

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

«На правах рукопису»
УДК 339.5

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Алла ДУНСЬКА
«_19_» _____ грудня _____ 2025р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

**на тему: «Розробка комплексної стратегії виходу підприємства на
ринок Австрії»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-41мп
ВОВЧЕНКО Мирослава Олександрівна _____

Науковий керівник:

декан факультету менеджменту та маркетингу,
д.е.н., проф. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри економічної кібернетики,
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна _____

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

Студентка _____

Київ – 2025 року

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 28 » _____ серпня 2025 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ВОВЧЕНКО МИРОСЛАВІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації «Розробка комплексної стратегії виходу підприємства на ринок Австрії»,

науковий керівник дисертації Кравченко Марина Олегівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 03.11.2025 р. № 4740-с

2. Строк подання студентом дисертації: 15 грудня 2025 року.

3. Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади розроблення комплексної стратегії виходу підприємства на новий ринок.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розкрити сутність, зміст і роль експортної діяльності підприємства як форми інтернаціоналізації та елемента стратегічного управління;
- систематизувати наукові підходи до вибору форми та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок і визначити критерії обґрунтування управлінських рішень;
- обґрунтувати методичні засади формування експортної стратегії та підходи до оцінювання її результативності;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» з позиції його готовності до зовнішньоекономічної експансії та визначити експортний потенціал;
- проаналізувати ринкове середовище Австрії та визначити параметри попиту, конкурентні умови і ключові обмеження, релевантні для виходу підприємства на цільовий ринок;
- ідентифікувати фактори ризику та бар'єри входу й сформулювати аналітичні висновки як основу для проектних рішень;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити комплексну стратегію виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії з визначенням цільових орієнтирів та логіки реалізації;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм реалізації експортної стратегії на основі узгодження товарної, збутової, логістичної та комунікаційної політики;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та оцінити прогнозний ефект від їх реалізації.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»;
- 2) динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- 3) характеристика та тенденції розвитку ринку пива Австрії (ємність, структура, споживчі тренди);
- 4) конкурентне середовище на цільовому ринку та позиціонування продукції підприємства;
- 5) матриця відбору цільових каналів збуту та обґрунтування вибору каналу входу;
- 6) запропонована схема логістичного ланцюга постачання та руху товару до кінцевого споживача;
- 7) структура витрат експортної операції та калькуляція собівартості поставки;
- 8) матриця ризиків виходу на ринок Австрії та заходи їх мінімізації;
- 9) прогнозні грошові потоки проекту та інтегральні показники економічної ефективності;
- 10) прогнозні результати впровадження запропонованої стратегії виходу на ринок Австрії для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Тези «Сценарне планування та аналіз чутливості як інструменти підвищення стійкості експортної стратегії», участь у Міжнародній студентській науковій конференції «Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки».

8. Дата видачі завдання: 28 серпня 2025 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.08.2025-08.09.2025	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2025 – 17.09.2025	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	18.09.2025 – 02.10.2025	
4.	Аналіз кон'юнктури та ключових параметрів ринку Австрії як цільового ринку збуту продукції підприємства	03.10.2025 – 14.10.2025	
5.	Діагностика експортного потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» та оцінювання готовності підприємства до виходу на ринок Австрії	15.10.2025 – 23.10.2025	
6.	Обґрунтування стратегії виходу на ринок Австрії з визначенням цільових сегментів, каналів збуту та комплексу маркетингово-логістичних рішень	24.10.2025 – 06.11.2025	
7.	Розроблення організаційно-економічного механізму реалізації експортної стратегії та системи управління ризиками її впровадження	07.11.2025 – 19.11.2025	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	20.11.2025 – 01.12.2025	
9.	Оформлення магістерської дисертації	02.12.2025 – 15.12.2025	

Студент

Мирослава ВОВЧЕНКО

Науковий керівник

Марина КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Розробка комплексної стратегії виходу підприємства на ринок Австрії» містить 120 сторінок, 29 таблиць, 20 рисунків, 15 формул. Перелік посилань на літературні джерела налічує 72 найменування.

Метою роботи є розроблення комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії та економічне обґрунтування доцільності її реалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади розроблення комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії.

У процесі виконання дипломної роботи використано сукупність загальнонаукових, аналітичних і прикладних методів, зокрема методи стратегічного аналізу; інструменти оцінювання конкурентного середовища й ринкових умов; методи фінансово-економічного обґрунтування на основі прогнозування грошових потоків і розрахунку показників ефективності.

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії як перспективного напрямку розширення збуту. Визначено ключові параметри цільового ринку та сформовано вимоги до продукту й організації постачання, з урахуванням особливостей мережевого роздрібу та специфіки логістичного забезпечення пивоварної продукції. Проведено економічне обґрунтування проєкту та підтверджено його ефективність за інтегральними показниками. Отримані результати дають змогу підприємству вирішити першочергові проблеми та використати на практиці запропоновані заходи.

Ключові слова: *зовнішньоекономічна діяльність, експорт, стратегія виходу на ринок, стратегічне планування, міжнародна експансія, ринок Австрії, канал збуту, логістика, ціноутворення, економічна ефективність.*

ABSTRACT

The master's dissertation for the Master's degree on the topic "Development of a Comprehensive Strategy for an Enterprise to Enter the Austrian Market" comprises 120 pages, 29 tables, 20 figures, and 15 formulas. The list of references includes 72 sources.

The purpose of the study is to develop a comprehensive strategy for LLC "Berdychiv Brewery" to enter the Austrian market and to provide an economic justification for the feasibility of its implementation.

The object of the research is the process of forming and implementing an enterprise's strategy for entering a foreign market.

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical foundations for developing a comprehensive strategy for LLC "Berdychiv Brewery" to enter the Austrian market.

In the course of the dissertation, a set of general scientific, analytical, and applied methods was used, including strategic analysis methods; tools for assessing the competitive environment and market conditions; and methods of financial and economic justification based on cash flow forecasting and calculating performance indicators.

As a result of the research, the feasibility of LLC "Berdychiv Brewery" entering the Austrian market as a promising direction for sales expansion has been substantiated. The key parameters of the target market were identified and requirements for the product and supply organization were formulated, taking into account the specifics of chain retail and the logistics characteristics of brewery products. An economic justification of the project was carried out and its effectiveness was confirmed using integrated performance indicators. The obtained results enable the enterprise to address priority challenges and to implement the proposed measures in practice.

Keywords: *foreign economic activity, export, market entry strategy, strategic planning, international expansion, Austrian market, distribution channel, logistics, pricing, economic efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	10
1.1. Специфіка та особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.....	10
1.2. Основні мотиви та методи виходу підприємства на міжнародний ринок	22
1.3 Стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок: класифікація та специфіка застосування.....	31
Висновок до розділу 1.....	40
2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВИХОДУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	42
2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».....	42
2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції та визначення експортного потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».....	55
2.3 Аналіз конкурентного середовища та визначення перспективного зовнішнього ринку.....	66
Висновки до розділу 2.....	77
3 КОМПЛЕКСНА СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	79
3.1 Розробка комплексної стратегії виходу продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на міжнародний ринок.....	79
3.2 Обґрунтування економічної доцільності та ефективності обраної стратегії виходу на міжнародний ринок.....	95
Висновок до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	112

ВСТУП

Активізація євроінтеграційних процесів, зміна логістичних контурів і загострення конкуренції на внутрішньому ринку посилюють потребу українських виробників у диверсифікації збуту та формуванні керованих моделей експорту. Для підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварної галузі, вихід на ринки ЄС одночасно створює можливості розширення попиту й посилення валютної виручки та висуває підвищені вимоги до якості, маркування, простежуваності, організації ланцюга постачання і комерційної взаємодії з мережевим ритейлом. У цьому контексті актуальним є науково обгрунтоване проєктування комплексної стратегії виходу конкретного підприємства на цільовий ринок Австрії з визначенням каналу входу, параметрів асортименту, ціноутворення, логістики та економічної доцільності.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять підходи до інтернаціоналізації та маркетингового обгрунтування виходу на зовнішні ринки, зокрема концептуальні положення Ф. Котлера щодо мотивації та логіки міжнародної експансії. В роботі також використано напрацювання українських науковців і практикоорієнтовані дослідження з тематики стратегій виходу на зовнішній ринок, торговельної політики, конкурентних стратегій, подолання бар'єрів входу та управлінського забезпечення реалізації стратегії, зокрема у працях С. Полковниченка та І. Єльчищевої, О. Хринюк та С. Ганіч, Є. Бельтюкова, К. Надточій, К. Компанця та К. Железняк, а також у дослідженнях, присвячених маркетинговій політиці, збуту та конкурентоспроможності (П. Пузирьова, В. Ащаулов, О. Белоусова, О. Клименко, К. Лещина, А. Мосумова, Ю. Козак, Н. Логвінова, І. Сіваченко та ін.). Узагальнення цих підходів дозволило сформулювати методичну рамку для прикладної розробки стратегії виходу підприємства на ринок Австрії.

Метою дипломної роботи є розроблення комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії та економічне обгрунтування доцільності її реалізації.

Основні завдання дослідження:

- Узагальнити теоретичні підходи до міжнародної експансії підприємств і вибору способів виходу на зовнішні ринки.
- Дослідити характеристику та вимоги цільового ринку Австрії у контексті обраного товарного напрямку.
- Оцінити вихідні умови та потенціал підприємства для здійснення міжнародної діяльності (портфель, ресурси, організаційні можливості, фінансові результати).
- Розробити комплексну стратегію виходу на ринок Австрії з визначенням цільового каналу, асортиментних пріоритетів, підходу до ціноутворення, схеми логістики та програми просування.
- Сформувати організаційно-управлінську модель забезпечення експорту.
- Виконати економічне обґрунтування проєкту та оцінити його доцільність на основі показників ефективності.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок у системі зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади розроблення комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії, включно з вибором каналу входу, параметрами товарної та цінової політики, логістичним забезпеченням, організаційною моделлю супроводу експорту та оцінюванням економічної ефективності проєкту.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1. Специфіка та особливості реалізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств

Економічні трансформації, що відбуваються в Україні, орієнтовані на поступове включення національних підприємств у систему світових господарських зв'язків та водночас на стимулювання іноземної ділової активності всередині країни. Значення міжнародних економічних відносин для розвитку держав постійно посилюється, що підтверджує історичний досвід багатьох країн світу. Розширення участі у міжнародному поділі праці та розвиток зовнішньоекономічних контактів створюють передумови для економічного зростання і зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку [1].

Зовнішньоекономічна діяльність формує один із ключових механізмів забезпечення сталого розвитку національної економіки. За сучасних умов, коли відбувається інтенсифікація процесів економічної інтеграції, глобалізації та транснаціоналізації, роль зовнішніх ринків у зміцненні економічного потенціалу держави суттєво зростає. Саме завдяки зовнішньоекономічним зв'язкам країна отримує можливість розширювати експортні можливості та компенсувати дефіцит енергетичних ресурсів, сучасного обладнання, інноваційних технологій і окремих категорій товарів споживчого призначення [2].

Інтеграція України у світовий економічний простір передбачає активну участь у міжнародному підприємстві та розширення системи економічного співробітництва. Центральне місце в цьому процесі посідає зовнішньоекономічна діяльність підприємств, яка є невід'ємною складовою сучасної економіки та визначальним чинником підвищення ефективності виробництва, його технологічного рівня та якості продукції.

У науковій площині зовнішньоекономічна діяльність розглядається в кількох аспектах:

- як об'єкт державного регулювання, спрямованого на стимулювання підприємницької ініціативи та формування стійких ринкових механізмів;
- як процес структурних трансформацій у системі суспільного відтворення, що забезпечує модернізацію економіки;
- як джерело інноваційних рішень і технологій, необхідних для підвищення конкурентоспроможності національного виробництва [3].

У сучасних дослідженнях зовнішньоекономічну діяльність розглядають як складну систему міжнародних економічних відносин, що забезпечує вихід продукції на зовнішні ринки та ґрунтується на принципах міжнародного поділу праці. Її функціонування неможливе без належного нормативно-правового регулювання та організаційних механізмів, які створюють умови для діяльності підприємницьких структур [5]. Водночас під ЗЕД розуміють не лише торгівлю, а й інвестиційну та коопераційну взаємодію у сферах обміну товарами, інформацією, послугами, результатами науково-дослідної та інтелектуальної діяльності, включно з об'єктами права інтелектуальної власності [6].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності. Так, А. П. Гребельник трактує її як господарську активність українських та іноземних суб'єктів, що здійснюється у процесі їхніх взаємовідносин як на території України, так і за її межами [7]. Водночас М. І. Дідковський акцентує увагу на мікроекономічному рівні, розглядаючи ЗЕД насамперед як сукупність операцій, що виконуються підприємствами, організаціями та їх об'єднаннями з метою отримання прибутку на засадах самоокупності [8].

Як зазначає Зінь Е.А., зовнішньоекономічна діяльність реалізується безпосередньо на рівні підприємств і фірм, які володіють повною автономією у виборі закордонних контрагентів, формуванні номенклатури товарів і послуг для здійснення зовнішньоторговельних операцій, визначенні вартості контракту, а також обсягів і строків поставок. У такому контексті зовнішньоекономічна

діяльність розглядається як інтегрований комплекс виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій підприємства, що забезпечують його участь у міжнародному економічному обміні [9].

В. Ю. Горчаков пропонує розглядати зовнішньоекономічну діяльність як цілісну систему, побудовану відповідно до етапів життєвого циклу продукції. Науковець виокремлює чотири взаємопов'язані підсистеми: «виведення продукції на міжнародний ринок», що передбачає забезпечення початкової присутності товару у зовнішньоекономічному середовищі; «збільшення збуту нової продукції», спрямоване на розширення обсягів продажу та закріплення позицій на ринку; «збереження конкурентної переваги», що пов'язане з утриманням ринкової частки та адаптацією до змін кон'юнктури; а також «зниження обсягу продажів», яке відповідає завершальній фазі життєвого циклу виробу [10].

Узагальнюючи наукові підходи до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності, можна констатувати, що значна частина дослідників у своїх трактуваннях спирається на положення Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [4]. У цьому нормативному акті підкреслюється, що ЗЕД є вагомим чинником економічного зростання та подальшого розвитку національної економіки, оскільки забезпечує її інтеграцію у світове господарство, включення до міжнародного поділу праці та залучення до процесів виробничої кооперації. У сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації такий підхід набуває особливої актуальності, адже саме зовнішньоекономічна діяльність виступає одним із ключових механізмів зміцнення позицій країни на міжнародних ринках.

Функції зовнішньоекономічної діяльності можна звести до таких основних положень:

- організація міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці як у матеріальній, так і у вартісній формах;
- визначення споживної вартості продукції на світовому ринку відповідно до принципів міжнародного поділу праці;

- забезпечення функціонування міжнародного грошового обігу як фінансової основи зовнішньоекономічних зв'язків [11].

Матеріальну основу зовнішньоекономічної діяльності становить зовнішньоекономічний комплекс держави або окремого регіону. Під ним розуміють сукупність галузей, підгалузей, підприємств, об'єднань та організацій, діяльність яких пов'язана з виробництвом експортної продукції, використанням імпортованих товарів чи реалізацією інших форм і напрямів зовнішньоекономічної взаємодії [3].

Одним із ключових завдань розвитку зовнішньоекономічного комплексу є поєднання виробничих і зовнішньоекономічних процесів у цілісну та ефективно функціонуючу систему. Для України актуальними передумовами успішного розвитку цієї системи виступають:

- посилення та розширення експортного потенціалу;
- надання більшої самостійності суб'єктам господарювання у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- зростання конкурентоспроможності як національної економіки загалом, так і окремих підприємств зокрема [12].

Одним із ключових суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності виступає підприємство. Світовий досвід свідчить, що основна частка зовнішньоекономічних операцій – близько 85 % – реалізується саме підприємствами, фірмами та організаціями, тоді як лише близько 15 % припадає на діяльність міністерств, відомств чи об'єднань підприємств. Підприємство являє собою самостійного учасника господарських відносин, який організовує виробництво продукції або надання послуг з метою задоволення суспільних потреб та отримання прибутку [8].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на прагненні отримати додаткові економічні вигоди, що виникають завдяки використанню переваг міжнародного поділу праці та розвитку міждержавних ділових зв'язків. Це зумовлено тим, що виробництво окремих видів продукції, їх реалізація чи надання послуг у зарубіжних країнах можуть виявлятися більш ефективними та

прибутковими, ніж здійснення аналогічної діяльності на внутрішньому ринку. Відповідно, підприємства орієнтують свою зовнішньоекономічну активність на ті ринки та тих партнерів, співпраця з якими забезпечує найбільші конкурентні переваги [8].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства визначається як специфічна сфера господарювання, що охоплює участь у міжнародній виробничій та науково-технічній кооперації, здійснення експортно-імпортних операцій, а також забезпечує вихід підприємства на зарубіжні ринки для розширення його економічних можливостей і зміцнення конкурентних позицій [12].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є органічною частиною його загальної господарської активності, адже вона тісно пов'язана з внутрішніми процесами та підпорядковується єдиній мотиваційній основі. Водночас ЗЕД вирізняється особливістю функціонування на міжнародному рівні, де підприємство взаємодіє з іноземними суб'єктами господарювання.

Основні мотиви, що зумовлюють розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, полягають у такому:

- прагнення розширити ринки збуту продукції за межі країни та збільшити прибутковість;
- необхідність у закупівлі сировини, комплектуючих виробів, сучасних технологій та обладнання, які можуть бути недоступними або економічно менш вигідними на внутрішньому ринку;
- використання інжинірингових та інших спеціалізованих послуг, що відзначаються унікальністю, вищою якістю або нижчою вартістю порівняно з національними аналогами;
- залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва, розвитку експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках;

- участь у міжнародному поділі праці, виробничій спеціалізації та кооперації, що створює передумови для довгострокового економічного зростання [12-14].

Структурною основою зовнішньоекономічної діяльності виступає зовнішньоекономічна операція, яка відображає практичну реалізацію співпраці між партнерами з різних держав. Вона охоплює комплекс дій, пов'язаних із підготовкою та виконанням угод, спрямованих на рух товарів, капіталів, технологій чи послуг через національні кордони [3].

Зовнішньоекономічні операції охоплюють кілька ключових напрямів:

- міжнародна торгівля – охоплює експорт та імпорт продукції, у тому числі повторне ввезення й вивезення товарів, різновиди зустрічної торгівлі та конкурентні торговельні угоди;
- передача технологій на міжнародному рівні – включає укладання ліцензійних і франчайзингових контрактів, надання інжинірингових послуг, здійснення реінжинірингу та консалтингової підтримки;
- міжнародне інвестування – передбачає створення підприємств із залученням іноземного капіталу, а також розміщення інвестицій у спеціальних або вільних економічних зонах [3].

Історично найпершою та найбільш поширеною формою зовнішньоекономічної діяльності виступає міжнародна торгівля, яка відображає процес обміну товарами й послугами між країнами як результат реалізації національної праці.

Експорт та імпорт продукції зазвичай стають першими кроками підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це зумовлено тим, що на початковому етапі виходу на міжнародний ринок такі операції потребують відносно невеликих ресурсних витрат і передбачають мінімальний рівень ризику. Наприклад, розширення експорту може здійснюватися шляхом використання наявних виробничих потужностей, що дозволяє уникнути значних додаткових інвестицій. Крім того, підприємства мають можливість залучати торгових посередників, які за винагороду беруть на себе виконання

експортно-імпортних функцій, тим самим зменшуючи потребу у спеціалізованому персоналі [16].

Основними формами міжнародної торгівлі є:

- обіг готової продукції;
- реалізація товарів у розібраному вигляді;
- зустрічні торговельні операції;
- постачання комплектного устаткування [16].

Міжнародний обмін технологіями охоплює використання за кордоном нематеріальних активів підприємства – товарних знаків, патентів, авторських прав, ноу-хау та інших об'єктів інтелектуальної власності. Правові підстави такого використання оформлюються ліцензійними договорами, які визначають обсяг переданих прав, територію та строк дії, способи використання і розмір винагороди ліцензіару [17].

До інституційних форм такого обміну належить франчайзинг: система договірних відносин, у межах якої правовласник надає партнеру право користування брендом і бізнес-моделлю та забезпечує довгостроковий операційний супровід – постачання сировини й комплектуючих, передавання технологій, надання управлінських, маркетингових і навчальних послуг [18].

Передача технологій реалізується також через механізми міжнародного лізингу, який у науковій практиці розглядають як інструмент, що доповнює або частково заміщує прямі капіталовкладення. Йдеться про надання лізингоодержувачу довгострокового права користування виробничими активами – машинами й устаткуванням, транспортом, обчислювальною технікою, складською інфраструктурою – без необхідності здійснювати значні початкові витрати в іноземній валюті. Така модель дає змогу вводити об'єкт у господарський обіг одразу після укладення контракту, а після завершення строку лізингу – реалізувати опціон викупу за залишковою вартістю або переукласти угоду на поставку більш сучасних засобів виробництва [4].

До міжнародного обміну технологіями належать також операції з експорту та імпорту наукоємних послуг у виробництві, сфері обігу й

менеджменті; зазначений сегмент вважають найдинамічнішим у структурі сучасних міжнародних економічних відносин.

Управлінське консультування розуміють як професійну діяльність з надання незалежних, неупереджених рекомендацій і технічного супроводу, що здійснюється кваліфікованими експертами для підприємств, організацій та індивідуальних підприємців. Метою є діагностика й дослідження управлінських проблем, обґрунтування оптимальних варіантів їх розв'язання та розроблення методології впровадження запропонованих рішень [18].

У міжнародній практиці інвестиції поділяють на прямі та портфельні. Прямі інвестиції означають таку форму участі іноземного капіталу, за якої інвестор отримує вирішальний вплив на діяльність компанії; у статистиці та правозастосуванні пороговим орієнтиром часто слугує володіння не менш як 10 % голосуючих прав. Набуття контролю над зарубіжним підприємством (контрольний пакет) відображає найвищий рівень зобов'язань у межах зовнішньоекономічних операцій і передбачає не лише право на дохід від капіталу, а й інтенсивніший обмін управлінськими компетенціями та технологіями між юрисдикціями порівняно з портфельними вкладеннями. Поширеною організаційною формою прямих інвестицій виступають спільні підприємства; з метою їх залучення приймаючі держави нерідко запроваджують пільгові режими, насамперед у межах вільних (спеціальних) економічних зон [19].

До портфельних інвестицій зараховують вкладення як у боргові інструменти (облігації, інші зобов'язання), так і в акції підприємств за умови, що інвестор не набуває можливості контролювати їхню діяльність; обсяг прав голосу тут недостатній для впливу на стратегічні рішення чи операційні процеси емітента. Такі вкладення переважно слугують фінансовим цілям – одержанню підвищеної дохідності та забезпеченню гнучкого перерозподілу активів у коротко- або середньостроковому горизонті, нерідко з міркувань ліквідності та диверсифікації ризиків [20].

Окремий блок становлять допоміжні (забезпечувальні) міжнародні комерційні операції, що супроводжують основні зовнішньоторговельні угоди, зокрема:

- міжнародні перевезення та логістично-експедиторське обслуговування;
- складське обслуговування й страховий захист вантажів;
- платіжно-розрахункові та інші фінансові операції;
- митне декларування й оформлення товарів;
- маркетингово-кон'юнктурні дослідження зовнішніх ринків тощо [9].

Зовнішньоекономічна діяльність формується під впливом широкого кола зовнішніх чинників, що зумовлює необхідність її розгляду як складової єдиної господарської системи. Такий підхід дозволяє більш повно охарактеризувати взаємозв'язки між внутрішніми процесами підприємства та зовнішнім середовищем, у межах якого воно здійснює свою діяльність (рис. 1.1) [8].



Рисунок 1.1 - Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні

Джерело: створено автором на основі [8]

Загальне уявлення про зовнішньоекономічну діяльність передбачає аналіз різних її форм і видів, зокрема особливостей проведення зовнішньоекономічних операцій, укладення контрактів та реалізації зобов'язань, що впливають із фінансово-кредитних взаємин на міжнародному ринку. Оцінюючи будь-яку зовнішньоекономічну операцію, неможливо обійти увагою питання її результативності для підприємства, яке її здійснює. Визначальним інструментом у цьому процесі виступають маркетингові методи, що дозволяють дослідити ситуацію на зовнішньому ринку, сформувати ефективні управлінські рішення та розробити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства й формування позитивного іміджу як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні [15].

Дотримання послідовного алгоритму аналізу зовнішньоекономічної діяльності – із фіксацією аргументів на користь обраних операцій та виявленням їхніх недоліків і ризиків – забезпечує адресне застосування відповідних інститутів і інструментів регулювання, здатних оперативно й результативно усувати проблеми у зовнішньоекономічній сфері. Такий підхід дає змогу раціонально добирати механізми підтримки – від митно-тарифних і фінансово-кредитних до організаційних, договірно-правових та інформаційно-аналітичних – і тим самим підвищувати ефективність управлінських рішень підприємства на зовнішніх ринках.

Стан світової економіки на початку XXI століття демонструє визначальну роль зовнішньоекономічної взаємодії у формуванні траєкторій зростання національних господарств, включно з українським. Участь у транснаціональних ринкових процесах слугує каналом технологічного оновлення та підвищення продуктивності ресурсів, водночас розширюючи простір збуту. Вихід на закордонні ринки дає підприємствам інструменти для реалізації надлишкових обсягів виробництва, диверсифікації доходів і посилення конкурентних позицій. Для бізнесу інтернаціоналізація означає не тільки доступ до нових сегментів попиту, а й нарощення створюваної доданої вартості, що підтримує стабільну

прибутковість і уможлиблює конкуренцію на паритетних засадах із глобальними ринковими гравцями [23].

Розширення міжнародної кооперації через експортно-імпортні операції забезпечує підприємствам не лише приріст прибутку, а й доступ до іноземного капіталу для масштабування діяльності. Здійснення розрахунків із зарубіжними контрагентами у валюті, визначеній контрактом, висуває підвищені вимоги до системи фінансового менеджменту та дотримання платіжної дисципліни. Фінансова стійкість компаній, а разом із нею й динаміка макроекономічного зростання, прямо корелюють із якістю виконання валютних зобов'язань і своєчасністю міжнародних платежів за зовнішньоторговельними угодами [24].

Останнє десятиріччя позначене накладанням кількох зовнішніх шоків – глобалізаційних зрушень, швидкого технологічного оновлення, пандемічних розривів, геополітичних конфліктів і макроекономічної нестабільності. Кожен із цих чинників змінює параметри здійснення зовнішньоекономічної діяльності, впливаючи на доступ до ринків, надійність ланцюгів постачання, вимоги до відповідності та вартість капіталу. Для українських підприємств адаптація набуває характеру постійного налаштування процесів ЗЕД і перегляду інструментів управління ризиками [25].

