

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

«_08_» _____ червня _____ 2026р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

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

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на
зовнішніх ринках»**

Виконала:

студентка 4-го курсу, групи УЗ-22
ВОЙТОВИЧ Валерія Анатоліївна

Керівник:

старший викладач,
к.е.н ЛИТВИНЕНКО Павло Олександрович

Рецензент:

професор кафедри міжнародної економіки,
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студентка _____

Київ – 2026 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТА ЛОГІСТИКИ**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« 30 » березня 2026 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу

на здобуття ступеня бакалавра студентці

ВОЙТОВИЧ ВАЛЕРІЇ АНАТОЛІЇВНІ

1. Тема дипломної роботи «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках»,

науковий керівник дипломної роботи Литвиненко Павло Олександрович старший викладач, к.е.н

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р. № 2003-с

2. Строк подання студентом дипломної роботи: 8 червня 2026 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретична частина:

- розглянути економічну сутність та види конкурентоспроможності підприємства в умовах міжнародної діяльності;
- визначити основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках;
- узагальнити сучасні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках;

б) аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність та конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та виявити її ключові конкурентні переваги та недоліки на зовнішніх ринках;

в) рекомендаційна частина:

- виокремити стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках (в тому числі щодо диверсифікації ринків збуту, розширення продуктового портфеля, розвитку В2В-напрямку, оптимізації логістики);
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та спрогнозувати їх вплив на діяльність ПрАТ «Оболонь».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»;
2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2025 рр.;
3. Показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь» (обсяги, динаміка, географічна структура експорту);
4. Порівняльна характеристика ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів на міжнародних ринках;
5. Багатокутник (радарна діаграма) конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та ключових конкурентів;
6. Структура інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку;
7. Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
8. Механізм реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
9. Карта ефектів від впровадження практичних рекомендацій;
10. Прогнозні результати впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Оболонь» (динаміка доходу, експорту, рентабельності).

7. Дата видачі завдання: 30 березня 2026 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання дипломної роботи</i>	<i>Строк виконання етапів дипломної роботи</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз джерел щодо досліджуваної тематики	30.03.2026-12.04.2026	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	13.04.2026 – 26.04.2026	
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	27.04.2026 – 29.04.2026	
4.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках	30.04.2026 – 03.05.2026	
5.	Оцінювання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» порівняно з основними конкурентами	04.05.2026 – 10.05.2026	
6.	Розроблення стратегічних напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	11.05.2026 – 17.05.2026	
7.	Розроблення практичних рекомендацій та проєкту заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках	18.05.2026 – 24.05.2026	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	25.05.2026 – 01.06.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи	02.06.2026 – 07.06.2026	

Студент

Валерія ВОЙТОВИЧ

Науковий керівник

Павло ЛИТВИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках» містить 100 сторінок, 21 таблицю, 9 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

База дослідження – ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: абстрагування, аналіз, синтез, узагальнення (для розкриття сутності понять); порівняння, аналіз рядів динаміки (для оцінки господарської діяльності); графічний і табличний методи (для наочного представлення результатів); методи економічного аналізу та моделювання (для оцінки конкурентоспроможності та розрахунку ефективності).

Результати роботи. Виявлено основні фактори, що стримують експортну діяльність ПрАТ «Оболонь» (падіння рентабельності до 7,31%, сповільнення зростання виручки до 7,45%, низька впізнаваність бренду). Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства із використанням інтегрального показника, який склав 3,65 бали з 5. Запропоновано чотири стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності: диверсифікація ринків збуту (пріоритет – Близький Схід та Азія), розширення продуктового портфеля (сегмент безалкогольного пива), розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво та експорт солоду) та підвищення операційної ефективності з оптимізацією логістики. Розроблено практичні рекомендації та виконано їх економічне обґрунтування.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Розроблені стратегічні напрями та практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані керівництвом ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Запропонована методика оцінювання конкурентоспроможності може бути застосована для аналізу інших підприємств харчової промисловості України.

Результати впровадження дослідження. Напрацьовані в дипломній роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках були представлені адміністрації ПрАТ «Оболонь» та отримали позитивну оцінку щодо перспектив впровадження.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, ЕКСПОРТ, ПРАТ «ОБОЛОНЬ», ПИВОВАРНА ГАЛУЗЬ, БЕЗАЛКОГОЛЬНЕ ПИВО, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК, СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ.

