

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 339.137.2

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
«9» грудня 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

**на тему: «Управління міжнародної конкурентоспроможністю
промислового підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-з31мп
МОЛЧАНОВА Катерина Олександрівна _____

Науковий керівник:

професор кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. ДУНСЬКА Алла Рашидівна _____

Рецензент:

доцент кафедри _____,
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*
Студентка _____

Київ – 2024 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 01 » квітня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

МОЛЧАНОВІЙ КАТЕРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

- 1. Тема дисертації** «Управління міжнародної конкурентоспроможністю промислового підприємства»,
науковий керівник дисертації ДУНСЬКА Алла Рашидівна, професор кафедри менеджменту підприємств, затверджені наказом по університету від 12.11.2024 року № 5069-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** «6» грудня 2024 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- визначити сутність і фактори формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства;
- проаналізувати сучасні концепції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності на міжнародних ринках;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати стан міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
- провести SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» для оцінки його конкурентних позицій на міжнародних ринках;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити та обґрунтувати заходи з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність.
2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь».
3. Показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь».
4. Ринкова потужність ПрАТ «Оболонь».
5. Показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь».
6. Показники світового ринку провідних пивних компаній.
7. Фактори конкурентоспроможності на міжнародних ринках ПрАТ «Оболонь».
8. SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь».
9. Стратегічні напрями розвитку міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».
10. Визначення вектору розвитку за допомогою SPACE-аналізу.

7. Дата видачі завдання: «29» березня 2024 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики.	28.02.2024 – 30.04.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень обраної теми дослідження та надання на перевірку першого розділу.	01.05.2024 – 11.06.2024	
3.	Проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, аналіз показників міжнародної діяльності підприємства.	01.09.2024 – 21.09.2024	
4.	Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, формування SWOT-аналізу.	22.09.2024 – 10.10.2024	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи.	11.10.2024 – 17.10.2024	
6.	Розроблення стратегічних напрямів покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Розрахунок очікуваних результатів.	18.10.2024 – 01.11.2024	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи.	02.11.2024 – 18.11.2024	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра.	19.11.2024 – 30.11.2024	

Студент _____

Катерина МОЛЧАНОВА

Науковий керівник _____

Алла ДУНСЬКА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління міжнародної конкурентоспроможністю промислового підприємства» містить 124 сторінки, 38 таблиць, 23 рисунка, 57 додатків. Перелік посилань нараховує 27 найменувань.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на міжнародних ринках, забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств є ключовою умовою їхнього успішного розвитку. Компанії, які здатні адаптуватися до змін у світовій економіці, швидко впроваджують інновації та ефективно використовують ресурси, мають значні конкурентні переваги. Тому тема управління міжнародної конкурентоспроможністю промислового підприємства є актуальною.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Управління міжнародної конкурентоспроможністю промислового підприємства».

Метою дослідження завдань є дослідження процесів управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь», оцінюючи сучасний стан конкурентоспроможності та визначивши стратегічні напрями її підвищення.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. У дослідженні використано такі методи: теоретичний аналіз наукових джерел, SWOT-аналіз для виявлення проблем та оцінки конкурентних позицій підприємства, порівняльний аналіз показників міжнародної

конкурентоспроможності, а також методи оцінки ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. Проведено глибокий аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках із використанням інструменту SWOT-аналізу, а також запропоновано конкретні стратегічні напрями та заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії. Вперше детально розглянуто проблеми, з якими стикається компанія на міжнародній арені, та розроблено комплекс рекомендацій для покращення її позицій у глобальній конкуренції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження наданих пропозицій та рекомендацій у роботу ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова. *конкурентоспроможність, підвищення конкурентних переваг, експортний потенціал, стратегічні напрями.*

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Management of the international competitiveness of an industrial enterprise» includes 124 pages, 38 tables, 23 drawings, 57 attachments. The bibliography list consists of 27 items.

Relevance of the research topic. In today's conditions of globalization and fierce competition in international markets, ensuring a high level of international competitiveness of industrial enterprises is a key condition for their successful development. Companies that are able to adapt to changes in the world economy, quickly introduce innovations and effectively use resources have significant competitive advantages. Therefore, the topic of managing the international competitiveness of an industrial enterprise is relevant. The relevance of the research topic.

Connection with scientific programs, plans and topics. The master's thesis for the master's degree was completed at Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Kyiv) in accordance with the plans of scientific and research works of the Department of Enterprise Management on the topic: «Management of the international competitiveness of an industrial enterprise».

The purpose of the research tasks is to study the processes of managing the international competitiveness of an industrial enterprise using the example of PJSC "Obolon", assessing the current state of competitiveness and identifying strategic directions for its improvement.

The object of the study is the process of managing the international competitiveness of an industrial enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical and practical aspects of managing the international competitiveness of an industrial enterprise.

The research base is Obolon PJSC.

Research methods. The following methods were used in the study: theoretical analysis of scientific sources, SWOT analysis to identify problems and assess the competitive positions of the enterprise, comparative analysis of international

competitiveness indicators, as well as methods for assessing the effectiveness of managing the enterprise's international activities.

Scientific novelty of the results obtained. An in-depth analysis of the competitive positions of PrJSC "Obolon" in international markets was conducted using the SWOT analysis tool, and specific strategic directions and measures were proposed to increase the company's competitiveness. For the first time, the problems faced by the company in the international arena were considered in detail, and a set of recommendations was developed to improve its positions in global competition.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of implementing the provided proposals and recommendations in the work of PrJSC "Obolon".

Keywords: *competitiveness, increasing competitive advantages, export potential, strategic directions.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Сутність та фактори формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства	13
1.2 Сучасні концепції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.....	27
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності промислового підприємства на міжнародних ринках.....	40
Висновки до розділу 1	46
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	49
2.1 Діагностика стану міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»	49
2.2 Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках	69
2.3 «SWOT-аналіз як інструмент виявлення проблем та оцінки конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	79
Висновки до розділу 2	89
3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ"	91
3.1 Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності.....	91
3.2 Розробка та обґрунтування заходів з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	98
3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів.....	109
Висновки до розділу 3	114
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	119

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції на міжнародних ринках, забезпечення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств є ключовою умовою їхнього успішного розвитку. Компанії, які здатні адаптуватися до змін у світовій економіці, швидко впроваджують інновації та ефективно використовують ресурси, мають значні конкурентні переваги. Промислові підприємства, зокрема ПрАТ «Оболонь», діючи на міжнародних ринках, стикаються з потребою постійного підвищення своєї конкурентоспроможності, що потребує аналізу ефективності управління цими процесами.

Зважаючи на значну роль України на міжнародних ринках як виробника промислових товарів та сировини, управління конкурентоспроможністю стає важливою складовою стратегії розвитку підприємств. Аналіз методів управління міжнародною конкурентоспроможністю, а також розробка ефективних стратегічних рішень дозволяють забезпечити стійке функціонування підприємств і підвищення їх позицій на міжнародних ринках.

Огляд літератури. Вивченню проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств присвячено низку наукових праць. Зокрема, Амосов О.Ю. досліджував оцінку потенціалу конкурентоспроможності, Барабась Д.О. проводить чітку межу між поняттями "конкурентна перевага" та "ключовий фактор успіху." Стаття Беленького П.Ю. є фундаментальним дослідженням, що окреслює ключові проблеми та шляхи їх вирішення у контексті конкурентоспроможності. Монографія Єрмакової О.А. та Козака Ю.Г. висвітлює важливість інтегрованого підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств, з урахуванням регіональних та глобальних чинників. Автори пропонують низку інструментів та методик, які можуть бути використані для покращення конкурентних позицій підприємств на міжнародному ринку.

Об’єкт дослідження – процес управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

Мета дослідження – дослідити процеси управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь», оцінити сучасний стан конкурентоспроможності та визначити стратегічні напрями її підвищення.

Завдання дослідження:

- визначити сутність і фактори формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства;
- проаналізувати сучасні концепції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності на міжнародних ринках;
- проаналізувати стан міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
- провести SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» для оцінки його конкурентних позицій на міжнародних ринках;
- запропонувати стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. У дослідженні використано такі методи: теоретичний аналіз наукових джерел, SWOT-аналіз для виявлення проблем та оцінки конкурентних позицій підприємства, порівняльний аналіз показників міжнародної конкурентоспроможності, а також методи оцінки ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства.

База дослідження. Базою дослідження є ПрАТ «Оболонь» – одне з провідних українських підприємств у галузі виробництва пива та безалкогольних напоїв. Компанія активно діє на міжнародних ринках, що робить її діяльність ідеальним

прикладом для аналізу міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств.

Наукова новизна. У процесі дослідження були розроблені нові методичні підходи до оцінювання ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства. Зокрема, проведено глибокий аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках із використанням інструменту SWOT-аналізу, а також запропоновано конкретні стратегічні напрями та заходи для підвищення конкурентоспроможності компанії. Вперше детально розглянуто проблеми, з якими стикається компанія на міжнародній арені, та розроблено комплекс рекомендацій для покращення її позицій у глобальній конкуренції.

Практична значущість для підприємства, організації. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Оболонь» для вдосконалення загальної міжнародної стратегії. Запропоновані заходи з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю можуть бути впроваджені у поточну діяльність підприємства з метою поліпшення його позицій на закордонних ринках, збільшення частки ринку та підвищення прибутковості. Практичні рекомендації щодо використання сучасних інструментів і підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю також можуть бути застосовані іншими українськими промисловими підприємствами.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства» містить 124 сторінок, 38 таблиць, 23 рисунка. Перелік посилань на літературні джерела налічує 18 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та фактори формування міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства

Міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства є складним і багатограним явищем, яке відіграє ключову роль у сучасній глобалізованій економіці. Це поняття є об'єктом дослідження багатьох наукових дисциплін, зокрема економіки, менеджменту, маркетингу та міжнародних відносин. Вивчення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства дозволяє зрозуміти, як компанії можуть ефективно конкурувати на світовому ринку, забезпечувати стійкий розвиток та зростання, а також успішно адаптуватися до змінних умов глобального середовища [33].

Сутність поняття міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства можна розглядати через кілька основних аспектів. По-перше, це здатність підприємства виробляти товари або послуги, які відповідають вимогам міжнародного ринку за якістю, ціною, інноваційністю та іншими ключовими параметрами. Ця здатність визначається як внутрішніми ресурсами підприємства, так і зовнішніми умовами, в яких воно функціонує. Наприклад, важливими факторами є рівень технологічного розвитку підприємства, наявність кваліфікованого персоналу, доступ до ресурсів, а також можливості виходу на нові ринки.

По-друге, міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства визначається здатністю ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сучасному світі глобалізації та швидких змін, підприємства змушені діяти в умовах високої невизначеності, що вимагає від них гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на нові виклики. Конкурентоспроможність на міжнародному рівні передбачає не лише здатність

підприємства відповідати на поточні виклики, але й передбачати майбутні зміни, випереджаючи конкурентів у впровадженні нових технологій, продуктів чи бізнес-моделей. (див. рис.1.1)

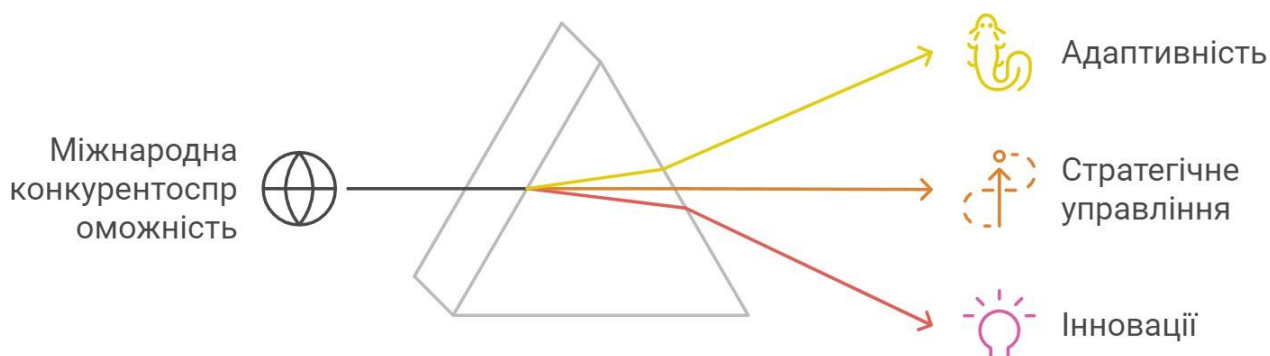


Рисунок 1.1 – Міжнародна конкурентоспроможність промислових підприємств

Джерело: складене автором на основі [17, с. 25-30]

По-третє, міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства тісно пов'язана з його стратегічним управлінням. Стратегічний підхід передбачає розробку довгострокових планів, які дозволяють підприємству зберігати та покращувати свої позиції на міжнародному ринку. Це включає в себе визначення цільових ринків, аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей, а також розробку заходів для підвищення конкурентоспроможності. Стратегічне управління також передбачає розробку механізмів управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, такими як валютні ризики, політична нестабільність чи зміни в міжнародних регуляціях.

Однією з ключових характеристик міжнародної конкурентоспроможності є здатність підприємства інтегруватися у глобальні виробничі ланцюги. Сьогодні більшість промислових підприємств є частиною складних міжнародних мереж постачань, виробництва та дистрибуції. Це означає, що для досягнення конкурентних переваг підприємству необхідно не лише ефективно організувати власні виробничі процеси, але й активно співпрацювати з іншими учасниками глобального ринку – постачальниками, партнерами, логістичними компаніями тощо. У цьому контексті міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства залежить від здатності швидко адаптуватися до змін у глобальних

ланцюгах постачань, ефективно управляти взаємодією з міжнародними партнерами та мінімізувати витрати на всіх етапах виробничого процесу.

Варто зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства також залежить від макроекономічних факторів, таких як економічна політика держави, рівень розвитку інфраструктури, доступність фінансових ресурсів, а також регуляторні умови, що впливають на діяльність підприємств на міжнародному ринку. Економічна політика, орієнтована на підтримку інновацій, розвиток людського капіталу, стимулювання експорту та залучення іноземних інвестицій, може значно підвищити міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства. Водночас несприятливі умови, такі як високі податки, обмеження на експорт чи імпорт, слабка інфраструктура або політична нестабільність, можуть суттєво обмежити можливості підприємства на міжнародній арені.

Іншим аспектом міжнародної конкурентоспроможності є інноваційність. У сучасному світі, де технологічний прогрес відбувається з високою швидкістю, інновації стають одним із основних факторів конкурентоспроможності. Це включає в себе як впровадження нових технологій та виробничих процесів, так і розробку нових продуктів, що відповідають потребам глобального ринку. Інноваційна діяльність дозволяє підприємствам не лише підвищувати продуктивність і знижувати витрати, але й створювати нові ринкові можливості, забезпечуючи собі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі [48].

Важливим елементом є і людський капітал, який також має великий вплив на міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства. Успішні підприємства зазвичай інвестують у розвиток свого персоналу, підвищення кваліфікації працівників, створення сприятливих умов для роботи та інноваційної діяльності. Компетентні і мотивовані працівники здатні ефективніше виконувати свої завдання, впроваджувати нові ідеї та сприяти загальному розвитку підприємства. В умовах глобальної конкуренції, де ринок праці стає все більш мобільним, залучення та утримання талановитих кадрів стає стратегічно важливим для збереження конкурентних переваг на міжнародному рівні.

Міжнародна конкурентоспроможність також залежить від здатності підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Це включає в себе як оптимізацію витрат, так і здатність залучати інвестиції для розширення виробництва, впровадження інновацій чи виходу на нові ринки. В умовах глобальної конкуренції підприємства змушені шукати ефективні фінансові стратегії, що дозволяють їм забезпечувати стабільність і зростання. Це може включати використання різноманітних фінансових інструментів, залучення міжнародних партнерів для спільних інвестиційних проєктів, а також активне використання можливостей глобальних фінансових ринків.

З огляду на вищезазначене, міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства є результатом складної взаємодії багатьох факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Вона передбачає не лише здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію, але й ефективно адаптуватися до змін у глобальному середовищі, розробляти і реалізовувати стратегії розвитку, інвестувати в людський капітал та інновації, а також ефективно управляти фінансовими ресурсами. У цьому контексті міжнародна конкурентоспроможність промислового підприємства виступає як динамічна категорія, що відображає здатність підприємства не лише виживати, але й успішно розвиватися у висококонкурентному глобальному середовищі.

Конкурентоспроможність промислового підприємства на міжнародному рівні визначається рядом ключових характеристик, які включають якість продукції, інноваційність та ефективність виробництва. Ці характеристики є фундаментальними факторами, які впливають на здатність підприємства конкурувати на глобальному ринку, забезпечуючи стійке зростання та розвиток у довгостроковій перспективі.

Якість продукції є однією з найважливіших характеристик, що визначає конкурентоспроможність підприємства. У сучасному глобальному ринку якість стала синонімом надійності, безпеки та задоволення споживчих потреб. Високоякісна продукція не тільки відповідає встановленим стандартам та регламентам, але й перевершує очікування споживачів. Це включає такі аспекти,

як довговічність, функціональність, зручність використання та екологічна безпека продукції. Для промислових підприємств особливо актуально забезпечення стабільності якості на всіх етапах виробничого процесу. Використання сучасних систем управління якістю, таких як ISO 9001, дозволяє підприємствам контролювати та вдосконалювати всі процеси, що впливають на якість кінцевого продукту. Такий підхід гарантує, що продукція підприємства буде відповідати міжнародним стандартам, що є вирішальним чинником при виході на нові ринки [11, с. 25].

Інноваційність є ще однією ключовою характеристикою, що впливає на міжнародну конкурентоспроможність промислових підприємств. У глобалізованій економіці технологічний прогрес відбувається надзвичайно швидко, і здатність підприємства адаптуватися до нових умов ринку залежить від його інноваційного потенціалу. Інновації можуть включати як технологічні вдосконалення, так і нові підходи до управління, маркетингу або виробничих процесів. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та створювати нові, більш привабливі продукти або послуги. Наприклад, застосування нових матеріалів, автоматизація виробничих процесів або впровадження цифрових технологій може значно покращити конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку. Крім того, підприємства, що інвестують в наукові дослідження та розробки, мають більше шансів на створення проривних технологій, які можуть змінити правила гри у певній галузі.

Ефективність виробництва є третьою ключовою характеристикою, яка впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Вона визначає здатність підприємства виробляти продукцію з мінімальними витратами, використовуючи наявні ресурси з максимальною віддачею. Це включає такі аспекти, як оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат на сировину та енергію, покращення логістики та управління запасами, а також підвищення продуктивності праці. Ефективне виробництво дозволяє підприємству знижувати собівартість продукції, що є критичним чинником для конкуренції на міжнародних ринках, де ціна часто відіграє вирішальну роль. Використання методів ощадливого

виробництва, таких як Lean або Six Sigma, дозволяє підприємствам зменшувати втрати та підвищувати ефективність усіх процесів. Це не тільки сприяє зниженню витрат, але й покращує якість продукції та скорочує час її виведення на ринок [56].

Однією з важливих умов забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є інтеграція цих ключових характеристик у загальну стратегію підприємства. Наприклад, підприємства, які ставлять інноваційність у центр своєї стратегії, повинні також забезпечити високу якість продукції та ефективність виробництва, щоб максимально використовувати переваги від впровадження нових технологій. Важливою є також здатність підприємства адаптувати свою стратегію відповідно до змін на ринку. Це вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій, аналізу конкурентного середовища та готовності до впровадження змін у виробничі процеси та продуктову лінійку.

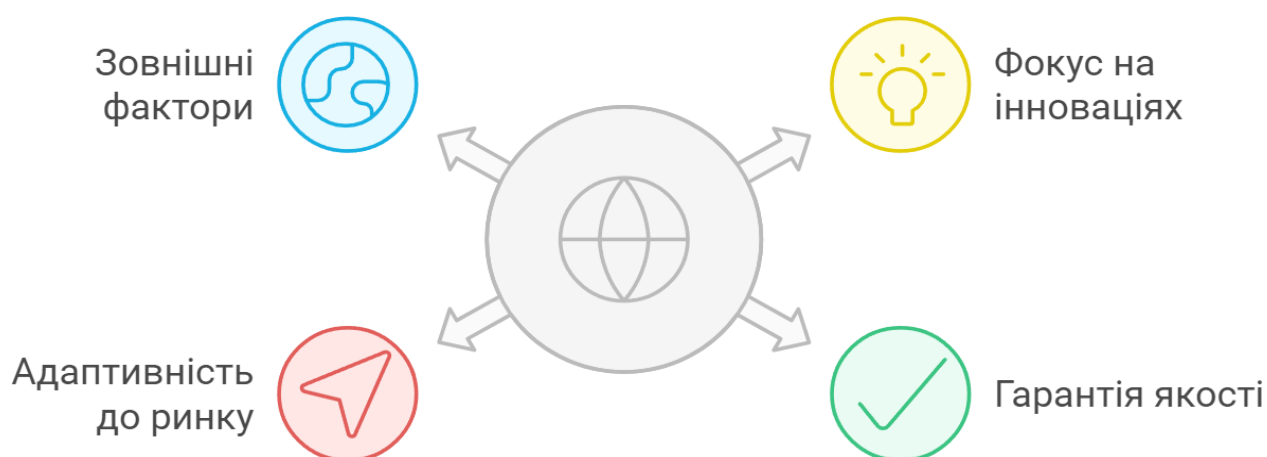


Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність

Джерело: складене автором на основі [22, с. 24]

Окрім внутрішніх факторів, які були розглянуті вище, на міжнародну конкурентоспроможність підприємства впливають також зовнішні чинники. Це включає регуляторні вимоги різних країн, коливання валютних курсів, зміни в глобальній економіці, а також політичні та соціальні чинники. Важливим аспектом є здатність підприємства адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїх інтересах. Наприклад, підприємства можуть використовувати вигідні валютні курси для зниження вартості експортної продукції або адаптувати свою продукцію

до специфічних вимог певних ринків, що дозволяє збільшити свою частку на міжнародному ринку.

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вимагає від підприємства не тільки концентрації на внутрішніх процесах, але й активної взаємодії з зовнішнім середовищем. Це включає розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами, участь у міжнародних виставках та конференціях, а також активну роботу зі створення позитивного іміджу бренду на міжнародному рівні. Комунікація з клієнтами та партнерами на міжнародному ринку є критично важливою для забезпечення довгострокового успіху. Вона дозволяє підприємству не тільки зміцнювати свої позиції на ринку, але й отримувати зворотний зв'язок, що допомагає вдосконалювати продукцію та послуги відповідно до потреб споживачів.

Ще одним важливим аспектом є кадрова політика підприємства. Міжнародна конкурентоспроможність значною мірою залежить від компетентності та кваліфікації працівників. Забезпечення високого рівня професійної підготовки та постійне підвищення кваліфікації персоналу є необхідними умовами для підтримання конкурентних переваг на глобальному ринку. Інвестування в людський капітал, розвиток корпоративної культури, яка сприяє інноваціям та ефективності, а також створення сприятливих умов праці – це важливі елементи, що сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Необхідно також зазначити роль технологічної інфраструктури та цифрових технологій у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробничих та управлінських процесів, а також забезпечувати більш точне та оперативне прийняття рішень. Цифровізація бізнес-процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій дозволяють підприємствам більш гнучко реагувати на зміни на ринку, оптимізувати виробництво та знижувати витрати, що є критично важливим для збереження конкурентних переваг на міжнародному рівні [14].

У контексті міжнародної конкуренції важливим є також питання сталого розвитку. Сучасні підприємства повинні враховувати екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку щодо сталого розвитку. Це включає впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів шкідливих речовин, зменшення споживання енергії та ресурсів, а також забезпечення відповідності стандартам корпоративної соціальної відповідальності. Дотримання принципів сталого розвитку не тільки підвищує репутацію підприємства на міжнародному ринку, але й відкриває нові можливості для залучення інвесторів та партнерів, що зацікавлені в екологічно відповідальному бізнесі.

Фактори зовнішнього середовища відіграють надзвичайно важливу роль у формуванні та підтримці конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах глобалізованої економіки. В цьому контексті варто детально розглянути вплив глобальних ринкових умов, економічної політики та міжнародних регуляцій на міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства. Це дозволить оцінити можливі ризики та можливості, які виникають на різних рівнях управління, а також виробити стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Одним із ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є глобальні ринкові умови. В умовах глобалізації ринки стають дедалі більш взаємопов'язаними, що змушує підприємства постійно адаптуватися до змін у світовій економіці.

Глобальні ринкові умови визначають попит та пропозицію на світових ринках, а також цінову кон'юнктуру, що безпосередньо впливає на рентабельність та конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, коливання цін на сировину або енергоносії може суттєво змінювати витрати виробництва, що, в свою чергу, впливає на цінову політику підприємства. Крім того, глобальні ринки впливають на доступність технологій та інновацій, які можуть бути як джерелом конкурентних переваг, так і загрозою для підприємства у випадку їх відсутності або недоступності [17, с.30].

Глобальні ринки також визначають рівень конкуренції, з якою стикається підприємство. Зростання глобальної конкуренції змушує компанії шукати нові способи зниження витрат та підвищення ефективності. Це може включати перехід до більш ефективних виробничих процесів, впровадження інновацій або пошук нових ринків збуту. Однак, глобалізація може також призводити до зростання ризиків, пов'язаних із нестабільністю національних економік, політичними конфліктами або змінами у міжнародній торговельній політиці. Ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, залежно від його здатності адаптуватися до нових умов.

Економічна політика, як на національному, так і на міжнародному рівнях, є ще одним важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність промислового підприємства. Внутрішня економічна політика держави, яка включає фінансову та монетарну політику, митні тарифи, державні субсидії та інші форми підтримки, може суттєво змінювати конкурентні умови на ринку. Наприклад, державні субсидії або податкові пільги можуть створювати сприятливі умови для розвитку певних галузей промисловості, що дозволяє підприємствам, які працюють в цих галузях, отримувати додаткові конкурентні переваги. Водночас, надмірна державна підтримка може призводити до викривлення ринкових механізмів, що знижує ефективність економіки в цілому.

Міжнародна економічна політика, зокрема політика в сфері міжнародної торгівлі та інвестицій, також має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, встановлення митних тарифів, квот або інших бар'єрів на шляху міжнародної торгівлі може обмежити доступ підприємства до зовнішніх ринків, що знижує його експортний потенціал і відповідно конкурентоспроможність. Навпаки, угоди про вільну торгівлю або інші форми міжнародного співробітництва можуть значно розширити ринки збуту для підприємства, що підвищує його міжнародну конкурентоспроможність.

Важливим елементом економічної політики є також регулювання валютного курсу та міжнародних фінансових ринків. Коливання валютних курсів може мати значний вплив на фінансовий стан підприємства, особливо якщо воно активно

займається зовнішньоекономічною діяльністю. Наприклад, зміна курсу національної валюти відносно основних світових валют може суттєво змінити вартість експортної або імпоротної продукції, що впливає на рентабельність підприємства. Регулювання міжнародних фінансових ринків також може створювати додаткові ризики або можливості для підприємства, залежно від характеру його фінансової діяльності.