Ключові виклики можна звести до кількох груп. Геополітична невизначеність підвищує імовірність перебоїв у логістиці та примушує до диверсифікації маршрутів і контрагентів. Санкційні режими та торговельні обмеження переформатовують можливості співпраці й вимагають посиленого комплаєнсу. Технологічна трансформація – цифрові платформи, автоматизація, аналітика даних – змінює організацію торгівлі та піднімає поріг технологічної готовності. Екологічне регулювання, насамперед у європейському праві, зумовлює відповідність «зеленим» стандартам, декарбонізаційним вимогам і системам простежуваності. Валютна волатильність посилює фінансову експозицію експортерів та імпортерів, що потребує інструментів хеджування й перегляду цінових моделей [25].

Конкурентоспроможність у такому середовищі визначається здатністю підприємства інтегрувати ці обмеження у власну операційну модель: поєднати багаторинкову логістику з надійними розрахунковими інструментами, забезпечити технологічну та екологічну відповідність продукту, підтримувати валютну стійкість і прозорість договірних відносин. Саме така конфігурація дозволяє зберігати стійкість ЗЕД і масштабувати присутність на зовнішніх ринках [26].

Повномасштабне вторгнення росії від 24 лютого 2022 року стало системним шоком для України та її економіки й надалі визначає параметри зовнішньоекономічної діяльності. Наслідки проявляються в кількох взаємопов'язаних площинах:

1. Інфраструктурні втрати: руйнування виробничих об'єктів, логістичних вузлів, складських потужностей, транспортних артерій; перебої з енергопостачанням унаслідок атак на енергетичні об'єкти.
2. Звуження ринкового доступу: блокування портової інфраструктури й ускладнення експортно-імпортних операцій; втрата доступу до традиційних внутрішніх і зовнішніх ринків через тимчасову окупацію територій; просідання купівельної спроможності домогосподарств.
3. Розриви ланцюгів постачання: вимушені зупинки підприємств, дефіцит сировини та комплектуючих, подовження і нерівномірність логістичних плечей.
4. Міграційні зрушення на ринку праці: масштабне переміщення трудових ресурсів, дисбаланси за професіями та регіонами.
5. Фінансова напруга: ускладнений доступ до оборотного капіталу, подорожчання фінансування, зростання кредитного та валютного ризиків.
6. Правові та інституційні ризики: підвищена вразливість до корпоративних захоплень у тіні ослаблених інститутів, невиконання договірних зобов'язань під дією форс-мажорних обставин.

7. Погіршення інвестиційного клімату: зростання премії за ризик для зовнішніх і внутрішніх інвесторів, скорочення потоків прямих іноземних інвестицій, вплив капіталу [25].

Нові параметри функціонування ринку відкривають простір для компаній, готових оперативно перебудовуватися під динамічні умови. Для результативної адаптації управлінський рівень має сформувати обґрунтовану стратегію трансформації зовнішньоекономічної діяльності і синхронізувати з нею організаційну архітектуру підприємства. Йдеться про узгодження цілей інтернаціоналізації з процесами, ресурсами та системою управління, щоб забезпечити досягнення пріоритетів, підвищення операційної ефективності та створення економічних стимулів до випуску затребуваної, конкурентоспроможної продукції. Така конфігурація дозволяє швидко переорієнтовувати ринки збуту, оптимізувати ланцюги постачання й утримувати стійкість фінансових результатів у мінливому середовищі.

1.2. Основні мотиви та методи виходу підприємства на міжнародний ринок

Становлення сучасних світогосподарських зв'язків супроводжується інтенсивним розширенням усіх форм міжнародної економічної взаємодії, що впливає з прискореного зростання продуктивних сил під впливом науково-технічного прогресу. На цьому тлі підприємства дедалі частіше орієнтують збут не лише на національний, а й на зарубіжні ринки. Міжнародна присутність дає можливість нарощувати обсяги реалізації, входити в конкурентне поле світових ринків і водночас інтегрувати національну економіку у глобальні виробничо-торговельні мережі. Результатом стає підвищення ефективності господарювання як на рівні окремого підприємства, так і в масштабі економіки загалом [8].

У виборі організаційних форм міжнародного бізнесу нині визначальними виступають такі системні чинники:

- інтеграція національних виробництв у транскордонні ланцюги створення вартості;
- поглиблення міжнародної спеціалізації та інтенсивність обміну товарами й послугами;
- доступність ринків праці з урахуванням вартості робочої сили, структури компетенцій і демографічного профілю;
- узгодження технологічно споріднених виробництв через стандартизовані процеси й єдині виробничі платформи;
- напруження конкуренції за канали збуту за умов надлишкових потужностей у розвинених економіках;
- обмеженість природних ресурсів і посилення боротьби за права їх видобутку та використання;
- зростання імовірності екологічних шоків і підвищені вимоги до екологічної відповідності;
- транскордонна мобільність капіталу й ускладнення фінансової інфраструктури;
- інформаційно-цифрова трансформація, що забезпечила глобальні мережеві ефекти та прискорила обіг знань [19, 22].

Опрацювання проблематики виходу господарюючих суб'єктів на світові ринки зводиться до двох базових блоків: ідентифікації мотивів інтернаціоналізації підприємства та визначення детермінант, що обумовлюють вибір конкретної форми виходу на зовнішній ринок [26].

У підході Ф. Котлера мотиваційне поле інтернаціоналізації охоплює такі мотиви:

- пошук вищої рентабельності на зовнішніх ринках;
- економію витрат через ефект масштабу реалізації;
- диверсифікацію ризиків шляхом зниження залежності від внутрішнього попиту;
- слідування за клієнтами, які здійснюють діяльність за межами країни базування [16].

У наукових підходах мотиви інтернаціоналізації окреслюють так: зміцнення ділової репутації (гудвілу) завдяки присутності на зовнішніх ринках, насамперед у розвинених економіках; наближення до кінцевого споживача як спосіб скорочення витрат обігу та підвищення чутливості до коливань попиту; використання «вікон можливостей» для входу на нові зарубіжні ринки збуту [9].

До додаткових мотивів диверсифікації товарів, робіт і послуг на міжнародних ринках належать:

- обмежений потенціал внутрішнього попиту та регуляторні невідповідності, що стримують зростання;
- інтенсивна конкуренція всередині країни, яка знижує маржинальність;
- зменшення сукупного ризику через освоєння кількох закордонних ринків;
- підвищення завантаження наявних і нових виробничих потужностей;
- оптимізація витрат на працю, сировину, логістику й оподаткування, зокрема через розміщення окремих стадій виробництва за кордоном і подальший реімпорт;
- подовження життєвого циклу продукту завдяки послідовному виходу на ринки з різною фазою попиту;
- використання програм державної підтримки експорту/інвестицій у країні походження та державах-реципієнтах;
- розбудова мережі закордонних підрозділів: відділень, філій, дочірніх компаній, сервісних центрів;
- згладжування валютної волатильності через паралельне виробництво й збут у кількох валютах;
- обходження тарифних і нетарифних бар'єрів шляхом організації локального виробництва;
- доступ до ноу-хау та технологічних компетенцій, що накопичуються за умов тривалої присутності й партнерств на цільових ринках;
- забезпечення стійкої динаміки продажів і довгострокового зростання підприємства [9, 26, 27].

Організація міжнародної діяльності передбачає усвідомлений вибір форми виходу на зарубіжні ринки, що корелює з цілями підприємства, масштабом операцій та бажаним рівнем контролю над збутом. Рішення формується з урахуванням прогнозованої місткості попиту, витрат і інвестицій на побудову каналів руху товарів, доступності та кваліфікації персоналу збуту, специфіки цільового ринку, характеристик продукту (вимоги до адаптації, сервісу, логістики) і внутрішніх організаційних умов компанії. Сукупний аналіз цих параметрів дозволяє обрати інструмент виходу, який забезпечує прийнятний баланс контролю, ризику й ресурсної залученості [27].

Освоєння зарубіжних ринків супроводжується спектром викликів для підприємств будь-якого масштабу, проте потенціал зростання переважає й вимагає перегляду корпоративної стратегії з урахуванням умов глобалізованого середовища. Мотиваційні драйвери інтернаціоналізації доцільно згрупувати та подати у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.2), що фіксує ключові причини розширення географії збуту.



Рисунок 1.2 - Причини виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: сформовано автором на основі [30, 32, 38]

Узгодження форми входу на зовнішній ринок спирається на оцінювання таких критеріїв:

- характер руху капіталу (торговельні, контрактні чи інвестиційні механізми);
- витратна інтенсивність запуску та підтримання присутності;
- інвестиційна привабливість цільового ринку;

- ступінь контролю над операціями, каналами збуту й активами;
- профіль ризиків (комерційні, валютні, регуляторні тощо);
- реверсивність рішення: можливість і швидкість згорання присутності [30].

У практиці інтернаціоналізації виокремлюють три базові форми виходу на міжнародні ринки: експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме іноземне інвестування. Вибір конфігурації визначається співвідношенням очікуваної віддачі й прийнятного рівня зобов'язань: зі зростанням контролю над операціями підвищуються вимоги до ресурсів і ризик-профіль, але з'являється потенціал для вищої прибутковості. Кожне підприємство добирає форму, що найкраще узгоджується з його стратегічними цілями, ринковими умовами та здатністю керувати ризиками; узагальнену ієрархію таких рішень зображено на рисунку 1.3 [32].



Рисунок 1.3 - Види стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок

Джерело: сформовано автором

Доречно проаналізувати специфіку кожної форми та параметри її застосування. За експортною моделлю виробництво зосереджується в межах

країни базування, тоді як спільні проєкти та прямі іноземні інвестиції передбачають організацію виробничих потужностей у юрисдикції цільового ринку.

Базовим форматом виходу на зарубіжні ринки виступає експорт, коли продукція, виготовлена в країні походження, пропонується іноземним споживачам. У теорії та практиці розрізняють пряму й непрямі експортні моделі.

За прямого експорту підприємство самостійно формує збутову інфраструктуру: створює експортний підрозділ, залучає торгових представників для пошуку клієнтів, відкриває закордонні відділи продажу, працює через мережі дистриб'юторів та агентів, а також може засновувати збутові дочірні структури. Така конфігурація потребує істотних капіталовкладень і глибокої інформаційної підготовки щодо регуляторних, комерційних і культурних параметрів ринку призначення, однак забезпечує вищий рівень контролю над каналами розподілу, швидшу реакцію на зміни кон'юнктури, можливість вибудовувати місткі канали збуту та реалізовувати продукцію з преміальною націнкою. Тісніший контакт із ринком підвищує керованість комерційних процесів, водночас збільшуючи ризикову експозицію та вимоги до фінансової стійкості й компетенцій компанії [28].

Непрямий експорт реалізується через посередницьку ланку: національних трейдерів-експортерів, які купують продукцію у виробника для подальшого вивезення; вітчизняних експортних агентів, що ідентифікують іноземних покупців і погоджують поставки за агентську винагороду; а також кооперативні структури, які централізовано адмініструють експорт компаній-учасників. За такої моделі виробник не взаємодіє безпосередньо з іноземним контрагентом: функції дистрибуції зосереджені у посередника, котрий використовує власні канали збуту та мережу контактів за кордоном [28-29].

Цінова архітектура визначається оптовим продажем продукції посереднику за ціною, як правило, нижчою за ринкову на цільовому ринку; натомість виробник мінімізує комерційні витрати та інформаційні вимоги щодо

ринку призначення. Рівень залучення експортера до зовнішнього ринку залишається низьким, що обумовлює часто епізодичну присутність. Стратегія доцільна за невеликих обсягів експорту або на стартовій фазі виходу. За наміру закріпитися на ринку надовго і працювати з істотними обсягами варто переходити до конфігурацій із вищим ступенем контролю збуту [29].

Стратегія спільної підприємницької діяльності базується на інтеграції ресурсів і компетенцій вітчизняного підприємства з активами партнера на ринку-реципієнті. Синергія такої кооперації підсилює виробничі можливості, полегшує доступ до іноземного капіталу та знижує бар'єри входу. Спільне використання науково-дослідної та конструкторської бази підвищує інноваційну спроможність і допомагає протистояти інтенсивній конкуренції на міжнародних ринках. Ефективність цього підходу виявляється у вищому ступені адаптації пропозиції до вимог споживача, кращому контролю операцій і здатності швидко реагувати на коливання попиту [30].

До функціональних конфігурацій спільної підприємницької діяльності належать:

- ліцензування – надання партнеру права виробництва, використання патентів і товарних знаків на договірних засадах із роялті;
- контрактне виробництво – передавання виготовлення продукції локальним підприємствам у разі дефіциту власних потужностей чи високих логістичних витрат;
- управлінські контракти – надання управлінських і консультаційних послуг іноземним компаніям, що мають фінансові та кадрові ресурси, але потребують програм інноваційного розвитку;
- спільне володіння (equity-кооперація) – довгострокові капіталовкладення у спільно створені підприємницькі або інноваційні проекти з паритетним або узгодженим управлінням [31].

У сучасній структурі міжнародного бізнесу зросла значущість інвестиційної форми присутності. Такий формат виходу передбачає розміщення капіталу у створення за кордоном власних складальних або виробничих

підрозділів, що забезпечує найвищий ступінь включення компанії в зовнішньоекономічні процеси. Зі збільшенням досвіду експортної діяльності та досягненням достатнього масштабування продажу на цільових ринках іноземні виробничі майданчики дозволяють розраховувати на відчутні економічні вигоди завдяки скороченню трансакційних витрат, кращому контролю над ланцюгом створення вартості та підвищенню ринкової гнучкості [28, 30].

Пряме іноземне інвестування характеризується найвищим очікуваним рівнем віддачі, водночас формує найвищу ризикову експозицію через повне прийняття інвестором капітальних і операційних зобов'язань. Поглиблена локалізація створює додану інституційну цінність: компанія вибудовує сталі зв'язки з державними регуляторами, споживачами, постачальниками та дистриб'юторами ринку-реципієнта, що полегшує доступ до ресурсів, прискорює узгодження процедур і підвищує передбачуваність комерційних результатів [33].

У межах прямого іноземного інвестування виокремлюють кілька функціональних конфігурацій:

- створення власних виробничих підприємств – капіталовкладення у будівництво або придбання виробничих потужностей за кордоном із повною інтеграцією компанії в локальний ланцюг створення вартості;
- організація складальних підрозділів – інвестування у монтажні майданчики на обраному ринку для локальної добірки/складання продукції з імпортованих компонентів;
- формування збутових філій – спрямування інвестицій на розгортання власної комерційної інфраструктури (офіси продажу, дистрибуційні центри) для контролю каналів реалізації та сервісу [32, 33].

Розміщення виробництва та створення робочих місць у країні-реципієнті формує для інвестора сприятливіші інституційні умови, підсилюючи довіру та готовність до співпраці з боку місцевих стейкхолдерів. Застосування прямого інвестування забезпечує глибоку інтеграцію у ринкове середовище: вибудовуються сталі відносини з органами державної влади, клієнтськими

сегментами, постачальницькими мережами та дистриб'юторами, що полегшує адаптацію продукту і комунікацій до вимог локального маркетингового контексту. Водночас зберігається повнота контролю над вкладеним капіталом, що дає змогу самостійно визначати виробничі та збутові політики і узгоджувати їх із довгостроковими стратегічними орієнтирами міжнародної діяльності [34].

Порівняльний огляд форм виходу на зарубіжні ринки засвідчує наявність одночасно сильних і вразливих сторін у кожній конфігурації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна оцінка форм виходу підприємства на зовнішні ринки за ключовими критеріями

№	Критерій оцінювання	Стратегія експортування	Стратегія спільної підприємницької діяльності	Стратегія прямого іноземного інвестування
1	Ємність і перспективи цільового ринку	Невисокі вимоги до масштабів ринку	Середні вимоги; бажаний зростаючий ринок	Потрібна велика ємність і стабільний попит
2	Гнучкість управління	Висока	Середня	Низька
3	Потреба в ресурсах	Низька	Середня	Висока
4	Рівень підприємницького ризику	Низький	Середній	Високий
5	Залученість до міжнародного маркетингу	Низька	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором

У сучасній парадигмі інтернаціоналізації вихід підприємства на зарубіжні ринки передбачає попереднє стратегічне проектування і поетапну реалізацію обраних рішень. Типова траєкторія стартує з експортних операцій як найменш ресурсомісткої форми присутності, після чого за наявності ринкових передумов підключаються складніші механізми проникнення. Стратегічний план має формувати портфель альтернативних стратегій, які активуються залежно від кон'юнктури окремих сегментів зовнішньої діяльності, забезпечуючи швидке зайняття привабливих ніш і узгодженість дій у маркетинговому, операційному та фінансовому контурах. Таке портфельне налаштування підвищує керованість

процесу виходу, скорочує час до ринкової присутності та дозволяє адаптувати масштаб і глибину проникнення до поточних можливостей підприємства [36].

Розроблення стратегії виходу на зарубіжні ринки зазвичай стає пріоритетом для компаній, що вже досягли стійких результатів на внутрішньому ринку. Водночас зростаюча інтенсивність міжнародних взаємозв'язків і прагнення до отримання конкурентних переваг спонукають підприємства різних масштабів і організаційних форм формувати стратегічні плани освоєння нових географій збуту. Такий підхід переводить інтернаціоналізацію з площини разових ініціатив у керований процес із чітко визначеними цілями, етапами та ресурсним забезпеченням.

1.3 Стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок: класифікація та специфіка застосування

Сучасні глобалізаційні процеси розширюють торговельно-економічні зв'язки між підприємствами різних країн. Частка українського бізнесу на світовому ринку залишається невеликою, що зумовлено невизначеністю щодо нових ринкових середовищ, специфічних вимог споживачів, зарубіжного регулювання, а також процедур сертифікації та стандартизації. Рішення про вихід на зовнішні ринки зазвичай мотивується такими чинниками:

- нарощення обсягів реалізації товарів і послуг;
- підвищення прибутковості;
- забезпечення довгострокової дохідності та стабільності грошових потоків;
- посилення інноваційного потенціалу;
- накопичення міжнародної експертизи та управлінських компетенцій;
- загострення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку;
- наявність державних стимулів і режимів підтримки експорту та інвестицій [21].

Якість продукту має супроводжуватися ефективним доведенням його до цільових споживачів з максимальним економічним результатом. Відповідно,

підприємство постійно ідентифікує найбільш рентабельні майданчики збуту, включно з міжнародними ринками. Для ухвалення обґрунтованого рішення щодо виходу за кордон необхідний чітко окреслений набір альтернативних варіантів присутності, зіставлених за витратами, ризиками та рівнем контролю. Доцільно погодитися з підходом А. С. Морозової: стратегія виходу на зовнішній ринок інтерпретується як інституційна форма присутності та функціонування компанії на конкретному зарубіжному ринку, сконструйована для досягнення її стратегічних цілей [22].

Динаміка сучасного економічного середовища вимагає від підприємства паралельно розвивати внутрішню та зовнішньоринкову активність. У таких умовах першочергового значення набуває формування цілісної стратегії виходу на міжнародні ринки, адже інтернаціоналізація збуту й операцій слугує індикатором зрілості виробництва, безперервного розвитку та зростання результативності господарювання. Розроблена стратегія забезпечує узгодження цілей із наявними ресурсами, обраними механізмами входу та прийнятним рівнем ризику, що підсилює конкурентні позиції підприємства за межами національного ринку.

Стратегічне опрацювання виходу на зарубіжний ринок доцільно структурувати у послідовність кроків, кожен із яких орієнтований на розв'язання чітко окреслених завдань (рис. 1.5).

1-й крок – формулювання мотивів інтернаціоналізації. На цьому кроці окреслюють причини, що зумовлюють пріоритетність зовнішніх ринків для підприємства: очікувані вигоди, допустимий рівень ризику, горизонти окупності, цільові ефекти для збуту, технологій і позиціонування бренда [27].

2-й крок – діагностика внутрішнього потенціалу. Предметом аналізу стають ресурси та спроможності, від яких залежить реалістичність виходу: фінансова стійкість і доступ до капіталу; кадровий склад і управлінські компетенції; завантаженість і гнучкість виробничих потужностей; рівень НДДКР і готовність до продуктової/регуляторної адаптації; логістична інфраструктура; маркетингові можливості щодо формування каналів збуту та

локалізації комунікацій. Оцінювання проводять за визначеними напрямками (рис. 1.4), що дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» та визначити обсяг підготовчих інвестицій. Керівництво має чітко розуміти, на які бізнес-одиниці спрямовуватиметься капітал і якими ресурсами забезпечуватиметься міжнародна активність [27, 28].



Рисунок 1.4 - Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на міжнародний ринок

Джерело: сформовано автором на основі [27, 28]

3-й крок – вибір методики оцінювання цільових ринків. Ідентифікація пріоритетних географій є довгостроковим рішенням із асиметрією наслідків, тому спосіб оцінки добирають з урахуванням специфіки підприємства. Використовують багатокритеріальні підходи (скорингові моделі за місткістю, зростанням, бар'єрами входу, регуляторними вимогами, логістикою, валютними ризиками), порівняльні матриці привабливості/ризиків, а також методи, що поєднують галузеву експертизу з аналізом витрат і очікуваної маржинальності.

Обрана методика має забезпечити зіставність альтернатив і прозорість подальшого вибору стратегії входу [29].

Плануючи вихід на зовнішній ринок, підприємство має врахувати ключовий компонент макросередовища – кон'юнктуру світового ринку. Під цим поняттям доцільно розуміти конкретну економічну ситуацію на глобальному ринку у певний момент, сформовану взаємодією чинників, що визначають рівень і динаміку цін, а також співвідношення попиту й пропозиції на товари та послуги [28].

Під час обґрунтування виходу на зарубіжний ринок експортер має оцінити широкий спектр детермінант, структурувавши їх за узгодженими критеріями:

1. Параметри попиту, пропозиції та ринкової спроможності підприємства. Місткість і динаміка попиту, його еластичність і сезонні коливання; стадія життєвого циклу продукту й темпи розширення галузевого сегмента; внутрішній потенціал компанії – ресурсний, управлінський, стратегічний, маркетинговий.
2. Технологічно-економічні умови доступу. Стан і завантаження виробничих потужностей, рівень упроваджених технологій; відкритість цільового ринку й наявні бар'єри входу (інституційні, правові, географічні, інфраструктурні); капіталомісткість присутності та вимоги до інвестицій.
3. Конкурентне середовище. Галузева структура та сила конкурентних угруповань, інтенсивність суперництва, ступінь диференціації пропозиції між гравцями, ймовірність реакції лідерів ринку на появу нового учасника.
4. Фактори макросередовища. Соціокультурні та демографічні характеристики цільових ринків, політико-правові режими, географічні та логістичні обмеження, макроекономічні умови (інфляція, валютна волатильність, процентні ставки) [17, 30, 32].

4-й крок – визначення траєкторій інтернаціоналізації. Після затвердження загальної стратегії розвитку керівництво окреслює конкретні вектори виходу:

географічні пріоритети, глибину локалізації, цільові сегменти, бажаний рівень контролю та формат присутності [31].

5-й крок – порівняльний аналіз альтернативних ринків. На основі сформованого переліку потенційних географій проводять двоблокове оцінювання:

- ідентифікація передумов входу (місткість і зростання попиту, відповідність регуляторним вимогам, доступ до каналів збуту, логістична досяжність, ресурсна синергія);
- виявлення та характеристика бар'єрів (тарифні й нетарифні обмеження, інституційні ризики, валютна волатильність, культурна дистанція, вимоги до сертифікації) [33].

Метою є ранжування ринків за інтегральним індексом привабливості та відбором пріоритетних напрямів.

6-й крок – оцінювання подоланності бар'єрів. Ключове завдання – визначити, які з виявлених перешкод є технічно та економічно переборними, який обсяг ресурсів потрібен для їх нейтралізації, у який строк і з якою послідовністю. Паралельно встановлюють джерела фінансування, внутрішніх відповідальних і механізми контролю виконання, щоб підтвердити спроможність підприємства підтримувати необхідний ресурсний рівень протягом усього циклу входу [37].

7-й крок – відсів непридатних ринків і формування короткого списку. Для подальшого планування доцільно виключити географії, що відповідають принаймні одній умові: бар'єри входу мають неподоланий характер; бар'єри теоретично долаються, однак підприємство не володіє потрібним ресурсним обсягом; бар'єри долаються й ресурси наявні, проте обсяг необхідних витрат призводить до неприйнятного горизонту окупності [36].

8-й крок – остаточний вибір ринку й проведення SWOT-аналізу. На цьому кроці затверджують пріоритетний ринок для освоєння та виконують структурований SWOT-аналіз, який фіксує сильні й слабкі сторони

підприємства у зв'язку з умовами обраної географії, а також релевантні можливості та загрози зовнішнього середовища [29].

9-й крок – проєктування стратегії сегментування. Завданням етапу є окреслення цільових сегментів і критеріїв доступу до них. Аналіз охоплює профілювання споживачів за соціально-демографічними та географічними ознаками, характеристиками фізичного стану та поведінковими патернами; ідентифікацію ключових потреб і драйверів вибору; оцінювання факторів попиту, що визначають місткість і динаміку кожного сегмента. Результатом стає карта пріоритетних сегментів із параметрами привабливості та вимогами до адаптації пропозиції [10].

10-й крок – ідентифікація ключових конкурентних переваг. Визначаються відмінні риси пропозиції – властивості продукту, технології, сервісу, бренда чи бізнес-моделі, – що забезпечують перевагу над прямими конкурентами на цільовому ринку. Оцінювання проводять крізь призму релевантності для споживача, стійкості до копіювання, масштабованості та здатності підтримувати маржинальність [35].

11-й крок – формування комплексу маркетингу й тактико-оперативних рішень; адаптація продукту. Конфігурується marketing-mix (продукт, ціна, канали збуту, комунікації) з урахуванням регуляторних вимог і поведінкових особливостей локального попиту. Адаптація передбачає коригування функціональних характеристик, складу/рецептури, пакування, маркування, інструкцій та сервісних умов відповідно до норм конкретної країни, а також до культурних, етичних і релігійних обмежень. Рівні адаптації можуть варіювати від мінімальних змін для макрорегіонів (напр., Західна Європа, Північна Америка) до глибокої локалізації для окремих держав чи навіть провінцій, якщо цього потребують стандарти або споживчі вподобання [38].

12-й крок – операціоналізація виходу на зовнішній ринок. На основі аналізу кон'юнктури та попередніх рішень добирається торговельна стратегія для старту на вибраних ринках і встановлюються параметри її виконання (базис постачання, цінова логіка, умови платежів, сервісні зобов'язання, КРІ каналів).