ABSTRACT

Thesis on «Increasing the competitiveness of the enterprise in foreign markets» contains 100 pages, 21 tables, 9 figures, 2 appendices. The list of references includes 39 titles.

The purpose of the thesis is to generalize the theoretical foundations and develop practical recommendations for increasing the competitiveness of PJSC «Obolon» in international markets.

The object of the thesis is the process of managing the competitiveness of PJSC «Obolon» in international markets.

The subject of the thesis is the theoretical and practical aspects of increasing the enterprise's competitiveness in foreign markets.

The research base is Obolon PJSC.

Research methods. The work uses a set of general scientific and special methods: abstraction, analysis, synthesis, generalization (to reveal the essence of concepts); comparison, analysis of dynamics series (to assess economic activity); graphical and tabular methods (for visual presentation of results); methods of economic analysis and modeling (to assess competitiveness and calculate efficiency).

Results. The main factors hindering the export activity of PJSC «Obolon» are identified (decline in profitability to 7.31%, slowdown in revenue growth to 7.45%, low brand awareness). An assessment of the enterprise's competitiveness was carried out using an integral indicator, which amounted to 3.65 points out of 5. Four strategic directions for improving competitiveness are proposed: diversification of sales markets (priority – Middle East and Asia), expansion of the product portfolio (non-alcoholic beer segment), development of the B2B direction (contract manufacturing and malt export), and increasing operational efficiency with logistics optimization. Practical recommendations are developed and their economic justification is performed.

Recommendations for the use of the results of the thesis. The developed strategic directions and practical recommendations can be directly used by the management of PJSC «Obolon» to increase the efficiency of foreign economic activity. The proposed methodology for assessing competitiveness can be applied for the analysis of other food industry enterprises in Ukraine.

Results of the research implementation. The theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations developed in the thesis on increasing the competitiveness of the enterprise in international markets were presented to the administration of PJSC "Obolon" and received a positive assessment regarding the prospects for implementation.

Keywords: ENTERPRISE COMPETITIVENESS, INTERNATIONAL MARKET, EXPORT, PJSC «OBOLON», BREWING INDUSTRY, NON-ALCOHOLIC BEER, INTEGRAL INDICATOR, STRATEGIC DIRECTIONS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	11
1.1. Економічна сутність та види конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності.....	18
1.3. Сучасні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.....	26
Висновки до розділу 1.....	35
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь».....	38
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та позицій підприємства на міжнародних ринках.....	44
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та її конкурентних переваг на зовнішніх ринках.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	65
3.1. Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	65
3.2. Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках.....	74
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності.....	81
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням глобалізаційних процесів, зростанням конкуренції та нестабільністю зовнішніх ринків. Для вітчизняних підприємств, які здійснюють або планують вихід на міжнародні ринки, ключовим завданням стає забезпечення та підвищення власної конкурентоспроможності. Саме вона є визначальним чинником успішної присутності на зовнішніх ринках, залучення іноземних споживачів та формування позитивного іміджу країни-експортера [1; 3; 15]. Проблема ускладнюється впливом дестабілізуючих факторів, зокрема воєнної агресії, що створює додаткові виклики для українських виробників [18]. Значущість результатів дипломної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій, спрямованих на адаптацію діяльності ПрАТ «Оболонь» до вимог міжнародних ринків, що дозволить зміцнити його конкурентні позиції та підвищити ефективність експортної діяльності.

Аналіз наукової та фахової літератури свідчить, що теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили такі дослідники, як О. Ареф'єва [3], В. Балдинюк [4], О. Вараксіна [8], Н. Євтушенко [13], П. Фісуненко [29], З. Шершньова [32] та інші. Вони розкрили економічну сутність конкурентоспроможності, фактори впливу та методичні підходи до її оцінювання [6; 7; 16; 17]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств харчової промисловості, зокрема пивоварної галузі, на міжнародних ринках в умовах сучасних економічних та геополітичних викликів залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого опрацювання.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути економічну сутність та види конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності;
- охарактеризувати сучасні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності та оцінку конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках;
- визначити стратегічні напрями та розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

База дослідження. Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (ПрАТ «Оболонь») [20; 21; 22].