Міжнародні регуляції є ще одним фактором, що впливає на конкурентоспроможність промислового підприємства. В умовах глобалізації підприємства змушені дотримуватися великої кількості міжнародних стандартів та нормативних актів, що регулюють різні аспекти їх діяльності. Це включає екологічні стандарти, стандарти якості продукції, безпеку праці, захист прав споживачів та інші вимоги, які можуть суттєво змінювати умови функціонування підприємства. Дотримання цих стандартів може вимагати значних інвестицій у модернізацію виробництва, навчання персоналу та впровадження нових технологій, що може підвищити витрати підприємства та знизити його конкурентоспроможність.

З іншого боку, відповідність міжнародним стандартам може також відкривати нові можливості для підприємства, особливо на ринках розвинених країн, де вимоги до якості та безпеки продукції є дуже високими. Наприклад, підприємства, які здатні відповідати вимогам міжнародних екологічних стандартів, можуть отримати доступ до нових ринків, де екологічна свідомість споживачів відіграє важливу роль у виборі продукції. Крім того, відповідність міжнародним стандартам може підвищити довіру споживачів до продукції підприємства, що також сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Представимо зведену таблицю основних факторів зовнішнього середовища та їх вплив на міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні фактори зовнішнього середовища та їх вплив на міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства

Фактор зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Негативний вплив
Глобальні ринкові умови	Зростання попиту на продукцію, доступ до нових технологій та інновацій, розширення ринків збуту	Нестабільність ринків, коливання цін на сировину, зростання конкуренції
Економічна політика	Державні субсидії, податкові пільги, угоди про вільну торгівлю	Митні тарифи, квоти, регулювання валютного курсу, нестабільність фінансових ринків
Міжнародні регуляції	Доступ до нових ринків, підвищення довіри споживачів	Збільшення витрат на відповідність стандартам, вимоги щодо модернізації виробництва

Джерело: складене автором на основі [24 с. 4]

Таким чином, зовнішнє середовище значною мірою визначає умови, в яких діє промислове підприємство, і відповідно впливає на його міжнародну конкурентоспроможність. Глобальні ринкові умови, економічна політика та міжнародні регуляції є основними компонентами зовнішнього середовища, які можуть як підтримувати розвиток підприємства, так і створювати суттєві виклики. Важливим завданням підприємства є своєчасна оцінка цих факторів та розробка відповідних стратегій адаптації, що дозволить зберегти та зміцнити його позиції на міжнародному ринку.

В сучасних умовах глобалізації економіки, конкуренція на міжнародних ринках стає все більш інтенсивною, що спонукає промислові підприємства до підвищення своєї конкурентоспроможності. Внутрішні фактори, такі як людський капітал, технологічний рівень та управлінська структура, відіграють ключову роль у цьому процесі. Ці внутрішні ресурси формують основу для розвитку стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг на глобальному рівні. Розуміння та ефективне управління цими ресурсами дозволяють підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, але й займати лідируючі позиції на світових ринках.

Людський капітал є одним із найцінніших активів підприємства. Він включає знання, навички, досвід та креативність співробітників, які працюють в організації. У контексті міжнародної конкурентоспроможності, людський капітал відіграє критичну роль, оскільки саме люди розробляють інноваційні продукти, оптимізують виробничі процеси та створюють нові ринки збуту. Висококваліфіковані співробітники здатні адаптуватися до змінних умов ринку, швидко освоювати нові технології та впроваджувати їх у виробничий процес. Крім того, їхні знання міжнародних стандартів, культурних особливостей та правових норм є незамінними для успішної діяльності на міжнародних ринках. Важливо зазначити, що інвестиції в розвиток людського капіталу, такі як навчання, підвищення кваліфікації та створення комфортних умов праці, безпосередньо впливають на підвищення продуктивності праці та якості виробленої продукції. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам підвищити свою репутацію на міжнародних ринках та забезпечити стійкий попит на свою продукцію [16, с. 57].

Технологічний рівень підприємства є ще одним ключовим внутрішнім фактором, який визначає його міжнародну конкурентоспроможність. Високий рівень технологічного розвитку дозволяє підприємствам виробляти продукцію з високою доданою вартістю, що є важливим фактором у конкурентній боротьбі на світових ринках. Технологічний рівень підприємства визначається здатністю до інновацій, впровадженням передових технологій у виробничі процеси та рівнем автоматизації виробництва. Використання сучасних технологій дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати ефективність виробництва та покращувати якість продукції. Наприклад, впровадження автоматизованих виробничих ліній дозволяє значно зменшити час на виробництво продукції, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках. Крім того, високий рівень технологічного розвитку дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, що є важливою умовою для успішної конкуренції на світовій арені.

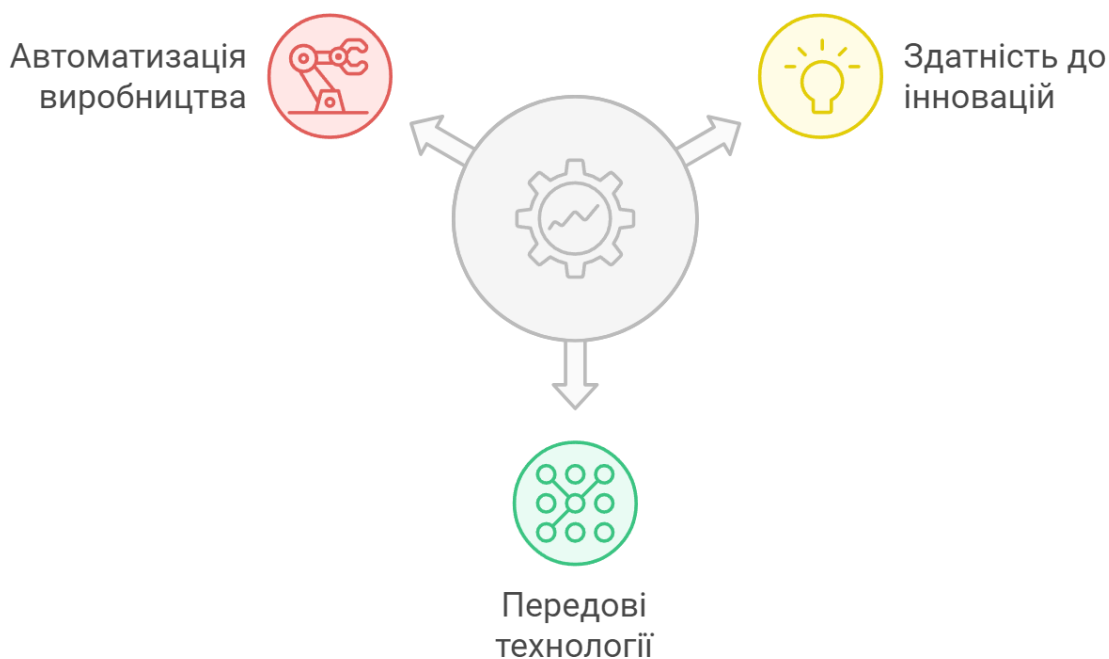


Рисунок 1.3 – Основні складові Технологічної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складене автором на основі [9]

Управлінська структура підприємства також є важливим внутрішнім фактором, що визначає його здатність конкурувати на міжнародних ринках. Вона включає організаційну структуру, корпоративну культуру, систему прийняття рішень та управління ресурсами. Ефективна управлінська структура дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати виробничі процеси та використовувати внутрішні ресурси з максимальною ефективністю. Важливою складовою управлінської структури є корпоративна культура, яка визначає цінності, норми поведінки та мотивацію співробітників. Корпоративна культура, що сприяє інноваціям, командній роботі та постійному вдосконаленню, створює сприятливі умови для розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Крім того, важливим аспектом є система прийняття рішень, яка повинна бути гнучкою, прозорою та орієнтованою на результат. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку, приймати ефективні рішення та оперативно реалізовувати їх на практиці.

Ефективність управління внутрішніми ресурсами підприємства є ключовим фактором у досягненні міжнародної конкурентоспроможності. Високий рівень

людського капіталу, передові технології та ефективна управлінська структура створюють міцну основу для розвитку конкурентних переваг на глобальному рівні. Це дозволяє підприємствам не тільки зберігати свої позиції на світових ринках, але й постійно їх зміцнювати, адаптуючись до нових викликів та можливостей.

Таблиця 1.2 – Вплив внутрішніх факторів на міжнародну конкурентоспроможність промислового підприємства

Внутрішні фактори	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Людський капітал	Знання, навички, досвід та креативність співробітників	Підвищення якості продукції, адаптивність до змін
Технологічний рівень	Інновації, впровадження передових технологій	Зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності
Управлінська структура	Організація, корпоративна культура, прийняття рішень	Гнучкість, ефективність використання ресурсів

Джерело: складене автором на основі [24 с. 3]

Людський капітал має значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, оскільки знання і досвід співробітників безпосередньо впливають на якість продукції та її відповідність міжнародним стандартам. Наприклад, інженери та технологи, що працюють на підприємстві, можуть створювати інноваційні продукти, які задовольняють потреби міжнародного ринку, що дозволяє підприємству займати лідируючі позиції у своїй галузі. Крім того, висококваліфіковані фахівці можуть розробляти нові технологічні процеси, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат на виробництво.

Технологічний рівень є визначальним фактором, який впливає на здатність підприємства конкурувати на міжнародних ринках. Високий рівень автоматизації та впровадження сучасних технологій дозволяє підприємствам знижувати виробничі витрати, підвищувати продуктивність та покращувати якість продукції. Це, у свою чергу, забезпечує підприємствам можливість пропонувати своїм клієнтам продукцію з високою доданою вартістю за конкурентними цінами, що є важливим фактором успіху на міжнародних ринках.

Управлінська структура визначає здатність підприємства ефективно використовувати свої внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Гнучка і адаптивна організаційна структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Наприклад, система прийняття рішень, що ґрунтується на залученні широкого кола співробітників, дозволяє враховувати різні точки зору та приймати оптимальні рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Сучасні концепції управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Еволюція концепцій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства пройшла довгий і складний шлях, що охоплює кілька століть і включає різноманітні наукові підходи, що відображають як зміну економічного середовища, так і еволюцію наукового знання. Розвиток цих концепцій можна умовно розділити на кілька етапів, кожен з яких характеризується власними уявленнями про природу і механізми забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [32 с.11].

Перший етап розвитку концепцій управління конкурентоспроможністю тісно пов'язаний з класичними економічними теоріями XVIII-XIX століть. У цей період економічна наука фокусувалася переважно на макроекономічних аспектах, таких як міжнародна торгівля, капітал і праця. Найвідоміші теоретики цього періоду, такі як Адам Сміт і Давід Рікардо, розвинули концепції, що пояснювали основи міжнародної торгівлі через абсолютні і відносні переваги. Адам Сміт, у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів», підкреслював значення поділу праці та спеціалізації як основних факторів, що забезпечують ефективність виробництва і, відповідно, міжнародну конкурентоспроможність. Давід Рікардо розвиває цю ідею в концепції відносних переваг, згідно з якою кожна країна повинна спеціалізуватися на виробництві тих товарів, у виробництві яких вона має

найменші альтернативні витрати. Ці концепції стали основою для розуміння міжнародної конкурентоспроможності на рівні національних економік, проте на рівні окремих підприємств застосовувалися менш активно [44].

Подальший розвиток економічної науки у XIX столітті призвів до формування нових теоретичних підходів, що більше акцентували увагу на мікроекономічних аспектах. У цей період значного поширення набувають теорії, які розглядають підприємство як основний суб'єкт економічної діяльності. Серед них слід виділити теорію виробництва Жана-Батиста Сея та теорію витрат Альфреда Маршалла. Важливим внеском цих теорій стало розуміння ролі підприємства як активного учасника міжнародної економіки, здатного впливати на рівень своєї конкурентоспроможності через ефективне управління виробничими процесами, використання інновацій та оптимізацію витрат. Концепції цього періоду зробили значний внесок у розвиток ідеї конкурентоспроможності на рівні підприємства, але все ще не забезпечували комплексного підходу до управління цим явищем [44].

На початку XX століття з'являються нові економічні теорії, що намагаються поєднати макро і мікроекономічні підходи до аналізу міжнародної конкурентоспроможності. Зокрема, варто згадати теорію міжнародної торгівлі Елі Хекшера і Бертеля Оліна, що розглядає фактори виробництва як основний елемент формування конкурентних переваг країни на міжнародній арені. Важливим внеском цієї теорії стало розуміння того, що не тільки національні економіки, але й окремі підприємства можуть впливати на рівень своєї конкурентоспроможності через оптимальне використання доступних ресурсів. На рівні підприємства ця теорія знаходить свій відгук у розвитку концепцій управління людськими ресурсами та капіталом, що дозволяє більш ефективно реалізовувати виробничі стратегії на міжнародних ринках.

Після Другої світової війни економічна наука зазнає суттєвих змін під впливом глобалізації і формування нових економічних реалій. У цей період відбувається інтенсивний розвиток теорій конкурентних стратегій, які зосереджуються на вивченні поведінки підприємств на конкурентних ринках.

Зокрема, значний внесок у розвиток концепцій міжнародної конкурентоспроможності роблять такі дослідники, як Майкл Портер і Ігор Ансофф. Майкл Портер у своїй роботі «Конкурентна стратегія» розробив концепцію конкурентних сил, що визначають стратегію підприємства на ринку. Згідно з його теорією, конкурентоспроможність підприємства визначається п'ятьма основними силами: загрозою нових конкурентів, силою постачальників, силою споживачів, загрозою замінників і рівнем конкуренції в галузі. Ця концепція отримала широке визнання і стала основою для розвитку стратегічного управління міжнародною конкурентоспроможністю [45, с.21].

Одночасно з розвитком стратегічного управління, на початку 1980-х років формується новий підхід до розуміння міжнародної конкурентоспроможності, відомий як ресурсна теорія підприємства. Відповідно до цього підходу, конкурентоспроможність підприємства визначається не лише зовнішніми факторами, але й внутрішніми ресурсами, такими як технології, знання, людський капітал та організаційна культура. Ця теорія, розроблена в працях Джея Барні та інших дослідників, стверджує, що конкурентні переваги підприємства можуть бути забезпечені через унікальні і важкодоступні ресурси, які створюють стійкі бар'єри для входу конкурентів. Ресурсний підхід відкриває нові можливості для управління міжнародною конкурентоспроможністю через інновації, інвестиції в розвиток персоналу та вдосконалення організаційних процесів.

На межі XX-XXI століть економічна наука знову зазнає трансформацій, спричинених цифровою революцією та швидким розвитком інформаційних технологій. У цей період формуються нові підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю, що ґрунтуються на концепціях знання, інновацій та мережевої економіки. Однією з ключових ідей цього періоду є концепція інноваційних екосистем, що розглядає підприємства як частину складної мережі взаємозв'язків з іншими економічними агентами, включаючи університети, дослідницькі центри, постачальників і споживачів. Цей підхід дозволяє підприємствам підвищувати свою міжнародну конкурентоспроможність через активну участь у глобальних інноваційних процесах, використання відкритих

інновацій та співпрацю з іншими учасниками ринку. У цей період також набуває популярності концепція глобальних ланцюгів вартості, що підкреслює важливість інтеграції підприємства в глобальні виробничі процеси як засобу підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках [44].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства завжди було центральним завданням для бізнес-структур, які прагнуть досягти стійкого успіху на ринку. Історично склалося, що традиційні концепції управління конкурентоспроможністю формувалися в умовах стабільного та локалізованого економічного середовища, де на перший план виходили такі фактори, як продуктивність праці, контроль за витратами та впровадження технічних інновацій на базовому рівні. Водночас сучасний контекст глобалізації висунув нові вимоги до підприємств, що веде до необхідності перегляду традиційних підходів та впровадження інноваційних методів управління конкурентоспроможністю на міжнародному рівні.

Традиційні концепції управління конкурентоспроможністю ґрунтувалися на принципах, що передбачали стабільність ринків і відносно обмежену кількість гравців на них. Підприємства зосереджували свої зусилля на підвищенні внутрішньої ефективності, поліпшенні якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Основними інструментами, які використовувалися в рамках цих підходів, були економія на масштабі, удосконалення виробничих технологій та максимальне зниження витрат. Стратегії підприємств, як правило, орієнтувалися на досягнення лідерства в своїй галузі за рахунок досягнення найнижчої собівартості продукції або забезпечення високого рівня якості, що задовольняє вимоги локального ринку.



Рисунок 1.4 – Традиційні стратегії конкурентоспроможності

Джерело: складене автором на основі [53]

Проте сучасні підходи до управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації кардинально відрізняються від традиційних. По-перше, сучасний ринок характеризується високим рівнем динаміки та невизначеності, що вимагає від підприємств гнучкості, швидкої адаптації до змін і здатності оперативно реагувати на зовнішні виклики. Глобалізація призвела до значного розширення ринків збуту, що, з одного боку, відкриває нові можливості для зростання, а з іншого – створює серйозні загрози у вигляді посилення конкуренції з боку міжнародних гравців.

Ключовою відмінністю сучасних підходів є орієнтація на інновації та креативність, що виходять далеко за межі простого вдосконалення виробничих процесів. Сучасні концепції передбачають активне використання технологій інформаційного суспільства, таких як цифрові платформи, аналітика великих даних, штучний інтелект і автоматизація процесів. Це дозволяє підприємствам не тільки ефективніше керувати внутрішніми ресурсами, але й краще розуміти потреби клієнтів, прогнозувати ринкові тенденції та формувати більш персоналізовані пропозиції.

Однією з важливих характеристик сучасних підходів є глобальна інтеграція бізнесу, що проявляється в створенні міжнародних ланцюгів поставок, перенесенні виробничих потужностей до країн з більш сприятливими умовами, а також у розширенні стратегічних альянсів і партнерств з іншими компаніями по всьому світу. У той час як традиційні підходи передбачали значну залежність підприємства від локальних постачальників і ринків, сучасні стратегії спрямовані на диверсифікацію джерел ресурсів і мінімізацію ризиків, пов'язаних з політичними, економічними чи природними катаклізмами в окремих регіонах [1, с. 83].

Крім того, важливою складовою сучасних концепцій управління міжнародною конкурентоспроможністю є фокус на сталому розвитку та корпоративній соціальній відповідальності. Сьогодні споживачі, інвестори та інші зацікавлені сторони вимагають від компаній не лише економічної ефективності, але й дотримання екологічних стандартів, етичних норм та участі у вирішенні соціальних проблем. Це змушує підприємства інтегрувати принципи сталого розвитку в свої стратегії та операційну діяльність, що, в свою чергу, впливає на їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Ще однією суттєвою відмінністю є перехід від стратегії домінування на ринку до стратегії співпраці. Традиційні концепції управління конкурентоспроможністю в значній мірі спиралися на конкурентну боротьбу як основний засіб досягнення ринкової переваги. Натомість сучасні підходи акцентують увагу на створенні спільних цінностей та взаємовигідних партнерств. Це може включати спільні розробки, технологічний обмін, створення спільних підприємств і відкриті інновації, що дозволяє підприємствам досягати синергії та підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Сучасні концепції також передбачають більш гнучке та децентралізоване управління. У той час як традиційні моделі зазвичай характеризуються ієрархічною структурою з чітким поділом функцій і централізованим прийняттям рішень, сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують гнучкі організаційні структури, що дозволяють швидше адаптуватися до змін ринкових умов. Це може

включати делегування повноважень на локальному рівні, створення автономних команд або використання agile-методологій у процесі управління проектами.

В контексті сучасних глобальних ринків надзвичайно необхідним є управління знаннями та інноваціями. Традиційні підходи здебільшого зосереджувалися на внутрішньому накопиченні знань і поступовому їх впровадженні у виробничі процеси. Сучасні ж концепції передбачають активне використання відкритих інновацій, залучення знань ззовні, а також створення екосистем для спільної роботи над інноваційними проектами. Це стає можливим завдяки розвитку цифрових технологій і платформ, що дозволяють ефективно співпрацювати з партнерами, клієнтами та науковими установами по всьому світу.

Концепція сталого розвитку останнім часом набула ключового значення в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Це зумовлено глобальними змінами в економічному, соціальному та екологічному середовищах, які створюють нові виклики для бізнесу та вимагають адаптації до нових умов. Сталий розвиток, як система взаємозалежних процесів, охоплює не лише економічні аспекти діяльності підприємства, але й соціальні та екологічні, що робить його невід'ємною складовою сучасного менеджменту. Саме через комплексний підхід до вирішення питань сталого розвитку підприємства можуть підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність, отримуючи не лише економічні вигоди, а й позитивні репутаційні ефекти на міжнародній арені.

Концепція сталого розвитку включає в себе три ключові складові: економічну, екологічну та соціальну. Економічний аспект зосереджується на довгостроковій життєздатності підприємства, забезпеченні стабільного фінансового зростання та раціональному використанні ресурсів. Водночас екологічний аспект полягає у впровадженні практик, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, таких як зменшення викидів вуглецю, зниження рівня забруднення та ефективне управління відходами. Соціальний аспект включає в себе взаємодію з суспільством, забезпечення гідних умов праці, дотримання прав людини, а також сприяння розвитку громад [6 с. 18].

Економічна складова сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію використання ресурсів, зменшення витрат та підвищення продуктивності. Наприклад, підприємства, що впроваджують енергоефективні технології або використовують відновлювані джерела енергії, не лише зменшують витрати на енергоресурси, але й отримують додаткові конкурентні переваги на міжнародних ринках. З точки зору управління міжнародною конкурентоспроможністю, такі підприємства мають можливість пропонувати продукцію або послуги за нижчими цінами, що робить їх більш привабливими для міжнародних споживачів. Крім того, інвестиції у сталий розвиток можуть стимулювати інновації, які є ще одним важливим чинником конкурентоспроможності. Наприклад, розробка нових екологічно чистих продуктів або технологій може стати важливим елементом стратегії підприємства на міжнародних ринках.

Екологічна складова сталого розвитку також відіграє важливу роль у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств. В умовах зростаючої глобалізації, питання екології стали одним із ключових чинників при прийнятті рішень споживачами та інвесторами. Підприємства, які активно впроваджують екологічно орієнтовані практики, отримують додаткові конкурентні переваги. Наприклад, наявність сертифікатів, що підтверджують екологічну безпеку продукції, може бути вирішальним фактором при виборі продукції на міжнародних ринках. Крім того, підвищення екологічної відповідальності підприємства сприяє зміцненню його репутації, що, в свою чергу, може призвести до розширення кола партнерів та зростання довіри з боку споживачів [6 с.145].

Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на забезпечення справедливих умов праці, розвиток місцевих громад та дотримання прав людини. Цей аспект набуває особливого значення в умовах глобалізації, коли питання соціальної відповідальності стають важливими не лише для окремих підприємств, але й для міжнародних корпорацій. Підприємства, які демонструють високі стандарти соціальної відповідальності, користуються більшою довірою з боку споживачів та інвесторів, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності на

міжнародних ринках. Наприклад, компанії, які дотримуються принципів справедливої торгівлі або активно інвестують у розвиток місцевих громад, можуть отримати значну підтримку з боку суспільства, що, в свою чергу, сприяє зміцненню їх позицій на міжнародних ринках.

Важливим аспектом сталого розвитку є також його вплив на управлінські процеси підприємства. Впровадження принципів сталого розвитку в стратегію підприємства вимагає перегляду традиційних підходів до управління, включаючи зміну пріоритетів та адаптацію організаційної структури до нових умов. Це може включати створення спеціальних підрозділів або посад, відповідальних за екологічну та соціальну політику підприємства, а також впровадження нових інструментів управління, таких як оцінка впливу на навколишнє середовище, моніторинг соціальних показників та інтеграція цих даних у загальну систему управління підприємством [6, с.178].

Сталий розвиток також сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств через зміцнення їх репутації. У сучасному глобалізованому світі, де інформація поширюється з високою швидкістю, репутація підприємства має величезний вплив на його конкурентоспроможність. Підприємства, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, демонструють свою відповідальність перед суспільством та природою, що сприяє зміцненню їх репутації. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення довіри з боку споживачів, інвесторів та партнерів, що є важливим чинником для підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Впровадження принципів сталого розвитку також сприяє залученню інвестицій. Інвестори все частіше звертають увагу на екологічну та соціальну відповідальність підприємств при прийнятті рішень щодо інвестування. Підприємства, які демонструють високий рівень сталого розвитку, можуть залучити більше інвестицій, що сприяє їх подальшому розвитку та зміцненню позицій на міжнародних ринках. Крім того, деякі країни та міжнародні організації надають фінансову підтримку підприємствам, які впроваджують екологічні та соціальні проекти, що також сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності.

Сталий розвиток також сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств через зниження ризиків. Екологічні та соціальні ризики можуть мати значний вплив на діяльність підприємства, зокрема на його фінансові показники та репутацію. Підприємства, які активно працюють над зниженням цих ризиків, можуть уникнути значних втрат та зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Наприклад, підприємства, які впроваджують екологічні стандарти у своїй діяльності, можуть уникнути штрафів за порушення екологічного законодавства, що сприяє збереженню їх фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

Концепція партнерських мереж та кооперації набуває дедалі більшого значення у стратегічному управлінні підприємствами, що діють на міжнародному рівні. В умовах глобалізації, зростання конкуренції та стрімкого розвитку технологій, підприємства шукають нові шляхи для зміцнення своєї конкурентоспроможності. Одним із таких шляхів є формування та ефективне використання партнерських мереж. Ця концепція передбачає встановлення довгострокових і взаємовигідних відносин між різними підприємствами, організаціями та іншими учасниками ринку, що дозволяє досягти синергетичних ефектів, оптимізувати використання ресурсів і значно підвищити стійкість на міжнародних ринках.

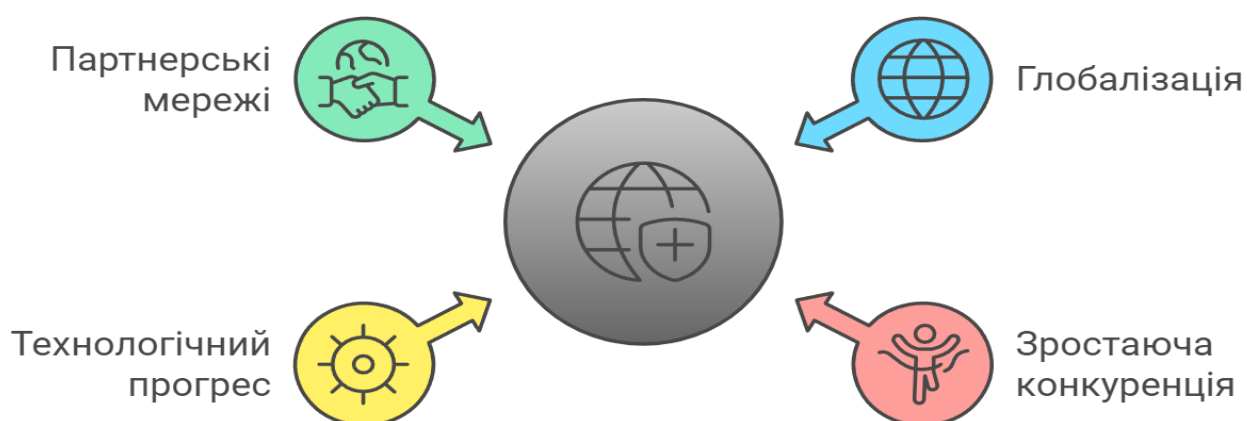


Рисунок 1.5 – Фактори, що підвищують міжнародну конкурентоспроможність

Джерело: складене автором на основі [27]

Партнерські мережі можна розглядати як форму стратегічного альянсу, яка включає в себе тісну кооперацію між кількома компаніями з метою досягнення спільних цілей. Це може включати спільну розробку нових продуктів, обмін технологіями, спільні маркетингові кампанії, доступ до нових ринків, спільне використання виробничих потужностей та інші види співробітництва. Основною перевагою такої співпраці є можливість поєднання ресурсів і компетенцій різних учасників мережі, що дозволяє їм досягати результатів, які були б неможливими у разі дії кожного з них окремо.