Торговельна стратегія трактується як узгоджений набір заходів і правил поведінки в заданому часовому горизонті, що впливає з прийнятої торговельної політики та спрямований на досягнення конкретних цілей присутності [35].



Рисунок 1.5 - Алгоритм виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: сформовано автором

Визначальним орієнтиром для вибору стратегії слугує профіль фірмових переваг. З огляду на наявність стійких конкурентних ресурсів і бар'єрів входу суб'єкти господарювання доцільно розмежовувати на дві категорії – із сильними та з ослабленими позиціями, що зумовлює різну логіку стратегічного вибору.

Для компаній із потужною ресурсно-компетентісною базою раціональною є експлуатація та масштабування вже здобутих переваг: закріплення лідерства, поглиблення контролю над ключовими ланками ланцюга

створення вартості, освоєння суміжних напрямів. За ознак стагнації ядрового бізнесу пріоритет зміщується до диверсифікації з метою збереження рентабельності та перерозподілу ризиків [31].

Підприємствам із слабшими позиціями доцільно обирати траєкторії, що забезпечують поліпшення конкурентного стану: фокусування на нішах, партнерські конфігурації, технологічні апгрейди, перегляд ціннісної пропозиції. За відсутності життєздатних опцій зростання оптимальною дією стає вихід із відповідного виду діяльності (скорочення, продаж активів або стратегія «збирання врожаю») [40].

У стратегічному менеджменті широко застосовують матричні підходи до вибору курсу дій: на рисунку 1.6 подано базові альтернативи, що визначаються комбінацією двох параметрів – темпів зростання цільового ринку та конкурентної позиції підприємства. Така рамка дає змогу співвіднести інтенсивність ринкового розвитку з наявною силою фірми й обрати відповідну конфігурацію поведінки [41].



Рисунок 1.6 - Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда

Джерело: сформовано автором на основі [41]

У трактуванні В. А. Василенка стратегія постає багатовимірним конструктом, а її добір прив'язується до циклічності організаційного розвитку й

поточної стадії життєвого циклу підприємства. Практичне визначення пропонується через п'ять «П»: стратегія як план дій; як набір принципів поведінки; як позиція на ринку; як перспектива (бачення майбутнього стану); як прийом або маневр у конкурентній взаємодії [40].

Щодо форм виходу на зарубіжні ринки, у вітчизняній літературі усталилася тріада рішень: експортні моделі, коопераційні формати спільного підприємництва та прямі іноземні інвестиції. Кожна група передбачає свій баланс контролю, ризику й ресурсної залученості, що узгоджується з результатами матричного аналізу [23].

Стратегію виходу на зовнішній ринок доцільно розглядати як інтегровану систему, що охоплює взаємопов'язані рішення з планування, організації та контролю виконання. Керівництво має постійно спиратися на власні спроможності створення й утримання конкурентних переваг, забезпечуючи швидку реакцію на зрушення у зовнішньому середовищі та проактивно випереджаючи кроки суперників для підтримання довгострокової траєкторії зростання. Інтенсивність стратегічного аналізу корелює з поточним станом компанії: що вразливіша позиція, то глибшим має бути опрацювання альтернатив; за стійкого фінансового становища зазвичай спостерігається вищий рівень узгодженості та реалізованості стратегічних рішень. Сильні сторони виступають опорною базою формування конкурентної переваги, тоді як ефективна стратегія водночас передбачає цілеспрямоване усунення слабких місць, які роблять підприємство уразливим [27].

Глобалізаційні процеси докорінно змінюють конфігурацію попиту й конкуренції, тому розширення географії збуту за рахунок виходу на нові ринки перетворюється на першочергове завдання корпоративного розвитку. Управлінські рішення мають спиратися на стратегічну модель, узгоджену з динамікою світової економіки та галузевими трендами, незалежно від профілю підприємства чи форми його організації.

Визначення масштабів і позиціонування фірми у транснаціональному середовищі стає центральним елементом довгострокової політики. Стійке

зростання можливе за умови нарощування результативності та системного збільшення обсягів реалізації, що прямо пов'язує успіх із доступом до додаткових споживчих сегментів за межами національного ринку. Звідси випливає необхідність цілеспрямованої екстерналізації збуту й поетапного освоєння міжнародних майданчиків як інструменту підвищення ефективності та диверсифікації джерел доходів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи сформовано теоретико-методичну основу для подальшої розробки комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на міжнародний ринок. Вихідною позицією стало уточнення економічної сутності зовнішньоекономічної діяльності як багатовимірного явища, що одночасно виступає чинником економічного зростання й структурних перетворень та інструментом інтеграції країни у світове господарство через міжнародний поділ праці та коопераційні зв'язки. У цьому контексті обґрунтовано, що посилення глобалізаційних процесів і конкуренції зумовлює необхідність для підприємств переходити від ситуативних зовнішньоторговельних операцій до стратегічно керованої моделі інтернаціоналізації, орієнтованої на зростання результативності та диверсифікацію джерел доходів.

Для забезпечення методичної визначеності розкрито зміст ЗЕД на рівні підприємства, окреслено її мотиви та функціональні прояви, а також показано роль зовнішньоекономічної операції як базової одиниці реалізації міжнародної взаємодії. Встановлено, що первинними і найбільш типовими кроками підприємств у ЗЕД є експортно-імпортні операції, оскільки на старті вони потребують порівняно менших ресурсів і супроводжуються нижчим рівнем ризику, а також можуть реалізовуватися із залученням посередників. Одночасно доведено, що оцінювання результативності ЗЕД не може зводитися до фіксації факту виходу на ринок: воно потребує застосування маркетингових методів для

дослідження кон'юнктури, обґрунтування управлінських рішень і формування комплексу заходів зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Наступним кроком стала систематизація мотиваційної бази інтернаціоналізації та уточнення чинників, що визначають вибір організаційної форми міжнародної присутності. Показано, що міжнародна діяльність забезпечує підприємству можливість нарощувати обсяги реалізації, інтегруватися у глобальні виробничо-торговельні мережі та підвищувати ефективність господарювання як на мікро-, так і на макрорівні. При цьому мотиви розвитку ЗЕД на рівні підприємства у роботі конкретизовано як прагнення розширювати ринки збуту та прибутковість, отримувати доступ до ресурсів/технологій, залучати іноземні інвестиції та використовувати переваги міжнародного поділу праці й кооперації. Така систематизація дозволила перейти від загального опису до критеріїв управлінського вибору форми виходу.

У підсумку розділу узгоджено методичний підхід до вибору конфігурації входу на зовнішній ринок. Обґрунтовано, що у практиці інтернаціоналізації виокремлюють три базові форми виходу: експорт, спільну підприємницьку діяльність і пряме іноземне інвестування, а вибір між ними визначається співвідношенням очікуваної віддачі та прийнятного рівня зобов'язань і ризику (зі зростанням контролю зростають вимоги до ресурсів, але відкривається потенціал вищої прибутковості). Для практичної придатності у роботі виокремлено критерії узгодження форми входу: характер руху капіталу, витратна інтенсивність запуску, інвестиційна привабливість ринку, ступінь контролю над операціями й каналами, профіль ризиків і реверсивність рішення. Окремо деталізовано експорт як базовий формат виходу та показано відмінність прямої й непрямой моделей; при цьому підкреслено, що прямий експорт потребує організаційної та інформаційної підготовки, але забезпечує вищий контроль над каналами розподілу, швидшу реакцію на зміни кон'юнктури й потенціал преміальної націнки.

2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВИХОДУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1 Аналіз діяльності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод» належить до підприємств харчової промисловості й спеціалізується на виробництві та реалізації продукції броварства. Історія підприємства бере початок у 1861 році, відтоді підтримується класична технологічна традиція виготовлення «живого» пива.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо підприємства
Повна та скорочена назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бердичівський пивоварний завод» (ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»)
Поштова та юридична адреси підприємства	Україна, 13300, Житомирська обл., місто Бердичів, вул. Європейська, будинок 114
Код ЄДРПОУ	05418342
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник компанії	Ліпецький Володимир Леонович
Дата реєстрації	20.02.2006
Розмір статутного капіталу	1 696 750,00 грн.
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Технологічний процес передбачає чотириступеневу фільтрацію без подальшої пастеризації та без використання консервантів, що забезпечує стабільні органолептичні характеристики, належну стійкість продукції та екологічну безпечність. Виробничий контур доповнює власна солодовня, що

працює з 1902 року й постачає темний, карамельний і світлий солод необхідної якості.

Витоки бердичівського пивоваріння пов'язані з 1861 роком, коли чеський переселенець Чеп Станіслав Еммануїлович придбав земельну ділянку та заснував на ній пивоварний завод. Інфраструктура підприємства від початку включала виробничі корпуси й артезіанську свердловину глибиною близько 110 метрів. На початку 1890-х у північній частині комплексу споруджено підвальні приміщення, де й нині функціонують бродильний цех і відділення доброджування [52].

У 1960–1970-х роках підприємство зазнало повної реконструкції та технічного переоснащення: зведено цех пляшкового розливу й запущено перший спеціалізований підрозділ з виробництва хмелевих екстрактів для пивоварень із проєктною спроможністю 160–180 тонн на рік. За практичне впровадження технології екстракції хмелю у 1975 році заводу надано статус «експериментального» [52].

Сьогодні броварня з понад півторастолітньою історією послідовно модернізує виробничу базу, встановлює високотехнологічне обладнання та інтегрує інноваційні рішення, поєднуючи напрацювання сучасної харчової науки з усталеними пивоварними традиціями.

Сучасні виробничі можливості становлять до 1,5 млн декалітрів пива на рік, а потужність переробки солоду – близько 2100 тонн на рік, що формує ресурсну базу для стабільного випуску та розширення асортименту.

На виробничій базі підприємства функціонують три сучасні технологічні елеватори загальною місткістю близько 2300 тонн. Їх наявність забезпечує контрольовані умови приймання та зберігання ячменю, пшениці й іншої зернової сировини, що є критичною передумовою стабільності параметрів солодження та подальшого пивоварного циклу.

Продукція ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» щороку презентується на провідних вітчизняних і міжнародних виставках та ярмарках, послідовно отримуючи високі оцінки професійних журі, призові відзнаки та медалі.

Подібна динаміка експертного визнання слугує індикатором дотримання високих стандартів якості та конкурентоспроможності асортименту.

Асортимент підприємства налічує тринадцять сортів пива: один темний і дванадцять світлих.

Високі виробничі результати забезпечені не стільки окремими технологічними рішеннями, скільки правильно сконструйованою кадровою моделлю. Ключові елементи – конкурентна винагорода з прозорою преміальною частиною, соціальний пакет, цільові програми навчання та підвищення кваліфікації для виробничого персоналу, технологів, інженерів з якості та фахівців логістики. Поєднання матеріальної мотивації з розвитком компетенцій дало ефект стабільності кадрового складу, зниження плинності та підвищення операційної дисципліни на критичних ділянках (солододоробство, варильний цех, бродіння та розлив).

Подальший аналіз доцільно зосередити на організаційно-виробничій конфігурації ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» як основі операційної ефективності. Виробничий контур побудовано за змішаним принципом: технологічно спеціалізовані дільниці виконують послідовні стадії циклу (солодопідготовка, варильне відділення, бродильно-лагерне господарство, фільтраційна та розливна дільниці), тоді як предметно орієнтовані локації відповідають за випуск окремих сортів у менших серіях. Така архітектура забезпечує баланс між серійним виробництвом базового портфеля і гнучкістю для дрібносерійних варок, що критично для роботи з широкою лінійкою сортів.

Координація підрозділів здійснюється у форматі процесного управління з чітким розмежуванням повноважень і відповідальності «від сировини до відвантаження». План варок, рух напівфабрикатів і графік розливу синхронізуються через узгоджені показники – стабільність екстрактивності сусла, тривалість бродіння й дозрівання, відсоток втрат на фільтрації, частка браку на розливі, своєчасність відвантажень. Інтегровані системи менеджменту якості та безпечності (ДСТУ ISO 9001, ДСТУ ISO 22000) формують регламенти

контролю на критичних точках і гарантують відтворюваність параметрів продукту.

Логістичний модуль включає приймання та кондиціювання зернової сировини в елеваторному господарстві, внутрішньоцехові потоки до пунктів переробки, а також вихідну логістику готової продукції. Простежуваність партій забезпечується уніфікованим маркуванням і виробничими журналами, що дозволяє оперативно локалізувати відхилення та мінімізувати рекламації. У підсумку виробнича структура підприємства демонструє достатній рівень керованості й адаптивності для підтримання стабільного випуску та розширення асортименту без втрати якості, що є необхідною умовою виходу на зовнішні ринки.

Організаційна архітектура охоплює виробничий контур, допоміжні служби та управлінський рівень, з'єднані регламентами взаємодії й наскрізними показниками результативності. Координація здійснюється за лінійною схемою управління під керівництвом голови Правління (рис. 2.1); відповідальність і повноваження департаментів розмежовані за процесами «від зерна до пляшки» – від приймання та кондиціювання сировини до контролю якості готової продукції та відвантаження. Для забезпечення узгодженості діє система KPI: вихід кондиційного солоду, стабільність параметрів сусла, втрати на етапах бродіння й фільтрації, відсоток браку на розливі, OTIF у логістиці, рекламації споживачів.

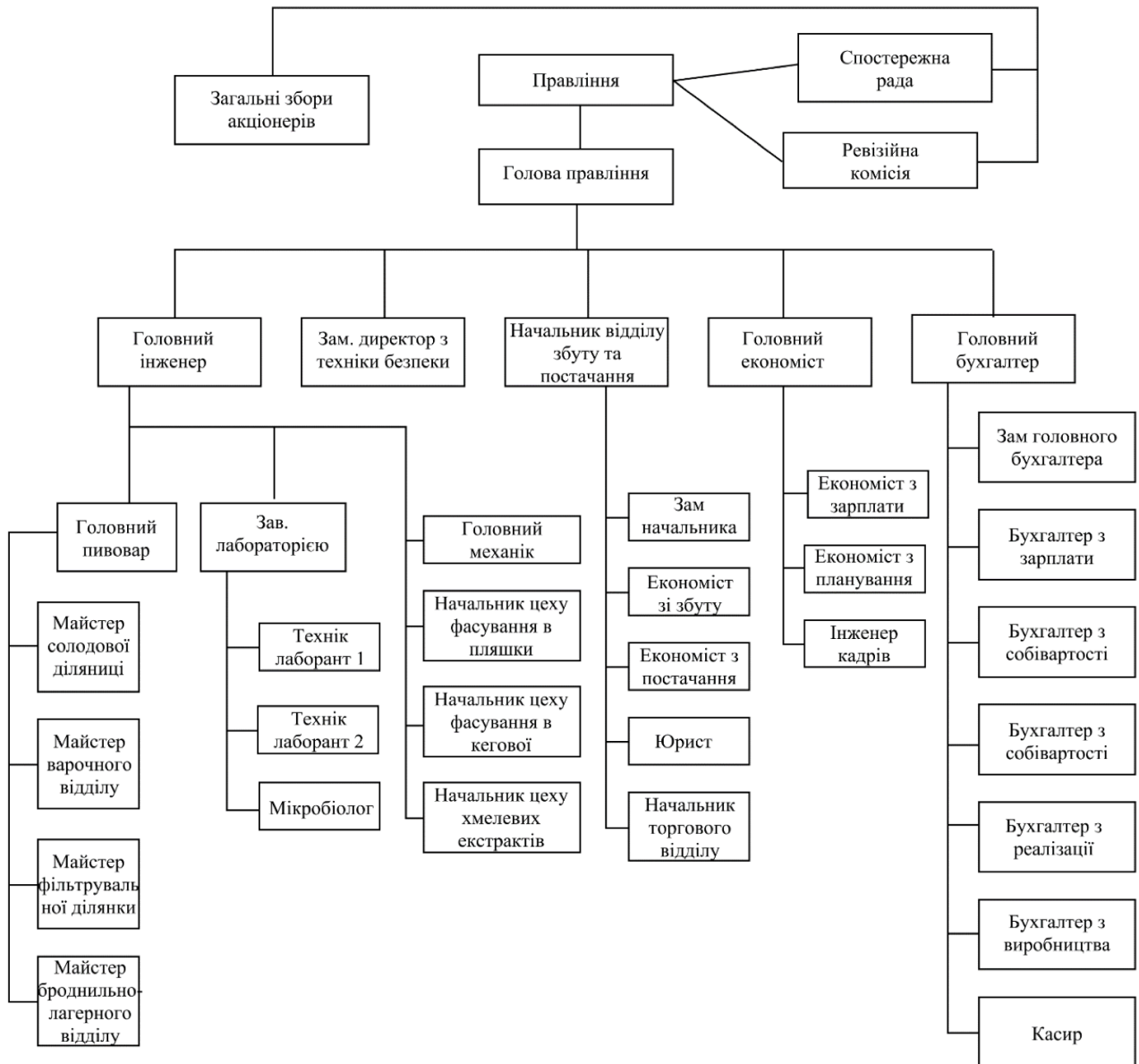


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: сформовано автором

Підтримку якості персоналу забезпечують внутрішні тренінги з GMP/НАССР, навчання з санітарії та безпечності харчових продуктів, атестація операторів за робочими інструкціями, а також система наставництва на посадах із підвищеним технічним ризиком. Інвестиції в людський капітал безпосередньо конвертуються у стабільність технологічних параметрів і повторюваність смакових характеристик, що є важливим чинником для броварні з великим історичним портфелем сортів.

Оцінювання фінансового стану ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» доцільно вести крізь призму динаміки доходів і витрат, рентабельності, структури активів і капіталу та ефективності використання ресурсів за 2020-2024 роки (табл. 2.2). Такий підхід дозволяє побачити не лише тренд зростання масштабу діяльності, а й зміну маржинальності, інвестиційної активності та якість управління оборотним капіталом.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Значення показників по роках					Темп росту 2024 р. до 2020 р., %
		2020	2021	2022	2023	2024	
	1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	148 647	184 629	142 962	246 004	224 730	151,2
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	96 296	143 717	104 841	171 575	155 568	161,6
3	Валовий прибуток, тис. грн	52 351	40 912	38 121	74 429	69 162	132,1
4	Чистий прибуток, тис. грн	38 675	18 179	12 481	29 761	33 800	87,4
5	Загальна вартість активів, тис. грн	156 841	174 550	187 155	220 984	252 301	160,9
6	Необоротні активи, тис. грн	86 738	96 210	104 917	120 187	139 692	161,1
7	Оборотні активи, тис. грн	70 103	78 340	82 238	100 797	112 609	160,6
8	Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн	25 523	26 248	18 596	15 034	40 600	159,1
9	Власний капітал, тис. грн	148 571	161 521	179 730	212 031	237 692	160,0

Продовження до табл. 2.2							
	1	2	3	4	5	6	7
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	8 270	13 029	7 425	8 953	14 609	176,7
11	Кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, тис. грн	532	6 193	1 680	1 560	3 889	731,0
12	Кількість працівників, чол	134	148	150	154	136	101,5
13	Фонд оплати праці, тис. грн	21 681	22 650	20 833	35 136	32 040	147,8
14	Продуктивність праці	1109,3	1247,5	953,1	1597,4	1652,4	149,0
15	Вартість основних засобів, тис. грн	79 405	91 610	104 193	96 883	106 301	133,9
16	Фондовіддача	1,9	2,0	1,4	2,5	2,1	110,5
17	Фондомісткість	0,5	0,5	0,7	0,4	0,5	100,0
18	Рентабельність активів, %	0,25	0,10	0,07	0,13	0,13	52,0
19	Рентабельність власного капіталу, %	0,26	0,11	0,07	0,14	0,14	53,8
20	Рентабельність реалізації, %	0,26	0,10	0,09	0,12	0,15	57,7

Джерело: сформовано автором на основі [43]

За п'ятирічний період чистий дохід збільшився на 51,2 %, однак траєкторія була нестабільною: після просідання у 2022 році відбувся різкий стрибок у 2023-му з подальшою корекцією у 2024-му. Собівартість зросла швидше, ніж виручка (темп 161,6 % проти 151,2 %), що спричинило структурний тиск на маржу. Валовий прибуток у 2024 році перевищив рівень 2022-го майже вдвічі, але так і не повернувся до питомої рентабельності 2020 року: валова маржа знизилася з приблизно 35 % у 2020 році до 22 % у 2021-му, частково відновилася до 30-31 % у 2023-2024 роках, залишаючись нижчою за

докризисний рівень. Чистий прибуток продемонстрував відновлення після мінімуму 2022 року, проте у 2024-му все ще поступається базовому 2020-му, що відображено у зменшенні рентабельності реалізації з близько 26 % до 15 %. Зниження ROA та ROE у середньостроковому розрізі – з 25-26 % у 2020 році до стабілізації на рівні 13-14 % у 2023-2024 роках – пояснюється поєднанням вищої капіталоємності та підвищеного рівня витрат на одиницю доходу.

Активи підприємства зросли на 60,9 % за рахунок збільшення як необоротної, так і оборотної частини, що свідчить про інвестиції в основну базу та розширення операційного циклу. Вартість основних засобів у 2024 році перевищила показник 2020-го на третину; водночас коливання 2023 року вказують на переоцінки або часткові вибуття з подальшим дооснащенням. Фондовіддача пікових значень досягла у 2023 році, після чого знизилася, але збереглася вище стартового рівня, тобто модернізація обладнання загалом підвищила віддачу на вкладений виробничий капітал, хоча ефект згладили витратні фактори.

Капіталізація підприємства переважно власна: частка власного капіталу в активах наприкінці періоду перевищує дев'ять десятих, що формує низьке боргове навантаження та високу фінансову стійкість. Поточні зобов'язання та кредиторська заборгованість за товари зросли у 2024 році, але їх рівень лишається помірним порівняно з масштабом активів. Натомість дебіторська заборгованість за товари істотно збільшилася – з приблизно 15 млн грн у 2023 році до понад 40 млн грн у 2024-му, що різко погіршує профіль обігового капіталу й свідчить про розширення товарного кредиту збутовим контрагентам. За високого коефіцієнта поточної ліквідності це не створює короткострокових розривів, однак підвищує кредитний ризик і може тиснути на грошові потоки.

Трудовий блок демонструє підвищення продуктивності праці майже на половину за п'ять років на тлі хвилеподібної динаміки чисельності персоналу та зростання фонду оплати праці. Середня річна винагорода на одного працівника суттєво зросла, що узгоджується з політикою утримання кваліфікованих кадрів і частково відбиває інфляційний чинник; водночас

приріст продуктивності випередив приріст фонду оплати, отже, збережено позитивний розрив на користь операційної ефективності.

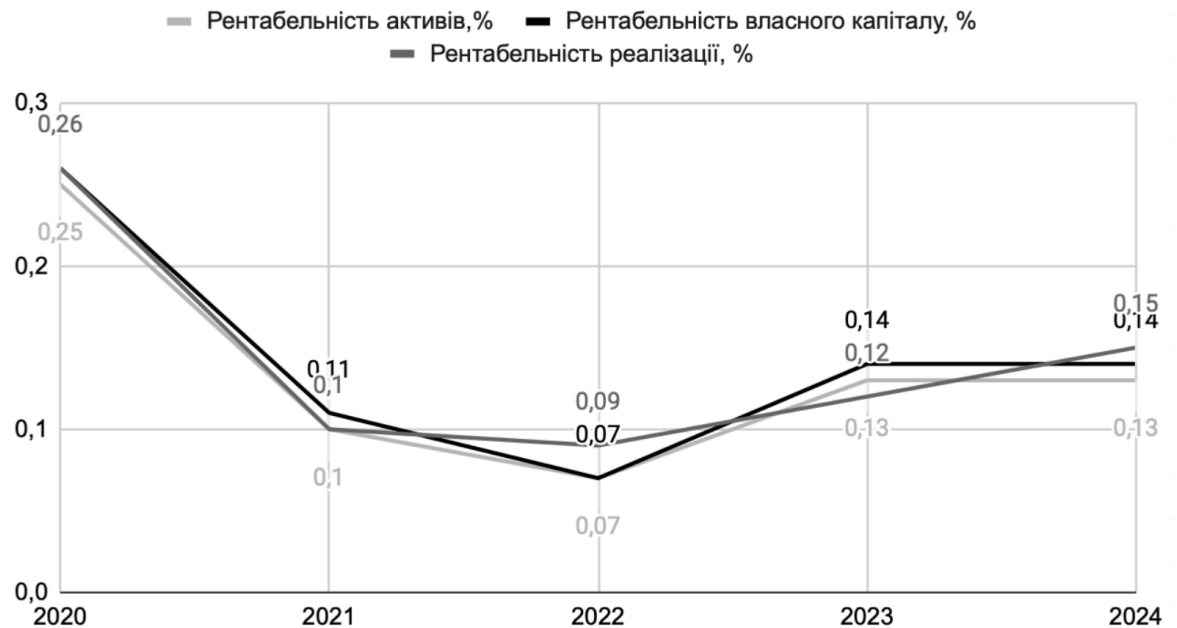


Рисунок 2.2 - Показники рентабельності підприємства ТОВ
«Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Сумарно фінансова картина характеризується нарощуванням активів і масштабів діяльності за збереження дуже консервативної структури капіталу, помірним відновленням рентабельності після 2022 року та залишковим тиском собівартості на маржу. Головні вузли уваги – стабілізація валової маржі через роботу з цінами, міксом і витратами, а також дисципліна управління дебіторською заборгованістю, оскільки саме цим каналом у 2024 році акумульована значна частина оборотних коштів. За реалізації цих пріоритетів підприємство має ресурсну базу для підтримання інвестиційного циклу й поступового повернення до вищих рівнів прибутковості.

Оцінювання показників оборотності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр. дозволяє зіставити динаміку доходу з інтенсивністю використання активів, політикою кредитування клієнтів і управління запасами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання оборотних коштів
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр.

№ з/п	Назва показників	Значення показників по роках				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Запаси, тис.грн:	24 545	32 671	50 193	53 825	53 391
	-виробничі запаси	21 903	28 755	45 045	49 370	47 315
	-незавершене виробництво	2 496	3 234	4 805	4 294	5 488
	-готова продукція	146	682	343	161	588
2	Коефіцієнт оборотності оборотних фондів	2,12	2,49	1,78	2,69	2,11
3	Коефіцієнт оборотності коштів	0,95	1,11	0,79	1,21	0,95
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,82	7,13	6,38	14,63	8,08
5	Період обороту дебіторської заборгованості	62,7	51,2	57,2	24,9	45,2
6	Коефіцієнт оборотності запасів	3,92	5,02	2,53	3,3	2,9
7	Період обороту запасів	93,0	72,7	144,2	110,6	125,8

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Ключові детермінанти змін – дебіторська заборгованість і складські залишки. Після зразкової інкасації в 2023 році, коли період погашення скоротився майже до 25 днів, у 2024 році відбувся розворот: зростання дебіторки подовжило DSO до приблизно півтора місяця і погіршило грошовий цикл. Зі складами картина менш різка, але показова: найкраща оборотність була у 2021 році; накопичення запасів у 2022-му уповільнило обіг і «зв'язало» кошти, а часткове розвантаження 2023-2024 рр. не повернуло показники до попередньої швидкості.