Методи дослідження. У дипломній роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичні методи (абстрагування, аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція) застосовано для розкриття сутності поняття конкурентоспроможності, класифікації факторів та огляду методичних підходів. Емпіричні методи (порівняння, вимірювання, аналіз рядів динаміки) та методи збору й узагальнення економічної інформації використано для аналізу господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь». Графічний і табличний методи застосовано для наочного представлення результатів аналізу. Методи економічного аналізу та моделювання – для оцінки конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування ефективності запропонованих заходів [2; 5; 8].

Результати дипломної роботи. На основі проведеного дослідження виявлено основні фактори, що стримують розвиток експортної діяльності ПрАТ «Оболонь»; адаптовано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках; сформовано практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності (зокрема, щодо диверсифікації експортних ринків, оптимізації продуктового портфеля та вдосконалення маркетингової стратегії); обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Практична цінність роботи полягає в тому, що розроблені напрями можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Апробація та висвітлення результатів. Основні положення та результати дипломної роботи доповідалися на _____. Результати проведеного дослідження опубліковано у збірнику матеріалів конференції (тези доповіді).

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Економічна сутність та види конкурентоспроможності підприємства

Дослідження конкурентоспроможності підприємства неможливе без чіткого розуміння його економічної сутності, адже від того, який зміст вкладається в це поняття, залежить вибір методик оцінювання, інструментів управління та стратегічних орієнтирів розвитку. Незважаючи на тривалу історію вивчення категорії «конкурентоспроможність» у світовій та вітчизняній економічній науці, на сьогодні не існує єдиного усталеного підходу до її тлумачення. Це пояснюється як багатоаспектністю самого явища, так і динамічністю умов господарювання, які постійно висувають нові вимоги до суб'єктів економічної діяльності [7]. Різноманітність трактувань, які пропонуються в науковій літературі, свідчить про те, що конкурентоспроможність є складною, інтегральною характеристикою підприємства, яка не зводиться до окремих показників його діяльності. У межах даного підрозділу буде здійснено системний аналіз еволюції та сучасного стану наукової думки щодо економічної сутності конкурентоспроможності підприємства, розглянуто основні підходи до її визначення, виокремлено ключові види та запропоновано авторське бачення структури цього поняття.

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» походить від латинського *concurrere* – змагатися, та означає здатність суб'єкта витримувати конкуренцію, тобто протистояння з іншими аналогічними суб'єктами за ринкові позиції. У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність підприємства трактується як його здатність виробляти та реалізовувати товари (роботи, послуги), які за своїми ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів порівняно з товарами конкурентів, за умови ефективного використання наявних ресурсів [4]. Однак таке спрощене розуміння, яке часто зустрічається в практичній літературі, не враховує стратегічного контексту, довгострокової перспективи та впливу зовнішнього середовища.

Аналіз наукових праць за останні роки дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства. Кожен з них акцентує увагу на різних аспектах цього явища, що створює підґрунтя для наукової дискусії. Узагальнення основних підходів, представлених у сучасній економічній літературі, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність підходу	Ключовий критерій
Ресурсний	Конкурентоспроможність визначається наявністю та ефективністю використання унікальних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інтелектуальних), які є рідкісними, цінними та важковідтворюваними	Якість та унікальність ресурсів
Результативний	Конкурентоспроможність ототожнюється з фінансово-економічними результатами діяльності (прибутковість, рентабельність, частка ринку)	Ринкова частка та прибуток
Споживчо-орієнтований	Конкурентоспроможність визначається через здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, за співвідношенням «ціна – якість»	Споживча цінність товару
Адаптаційний	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в тому числі ринкових, технологічних та регуляторних	Гнучкість та адаптивність
Стратегічний	Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства досягати довгострокових цілей розвитку та формувати стійкі конкурентні переваги	Довгострокова стійкість позицій
Інтегральний	Конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, що поєднує ресурсну, ринкову, управлінську та інноваційну складові	Сукупна ефективність за багатьма критеріями

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 6; 8; 10; 14; 16; 32]

Наведена систематизація демонструє, що протягом еволюції економічної думки відбувався поступовий перехід від вузького розуміння конкурентоспроможності як сукупності ринкових результатів до більш широкого та багатовимірного трактування. Так, прихильники ресурсного підходу, зокрема Н.І. Березівська та І.І. Мельник [5, с. 59], слушно зазначають, що саме наявність унікальних, важко відтворюваних ресурсів формує фундамент довгострокової конкурентної переваги. Однак цей підхід має суттєве обмеження: наявність

ресурсів сама по собі ще не гарантує конкурентоспроможності, оскільки вирішальне значення має ефективність їх використання та відповідність ринковим можливостям. Наприклад, підприємство може володіти сучасним обладнанням (ресурсний потенціал), але випускати продукцію, яка не користується попитом через неправильну маркетингову стратегію.