Управління партнерськими мережами потребує особливої уваги до координації дій усіх учасників, забезпечення довіри між ними та підтримки прозорості у відносинах. Це включає створення спільних стратегічних планів, регулярні комунікації між партнерами, а також розробку механізмів для вирішення конфліктів. Важливим аспектом є також підтримка гнучкості в управлінні партнерськими мережами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни в ринковій кон'юнктурі, технологічні інновації або зміни в законодавстві.

З погляду міжнародної конкурентоспроможності, партнерські мережі надають підприємствам низку стратегічних переваг. По-перше, вони дозволяють знизити витрати завдяки спільному використанню ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Наприклад, компанії можуть спільно інвестувати в нові технології, що значно знижує фінансовий тиск на кожного з учасників. По-друге, партнерські мережі надають доступ до нових ринків і клієнтських баз, що дозволяє збільшити обсяг продажів і розширити географію збуту. Це особливо важливо для компаній, що прагнуть розширити свою присутність на міжнародному ринку.

Крім того, завдяки партнерським мережам підприємства можуть отримати доступ до унікальних знань і компетенцій, які вони не можуть розвинути самотійно. Наприклад, одна компанія може володіти передовими технологіями, тоді як інша – мати глибокі знання про локальні ринки або високий рівень експертизи у сфері маркетингу. Об'єднання таких компетенцій дозволяє створювати унікальні продукти або послуги, що забезпечують конкурентні

переваги на ринку. У деяких випадках партнерські мережі можуть також сприяти підвищенню репутації компанії, оскільки участь у мережі з відомими брендами або науково-дослідними установами підвищує довіру до підприємства з боку клієнтів та інвесторів [31].

Партнерські мережі також відіграють значну роль у процесі інновацій. Спільна робота над новими продуктами або технологіями дозволяє не лише знизити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, але й прискорити процес виведення новинок на ринок. Це досягається завдяки об'єднанню ресурсів та знань, що дозволяє більш ефективно проводити дослідження та розробки, а також швидше реагувати на зміни в запитах споживачів. Важливим аспектом є також можливість спільного патентування нових технологій, що може забезпечити додатковий захист інноваційної діяльності.

Незважаючи на численні переваги, партнерські мережі також мають низку викликів та ризиків, які потрібно враховувати під час їх створення та управління. Один з головних ризиків пов'язаний з можливістю виникнення конфліктів між учасниками мережі через різні інтереси, культуру управління або стратегічні цілі. Для мінімізації цих ризиків важливо ще на початкових етапах встановити чіткі правила співпраці, розподілити ролі та відповідальності, а також створити механізми для вирішення конфліктних ситуацій. Ще одним викликом є питання захисту конфіденційної інформації та інтелектуальної власності, оскільки тісна кооперація передбачає обмін критично важливими даними та знаннями. Це вимагає ретельного підходу до юридичних аспектів співпраці та укладення відповідних угод.

З точки зору стійкості партнерських мереж, важливою є диверсифікація учасників, що дозволяє знизити залежність від одного або декількох ключових партнерів. Це означає, що підприємства повинні прагнути до створення мережі з широким колом учасників, що включає не лише інші компанії, але й науково-дослідні установи, постачальників, клієнтів та навіть конкурентів. Такий підхід дозволяє зменшити ризики, пов'язані з виходом одного з партнерів з мережі, і забезпечує більш стабільний розвиток співпраці в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3 – Ключові аспекти управління партнерськими мережами у контексті міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

Аспект управління	Переваги	Виклики
Координація дій	ідвищення ефективності завдяки злагодженій роботі учасників	Можливість виникнення конфліктів через різні інтереси
Розподіл ресурсів	Зниження витрат на розробку та виробництво нових продуктів, доступ до ресурсів, що бракують окремим учасникам	Ризик нерівномірного розподілу вигод, що може спричинити напруженість у відносинах
Довіра між партнерами	Забезпечення стабільних і довгострокових відносин	Потреба у підтримці високого рівня прозорості та відкритості у відносинах, можливість втрати довіри через порушення домовленостей
Гнучкість управління	Здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптація до нових умов	Можливість неузгоджених дій у випадку надмірної автономії учасників
Інновації та розвиток	Спільна розробка нових продуктів і технологій, підвищення інноваційного потенціалу	Захист інтелектуальної власності та конфіденційної інформації, ризики, пов'язані з нерівномірним розподілом інноваційних результатів
Диверсифікація учасників	Зниження ризиків через залучення різноманітних учасників, посилення стійкості мережі	Потреба в ефективній координації різних учасників, ризик зниження ефективності через складність управління великою кількістю партнерів

Джерело: складене автором на основі [53]

На практиці існує декілька моделей управління партнерськими мережами, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки діяльності підприємства та ринкових умов. Наприклад, одна з моделей передбачає централізоване управління мережею з боку одного з учасників, який бере на себе відповідальність за координацію дій і розподіл ресурсів. Інша модель передбачає децентралізоване управління, де кожен учасник мережі зберігає певний рівень автономії, але всі дії координуються на основі спільних стратегічних цілей. Обидві моделі мають свої

переваги та недоліки, і вибір конкретної моделі залежить від особливостей ринку та внутрішніх можливостей підприємств.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності промислового підприємства на міжнародних ринках

Методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності промислового підприємства на міжнародних ринках є надзвичайно складним і багатогранним завданням, яке потребує застосування різних методик і інструментів. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках визначає його здатність успішно конкурувати з іншими учасниками ринку, утримувати та розширювати свою частку ринку, а також ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для забезпечення такої конкурентоспроможності необхідно систематично оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Основні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства включають як якісні, так і кількісні методи. Кожен з них має свої переваги та недоліки, і їхнє ефективне використання залежить від конкретних умов і цілей аналізу [41].

Якісні методи включають такі підходи, як експертні оцінки, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, та інші методи, що базуються на суб'єктивній оцінці стану підприємства та його позицій на ринку. Ці методи дозволяють отримати глибоке розуміння стану підприємства, його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, які перед ним стоять. Наприклад, SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших інструментів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє ідентифікувати сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), які виникають на ринку. Такий аналіз допомагає підприємству визначити, де його конкурентні переваги, а де – слабкі місця, які потребують покращення. Важливо зазначити, що SWOT-аналіз має обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінки та труднощами в кількісному вимірюванні результатів.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства включають економетричні моделі, індексні методи, порівняльний аналіз фінансових показників, бенчмаркінг та інші підходи, що базуються на об'єктивних кількісних даних. Такі методи дозволяють більш точно виміряти конкурентні позиції підприємства, використовуючи статистичні дані, фінансові показники та інші кількісні критерії. Наприклад, економетричні моделі можуть використовуватися для прогнозування майбутніх фінансових результатів підприємства залежно від різних змінних, таких як зміна обсягів продажів, цінова політика, рівень конкуренції та інші фактори. Бенчмаркінг дозволяє підприємству порівнювати свої показники з показниками провідних компаній у галузі, що дає можливість виявити відставання та визначити напрями для покращення.

Важливою складовою оцінювання конкурентоспроможності є комплексний підхід, який поєднує як якісні, так і кількісні методи. Це дозволяє отримати більш повну картину стану підприємства на ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Комплексний підхід включає поетапний аналіз, починаючи від дослідження зовнішнього середовища (наприклад, використанням PEST-аналізу для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів) і закінчуючи детальним внутрішнім аналізом (включаючи фінансовий аналіз, оцінку ресурсного потенціалу, виробничих можливостей та інших ключових аспектів діяльності підприємства) [16, с. 85].

SWOT-аналіз є важливим інструментом у рамках якісних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Цей аналіз передбачає ідентифікацію та систематизацію сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Сильні сторони підприємства можуть включати такі фактори, як наявність унікальних технологій, висока якість продукції, сильний бренд, ефективна система управління та інші конкурентні переваги. Визначення цих факторів дозволяє підприємству зрозуміти, на яких аспектах варто зосередитися для зміцнення своїх позицій на ринку [7].



Рисунок 1.6 – Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності

Джерело складене автором на основі: [41]

Слабкі сторони підприємства включають фактори, які можуть обмежувати його можливості конкурувати на міжнародних ринках. Це можуть бути високі витрати на виробництво, недостатній рівень інновацій, слабка фінансова стабільність, відсутність ефективної маркетингової стратегії та інші проблеми, які заважають підприємству реалізувати свій потенціал. Ідентифікація слабких сторін є ключовим етапом у процесі планування стратегій покращення конкурентоспроможності.

Можливості, які відкриваються перед підприємством на міжнародних ринках, включають такі аспекти, як розширення ринків збуту, впровадження нових технологій, підвищення ефективності виробництва, укладання вигідних партнерських угод та інші можливості, які можуть сприяти зростанню підприємства. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати ці можливості та визначити, як підприємство може скористатися ними для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Загрози, з якими стикається підприємство на міжнародних ринках, можуть бути пов'язані з такими факторами, як зміна ринкових умов, зростання конкуренції, економічні кризи, зміни в законодавстві, ризики, пов'язані з нестабільністю

валютних курсів, та інші зовнішні виклики, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. SWOT-аналіз дозволяє підприємству підготуватися до можливих загроз, розробити стратегії мінімізації ризиків і забезпечити стійкість своєї діяльності.

Поєднання якісних і кількісних методів оцінювання конкурентоспроможності дозволяє отримати всебічне уявлення про стан підприємства на ринку, його можливості та обмеження, а також визначити стратегії для подальшого розвитку. Наприклад, після проведення SWOT-аналізу підприємство може використовувати кількісні методи для детальнішого дослідження виявлених сильних і слабких сторін. Це може включати аналіз фінансових показників для оцінки фінансової стабільності підприємства, розрахунок індексів конкурентоспроможності для порівняння з іншими учасниками ринку, та інші методи, що дозволяють кількісно оцінити стан підприємства [52, с. 23].

Ефективність оцінювання конкурентоспроможності залежить також від правильного вибору методик і інструментів, які відповідають специфіці діяльності підприємства та умовам його функціонування на міжнародних ринках. Наприклад, для підприємств, що працюють у високотехнологічних галузях, особливо важливим є аналіз інноваційної активності, здатності підприємства впроваджувати нові технології та адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі. Для підприємств, що працюють у традиційних галузях, таких як важка промисловість або сільське господарство, важливим є оцінка виробничих потужностей, ефективності використання ресурсів, екологічної стійкості та інших факторів, які визначають їхню конкурентоспроможність.

Оцінка ефективності конкурентоспроможності промислових підприємств на міжнародних ринках є складним і багатоаспектним завданням, яке потребує застосування різних методичних підходів. Серед них особливе місце займають матричні моделі та індекси конкурентоспроможності, які дозволяють системно оцінювати позиції підприємства на глобальному ринку та формувати рекомендації для підвищення його ефективності. Ці інструменти не лише

допомагають підприємствам розуміти свої поточні позиції, але й вказують на шляхи їх покращення.

Матричні моделі є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Однією з найбільш відомих та широко застосовуваних є матриця BCG (Boston Consulting Group). Ця модель дозволяє класифікувати бізнес-одиниці підприємства на основі двох основних показників: темпів зростання ринку та частки ринку. Модель BCG виділяє чотири категорії: «зірки», «дійні корови», «знаки запитання» та «собаки». «Зірки» представляють бізнес-одиниці з високими темпами зростання ринку та високою часткою ринку. Вони потребують значних інвестицій, але мають потенціал стати «дійними коровами» – одиницями, що приносять стабільний грошовий потік. «Знаки запитання» характеризуються високими темпами зростання, але низькою часткою ринку. Вони вимагають значних інвестицій для збільшення частки ринку, проте є ризик, що вони не стануть «зірками» і можуть перетворитися на «собак» – одиниці з низькими темпами зростання і низькою часткою ринку, які можуть бути збитковими для підприємства.

Модель BCG дозволяє підприємствам визначати пріоритети інвестицій та розробляти стратегії для кожної бізнес-одиниці. Однак цей підхід має обмеження, оскільки не враховує такі фактори, як взаємозв'язки між бізнес-одиницями, динаміку конкурентного середовища та зміни у вподобаннях споживачів [30].

Іншою матричною моделлю, що широко використовується для оцінки конкурентоспроможності, є матриця GE/McKinsey. Ця модель більш складна та детальна, ніж BCG, оскільки вона враховує не лише два, а дев'ять факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства. Матриця GE/McKinsey складається з двох основних осей: привабливості ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниці. Ось «привабливість ринку» включає такі фактори, як розмір ринку, темпи його зростання, рівень конкуренції та бар'єри для входу. Ось «конкурентна позиція» оцінює такі аспекти, як частка ринку, якість продуктів, репутація бренду, технологічні можливості та ефективність виробництва [2].

На основі цих двох осей бізнес-одиниці розміщуються у матриці, що складається з дев'яти квадрантів, кожен з яких відображає різний рівень привабливості ринку та конкурентної позиції. Наприклад, одиниці, що розташовані в квадрантах з високою привабливістю ринку і сильною конкурентною позицією, рекомендується активно розвивати та інвестувати. Навпаки, одиниці з низькою привабливістю ринку та слабкою конкурентною позицією, як правило, підлягають виходу з ринку або зменшенню інвестицій.

Модель GE/McKinsey надає більш гнучкий та комплексний підхід до стратегічного аналізу, ніж BCG, оскільки вона враховує більше факторів і дозволяє детальніше оцінити ринкові умови. Вона є особливо корисною для великих підприємств, що працюють у кількох сегментах ринку. Проте, як і у випадку з BCG, ефективність використання цієї моделі залежить від якості та точності вхідних даних, а також від здатності менеджерів інтерпретувати результати аналізу.

Крім матричних моделей, важливу роль в оцінюванні ефективності конкурентоспроможності промислових підприємств відіграють міжнародні індекси та рейтинги. Ці інструменти дозволяють здійснювати порівняльний аналіз конкурентоспроможності підприємства на світовому рівні та визначати його сильні та слабкі сторони у контексті глобальної економіки.

Одним з найбільш відомих індексів є Глобальний індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI), який розробляється Всесвітнім економічним форумом. Цей індекс вимірює конкурентоспроможність країн на основі таких факторів, як інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я, освіта, ефективність ринку праці та розвиток інновацій. Хоча GCI спрямований на оцінку конкурентоспроможності на національному рівні, підприємства можуть використовувати його для аналізу макроекономічних умов та визначення факторів, які впливають на їх діяльність у конкретних країнах.

Ще одним прикладом є Індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business Index), розроблений Світовим банком. Цей індекс оцінює регуляторне середовище в різних країнах на основі таких показників, як захист прав власності, податкове навантаження, простота реєстрації бізнесу та доступ до кредитних

ресурсів. Для промислових підприємств цей індекс може бути корисним інструментом для оцінки ризиків і можливостей, пов'язаних з виходом на нові ринки або розширенням діяльності у вже існуючих [55].

У підсумку, матричні моделі, такі як BCG та GE/McKinsey, а також міжнародні індекси конкурентоспроможності, є важливими інструментами для оцінки ефективності діяльності промислових підприємств на міжнародних ринках. Вони надають комплексний підхід до аналізу конкурентних позицій підприємства та дозволяють розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Проте, їх застосування вимагає глибокого розуміння ринкових умов, точності вхідних даних та здатності до адаптації стратегій в умовах мінливого глобального середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи, присвяченому теоретико-методичним засадам управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства, було проведено комплексне дослідження основних концепцій, факторів та методичних підходів, що визначають успіх підприємства на глобальному ринку. Це дослідження виявило, що міжнародна конкурентоспроможність є складним і багатофакторним феноменом, який вимагає всебічного розуміння та інтегрованого підходу до управління.

Важливим аспектом дослідження стало визначення сутності міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства. Цей феномен охоплює здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками міжнародного ринку, зберігаючи і нарощуючи свою ринкову частку, а також адаптуватися до постійно змінних умов зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність визначається через кілька ключових факторів: якість продукції, ефективність виробничих процесів, інноваційний потенціал, здатність до стратегічного управління та адаптації, а також рівень корпоративної соціальної відповідальності.

Фактори, що впливають на формування міжнародної конкурентоспроможності, включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти. Внутрішні фактори охоплюють виробничі потужності, рівень технологічного розвитку, фінансові ресурси, кадровий потенціал та інноваційну активність підприємства. Вони формують основу для конкурентних переваг, які підприємство може використати на міжнародних ринках. Зовнішні фактори включають ринкові умови, економічні та політичні ризики, технологічні тенденції, рівень конкуренції на ринку, а також соціальні та екологічні вимоги. Ці фактори визначають середовище, в якому діє підприємство, і вимагають від нього постійної адаптації та гнучкості.

У рамках сучасних концепцій управління міжнародною конкурентоспроможністю було виділено декілька ключових підходів, які кардинально відрізняються від традиційних методів. По-перше, сучасний ринок характеризується високою динамікою та невизначеністю, що змушує підприємства бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та ефективно управляти ризиками. Глобалізація відкриває нові можливості для зростання, але водночас посилює конкуренцію, змушуючи підприємства шукати нові способи підтримки своєї конкурентоспроможності.

Методичні підходи до оцінювання ефективності міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства є надзвичайно важливими для успішної реалізації стратегії управління. Вони включають як якісні, так і кількісні методи оцінювання. Якісні методи, такі як експертні оцінки, SWOT-аналіз та PEST-аналіз, дозволяють отримати глибоке розуміння поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Кількісні методи, такі як економетричні моделі, порівняльний аналіз фінансових показників та бенчмаркінг, дозволяють точно виміряти конкурентні позиції підприємства на основі об'єктивних даних.

Таким чином, перший розділ роботи висвітлив ключові аспекти управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства. Було показано, що для успішного функціонування на глобальному ринку підприємствам

необхідно впроваджувати інноваційні підходи, адаптуватися до нових викликів та орієнтуватися на сталий розвиток. Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, є основою для ефективного управління і забезпечення довгострокового успіху підприємства на міжнародних ринках.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Діагностика стану міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» – одна з провідних українських компаній у сфері виробництва пива та безалкогольних напоїв. Заснована у 1980 році, вона швидко здобула популярність завдяки високій якості продукції та інноваційному підходу до виробництва. Свою назву підприємство отримало на честь історичного району Києва, де воно було розташовано. Компанія спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та слабоалкогольних напоїв [37].

Корпорація «Оболонь» має декілька виробничих підприємств в Україні. Головне підприємство знаходиться в Києві. Це найбільша пивоварня в Європі з проектною потужністю 14 млн декалітрів пива на місяць. Завод оснащений сучасним обладнанням, включаючи варочну систему, яка дозволяє здійснювати 12 варок на день по 740 гектолітрів холодного сусла [50]. Також діють пивоварні заводи та виробничі потужності в різних регіонах країни, зокрема в м. Фастів, Київська область, м. Красилів, Хмельницька область та смт. Чемерівці, Хмельницька область, де розташований найбільший завод у Європі, що виробляє солод, який використовується для пивоваріння. Окрім цих основних виробничих потужностей, "Оболонь" має підприємства з корпоративними правами в містах Бершадь, Коломия, Охтирка та Рокитне, які займаються виробництвом та реалізацією продукції компанії [47].



Рисунок 2.1 – Виробничі потужності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складене автором на основі: [47]

Вертикально-інтегроване виробництво компанії охоплює всі етапи, починаючи від виробництва сировини і закінчуючи власною системою дистрибуції, забезпечуючи повний замкнений цикл (див.рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Схема вертикально-інтегрованого виробництва

ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складене автором на основі: [34]

Організаційна структура компанії складається з декількох основних рівнів, кожен з яких виконує свої функції в межах загальної стратегії підприємства. До керівного складу входять: Вищий орган управління, який визначає стратегічні напрямки діяльності компанії та приймає ключові рішення щодо її розвитку. Наглядова рада, що здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу, забезпечуючи дотримання корпоративних стандартів і стратегій. Виконавчий

орган відповідає за оперативне управління компанією, реалізацію стратегічних планів і забезпечення її фінансової стабільності. До структурних підрозділів відносяться виробничі підрозділи, вони займаються безпосередньо виробництвом пива та інших напоїв, контролюючи весь технологічний процес. Комерційні підрозділи відповідають за маркетинг, продажі та експорт продукції, розширюючи ринки збуту та підвищуючи конкурентоспроможність компанії. Фінансово-економічні підрозділи здійснюють фінансове планування, облік та аналіз діяльності компанії, забезпечуючи її економічну ефективність. Адміністративно-господарські підрозділи забезпечують управління персоналом, юридичну підтримку, а також займаються питаннями охорони праці та екології.

Загальний вигляд розгалуженої організаційної структури підприємства представлений на рис. 2.3.

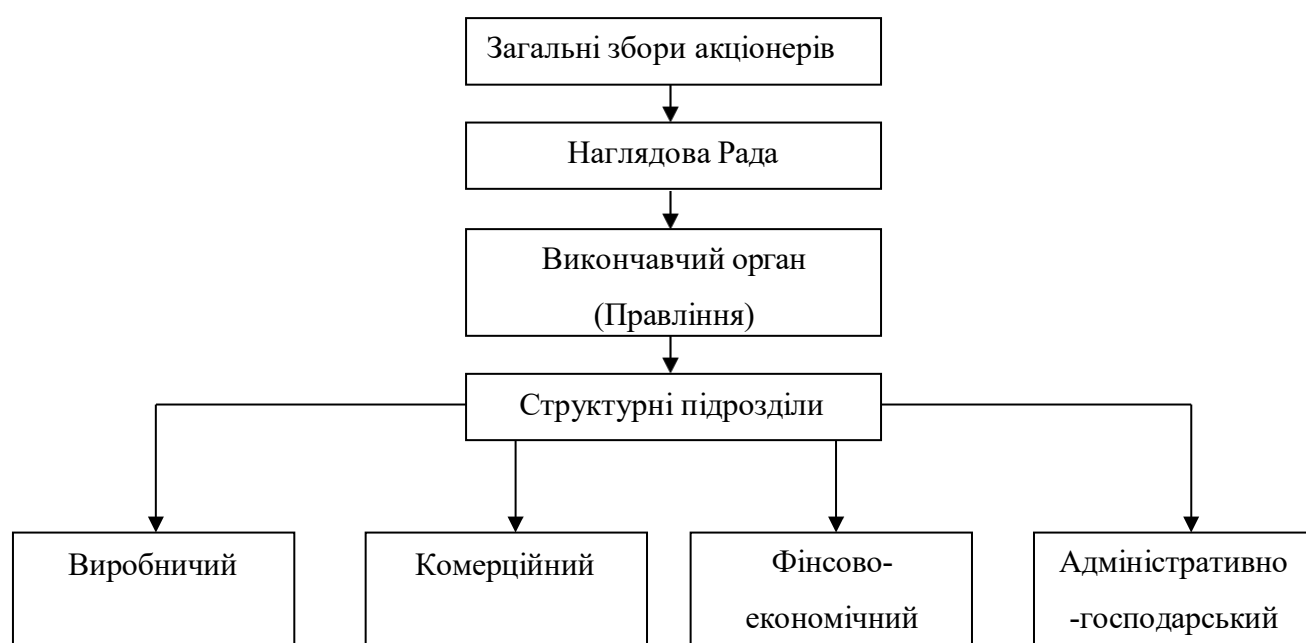


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складене автором на основі: [37]

Щодо виробничого персоналу, ПрАТ «Оболонь» володіє великою кількістю кваліфікованих працівників на своїх виробничих потужностях. Цей рівень персоналу включає технічних працівників, інженерів, спеціалістів з якості, працівників з пакування, транспортування та логістики. Кожен із цих підрозділів виконує свої функції в межах виробничого процесу, забезпечуючи безперебійну

роботу підприємства та високу якість продукції.

Така організаційна структура продемонструвала свою ефективність на практиці, оскільки є зручною та надійною. Такий підхід до управління забезпечує стабільність компанії в довгостроковій перспективі та дозволяє максимально ефективно використовувати виробничі й інтелектуальні ресурси.

Оцінка прибутковості міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» базується на аналізі фінансових показників підприємства, які відображають результати операцій на міжнародних ринках. Діагностика фінансових результатів підприємства дозволяє оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, визначити рівень дохідності та прибутковості, а також встановити ключові фінансові тенденції, які впливають на розвиток експортних операцій.

Основні фінансові показники підприємства, такі як дохід від реалізації продукції, собівартість, валовий прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток, відображають загальний стан компанії та її успіх на міжнародних ринках. (див. табл. 2.1) .

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники ПрАТ «Оболонь» для оцінки міжнародної діяльності.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід від реалізації, тис. грн.	5 276 795	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029
Собівартість, тис. грн.	4 215 809	4 136 008	4 915 830	6 030 487	7 398 205
Валовий прибуток, тис. грн.	1 060 986	1 328 819	993 596	2 631 441	3 364 824
Прибуток до оподаткування тис. грн.	232 695	113 936	- 134 278	1 456 414	2 232 736
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	65 347	-37 138	-258 448	-258 448	-401 146
Чистий прибуток, тис. грн.	298 042	76 798	- 111 966	1 197 966	1 831 590

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналізуючи таблицю фінансових показників за 2019-2023 роки, можна зазначити, що дохід від реалізації зростав щороку, значно підвищившись у 2022-2023 рр. з 5,9 млрд грн (2021) до 10,8 млрд грн (2023), що вказує на стабільний ріст

продажів за останні роки. Собівартість також зросла, але не такими швидкими темпами, що збільшило валовий прибуток. У 2023 році валовий прибуток зріс до 3,36 млрд грн, що є найвищим показником за весь період. Прибуток до оподаткування показує нестабільність, зокрема, збитки у 2021 році. Чистий прибуток демонструє подібну тенденцію: після збитків у 2021 році, компанія досягла значного чистого прибутку у 2023 році – 1,83 млрд грн., що більше на 52.89% від 2022 року. Податок на прибуток показує негативне значення через застосування податкових відрахувань або відшкодувань, особливо у 2021-2023 роках.

