2025).

33. Amani A., Ekram Yawar M. International Trade and Export. *Global Spectrum of Research and Humanities*. 2025. Vol. 2, no. 2. P. 50–59. URL: https://doi.org/10.69760/gsrh.010120250186 (date of access: 02.11.2025).

34. Bista R., Sheridan B. Economic Sanctions and Export Margins. *Review of International Economics*. 2025. URL: https://doi.org/10.1111/roie.12784 (date of access: 02.11.2025).

35. Honcharenko M. Formation of a Profit Management Mechanism for Commercial Enterprises. *Accounting and Finance*. 2019. No. 2(84). P. 154–158. URL: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-154-158 (date of access: 02.11.2025).

36. Konecranes. URL: https://investors.konecranes.com/ (дата звернення: 02.11.2025).

37. Lee J. Geographical Export Diversification and Export Performance : The Moderating Role of Public Support. *INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW*. 2025. Vol. 29, no. 2. P. 147–158. URL: https://doi.org/10.21739/kaibm.2025.06.29.2.12 (date of access: 02.11.2025).

38. Melese E., Kumar A. Role of government-sponsored export promotion programs in marketing strategy, market selection and export performance. *African Journal of Economic and Management Studies*. 2025. P. 1–17. URL: https://doi.org/10.1108/ajems-05-2024-0292 (date of access: 02.11.2025).

39. Piankova O., Churikova O. EXPORT ACTIVITIES IN THE PANDEMIC CONDITIONS. *Business Navigator*. 2021. No. 3(64). URL: https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-1 (date of access: 02.11.2025).

40. Verbytska H. L. ПРОБЛЕМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ЕКСПОРТЕРІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ. *The actual problems of regional economy development*. 2023. Т. 1, № 19. С. 167–176. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.167-176 (дата звернення: 02.11.2025).