Результативний підхід, який знайшов відображення в працях В.М. Балдинюка [4] та Н.О. Євтушенко і Д.К. Гончара [13], акцентує увагу на досягнутих фінансових показниках та ринковій частці. Безсумнівно, ці показники є важливими індикаторами поточної конкурентоспроможності, однак вони відображають лише минулі результати, а не майбутній потенціал. Крім того, висока прибутковість у короткостроковому періоді може досягатися за рахунок екстенсивних факторів (наприклад, використання дешевої сировини сумнівної якості), що в довгостроковій перспективі призведе до втрати позицій.

Споживчо-орієнтований підхід, який підтримують О.Ю. Бочко та П.І. Кожушко [7], а також М.С. Гавенко та О.О. Орлов [10], зміщує акцент із виробника на споживача. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможним є те підприємство, чия продукція забезпечує найкраще співвідношення «ціна – якість» порівняно з аналогами. Це, безумовно, важливий аспект, особливо для споживчих ринків, але він має два недоліки. По-перше, він зводить конкурентоспроможність підприємства до конкурентоспроможності товару, що не завжди коректно (підприємство може бути конкурентоспроможним навіть при наявності окремих недостатньо конкурентоспроможних товарів у своєму портфелі). По-друге, в умовах ринків високотехнологічної продукції або продукції виробничо-технічного призначення критерій «ціна – якість» є недостатнім, оскільки важливу роль відіграють післяпродажне обслуговування, умови постачання, бренд тощо.

Адаптаційний підхід, обґрунтований О.В. Вараксіною, Т.Є. Іщейкіним та О.М. Онупко [8], а також Я.В. Кацеміром [17], набув особливої актуальності в умовах сучасної нестабільної економіки, що характеризується кризовими явищами, геополітичними потрясіннями та стрімкими технологічними змінами. Дійсно, здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища,

перебудовувати бізнес-процеси та адаптувати стратегію стає критично важливою. В умовах повномасштабної війни в Україні цей підхід набуває особливого значення, адже багато підприємств, зокрема ПрАТ «Оболонь», змушені були оперативно переналаштовувати логістичні ланцюги, змінювати ринки збуту та адаптувати асортимент [18]. Однак, як слушно зазначає О. Арєф'єва [3], адаптація не повинна бути самоціллю – вона має слугувати досягненню стратегічних цілей, а не просто реагуванню на поточні події. Чисто адаптивна поведінка може призвести до втрати стратегічної ініціативи.

Найбільш комплексним, ми вважаємо, є стратегічний підхід, розвинутий у роботах С.Ф. Смерічевського, О.В. Арєф'євої та С.Т. Пілецької [27], а також у фундаментальній праці З.Є. Шершньової [32]. Відповідно до цього підходу, конкурентоспроможність підприємства – це не просто його поточне становище на ринку, а здатність формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі, забезпечуючи стабільне економічне зростання. Саме цей підхід найбільш адекватно відображає сутність конкурентоспроможності як стратегічної категорії. Інтегральний підхід, який пропонується, зокрема, Л.М. Березіною та співавторами [6], а також Т. Ільченко [16], намагається поєднати переваги попередніх підходів, розглядаючи конкурентоспроможність як багатофакторну характеристику, що включає ресурсну, ринкову, управлінську, інноваційну та інші складові.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що жоден з розглянутих підходів окремо не може вважатися абсолютно достатнім для повного розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства. Ми вважаємо найбільш адекватним для цілей даної дипломної роботи є синтез стратегічного та інтегрального підходів.

Тому пропонується таке робоче визначення: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність формувати, підтримувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення вищої споживчої цінності порівняно з конкурентами. Таке визначення, на відміну від багатьох існуючих [1; 7; 29], акцентує увагу не лише на результаті

(перемога в конкурентній боротьбі), а на процесі формування та утримання конкурентних переваг, що має важливе значення для розробки практичних рекомендацій.