Доцільно почати аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Оболонь» з дослідження його економічних результатів діяльності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Економічні результати діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід, тис. грн.	5 276 795	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029
Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	1 060 986	1 328 819	993 596	2 631 441	3 364 824
EBITDA, тис. грн.	1 051 067	1 315 770	959 876	2 574 915	3 308 298
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	298 042	76 798	- 111 966	1 197 966	1 831 590

Джерело: складено автором на основі [36]

Для детальнішого аналізу слід порівняти наведені показники економічної діяльності з результатами попередніх періодів. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Економічні результати діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр. відносно попередніх періодів

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
	20/19	21/20	22/21	23/22	20/19	21/20	22/21	23/22
Дохід, тис. грн.	188 032	444 599	2 752 502	2 101 101	3.56	8.13	46.55	24.22
Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	267 833	-335 223	1 637 845	733 383	25.24	-25,29	164,95	27.85

EBITDA, тис. грн.	264 703	-355 894	1 615 039	733 383	25.16	-27.0	168.43	28.51
Чистий прибуток/ збиток, тис. грн	-221 244	-188 764	1 309 932	633 624	-74.24	-245,26	- 176,88	52,85

Джерело: складено автором

Застосувавши графічний метод для візуалізації даних, проведемо детальніший аналіз динаміки наведених показників, розпочавши з дослідження доходу.

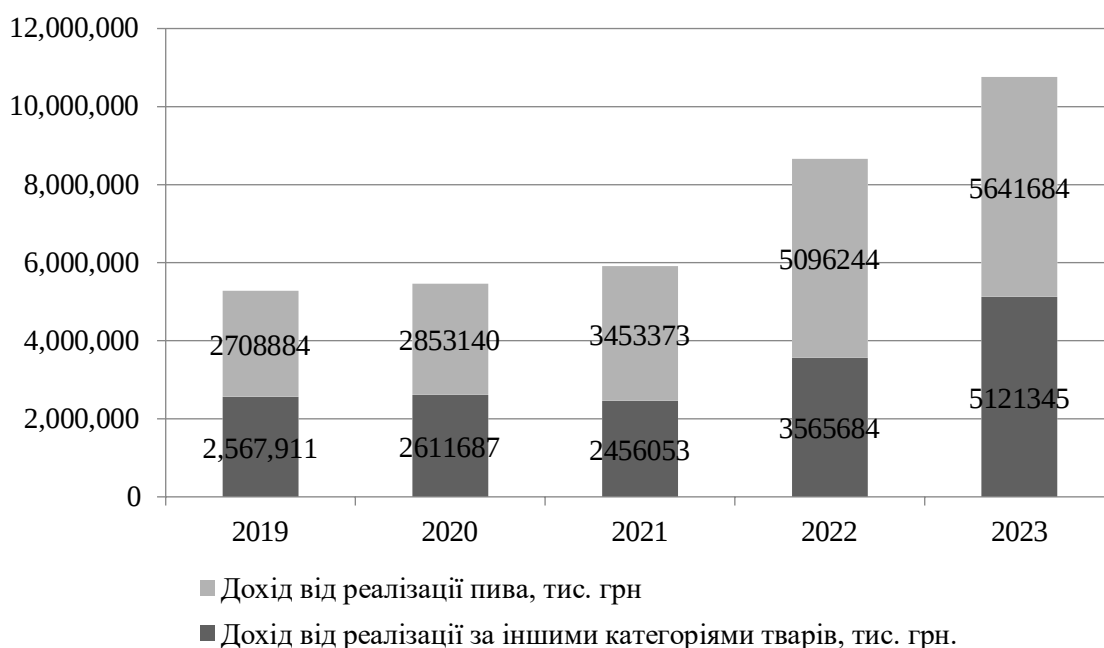
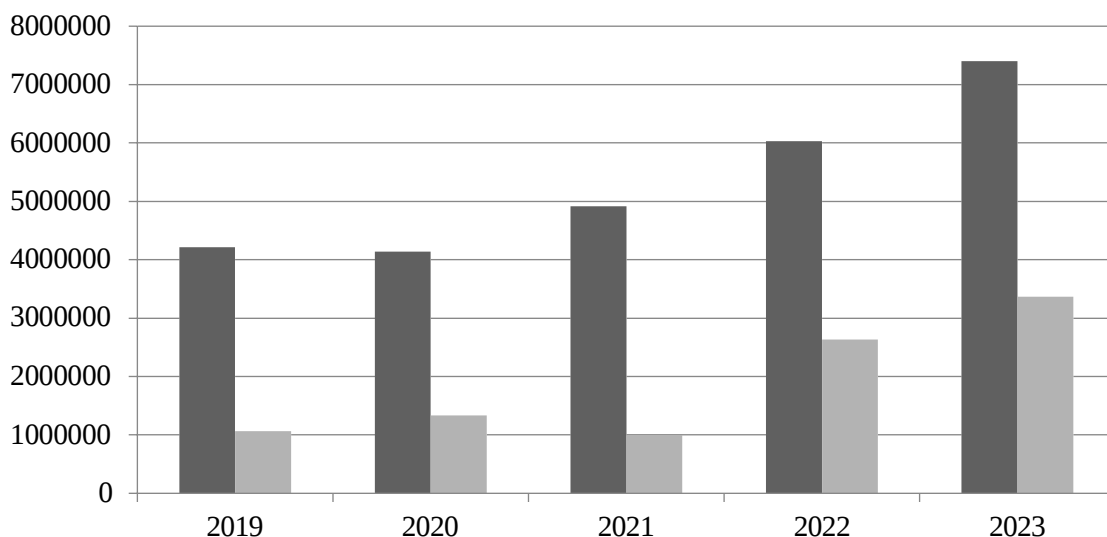


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу доходу від реалізації продукції
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [36]

Протягом аналізованого періоду дохід від реалізації пива стабільно зростає. Якщо у 2019 році дохід становив 2 708 884 тис. грн, то у 2023 році він досяг 5 641 684 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку та зростання попиту на продукцію компанії. Загалом, обидві категорії демонструють зростання доходів, що вказує на успішний розвиток компанії та збільшення продажів як пива, так і слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

На рисунку 2.5 буде представлено динаміку змін валового прибутку та собівартості продукції.



■ Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. ■ Валовий прибуток/збиток, тис. грн.

Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу собівартості реалізованої продукції та валового прибутку ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [36]

Собівартість реалізованої продукції за період 2019-2023 рр. поступово зростала. У 2019 році собівартість становила 4 215 809 тис. грн, а до 2023 року вона зросла до 7 398 205 тис. грн. Це пов'язано зі зростанням виробничих витрат, вартості матеріалів та інших факторів, що впливають на виробництво.

Незважаючи на зростання собівартості, валовий прибуток у 2022 та 2023 роках демонструє значне покращення, що свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії та здатність компенсувати збільшення витрат на виробництво за рахунок збільшення доходів.

Наступним кроком, за допомогою графічного методу відображення даних, обґрунтуємо зміни в обсягах чистого прибутку та EBITDA. (див. рис. 2.6).

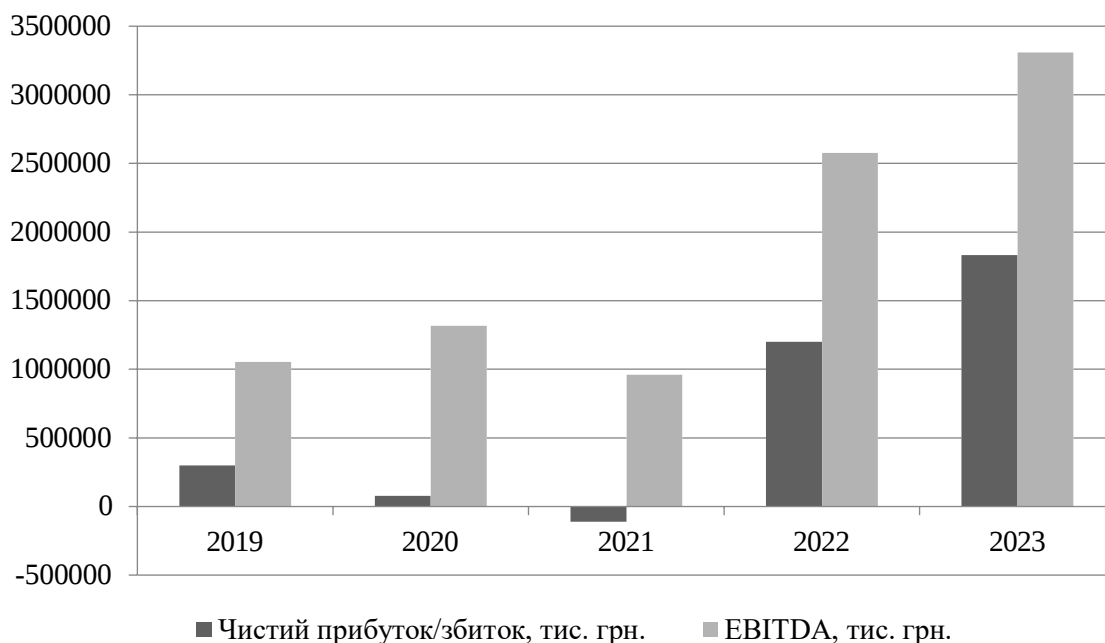


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягу чистого прибутку/збитку та EBITDA
ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [36]

Компанія зіткнулася з певними труднощами у 2020-2021 роках, але змогла суттєво покращити свої фінансові результати в 2022 та 2023 роках.

У 2019 році чистий прибуток становив 298 042 тис. грн, проте в 2020 році він знизився до 76 798 тис. грн, а в 2021 році компанія зазнала чистого збитку в розмірі -111 966 тис. грн., що було зумовлено спалахом COVID-19 і, як наслідок, скороченням торгових операцій.

EBITDA показує стабільне зростання, за винятком 2021 року, коли значення знизилося до 959 876 тис. грн., а у 2023 році досягла 3 308 298 тис. грн, що свідчить про покращення операційної діяльності компанії та її здатність генерувати стабільні грошові потоки.

Варто також проаналізувати динаміку коефіцієнтів платоспроможності, ліквідності та рентабельності ПрАТ «Оболонь» (див. табл. 2.4, 2.5, 2.6)

Таблиця 2.4 – Коефіцієнт платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії, %	36,2	37,2	40,4	59,9	74,1
Відношення чистого боргу до EBITDA	5,4	4,1	8,8	1,1	0,5
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	44,8	49,7	56,0	92,8	139,7

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналізуючи період 2019-2023 років спостерігається стійке зростання коефіцієнта автономії до 74.1% у 2023 році. Це свідчить про збільшення фінансової стійкості підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування. Показник відношення чистого боргу до EBITDA у 2022-2023 роках значно знизився до 1.1 та 0.5 відповідно, що є позитивним сигналом – підприємство суттєво зменшило боргове навантаження та поліпшило свою здатність погашати борги. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом протягом 2020-2023 років значно зріс до 139.7% у 2023 році, що свідчить про те, що підприємство вже не тільки покриває свої необоротні активи власним капіталом, але й має надлишок власного капіталу для інших цілей.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнт ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Поточна ліквідність, %	40,1	65,5	71,6	156,8	230,7
Абсолютна ліквідність, %	0,3	0,5	0,7	10,9	33,3
Коефіцієнт «кислотний тест», %	14,8	21,7	27,9	79,6	114,2
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	14,2	21,5	27,5	79,1	113,8

Джерело: складено автором на основі [36]

З таблиці бачимо, що показник поточної ліквідності з кожним роком зростає, це свідчить про значне покращення ліквідності підприємства – поточні активи більш ніж вдвічі перевищують зобов'язання, що є ознакою високої фінансової стійкості. Показник абсолютної ліквідності у 2019 році був дуже низьким, що свідчило про майже відсутню готовність підприємства погасити свої зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів, однак до 2023 року показник суттєво зріс до

33,3%, що демонструє значне поліпшення. Показник коефіцієнта «кислотний тест» свідчить про повну здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, адже досяг 114,2% у 2023 році. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 113,8% у 2023 році, що демонструє високий рівень ліквідності та здатність швидко погашати зобов'язання. Отже, У 2023 році всі показники ліквідності перевищують 100%, що є ознакою високої фінансової стабільності та надійності.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнт прибутковості ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
ROA - Рентабельність активів, %	5,4	1,4	-2,1	21,3	26,2
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	27,8	5,6	-7,5	60,1	55,7
NPM - Чиста маржа, %	5,4	1,4	-1,9	13,8	17,0
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	10,0	6,2	1,0	28,1	32,2

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналізуючи дані, можна зазначити, що всі показники рентабельності підприємства "Оболонь" демонструють значні коливання в період з 2019 по 2023 роки. У 2020-2021 роках показник ROA суттєво знизився: до 1,4% у 2020 році і навіть до від'ємного значення (-2,1%) у 2021 році, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Однак у 2022 році ROA різко зріс до 21,3%, а в 2023 – до 26,2%, це свідчить про відмінне відновлення та високу ефективність використання активів для генерації прибутку в ці роки. Показник RCA у 2019 році показник був високим – 27,8%, проте у 2020-2021 роках цей показник значно погіршився: 5,6% у 2020 та -7,5% у 2021 році, що може бути результатом зниження попиту чи неефективного управління активами. Вже у 2022-2023 показник стабілізувався, що означає високу ефективність використання оборотних активів у цих роках. Показник NPM теж мав різкі коливання у 2020-2021 роках, що вказує на збитки компанії, але у 2022 році NPM суттєво зріс до 13,8%, а у 2023 році досяг 17,0%, що демонструє здатність підприємства утримувати більше прибутку. Бачимо, що

показник ROTA у 2023 році досягла 32,2%, що є ознакою значного підвищення ефективності використання активів підприємством.

Обчислимо Індекс MarketScore для підприємства, який базується на 10 показниках, що комплексно відображають ринкову частку компанії, її позицію в галузі та динаміку зростання у порівнянні з конкурентами. Значення індексу може коливатися від 1 (мінімальне) до 4 (максимальне).

Таблиця 2.7 – Ринкова потужність ПрАТ «Оболонь» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Частка у секторі, %	0,28	0,30	0,23	0,47	0,48
Частка ринку, %	7,61	8,19	7,92	11,69	10,78
Частка на субринку, %	19,82	20,27	20,46	29,59	27,91
Місце компанії в секторі	44	40	46	19	15
Місце компанії на ринку	4	4	4	2	3
Місце компанії на субринку	3	3	3	2	2
Абсолютний приріст виручки за рік, млн. грн.	751,0	188,0	444,6	2 752,5	2 101,1
Відносний приріст виручки за рік, %	16,6	3,6	8,1	46,6	24,3
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн. грн.	584,0	167,2	461,2	1 128,4	1 766,1
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	14,4	3,3	9,3	18,0	25,4

Джерело: складено автором на основі [36]

За допомогою графічного методу зображення даних нижче відобразимо Індекс MarketScore для ПрАТ «Оболонь».

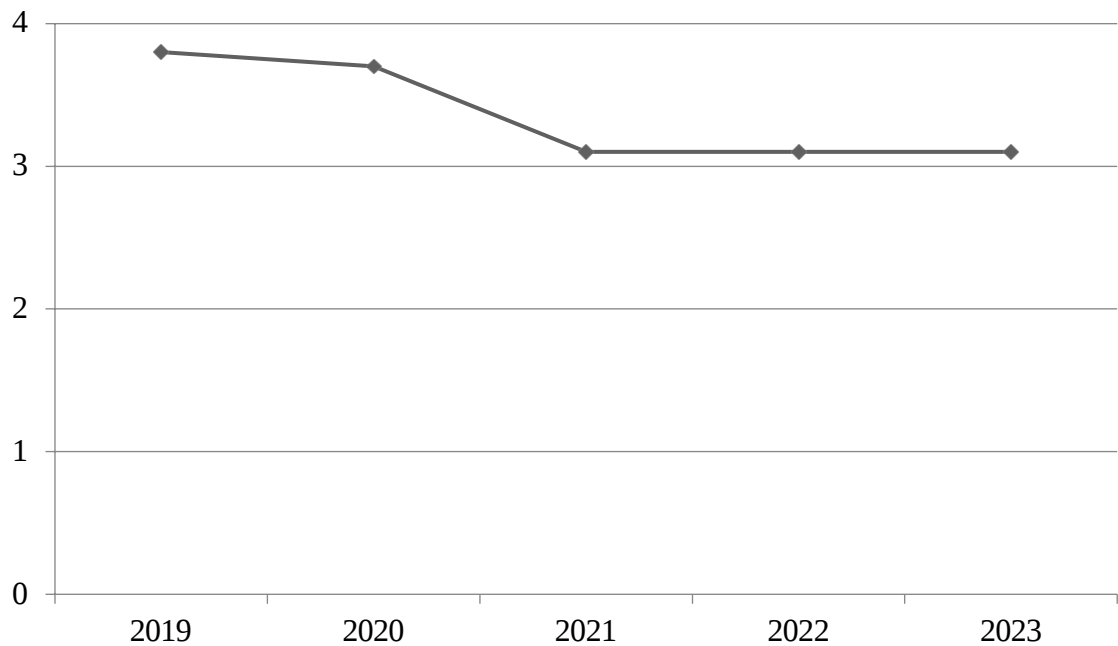


Рисунок 2.7 – Графічне зображення Індексу MarketScore за 2019-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [36]

У 2019 році Індекс MarketScore був на найвищому рівні – 3,8 після чого почалося поступове зниження, падіння свідчить про певне послаблення позицій компанії. Стабільність на рівні 3,1 в останні три роки свідчить про те, що компанія зуміла утримати свої позиції, але не демонструє істотного зростання або поліпшення відносно конкурентів.

Аналіз експортних ринків та визначення ключових ринків збуту продукції ПрАТ «Оболонь» є важливою складовою успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Експорт продукції займає значну частку в загальних доходах компанії, що відображає її успішність на міжнародних ринках.

Використовуючи графічний метод зображення даних, нижче проаналізуємо показники доходу від експорту за 2017-2023 рр.

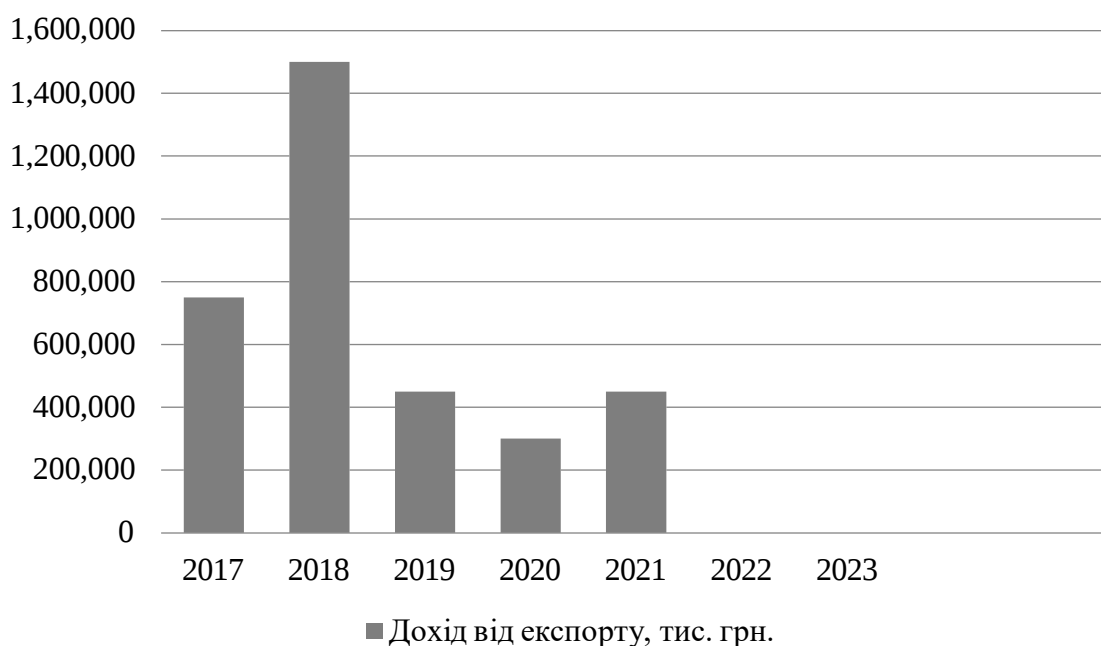


Рисунок 2.8 – Графічне зображення доходу від експорту за 2017-2023 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [35]

З гістограми бачимо, що дохід від експорту у 2019 році становив 450 млн. грн. від загального доходу, у 2020 році зменшився до 300 млн. грн., що пов'язане з зовнішніми факторами, а саме через вплив глобальних подій, таких як пандемія COVID-19, в цей час компанія переорієнтувалась на внутрішнє споживання, щоб компенсувати зниження попиту за кордоном. Зростання і повернення на рівень доходу 450 млн. грн. в 2021 році свідчить про активніший експорт і відновлення економіки після шоку 2020 року, зокрема через покращення глобальної економічної ситуації, відновлення транспортних ланцюгів і торгівельних зв'язків.

У рамках аналізу експортних ринків ПрАТ «Оболонь», було визначено основні країни, куди здійснюється експорт продукції, та досліджено специфіку кожного з ринків.

ПрАТ «Оболонь» активно розширює свою присутність на ринках Європи, а саме на ринках Литви, Латвії, Польщі, Німеччини, Франції, Італії, Іспанії, Словаччини, Угорщини та інші регіони. В країнах Азії: Індія, ОАЕ, Японія, Китай та В'єтнам. На ринках Північної Америки серед яких Сполучені Штати Америки та Канада, та на ринках Африки і ринках СНД.

Одним із ключових ринків збуту є країни Європейського Союзу. Це пояснюється високою якістю продукції, яка відповідає європейським стандартам, а також наявністю сертифікатів якості та відповідності міжнародним нормам, таких як ISO 9001:2015 (Система управління якістю, ISO 22 000:2018 (система управління безпекою харчових продуктів), ISO 14 001:2015 (Система екологічного керування), ISO 45 001:2018 (Система управління безпекою та гігієною праці), і сертифіковані за HACCP (аналіз небезпечних чинників і контроль у критичних точках) [37]. Крім того, значну роль у завоюванні ринку ЄС відіграє використання інноваційних підходів до пакування, що полегшує транспортування та зберігання продукції.

Окремо слід зазначити ринок Польщі, який є одним із найперспективніших для «Оболонь». Польща традиційно займає одне з лідируючих місць у світі за споживанням пива на душу населення. Станом на 2023 рік, середній поляк споживає близько 93 літрів пива на рік, що робить Польщу четвертою країною у світі за цим показником [48]. Наявність української діаспори в Польщі теж позитивно впливає на успішну експансію на цьому ринку. В країні проживає значна кількість українців, які можуть бути зацікавлені у продукції "Оболонь" як у відомому їм бренді з України. Крім того, важливим фактором успіху на польському ринку є географічна близькість. Сусідство України та Польщі спрощує логістичні процеси, знижує транспортні витрати та забезпечує швидшу доставку продукції. ПрАТ «Оболонь» активно працює з польськими дистриб'юторами, що дозволяє забезпечити широку доступність продукції у магазинах та супермаркетах.

Наступним ключовим ринком для ПрАТ «Оболонь» є країни Азії, зокрема Китай та В'єтнам. Експорт продукції на азійські ринки демонструє високий потенціал зростання завдяки зростаючому попиту на якісне пиво та напої з Європи. Китайський ринок особливо привабливий з огляду на величезну кількість споживачів та зростаючий інтерес до імпортованих продуктів. Варто зазначити, що ПрАТ «Оболонь» веде активну маркетингову діяльність у цьому регіоні, спрямовану на формування позитивного іміджу бренду та підвищення впізнаваності продукції серед місцевого населення.

Продовжуючи аналіз експортних ринків, необхідно зазначити, що ПрАТ «Оболонь» також активно розвиває свою діяльність на ринку Північної Америки, зокрема у США та Канаді. Експорт у ці країни здійснюється через дистриб'юторські мережі, що забезпечує широке охоплення ринку та доступність продукції у великих містах. Американський ринок характеризується високими вимогами до якості та відповідності стандартам, і «Оболонь» успішно проходить ці вимоги, що дозволяє їй зберігати позиції на цьому ринку. Країни мають розвинуту пивну культуру з зростаючим інтересом до різноманітних та міжнародних сортів пива. Ця тенденція добре відповідає асортименту продукції "Оболонь", яка включає різні сорти лагеру та елю, що можуть задовольнити смаки північноамериканських споживачів.

Ринки Африки, а саме експорт до Алжиру та Лівії мають також значний потенціал для підприємства «Оболонь» з кількох ключових причин. У цих країнах значну частку у демографічній статистиці займає молоде населення, яке є основним споживачем пива. Цей демографічний фактор сприяє збільшенню попиту на пивну продукцію. Ринки Алжиру та Лівії не є перенасиченими міжнародними пивними брендами, що дає можливість "Оболоні" зайняти значну нішу і зміцнити свою присутність. Великою перевагою є географічна близькість, що спрощує логістичні процеси.

Окремо варто згадати про ринок країн СНД, де продукція ПрАТ «Оболонь» також користується значним попитом. Зокрема, Казахстан, Молдова, Білорусь є важливими ринками для компанії. У цих країнах «Оболонь» зарекомендувала себе як надійний виробник якісного пива, що дозволяє зберігати високий рівень продажів і підтримувати стабільні позиції на ринку.

Аналіз ринків збуту продукції ПрАТ «Оболонь» свідчить про те, що компанія має добре налагоджену експортну стратегію, яка базується на диверсифікації ринків та врахуванні специфіки кожного з них. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з можливими економічними коливаннями на окремих ринках, та забезпечити стабільний розвиток компанії.



Рисунок 2.9 – Експортна стратегія ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складене автором

Діагностика стану міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» передбачає глибокий аналіз структури експорту, зокрема огляд асортименту продукції, яка реалізується на міжнародних ринках. Експортна діяльність ПрАТ «Оболонь» базується на широкому асортименті продукції, до якого входять різноманітні категорії товарів, що охоплюють як алкогольні, так і безалкогольні напої.

Основу структури експорту становить пиво, яке залишається ключовою продукцією ПрАТ «Оболонь» як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Пиво різних сортів, таких як світле, темне та спеціальні види пива, займає провідні позиції серед продукції, що експортується. ПрАТ «Оболонь» також відоме своїм виробництвом спеціальних видів пива для ринків з унікальними вимогами. Наприклад, компанія випускає пиво з низьким вмістом алкоголю для ринків Близького Сходу, де діють обмеження на алкогольну продукцію. Крім того, існують спеціальні марки пива для ринків країн Азії, де споживачі віддають перевагу менш гірким і більш солодовим смакам. Такі підходи до адаптації продукції під місцеві ринки дозволяють ПрАТ «Оболонь» займати нішеві позиції на різних континентах, що, у свою чергу, забезпечує стабільне зростання експорту.

На додаток до пива, вагомою часткою в структурі експорту компанії є безалкогольні напої. Виробництво безалкогольних напоїв, включаючи газовані напої, мінеральну воду та енергетичні напої, також є стратегічним напрямком діяльності ПрАТ «Оболонь». Мінеральні води та фруктові соки «Оболонь» користуються значною популярністю серед споживачів завдяки їх екологічно чистим властивостям та високим органолептичним показникам. Це сприяє зміцненню позицій компанії на цих ринках і збільшує загальний обсяг експорту безалкогольних напоїв [35].