Рисунок 2.3 - Показники оборотності обігового капіталу ТОВ
«Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Сукупний ефект – капітал працював найефективніше у 2023 році, тоді як у 2024-му капіталоємність зросла через розширення дебіторки та підтримання підвищених складських залишків. Висновок практичного порядку полягає у необхідності дисциплінувати кредитну політику та норми запасу, щоб повернутися до коротшого операційного циклу й підвищити віддачу на одиницю активів без додаткової ескалації ризику.

Таблиця 2.4 – Структура власного капіталу за 2020-2024 рр., тис. грн

№ з/п	Назва показників	Значення показників по роках				
		2020	2021	2022	2023	2024
	1	2	3	4	5	6
1	Зареєстрований (пайовий) капітал	1 697	1 697	1 697	1 697	1 697
2	Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0	0	0
3	Капітал у дооцінках	554	1 023	1 053	1 054	1 054
4	Додатковий капітал:	5 063	5 063	5 063	5 063	5 063
	-емісійний дохід	0	0	0	0	0
	-накопичені курсові різниці	0	0	0	0	0

Продовження до табл. 2.4						
	1	2	3	4	5	6
5	Резервний капітал	3 076	3 701	4 693	6 383	7 871
6	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	138 181	150 037	167 224	197 834	222 007
7	Неоплачений капітал	0	0	0	0	0
8	Вилучений капітал	0	0	0	0	0
9	Інші резерви	0	0	0	0	0
10	Власний капітал	148 571	161 521	179 730	212 031	237 692

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Оцінювання структури власного капіталу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» фіксує домінування внутрішньо сформованих джерел фінансування та сталість капітальної бази впродовж 2020-2024 років. Загальний обсяг власного капіталу зріс із 148 571 тис. грн до 237 692 тис. грн, що відображає приблизно 60-відсоткове нарощення чистих активів і підтверджує здатність підприємства самофінансувати зростання без залучення додаткових пайових внесків чи емісійного доходу.

Незмінний зареєстрований капітал на рівні 1 697 тис. грн засвідчує відсутність корпоративних реорганізацій і нових внесків учасників. Маса зростання сформована переважно нерозподіленим прибутком: показник підвищився з 138 181 тис. грн до 222 007 тис. грн, а його питома вага у 2024 році перевищує дев'ять десятих у структурі власного капіталу. Така конфігурація вказує на політику утримання прибутку й реінвестування у виробництво, що корелює з паралельним розширенням активів та модернізацією основних засобів. Резервний капітал збільшився з 3 076 тис. грн до 7 871 тис. грн, тобто компанія послідовно акумулює буфер для покриття потенційних збитків і непередбачених витрат, що відповідає обережній фінансовій політиці в умовах підвищених операційних ризиків галузі.

Капітал у дооцінках після стрибка у 2021-2022 роках стабілізувався на рівні близько 1 054 тис. грн, що може свідчити про завершення циклу

переоцінки окремих активів і відсутність подальших істотних змін справедливої вартості. Додатковий капітал утримується на фіксованому рівні 5 063 тис. грн і, як і відсутність неоплаченого та вилученого капіталу, підкреслює структурну чистоту власних джерел. Сукупний ефект – низька залежність від зовнішнього акціонерного фінансування, висока автономія та здатність підтримувати інвестиційний цикл за рахунок генерованого операційного прибутку.

Ключовий висновок полягає у високій якості капіталізації: приріст власного капіталу забезпечений реальним фінансовим результатом, а не разовими дооцінками чи вкладеннями власників. Така структура підвищує стійкість до шоків, водночас накладає вимогу підтримувати рентабельність на рівні, достатньому для подальшого приросту нерозподіленого прибутку. За поточної концентрації власного капіталу в нерозподіленому прибутку доцільним виглядає продовження практики формування резервів і періодичний перегляд дивідендної політики з урахуванням інвестиційних потреб і цільового рівня фінансової автономії.

Для подальшого дослідження господарської діяльності слід оцінити короткострокову платоспроможність за системою коефіцієнтів: покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Розрахунки для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» подано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників ліквідності за 2020-2024 рр., тис. грн

№ з/п	Назва показників	Значення показників по роках				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	8,48	6,01	11,08	11,26	7,71
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,51	3,51	4,32	5,25	4,05
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,39	1,23	1,66	3,5	1,14

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Підприємство стабільно тримає надлишковий ліквідний буфер, що мінімізує короткострокові ризики, але знижує капіталоефективність. Графічне зображення динаміки показників представлено на рисунку 2.4.

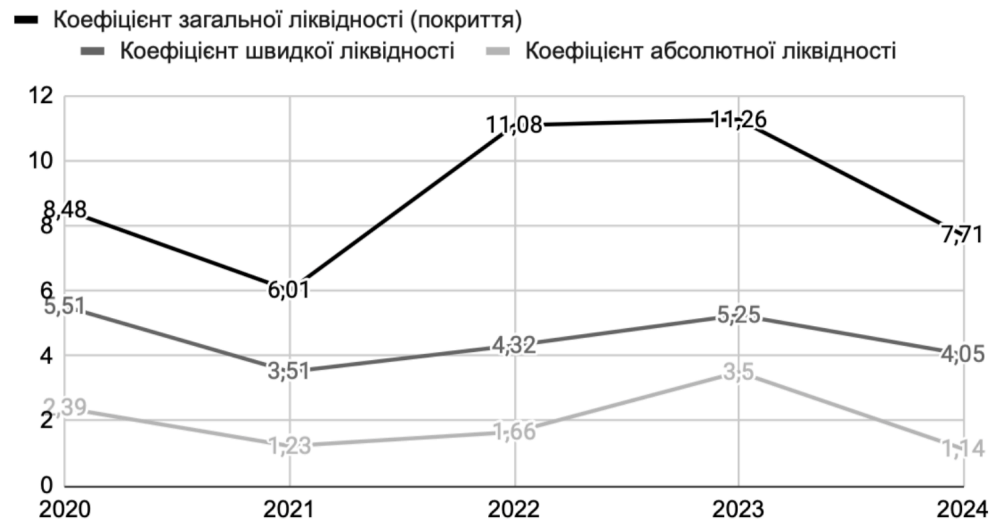


Рисунок 2.4 - Розрахунок показників ліквідності ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Пік 2023 року зумовлений високими грошовими залишками при помірних поточних зобов'язаннях; у 2024-му ліквідність закономірно скоротилася через менші кошти та зростання зобов'язань, однак залишилася значно вище нормативів. За такої позиції доцільно балансувати ліквідність і дохідність: частину «вільних» коштів і швидколіквідних активів можна спрямувати на скорочення оборотного циклу чи інвестиції з вищою віддачею.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції та визначення експортного потенціалу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Конкурентоспроможність товарної позиції трактується як наявність стійких переваг порівняно з продуктами-замінниками. Для споживача визначальною є не візуальна атрибутика, а сукупність споживчих властивостей і техніко-якісних параметрів, що формують корисність придбання. Вимірювання рівня конкурентоспроможності доцільно здійснювати на будь-якій фазі життєвого циклу виробу; результати такої оцінки задають вимоги до продукту та коригують стратегічні рішення виробника.

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» підтримує розширену лінійку сортів, базуючи технологію на використанні артезіанської води, солоду власного

виробництва з додаванням пивоварного ячменю та добірних українських ароматичних хмелів. У складі напою зберігаються активні пивні дріжджі, завдяки яким відбувається природне бродіння; продукція такого типу класифікується як «живе» пиво, оскільки не проходить пастеризації й зберігає характерні органолептичні властивості ферментації.

Підприємство підтримує асортимент із тринадцяти сортів, один із яких розроблено й введено у виробництво у 2024 році. Асортимент підприємства представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Асортиментний портфель пивної продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Назва сорту	Об'ємна частка спирту	Коротка характеристика	Види пакування
1	2	3	4
Бердичівське Хмільне	4,2%	Легка, чиста гірчинка хмелю з м'яким післясмаком.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Віденське	4,2%	Нотки делікатної солодкавості, збалансовані пряно-хмелевою гіркотою.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Лагер	4,3%	Світлий, питкий, з м'яким смаком та легкою тілесністю.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20 л.
Бердичівське Кармеліт	4,3%	Гармонійне поєднання приємної смакової повноти з виразною гіркуватістю.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Пшеничне	4,8%	Чистий солодовий профіль з вираженим хмелевим акцентом.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Старий Бердичів	4,9%	Оригінальний характер, відзначений високими оцінками фахівців і споживачів.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Ювілейне	4,9%	Спеціальний випуск на честь 150-річчя заводу.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Оригінальне	5,0%	Оksamитова фактура, витримка у підвалах 42 дні для формування смаку.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30 л.
Бердичівське Класичне	4,2%	Традиційний солодовий напій, сформований у процесі бродіння.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.

Продовження до табл. 2.6			
1	2	3	4
Бердичівське Преміум	4,8%	У рецептурі використано перлову крупу, що надає легкості й чистого смаку.	Скляна пляшка 0,5 л; ПЕТ 1 л; кег 20/30/50 л.
Вечірній Бульвар	4,9%	Карамельно-солодові ноти з відтінком свіжої хлібної скоринки.	Скляна пляшка 0,5 л; кег 20/30/50 л.
Леон	6,5%	М'яка медово-солодова основа, помірна гіркота, легкі трав'яністі нюанси.	Скляна пляшка 0,5 л; кег 20/30/50 л.
Бердичівське Пшеничне GOLD	4,9%	Світлий стиль із м'яким солодовим смаком, ледь відчутною пшеницею та пряними, цитрусовими відтінками; гіркота стримана, післясмак кислуватий.	Скляна пляшка 0,5 л; кег 20/30/50 л.
Amber hops	4,8%	Новий сорт (розробка 2023 р.): на ячмінних світлому та карамельному солодах із двома видами хмелю; збалансований смаковий профіль з помірною гірчинкою.	Скляна пляшка 0,5 л; кег 20/30 л.

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Технологічна схема передбачає чотириступеневу фільтрацію, що дає змогу відмовитися від пастеризації: попри її здатність подовжувати строк зберігання, пастеризація знижує вміст біологічно активних компонентів. У непастеризованому пиві зберігаються життєздатні дріжджі та ферментний комплекс, відсутні консерванти й штучні домішки, що підтримує характерний смак і свіжий аромат. Формування продуктового портфеля відбувається з урахуванням ринкових уподобань: стабільно високим попитом користуються світлі стилі та позиції середнього цінового сегмента, зокрема «Бердичівське Хмільне», «Бердичівське Лагер» та «Бердичівське Пшеничне».

У таблиці 2.7. представлено річні обсяги виробництва за кожним сортом пива та їх частки у загальному випуску ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.7 – Обсяги та частки випуску пивної продукції за сортами, 2020-2024 рр.

№	Сорт пива Бердичівське	Обсяги виробництва (тис. л)					Частка у загальному обсязі, %				
		2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
1	Вечірній Бульвар	81	108	98	104	106	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
2	Віденське	805	805	459	179	396	7,0	6,4	3,8	3,3	3,0
3	Кармеліт	115	132	191	123	132	1,0	1,1	1,6	0,9	1,0
4	Класичне	115	80	97	12	13	1,0	0,6	0,8	0,1	0,1
5	Лагер	3450	3775	3867	3934	3617	30,0	29,9	32,0	28,6	27,4
6	Леон	115	104	88	92	92	1,0	0,8	0,7	0,7	0,7
7	Оригінальне	12	14	29	14	13	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1
8	Преміум	460	521	460	456	422	4,0	4,1	3,8	3,3	3,2
9	Пшеничне	4083	4385	4343	5233	5056	35,5	34,8	35,9	38,1	38,3
10	Старий Бердичів	23	25	36	24	26	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2
11	Хмільне	1955	2211	1792	2055	2006	17,0	17,5	14,8	15,0	15,2
12	Ювілейне	12	17	41	75	79	0,1	0,1	0,3	0,5	0,6
13	Пшеничне Gold	276	438	599	1 161	1 241	2,4	3,5	4,9	8,5	9,4
Разом		11500	12614	12099	13740	13200	100	100	100	100	100

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Асортиментна структура підтверджує домінування масових стилів: світлі лагери та пшеничні сорти формують основний попит і забезпечують стабільну завантаженість виробництва. Поряд із ними перспективним драйвером зростання виступає «Бердичівське Пшеничне GOLD», що капіталізує інтерес до пшеничних профілів із виразною ароматикою. «Бердичівське Хмільне» утримує сталу аудиторію прихильників класичної хмелевої гіркоти, підсилюючи впізнаваність бренда в середньоціновому сегменті. Нішеві позиції («Віденське», «Кармеліт», «Вечірній Бульвар» тощо) виконують роль іміджевих маркерів і

розширюють смаковий горизонт портфеля, підтримуючи лояльність вимогливих споживачів.

Експортний профіль ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на сьогодні має стартовий характер: у звітності фіксується поодиноким операція 2018 року з постачання на італійський ринок виробів пакувального призначення (пластмасові елементи для транспортування та герметизації), обсягом до 100 тис. грн і з невеликою кількістю контрагентів та операцій (рис. 2.5.). Така подія не відображає відсутності потенціалу, а радше фіксує мінімальний рівень експортної готовності: підприємство пройшло повний цикл зовнішньоекономічної угоди (контрактування, логістика, митне декларування, підтвердження відповідності матеріалів, що контактують із харчовими продуктами), що є релевантним і для майбутніх поставок основної продукції. Факт виходу саме на ринок ЄС важливий з огляду на регуляторну сумісність: наявність впроваджених систем управління (ДСТУ ISO 9001; ДСТУ ISO 22000) та контроль сировинної бази через власну солодовню створюють передумови для швидшої адаптації пивної лінійки до вимог європейських мереж.

ДОХІД ВІД ЕКСПОРТУ

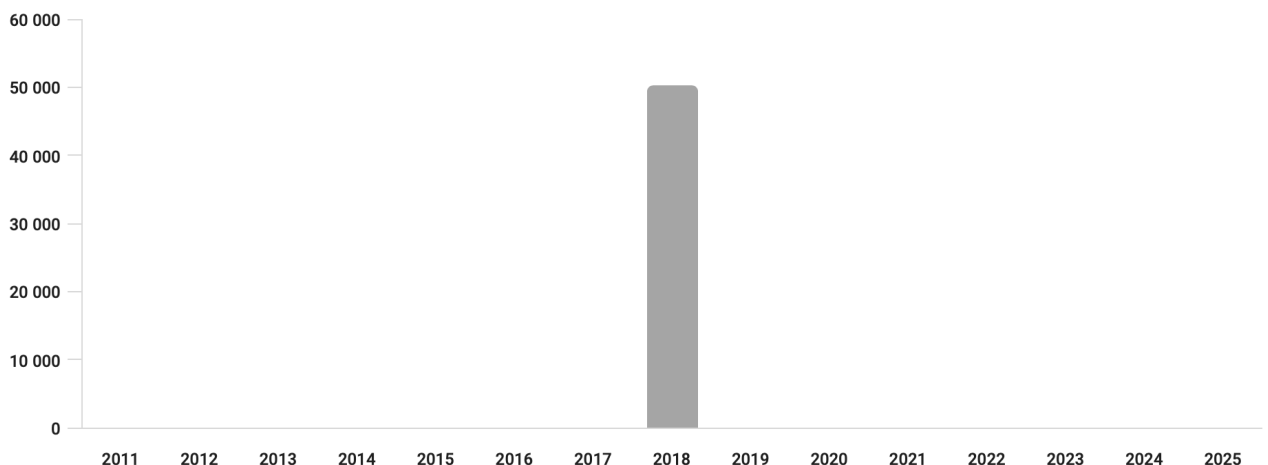


Рисунок 2.5 - Динаміка експорту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Джерело: [43]

Відсутність подальших експортних надходжень після 2018 року радше віддзеркалює незавершеність комерційної моделі експорту пива (канали збуту, формат продукту, логістичний режим), ніж структурну неспроможність. Для

перезапуску експортного напрямку ключовим є перенесення доведених процедурних компетенцій на основний продукт: формування продуктового портфеля із подовженим строком придатності (пастеризовані або стабілізовані версії флагманських сортів) для мережевого рітейлу та окремої «живої» лінійки з контрольованим холодним ланцюгом; узгодження етикетування, тари й маркування під вимоги конкретних країн; вибудова дистрибуційних партнерств на суміжних ринках ЄС. Таким чином, наявна експортна історія – це корисний доказ здатності виконувати зовнішньоторговельні процедури, а не обмеження стратегії; її варто розглядати як відправну точку для створення системного експортного контуру саме пивної продукції.

Для оцінення конкурентоспроможності продукції варто почати з огляду галузевих умов (рис. 2.6).

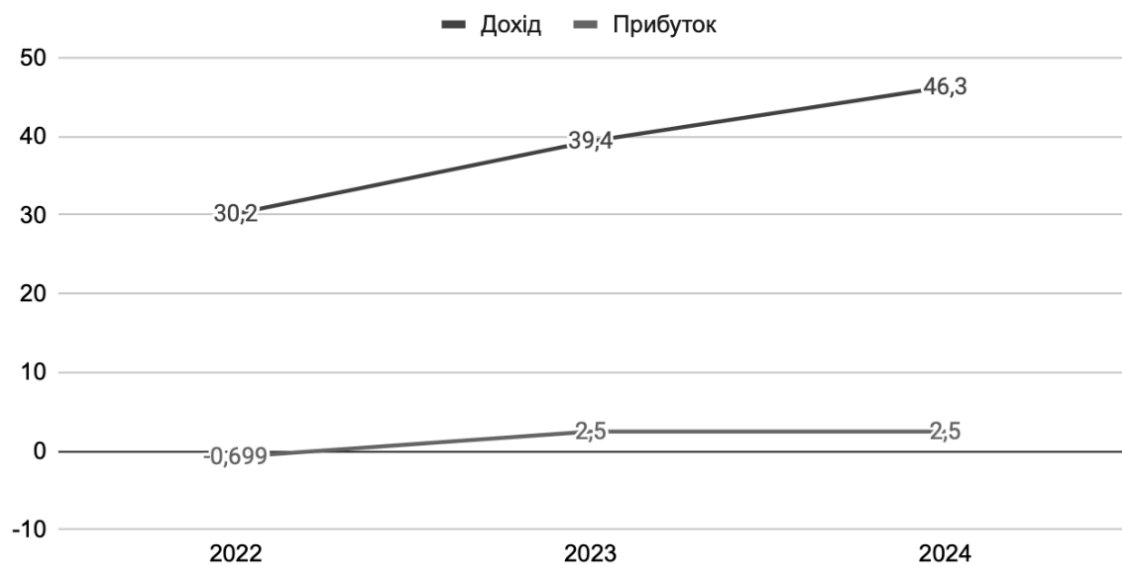


Рисунок 2.6 - Порівняння доходу та прибутку пивоварної галузі за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [44]

Український пивний ринок у 2024 році демонструє відновлення після шоку 2022 року: сукупний дохід виробників зріс до близько 46,3 млрд грн, водночас середня роздрібна ціна 0,5 л залишалася майже незмінною, що свідчить про стабілізацію попиту та адаптацію каналів збуту; сумарний фінансовий результат галузі утримувався на рівні 2023 року (приблизно 2,5 млрд грн прибутку) попри воєнні ризики та логістичні обмеження. Ринок

характеризується високою концентрацією прибутковості: понад 80% позитивного фінрезультату акумулюють кілька найбільших гравців; паралельно зростає кількість виробників (майже 300 профільних компаній) і з'являються нові проекти, що підтримує конкурентний тиск у середньому й преміальному сегментах [56].

Таблиця 2.8 – Порівняльна динаміка прибутку пивоварних компаній, 2023-2024 рр.

Компанія	Прибуток 2023, млн грн	Прибуток 2024, млн грн	Приріст (%, тренд)
Карлсберг Україна	1 800,0	2 100,0	+16,7%
Оболонь	1 800,0	1 200,0	-33,3%
Євроазіатська пивна група	-21,9	180,0	+921,9%
Пивоварня Зіберта	58,0	153,0	+163,8%
Пивоварня Опілля	84,8	107,0	+26,2%
Хмельпиво	88,0	80,0	-9,1%
Фірма «Полтавпиво»	84,0	58,9	-29,9%
Перша приватна броварня	-25,5	35,8	+240,4%
Бердичівський пивоварний завод	33,8	29,7	-12,1%
Микулинецький бровар	10,9	19,8	+81,7%
Рівень ЛТД	20,5	18,9	-7,8%
Земан	11,0	15,7	+42,7%
Охтирський пивоварний завод	9,9	13,9	+40,4%
Славутський пивоварний завод	15,6	13,3	-14,7%
Дніпровський пивзавод №2	14,6	12,5	-14,4%

Джерело: сформовано автором на основі [44, 57]

У такій структурі чотирма ключовими конкурентами для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на національному рівні виступають: ПрАТ «Карлсберг Україна» (лідер за прибутком), ПрАТ «Оболонь» (один із системоутворюючих холдингів), ТОВ «Євроазіатська пивна група» (оператор портфеля AB InBev Efes в Україні), а також ТОВ «Пивоварня „Опілля“»

(регіональний гравець із сильними національними позиціями). Саме ці компанії входять до кола найбільших бенефіціарів галузевої прибутковості 2024 року й задають ціново-асортиментні орієнтири для ринку.

Таблиця 2.9 – Порівняльна оцінка ключових факторів успіху пивоварних компаній

КФУ	Вага	Бердичівський пивоварний завод		Карлсберг Україна		Оболонь		Євроазіатська пивна група		Опілья	
		Рейтинг	З-на оцінка	Рейтинг	З-на оцінка	Рейтинг	З-на оцінка	Рейтинг	З-на оцінка	Рейтинг	З-на оцінка
Якість продукції	0,18	5	0,90	5	0,90	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Цінова привабливість	0,17	4	0,68	3	0,51	5	0,85	4	0,68	4	0,68
Маркетинговий комплекс	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,60	5	0,75	3	0,45
Асортимент і ширина лінійки	0,15	4	0,60	5	0,75	5	0,75	4	0,60	4	0,60
Обсяги продажу	0,15	2	0,30	5	0,75	5	0,75	4	0,60	3	0,45
Дистрибуційне покриття	0,12	3	0,36	5	0,60	5	0,60	4	0,48	3	0,36
Інновації та нові сорти	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Загалом	1,00		3,53		4,58		4,51		4,07		3,42

Джерело: сформовано автором

Порівняльна матриця ключових факторів успіху фіксує позиціонування ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» як виробника з високими параметрами якості та конкурентною ціновою пропозицією за умов обмеженого масштабу збуту і меншої інтенсивності маркетингових активностей відносно лідерів ринку. Асортимент і технологічна дисципліна забезпечують стабільну споживчу оцінку базових стилів (світлі, пшеничні), однак дистрибуційний контур і сила бренду поступаються національним мережевим гравцям, що знижує зважений

інтегральний бал порівняно з «Карлсберг Україна», «Оболонь» та портфелем AB InBev Efes. Фокус на регіональній присутності й помірна інноваційність підтримують керованість якості та собівартості, проте обмежують швидкість масштабування в каналах роздрібно́ї торгівлі всенационального рівня.

Отримані результати вказують на необхідність цільового підсилення каналів збуту й комунікацій, а також селективного розширення лінійки у зростаючих нішах (пшеничні, ароматичні хмелеві стилі), що дасть змогу монетизувати поточну премію за якість без істотного погіршення цінової привабливості.

Для конкретизації векторів розвитку та зон ризику далі доцільно перейти до SWOT-аналізу підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Власна солодовня і доступ до артезіанської води забезпечують контроль якості сировини та сталість рецептур.	Національне дистрибуційне покриття поступається лідерам ринку, що підвищує вартість входу в modern trade поза базовими регіонами.
Сертифіковані системи ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007 підтверджують готовність до аудиту з боку імпортерів і торговельних мереж.	Непастеризований («живий») формат частини портфеля має скорочений строк придатності й вимагає холодового ланцюга, що посилює логістичні ризики в експортних операціях.
Тривалий виробничий досвід і лінійка з понад 13 сортів, зокрема «живі» стилі та нішеві позиції (пшеничні, ароматичні), формують конкурентний продуктивний профіль.	Зростання DSO у 2024 році та підвищені складські залишки формують додатковий тиск на оборотний капітал під час масштабування.
Потужності з переробки та зберігання зерна (елеватори $\approx 2,3$ тис. т) і бродильно-лагерний парк створюють гнучкість у плануванні варок і серій.	Обмежені маркетингові бюджети й менша медійна видимість сповільнюють побудову брендової впізнаваності на нових ринках.
Висока ліквідність і автономія капіталу дають змогу фінансувати вихід у нові канали збуту без критичної залежності від позикових ресурсів.	Відсутність відпрацьованих експортних кейсів у країнах ЄС зумовлює потребу в додаткових реєстраціях (маркування, тара, простежуваність походження) та укладанні локальних партнерств.

Продовження до табл. 2.10	
Нагороди та позитивні дегустаційні оцінки підсилюють репутаційний капітал у перемовинах із HoReCa та дистриб'юторами.	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Зростання попиту на крафтові, пшеничні та ароматизовані стилі в ЄС і сусідніх країнах; розширення сегментів низькоалкогольних і безалкогольних позицій, сезонних і лімітованих серій.	Посилена конкуренція з боку «Карлсберг Україна», «Оболонь», портфеля міжнародних брендів та потужних регіональних пивоварень (ціновий тиск, пріоритетне розміщення в мережах).
Дія Угоди про поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС та спрощення доступу для українських виробників; програми підтримки експорту й грантові інструменти для малого та середнього бізнесу харчової галузі.	Регуляторні зміни: акцизне навантаження, вимоги до маркування і безпечності харчових продуктів; сертифікаційні бар'єри на цільових ринках.
Розвиток закладів готельно-ресторанного господарства та спеціалізованої роздрібно торгівлі (бутикові алкогольні магазини, «крафтові полиці»), а також торговельних платформ із транскордонною логістикою.	Військові та логістичні ризики: коливання в енергопостачанні, збої маршрутів постачання скла й кегів, затримки на кордоні.
Контрактний розлив і виробництво під власні торговельні марки мереж та дистриб'юторів за кордоном із використанням власної солодової бази як унікальної торговельної пропозиції.	Валютна нестабільність та інфляційний тиск на сировину і тару (солод, хміль, скло, ПЕТ, енергоносії).
Преміалізація споживання та готовність платити за «походження» і локальні історії виробника.	Скорочення реальних доходів населення і перетік попиту в нижчі цінові сегменти та формати великої місткості.