Подальший аналіз категорії «конкурентоспроможність підприємства» неможливий без дослідження її видової структури. У науковій літературі існують різні підходи до класифікації видів конкурентоспроможності залежно від різних критеріїв. Так, П.А. Фісуненко пропонує розрізняти конкурентоспроможність за рівнем агрегування (на рівні товару, підприємства, галузі, національної економіки), за часовим горизонтом (поточна, перспективна) та за характером конкурентних переваг (цінова, нецінова) [29, с. 155]. І.М. Дашко доповнює цю класифікацію, виокремлюючи реальну та потенційну конкурентоспроможність, а також конкурентоспроможність внутрішню та зовнішню (на зовнішніх ринках) [11, с. 18]. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває саме міжнародна конкурентоспроможність. На відміну від конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, міжнародна конкурентоспроможність передбачає необхідність врахування значно більшої кількості факторів: валютних коливань, митно-тарифного регулювання, міжнародних стандартів якості, культурних особливостей споживачів, логістичних витрат тощо [2, с. 85]. Як зазначається в аналітичних звітах, українські підприємства пивоварної галузі, включаючи ПрАТ «Оболонь», стикаються з жорсткою конкуренцією з боку міжнародних пивоварних корпорацій, які володіють значно більшими фінансовими та маркетинговими ресурсами [12; 38]. Тому підвищення міжнародної конкурентоспроможності вимагає розробки спеціальних стратегій, що враховують специфіку зовнішніх ринків.

Окремо слід зупинитися на співвідношенні понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентна перевага». У багатьох роботах ці поняття вживаються як синоніми, що є методологічно некоректним. Конкурентна перевага – це певна характеристика підприємства (наприклад, унікальна технологія, сильний бренд, низька собівартість), яка забезпечує йому кращі позиції порівняно з конкурентами [32, с. 218]. Конкурентоспроможність же

є інтегральним результатом реалізації цих переваг на ринку. Іншими словами, конкурентні переваги – це засіб досягнення конкурентоспроможності, тоді як конкурентоспроможність – це здатність використовувати ці засоби для успішної ринкової конкуренції. Наприклад, ПрАТ «Оболонь» має такі конкурентні переваги, як впізнаваний бренд, розгалужена дистрибуційна мережа та власна сировинна база [20]. Однак чи забезпечують ці переваги високу конкурентоспроможність на ринках ЄС – це питання, яке потребує окремого аналізу, адже там діють потужні локальні виробники зі своїми усталеними конкурентними перевагами.

Критичний аналіз наукової літератури виявляє ще одну важливу проблему: більшість існуючих визначень та класифікацій конкурентоспроможності підприємства розроблені для стабільних умов господарювання. Однак сучасна економіка України функціонує в умовах надзвичайно високої невизначеності, спричиненої воєнною агресією, що робить багато «класичних» підходів обмежено придатними. Наприклад, традиційні моделі оцінювання конкурентоспроможності, які базуються на аналізі ринкової частки та фінансових показників за попередні періоди, в умовах війни можуть давати викривлені результати, оскільки структура ринку та ланцюги постачання зазнають радикальних змін [18]. Тому в сучасних умовах значення набувають такі види конкурентоспроможності, як антикризова (здатність зберігати життєздатність в умовах кризи) та адаптивна (здатність швидко переналаштовувати діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища). Ці види конкурентоспроможності поки що недостатньо досліджені у вітчизняній науковій літературі, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, яку можна виміряти один раз і отримати остаточний результат. Вона постійно змінюється під впливом як внутрішніх (зміна стратегії, оновлення асортименту, кадрові зміни), так і зовнішніх (дії конкурентів, зміна споживчих уподобань, технологічні зрушення, зміна регуляторного середовища) факторів. Тому, як слушно зазначають О. Ареф'єва, С. Пілецька та М. Лістрова, управління конкурентоспроможністю має бути безперервним процесом, що включає моніторинг, оцінку, аналіз та корекцію

стратегії [3]. Для ПрАТ «Оболонь», яке працює на висококонкурентному ринку пивоварної продукції, це означає необхідність постійного відстеження дій таких глобальних гравців, як AB InBev та Carlsberg, присутніх на українському ринку [23; 24], а також змін у споживчих трендах, зокрема зростання популярності безалкогольного пива та крафтових сортів [33; 36].