Далі в структурі експорту ПрАТ «Оболонь» варто виділити такі категорії товарів, як слабоалкогольні напої та спеціальні напої. Ці продукти стають все більш затребуваними на ринках США, Канади та країн Західної Європи. Завдяки постійному розширенню асортименту слабоалкогольних напоїв, ПрАТ «Оболонь» пропонує споживачам продукцію, що відповідає різним смаковим уподобанням і задовольняє попит на різноманітність напоїв на основі натуральних інгредієнтів. Слабоалкогольні напої, особливо коктейлі на основі пива, знаходять свого споживача серед молоді та представників покоління мілленіалів, що сприяє збільшенню обсягів експорту в ці сегменти.

Особливої уваги заслуговує експорт солоду, який також є важливою складовою експорту ПрАТ «Оболонь». Солодові продукти, що виробляються на підприємствах компанії, експортуються до країн Східної Європи, Азії та навіть до Африки. Це забезпечує компанії додаткові джерела доходу та підвищує загальну конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку. Солод використовується не лише у виробництві пива, а й в інших галузях харчової промисловості, що дозволяє значно розширити цільову аудиторію споживачів [35].

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь», що експортується, також включає в себе упаковку з пластмас та інші пластикові вироби. Компанія виробляє тару для пакування напоїв, яка використовується не лише для власних потреб, а й для продажу на міжнародних ринках. Експорт пластикової тари здійснюється до країн Європи та Азії, де зростає попит на пакувальні рішення, що відповідають стандартам екологічної безпеки. Виробництво тари та інших пластикових виробів

дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише задовольняти власні потреби у пакуванні, але й виступати як постачальник високоякісної продукції для інших виробників напоїв на міжнародному ринку.

Таблиця 2.8 – Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь», яка реалізується на міжнародних ринках

Категорія продукції		Країни експорту	Особливості продукції
Пиво	Оболонь Світле	Європа, США, Канада, Японія, Африка, Латинська Америка	Відповідність європейським стандартам, різноманітність сортів
	Obolon Premium	Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Польща, Словаччина, Угорщина, США, Канада	
	Obolon Lager	Європа, США, Канада	
	Zhygulivske Export	Велика Британія	
Безалкогольні напої	Zhyvchyk	Країни Європи, Об'єднані Арабські Емірати, Канада	Натуральні інгредієнти, екологічно чиста продукція
	Prozora		
	Obolonska		
Слабоалкогольні і енергетичні напої	Obolon BeerMix	Канада, Франція, Данія, Грузія, Молдова, Вірменія	Слабоалкогольні коктейлі з пивною основою. Пиво з низьким вмістом алкоголю для регіонів з обмеженнями
	Jett		
Солод		Країни Європи, Азія, Африка	Використовується у пивоварній та харчовій промисловості
Пластичова тара		Країни Європи, Азія	Екологічно безпечна упаковка для напоїв

Джерело: складено автором на основі [43,47]

Для більш детального аналізу звернемося до таблиці нижче, що демонструє дохід від експорту за категоріями товарів.

Таблиця 2.9 – Дохід від експорту ПрАТ «Оболонь» за категоріями товару за 2019-2021 рр.

Категорія	2019	2020	2021
Пиво із солоду (солодове), тис.грн.	300 000	200 000	340 000
Води, включаючи мінеральні та газовані, з доданням цукру чи інших підсолоджувальних або ароматизувальних речовин, інші безалкогольні напої, тис. грн.	25 000	15 000	45 000
Спирт етиловий неденатурований з концентрацією спирту менш як 80 об. %; спиртові дистиляти та спиртні напої, одержані шляхом перегонки, лікери та інші напої, що містять спирт, тис. грн.	-	150	200
Солод, обсмажений або необсмажений, тис. грн.	15 000	30 000	55 000
Інше, тис. грн.	110 000	54 850	9 800

Джерело: складено автором на основі [35]

Для зручності відобразимо показники за допомогою методу графічного зображення даних.

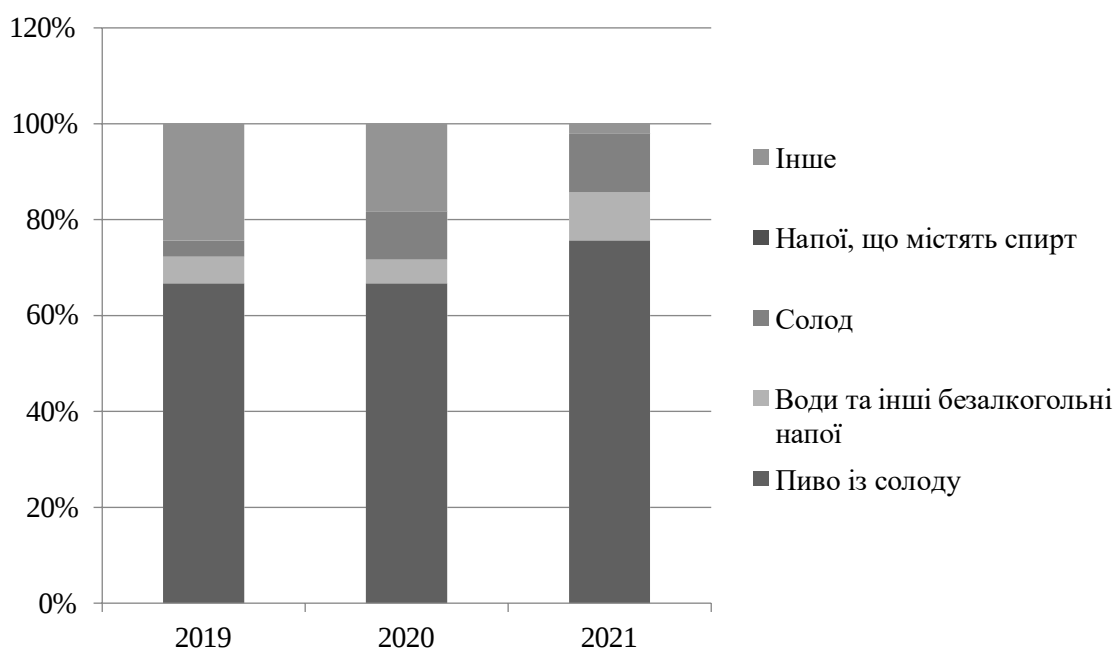


Рисунок 2.10 – Графічне зображення структури експорту товарів за категоріями за 2019-2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі [35]

Загалом ринок напоїв демонструє коливання в доходах залежно від категорії, пиво залишається лідером, хоча його попит нестабільний. Категорія

безалкогольних напоїв показала позитивну динаміку, найбільше зростання в 2021 році, що може свідчити про зміну споживчих уподобань. Напої на основі спирту приносили дохід в 2020 року, але поки займають невелику частку в загальному доході. Солод залишається стабільним продуктом.

Розгляд показників імпорту є також важливим при аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розуміння потреб в імпорті товарів допомагає оцінити залежність від зовнішніх постачальників, допомагає виявити потенційні ризики та підвищити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.10 – Категорії імпорту товарів ПрАТ «Оболонь»

УКТЗЕД	Опис
3907	Полімери та смоли у первинних формах
7612	Алюмінієва тара та контейнери
7010	Скляна тара та закупорювальні засоби
1302	Рослинні екстракти, загусники та клеї
3923	Пластмасова тара для транспортування і пакування товарів

Джерело: складено автором на основі [35]

Категорії охоплюють широкий спектр матеріалів, включаючи пластмаси, алюміній, скло та природні смоли, що вказує на широку індустріальну та побутову застосовність імпортованих товарів. Товари, що входять до цих категорій, переважно використовуються для пакування, зберігання та транспортування, що свідчить про високу потребу в імпортованій упаковці для підтримки різних промислових процесів. Оскільки скляна та алюмінієва упаковка може бути перероблена, це вказує на потенційну екологічну вигоду, зменшуючи кількість відходів порівняно з пластиковою упаковкою.

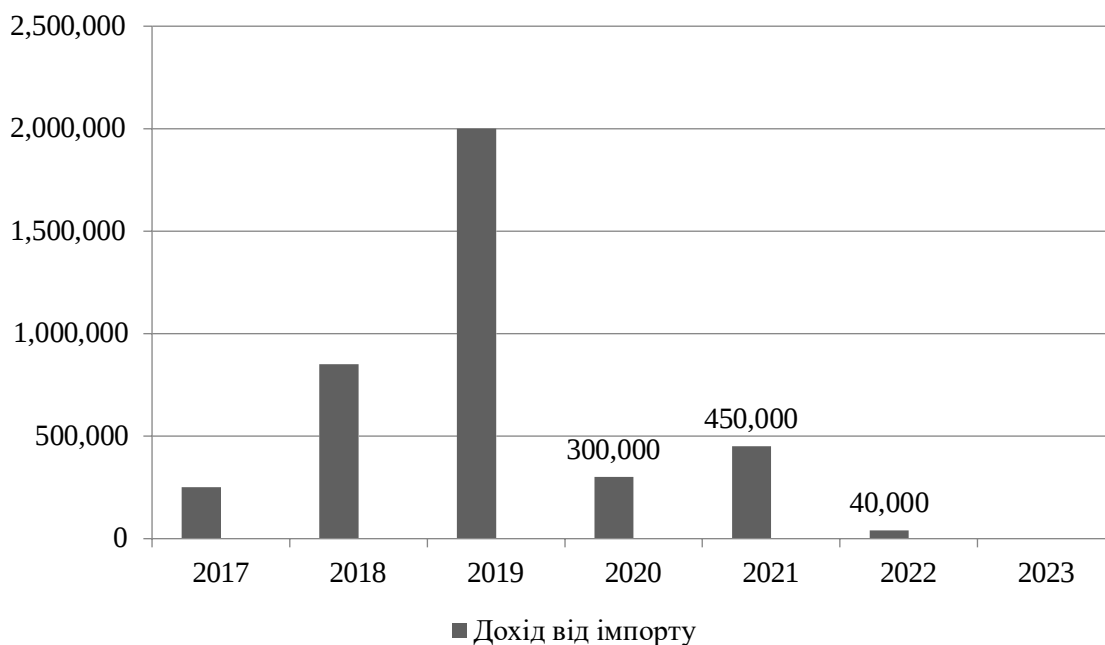


Рисунок 2.11 – Графічне зображення доходу від імпорту за 2017-2023 рр.,
тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [35]

З 2019 по 2023 рік спостерігається помітне падіння, починаючи з 2 млрд. грн. у 2019 році, різко знизившись на 85% до 40 млн. грн. у 2022 році, ця тенденція може свідчити про зниження залежності від імпортних товарів, через обмеження імпорту в умовах воєнного стану в країні.

Отже, ПрАТ «Оболонь» залишається лідером серед українських виробників та експортерів пива, солоду, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв. Компанія активно розширює географію експорту, залучаючи нові ринки та адаптуючи свою продукцію до різних культурних та смакових переваг. Водночас імпорт сировини та продукції мінімізується, що робить компанію більш стійкою до коливань на міжнародних ринках.

2.2 Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Позиціонування ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках базується на стратегії диверсифікації ринків збуту та адаптації продукції до регіональних вимог

і споживчих вподобань. Компанія, яка є одним з провідних виробників пива і безалкогольних напоїв в Україні, зуміла зайняти конкурентоспроможні позиції на кількох ключових закордонних ринках, таких як ринки Європейського Союзу, Північної Америки, Азії та СНД. Її частка на міжнародних ринках є результатом продуманої стратегії, яка враховує як внутрішні конкурентні переваги, так і зовнішні фактори, що впливають на попит і споживчі вподобання.

Щоб всебічно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, слід спершу проаналізувати його конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

В Україні пивна галузь демонструє позитивну динаміку розвитку, хоча ще не досягла довоєнних показників. Ключові тенденції 2023 року в Україні включають відновлення виробничих процесів і формування нових ланцюгів постачання та збуту. Сьогодні на ринку діє значна кількість промислових виробників пива, які активно пристосовуються до змін і світових трендів, що робить пивну індустрію в Україні динамічною та перспективною.

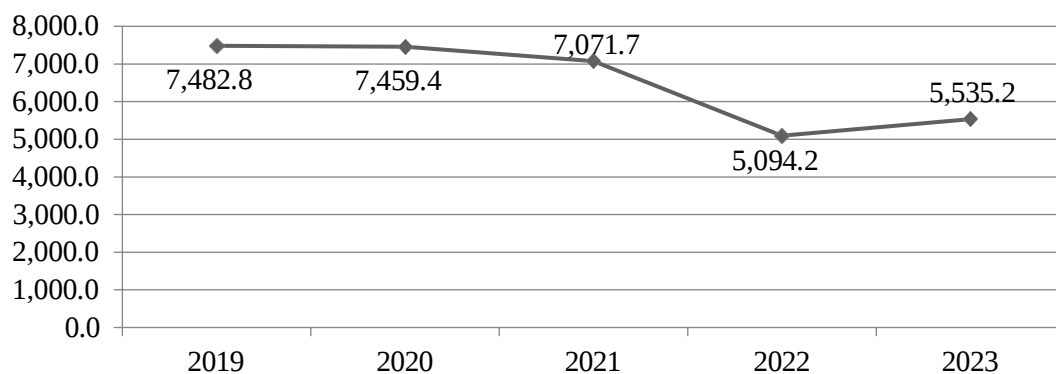


Рисунок 2.12 – Графічне зображення обсягу виробництва пива в Україні (без урахування безалкогольного пива з вмістом спирту до 0,5%) за 2019-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [21]

За даними асоціації «Укрпиво», протягом 2023 року в Україні було вироблено 133,4 млн декалітрів пива (за винятком безалкогольного пива з вмістом спирту до 0,5%), що на 7,8% більше порівняно з 2022 роком. Однак цей показник становить лише 78,3% від обсягів виробництва у 2021 році, коли було вироблено близько 171

млн декалітрів пива. У 2023 році виробництво пива зросло на 8,65%, загальний обсяг у вартісному вираженні становив 5535,2 млн грн. [21].

У середньому кожен дорослий українець вживає пиво 27 разів на рік, споживаючи по 750 мл за один раз. Попри поширене уявлення про зростання споживання алкоголю під час війни, дані ВООЗ показують протилежну тенденцію – 21,5% українців з початку повномасштабної війни стали вживати алкоголь менше, 6,8% взагалі припинили його вживання, і лише 5,5% почали пити частіше. [54].

В Україні пивний ринок характеризується домінуванням кількох великих виробників, які займають значні частки ринку. Найбільші лідери за виробництвом пива в Україні за 2023 р. подані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Виробники лідери пива в Україні за 2023 р.

Назва підприємства	Бренди	Дохід, млн. грн.	Прибуток, млн. грн.
ПрАТ «Оболонь»	Zibert, Nike, Zlata Praha, Оболонь, Охтирське	10 700	1 800
ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	Bud, Corona, Stella Artois, Рогань, Янтар	4 600	-811
ПрАТ «Карлсберг Україна»	Carlsberg, Tuborg, Doms, Львівське, Арсенал	10 800	1 800
ТЗВО «Перша Приватна Броварня»	Heineken, Stare Misto, Бочкове, Закарпатське	2 000	-25,5

Джерело: складено автором на основі [20]

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що «Оболонь» та «Карлсберг Україна» мають практично однакові доходи і прибутки, що свідчить про їхні сильні позиції на ринку.

За допомогою кругової діаграми відобразимо частки вище зазначених конкурентів та ПрАТ «Оболонь» на українському ринку.

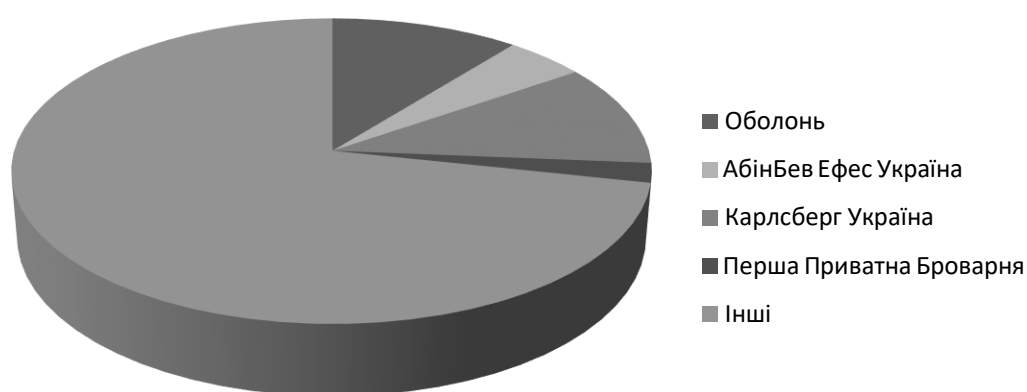


Рисунок 2.13 – Графічне зображення сегментації ринку України за виробниками пива у 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [35]

З діаграми бачимо, що «Оболонь» та «Карлсберг Україна» є лідерами ринку пивної продукції з майже однаковими частками – 10,83% і 10,78% відповідно. Це свідчить про сильні позиції обох компаній на українському ринку пива. Хоча ці дані стосуються внутрішнього ринку, вони також відображають загальний потенціал компаній на експортних напрямках.

Частка компаній «АбінБев Ефес Україна» та «Перша Приватна Броварня» суттєво зменшилася з початком війни, до 4,67% та 2,06% відповідно, але вони так само залишаються важливими гравцями на ринку.

Інша частка належить меншим виробникам, зокрема регіональним пивоварням та крафтовим виробникам. Така велика частка свідчить про значний внесок малих і середніх компаній у ринок пива.

Розглянемо рейтинг торгових марок на українському ринку пивної продукції, враховуючи споживчі вподобання (див. рис. 2.14)

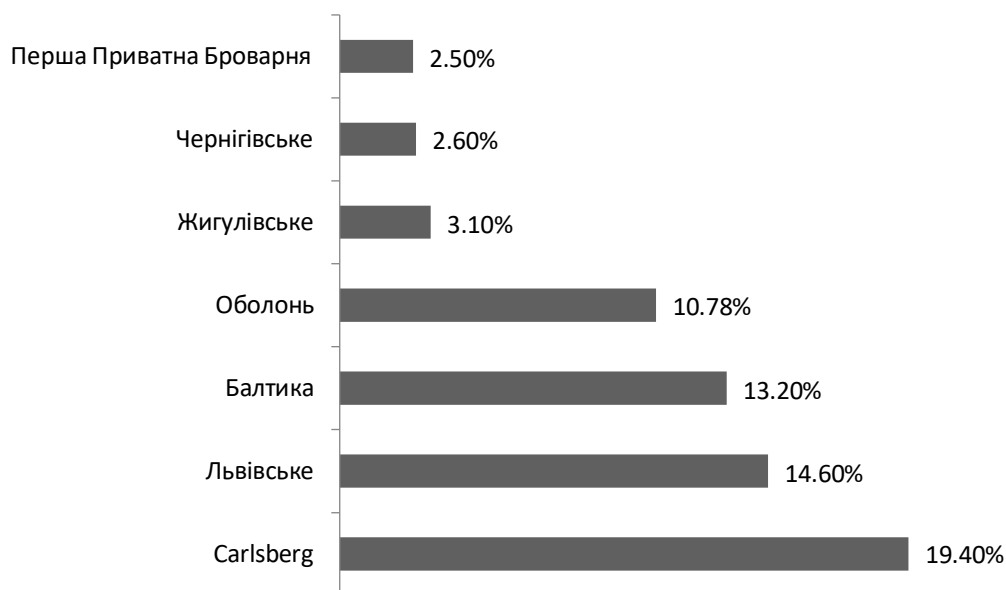


Рисунок 2.14 – Графічне зображення рейтингу споживчих вподобань пивної продукції в Україні.

Джерело: складено автором на основі [20]

Українські споживачі традиційно віддають перевагу вітчизняним маркам пива, таким як "Львівське", "Оболонь" та "Чернігівське", що пояснюється їхньою доступністю, прийнятною ціною та відповідністю локальним смакам, але з графічного зображення бачимо, що споживчі переваги на імпортні торгові марки, які входять до складу компанії «Карлсберг Україна», також користуються значною популярністю, що пов'язано з їхньою міжнародною репутацією та асоціаціями з певним статусом.

Поточний рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива значною мірою обумовлений рядом конкурентних переваг, таких як різноманітний асортимент продукції, великий портфель брендів, прийнята ціна та стабільні споживчі вподобання до традиційного пива.

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках вимагає глибокого дослідження основних конкурентів на глобальному рівні. Галузь виробництва пива та безалкогольних напоїв на міжнародній арені є висококонкурентною, з великою кількістю гравців, які оперують на різних ринках та сегментах.

У світі, де пиво є не просто напоєм, а потужною економічною силою, статистика відкриває масштабну картину багатомільярдної індустрії, яка впливається у світову економіку, подібно до річки з хмелю та ячменю. У 2019 році світовий ринок пива оцінювався в 520 мільярдів доларів. Очікується, що до 2025 року світовий ринок пива досягне 685,4 мільярда доларів, що означає зростання приблизно на 31,8% за цей період. Це свідчить про стабільне розширення пивної індустрії, незважаючи на виклики, такі як пандемія COVID-19, яка вплинула на глобальні ринки в 2020 році. Прогнозоване зростання може бути обумовлено кількома факторами: збільшенням споживання пива в країнах, що розвиваються, розширенням асортименту продукції та зростанням популярності преміум-брендів.

Проаналізуємо частку світового ринку провідних пивних компаній у 2023 році за обсягами продажів.

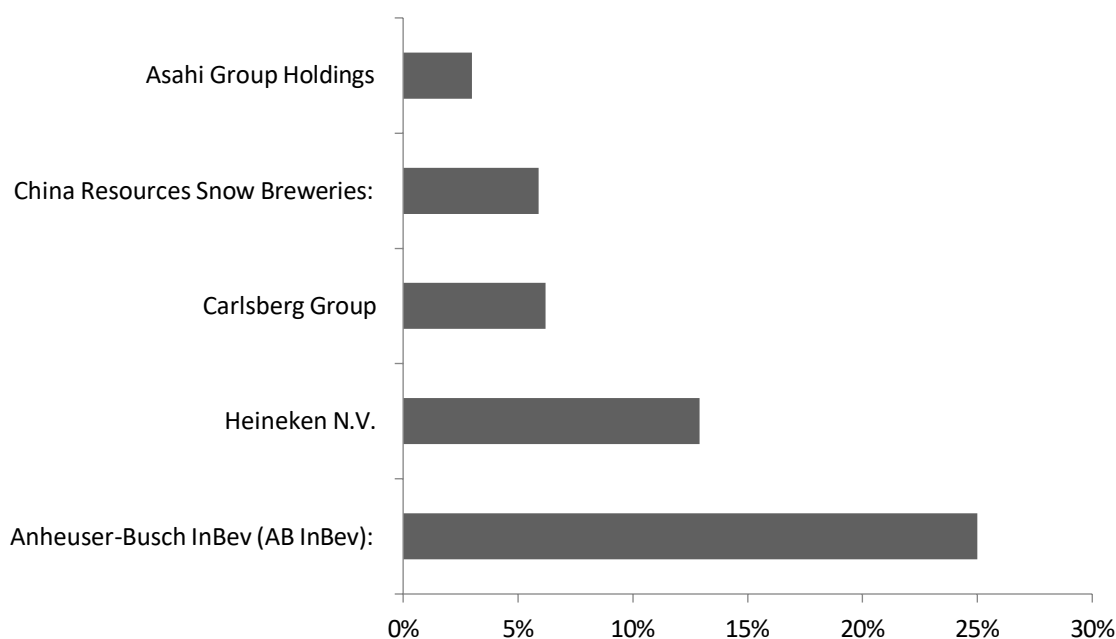


Рисунок 2.15 – Графічне зображення частки світового ринку провідних пивних компаній у 2023 році.

Джерело: складено автором на основі [57]

У 2023 році компанія Anheuser-Busch InBev утримувала найбільшу частку світового ринку пива, контролюючи понад чверть його обсягів продажів. Heineken і Carlsberg Group, які займають друге та третє місця, володіють частками ринку у

12,9% та 6,2% відповідно. Найменші частки ринку займає компанія China Resources Snow Breweries та Asahi Group Holdings 5,90% та 3% ринку відповідно [57].

Отже, ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку стикається з жорсткою конкуренцією від таких великих гравців, як AB InBev, Heineken та Carlsberg.

AB InBev є найбільшим гравцем на світовому ринку пива, це найбільша пивоварна компанія у світі з штаб-квартирою в Левені, Бельгія. Компанія має багатонаціональне походження, утворена в результаті злиття бельгійської Interbrew, бразильської AmBev та американської Anheuser-Busch. Портфель брендів включає понад 500 брендів пива, серед яких такі відомі марки, як Budweiser, Stella Artois, Corona, Beck's, та багато інших. Компанія працює більш ніж у 50 країнах світу, охоплюючи ринки Північної та Південної Америки, Європи, Азії, Африки та Австралії [38].

Heineken N.V. – заснована в 1873 році в Амстердамі, Нідерланди. Є другою за величиною компанією на ринку, що робить її одним з основних конкурентів. Компанія працює більш ніж у 65 країнах світу, володіючи приблизно 130 пивоварнями, зокрема на ринках Європи, Азії, Африки, Північної та Південної Америки. Окрім флагманського бренду Heineken, компанія володіє такими відомими марками, як Amstel, Tiger, Birra Moretti, Murphy's, Star та інші. [39].

Ще одним важливим конкурентом для "Оболонь" на міжнародному ринку є Carlsberg Group. Компанія заснована в 1847 році, штаб-квартира компанії розташована в Копенгагені, Данія. Carlsberg Group здійснює діяльність у більш ніж 125 країнах світу. Компанія має виробничі потужності в Європі, Азії та Африці, що дозволяє їй ефективно обслуговувати різні ринки. Компанія володіє широким портфелем брендів пива, серед найвідоміших: флагманський бренд Carlsberg, а також торгові марки Tuborg, Kronenbourg 1664 та Somersby [40].

Здійснимо загальний порівняльний аналіз ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку .

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку

	Оболонь	AB InBev	Heineken	Carlsberg
Якість продукції	Виробляє пиво з використанням артезіанської води та власного солоду	Застосовує сучасні технології пивоваріння.	Відома своєю прихильністю до використання натуральних інгредієнтів	Має давні традиції пивоваріння та використовує очищені дріжджі для забезпечення якості
Асортимент	Пропонує понад 20 різних брендів, включаючи пиво, слабоалкогольні та безалкогольні напої	Має портфолію з понад 500 брендів, включаючи глобальні та локальні марки пива	Володіє більш ніж 250 брендами пива, включаючи міжнародні преміум-бренди	Пропонує понад 100 брендів, включаючи міжнародні преміум-бренди та локальні марки
Репутація на ринку	Є символом української культури та традицій пивоваріння, займається впровадженням «зелених» технологій для зменшення відходів.	Світовий лідер у виробництві пива, має амбітну програму сталого розвитку "100+ Sustainability Goals", підтримує програми з відповідального споживання алкоголю	Одна з найбільших пивоварів світу, першою запровадила низку інновацій, таких як Heineken® 0.0 (безалкогольне пиво), має програму "Brewing a Better World", що відображає зобов'язання компанії зменшувати свій вплив на навколишнє середовище.	Має значну присутність на міжнародному ринку, має ініціативу «Together Towards ZERO» спрямовану на зниження вуглецевого сліду, скорочення споживання води та мінімізацію екологічного впливу.
Цінова політика	Надає продукцію в різних цінових сегментах, від бюджетного до преміум-класу, що робить її	Пропонує продукцію в різних цінових категоріях, з акцентом на преміум-бренди	Орієнтується на преміум-сегмент, підтримуючи відповідну цінову політику	Має широкий ціновий діапазон продукції, від доступних до преміум-брендів

	доступною для широкого кола	вищої цінової категорії		
Експортний потенціал	Продукція експортується до 44 країн світу, через військові обмеження	Має потужну експортну стратегію з присутністю на ринках більш ніж 150 країн	Експортує продукцію в понад 190 країн, будучи одним з найбільш глобалізованих пивоварів	Експортується більш ніж до 150 країн світу. особливо в країни Європи та Азії
Маркетинг	Використовує традиційні маркетингові підходи, акцентуючи увагу на якості та національних традиціях	Інвестує значні кошти в маркетинг, використовуючи сучасні технології та підходи для залучення споживачів	Має сильну маркетингову стратегію, засновану на інноваціях та спонсорстві міжнародних заходів	Застосовує комплексний підхід до маркетингу, включаючи рекламу, спонсорство та соціальні медіа

Джерело: складено автором на основі [37,38,39,40]

Здійснимо порівняльний аналіз компанії «Оболонь» та зазначених конкурентів за основними факторами конкурентоспроможності (див. табл. 2.13). Кожному фактору для кожної компанії присвоюється оцінка від 0,1 до 1, де 0,1 – найнижчий результат, а 1 – найвищий.

Таблиця 2.13 – Фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку

Показник	Оболонь	AB InBev	Carlsberg	Heineken
Якість	1	1	1	1
Асортимент	0,3	0,9	0,7	0,5
Репутація на ринку	0,7	1	0,9	0,8
Цінова політика	0,8	0,6	0,6	0,8
Експортний потенціал	0,5	1	1	0,7
Маркетинг	0,4	0,8	1	0,8
СУМА	3,7	5,3	5,2	4,6

Джерело: складено автором

На основі цих даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, який дозволить візуально порівняти позиції компаній за кожним показником.

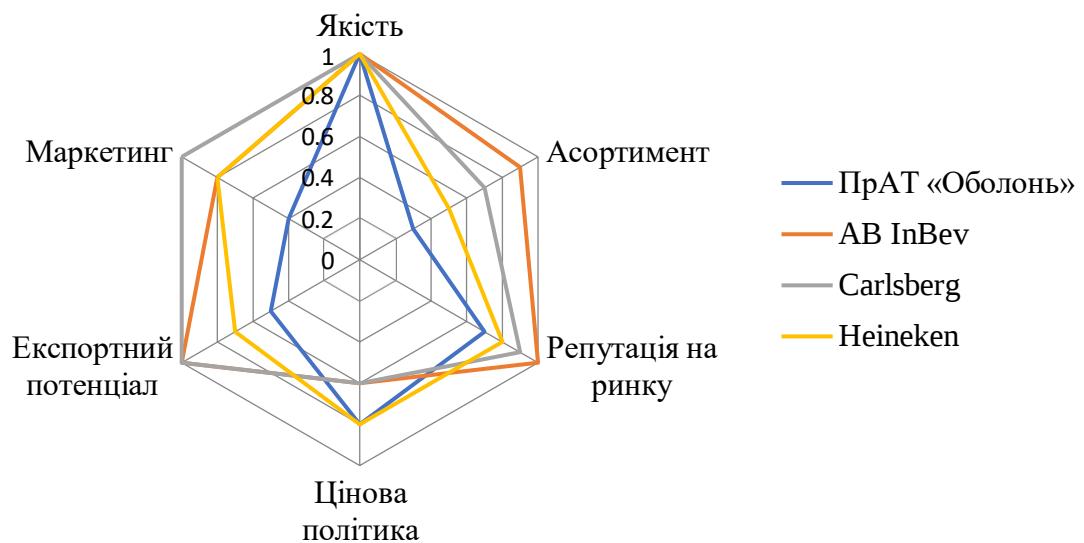


Рисунок 2.16 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Для більш точної оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» порівняно з виробниками аналогічних товарів на міжнародному ринку необхідно визначити вагомість факторів порівняння та помножити їх на відповідні оцінки. На основі сумарних результатів для кожної компанії можна буде зробити висновки щодо їх конкурентоспроможності.

Таблиця 2.14 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку

	Оцінка параметру	Оболонь		AB InBev		Carlsberg		Heineken	
	A_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1
Якість	0,30	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Асортимент	0,20	0,3	0,06	0,9	0,18	0,7	0,14	0,5	0,1
Репутація на ринку	0,15	0,7	0,105	1	0,15	0,9	0,135	0,8	0,12
Цінова політика	0,10	0,8	0,08	0,6	0,06	0,6	0,06	0,8	0,08
Експортний потенціал	0,15	0,5	0,075	1	0,15	1	0,15	0,7	0,105
Маркетинг	0,10	0,4	0,04	0,8	0,08	1	0,1	0,8	0,08
СУМА	1	3,7	0,66	5,3	0,92	5,2	0,89	4,6	0,79

Джерело: складено автором

За даними розрахунку конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» демонструє високі показники в категорії якості, що відповідає рівню таких глобальних гравців, як AB InBev, Carlsberg та Heineken. Це свідчить про те, що компанія приділяє велику увагу підтриманню стандартів виробництва, зокрема використовуючи натуральні інгредієнти і традиційні технології. Однак, у деяких категоріях показники «Оболонь» нижчі.

Перше на що потрібно звернути увагу, це асортимент – ПрАТ «Оболонь» пропонує менший вибір продуктів порівняно з міжнародними конкурентами. Менший асортимент може обмежувати здатність компанії конкурувати на міжнародному ринку, оскільки споживачі шукають широкий вибір стилів та смаків.

Наступний фактор, у якому «Оболонь» має слабші позиції, – це експортний потенціал – низький показник у цій категорії зумовлений обмеженим доступом до глобальних ринків у порівнянні з конкурентами. Міжнародні бренди мають масштабну дистрибуцію в понад 100 країнах світу, тоді як «Оболонь» експортує продукцію до меншої кількості країн, і цей процес обмежений через війну в Україні.

Маркетинг – менший бал у цій категорії вказує на те, що маркетингові стратегії «Оболонь» більше орієнтовані на традиційні методи, а не на сучасні інструменти, такі як спонсорство глобальних подій чи активна робота у цифрових медіа. Міжнародні конкуренти активно інвестують у комплексні рекламні кампанії, що допомагає їм завойовувати глобальну аудиторію.

Загалом, компанія має потенціал для розширення своєї міжнародної присутності, але для цього їй необхідно активніше розвивати свої стратегічні напрямки, зокрема експортну діяльність та маркетинг.

2.3 «SWOT-аналіз як інструмент виявлення проблем та оцінки конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє компаніям виявляти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також

оцінювати зовнішні можливості та загрози [7]. Для ПрАТ «Оболонь», одного з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, застосування SWOT-аналізу є важливим елементом для виявлення проблемних зон і оцінки своїх конкурентних позицій на ринку.

Таблиця 2.15 – Розширена SWOT-матриця ПрАТ «Оболонь»

Категорія	Фактор	Опис
Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	1. Висока впізнаваність бренду на національному рівні. 2. Власні виробничі потужності та сучасні технології. 3. Наявність розгалуженої дистрибуційної мережі. 4. Широкий асортимент продукції (алкогольні та безалкогольні напої). 5. Використання екологічних упаковок та інноваційні підходи до виробництва. 6. Досвідчена управлінська команда. 7. Орієнтація на довгострокову співпрацю з партнерами.
	Слабкі сторони (W)	1. Високі логістичні витрати. 2. Низька рентабельність у порівнянні з провідними конкурентами. 3. Залежність від сезонних продажів. 4. Обмежені інвестиції в розробку нових продуктів. 5. Складності у внутрішній координації між підрозділами.
Зовнішні фактори	Можливості (O)	1. Розширення на зовнішні ринки, зокрема країни ЄС. 2. Зростання попиту на безалкогольні напої та продукцію з низьким вмістом цукру. 3. Популяризація еко- та органічної продукції. 4. Використання новітніх маркетингових інструментів (цифрова реклама, соцмережі).
	Загрози (T)	1. Висока конкуренція з боку міжнародних корпорацій. 2. Підвищення цін на сировину та енергоресурси. 3. Нестабільність економічної ситуації в країні. 4. Геополітичні ризики, пов'язані з війною. 5. Зміни у споживчих вподобаннях та трендах.

Джерело: складено автором

Сильні сторони (Strengths):

1. Висока впізнаваність бренду на національному рівні.

ПрАТ «Оболонь» є одним з найбільш впізнаваних брендів пива в Україні, що забезпечує стабільний попит на внутрішньому ринку. Наприклад, за даними ринку,

бренд «Оболонь» займає близько 11% ринкової частки серед місцевих виробників пива.

2. Власні виробничі потужності та сучасні технології.

Компанія володіє власними виробничими потужностями, що дозволяє контролювати всі етапи виробництва та забезпечувати високу якість продукції. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління виробничими процесами, сприяє підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат. Зокрема, впровадження нових технологій у 2023 році дозволило знизити витрати на виробництво на 10%, що позитивно вплинуло на загальну рентабельність компанії.

3. Наявність розгалуженої дистрибуційної мережі.

ПрАТ «Оболонь» має розвинену дистрибуційну мережу, яка охоплює понад 200 дистриб'юторів у 44 країнах, що забезпечує широкий доступ до продукції та швидке розповсюдження на міжнародних ринках. Тобто, співпраця з такими міжнародними мережами, як Lidl та Tesco, дозволяє швидко адаптувати продукцію до нових ринкових умов та забезпечувати стабільні обсяги продажів.

4. Широкий асортимент продукції.

Пропозиція компанії включає понад 20 різних брендів пива, а також безалкогольні та слабоалкогольні напої, що дозволяє задовольнити різні смакові уподобання споживачів та розширити цільову аудиторію. До прикладу, введення безалкогольного пива відповідало зростаючому попиту на здорові альтернативи у ринках ЄС та Північної Америки, що сприяло залученню нових споживачів та збільшенню частки ринку.

5. Використання екологічних упаковок та інноваційні підходи до виробництва.

Орієнтація на екологічність та інновації є важливим чинником для сучасних споживачів. ПрАТ «Оболонь» впровадила використання біорозкладних упаковок, що відповідає глобальним екологічним стандартам, що не лише знижує витрати на утилізацію упаковки, але й підвищує привабливість бренду серед екологічно

свідомих споживачів. Наприклад, впровадження екологічних пакувань у 2023 році дозволило знизити витрати на утилізацію на 5%.

6. Досвідчена управлінська команда та орієнтація на довгострокову співпрацю з партнерами.

Управлінська команда ПрАТ «Оболонь» має понад 20 років досвіду в галузі виробництва та дистрибуції пива забезпечує ефективне стратегічне управління та розвиток партнерських відносин. Довгострокові партнерства з міжнародними торговельними мережами, такими як Lidl та Tesco, забезпечують стабільний розвиток та розширення ринкової присутності компанії.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Високі логістичні витрати.

Незважаючи на розгалужену дистрибуційну мережу, високі витрати на логістику можуть негативно впливати на прибутковість компанії та конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках. Наприклад, у 2023 році витрати на транспортування зросли на 18,7% через логістичні обмеження, пов'язані з війною в Україні. Порівняльний аналіз показав, що логістичні витрати ПрАТ «Оболонь» становлять 15% від загальних витрат, тоді як у конкурентів Heineken та AB InBev ці витрати становлять лише 10-12%. Це свідчить про необхідність оптимізації логістичних процесів та пошуку більш ефективних маршрутів доставки.

2. Низька рентабельність у порівнянні з провідними конкурентами.

У деяких сегментах ринку ПрАТ «Оболонь» має нижчі показники рентабельності, що обмежує можливості для інвестицій та розвитку. Наприклад, рентабельність продажів становила 17,4% у 2024 році, тоді як Heineken досягала 22%, а AB InBev – 25%. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності витрат та оптимізації виробничих процесів, щоб підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

3. Залежність від сезонних продажів.

Сезонні коливання попиту створюють нестабільність у обсягах виробництва та продажів, що впливає на загальну фінансову стабільність компанії. Наприклад,

продажі пива значно зростають у літній період, тоді як у зимовий час спостерігається зниження попиту. Це призводить до коливань у виробничих планах та збільшення запасів продукції, що створює фінансовий тиск та ускладнює планування виробництва.

4. Обмежені інвестиції в розробку нових продуктів.

Недостатнє фінансування інноваційних проектів може обмежувати здатність компанії адаптуватися до змін споживчих уподобань та трендів на ринку. Інвестиції в R&D складають лише 5% від загального бюджету, що значно нижче порівняно з провідними конкурентами, які інвестують до 10-15% у розробку нових продуктів. Це може призвести до відставання в інноваціях та втрати конкурентних переваг. Наприклад, у 2023 році розробка нових безалкогольних напоїв була затримана через недостатнє фінансування, що обмежило можливості компанії задовольнити зростаючий попит на здорові альтернативи.

5. Складності у внутрішній координації між підрозділами.

Недостатня координація між різними відділами компанії призводить до неефективності процесів та затримок у прийнятті рішень, що знижує оперативність компанії. Зокрема, відсутність інтегрованих CRM та ERP-систем сприяє неузгодженості між відділами продажів, виробництва та логістики, що призводить до помилок у замовленнях та затримок у постачанні продукції. У 2023 році 14,7% поставок були невчасними через координаційні проблеми, що негативно вплинуло на задоволеність партнерів та клієнтів.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення на зовнішні ринки, зокрема країни ЄС.

Вихід на нові ринки дозволяє збільшити обсяги експорту, диверсифікувати джерела доходів та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Прогнозоване зростання світового ринку пива до 685,4 мільярдів доларів до 2025 року створює сприятливі умови для виходу на нові ринки ЄС, де компанія вже має налагоджені партнерські відносини з такими мережами як Lidl та Tesco. Наприклад, розширення на польський ринок дозволяє збільшити частку ринку з 3,8% у 2024 році до 5,2% у

2026 році, що свідчить про успішну адаптацію продукції до локальних уподобань споживачів.

2. Зростання попиту на безалкогольні напої та продукцію з низьким вмістом цукру.

Зміна споживчих уподобань у бік здорового способу життя створює нові можливості для розвитку продуктового портфеля. Введення безалкогольного пива відповідає зростаючому попиту на здорові альтернативи у ринках ЄС та Північної Америки, що сприяє залученню нових споживачів та збільшенню частки ринку. Наприклад, у 2023 році продажі безалкогольного пива зросли на 20%, що свідчить про успішність цього напрямку та його потенціал для подальшого зростання.

3. Популяризація еко- та органічної продукції.

Зростаючий інтерес до екологічно чистих продуктів дозволяє позиціонувати ПрАТ «Оболонь» як відповідального виробника, що відповідає сучасним трендам на ринку та залучає свідомих споживачів. Наприклад, запровадження біорозкладних упаковок дозволило знизити витрати на утилізацію на 5% та підвищити привабливість продукції серед екологічно свідомих споживачів, що є важливим фактором для зміцнення позицій на міжнародних ринках.

4. Використання новітніх маркетингових інструментів (цифрова реклама, соцмережі).

Інвестиції у цифровий маркетинг сприяють підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів та покращенню взаємодії зі споживачами. Наприклад, використання соціальних мереж для проведення рекламних кампаній дозволяє охопити ширшу аудиторію та залучити молодих споживачів, що є важливим для розширення ринкової присутності. У 2023 році кампанія в соціальних мережах збільшила охоплення на 30%, що сприяло зростанню продажів на нових ринках.

Загрози (Threats):

1. Висока конкуренція з боку міжнародних корпорацій.

Присутність великих міжнародних гравців, таких як AB InBev, Heineken та Carlsberg, створює значний тиск на цінову політику та необхідність постійного

вдосконалення продукції для збереження конкурентних переваг. Це може призводити до зниження частки ринку ПрАТ «Оболонь» та необхідності інвестувати більше ресурсів у маркетинг та інновації. Наприклад, конкурент Heineken активно впроваджує нові продукти з унікальними смаками, що змушує ПрАТ «Оболонь» адаптувати свої пропозиції для збереження конкурентоспроможності.

2. Підвищення цін на сировину та енергоресурси.

Зростання витрат на хміль та ячмінь збільшує собівартість виробництва, що може негативно вплинути на маржинальність та фінансову стабільність компанії. Наприклад, у 2023 році витрати на сировину зросли на 12%, що призвело до збільшення загальних витрат на виробництво на 8%, знижуючи прибутковість компанії.

3. Нестабільність економічної ситуації в країні.

Економічні коливання можуть впливати на купівельну спроможність споживачів, рівень інвестицій та загальну фінансову стабільність компанії, особливо в умовах війни, що зазвичай призводить до зниження внутрішнього попиту та затримок у фінансуванні проектів. Наприклад, інфляція у 2023 році зросла на 10%, що призвело до зниження купівельної спроможності серед споживачів та затримок у фінансуванні нових проектів.

4. Геополітичні ризики, пов'язані з війною.

Закриття портів та блокування територій унаслідок війни ускладнює логістику, призводить до зростання витрат на транспортування та затримок у постачанні продукції на міжнародні ринки. Наприклад, блокування портів Одеси та Миколаєва ускладнило доступ до морських маршрутів, змусивши компанію використовувати дорожчі наземні маршрути через Польщу та Румунію, що призвело до збільшення логістичних витрат на 18,7% у 2023 році.

5. Зміни у споживчих вподобаннях та трендах.

Швидкі зміни у споживчих уподобаннях потребують гнучкості у виробництві та маркетингу, що може бути складним завданням для компанії з обмеженими інвестиціями в R&D. Наприклад, зростання попиту на органічні та низькокалорійні

напої вимагає швидкої адаптації продуктової лінійки, що може бути обмежено поточними фінансовими ресурсами.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» демонструє, що компанія має значні внутрішні сильні сторони, такі як висока впізнаваність бренду, власні виробничі потужності, розгалужену дистрибуційну мережу та широкий асортимент продукції. Ці сильні сторони створюють міцну основу для подальшого розвитку та виходу на нові ринки. Проте, високі логістичні витрати, низька рентабельність у порівнянні з провідними конкурентами, залежність від сезонних продажів, обмежені інвестиції в R&D та складності у внутрішній координації є суттєвими слабкими сторонами, що потребують оперативного вирішення.

Зовнішні можливості, такі як розширення на ринки ЄС, зростання попиту на безалкогольні напої та екологічні продукти, а також використання новітніх маркетингових інструментів, відкривають нові перспективи для зростання та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Проте, висока конкуренція з боку міжнародних корпорацій, підвищення цін на сировину та енергоресурси, нестабільність економічної ситуації в країні, геополітичні ризики та швидкі зміни у споживчих уподобаннях створюють значні загрози для стабільності та розвитку компанії.

В табл. 2.16, наведені конкретні рекомендації щодо стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь», які випливають із проведеного SWOT-аналізу. Ця таблиця систематизує запропоновані заходи, спрямовані на використання сильних сторін компанії та можливостей ринку, а також на подолання її слабких сторін і мінімізацію впливу загроз

Таблиця 2.16 – Рекомендації щодо стратегії розвитку ПрАТ «Оболонь»

Рекомендація	Заходи	Очікуваний ефект
Оптимізація логістичних витрат	- Впровадження нових логістичних маршрутів; - Співпраця з міжнародними логістичними операторами; - Використання мультимодальних перевезень.	- Зниження витрат на транспортування на 10-15%; - Підвищення ефективності постачання продукції на міжнародні ринки; - Зменшення залежності від окремих транспортних маршрутів.

Інвестиції в розвиток асортименту	- Збільшення інвестицій у розробку нових продуктів, особливо безалкогольних та функціональних напоїв.	- Підвищення конкурентоспроможності; - Залучення нових сегментів споживачів; - Відповідність сучасним споживчим тенденціям; - Збільшення обсягів продажів на нових ринках.
Покращення внутрішньої координації	- Впровадження сучасних цифрових технологій управління, таких як CRM та ERP-системи.	- Покращення координації між підрозділами; - Підвищення прозорості процесів; - Оперативність прийняття рішень; - Зниження кількості помилок у замовленнях та постачаннях продукції.
Розширення на нові ринки	- Активний вихід на ринки ЄС, Азії та Північної Америки через укладення нових дистриб'юторських угод та партнерств із місцевими торговельними мережами	- Збільшення обсягів експорту на 8,5-12,3% щорічно; - Зменшення залежності від внутрішнього ринку; - Диверсифікація джерел доходів - Зміцнення позицій на міжнародних ринках.
Посилення маркетингових зусиль	- Використання новітніх маркетингових інструментів, таких як цифрова реклама та соціальні мережі; - Проведення локалізованих маркетингових кампаній.	- Підвищення впізнаваності бренду; - Залучення нових споживачів; - Зміцнення позицій на конкурентних міжнародних ринках; - Підвищення лояльності серед існуючих клієнтів.
Хеджування валютних ризиків	- Використання фінансових інструментів для захисту від валютних коливань.	- Зменшення фінансових ризиків; - Стабілізація прибутковості компанії на міжнародних ринках; - Захист від несприятливих коливань валютних курсів.

Джерело: складено автором

Рекомендації, представлені в таблиці 2.16, є результатом детального аналізу проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Оболонь». Впровадження запропонованих заходів сприятиме оптимізації логістичних витрат, розвитку асортименту продукції, покращенню внутрішньої координації, розширенню на нові ринки, посиленню маркетингових зусиль та хеджуванню валютних ризиків. Це дозволить компанії ефективно використовувати свої сильні сторони та зовнішні можливості, а також мінімізувати вплив слабких сторін та загроз, забезпечуючи стійке

зростання та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Оптимізація логістичних витрат забезпечить зниження загальних витрат на транспортування, підвищуючи тим самим прибутковість компанії та її конкурентоспроможність. Інвестиції в розвиток асортименту дозволять ПрАТ «Оболонь» відповідати сучасним споживчим тенденціям та залучати нові сегменти споживачів, що сприятиме зростанню обсягів продажів. Покращення внутрішньої координації через впровадження сучасних цифрових технологій управління забезпечить більш ефективне та оперативне управління процесами, знижуючи ризик помилок та затримок. Розширення на нові ринки дозволить компанії диверсифікувати джерела доходів та зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Посилення маркетингових зусиль сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових споживачів, що є важливим для стійкого розвитку компанії. Хеджування валютних ризиків забезпечить фінансову стабільність компанії у умовах економічної нестабільності та високої волатильності валютних ринків.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» демонструє, що компанія має міцні внутрішні позиції, завдяки високій впізнаваності бренду, власним виробничим потужностям та розгалуженій дистрибуційній мережі. Ці сильні сторони забезпечують стабільний фундамент для подальшого розвитку та розширення на міжнародні ринки. Однак, високі логістичні витрати, низька рентабельність у порівнянні з провідними конкурентами, залежність від сезонних продажів, обмежені інвестиції в розробку нових продуктів та складності у внутрішній координації створюють суттєві виклики, які потребують оперативного вирішення.

Зовнішні можливості, такі як розширення на ринки ЄС, зростання попиту на безалкогольні напої та екологічні продукти, а також використання новітніх маркетингових інструментів, відкривають нові перспективи для зростання та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь». Проте, висока конкуренція з боку міжнародних корпорацій, підвищення цін на сировину та енергоресурси, нестабільність економічної ситуації в країні, геополітичні ризики та швидкі зміни

у споживчих уподобаннях створюють значні загрози для стабільності та розвитку компанії.

Відповідно до проведеного SWOT-аналізу, ПрАТ «Оболонь» повинна активно використовувати свої сильні сторони та зовнішні можливості, одночасно ефективно управляючи слабкими сторонами та мінімізуючи вплив загроз. Це, на нашу думку, дозволить компанії зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

ПрАТ "Оболонь" – одна з провідних компаній України у виробництві пива та безалкогольних напоїв. Заснована в 1980 році, компанія відома своїм широким асортиментом продукції, що включає пиво, мінеральну воду, безалкогольні та слабоалкогольні напої.

Аналіз показників фінансово-економічного стану за останні п'ять років свідчить про стійке зростання доходів та відновлення після спаду у 2021 році, тоді компанія зазнала збитків у 111 966 тис. грн., але вже в наступні роки підприємство швидко нормалізувалось. Аналіз також виявив, що компанія є фінансово стійкою.

Коефіцієнт автономії продовжує зростати, а показники поточної ліквідності покращуються щороку. Водночас рентабельність зазнавала значних коливань, але провівши відповідну роботу, у 2023 році підприємство стабілізувало ці показники.

У рамках аналізу експортних ринків ПрАТ «Оболонь» визначено, що найбільше компанія експортує свою продукцію до країн Європи, Азії, Північної Америки та країн СНД. Найбільші обсяги експорту за наявними даними зафіксовані у 2021 році, тоді дохід від експортної діяльності оцінювався у 450 млн. грн. З початком війни в Україні, географічна структура експорту значно скоротилась з 77 країн світу до 44, це безпосередньо може свідчити про тенденцію зниження доходів від зовнішньоекономічної діяльності у 2022-2023 рр.

Оцінюючи поточний рівень конкурентоспроможності, спочатку було проаналізовано основних конкурентів на українському ринку, серед яких «Абінбев Ефес Україна», «Карлсберг Україна» та «Перша Приватна Броварня». В результаті було визначено, що компанія «Оболонь» утримує провідні позиції в Україні, маючи одну з найбільших часток ринку та отримавши найвищий прибуток за підсумками 2023 року. Після аналізу відсотка часток на світовому ринку були визначені основні конкуренти на міжнародній арені, серед яких «Anheuser-Busch InBev», «Heineken N.V.» та «Carlsberg Group». Провівши порівняльний аналіз, було встановлено, що компанії «Оболонь» варто зосередитися на розширенні асортименту, збільшенні кількості експортних ринків та розробці нової маркетингової стратегії для успішного просування на міжнародних ринках.

Провівши оцінку конкурентоспроможності за допомогою інструменту SWOT-аналізу було виявлено ряд рекомендацій щодо стратегій розвитку ПрАТ «Оболонь», впровадження цих стратегій сприятиме оптимізації логістичних витрат, розвитку асортименту продукції, покращенню внутрішньої координації, розширенню на нові ринки, посиленню маркетингових зусиль та хеджуванню валютних ризиків.

З ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ"

3.1 Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

ПрАТ «Оболонь», як один з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, активно розширює свою присутність на закордонних ринках. Для досягнення довгострокового успіху слід обрати найбільш ефективні стратегії розвитку міжнародної діяльності, які забезпечать зростання експортних показників та підвищення впізнаваності бренду. Для ПрАТ «Оболонь» це означає необхідність формування гнучкої моделі управління міжнародною діяльністю, яка передбачає диверсифікацію ринків збуту, розширення дистриб'юторської мережі, підвищення ефективності логістичних процесів і адаптацію продуктового портфеля до особливостей кожного ринку.