Джерело: розроблено автором

Узагальнення параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища показує, що поєднання власної сировинної бази, виробничої дисципліни й підтверджених систем якості створює достатній операційний фундамент для масштабування. Водночас обмежене національне охоплення, скорочений строк придатності частини «живого» портфеля та підвищений тиск на оборотний капітал у фазі зростання зумовлюють потребу у вибірковій адаптації продуктів і більш керованих моделях входу. З огляду на це підприємству доцільно

концентрувати зусилля на розширенні ринків збуту, насамперед через вихід на нові географії із чітким розмежуванням форматів: пастеризовані сорти пива – для роздрібних мереж і маркетплейсів, «живі» стилі – для HoReCa з контрольованим холодним ланцюгом; паралельно – посилити дистрибуційні партнерства та інструменти управління дебіторською заборгованістю.

Для деталізації інструментарію реалізації такого вектора розвитку далі подано матрицю стратегічних дій, яка ув'язує сильні та слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Матриця стратегічних дій щодо виходу на нові ринки

Комбінація	Стратегічні кроки
СіМ (Сильні × Можливості)	Запуск експортної лінійки на базі пшеничних/ароматичних сортів з адаптованою пастеризованою/фільтрованою версією для подовження терміну зберігання; збереження «живого» сегмента для HoReCa з холодним ланцюгом.
	Використати власну солодовню як унікальну пропозицію: акцент на простежуваності походження сировини, історії партій і локальному джерелі для преміального позиціонування.
	Пілотні контракти з дистриб'юторами у прикордонних регіонах ЄС (PL/CZ/RO/SK) та партнерські угоди з крафтовими барами; формат keg 20/30 л та пляшка 0,5 л з маркуванням ЄС.
	Запуск виробництва під власні торговельні марки замовників і контрактного розливу для нішевих мереж; підтвердити відповідність вимогам стандарту з безпечності харчових продуктів (ISO 22000) для проходження мережових аудитів.
СліМ (Слабкі × Можливості)	Компенсувати дефіцит маркетингових бюджетів торговими промо та спільними активностями з локальними дистриб'юторами; перенаправити частину «вільної» ліквідності у трейд-маркетинг на нових ринках.
	Переглянути кредитну політику/DSO до запуску експорту; запровадити факторинг чи страхування дебіторки на цільових ринках.
	Інвестувати в термостабільні формати і вторинну тару для «живих» стилів (reefer-логістика, охолодження кеги, QR-логування температурного режиму).
СіЗ (Сильні × Загрози)	Хеджування ризику сировини через довгі контракти на солод/скло; розширення пулу постачальників хмелю (укр./європейські фермери).
	Енергоефективні проєкти (теплоутилізація, модернізація холодильного обладнання) для стримування собівартості в періоди енергетичної турбулентності.

Продовження до табл. 2.11	
	Акцент на відповідність стандартам ЄС (HACCP/ISO) та прозорість походження як захист від регуляторних бар'єрів і вимог мереж.
СліЗ (Слабкі × Загрози)	Партнерська дистрибуція/ко-пакінг замість капіталомісткого власного входу в modern trade; мінімізувати CAPEX на першій фазі виходу.
	Страхування логістичних ризиків і сценарне планування маршрутів (залізниця/авто; альтернативна тара за дефіциту скла).
	Поступова географічна експансія «кільцями» (ближні ринки, національні мережі цільових країн) з постійним моніторингом маржинальності та відсівом неефективних продуктів.

Джерело: розроблено автором

Запропонований комплекс дій фіксує наявність у підприємства достатніх операційних і продуктових передумов для поетапної експансії, за умови дисципліни оборотного капіталу та узгодження логістики з вимогами цільових країн. Подальша деталізація має починатися з вибору ринку збуту й сегментів споживачів, оцінювання регуляторних бар'єрів, місткості каналів і вимог до адаптації портфеля, після чого визначаються формат входу, необхідний ресурсний пакет і показники окупності. Саме така послідовність дозволяє зіставити стратегічні амбіції з операційною спроможністю та мінімізувати ризик нерентабельного масштабування.

2.3 Аналіз конкурентного середовища та визначення перспективного зовнішнього ринку

Виходячи з результатів SWOT-оцінювання, пріоритетним напрямом інтернаціоналізації для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» є нарощення географії збуту. Розширення присутності на зовнішніх ринках здатне конвертувати наявні виробничі та сировинні переваги у зростання виручки, підсилити ринкові позиції бренда й диверсифікувати ризики внутрішнього попиту. Для обґрунтованого вибору цільових країн доцільно проаналізувати структуру й динаміку імпорту пива на глобальному рівні, виокремивши найбільші країни-імпортери та тенденції їхнього споживання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Найбільші країни-імпортери пива (за обсягом, галони), 2023-2024 рр.

Країна	2021, галонів	2022, галонів	2023, галонів	2024, галонів	Зміна 2021 до 2024, %
Мексика	924 990 635	996 406 006	1 014 981 167	1 069 205 277	+15,6
Нідерланди	128 954 190	131 902 683	111 200 916	110 658 332	-14,2
Ірландія	33 153 951	35 427 172	30 077 739	33 561 611	+1,2
Канада	37 687 545	35 132 851	34 873 168	23 584 479	-37,4
Німеччина	18 167 478	16 905 095	16 091 939	16 684 562	-8,2
Італія	9 908 117	9 723 254	9 031 658	9 922 551	+0,1
Бельгія	35 056 792	6 068 436	4 223 149	4 237 748	-87,9
Гватемала	1 873 760	2 248 115	2 567 083	3 200 877	+70,8
Ямайка	4 522 247	3 289 045	3 328 873	2 995 931	-33,8
Велика Британія	2 188 213	2 536 618	1 819 793	2 393 312	+9,4
Польща	8 599 996	2 674 820	2 523 422	2 121 441	-75,3
Чеська Республіка	2 267 742	2 029 513	1 749 294	1 844 425	-18,7
В'єтнам	2 226 782	2 376 555	1 846 667	1 488 380	-33,2
Нікарагуа	1 107 919	855 172	969 016	1 375 722	+24,2
Франція	1 304 872	1 450 517	1 093 478	1 360 609	+4,3
Китай	752 628	917 195	1 242 091	1 281 245	+70,2
Іспанія	1 002 912	1 103 276	1 172 993	1 270 805	+26,7
Японія	854 155	1 182 509	1 135 388	1 212 465	+41,9
Республіка Корея	1 249 289	1 134 042	1 206 739	1 208 719	-3,2
Таїланд	604 914	609 000	783 958	766 970	+26,8
Австрія	1 809 300	817 497	853 403	747 887	-58,7
Данія	785 561	801 151	608 696	656 782	-16,4

Джерело: сформовано автором на основі [48, 59]

Узагальнення даних про світовий імпорт свідчить про значні обсяги постачань на віддалені ринки (насамперед Північна Америка), але для Бердичівського пивоварного заводу така географія означає надмірні логістичні витрати та підвищений ризик втрати якості через часову чутливість продукту. Натомість європейські напрямки демонструють достатню місткість і кращу керованість ланцюга постачання: стабільні обсяги імпорту мають Німеччина, Італія, Іспанія, а ближчі до України ринки – Польща, Чехія, Австрія – забезпечують коротше «плече» доставки та розвинену дистрибуційну інфраструктуру. Враховуючи обмежений термін придатності частини портфеля та вимоги до охолодженого режиму, подальший аналіз доцільно зосередити саме на найближчих європейських країнах як на первинних кандидатах для пілотного виходу.

Під час добору цільової країни доцільно оцінювати не лише абсолютні обсяги імпорту пива, а й їхню динаміку та темпи приросту, віддаючи перевагу ринкам із сталою тенденцією до розширення імпортних поставок (рис. 2.7). Для подальшого опрацювання обрано три найближчі до України серед великих імпортерів ринки – Польщу, Чехію та Австрію.

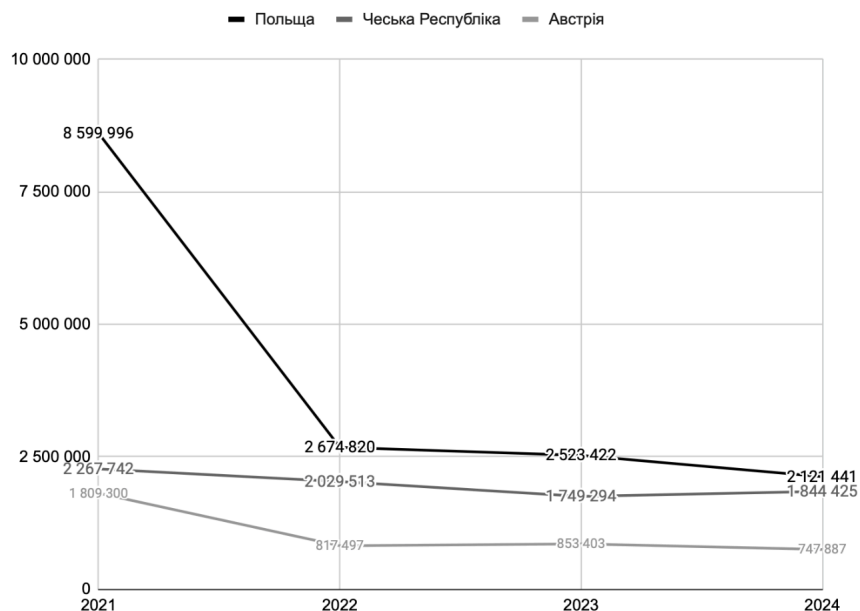


Рисунок 2.7 - Динаміка та темпи приросту імпорту пива у Польщі, Чехії й Австрії (2021-2024 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [48, 59]

Найбільш рівномірну траєкторію демонструє ринок Чехії: після помірного зниження у 2021-2023 рр. спостерігається часткове відновлення в 2024 р., а амплітуда коливань істотно менша, ніж у Польщі та Австрії. Польський ринок має різкий одноразовий спад у 2022 р. з подальшим поступовим зменшенням, що свідчить про вищу волатильність, тоді як в Австрії після значного скорочення у 2022 р. коливання залишаються нерівномірними. За критерій стабільності доцільно обрати Чеську Республіку як базовий ринок для пілотного тестування виходу.

Наступним кроком доцільно проаналізувати структуру пропозиції на обраних ринках: кількість пивоварних підприємств і їхні виробничі та збутові обсяги у Чехії та Австрії. Такий зріз дозволить оцінити інтенсивність конкуренції, бар'єри входу та потенційну нішу для позиціонування портфеля Бердичівської пивоварні.

Розпочнемо оцінювання потенційних ринків із Австрії; нижче відтворено динаміку виробництва пива за 2021-2028 рр (рис. 2.8)., яка відображає постпандемічне відновлення та подальший помірний приріст до рівня близько 1 млн т.

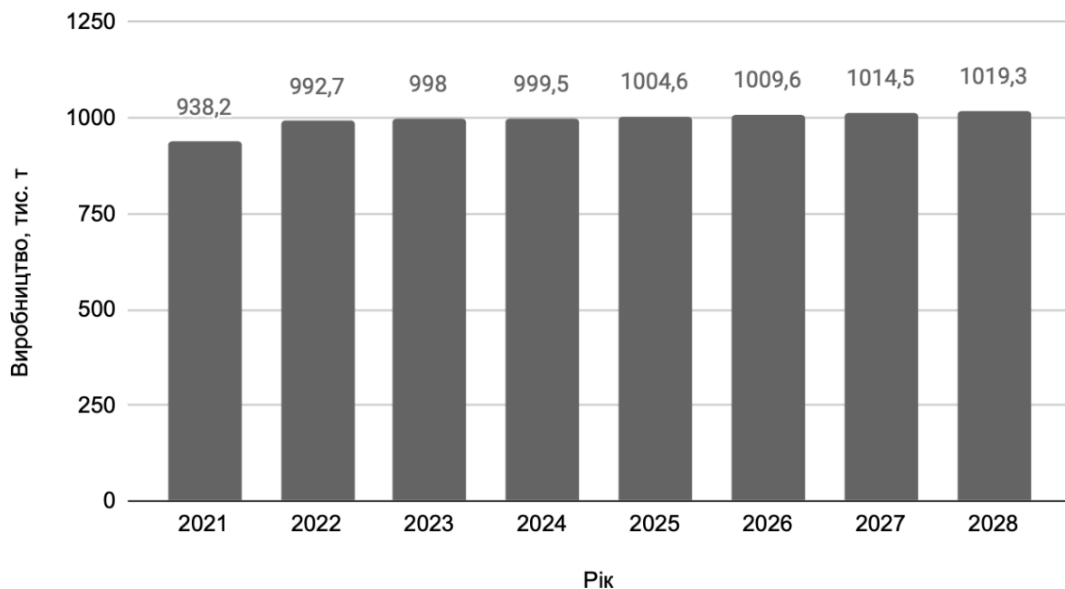


Рисунок 2.8 - Динаміка та прогноз виробництва пива в Австрії (2021-2028 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [42, 46]

Спостерігається низька амплітуда коливань і стійкий висхідний тренд, що свідчить про збалансовану взаємодію попиту й пропозиції та керовані ризики входу. Поточна траєкторія ринку визначається розширенням крафтового сегмента й деталізацією споживчих уподобань, чутливістю до макроекономічних та регуляторних факторів, а також активним упровадженням екологічних стандартів, що трансформують технологію варіння, логістику й управління ресурсами. Сукупно це формує помірно зростальну, але вимогливу до якості та відповідності інституційну рамку.

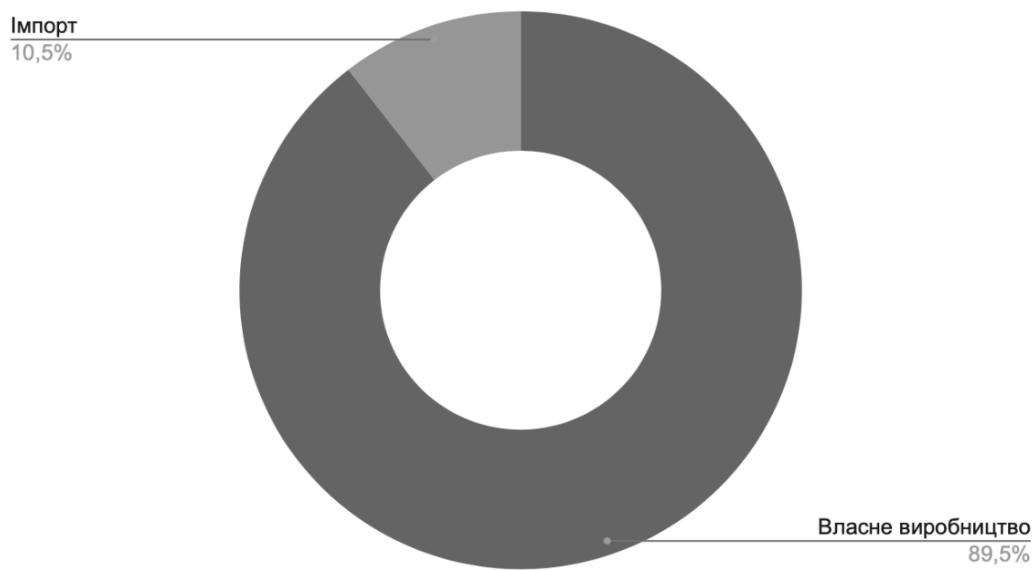


Рисунок 2.9 - Структура покриття внутрішнього споживання пива в Австрії за 2024 рік.

Джерело: сформовано автором на основі [51]

Узагальнюючи баланс «виробництво-зовнішня торгівля-споживання», австрійський ринок пива характеризується високим рівнем самозабезпечення: переважна частка внутрішнього попиту покривається продукцією національних пивоварень, тоді як імпорту виконує переважно асортиментну та нішеву функцію. За підсумками останніх років орієнтовний внесок імпорту у внутрішнє споживання становить близько однієї десятої, решта – результат діяльності місцевих виробників (з урахуванням від’ємного внеску експорту).

Переходимо до розгляду чеського пивоварного ринку: нижче подано динаміку виробництва та узагальнену оцінку його поточної траєкторії й привабливості для входу.

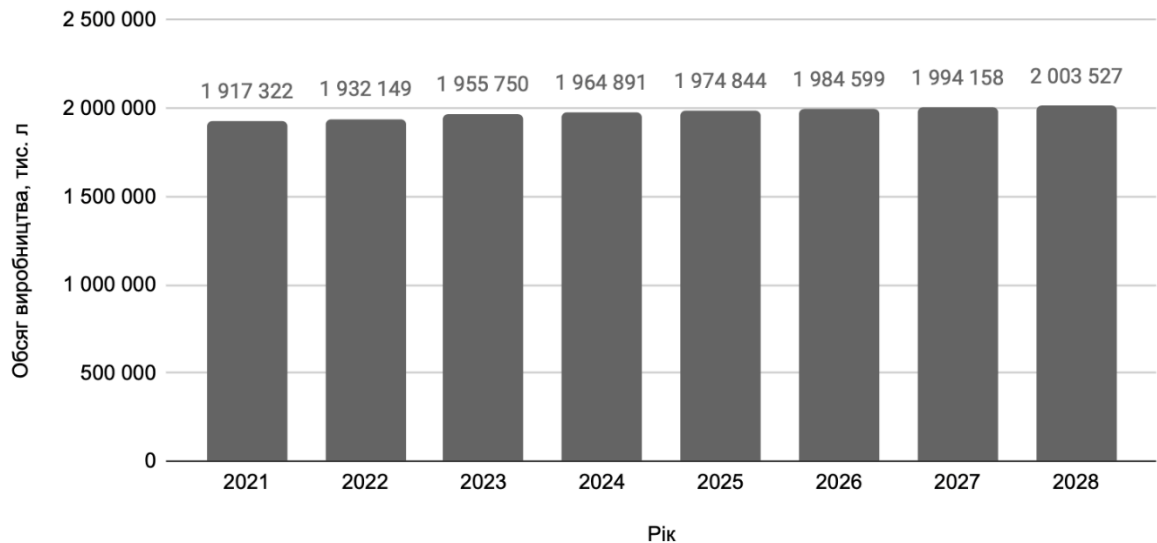


Рисунок 2.10 - Динаміка та прогноз обсягів виробництва пива в Чеській Республіці (2021-2028 рр.)

Джерело: сформовано автором на основі [54, 55]

Показники свідчать про ринок із низькою волатильністю та поступовим приростом виробництва (близько $+0,5\%$ щороку в середньостроковій перспективі). Відновлення після пандемічного шоку завершилося ще до 2024 року, надалі формується стабільний «плато-зростаючий» режим, що відображає зрілу структуру попиту, широку присутність місцевих брендів і значний експортний сегмент. Для постачальника ззовні це означає: високі бар'єри диференціації на масовому сегменті, але водночас можливості в нішах із доданою вартістю (спеціальні стилі, сезонні серії, безалкогольні позиції) та в каналах з чіткими вимогами до стабільності й якості. Стабільність обсягів полегшує планування серій і логістики, однак успішний вхід потребує чіткого позиціонування і відповідності локальним стандартам якості та маркування.

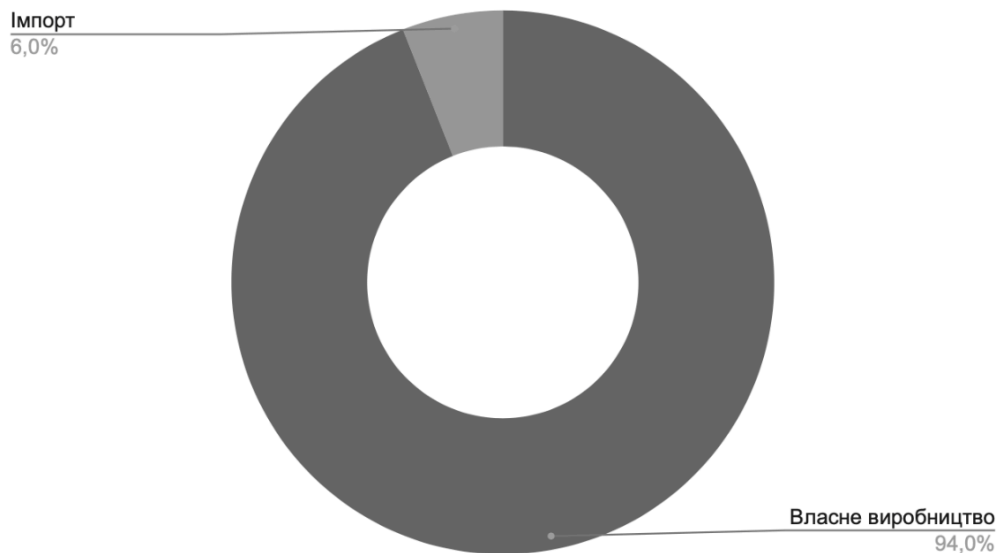


Рисунок 2.11 - Структура покриття внутрішнього споживання пива в Чеській Республіці за 2024 рік.

Джерело: сформовано автором на основі [54, 55]

У Чеській Республіці внутрішній попит на пиво майже повністю забезпечується виробництвом місцевих броварень, попри значні експортні відвантаження. Імпорт має другорядне значення й виконує переважно роль доповнення асортименту – насамперед у преміальних, спеціальних та сезонних стилях. Сукупні оцінки свідчать, що частка імпортованих поставок у кінцевому споживанні є невеликою, тоді як вирішальний внесок формує нетто-пропозиція національних виробників.

Узагальнення порівняльного аналізу свідчить, що для первинного виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» більш релевантним є австрійський ринок. По-перше, імпорт має відчутнішу частку у структурі внутрішнього споживання, отже бар'єри заміщення ймовірно нижчі, ніж у країнах із домінуванням локальних брендів. По-друге, виробничо-збутова динаміка Австрії характеризується низькою волатильністю та помірним зростанням, що спрощує планування серій і логістики. Натомість Чехія, попри вищі абсолютні показники виробництва, має надзвичайно розвинену національну пивоварну екосистему з високим рівнем самозабезпечення, що зумовлює жорсткішу

конкуренцію за полиці та нижчу чутливість ринку до імпортних новинок у масових сегментах.

Для обґрунтованого виходу на ринок слід оцінити структуру споживчих преференцій щодо пакування пива та роль каналів збуту, оскільки вибір тари безпосередньо впливає на логістику, термін придатності й собівартість. Подальший аналіз «пакувального міксу» дасть змогу визначити, які формати доцільно пріоритезувати на цільовому ринку та як адаптувати портфель під вимоги мереж.

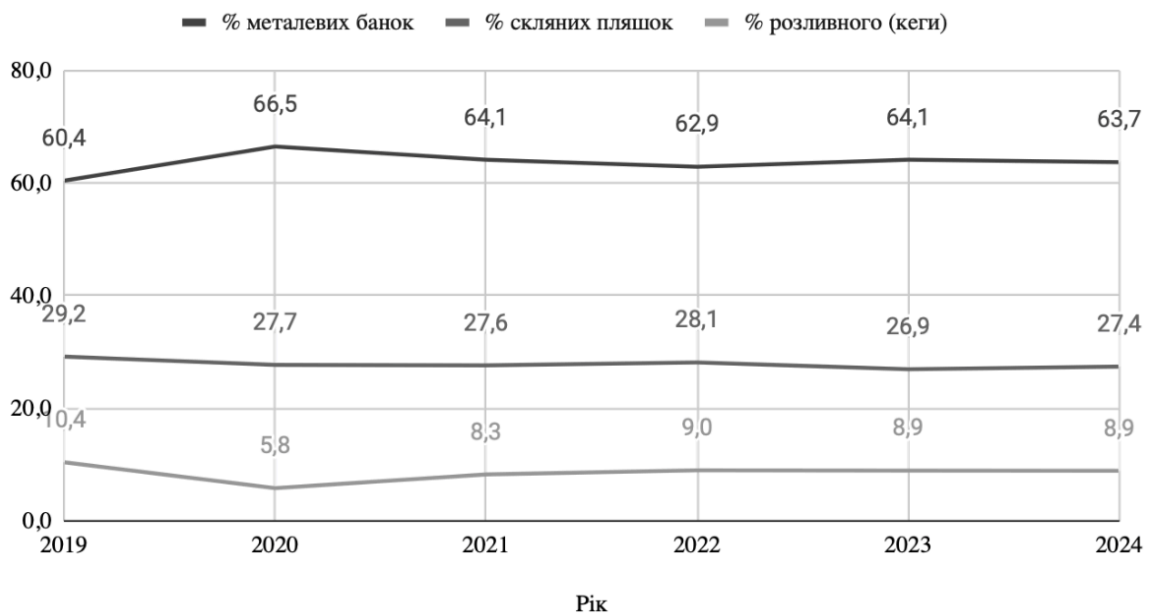


Рисунок 2.12 - Динаміка структури пакування пива в Австрії (за видами тари) за 2019-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Динаміка структури пакування на австрійському ринку свідчить про домінування металевих банок, однак цей формат відсутній у поточному портфелі підприємства і водночас підпадає під дію депозитної системи («Einwegpfand») із фіксованою ставкою 0,25 євро за одиницю тари [51]. Депозит поширюється на одноразові контейнери об'ємом 0,1-3,0 л (зокрема металеві банки та одноразовий пластик) і вимагає спеціального маркування (GTIN та офіційний знак депозиту), що підвищує регуляторну й операційну складність входу в цей формат на стартовому етапі.

За таких умов доцільно пріоритезувати скляні пляшки та розлив у кеги. Скло забезпечує узгодженість із місцевою практикою повторного обігу, полегшує відповідність вимогам маркування та підтримує преміальне позиціонування; кег-формат, у свою чергу, мінімізує витрати на одиницю об'єму та знижує ризики, пов'язані з депозитом для одноразової тари. Комбінація цих двох форматів дає змогу швидше пройти мережеві аудити, зберегти сенсорні характеристики продукту й уникнути надмірних витрат на адаптацію під одноразову металеву тару на етапі пілотного виходу.

Вихід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на австрійський ринок має розглядатися як послідовність правових, митно-тарифних та операційних дій, що узгоджують внутрішні процедури з регуляторною рамкою ЄС і національними вимогами Австрії. Вихідною умовою є чинна українська ліцензія на експорт алкогольних напоїв, без якої митне оформлення партій неможливе. На стороні ЄС функцію відповідального суб'єкта бере на себе імпортер-резидент Австрії: він має бути зареєстрований як оператор харчового бізнесу, володіти номером EORI та забезпечувати належне декларування, сплату непрямих податків і проходження офіційного контролю. Для одержання тарифних преференцій у межах угоди про вільну торгівлю необхідно підтвердити українське походження товару (декларація уповноваженого експортера або сертифікат EUR.1), а при класифікації використовувати код 2203 Гармонізованої системи [60].