Зважаючи на зростання конкуренції з боку великих міжнародних виробників, таких як Carlsberg, Heineken та AB InBev (див. табл. 3.1), компанії «Оболонь» необхідно вживати проактивних заходів для зміцнення своїх позицій.

Таблиця 3.1 – Порівняння конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» та міжнародних компаній

Компанія	Розвиненість логістики	Присутність на ринках Європи	Охоплення ринків Азії	Маркетингові інвестиції
ПрАТ «Оболонь»	Середня	Середня	Середня	Середня
Carlsberg	Висока	Висока	Середня	Висока
Heineken	Висока	Висока	Середня	Висока
AB InBev	Середня	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено автором

Це включає не лише посилення співпраці з наявними дистриб'юторами, але й пошук нових партнерів на перспективних ринках Азії, Північної Америки та Європи. Важливим аспектом цієї роботи є укладання довгострокових угод з міжнародними торговельними мережами та дистриб'юторами, що дозволить

компанії закріпити свою присутність на нових ринках, оптимізувати логістичні процеси та підвищити обсяги реалізації.

Крім того, необхідно враховувати сучасні тенденції на ринку напоїв, такі як попит на безалкогольні продукти, екологічну упаковку та продукцію з акцентом на здоровий спосіб життя. Розширення асортименту та вихід на нішеві ринки, наприклад, з енергетичними або функціональними напоями, можуть стати додатковими факторами підвищення конкурентоспроможності компанії. Важливим напрямком є також адаптація маркетингових стратегій під специфіку кожного ринку, зокрема активне використання цифрових інструментів для просування продукції та залучення нових клієнтів.

У таблиці 3.2, розглянемо стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», їх потенційний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та перспективи розвитку.

Таблиця 3.2 – Огляд стратегічних напрямів розвитку міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Стратегічний напрям	Переваги	Недоліки/Ризики	Потенційний вплив на експорт
Розширення дистриб'юторської мережі та торговельних угод	Збільшення географії продажів, нові ринки збуту, оптимізація логістики	Висока залежність від партнерів, необхідність адаптації до нових ринків	Значне зростання обсягу експорту, підвищення впізнаваності бренду
Розробка нових продуктів і диверсифікація асортименту	Відповідність сучасним споживчим тенденціям, залучення нових сегментів споживачів	Високі витрати на розробку та маркетинг	Підвищення конкурентоспроможності та частки ринку
Розвиток електронної комерції та онлайн-продажів	Скорочення витрат на дистрибуцію, швидкий вихід на нові ринки	Потреба в інвестиціях у IT-інфраструктуру та маркетинг	Підвищення доступності продукції на глобальному ринку
Інвестування у виробничі потужності за кордоном	Зниження логістичних витрат, уникнення митних бар'єрів	Високі капітальні витрати, регуляторні ризики	Забезпечення стійкої присутності на стратегічних ринках

Оптимізація логістичних ланцюгів і зменшення транспортних витрат	Зменшення впливу війни на логістику, скорочення витрат	Потреба в партнерствах з новими логістичними операторами	Покращення ефективності постачання та стабілізація обсягів експорту
Вихід на нові ринки Африки та Латинської Америки	Диверсифікація ринків збуту, зменшення залежності від ЄС і СНД	Ризики низької купівельної спроможності та нестабільних валют	Потенціал для зростання за рахунок нових ринків
Розвиток партнерств у рамках угод про вільну торгівлю	Спрощення митних процедур, зниження мит	Залежність від регуляторної політики країн-партнерів	Збільшення конкурентних переваг на ринках з пільговими умовами

Джерело: складено автором

У сучасних умовах глобалізації підприємства, які прагнуть підвищити свою міжнародну конкурентоспроможність, мають ретельно оцінювати стратегічні напрями розвитку. ПрАТ «Оболонь» розглядає кілька потенційних шляхів розвитку, кожен з яких має свої переваги та ризики.

Перший розглянутий напрям – розробка нових продуктів та диверсифікація асортименту. Він передбачає створення інноваційних напоїв, що відповідають сучасним споживчим тенденціям, таким як попит на безалкогольне пиво та екологічні продукти. Перевагою цього підходу є залучення нових сегментів споживачів та підвищення конкурентоспроможності. Проте процес розробки та впровадження нових продуктів є дорогавартісним, вимагає тривалих маркетингових кампаній та глибокого розуміння ринкових трендів. Вплив на експорт може бути відчутним лише в середньостроковій перспективі, що обмежує оперативне зростання компанії.

Другий напрям – розвиток електронної комерції та онлайн-продажів, що стає все більш популярним серед сучасних споживачів. Він дозволяє скоротити витрати на дистрибуцію, забезпечує швидкий вихід на нові ринки та підвищує доступність продукції для глобальних покупців. Проте цей напрямок потребує значних інвестицій у створення IT-інфраструктури та активний розвиток маркетингових

кампаній у цифровому середовищі. Компанії необхідно конкурувати на перенасиченому ринку онлайн-продажів, що вимагає особливої уваги до побудови цифрових комунікацій та впізнаваності бренду.

Наступний напрям – інвестування у виробничі потужності за кордоном є ще однією перспективною стратегією. Вона спрямована на зниження логістичних витрат та уникнення митних бар'єрів, що може забезпечити стійку присутність на ринках. Проте високі капітальні витрати та регуляторні ризики в інших країнах роблять цей напрям складним у реалізації. Необхідність адаптації до місцевих умов і законодавчих вимог потребує ретельного планування, що може затримати отримання позитивних результатів.

Одним із найактуальніших напрямів є оптимізація логістичних ланцюгів та зменшення транспортних витрат, особливо в умовах війни та зростання вартості транспортування. Цей підхід передбачає пошук нових маршрутів та співпрацю з міжнародними логістичними операторами для підвищення ефективності постачання. Хоча ця стратегія сприяє стабілізації обсягів експорту та зниженню витрат, вона не забезпечує безпосереднє зростання продажів, а лише допомагає зберегти поточний рівень експорту в умовах кризи.

Вихід на нові ринки Африки та Латинської Америки є ще одним можливим напрямом для розширення географії експорту. Ці ринки пропонують перспективу диверсифікації збуту та зменшення залежності від ЄС та СНД. Проте низька купівельна спроможність населення, валютні ризики та нестабільність економік створюють значні бар'єри для швидкого зростання. Компанії доведеться вкладати ресурси в дослідження цих ринків та адаптацію продукції до місцевих вимог.

Розвиток партнерств у рамках угод про вільну торгівлю пропонує спрощення доступу до ринків за рахунок зниження митних зборів та бюрократичних бар'єрів. Проте залежність від політики країн-партнерів може створити додаткові ризики, якщо умови угод будуть змінюватися. Цей напрям підходить для зміцнення конкурентних позицій на вже освоєних ринках, але не забезпечує миттєвого виходу на нові.

На основі аналізу різних варіантів, обрано пріоритетний напрям – створення нових угод із дистриб'юторами та торговельними мережами, що сприятиме розширенню географії продажів та оптимізації логістики. Ця стратегія спрямована на збільшення географії продажів шляхом укладання нових партнерських угод із дистриб'юторами та торговельними мережами, що дозволяє компанії виходити на нові ринки та оптимізувати логістику. Основною перевагою цього напрямку є потенційне зростання обсягів експорту та підвищення впізнаваності бренду на глобальному рівні.

Проте компанія стає залежною від ефективності партнерів, що може створити ризики у разі нестабільної співпраці або несприятливих умов на нових ринках. Завдяки адаптації до специфіки ринків та ефективному управлінню партнерствами, ці ризики можуть бути мінімізовані, що робить цей напрямок стратегічно вигідним. У таблиці 3.3 подано детальний огляд основних переваг для ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.3 – Переваги розширення партнерської мережі для ПрАТ «Оболонь»

Перевага	Опис	Очікуваний ефект
Зростання обсягів експорту	Вихід на нові ринки дозволяє збільшити експортні поставки.	Підвищення валютних надходжень, зростання частки експорту в загальних доходах.
Диверсифікація ринків збуту	Зниження залежності від окремих ринків, таких як ЄС чи СНД.	Підвищення стійкості до зовнішніх ризиків, пов'язаних з економічною нестабільністю.
Зміцнення позицій на міжнародних ринках	Співпраця з відомими мережами та дистриб'юторами підвищує впізнаваність бренду «Оболонь».	Зростання лояльності споживачів і підвищення частки на ринку.
Оптимізація логістики	Використання локальних дистриб'юторів знижує витрати на транспортування.	Скорочення логістичних витрат, підвищення ефективності поставок.
Гнучкість у реагуванні на попит	Партнери на місцях надають актуальну інформацію про ринкові тенденції.	Адаптація асортименту до потреб споживачів, збільшення продажів.

Джерело: складено автором

Аналіз переваг свідчить, що співпраця з міжнародними дистриб'юторами є потужним інструментом для збільшення обсягів продажів, диверсифікації ринків

та зменшення логістичних витрат. Це сприяє стабільності діяльності та розширенню ринкової частки компанії на конкурентних міжнародних ринках.

Незважаючи на ризики, пов'язані із залежністю від партнерів, цей напрям дозволяє компанії отримати конкурентні переваги в коротко- та середньостроковій перспективі. У поєднанні з іншими стратегіями, такими як оптимізація логістики та розвиток онлайн-продажів, розширення дистриб'юторської мережі стане основою для довгострокового зростання та зміцнення позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Вихід на нові ринки та укладання угод із дистриб'юторами часто супроводжується низкою бар'єрів, які необхідно враховувати під час реалізації стратегії. У таблиці 3.4 розглянуто основні бар'єри та запропоновано шляхи їх подолання.

Таблиця 3.4 – Потенційні бар'єри та шляхи їх подолання при укладанні угод

Бар'єр	Опис	Шляхи подолання
Регуляторні бар'єри	Вимоги до сертифікації та ліцензування на нових ринках.	Підготовка документів згідно з міжнародними стандартами (ISO, НАССР). Співпраця з місцевими юристами.
Культурні та мовні відмінності	Відмінності у споживчих вподобаннях та бізнес-культурі.	Залучення місцевих консультантів, адаптація маркетингових матеріалів під специфіку ринку.
Логістичні труднощі	Ускладнення перевезень через війни або природні катастрофи.	Пошук альтернативних транспортних шляхів, співпраця з міжнародними логістичними операторами.
Конкуренція з місцевими виробниками	Місцеві виробники мають перевагу через лояльність споживачів до національних брендів.	Проведення маркетингових кампаній, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду «Оболонь».
Фінансові ризики	Коливання валютних курсів та ризики неплатежів.	Використання страхування експортних угод, укладання контрактів у стабільних валютах (USD, EUR).

Джерело: складено автором

Аналіз таблиці 3.4 свідчить, що успішна реалізація міжнародних партнерських угод для ПрАТ «Оболонь» потребує комплексного підходу до подолання різних бар'єрів, які можуть виникати на шляху виходу на нові ринки.

Таким чином, подолання бар'єрів для укладання нових угод із міжнародними партнерами вимагає ретельно продуманої стратегії та комплексного підходу до управління ризиками. Кожен з наведених бар'єрів може суттєво вплинути на ефективність міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь», проте системне використання зазначених стратегій мінімізації ризиків дозволить компанії успішно реалізовувати нові угоди, розширювати експортні можливості та підвищувати свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Ефективність розширення співпраці з міжнародними партнерами також залежить від вибору оптимального формату співпраці. У таблиці 3.5 наведено можливі формати партнерства та їх характеристики.

Таблиця 3.5 – Формати партнерства з міжнародними дистриб'юторами та торговельними мережами

Формат партнерства	Опис	Переваги	Недоліки
Стратегічні альянси	Довгострокові угоди між компаніями для спільного розвитку ринку.	Доступ до нових ринків, спільні інвестиції у маркетинг.	Висока залежність від партнера, необхідність дотримання угод.
Ексклюзивні дистриб'юторські угоди	Надання права дистриб'ютору продавати продукцію на певній території.	Забезпечення фокусованої уваги на продукції, зменшення конкуренції.	Обмеження у виборі каналів збуту, ризики монополізації.
Кооперація з мережами супермаркетів	Пряма співпраця з великими торговельними мережами для розміщення продукції на полицях.	Швидкий вихід на масовий ринок, підвищення видимості бренду.	Високі вимоги до обсягів поставок та якості.

Джерело: складено автором

Вибір формату партнерства залежить від особливостей цільового ринку та стратегічних цілей компанії. Для ПрАТ «Оболонь» оптимальним варіантом є ексклюзивні дистриб'юторські угоди на нових ринках та кооперація з мережами

супермаркетів у регіонах, де бренд уже має впізнаваність. Це дозволить швидко розширити географію збуту та забезпечити стабільність поставок.

3.2 Розробка та обґрунтування заходів з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

На основі проведеного аналізу в минулому підрозділі, можна зробити висновок, що найбільш перспективним напрямом для ПрАТ «Оболонь» є розширення дистриб'юторської мережі та торговельних угод. Ця стратегія поєднує кілька основних переваг: можливість швидкого зростання експорту, оптимізацію логістики через партнерські відносини та підвищення впізнаваності бренду на нових ринках.

Порівнюючи з іншими ринками, такими як Азія або СНД, європейські ринки надають більші можливості для стабільного розвитку та розширення. Для ПрАТ "Оболонь" розширення дистриб'юторської мережі та укладання торговельних угод на європейських ринках є найбільш перспективним напрямом з кількох важливих причин.

Високий попит на українську продукцію. Європейські ринки демонструють збільшення попиту на продукти, вироблені в Україні, зокрема на пиво та безалкогольні напої. Проте цього попиту недостатньо для покриття всієї ємності ринку, що відкриває можливості для компаній, таких як "Оболонь", збільшити свою частку.

Європейський Союз є одним з найбільших торгових партнерів України. Згідно з даними Міністерства економіки України, експорт товарів до ЄС у 2023 році становив близько 40% від загального обсягу українського експорту. Крім того, угоди про вільну торгівлю між Україною та ЄС створюють додаткові переваги для українських виробників, зокрема зниження тарифів на ввезення товарів в ЄС.

Ринки Європи є стабільними з точки зору економіки та політики, що створює сприятливі умови для розвитку бізнесу. Наприклад, у 2023 році

європейський ринок пива оцінювався в понад 100 мільярдів євро, і попит на безалкогольні продукти (наприклад, безалкогольне пиво) зростає.

Європейські ринки дозволяють "Оболоні" скористатися широкою мережею дистриб'юторів та торгових партнерів, що допомагає швидко вийти на нові ринки. Це також знижує витрати на маркетинг та логістику, що є суттєвими факторами для збільшення маржі.

Порівняно з ринками СНД чи азійськими, Європа має вищу купівельну спроможність і є менше залежною від політичних або економічних криз. Наприклад, на ринках СНД компанія може зіткнутися з більшою нестабільністю, високими тарифами або політичними санкціями.

На європейських ринках є більш відкритий попит на інноваційні та здорові продукти, такі як безалкогольне пиво або пиво з низьким вмістом алкоголю, що може бути новим напрямом для "Оболоні". Згідно з дослідженнями, продажі безалкогольного пива в Європі зростають на 5-7% щорічно.

Розширення на європейські ринки може призвести до значного збільшення доходів компанії. Наприклад, експорт пива в Європу може дозволити компанії отримати додаткові 15-20% до загального доходу, залежно від поточної частки ринку та масштабів розширення.

Отже, для ПрАТ "Оболонь" розширення на європейські ринки є найбільш перспективним напрямом, оскільки він забезпечує стабільний попит, менші ризики порівняно з іншими регіонами, а також вищу фінансову віддачу від вкладених ресурсів.

Щоб забезпечити більш збалансовану оцінку країн Європи, здійснимо порівняльний аналіз кількох європейських країн за деякими критеріями. Ці дані допомагають оцінити, які країни можуть бути найбільш сприятливими для розширення бізнесу (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика країн Європи за ключовими економічними та бізнес-показниками

Країна	Легкість ведення бізнесу (рейтинг)	ВВП (оцінка 2023 року)	Корупція та правова система	Податкова політика	Інфраструктура	Коментарі
Німеччина	22-ге	\$4.9 трлн	Низька корупція, сильна правова система	Сприятлива для бізнесу	Розвинута інфраструктура	Міцна економіка, сильний правовий захист
Литва	11-е	\$72 млрд	Прозора правова система	Спрощена система оподаткування	Розвинута інфраструктура	Швидко зростаюча економіка, багато пільг для стартапів
Польща	40-е	\$750 млрд	Середній рівень корупції	Податкові стимули для МСП	Добре розвинута інфраструктура	Динамічна економіка, зростаючий ринок для підприємців
Франція	32-ге	\$2.9 трлн	Сильна правова система, низька корупція	Високе податкове навантаження	Відмінна інфраструктура	Великий ринок, сильний споживчий попит
Бельгія	46-е	\$638 млрд	Сильна правова система	Вигідні податкові умови	Розвинута інфраструктура	Підтримка бізнесу та інновацій
Нідерланди	41-е	\$1.2 трлн	Прозора система, але середній рівень корупції	Вигідна податкова політика	Передова інфраструктура	Логістичний хаб Європи з розвинутою фінансовою системою

Джерело: складено автором

Здійснивши аналіз, можна зробити припущення, що Польща є перспективним партнером для майбутньої співпраці з ПрАТ «Оболонь» завдяки поєднанню кількох ключових переваг. Її зростаючий ринок та динамічна економіка створюють сприятливі умови для виходу української продукції. Хоча рейтинг легкості ведення бізнесу поступається іншим країнам, лише 40-ве місце, Польща має сильний потенціал через культурну та географічну близькість до України.

Для розробки оптимальної бізнес-стратегії підприємства буде застосовано SPACE-аналіз, який дозволяє оцінити ключові показники внутрішнього та зовнішнього середовища:

1. Фінансове становище (ФС) – табл. 3.7;
2. Привабливість галузі (ПГ) – табл. 3.8;
3. Стабільність середовища (СС) – табл. 3.9;
4. Конкурентоспроможність підприємства (КП) – табл. 3.10.

Таблиця 3.7 – Розрахунок фінансового становища ПрАТ «Оболонь»

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
Швидка ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,2
Покриття	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондовіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Власний капітал	1	2	3	4	5	0,2	1,0
Кредитоспроможність	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Прибутковість	1	2	3	4	5	0,5	2,0
=						1	4,05

Джерело: складено автором

Таблиця 3.8 – Розрахунок привабливості галузі ПрАТ «Оболонь»

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
Можливості розвитку	1	2	3	4	5	0,2	1,0
Стан конкурентності	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Етапи життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Ефективність ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,8
Витратність капіталу	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Потенційні бар'єри	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,8
=						1	4

Джерело: складено автором

Таблиця 3.9 – Розрахунок стабільності середовища ПрАТ «Оболонь»

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
Рівень інновації	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Інфляційний тиск	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Коливання попиту	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Регулювання галузі з боку держави	1	2	3	4	5	0,15	0,45
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	1,2
Можливості в маркетингу	1	2	3	4	5	0,05	0,1
=						1	3,95

Джерело: складено автором

Таблиця 3.10. – Розрахунок конкурентоспроможності підприємства
ПрАТ «Оболонь»

Критерій	Оцінка					Вага	Зважена оцінка
Ринкова позиція	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Рівень якості продукту	1	2	3	4	5	0,4	2
Етапи життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Лояльність споживачів	1	2	3	4	5	0,3	1,5
Прибутковість	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Рівень вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,2
=						1	4,65

Джерело: складено автором

Далі розрахуємо напрямок рекомендованої стратегії, використовуючи такі формули:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4 - 4,65 = - 0,65;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 4,05 - 3,95 = 0,1 .$$

Графік SPACE-аналізу буде виглядати наступним чином (див. рис 3.1).

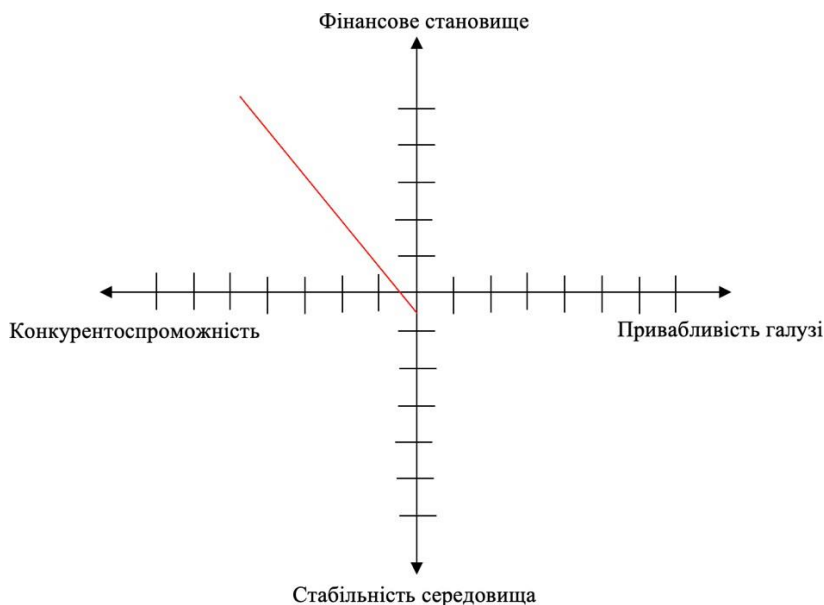


Рисунок 3.1 – SPACE-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором

Аналізуючи графік SPACE-аналізу, можна зробити висновок, що вектор розвитку вказує на «консервативну стратегію», що свідчить про потребу стабілізувати діяльність підприємства та зосередитися на утриманні наявних ринкових позицій.

В першу чергу компанії слід зменшити надлишкові витрати на логістику та виробництво, використовуючи ефективніші технології та процеси, які зможуть підвищити продуктивність компанії в цілому.

Крім того, важливо зберігати та навіть збільшувати свою частку на ринку завдяки високій якості продукції. Це дозволить не лише утримувати лояльність наявних клієнтів, а й привертати увагу нових споживачів. Ключовим інструментом для цього має бути розвиток довгострокових партнерських відносин з великими торговими мережами, такими як Lidl, Carrefour, Target тощо.

Слід також фокусуватися на поступовому вдосконаленні існуючих продуктів і виробничих процесів, певним чином обмежено інвестувати у розвиток, уникаючи ризикованих ініціатив, які можуть значно змінити бізнес-модель або структуру витрат.

Наступним кроком є поступове вдосконалення існуючих продуктів і виробничих процесів. Однак при цьому компанія повинна здійснювати обмежене інвестування у розвиток, уникаючи занадто ризикованих ініціатив, які можуть

призвести до значних змін у бізнес-моделі або структурі витрат. Важливо зберігати баланс між інноваціями та стабільністю.

Не менш важливими для підприємства є здатність своєчасно реагувати на зовнішні виклики, зокрема на такі загрози, як інфляція, політична нестабільність чи зміни в законодавчому регулюванні. Слід забезпечити гнучкість своїх маркетингових і дистрибуційних каналів, щоб оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, «консервативна стратегія» для ПрАТ "Оболонь" передбачає балансування стабільності з поступовим розвитком, зокрема через міжнародну співпрацю, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку в довгостроковій перспективі

Розвиток нових партнерських угод вимагає адаптованих маркетингових заходів, що враховують культурні, економічні та поведінкові особливості споживачів на кожному ринку. ПрАТ «Оболонь» має створювати індивідуальні маркетингові кампанії для кожного нового регіону співпраці з дистриб'юторами, щоб підвищити впізнаваність бренду та зміцнити його позиції.

Аналіз кожного ринку включає дослідження:

- культурних уподобань споживачів щодо напоїв;
- купівельної спроможності та поведінки;
- тенденцій у споживанні алкогольних і безалкогольних напоїв;
- конкурентного середовища та регуляторних особливостей.

Індивідуальний підхід дозволить створити релевантні меседжі та просувати продукцію таким чином, щоб вона відповідала очікуванням споживачів. Наприклад, у країнах Західної Європи доцільно акцентувати на автентичності та традиціях пивоваріння.

Спільний маркетинг із міжнародними партнерами дає змогу значно підвищити ефективність кампаній, оскільки дистриб'ютори вже мають налагоджені канали комунікації з місцевими споживачами та розуміють специфіку ринку. Використання цього інструменту дозволить розширити охоплення аудиторії та скоротити витрати на просування.

Основними форматами спільного маркетингу є ко-брендинг, який передбачає використання логотипів як ПрАТ «Оболонь», так і місцевого партнера на рекламних матеріалах для підвищення довіри до продукції, знижкові акції, що реалізуються через спільні промоції у мережах супермаркетів із наданням знижок на продукцію «Оболонь», а також спільні рекламні кампанії в медіа, де задіюються місцеві медіа-канали дистриб'ютора для просування нових продуктів з метою підвищення впізнаваності бренду на нових ринках.

Локальні акції та промоції є важливими інструментами для закріплення позицій на нових ринках. Вони спрямовані на стимулювання попиту та залучення уваги нових споживачів. ПрАТ «Оболонь» може реалізовувати такі заходи спільно з дистриб'юторами та торговельними мережами.

Приклади локальних промоцій:

1. Безкоштовні дегустації – проведення заходів у супермаркетах і ресторанах, де споживачі можуть спробувати продукцію та дізнатися більше про бренд;
2. Програми лояльності - запуск програм із накопиченням бонусів за покупку продукції, що мотивуватиме споживачів до повторних покупок;
3. Сезонні акції – прив'язка акцій до місцевих свят чи фестивалів для збільшення обсягів продажу в пікові періоди.

У таблиці 3.11 наведено приклади маркетингових заходів, адаптованих для різних регіональних ринків, що демонструють диференційований підхід ПрАТ «Оболонь» до просування продукції за кордоном. Врахування регіональних особливостей споживчої поведінки та бізнес-культури дозволяє компанії ефективно використовувати маркетингові ресурси та підвищувати конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Таблиця 3.11 – Приклади маркетингових заходів для різних ринків

Регіон	Формат маркетингових заходів	Очікувані результати
Західна Європа	Ко-брендинг із супермаркетами, дегустації	Збільшення впізнаваності бренду, підвищення довіри
Східна Європа	Знижкові акції в магазинах, спільні рекламні кампанії	Приріст продажу, закріплення позицій на ринку
Азія	Програми лояльності, акцент на європейському походженні	Розширення аудиторії, збільшення попиту
Північна Америка	Спільні промоції, участь у фестивалях та заходах	Залучення нових клієнтів, збільшення повторних покупок

Джерело: складено автором

Для ринку Західної Європи акцент робиться на ко-брендингу із супермаркетами та дегустаціях, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та створенню довіри до продукції серед місцевих споживачів.

У Східній Європі популярними інструментами є знижкові акції та спільні рекламні кампанії, що дозволяє стимулювати продажі та закріпити позиції на вже освоєних ринках.

На азійському ринку компанія робить акцент на програмах лояльності та європейському походженні продукції, що відповідає попиту на якісні імпортовані товари.

У Північній Америці маркетинг зосереджений на спільних промоціях та участі у фестивалях і заходах, що сприяє залученню нових клієнтів та збільшенню кількості повторних покупок.

Беручи до уваги попередні аналізи ринку, було вирішено зосередитися на можливих угодах співпраці на ринку Польщі. На польському ринку активно працюють кілька великих мереж, зокрема Biedronka, Lidl та Auchan.

Biedronka – найбільша мережа супермаркетів у Польщі з найбільшим ринковим поділом, яка займає понад 25% ринку продуктів харчування. Вона відома своєю стратегією цінової доступності та популярністю серед польських споживачів.

Lidl – друга найбільша мережа, яка займає близько 20% ринку. Lidl фокусується на пропозиції продуктів за розумними цінами та розширеній лояльності через свою програму "Lidl Plus".

Auchan – мережа з міжнародним досвідом, яка є третьою за відсотком частки на ринку Польщі, забезпечуючи широкий асортимент товарів, включаючи органічні та преміум продукти.

Таблиця 3.12 - Порівняльна характеристика мереж супермаркетів щодо ринку пива та можливостей співпраці з ПрАТ «Оболонь»

	Biedronka	Lidl	Auchan
Частка ринку, %	25%	20%	17%
Кількість представлених брендів пива	25	20	40
Цінова категорія	Низька (доступні ціни)	Середня (якість за розумною ціною)	Середня та висока (широкий асортимент)
Доступність у різних регіонах Польщі	Широка доступність у міських і сільських районах	Основний акцент на міста	Присутність у великих містах та більшості регіонів
Ставка на місцеві продукти	Висока, з акцентом на польських постачальників	Поміркована, з акцентом на європейські та міжнародні бренди	Висока, з пропозицією польських та локальних продуктів
Реалізація продукція ПрАТ «Оболонь»	так	ні	так

Джерело: складено автором

З огляду на те, Lidl є однією з трьох найбільших торговельних мереж у Польщі з часткою ринку 20% і ще не співпрацює з ПрАТ «Оболонь», це створює значний потенціал для розширення асортименту пивної продукції у цій мережі. У Lidl представлено найменшу кількість брендів пива серед конкурентів, що надає "Оболоні" можливість запропонувати свої продукти, залучаючи нових споживачів і займаючи вигідну нішу в конкурентному середовищі.

Оглянемо, які країни експортують пивну продукцію до трьох найбільших польських мереж супермаркетів.

Biedronka:

Основні країни-експортери: Польща - 40%, Чехія - 30%, Німеччина - 20%, Бельгія - 10%.

Lidl:

Основні країни-експортери: Польща - 35%, Німеччина - 40%, Чехія - 15%, Голландія - 10%.

Auchan:

Основні країни-експортери: Польща - 30%, Німеччина - 35%, Франція - 20%, Чехія - 15%.

Українські компанії мають обмежену присутність на польському ринку через високий рівень конкуренції з боку великих європейських виробників пива, таких як Німеччина, Чехія та Бельгія. Відсутність постачання українських брендів може бути результатом обмежених дистрибуційних каналів.

ПрАТ «Оболонь» має можливість збільшити свою частку на польському ринку завдяки укладанню угоди з Lidl, що дозволить розширити присутність українського бренду в Польщі.

Проаналізуємо, яку частку своєї пивної продукції реалізують основні конкуренти ПрАТ «Оболонь» у зазначених торгівельних мережах.

Таблиця 3.13 – Частка реалізації пивної продукції основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» у мережах Biedronka, Lidl та Auchan

	Biedronka	Lidl	Auchan
Carlsberg	30%	20%	25%
Heineken	25%	30%	30%
AB InBev	45%	50%	45%

Джерело: складено автором

Згідно з аналізом, основні конкуренти ПрАТ «Оболонь» – Carlsberg, Heineken та AB InBev – мають значну присутність у мережах Biedronka, Lidl та Auchan. AB InBev демонструє до 50% частки реалізації у всіх мережах, завдяки своїй потужній міжнародній стратегії та популярності брендів. Це вказує на необхідність «Оболоні» активізувати співпрацю з мережами для ефективної конкуренції.

3.3 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для підтвердження доцільності співпраці з Lidl необхідно порівняти інших потенційних партнерів, у яких продукція пивного бренду ПрАТ «Оболонь» також відсутня. Це дозволить забезпечити обґрунтованість вибору найперспективнішого майбутнього партнера.

Таблиця 3.14 – Порівняння партнерів у Польщі

Параметри	Lidl	Carrefour	Żabka
Частка ринку, %	20	18.7	10.2
Кількість магазинів	800+	100+	8.000+
Середній чек, грн	400	900	150
Потенційний обсяг реалізації, тис. л	500	400	200
Можливість спільного маркетингу	Висока	Середня	Низька

Джерело: складено автором

Компанія Carrefour має близько 100 магазинів у Польщі, і її гіпермаркети пропонують широкий асортимент товарів, включаючи як доступні, так і преміум-продукти. Carrefour має досить сильну присутність у міських і передміських районах, а стратегія ціноутворення орієнтується на високий ціновий сегмент. Хоча це гарний вибір для охоплення різноманітної аудиторії, його частка на ринку значно менша, порівняно з іншими мережами.

Żabka є найбільшим мережевим магазином формату зручності в Польщі з більш ніж 8,000 точок. Завдяки своїй величезній присутності, особливо в урбанізованих районах, Żabka забезпечує високу доступність продукції. Однак, мережа зосереджена на товарах щоденного попиту та невеликих товарах, що робить її менш придатною для продажу пивної продукції. Компанія Lidl виявляється найбільш перспективним партнером для співпраці серед інших, з його 20% часткою ринку та стратегією балансування ціни і якості, виглядає стратегічно обґрунтованим вибором для збільшення експортних поставок пива до Польщі.

Приклад угоди між ПрАТ «Оболонь» і Lidl буде враховувати кілька ключових аспектів для успішної співпраці:

1. Угода, буде стосуватися поставок великої кількості пива до різних регіонів, де Lidl має магазини. Тривалість угоди буде укладено на рік, яка за умовами дозволить продовження, якщо поставки будуть успішними.

2. Враховуючи, що Lidl є мережою з великим обсягом закупівель, буде застосовуватись оптова ціна, яка дозволить компанії Оболонь утримувати конкурентоспроможність.

3. «Оболонь» запропонує Lidl декілька своїх популярних видів пива, таких як Оболонь Преміум, Оболонь Зелена, Оболонь світле, Оболонь темне та інші, а також нові смаки або лімітовані варіанти для підвищення інтересу серед споживачів.

4. «Оболонь» повинна буде організувати доставку пива до складів Lidl, що включатиме транспортування на міжнародному рівні, особливо в Європу. Це потребує дотримання стандартів зберігання та доставки товарів. Поставки будуть плануватися залежно від потреб мережі Lidl, з регулярними поставками.

5. «Оболонь» встановить ціни на свої продукти, враховуючи вартість виробництва, транспортування та відкриття сертифікатів необхідних для співпраці з Lidl.

6. Угода включатиме юридичні умови, зокрема щодо відповідності продуктів стандартам якості та безпеки в країнах Європейського Союзу.

7. Залежно від результатів, співпраця може бути розширена на інші ринки, де представлена мережа Lidl .

За наявними даними у Польщі щороку споживають приблизно 96 літрів пива на душу населення. При населенні країни близько 38 мільйонів осіб, це відповідає загальному споживанню пива приблизно 3,648 мільярда літрів на рік. Ці дані враховують як місцеве виробництво, так і імпорт, а також включають продаж безалкогольного пива, що останніми роками набуває популярності.

Як повідомлялося раніше, у 2023 році українські броварі виготовили 122,8 млн дал пива, це на 27,9% менше, ніж у 2022 році. Виходячи з того, що частка досліджуваного підприємства ПрАТ «Оболонь» становить 10,8%, з цього виходить, що компанія у 2023 році виробила 6 140 000 дал. л або 61 400 000 л. Для річної

співпраці компанії з мережею супермаркетів Lidl пропонується реалізувати лише 1% від загальної кількості пива, тобто 614 000 л пива.

У таблиці нижче зазначимо усі витрати, які понесе підприємство за перший рік співпраці (див. табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Річні витрати компанії ПрАТ «Оболонь» від співпраці

Стаття витрат	Вартість, грн	% від загальної суми
Виробництво продукції	27 630 000,0	93,3
Транспортні витрати	468 562,5	1,58
Відкриття сертифікатів, дозволів	48 000,0	0,162
Маркетинг	1 400 000,0	4,73
Інші витрати	63 000,0	0,213
Разом	29 609 562,5	100

Джерело: складено автором

В загальній вартості пива, запланованого до реалізації у мережі супермаркетів Lidl за ціною 100 грн або 9,99 злотих, 45% займає виробництво продукції. Для її транспортування (614 000 пляшок) знадобиться 7 фур, виходячи з того, що одна фура вміщує 90 000л. Виходячи з таблиці вище, собівартість одиниці продукції становить 48,2 грн за літр.

Також, одним з завдань оцінки економічної ефективності проєкту компанії є визначення обсягу його прибутку.

Таблиця 3.16 – Фінансові показники від запровадження проєкту, грн

Показник	1 рік співпраці
Чистий дохід від реалізації продукції	61 400 000
Собівартість реалізованої продукції	29 609 562,5
Валовий прибуток	31 790 437,5
Податок на прибуток	5 572 278,75
Прибуток/збиток	26 218 158,8

Джерело: складено автором

Виходячи з даних таблиці 3.16 розрахуємо рентабельність продажів за формулою:

$$\text{Рентабельність продажів} = (26\,218\,158,8 / 61\,400\,000) * 100\% = 42,7\%$$

Отже, рентабельність продажів ПрАТ "Оболонь" на рівні 42,7% означає, що із загальної виручки підприємство отримує майже половину у вигляді прибутку після врахування всіх витрат.

Таким чином, співпраця з Lidl є стратегічно виправданим кроком для ПрАТ «Оболонь». Це дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції на польському ринку, а й підвищити загальну конкурентоспроможність на міжнародній арені. Економічна доцільність вибору підтверджується позитивними прогнозами фінансової ефективності, що сприятиме сталому розвитку експортної діяльності компанії.

Під час реалізації нової угоди із дистриб'ютором можуть виникнути певні ризики, які слід врахувати для забезпечення стійкого розвитку компанії на польському ринку.

Основні потенційні ризики включають:

1. Валютний ризик – коливання валютних курсів можуть вплинути на собівартість експорту та змінити цінові переваги компанії на міжнародних ринках;
2. Конкурентний тиск – великі міжнародні виробники можуть активізувати свою діяльність на тих самих ринках, що створює загрозу для розширення компанії;
3. Регуляторні зміни – запровадження нових торгових бар'єрів або змін у законодавстві може вплинути на доступність ринків для експорту.

У таблиці 3.17 представлено основні ризики, з якими може зіткнутися ПрАТ «Оболонь» у процесі розширення міжнародної діяльності, а також стратегії їх мінімізації. Оцінка ризиків є важливим етапом для планування стабільної та ефективної діяльності на зовнішніх ринках, оскільки дає змогу проактивно підготуватися до можливих викликів.

Таблиця 3.17 – Оцінка ризиків та способи їх мінімізації

Ризик	Імовірність виникнення	Вплив на компанію	Стратегії мінімізації
Валютний ризик	Висока	Середній	Хеджування валютних операцій
Конкурентний тиск	Висока	Високий	Маркетингові інвестиції
Регуляторні зміни	Середня	Середній	Співпраця з локальними партнерами

Джерело: складено автором

Отже, такий підхід сприяє підвищенню стійкості компанії до зовнішніх загроз та забезпечує стабільність її діяльності. Реалізація запропонованих заходів

допоможе ПрАТ «Оболонь» покращити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Нові угоди дозволять компанії отримати перевагу за рахунок більш ефективної дистрибуції та зниження витрат на логістику. Це сприятиме зміцненню позицій компанії порівняно з основними конкурентами – такими, як Carlsberg, Heineken та AB InBev.

Спрогнозуємо, яким чином зміниться рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.18 – Фактори конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку після укладання договору співпраці з Lidl

Показник	Оболонь	AB InBev	Carlsberg	Heineken
Якість	1	1	1	1
Асортимент	0,3	0,9	0,7	0,5
Репутація на ринку	0,7	1	0,9	0,8
Цінова політика	0,8	0,6	0,6	0,8
Експортний потенціал	0,7	1	1	0,7
Маркетинг	0,6	0,8	1	0,8
СУМА	4,1	5,3	5,2	4,6

Джерело: складено автором

Таблиця 3.19 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його найбільших конкурентів на міжнародному ринку

	Оцінка параметру	Оболонь		AB InBev		Carlsberg		Heineken	
	A_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1	P_1	A_1P_1
Якість	0,30	1	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Асортимент	0,20	0,3	0,06	0,9	0,18	0,7	0,14	0,5	0,1
Репутація на ринку	0,15	0,7	0,105	1	0,15	0,9	0,135	0,8	0,12
Цінова політика	0,10	0,8	0,08	0,6	0,06	0,6	0,06	0,8	0,08
Експортний потенціал	0,15	0,7	0,105	1	0,15	1	0,15	0,7	0,105
Маркетинг	0,10	0,6	0,06	0,8	0,08	1	0,1	0,8	0,08
СУМА	1	3,7	0,71	5,3	0,92	5,2	0,89	4,6	0,79

Джерело: складено автором

Отже, загальна сума конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після укладання угоди з Lidl зросла з 0,66 до 0,71. Це свідчить про те, що стратегічне

партнерство з таким великим роздрібним гравцем, як Lidl, покращує ключові аспекти конкурентоспроможності компанії, зокрема у маркетингу та експортному потенціалі. Однак для повного досягнення конкурентних позицій на рівні з AB InBev, Carlsberg та Heineken, «Оболоні» потрібно продовжувати роботу над розширенням асортименту і покращенням інших показників.

Висновки до розділу 3

З урахуванням визначених проблем підприємства у третьому розділі було розглянуто декілька варіантних стратегій, але визначившись, було обрано головний стратегічний напрям управління міжнародної конкурентоспроможністю: створення нових угод із дистриб'юторами та торговельними мережами. Та визначено ключові цілі: розширити географію продажів, оптимізувати логістичні ланцюги та покращити рентабельність компанії в цілому.

З огляду аналізу ринку, було прийнято рішення сфокусуватися на можливих угодах співпраці на польському ринку. Серед усіх розглянутих потенційних партнерів для майбутньої співпраці було обрано мережу супермаркетів Lidl, оскільки це єдина мережа, що входить до трійки найбільших у Польщі і досі не співпрацює з ПрАТ «Оболонь», що створює нові можливості для розширення асортименту пивної продукції компанії на польському ринку.

За допомогою SPACE-аналізу було обрано бізнес-стратегію для ПрАТ «Оболонь», яка орієнтована на «консервативну стратегію». Цей вектор розвитку передбачає досягнення балансу між стабільністю та поступовим розвитком, зокрема через міжнародну співпрацю, що допоможе зміцнити позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Проаналізувавши частки продажу пивної продукції основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» у найбільших мережах Польщі, було встановлено, що для ефективної конкуренції необхідно посилити співпрацю з цими мережами.

Оцінивши ефективність реалізації запропонованих заходів, були прораховані всі витрати, які підприємство понесе за перший рік співпраці, і їх загальна сума

склала 29 609 562,5 грн. Також були розраховані фінансові показники, які свідчать про значний фінансовий результат за перший рік співпраці. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції становить 61 400 000 грн, що підтверджує успішне впровадження стратегії. Валовий прибуток в розмірі 31 790 437,5 грн вказує на ефективне управління собівартістю реалізованої продукції. Загалом, це свідчить про позитивний фінансовий ефект від співпраці, що підкреслює ефективність вибраної стратегії і здатність компанії до подальшого зростання.

Провівши прогнозування факторів конкурентоспроможності після укладання угоди про співпрацю з Lidl, загальний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» зріс з 0,66 до 0,71, що відображає покращення в оцінках за критеріями експортного потенціалу та маркетингу.

ВИСНОВКИ

У роботі було розглянуто теоретичні та методичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю промислового підприємства, зокрема на прикладі ПрАТ «Оболонь». Визначено сутність міжнародної конкурентоспроможності, її ключові чинники, які включають якість продукції, ефективність виробництва, адаптацію до ринкових вимог та здатність підприємства до інновацій. Важливим аспектом у формуванні конкурентоспроможності також є здатність підприємства до адаптації в умовах глобалізації та стрімких змін на міжнародних ринках.

На основі сучасних концепцій управління конкурентоспроможністю було висвітлено значення стратегічного управління, інновацій та використання цифрових технологій для підвищення ефективності діяльності на міжнародних ринках. Особливу увагу приділено підходам до оцінювання конкурентоспроможності, які дають змогу комплексно аналізувати вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на позиції підприємства у конкурентному середовищі. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності включають використання фінансових, виробничих і маркетингових показників, а також інструментів стратегічного планування, таких як SWOT-аналіз, для виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

У другому розділі проведено аналіз міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», що дало змогу оцінити поточний стан підприємства, як на українському, так і на світових ринках. Було проведено діагностику міжнародної діяльності підприємства, що включала аналіз показників доходу від експорту та імпорту, оцінку частки світового ринку та аналіз конкурентних переваг. Зокрема, було визначено, що компанія демонструє високі показники в категорії якості, що відповідає рівню глобальних гравців. Проте, у таких категоріях, як асортимент, експортний потенціал та маркетинг, показники компанії залишаються на нижчому рівні. SWOT-аналіз виявив, що компанія має значний потенціал завдяки своїм сильним сторонам, зокрема високій впізнаваності бренду, сучасним виробничим потужностям, широкому асортименту продукції та інноваційному підходу до

виробництва. Це створює основу для використання зовнішніх можливостей, таких як розширення на міжнародні ринки, адаптація до зростаючого попиту на еко-продукцію та ефективне застосування цифрових маркетингових інструментів. Водночас компанія стикається зі значними викликами, серед яких високі логістичні витрати, залежність від сезонності та низька рентабельність порівняно з конкурентами. Загрози з боку зовнішнього середовища, включаючи економічну нестабільність, геополітичні ризики та зростання конкуренції, підкреслюють необхідність стратегічного планування.

У третьому розділі було розроблено стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Беручи до уваги посилення конкуренції з боку провідних міжнародних виробників, таких як Carlsberg, Heineken та AB InBev, компанії «Оболонь» варто впроваджувати проактивні дії.

На основі проведеного аналізу було обрано пріоритетний напрям – створення нових угод із дистриб'юторами та торговельними мережами. Ця стратегія має кілька ключових переваг: забезпечення швидкого зростання експорту, вдосконалення логістичних процесів завдяки партнерським відносинам та підвищення впізнаваності бренду на нових ринках. Хоча існують ризики, пов'язані із залежністю від партнерів, цей підхід надає компанії можливість отримати конкурентні переваги як у короткостроковій, так і середньостроковій перспективі.

На основі ринкових аналізів було прийнято рішення зосередитись на потенційних угодах співпраці на польському ринку. Польща демонструє високий потенціал завдяки динамічному розвитку економіки, культурній та географічній близькості до України, а також зростанню купівельної спроможності населення.

Було встановлено, що для розвитку нових партнерських угод необхідно впроваджувати адаптовані маркетингові заходи. У зв'язку з цим у розділі проаналізовано індивідуальні маркетингові кампанії для кожного нового регіону співпраці з дистриб'юторами, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду та зміцнення його ринкових позицій.

Серед усіх можливих партнерів для співпраці на польському ринку було обрано мережу супермаркетів Lidl, оскільки вона є однією з трьох найбільших у Польщі і наразі не співпрацює з ПрАТ «Оболонь», що відкриває нові можливості для розширення асортименту пивної продукції компанії в цій країні.

Застосувавши SPACE-аналіз, було визначено, що оптимальною стратегією для ПрАТ «Оболонь» є «консервативна стратегія», орієнтована на стабільність і поступовий розвиток через міжнародну співпрацю, що допоможе зміцнити позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи частки продажу пивної продукції основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» у польських мережах, встановлено, що запропонований захід є ефективним інструментом конкуренції на міжнародному ринку.

У підрозділі 3.3 було обґрунтовано економічну доцільність співпраці ПрАТ «Оболонь» із мережею супермаркетів Lidl на польському ринку. Проведений порівняльний аналіз потенційних партнерів свідчить, що Lidl є найбільш перспективним вибором завдяки високій частці ринку – 20%, значній кількості магазинів та можливості спільного маркетингу.

Було розраховано витрати підприємства за перший рік співпраці, які склали 29 609 562,5 грн, а результати фінансових розрахунків демонструють, що проєкт співпраці є економічно вигідним: чистий дохід від реалізації продукції досягнув 61 400 000 грн, валовий прибуток склав 31 790 437,5 грн, що свідчить про ефективне управління собівартістю, а рентабельність продажів досягає 42,7%. Це підтверджує успішне впровадження стратегії та здатність компанії до зростання.

Прогнозування конкурентоспроможності після укладання угоди з Lidl показало, що загальний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» зріс з 0,66 до 0,71, що відображає покращення в таких критеріях, як експортний потенціал та маркетинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О.Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. Проблеми економіки. 2011. № 3. С. 79–83.
2. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі» «Привабливість - конкурентоспроможність». Букліб: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення 22.09.24)
3. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне. Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2011 р. Київ. Дніпропетровськ. 2017. С. 10–23.
4. Безсмертний С.Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. №714. С. 174–179.
5. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2018. №5. С. 9–18.
6. Боголюбов В.М. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. За редакцією професора В.М.Боголюбова і. – К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. – 446 с.
7. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf> (дата звернення 22.09.24)
8. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 1(85). С. 72–81.
9. Вакало Д.Г. Удосконалення управління підприємства на основі впровадження сучасних інформаційних технологій. Запоріжжя. ЗНУ. 2023. 77с.
10. Вітлінський В.В., Маханець Л.Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ. 2018. 432 с.

11. Гриньова В.М. Організація виробництва: системи управління якістю. Підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. – К. : Знання, 2009. 582 с.
12. Гузар Б.С., Цикалюк О.С. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність продукції. Інноваційна економіка. 2012. №11. С. 277–280.
13. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110.
14. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290.
15. Державна служба статистика. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm (дата звернення: 25.09.2024).
16. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККиМ. 2006. 160 с.
17. Єрмакова О.А., Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підприємство – регіон: [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
18. Жук М.В. Комерційні відносини України: розвиток експортного потенціалу: Підручник. Чернівці: Рута. 2018. 352 с.
19. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. Суми: ВТД. Університетська книга, 2010. 334 с.
20. Інформація про найбільших виробників пива в Україні. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/yaki-kompanii-v-ukraini-naibilshe-zarobliaiut-na-ryvi> (дата звернення 16.10.24)
21. Інформація про обсяг виробництва пива в Україні. «УКРПІВО». URL: <http://ukrpivo.com/> (дата звернення 15.10.24)
22. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. №5. С. 24–28.
23. Кириченко О., Кавас І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Фінансист. 2020. 653 с.

24. Кузнєцова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: Збірник наукових праць. Київ: НТУУ «КПІ», 2013. №7. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12550/1/2013_4_Kuznetsova.pdf (дата звернення 16.09.24)

25. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 252–258.

26. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку / Ю. В. Кравчик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 4 – С. 78-83.

27. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Класичний приватний університет. 2019. Випуск 2(13)

28. Лагодієнко В.В., Лагодієнко Н.В. Моделювання оцінки інноваційної спроможності промислових підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. № 1. С. 280–289.

29. Ляшевська В.І., Євтушенко В.А., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 23–29.

30. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. Бейкер Тіллі: вебсайт. URL: <https://bakertilly.ua/матриця-bcg-зручний-метод-для-простого-а/> (дата звернення 22.09.24)

31. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>. (дата звернення 02.10.24)

32. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю. Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021 – 156 с.
33. О. А. Гавриш, А. Д. Кухарук. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 05.09.24)
34. Основний технологічний процес ПрАТ «Оболонь URL: https://studwood.net/2317913/ekonomika/osnovniy_tehnologichniy_protseobolon (дата звернення 12.10.24)
35. Офіційні дані зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=external-economies> (дата звернення 15.10.24)
36. Офіційні дані підприємства ПрАТ «Оболонь» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8325691&tb=finance> (дата звернення 10.10.24)
37. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення 05.09.24)
38. Офіційний сайт компанії Anheuser-Busch InBev. URL: <https://www.abinbevefes.com/> (дата звернення 15.10.24)
39. Офіційний сайт компанії Heineken N.V. URL: <https://www.theheinekencompany.com/our-company> (дата звернення 15.10.24)
40. Офіційний сайт компанії Carlsberg Group. URL: <https://www.carlsberggroup.com/?ref=industryplex> (дата звернення 15.10.24)
41. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Світ фінансів, економіки, бізнесу та технологій 2020-2024: вебсайт. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/> (дата звернення 05.09.24)
42. Пашко П.В., Бережнюк І.Г., Гребнеліник О.П. та ін. Митна політика та митна безпека: концептуальне визначення і шляхи забезпечення. Київ: Знання. 2019. 215 с.

43. Пиво Оболонь: історія, огляд видів + цікаві факти. URL: <https://vzboltay.com/ua/beer/pivo/1756-obolon.html> (дата звернення 12.10.24)
44. П. К. Бечко, Я. О. Голобородько. Теоретичні засади сутності економічних категорій «Конкуренція» і «Конкурентоспроможність». Ефективна економіка № 7, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191> (дата звернення 05.09.24)
45. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільського. К. : Основи, 1997. – 390 с.
46. Поєдинок В.В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Юрінком Інтер. 2018. 288 с.
47. ПрАТ «Оболонь» (компанія). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Оболонь> (дата звернення 12.10.24)
48. С. В. Позняк. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка № 10, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>
49. Список країн за споживанням пива на людину. URL: <https://reporter.zp.ua/spisok-krayin-za-spozhyvannyam-piva-na-lyudynu-l-uk.html> (дата звернення 14.10.24)
50. Українське пиво. ПрАТ «Оболонь». URL: <https://www.beer.ua/rynovarni/pat-obolon/> (дата звернення 12.10.24)
51. Хлопоніна-Гнатенко О. І. Особливості управління конкурентоспроможністю товару. Current scientific opinions on the development of current education: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Мілан, Італія, 19-21 черв. 2023 р. Харків, Україна, 2023. С. 64-66
52. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. / Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство» – 2016. – Випуск 10. Частина 2. – С. 117-120.

53. Черкасов Р. С., Папіж Ю. С. Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка і управління у промисловості: матеріали міжнар. наук.-техн. конф., м. Дніпро, 24-28 квіт. 2023 р. Дніпро, 2023. С. 491-493

54. Як розвивається ринок пива в Україні. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення 15.10.24)

55. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020>

56. Lean Six Sigma – комбінація методологій для кращого результату. Веб-сайт. URL: <https://worksection.com/ua/blog/lean-six-sigma.html> (дата звернення 10.09.24)

57. Statista. Global market share of the leading beer companies in 2023, based on volume sales. Web-site. URL: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/> (дата звернення 15.10.24)