Маркування пива повинно відповідати вимогам харчового законодавства ЄС і подаватися німецькою мовою. Обов'язковими є найменування продукту, фактична об'ємна частка спирту, нетто-кількість, дата мінімальної придатності, номер партії, ідентифікація виробника та імпортера, а також чітке позначення алергенів, насамперед глютенівмісної сировини (ячмінний і пшеничний солод). Практика мережевого збуту передбачає використання глобальних торговельних номерів (GTIN) і розширеної партійної ідентифікації, що полегшує простежуваність і рекламачії; тому макети етикеток, групової й транспортної тари доцільно адаптувати заздалегідь, з урахуванням вимог конкретних мереж.

Оподаткування в країні призначення включає акциз і ПДВ, причому порядок адміністрування залежить від логістичної моделі: або сплата при ввезенні, або переміщення під акцизним контролем з використанням електронних процедур (EMCS) і відстрочення податкових зобов'язань до моменту випуску у вільний обіг. Коректне визначення міцності та ступеня Плато має не лише технологічне, а й фінансове значення, оскільки впливає на ставку акцизу й, відповідно, на кінцеву ціну [61-63].

Суттєвим елементом входу є екологічні зобов'язання щодо пакування. В Австрії діє модель розширеної відповідальності виробника: перед розміщенням продукції на ринку імпортер (або уповноважений представник постачальника з-за меж ЄС) приєднується до ліцензованої системи управління пакуванням, подає звітність і сплачує внески. Окремо з 2025 року застосовується депозит для одноразових ПЕТ-пляшок і металевих банок у діапазоні 0,1-3,0 літра з фіксованою ставкою; така тара підлягає спеціальному маркуванню офіційним знаком депозиту та придатним до сканування штрихкодом. Вибір формату пакування впливає не лише на маркетингове позиціонування, а й на регуляторні витрати та організацію зворотної логістики [62].

Профіль ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» частково «де-факто» відповідає очікуванням імпортерів і мереж. Наявні сертифіковані системи управління (ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 22000:2007) спрощують проходження аудитів і підтверджують функціонування НАССР; власна солодовня та стабільні рецептури забезпечують високу простежуваність сировини, що важливо для доказової бази безпечності та якості. Водночас асортимент включає непастеризовані позиції з обмеженим терміном придатності, для яких критичними є «холодний» ланцюг і коротке плече доставки. На етапі пілотних постачань доцільно зосередитися на кегах для каналу HoReCa та скляній пляшці багаторазового обігу для роздрібу; перехід до банок і одноразового ПЕТ варто планувати після адміністрування депозитної схеми та узгодження операційних процесів з торговельними мережами.

Для подальших розрахунків доцільно зафіксувати умови постачання DAP (Delivered at Place) за Incoterms 2020. За цим базисом продавець організовує та оплачує перевезення до названого місця призначення і здійснює експортне митне оформлення у країні відправлення. Ризики та витрати переходять у момент надання товару в розпорядження покупця готовим до розвантаження у визначеному пункті. Оформлення імпорту, сплата ввізних мит і податків, а також операції з розвантаження покладаються на покупця. Страхування перевезення не є обов'язковою вимогою Incoterms; воно може бути укладене стороною, яка несе ризики на відповідній ділянці транспортування [64].

Таблиця 2.13 – Розподіл обов'язків сторін за базисом DAP (Incoterms 2020)

№	Етап/операція	Відповідальна сторона
1	Упаковка та маркування на складі відправника	Продавець
2	Завантаження на транспорт у відправника	Продавець
3	Доставка до пункту відправлення/термінала	Продавець
4	Експортні митні формальності (вивезення)	Продавець
5	Основне перевезення (організація та оплата)	Продавець
6	Страхування транспортування	Необов'язкове (за ініціативою сторони, що несе ризик)
7	Доставка до названого місця призначення	Продавець
8	Розвантаження у пункті призначення	Покупець
9	Імпортні формальності, мита/податки	Покупець
10	Розміщення/розвантаження на складі покупця	Покупець

Джерело: сформовано автором на основі [64]

Такий розподіл дозволяє централізувати логістику на стороні продавця до конкретної локації в Австрії, залишаючи покупцеві контроль над процедурою імпорту та остаточними операціями у місці отримання.

Для обґрунтування каналів збуту на австрійському ринку доцільно оцінити концентрацію роздрібної торгівлі продуктами (рис. 2.13).

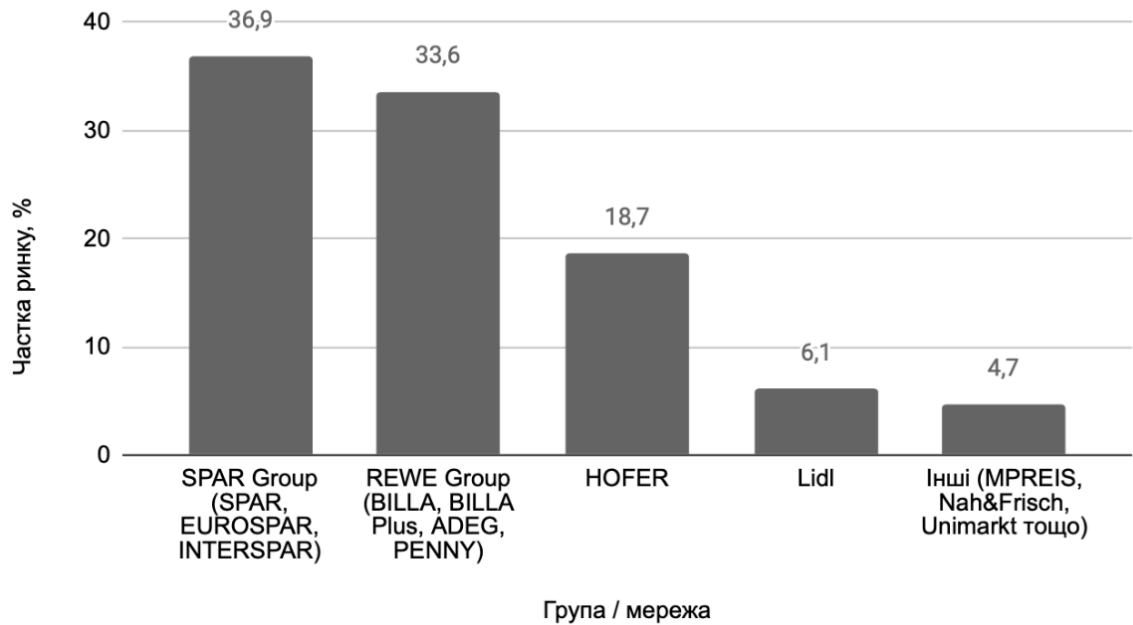


Рисунок 2.13 - Частки ринку провідних продуктових мереж Австрії за 2024 рік.

Джерело: сформовано автором на основі [65, 55]

Концентрація ринку означає, що вихід до національного споживача визначається співпрацею з 1-2 провідними мережами. Для позиціонування крафтового асортименту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» оптимальним стартом є SPAR Group (з акцентом на формати INTERSPAR/ EUROSPAR), оскільки:

- має найбільшу частку ринку, що забезпечує максимальне охоплення;
- формати супера/гіпермаркету традиційно мають ширші полиці імпортного та крафтового пива, ніж дискаунтери;
- у мережі розвинені інструменти промо та сезонних викладок, що важливо для тестування новинок.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів проведеного аналізу засвідчує, що ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» володіє достатньою виробничо-організаційною спроможністю для масштабування на зовнішні ринки. Процесна модель «від сировини до відвантаження», простежуваність партій, інтегровані процедури контролю на критичних точках та дотримання

міжнародних стандартів якості й безпеки забезпечують відтворюваність параметрів продукту та технологічну дисципліну, необхідні для вимог мережевого ритейлу ЄС. Фінансово-економічна динаміка підтверджує розширення масштабу діяльності за умов зростання витратного тиску на маржу; валова та операційна прибутковість відновлюються після «провалу» 2021 року, однак профіль оборотного капіталу чутливий до коливань дебіторської заборгованості, що підвищує вимоги до дисципліни інкасації та управління запасами. У сукупності це формує операційну готовність до інтернаціоналізації за умови коректно обраної ринкової платформи входу.

З огляду на структурні характеристики європейського простору торгівлі, доцільним є фокус на Австрії як первинному ринку інтернаціоналізації. Вибір обумовлений поєднанням раціональної довжини логістичного ланцюга постачання (скорочена транспортна ділянка в межах єдиного митного простору, стандартизовані вимоги до маркування та простежуваності) та високим рівнем організаційної зрілості роздрібної інфраструктури. Оптимальною платформою комерційної валідації виступає мережа SPAR (насамперед формати INTERSPAR/EUROSPAR), яка забезпечує національне покриття, розвинуті інструменти категорійного менеджменту та можливості для поетапного розширення полицки за результатами продажів і промо-активностей.

Проведене оцінювання продуктового портфеля підприємства свідчить про доцільність старту з вузької, ретельно сформованої пропозиції, яка репрезентує технологічні сильні сторони виробника й водночас узгоджується з актуальними уподобаннями австрійського споживача. На ринку помітно посилюється попит на натуральні продукти з чітко окресленим походженням, прозорою простежуваністю та переконливою історією створення, де акцент зроблено на простоті рецептур і відповідальному виробництві. За таких умов оптимальним є представлення лінійки, що легко контролюється за якістю й логістикою, має зрозумілу ідентичність та змістовне позиціонування.

3 КОМПЛЕКСНА СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

3.1 Розробка комплексної стратегії виходу продукції ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на міжнародний ринок

За підсумками порівняльного аналізу цільових ринків доцільним напрямом первинного виходу на міжнародний ринок для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» визначено Австрію. Ринок характеризується прогнозованою динамікою споживання, високим рівнем культури пивоваріння та водночас відчутною часткою імпорتنих позицій у структурі попиту. Географічна близькість і логістична керованість маршрута скорочують час обороту й ризики для «живих» сортів.

Для початкового розміщення крафтової лінійки ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» доцільно обрати мережу SPAR із пріоритетом форматів INTERSPAR та EUROSPAR як базові канали входу.

Для операційної підтримки поставок обрано регіональний дистрибуційний вузол SPAR – Ebergassing (Sparstraße 1, 2435 Ebergassing, Нижня Австрія, агломерація Відня), сучасний високоавтоматизований хаб орієнтовною площею 44 тис. м², що здійснює щоденні відвантаження в мережі SPAR/EUROSPAR/INTERSPAR Великого Відня.

Базовим видом транспорту для міжнародного довозення визначено автомобільний транспорт (єврофура з можливістю температурного режиму для «живих» сортів).

Надалі розрахуємо маршрут постачання до зазначеного логістичного центру: попри те, що найкоротша траєкторія через територію Польщі складає 13 год 56 хв, з огляду на діючі у 2025 році обмеження та ускладнення на пунктах пропуску доцільно застосувати альтернативний варіант, відображений на рисунку 3.1.

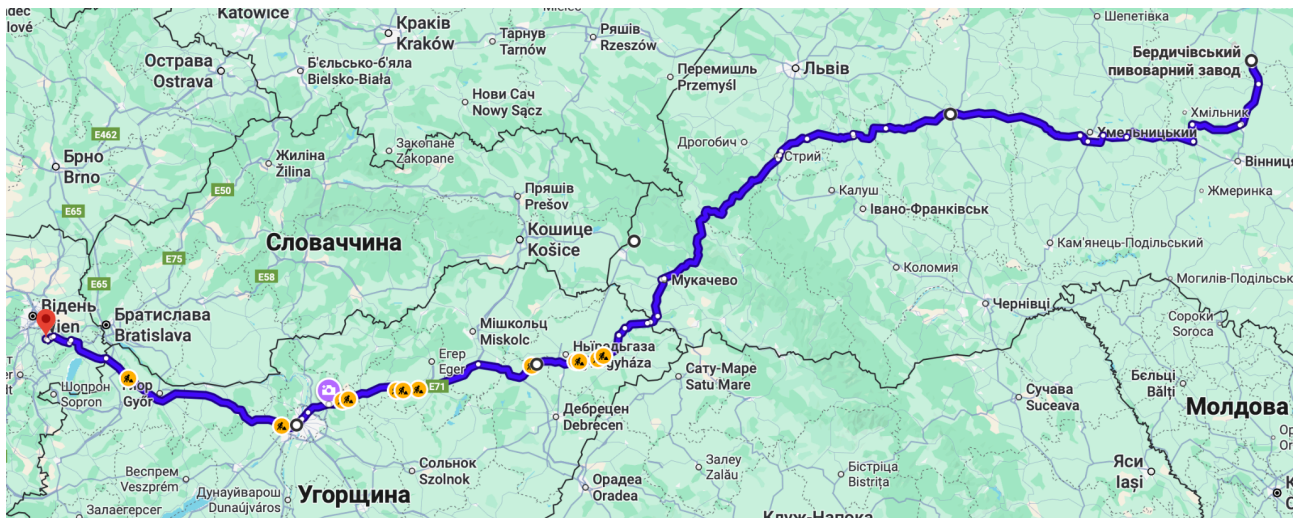


Рисунок 3.1 - Ланцюг доставки до дистрибуційного центру SPAR Ebergassing

Джерело: сформовано автором

Обрано маршрут із розрахунковою тривалістю перевезення 14 годин 31 хвилина. Перетин державного кордону через Угорщину дає змогу суттєво зменшити час простоїв порівняно з альтернативними напрямками, що позитивно впливає на стабільність графіка поставок і збереження якості продукції в дорозі.

Логістичне забезпечення пілотних поставок на австрійський ринок передбачає використання міжнародного автомобільного перевезення з контрольованим температурним режимом. Перевізником обрано Corcel LLC, що має парк рефрижераторних автопоїздів і здійснює міжнародні перевезення в режимі $+5...+20\text{ }^{\circ}\text{C}$.

Операційні параметри взаємодії з центром Ebergassing доцільно зафіксувати в договорі постачання і заявці на перевезення:

- попереднє бронювання тайм-слоту T-48 годин, підтвердження T-24 годин;
- вікна приймання 06:00-14:00 у робочі дні;
- допуск до рампи в інтервалі 30 хвилин від заброньованого часу;
- цільова тривалість вивантаження до 90 хвилин для повного завантаження;
- тип палети EUR/EPAL, гранична висота палети до 1,60 метра;
- маркування транспортних одиниць етикетками SSCC;
- у супровідних документах – номер замовлення мережі і GLN центру;
- температура продукції під час приймання має відповідати діапазону $+5...+20\text{ }^{\circ}\text{C}$, що підлягає фіксації у CMR.

Орієнтовні витрати автомобільного перевезення розраховано для трьох типових сценаріїв завантаження, з урахуванням базової відстані близько 1 150 кілометрів, платних доріг на території Угорщини та Австрії, оформлення експортно-імпортних формальностей, страхового покриття вантажу за CMR та енергоутримання холодильного агрегата. Для розрахунку питомих показників прийнято середню укладку близько 300 л на палету у скляній тарі 0,5 л.

Таблиця 3.1 – Розрахунок кошторису рефрижераторного перевезення до РЦ SPAR Ebergassing (євро, без ПДВ)

№	Показник	FTL (33 палети)	Partial (20 палет)	LTL/Groupage (10 палет)
1	Дистанція, км	1 150	1 150	1 150
2	Базова ставка, євро/км	1,70	1,35	1,10
3	Вартість пробігу, євро	1 955	1 553	1 265
4	Надбавка за холод (добове енергоутримання), євро	90	90	90
5	Платні дороги HU/AT, євро	180	180	180
6	Прикордонно-митний сервіс, євро	160	160	160
7	Страховання CMR (ліміт до €100 тис.), євро	55	55	55
8	Очікування/тайм-слот понад стандарт, євро	0	25	50
Разом за рейс, євро		2 440	2 063	1 800
Орієнтовно на 1 палету, євро		74,0	103,2	180,0
Орієнтовно на 1 л, євро		0,246	0,344	0,600

Джерело: сформовано автором

Отримані оцінки свідчать, що повне завантаження автопоїзда забезпечує мінімальну логістичну складову на одиницю продукції; часткові та групажні перевезення доцільно застосовувати лише для тестових партій або сезонних релізів, з урахуванням суттєвого зростання питомих витрат. Фіксація температурного режиму, часових інтервалів та вимог до маркування на рівні

контракту і транспортної заявки знижує ризики відхилень під час приймання і дозволяє коректно імпутувати логістичні витрати в контрактне ціноутворення.

Оцінювання доступності ринку Австрії для продукції Бердичівського пивоварного заводу доцільно здійснювати через призму регуляторних вимог харчової безпечності й маркування, організаційно-логістичних параметрів включення до роздрібної мережі та мінімально необхідного обсягу початкових комунікацій, що забезпечують перевірку попиту в умовах концентрованого ритейлу. Узагальнені нижче витрати відображають разові та змінні складові для пілотної партії з урахуванням вимог простежуваності, мовної адаптації маркування, опрацювання податково-акцизного блоку, налаштування поставок до розподільчого центру й стартових промозаходів (табл. 3.2). Перерахунок у гривню виконано за офіційним показником на 09.11.2025 (1 євро = 48,5058 грн).

Таблиця 3.2 – Перешкоди виходу на ринок Австрії, способи подолання та витрати

Перешкода	Спосіб подолання	Оціночна ціна, євро	Оціночна ціна, грн
1	2	3	4
Вимоги до безпечності харчових продуктів і простежуваності	Лабораторні випробування; актуалізація процедур контролю у критичних точках; формування досьє на партію	2 000,00	97011,60
Маркування та мовні вимоги	Розроблення етикетки німецькою; правова верифікація; друк тиражу	3 500,00	169 770,30
Алергени, харчова цінність, ідентифікація партій, штрихкоди	Підготовка таблиці харчової цінності; зазначення алергенів; кодування партій; отримання штрихкодів GS1	600,00	29 103,48
Податкові та реєстраційні формальності	Налаштування обліку акцизу; отримання/актуалізація реєстрацій за потреби	1 200,00	58 206,96
Акцизне навантаження (організаційні витрати старту)	Включення акцизу у ціну пілотної партії; регламент обліку	1 200,00	58 206,96
Доставка до розподільчого центру у Відні	Автоперевезення ~33 піддонів із температурним контролем; страхування	2 440,00	118 354,15

Продовження до табл. 3.2			
1	2	3	4
Упаковка і тара	Європіддони, прокладні матеріали, стретч-плівка	700,00	33 954,06
Умови включення до асортименту мережі	Разовий внесок за введення; налаштування електронного обміну даними та логістичних слотів	6 000,00	291 034,80
Торгові комунікації на старті	Дегустації; матеріали в місцях продажу; точкові промоакції	3 500,00	169 770,30
Страховання відповідальності виробника	Поліс на випадок претензій, пов'язаних з якістю. Разова плата на рік	800,00	38 804,64
Загальна орієнтовна вартість		21 940,00	1 064 217,3

Джерело: сформовано автором

Синтез наведених оцінок свідчить, що вихід на австрійський ринок є фінансово керованим за умови поетапної комерціалізації через національну мережу з централізованою логістикою: вирішальний вплив на початковий бюджет мають одноразові витрати на включення до асортименту та забезпечення видимості товару у точці продажу, тоді як регуляторно-маркувальний блок і транспорт формують прогнозовану частку витрат та масштабуються разом з обсягом постачання. З науково-методологічного погляду це підтверджує раціональність стратегії «мінімально достатнього» запуску: концентрація на відповідності стандартам, контрольованій логістиці та цільових комунікаціях знижує невизначеність щодо еластичності попиту, забезпечує вимірюваність одиничної економіки, зменшує операційний ризик невдалого входу та створює підстави для подальшої екстенсії присутності (розширення покриття мережі, асортименту й торгових форматів) після підтвердження стабільної оборотності на полиці.

Невід'ємною складовою стратегії виходу на новий ринок є просування та формування впізнаваності торгової марки, що забезпечують зниження інформаційної невизначеності для споживача, прискорення першої купівлі та закладання базового рівня оборотності. У цьому контексті доречно

застосовувати інтегрований комплекс комунікацій – від дегустацій і матеріалів у місцях продажу до точкових цінових стимулів – синхронізований із мережевими активностями та підкріплений вимірюваними показниками ефективності.

Стартова програма торгових комунікацій має бути спрямована на швидке зниження інформаційної невизначеності щодо нового бренду, формування первинної лояльності та підтвердження гіпотези попиту в умовах концентрованого роздрібного ринку Австрії. Базовим елементом доцільно обрати дегустації у пріоритетних магазинах мережевого партнера, що забезпечують безпосередній сенсорний контакт споживача з продуктом і конверсію спроби у купівлю. Організація дегустацій потребує попереднього письмового узгодження з мережею локацій, часових слотів і точки розміщення, дотримання правил гігієни та безпечного поводження з відкритою тарою, забезпечення відповідного інвентарю (одноразові стаканчики малого об'єму, контейнери для відходів, санітарна станція) та документального супроводу партійності продукції. Важливою умовою є дотримання вікових обмежень на продаж алкогольних напоїв і наявність на місці дегустації повної маркувальної інформації, зокрема позначення алергенів та харчової цінності. Операційний результат таких активностей доцільно вимірювати через частку відвідувачів, які здійснили купівлю після спроби, зміну середнього чека, приріст дистрибуції та частку повторних купівель упродовж чотирьох–шести тижнів.

Другим структурним елементом є матеріали в місцях продажу, покликані забезпечити поличну видимість та навігацію споживача в категорії. Раціональним набором для старту є поличні інформаційні елементи з короткими смисловими повідомленнями про походження і натуральність, підвісні ярлики з кодом доступу до повного опису товару, тимчасові дисплеї на торцях рядів або палетні викладки, а також цінники із подвійним позначенням за одиницю та за ящик. Важливо підготувати стислі пам'ятки для персоналу магазину з описом смакового профілю та рекомендаціями подачі, що підвищує якість консультацій і скорочує час прийняття рішення споживачем. Усі макети мають бути юридично перевірені на предмет коректності формулювань і відповідності

вимогам до інформації про харчові продукти, а також витримувати обмеження, пов'язані з адресністю та змістом комунікацій алкогольної продукції.

Третім компонентом виступають точкові промоакції, які синхронізуються з дегустаціями та підтримуються поличною видимістю. Доцільно комбінувати короткі періоди тимчасового зниження ціни з помірною глибиною дисконту, стимули мультикупівлі у форматі знижки за шість пляшок або за покупку ящика, а також крос-категорійні набори зі смачними поєднаннями місцевих виробників. Доречно розгортати купонні механіки через флаєри та цифрові канали мережі, аби підвищити частку залучених покупців і забезпечити атрибуцію продажів до конкретних активностей. Ефективність таких інструментів оцінюється за приростом обсягу продажів, часткою промо-продажів у загальному обороті, поведінкою продажів після завершення зниження ціни та довгостроковим внеском у базовий рівень оборотовості.

Для посилення впливу на цільову аудиторію поза магазинами доцільно інтегруватися у міський подієвий ландшафт третього кварталу, коли в Австрії традиційно проводяться масштабні культурні та гастрономічні заходи з високим відвідуванням. Вибір подій із розвиненою зоною гастрономії та туристичним потоком упродовж липня–вересня дозволяє забезпечити широту охоплення та контакт з аудиторією, схильною до відкриття нових смаків і уваги до натуральних продуктів з історією походження. Такий формат потребує завчасного бронювання місць, узгодження умов роботи з напоями та дотримання локальних вимог щодо розливу і продажу алкогольної продукції. Рационально поєднувати участь у подіях із короткими міськими дегустаціями напередодні та після них у релевантних районах, що створює ефект частотного підсилення та покращує пізнаваність марки.

Змістовна структура програми має будуватися у форматі хвильового розгортання. На підготовчому етапі узгоджуються макети матеріалів і графіки з мережею, проводиться навчання промоперсоналу з акцентом на гігієні, комунікації ключових сенсів і правилах перевірки віку, а також виконується юридична верифікація інформаційних повідомлень. Далі реалізується хвиля

дегустацій у магазинах, синхронізована з обмеженою у часі ціновою стимуляцією та підтримана викладкою на ключових полицях. Завершальний блок становлять позамагазинні активності під час вибраних міських подій, які підсилюють контакт із новими аудиторіями та забезпечують додаткові інформаційні приводи для мережових і регіональних медіа. На кожному етапі слід закладати вимірюваність через систему ключових показників результативності: охоплення, частку учасників дегустацій, конверсію в купівлю, приріст продажів окремих позицій, середній чек, рівень повернень і реклаमाцій, окупність інвестицій у комунікації та зміну базового рівня дистрибуції.

Розрахунок стартових торгових комунікацій представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Стартові торгові комунікації для виходу на ринок Австрії
ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», євро

№	Блок комунікацій	Зміст	Примітки	Вартість, євро
1	Дегустації	4 дні / 2 локації; персонал, зразки, витратні матеріали, санітарний інвентар	Сенсорна валідація смаку; конверсія проби у купівлю	1 200
2	POSM базовий комплект	Поличні інформаційні елементи, воблери, цінники, хенгери з QR (тираж на 2 локації)	Підвищення поличної видимості та навігації покупця	900
3	Підтримка купоном/TP R	Короткострокова цінова стимуляція через канали мережі	Підсилення ефекту дегустацій; обмежена глибина дисконту	300
4	Цифрова підтримка (геотаргет)	Локальна реклама в зоні магазинів (2–3 тижні)	Формування трафіку у дні активностей; атрибуція звернень	700
5	Юридична перевірка матеріалів	Аудит макетів POSM і коротких текстів на відповідність вимогам маркування	Забезпечення регуляторної коректності повідомлень	200
6	Резерв дрібних витрат	Інвентар, одноразовий посуд, дрібна логістика та погодження	Операційний буфер на непередбачені потреби	200
Загальні витрати				3 500

Джерело: сформовано автором

Така конфігурація забезпечує поєднання швидкого сенсорного досвіду, наочної інформаційної підтримки у місці продажу та ширшого публічного охоплення, що в сукупності сприяє прискоренню переходу від проби до

регулярної купівлі, підвищує впізнаваність торгової марки та створює підґрунтя для стабілізації оборотовості на полицях у часовому горизонті після завершення стартових активностей.

У розділі 2 було здійснено структурний аналіз продуктового портфеля ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», на підставі якого для пілотного виходу на австрійський ринок доцільно обрати два найпопулярніші позиціонування — «Бердичівське Пшеничне» та «Бердичівське Лагер». Подальша комерціалізація цих сортів потребує формування контрактної ціни з чіткою регламентацією її параметрів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок контрактної ціни (DAP) для пива «Бердичівське Лагер», пляшка 0,5 л

№ з/п	Стаття витрат	Тариф, євро/уп.	Розрахунок	Сума, євро
1	Виробнича собівартість (сировина, енергія, праця)	0,420	$0,420 \times 26\,400$	11 088
2	Адміністративні та збутові накладні	0,050	$0,050 \times 26\,400$	1 320
3	Пакування, палетизація, витратні матеріали	0,020	$0,020 \times 26\,400$	528
4	Маркування/етикетування під вимоги ЄС	0,010	$0,010 \times 26\,400$	264
5	Завантажувальні операції на складі відправника	0,005	$0,005 \times 26\,400$	132
6	Послуги експедитора (оформлення, координація)	0,010	$0,010 \times 26\,400$	264
7	Страховання вантажу (CMR, ліміт до €100 тис.)	0,002	$0,002 \times 26\,400$	53
8	Логістика до РЦ Ebergassing (рефрижератор)	0,092	$0,092 \times 26\,400$	2 429
9	Маркетинговий резерв під листинг/промо (мережі)	0,040	$0,040 \times 26\,400$	1 056
10	Цільова рентабельність виробника	0,100	$0,100 \times 26\,400$	2 640
Разом (контрактна ціна DAP) за партію				19 774
Контрактна ціна DAP за 1 уп.				0,749

Джерело: сформовано автором

Розрахунки виконано у валюті контракту (EUR) за умовами DAP (Incoterms 2020) до РЦ SPAR Ebergassing, із урахуванням виробничої собівартості, пакувально-логістичної складової, сервісних витрат і цільової рентабельності. Для забезпечення порівнянності прийнято стандартизовану одиницю відпуску – скляна пляшка 0,5 л на палеті EUR/EPAL; логістичні параметри – рефрижераторне перевезення (діапазон температур +5...+20 °C), маршрут через Угорщину.

Таблиця 3.5 – Розрахунок контрактної ціни (DAP) для пива «Бердичівське Пшеничне», пляшка 0,5 л

№ з/п	Стаття витрат	Тариф, євро/уп.	Розрахунок	Сума, євро
1	Виробнича собівартість (сировина, енергія, праця)	0,460	$0,460 \times 16\ 000$	7 360
2	Адміністративні та збутові накладні	0,050	$0,050 \times 16\ 000$	800
3	Пакування, палетизація, витратні матеріали	0,020	$0,020 \times 16\ 000$	320
4	Маркування/етикетування під вимоги ЄС	0,010	$0,010 \times 16\ 000$	160
5	Завантажувальні операції на складі відправника	0,005	$0,005 \times 16\ 000$	80
6	Послуги експедитора (оформлення, координація)	0,010	$0,010 \times 16\ 000$	160
7	Страховання вантажу (CMR, ліміт до €100 тис.)	0,002	$0,002 \times 16\ 000$	32
8	Логістика до РЦ Ebergassing (рефрижератор, partial)	0,129	$0,129 \times 16\ 000$	2 064
9	Маркетинговий резерв під листинг/промо (мережі)	0,050	$0,050 \times 16\ 000$	800
10	Цільова рентабельність виробника	0,110	$0,110 \times 16\ 000$	1 760
Разом (контрактна ціна DAP) за партію				13 736
Контрактна ціна DAP за 1 уп.				0,858

Джерело: сформовано автором

Порівняння калькуляцій свідчить про суттєвий вплив завантаження автопоїзда на логістичну компоненту контрактної ціни: за умов часткового

завантаження питомі витрати транспортування на одиницю зростають приблизно на 40% відносно повного завантаження, що безпосередньо відображається у різниці відпускної ціни за пляшку. Водночас вищі витрати на виробництво пшеничного стилю (рецептурні та технологічні особливості) зумовлюють більшу базову собівартість у порівнянні з лагерною позицією. Для забезпечення стабільної маржинальності у мережевих каналах доцільно комбінувати формати відправлень: використовувати повне завантаження для регулярних поставок «Бердичівське Лагер» та планувати часткові або групажні рейси для сезонних і нішевих релізів пшеничної лінійки з чітко визначеними КРІ реалізації й промо-підтримкою.

Для коректного формування цінової стратегії на австрійському ринку доцільно орієнтуватися на виробників крафтового сегмента, оскільки саме вони найбільш наближені до продуктової логіки та форматів збуту ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». Сегмент характеризується високою варіативністю стилів, коротшими серіями, значущою роллю дизайну та історії походження, а також ширшим діапазоном відпускних цін порівняно з масовими лагерними лінійками.

Bevog Brewery, розташована у Штирії, працює як незалежна пивоварня з 2013 року та підтримує портфель із кількох лінійок: базові сорти постійної наявності, сезонні релізи й витримані в бочках позиції малих тиражів. Асортимент налічує десятки рецептур, з регулярною ротацією IPA, pale ale, кислих і темних елів; цінова архітектура варіює від «ядра» з помірним рівнем до преміальних барел-ейдж позицій, що встановлює для конкурентів широкий бенчмарк за поличними цінами та підтверджує готовність ринку платити за обмежені серії. Компанія працює з мережевим ритейлом (зокрема SPAR Group) та спеціалізованими крафт-каналами, що підтверджується відстежуваністю продуктів у міському роздрібі [67].

Brew Age діє у форматі міського/контрактного виробництва з акцентом на сучасні інтерпретації елів (NEIPA, стаути, кислі стилі) та частою появою обмежених партій. Модель збуту спирається на присутність у міському роздрібі

та спеціалізованих крафт-каналах, що дозволяє гнучко тестувати попит на нові рецептури, швидко оновлювати портфель і підтримувати помітність за рахунок серійної айдентики [68].

Ottakringer Brauerei, найбільший міський виробник із повним циклом (історичний бренд 1837 р.), який утримує близько 6% національної частки ринку, з річним виробництвом порядку 420 тис. гл за даними 2024 року. При основній лінійці лагерів та спеціальних сортів компанія розвиває окремий крафтовий напрям BrauWerk (сезонні й експериментальні стилі), що дає змогу покривати як масовий канал, так і нішевий сегмент [69].

Наведені профілі демонструють три різні моделі конкуренції у крафтовому сегменті Австрії: незалежна пивоварня з гнучким діапазоном цін (Bevog), міський бренд із великою ротацією стилів і сильною айдентикою (Brew Age) та великий виробник із власним крафтовим крилом (Ottakringer/BrauWerk). Для подальшого аналізу доцільно виконати порівняння цінового позиціонування лінійок ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» зі згаданими конкурентами в релевантних форматах тари й каналах збуту.

Для приведення значень до горизонту третього кварталу 2026 року застосовано консервативну інфляційну надбавку 2,5%, що відповідає помірній дезінфляційній траєкторії.

Таблиця 3.6 – Індикативні ціни конкурентів з урахуванням проєкції на третій квартал 2026 р.

Бренд / позиціонування	Формат на полиці	Поточна ціна, €/од. (орієнтир)	Еквівалент €/0,5 л (2025)	Проекція €/0,5 л на III кв. 2026 р.
Bevog Brewery (core IPA/PA, базові елі)	0,5 л	3,50	3,50	3,59
Brew Age (NEIPA/стили з високою доданою вартістю)	0,33 л	2,49	3,77	3,86
Ottakringer BrauWerk (крафтове крило)	0,33 л	1,99	3,02	3,10
Ottakringer Lager (масовий лагер)	0,5 л	1,20	1,20	1,23

Джерело: сформовано автором

Нижче подано покрокове формування очікуваної роздрібної ціни для двох продуктів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», що відображає послідовне додавання логістичних витрат та торгових націнок до контрактної ціни DAP (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Формування роздрібної ціни (III кв. 2026 р.) для товарів ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за ланцюгом доданої вартості

Етап ціноутворення / показник	Бердичівське Лагер, €/0,5 л	Бердичівське Пшеничне, €/0,5 л
Базова ціна за умов DAP	0,749	0,858
Після внутрішньої логістики імпортера	0,799	0,908
Після націнки дистриб'ютора (15%)	0,919	1,044
Після націнки роздрібу (30%)	1,195	1,357
З урахуванням ПДВ 20%	1,434	1,628
Орієнтовна ціна на полиці	1,47	1,67

Джерело: сформовано автором

Отримані розрахунки свідчать, що прогнозована роздрібна ціна «Бердичівське Лагер» (€1,47/0,5 л) позиціонує товар у коридорі масового лагера з невеликою преміальною надбавкою до базових пропозицій Ottakringer, що є стратегічно доцільним на етапі входу в мережевий канал. «Бердичівське Пшеничне» (€1,67/0,5 л) формує доступну альтернативу крафтовим пшеничним стилям і істотно дешевше за типові полицні ціни Bevog/Brew Age у 0,5 л-еквіваленті (€3,1-3,9). Розрив у цінах із крафтовими бенчмарками забезпечує простір для промоактивності без втрати цільової маржі, а також підвищує ймовірність швидкого набору обігу в цільових форматах SPAR/INTERSPAR/EUROSPAR.

З урахуванням прийнятих припущень коректним є сценарій початкового ціноутворення на рівні 1,49-1,59 €/0,5 л для лагера і 1,69-1,79 €/0,5 л для пшеничного. Подальша оптимізація цін доцільна після трьох місяців продажу за результатами фактичної оборотності, еластичності попиту та умов мережевої промо-матриці у пікові періоди (літо/туристичний сезон).

З огляду на те, що вихід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії перебуває на етапі пілотної поставки з подальшим масштабуванням, доцільно сформуванати експортний підрозділ, інтегрований у матричну взаємодію з наявними відділами постачання та збуту. Завдання цього підрозділу полягає у створенні безперервного управлінського контуру від прогнозування попиту й узгодження комерційних умов із мережевим партнером до забезпечення відповідності продукції вимогам ЄС, організації маркування й простежуваності партій, координування відвантажень до розподільчого центру, контролю показників сервісу та аналізу економіки одиниці. Такий організаційний формат мінімізує ризики пілотного входу, забезпечує єдину точку відповідальності за міжнародний напрям і не дублює функції чинних служб, а навпаки підвищує узгодженість планів виробництва, логістики та продажів.

Оптимальна чисельність експортного підрозділу становить шість штатних одиниць:

1. Керівник експортного підрозділу відповідає за стратегічну координацію, погодження річно-квартальних планів продажу з керівництвом, затвердження договірних параметрів із торговою мережею та контроль цільових показників сервісу й маржинальності.
2. Менеджер роботи з ключовим клієнтом веде переговори щодо асортиментної матриці, відпускних цін, календаря промозаходів, адмініструє електронний обмін даними і договірні документи, забезпечує своєчасність постачань і коригувальних дій у разі відхилень.
3. Фахівець із ринкової аналітики здійснює моніторинг категорії, конкурентних цін і промоциклів, готує сценарії прогнозу попиту, визначає параметри очікуваної обортовості на полиці та пропонує межі цінової еластичності.
4. Координатор експортних операцій консолідує замовлення, формує пакети супровідних документів, ініціює заявки на виробництво та маркування, веде графік відвантажень і взаємодіє з логістичним провайдером та розподільчим центром щодо тайм-слотів.

5. Фахівець із відповідності вимогам ЄС і якості забезпечує коректність маркування, зазначення алергенів і харчової цінності, простежуваність партій, взаємодію з акредитованими лабораторіями, а також веде досьє на партію та протоколи відбору зразків.
6. Планувальник попиту та запасів синхронізує плани продажів із виробництвом і відділом постачання, розраховує страхові запаси під цільовий рівень сервісу, визначає параметри поповнення і ліміт відхилень для уникнення дефіциту або надлишків.

Розмежування відповідальності між новим підрозділом та чинними службами доцільно закріпити регламентом. Відділ постачання забезпечує своєчасне забезпечення сировиною, тарою й витратними матеріалами за узгодженими специфікаціями та графіками, що надходять від експортного підрозділу; відділ збуту й надалі опікується внутрішнім ринком, надаючи дані щодо завантаження виробництва та обмежень потужностей, а також забезпечуючи узгодженість цінової та промopolітики для недопущення конфлікту каналів. Експортний підрозділ, своєю чергою, відповідає за формування попиту в міжнародному каналі, відповідність продукту регуляторним вимогам, повноту та своєчасність поставок, точність прогнозу, рівень повернень і рекламаций, підготовку періодичної управлінської звітності та ініціювання коригувальних дій у межах пілоту.

Наступним кроком до формування організаційної спроможності міжнародного напрямку є кількісне й вартісне визначення кадрового складу спеціалізованого підрозділу. З цією метою доцільно розрахувати фонд оплати праці шести ключових посад із відображенням нарахунків роботодавця та валютного еквівалента, представлених в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Розрахунок витрат на оплату праці експортного підрозділу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

№	Посада	Заробітна плата, грн/місяць	Еквівалент, євро/місяць	Витрати роботодавця з ЄСВ (22 %), грн/місяць	Еквівалент, євро/місяць
1	Керівник експортного підрозділу	80 000	1 649,5	97 600	2 012,4
2	Менеджер роботи з ключовим клієнтом	55 000	1 134,0	67 100	1 383,5
3	Фахівець з ринкової аналітики	45 000	927,8	54 900	1 131,9
4	Координатор експортних операцій	40 000	824,7	48 800	1 005,8
5	Фахівець із відповідності вимогам ЄС і якості	45 000	927,8	54 900	1 131,9
6	Планувальник попиту та запасів	45 000	927,8	54 900	1 131,9
Разом за місяць		310 000	6 391,0	378 200	7 797,0

Джерело: розраховано автором

Отримані результати розрахунку фонду оплати праці демонструють фінансову збалансованість запропонованої конфігурації команди та її достатність для забезпечення повного циклу операцій – від узгодження комерційних умов і прогнозування попиту до дотримання регуляторних вимог ЄС і логістичної координації з розподільчим центром. Закріплення відповідних витрат у бюджеті міжнародного напрямку з подальшим щоквартальним моніторингом ключових показників (точність прогнозу, наявність на полиці, своєчасність постачань, рівень реклаमाцій, маржинальний профіль) створює підстави для підвищення продуктивності праці, своєчасного коригування чисельності та системи винагород і, як наслідок, для стабілізації витрат на персонал у структурі собівартості виходу на зовнішній ринок.

Ключові показники результативності на пілотному етапі мають охоплювати наявність товару на полиці з урахуванням цільового рівня сервісу, дотримання графіків відвантаження і тайм-слотів, точність прогнозу попиту

відносно факту, рівень списань і повернень, валову маржу та економіку одиниці з розкладанням на витрати логістики, листингу й промоактивностей.

Щомісячне звіряння показників із цільовими значеннями дозволить своєчасно коригувати обсяги виробництва й частоту відвантажень, параметри промо та структуру витрат, а також сформуванати доказову базу для подальшого масштабування. У підсумку створення невеликого, але функціонально повного експортного підрозділу забезпечує інституційну спроможність підприємства виконати вимоги мережевого ритейлу Австрії, знизити операційно-комерційні ризики першого входу та отримати валідовані управлінські дані для ухвалення рішення про розширення присутності.

3.2 Обґрунтування економічної доцільності та ефективності обраної стратегії виходу на міжнародний ринок

Економічне обґрунтування виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії доцільно будувати як поєднання двох взаємопов'язаних контурів розрахунків: питомої результативності експортної поставки у валюті контракту та здатності проєкту відшкодовувати разові витрати входу і системні витрати операційної підтримки міжнародного напрямку. Вихідні параметри для розрахунків сформовано у пункті 3.1: визначено операційні умови взаємодії з дистрибуційним центром SPAR Ebergassing та кошторис рефрижераторного перевезення для трьох сценаріїв завантаження (FTL/partial/LTL).

У межах витрат на запуск відображено сукупність регуляторно-маркувальних, акцизно-податкових, логістичних і комунікаційних компонентів, включно з разовими умовами включення до асортименту та стартовими торговими комунікаціями; загальна орієнтовна вартість становить 21 940,00 євро. Перерахунок у гривневий еквівалент виконано за офіційним показником на 09.11.2025 (1 євро = 48,5058 грн).

Ціноутворення експортної поставки сформовано у валюті контракту за умовами DAP (Incoterms 2020) до РЦ SPAR Ebergassing із включенням

виробничої собівартості, пакувально-логістичної складової, сервісних витрат і нормативної рентабельності.

Для позиції Бердичівське Лагер контрактна ціна DAP становить 0,749 євро/од., при обсязі партії 26 400 одиниць; для Бердичівське Пшеничне — 0,858 євро/од., при обсязі партії 16 000 одиниць.

Додатково в калькуляціях показано вплив сценарію завантаження на логістичну компоненту, що відображає різну питоמו-логістичну вартість і різницю у відпускній ціні за одиницю продукції.

Для фінансової перевірки доцільності виходу узагальнення виконано за показниками ефективності пілотних відвантажень двох базових позицій, де послідовність розрахунку включає визначення: ціни одиниці з урахуванням знижок, загальної контрактної вартості партії, а також прибутку до оподаткування та чистого прибутку після оподаткування.

Формалізація ключових параметрів може бути подана через такі залежності (в євро):

1. Контрактна вартість партії:

$$Z_s = C_z * K_z \quad (3.1)$$

де C_z — ціна одиниці з урахуванням знижок; K_z — кількість у партії.

2. Прибуток до оподаткування:

$$P_u = R_s - Z_s - V_o \quad (3.2)$$

де R_s — сума реалізації, V_o — витрати обігу;

3. Чистий прибуток після оподаткування:

$$P_{ch} = P_u * (1 - \frac{S_p}{100}) \quad (3.3)$$

де S_p — ставка податку на прибуток, %;

4. Рівень чистого прибутку щодо контрактної вартості партії:

$$P_{ch} = \frac{P_{ch}}{Z_s} * 100\% \quad (3.4)$$

Для економічної перевірки доцільності виходу на австрійський ринок узагальнено фінансові параметри пілотних відвантажень двох базових позицій та представлені в таблицях 3.9 та 3.10.

Таблиця 3.9 – Показники ефективності пілотної поставки «Бердичівське Лагер»

№	Показник	Розрахунок	Результат
1	Ціна одиниці з урахуванням знижок, євро/од.	-	0,749
2	Кількість у партії, шт.	-	26 400
3	Загальна вартість партії (контрактна), євро	$0,749 \times 26\,400$	19 773,60
4	Сума торгової надбавки мережі, євро	$30\% \times 19\,773,60$	5 932,08
5	Можлива сума реалізації (контракт + надбавка), євро	$19\,773,60 + 5\,932,08$	25 705,68
6	Рівень витрат обігу, % від суми реалізації	-	9,0%
7	Сума витрат обігу, євро	$9,0\% \times 25\,705,68$	2 313,51
8	Прибуток до оподаткування, євро	$25\,705,68 - 19\,773,60 - 2\,313,51$	3 618,57
9	Чистий прибуток після оподаткування, євро	$77\% \times 3\,618,57$	2 786,30
10	Рівень чистого прибутку щодо контрактної вартості партії, %	$2\,786,30 / 19\,773,60 \times 100\%$	14,09%
11	Рівень чистого прибутку щодо суми реалізації, %	$2\,786,30 / 25\,705,68 \times 100\%$	10,84%

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.10 – Показники ефективності пілотної поставки «Бердичівське Пшеничне»

№	Показник	Розрахунок	Результат
	1	2	3
1	Ціна одиниці з урахуванням знижок, євро/од.	-	0,858
2	Кількість у партії, шт.	-	16 000

Продовження до табл. 3.10			
	1	2	3
3	Загальна вартість партії (контрактна), євро	$0,858 \times 16\,000$	13 728,00
4	Сума торгової надбавки мережі, євро	$30\% \times 13\,728,00$	4 118,40
5	Можлива сума реалізації (контракт + надбавка), євро	$13\,728,00 + 4\,118,40$	17 846,40
6	Рівень витрат обігу, % від суми реалізації	-	11,5%
7	Сума витрат обігу, євро	$11,5\% \times 17\,846,40$	2 052,34
8	Прибуток до оподаткування, євро	$17\,846,40 - 13\,728,00 - 2\,052,34$	2 066,06
9	Чистий прибуток після оподаткування, євро	$77\% \times 2\,066,06$	1 590,87
10	Рівень чистого прибутку щодо контрактної вартості партії, %	$1\,590,87 / 13\,728,00 \times 100\%$	11,59%
11	Рівень чистого прибутку щодо суми реалізації, %	$1\,590,87 / 17\,846,40 \times 100\%$	8,91%

Джерело: сформовано автором

Кількісні результати фіксують вищу чисту рентабельність для лагера завдяки повному завантаженню та нижчій питомій частці витрат обігу; для пшеничного, за умов часткового завантаження та підвищених операційних витрат, рентабельність очікувано нижча. Розраховані показники підтверджують доцільність комбінованої моделі входу: регулярні повні відправлення масового лагера доповнюються партіями пшеничного як асортиментним драйвером побудови полиці.

Для подальшого аналізу розглянемо інкрементні показники, які дають змогу кількісно оцінити ефективність реалізації стратегії виходу на ринок Австрії через порівняння двох варіантів: збереження діяльності без виходу на новий ринок та реалізація стратегії з пілотною поставкою у III кварталі 2026 року.

Для забезпечення зіставності розрахунків у часовому вимірі всі цінові орієнтири, зафіксовані на базовий період (2024 р.), доцільно привести до одного

прогнозного горизонту – III кварталу 2026 року. Дане приведення виконано через застосування консервативної інфляційної надбавки 2,5% на рік, що інтерпретується як помірна дезінфляційна траєкторія та використовується саме як обережний проєкційний крок для короткого горизонту прогнозування.

У прикладному вигляді зазначене приведення означає, що показник, наведений у поточних цінах трансформується в прогнозне значення на III кв. 2026 р. множенням на коефіцієнт індексації:

$$k_{\pi} = 1 + \pi = 1 + 0,025 = 1,025 \quad (3.5)$$

$$X_{2026Q3} = X_{base} * k_{\pi} \quad (3.6)$$

де π - інфляційна надбавка, %; X_{2026Q3} - прогнозований показник на 2026 рік;

X_{base} - поточний показник на 2024 рік.

Таким чином, інфляційна надбавка у моделі виконує роль єдиного якірного параметра для приведення цінових і витратних орієнтирів до одного моменту часу (навіть за наявності різних юрисдикцій), тоді як подальші критерії ефективності (поточна вартість, окупність тощо) формуються вже на базі грошових потоків проєкту.

У варіанті без виходу на новий ринок базові фінансові параметри приймаються інерційно на рівні структури 2024 року з приведенням до горизонту III кв. 2026 р. через коефіцієнт 1,025. Вихідними величинами для бази виступають узагальнені фінансові результати підприємства за 2024 рік: дохід від реалізації 224 730 тис. грн, податок на прибуток 7 415 тис. грн, чистий прибуток 33 800 тис. грн.

У варіанті реалізації стратегії враховується одна пілотна поставка у III кварталі 2026 року двох позицій. Сумарна контрактна виручка пілотного циклу дорівнює 33 501,60 євро, сумарний прибуток до оподаткування – 5 684,63 євро.

Оскільки у фінансовому блоці підприємства податкове навантаження відтворено за ставкою 18%, інкремент чистого прибутку від пілотної поставки для зіставного аналізу визначається як прибуток до оподаткування мінус оцінений податок на прибуток.

На цьому підґрунті формуються припущення для прогнозного горизонту та подальших розрахунків ефективності. Розраховані показники представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка ефективності реалізації стратегії виходу на ринок Австрії (ІІІ кв. 2026 р.), тис. грн

№	Показники	Без виходу на новий ринок (2026)	При реалізації стратегії (2026)	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %
1	Дохід від реалізації продукції	230 348,25	232 013,90	1 665,65	0,72
2	Прибуток до оподаткування	42 245,38	42 528,01	282,63	0,67
3	Податок на прибуток (оцінено за ставкою 18%)	7 600,37	7 651,25	50,87	0,67
4	Фінансовий результат після оподаткування (чистий прибуток)	34 645,00	34 876,76	231,76	0,67

Джерело: сформовано автором

Для поглиблення порівняння доцільно зіставити відносні показники, які відображають зміну результативності реалізації за умови, що базова діяльність підприємства зберігає інерційний характер, а експортний напрям додає інкрементний фінансовий результат.

Таблиця 3.12 – Порівняння рентабельності за варіантами (горизонт ІІІ кв. 2026 р.), %

№	Показники	Без виходу на новий ринок (2026)	При реалізації стратегії (2026)	Відхилення
1	Рентабельність продажів за чистим прибутком	15,04	15,03	–0,01
2	Рентабельність продажів за прибутком до оподаткування	18,34	18,33	–0,01
3	Податкове навантаження у структурі прибутку до оподаткування	17,99	17,99	0,00

Джерело: сформовано автором

У такій постановці пілотна поставка у III кварталі 2026 року забезпечує додатний інкремент доходу і прибутку, проте її внесок у річні підсумкові показники підприємства є обмеженим, що методологічно узгоджується з логікою пілоту як етапу перевірки попиту і комерційних параметрів каналу перед масштабуванням. Одночасно оцінка стартових витрат входу показує, що повна окупність інвестиційної частини проєкту потребує повторюваності поставок, оскільки разові витрати включають істотні компоненти включення до асортименту та стартових комунікацій.

Для кількісної оцінки відшкодування разових витрат входу застосовується показник необхідної кількості повторюваних циклів постачання, за яких сукупний чистий прибуток перекидає початкові витрати:

$$N_{I_0} = \frac{I_0}{P_c} \quad (3.7)$$

де I_0 - бюджет входу на ринок, євро; P_c - чистий прибуток одного циклу, євро.

Розрахунок показує:

$$N_{I_0} = \frac{21\,940}{4\,377,17} = 5,01$$

Отже, за незмінності параметрів пілотного циклу мінімально достатнім є виконання шести аналогічних циклів постачання для перекриття початкового бюджету входу.

Окремим контуром враховується вартість організаційного забезпечення експортних операцій. Розрахований фонд оплати праці експортного підрозділу із шести ключових посад показує, що витрати роботодавця з урахуванням ЄСВ (22%) становлять 378 200 грн/місяць або 7 797,0 євро/місяць. У річному вимірі це еквівалентно 93 564 євро. Відповідно, на рівні прибутку до оподаткування мінімальна кількість циклів постачання за рік, що забезпечує покриття зазначених витрат, визначається як:

$$N_{FC} = \frac{FC}{P_u} \quad (3.8)$$

де FC - фонд оплати праці експортного підрозділу, євро/рік; P_u - прибуток до оподаткування одного циклу, євро.

Звідси:

$$N_{FC} = \frac{93\,564}{5\,684,63} = 16,46$$

Тобто для покриття річних витрат на персонал експортного підрозділу за незмінної питомої результативності пілотного циклу потрібні щонайменше 17 циклів постачання протягом року. Така постановка задачі створює методологічну основу для подальшого обґрунтування графіка масштабування та для порівняння альтернативних організаційних конфігурацій супроводу експорту з точки зору їх впливу на дисконтовані показники ефективності.

Для подальшого кількісного аналізу економічної доцільності виходу на ринок Австрії доцільно перейти від одиничної економіки пілотної поставки до прогнозної моделі грошових потоків, у якій інкрементний результат від австрійського каналу зіставляється з початковими витратами входу та витратами організаційної підтримки міжнародного напрямку.

Починаючи з першого повного року комерціалізації (2027 р.) приймається припущення про щорічне нарощення продажів на австрійському ринку на 13%, при цьому одинична маржинальність (чистий прибуток на умовний цикл постачання) вважається сталою. Підхід формалізується через множник росту:

$$k_t = (1 + g)^{t-2}, \quad g = 0,13, \quad t \geq 2 \quad (3.9)$$

а річний чистий потік австрійського напрямку:

$$CF_t = P_{AT} * k_t - FC_{AT} \quad (3.10)$$

де P_{AT} – базовий річний чистий результат австрійського каналу у першому повному році; FC_{AT} – накладні витрати підтримки, віднесені на австрійський напрям.

У таблиці 3.13 наведено прогноз формування щорічного чистого грошового потоку австрійського напрямку за базового сценарію, що передбачає приріст обсягів продажів на 13% щороку та фіксований рівень віднесених накладних витрат.

Таблиця 3.13 – Прогнозна динаміка чистого грошового потоку австрійського напрямку

Період	Множник росту, k_t	Результат від продажів, P_{AT}	Накладні витрати, FC_{AT}	Річний потік, CF_t
2027 (t=2)	1,0000	42 980,82	23 391,00	19 589,82
2028 (t=3)	1,1300	48 568,33	23 391,00	25 177,33
2029 (t=4)	1,2769	54 882,21	23 391,00	31 491,21
2030 (t=5)	1,4429	62 016,90	23 391,00	38 625,90

Джерело: сформовано автором

Оцінювання інвестиційної привабливості проєкту виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії доцільно здійснювати у євровому вимірі на основі дисконтованих критеріїв ефективності, що узгоджується з контрактною природою надходжень/частини витрат та необхідністю зіставлення потоків у часі.

Для дисконтування грошових потоків застосовано ставку $r = 12\%$ (номінальна ставка у євро як консервативний норматив дохідності для проєкту з комерційними та операційними ризиками першого виходу). Прийнято прогнозний горизонт 5 років, де $t = 0$ відповідає моменту здійснення разових витрат входу.

Формалізація розрахунків здійснюється через такі співвідношення:

$$DF_t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.11)$$

де DF_t – дисконт-фактор для періоду t , що показує, яку частку від майбутньої суми становить її поточна вартість.

$$PV_t = CF_t * DF_t \quad (3.12)$$

де PV_t – поточна (приведена) вартість грошового потоку в періоді t ; CF_t – чистий грошовий потік проєкту в періоді t .

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.13)$$

де NPV – чиста приведена вартість. Якщо $NPV > 0$ – проєкт створює додану вартість відносно ставки r ; $NPV < 0$ – не покриває вимогу дохідності r .

$$PI = \frac{\sum PV_t}{|\sum PV_t|} \quad (3.14)$$

де PI – індекс прибутковості .

$$IRR: \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.15)$$

де IRR – внутрішня норма дохідності, тобто така ставка дисконту, за якої $NPV = 0$. Якщо $IRR > r$, проєкт прийнятний за заданою ставкою дисконту r .

У таблиці 3.14 представлено дисконтований розрахунок грошових потоків проєкту з урахуванням початкових витрат входу, результату пілотної поставки та подальших операційних потоків, приведених до поточної вартості за ставкою дисконту 12%.

Таблиця 3.14 – Дисконтований розрахунок грошових потоків проєкту виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії

Період	Річний потік, CF_t	Дисконт-фактор, DF_t	Поточна вартість грошового потоку, PV_t	Кумулятивний PV_t
2025 (t=0)	-21 940,00	1,00	-21 940,00	-21 940,00
2026 (t=1)	4 377,17	0,89	3 908,19	-18 031,81
2027 (t=2)	19 589,82	0,79	15 616,88	-2 414,93
2028 (t=3)	25 177,33	0,71	17 920,72	15 505,80
2029 (t=4)	31 491,21	0,64	20 013,23	35 519,03
2030 (t=5)	38 625,90	0,57	21 917,37	57 436,40

Джерело: сформовано автором

Узагальнено ключові інтегральні показники інвестиційної ефективності, що характеризують фінансову доцільність реалізації проєкту за прийнятих припущень. Результати представлено в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15 – Інтегральні показники інвестиційної ефективності проєкту

Показник	Значення
<i>NPV</i>	57 436,40 євро
<i>PI</i>	3,62
<i>IRR</i>	67,35%
<i>DPP</i>	2,13 року

Джерело: сформовано автором

Отримані розрахунки свідчать, що запропонований проєкт виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії є економічно доцільним за умови переходу від пілотного етапу до системного нарощення продажів.

У прогностичній моделі з пілотом у III кварталі 2026 року та подальшим щорічним зростанням обсягу продажів на 13% формуються зростаючі чисті грошові потоки проєкту; при цьому витрати організаційної підтримки міжнародного напрямку враховуються через віднесену на австрійський канал частку витрат на експортний підрозділ.

З економічної точки зору це означає, що приведена вартість майбутніх чистих надходжень істотно перевищує стартові витрати входу, індекс прибутковості значно перевищує одиницю, а внутрішня норма дохідності має суттєвий запас міцності відносно ставки дисконту, що характеризує проєкт як фінансово стійкий у межах прийнятого сценарію.

Водночас інтерпретація результатів потребує акценту на структурі факторів, які визначають ефективність. По-перше, витрати входу мають переважно разовий характер і економічно «розкриваються» лише за умови повторюваності поставок; відповідно, пілот виконує функцію комерційної валідації, а економічна віддача виникає при переході до регулярного постачання

та нарощення обсягів. По-друге, результативність на рівні партій уже підтверджена табличними розрахунками ефективності пілотних поставок (ціна, обсяг, контрактна вартість, прибуток до оподаткування та чистий прибуток), тому ключовим завданням управління проєктом є утримання логістичної та витратної конфігурації, що лежить в основі цієї маржі. По-третє, витрати на підтримку експортного напрямку є системним фактором, який доцільно нормувати через частку віднесення на конкретний ринок залежно від фактичного завантаження команди, що прямо впливає на величину щорічних чистих потоків.

Впровадження проєкту виходу на ринок Австрії для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» забезпечує позитивний інвестиційний ефект за умов сценарного зростання збуту та створює додатковий валютний потік, що доповнює базову фінансову базу підприємства (у 2024 р. дохід від реалізації – 224 730 тис. грн, чистий прибуток – 33 800 тис. грн).

Таким чином, економічна ефективність проєкту проявляється не в разовій операції пілотної поставки, а в здатності організувати масштабування на горизонті 2027-2030 рр. із контрольованими витратами входу, стабільною питомою маржинальністю та керованим рівнем накладних витрат міжнародного напрямку.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано прикладні параметри реалізації проєкту виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії та сформовано цілісну систему розрахунків, яка поєднує організаційно-ринкові передумови виходу, логістично-операційні умови поставок і фінансово-економічну оцінку результативності запропонованої стратегії. У межах розділу визначено цільовий канал збуту та практичні вимоги до інтеграції у ланцюг постачання австрійського ритейлу, що дозволило перейти від загальної концепції до параметризованої моделі реалізації проєкту.

Змістовною основою економічного обґрунтування стали:

1. вибір умов поставки та деталізація витратної структури експортної операції;
2. формування контрактної ціни з урахуванням ключових витратних компонентів та нормативної рентабельності виробника;
3. оцінювання стартових витрат входу на ринок, які включають регуляторно-маркувальні, акцизно-податкові, логістичні та комунікаційні заходи;
4. визначення організаційної моделі супроводу експорту через формування профільного підрозділу та оцінку витрат його функціонування.

Проведені розрахунки засвідчили, що пілотний етап є фінансово позитивним на рівні партій, тобто формує додатний результат і підтверджує наявність маржинального резерву для покриття витрат, пов'язаних із виходом на зовнішній ринок. Водночас пілот за своєю природою є етапом валідації комерційних умов, тому економічна логіка проекту розкривається повною мірою лише за умови подальшого нарощення регулярності постачань і керованості витратної конфігурації, насамперед логістичної складової та накладних витрат супроводу експорту.

Інтегральна оцінка інвестиційної ефективності, виконана методом дисконтування грошових потоків з урахуванням пілотної поставки у III кварталі 2026 року та подальшого зростання продажів на австрійському ринку, демонструє достатній рівень фінансової результативності проекту: чиста приведена вартість NPV є додатною, а дисконтований строк окупності становить близько 2,13 року. Отримані значення свідчать, що проєкт не лише компенсує стартові витрати входу, але й формує додану вартість у межах заданих припущень щодо динаміки збуту та рівня витрат. На цій підставі реалізація запропонованого проєкту може бути охарактеризована як економічно доцільна для ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» за умови дотримання двох критичних передумов: забезпечення переходу від пілотної поставки до системної моделі регулярних продажів та підтримання узгодженої витратної структури (передусім логістики і організаційного супроводу).

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі реалізовано послідовну логіку дослідження, спрямовану на розроблення комплексної стратегії виходу ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії та економічне обґрунтування доцільності її реалізації. Вихідною точкою виступило усвідомлення потреби у керованій моделі експорту як інструменті диверсифікації збуту й підвищення стійкості фінансових результатів підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для формування теоретико-методичної основи дослідження було уточнено зміст і логіку інтернаціоналізації діяльності підприємств, систематизовано форми виходу на міжнародні ринки та обґрунтовано критерії оцінювання привабливості ринку і подоланості бар'єрів входу. У межах цієї частини робота була сфокусована на прикладній придатності: теоретичні положення були інтерпретовані як методична рамка, необхідна для переходу від загальної ідеї експорту до параметризації каналу входу, операційної моделі та економічного результату.

Ключовим методичним рішенням стало орієнтування на форму виходу, що забезпечує контрольованість комерційних параметрів і водночас знижує початкові бар'єри входу. З огляду на те, що прямий експорт дозволяє виробнику контролювати процеси, формувати довгострокові відносини та конвертувати частину маржі посередника у власну дохідність, у роботі обґрунтовано доцільність прямого експорту із використанням посередницького механізму як інструмента зниження ризиків на етапі первинної інтеграції у роздрібний канал.

Аналітичний блок дослідження був спрямований на зіставлення параметрів цільового ринку з можливостями підприємства. Для цього здійснено оцінювання зовнішнього середовища та конкурентного поля, визначено вимоги ринку до продукту і комерційних умов реалізації, а також ідентифіковано канали збуту, найбільш релевантні саме для первинного входу. Паралельно проаналізовано внутрішні передумови експансії (ресурсні можливості,

організаційні спроможності, фінансові результати), що дозволило зафіксувати реалістичні обмеження та сформувавши припущення для проєктної частини.

За результатами аналізу ринкових умов Австрії встановлено, що австрійський ринок характеризується прогнозованістю та інституційною впорядкованістю попиту, а географічна близькість робить його релевантним для постачання «живих» сортів за умови належної організації холодового ланцюга, що зменшує експозицію підприємства до логістичних ризиків і втрат якості.

Як базовий канал входу в роботу позиціоновано мережевий роздріб із централізованою логістикою, що дозволяє уніфікувати вимоги до постачальника, стандартизувати документообіг і знизити транзакційні витрати масштабування. Зокрема, розглянуто конфігурацію входу через SPAR як мережу з розвиненою інфраструктурою та центральним логістичним центром, що слугує операційною основою інтеграції у ланцюг постачання австрійського ритейлу. У результаті було визначено, що саме така модель є найбільш релевантною для первинного входу українського виробника, оскільки поєднує керованість постачань, можливість тестування попиту та подальше нарощування присутності.

Оцінювання внутрішніх вихідних умов підприємства підтвердило наявність фінансової та виробничо-організаційної бази для реалізації проєкту. Як опорні показники для сценарних розрахунків і подальшого аналізу використано узагальнені фінансові результати 2024 року (дохід від реалізації 224 730 тис. грн, чистий прибуток 33 800 тис. грн), що дозволило сформувавши «базовий» сценарій і зіставити його з сценарієм впровадження експортної стратегії. Таким чином було забезпечено методичну коректність оцінювання ефекту саме від виходу на новий ринок, а не від загальної динаміки діяльності підприємства.

Після узгодження ринкових вимог із потенціалом підприємства практичним результатом роботи стало розроблення цілісної моделі виходу на ринок Австрії, у якій взаємопов'язано: цільові сегменти, асортиментні пріоритети, логістичну схему, підхід до ціноутворення та організаційне

забезпечення експорту. Принциповою характеристикою запропонованої моделі виступає поетапність реалізації: початковий етап розглядається як комерційна валідація (перевірка попиту, умов мережі, параметрів постачання), а подальше масштабування – як механізм накопичення ефекту за рахунок стабільності постачань, керованості витрат і посилення ринкової присутності.

У межах товарної політики визначено асортиментні пріоритети для пілотної інтеграції у роздрібний канал: у фокус первинної пропозиції включено дві позиції – «Лагер» та «Пшеничне», що представлені у форматі 0,5 л у скляній пляшці та орієнтовані на стандартизований роздрібний попит. Такий відбір одночасно вирішує дві задачі: спрощує вимоги до ланцюга постачання та операційного контролю на старті, а також дозволяє зібрати валідні дані щодо прийнятності смакових характеристик і цінового рівня в мережевому форматі.

Цінова модель і логістика були узгоджені як взаємозалежні елементи, що формують сукупну конкурентоспроможність пропозиції. В роботі параметризовано контрактну логіку постачання на основі умов DAP, що забезпечує баланс між привабливістю для покупця та контрольованістю витрат для виробника. Поряд із цим зафіксовано логістичні вимоги до збереження якості продукту під час доставки, а саме використання рефрижераторного транспорту та підтримання температурного режиму.

Організаційно-управлінське забезпечення експорту обґрунтовано як самостійний контур ефективності. У зв'язку з цим у роботі передбачено формування профільного експортного підрозділу та оцінювання витрат його функціонування в системі стартових та поточних витрат.

Економічне обґрунтування проєкту виконано на основі інкрементного підходу та дисконтування грошових потоків, що надало можливість зіставити стартові витрати входу, фінансовий результат пілотного циклу та ефект від подальшого зростання продажів. У розрахунках закладено пілотну поставку у III кварталі 2026 року, для якої визначено сумарну контрактну виручку 33 501,60 євро та прибуток до оподаткування 5 684,63 євро; ці значення використано як база для сценарної побудови прогностичного горизонту.

Окремо було кількісно оцінено стартовий бюджет входу на ринок та необхідну повторюваність поставок для його перекриття. Розрахунок показав, що за незмінності параметрів пілотного циклу бюджет входу становить 21 940 євро, а мінімально достатньою для його відшкодування є реалізація щонайменше шести аналогічних циклів постачання.

Інтегральна оцінка інвестиційної ефективності, виконана методом дисконтування грошових потоків із використанням ставки дисконту 12% та припущенням подальшого зростання продажів на австрійському ринку, показала позитивну інвестиційну результативність проєкту. За узагальненими показниками: NPV становить 57 436,40 євро, PI – 3,62, IRR – 67,35%, дисконтований строк окупності – 2,13 року. Відповідно, у заданих припущеннях проєкт не лише компенсує стартові витрати входу, а й формує додану вартість у прийнятному часовому горизонті, що підтверджує доцільність його реалізації.

Узагальнюючи результати дослідження, підтверджено гіпотезу про те, що вихід ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» на ринок Австрії є економічно доцільним за умови дотримання логіки поетапної реалізації та забезпечення керованості ключових чинників ефективності. Два критичні управлінські пріоритети проєкту сформульовано як:

1. перехід від пілотної поставки до системної моделі регулярних продажів;
2. утримання узгодженої витратної структури, насамперед у частині логістики та організаційного супроводу.

Саме ці умови визначають межі, у яких позитивний фінансовий результат, отриманий у розрахунковій моделі, буде відтворюваним у практиці реалізації.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропонована стратегія подана як узгоджена параметризована модель, придатна до впровадження та контролю. Вона поєднує вибір каналу входу й вимоги до інтеграції у ланцюг постачання ритейлу, конкретизацію асортименту й умов постачання, логіку ціноутворення та організаційний механізм супроводу експорту, а також економічні критерії прийнятності проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
2. Грущинська Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7 (49).
3. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для ВНЗ. Дніпропетровськ : ДДФЕІ, 2012. 585 с.
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-ХІІ. Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua> (дата звернення: 14.09.2025).
5. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник 2-ге видання. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2010. 392 с.
7. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник, 3-тє видання. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.
8. Дідківська М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.
9. Зінь Е. А., Дука Н. С. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Київ: Кондор, 2009. 432 с.
10. Горчаков В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2005. 22 с.
11. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10 (233). С. 72-81.

12. Ковалевська А. В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу. Харків: ХНТУРЕ, 2002. 19 с.
13. Ашаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 88-91.
14. Белоусова О. С., Клименко О. Л., Лещина К. В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 78-81.
15. Мосумова А. К. Формування маркетингової політики підприємства на зовнішніх ринках. *Управління розвитком*. 2020. № 12. С. 7-9.
16. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 543 с.
17. Малярець Л. М., Проскуріна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 32-35.
18. Машталір Я. П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2016. № 218. Т. II. С. 475-482.
19. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник. 2-ге видання. Київ: Знання, 2008. 386 с.
20. Машталір Я. П. Теоретичні основи визначення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. № 223. Т. II. С. 407–412.
21. Габаль Я. А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих : матеріали XII*

- Всеукр. студ. наук.-практ. конф.* Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 161. С. 111-116.
- 22.Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 6. Т. 2. С. 211-215.
 - 23.Блажкун О. Ю., Тимошенко Н. Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених ф-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського.* 2016. № 10. С. 25-38.
 - 24.Гузенко Г. М., Гайдученко Г. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого».* 2013. № 3 (14). С. 77-88.
 - 25.Олійник О. В., Ксендзук В. Д. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю країни в умовах воєнного стану. *Міжнародні економічні відносини.* 2022. № 4 (102). С. 50-59.
 - 26.Черчик Л. М. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.* 2016. № 2. С. 21-26.
 - 27.Кокоріна В. І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний простір.* 2012. № 6.
 - 28.Габаль Я.А. Стратегії конкурентних переваг при виході підприємства на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих: матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції.* Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.161. С. 111- 116.

29. Гончар І. А., Бабірад-Лазунін В. О. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 16-20.
30. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Том 2. С. 211- 215.
31. Полковниченко С. О., Єльчищева І. А. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89-98.
32. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика компанії: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
33. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122-131.
34. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5.
35. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія компанії: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. С. 6-13.
36. Компанець К.А., Железняк К.А. Реалізація стратегії підприємства його менеджментом. *II International scientific conference «Innovative economy: processes, strategies, technologies»* (Kielce. January 26th, 2018), Proceedings of the Conference, Part II, Kielce, State University of Jan Kochnowski Department for entrepreneurship and innovation, Kielce, 2018. С. 1-3.
37. Надточій К.М. Вибір стратегії подолання бар'єрів входження у галузь. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Київ: видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2014. С. 396-405.

38. Кононова І. В. Класифікація стратегій розвитку соціально-економічних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 167–171.
39. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345-351.
40. Василенко А. В. Менеджмент стійкого розвитку підприємства: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 648 с.
41. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 792с.
42. Austria Beer Industry Outlook 2024–2028 [Електронний ресурс]. *ReportLinker*. Режим доступу: <https://www.reportlinker.com/clp/country/87/726367> (дата звернення: 24.10.2025).
43. ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД». Досьє компанії (код ЄДРПОУ 05418342). *YouControl*. Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=5887546> (дата звернення: 24.10.2025).
44. Vkursi: Великі дані для бізнесу. Лендінг-сторінка сервісу. *VKURSI.PRO*. Режим доступу: <https://vkursi.pro/landing> (дата звернення: 24.10.2025).
45. Eurostat. Enterprises in retail trade (NACE Rev.2, G47) – net turnover. *Eurostat Data Browser*. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sbs_part_rt/default/table (дата звернення: 24.10.2025).
46. Global Beer Consumption by Country in 2023. News Release, December 19, 2024. *Kirin Holdings / Kirin Brewery Company, Limited*. Режим доступу: https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2024/1219_01.html (дата звернення: 24.10.2025).

47. BarthHaas Report 2023/2024. *BarthHaas*, 2024. Режим доступу: https://www.barthhaas.com/fileadmin/user_upload/01-barthhaas-2022/Resources/BarthHaas_Report/2024/en/WEB_BH_Bericht_2023_24_EN.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
48. Workman, D. Beer Imports by Country (2023). *World's Top Exports*. Режим доступу: <https://www.worldstopexports.com/beer-imports-by-country/> (дата звернення: 24.10.2025).
49. The Brewers of Europe. Austria. *Country profile: The Contribution made by Beer to the Economy* (2024). Режим доступу: <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2024/10/Austria.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).
50. Packaging Mix. *Beer Institute*, 2025 (оновлення сторінки; актуальні дані за 2024 р.). Режим доступу: <https://www.beerinstitute.org/data-economic/packaging-mix/> (дата звернення: 24.10.2025).
51. Brand-Haushofer, K. Deposit Austria: Deposit system in Austria from 2025 for single-use beverage packaging. *RecycleMe Blog*, 20.06.2024; оновлення від 12.03.2025. Режим доступу: <https://recycleme.eco/en/blog/deposit-austria-deposit-system-in-austria-from-2025-for-single-use-beverage-packaging/> (дата звернення: 24.10.2025).
52. Продукція Бердичівського пивоварного заводу. *Офіційний сайт ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»*. Режим доступу: <https://berdpivo.com.ua/products/> (дата звернення: 24.10.2025).
53. Видобувна галузь виросла на 27,8% у 2024 році – дохід 639,4 млрд грн, прибуток подвоївся. *Блог VKURSI.PRO*. Режим доступу: <https://vkursi.pro/blog/vydobuvna-haluz-vyrosla-na-278-u-2024-rotsi-dokhid-6394-mlrd-hrn-prybutok-podvoivsia-599825> (дата звернення: 24.10.2025).
54. Český svaz plaveckých sportů. Statistiky – štafety (Masters), 2025. *Офіційний сайт Český svaz plaveckých sportů*. Режим доступу: <https://vysledky.czechswimming.cz/statistiky/stafety?%E2%80%A6&statisticAg>

eGroupId=1&gender=MALE&relayDisciplineAbbrev=4x50%20K&poolLength=50&mastersRelayAgeGroupId=100-119&startDate=2025-01-01&endDate=2025-12-31&page=1 (дата звернення: 24.10.2025).

55. Beer Market Size, Volume, Per Capita in Czech Republic – Dataset page. *ReportLinker*. Режим доступу: <https://www.reportlinker.com/dataset/3ce2bf31359d5004134eced57728af269fba7cb3> (дата звернення: 24.10.2025).

56. Key Beer Industry Statistics. *Офіційний сайт Beer Institute*. Режим доступу: <https://www.beerinstitution.org/data-economic/key-beer-industry-statistics/> (дата звернення: 24.10.2025).

57. VKURSI дослідили фінрезультати виробників пива: творці «Львівське», «Оболонь», «Старгород», «Жигулівське», «Опілля» – у топі. *Блог VKURSI.PRO*. Режим доступу: <https://vkursi.pro/blog/vkursi-doslidyly-finrezultaty-vyrobnykiv-pyva-tvortsi-lvivske-obolon-starhorod-zhyhuliv-878854> (дата звернення: 24.10.2025).

58. Database – International trade in goods (Comext). *Eurostat*. Режим доступу: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/international-trade-in-goods/database> (дата звернення: 24.10.2025).

59. UNdata (Comtrade): Trade of goods, US\$, HS – 22 Beverages, spirits and vinegar; cmdCode 220300 (Beer). *United Nations Data*. Режим доступу: https://data.un.org/Data.aspx?d=ComTrade&f=_llCode%3A23%3BcmdCode%3A220300 (дата звернення: 24.10.2025).

60. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. *Access2Markets, Європейська Комісія*. Режим доступу: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/de/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area> (дата звернення: 24.10.2025).

61. Importing products with non-animal origin into the EU. *FLEX Logistics*. Режим доступу: <https://flexlogistics.eu/importing-products-with-non-animal-orygin-into-the-eu/> (дата звернення: 24.10.2025).

62. Alcohol labelling. *Food Safety, European Commission*. Режим доступу: https://food.ec.europa.eu/food-safety/labelling-and-nutrition/food-information-consumers-legislation/alcohol-labelling_en (дата звернення: 24.10.2025).
63. Excise duties. *Access2Markets, Європейська Комісія*. Режим доступу: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/excise-duties-0> (дата звернення: 24.10.2025).
64. Incoterms® 2020 – DAP (огляд та матеріали ICC). *International Chamber of Commerce (ICC)*. Режим доступу: <https://iccwbo.org/business-solutions/incoterms-rules/incoterms-2020/> (дата звернення: 24.10.2025).
65. Zechner W. Spar baute Abstand zu Rewe im Vorjahr aus, Hofer und Lidl holten auf. *LEADERSNET / KEYaccount*. 26.01.2025. Режим доступу: <https://www.leadersnet.at/news/85989%2Cspar-baute-abstand-zu-rewe-im-vorjahr-aus-hofer-und-lidl.html> (дата звернення: 24.10.2025).
66. Beer map. *Bierland Österreich (Verband der Brauereien Österreichs / Austrian Brewers Association)*. Режим доступу: <https://bierland-oesterreich.at/en/beer-map.html> (дата звернення: 24.10.2025).
67. Bevog Brewery. *Офіційний сайт Bevog*. Режим доступу: <https://bevog.com> (дата звернення: 25.10.2025).
68. Brew Age – Craft Beer. *Офіційний сайт Brew Age*. Режим доступу: <https://brewage.at> (дата звернення: 25.10.2025).
69. Ottakringer Brauerei. *Офіційний сайт Ottakringer Brauerei*. Режим доступу: <https://www.ottakringerbrauerei.at/de/service-info/> (дата звернення: 25.10.2025).
70. Кравченко М.О., Дергачова В.В., Мартиненко О.В. Організаційно-економічне забезпечення реалізації експортного потенціалу промислових підприємств: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 238 с.

- 71.Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства: *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 22 квіт. 2021 р.* Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 162-163.
- 72.Дунська А. Р. Передумови інноваційного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств: *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*, 2023. № 26. С. 69-72.