Не можна оминати увагою і дискусію щодо співвідношення категорій «конкурентоспроможність» та «ефективність». Деякі автори практично ототожнюють ці поняття, вважаючи, що конкурентоспроможним є те підприємство, яке ефективно використовує ресурси [4; 14]. Однак ми вважаємо це не зовсім коректно. Ефективність – це більш вузька категорія, яка характеризує співвідношення результатів і витрат. Підприємство може бути дуже ефективним (тобто мати низьку собівартість продукції), але при цьому випускати продукцію, яка не користується попитом через зміну смаків споживачів. Таке підприємство буде ефективним, але неконкурентоспроможним. І навпаки, підприємство може бути конкурентоспроможним (займати значну ринкову частку, мати сильний бренд), але мати відносно низьку операційну ефективність через високі маркетингові витрати. Отже, конкурентоспроможність є більш широким, інтегральним поняттям, ніж ефективність, оскільки включає не лише внутрішню ефективність, а й зовнішню ринкову складову.

Загальновизнаним є факт, що конкурентоспроможність української пивоварної галузі в цілому поступається аналогічним галузям Німеччини, Чехії, Бельгії, що мають багатовікові традиції та впізнавані бренди [36]. Це створює додаткові бар'єри для виходу українських виробників на європейські ринки, оскільки споживачі в цих країнах часто мають сформовані переваги щодо місцевої продукції. Тому підвищення конкурентоспроможності окремого підприємства на міжнародних ринках вимагає не лише внутрішніх покращень, а й подолання негативного впливу «образу країни походження». Це можна зробити, зокрема, через сертифікацію за міжнародними стандартами, участь у міжнародних виставках та конкурсах, розвиток експорту продукції у сегменті крафтового пива, де походження часто сприймається як ознака автентичності, а не недолік [39].

Підсумовуючи розгляд економічної сутності та видів конкурентоспроможності підприємства, можна зробити кілька важливих висновків, які матимуть значення для подальшого дослідження. По-перше, конкурентоспроможність є складною, багатоаспектною та динамічною категорією, яка не може бути зведена до жодного окремого показника або підходу. По-друге, вибір того чи іншого підходу до визначення конкурентоспроможності має визначатися цілями дослідження та умовами, в яких діє підприємство. Для підприємств, що працюють у нестабільному середовищі, ключового значення набувають адаптаційний та антикризовий аспекти конкурентоспроможності. По-третє, для цілей даної дипломної роботи найбільш адекватним є поєднання стратегічного та інтегрального підходів, що дозволяє врахувати як довгострокову перспективу, так і багатофакторність явища. Нарешті, аналіз видів конкурентоспроможності показує, що міжнародна конкурентоспроможність має свою специфіку порівняно з внутрішньою, і потребує врахування додаткових факторів, пов'язаних з міжнародним середовищем. Ці висновки створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу факторів впливу на конкурентоспроможність (підрозділ 1.2) та методичних підходів до її оцінювання (підрозділ 1.3).

1.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності

Після з'ясування економічної сутності та видової структури конкурентоспроможності підприємства, що було зроблено в попередньому підрозділі, закономірно постає питання: які чинники визначають рівень конкурентоспроможності, особливо коли йдеться про діяльність на міжнародних ринках? Відповідь на це питання має не лише теоретичне, але й суттєве практичне значення, оскільки дозволяє виявити «точки прикладання» управлінських зусиль для її підвищення. У сучасній економічній науці проблема факторів конкурентоспроможності є однією з найбільш дискусійних: існують різноманітні класифікації, які відрізняються як за критеріями, так і за повнотою охоплення. Ускладнюється ситуація тим, що в умовах міжнародної діяльності набір факторів

розширюється за рахунок специфічних чинників, пов'язаних із міждержавними відмінностями, а ступінь їх впливу може суттєво варіюватися залежно від конкретного ринку. Тому метою даного підрозділу є систематизація та критичний аналіз факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках, з урахуванням сучасних умов господарювання українських підприємств.

Перш ніж перейти до безпосереднього аналізу факторів, необхідно зробити важливе термінологічне уточнення. У науковій літературі поряд з терміном «фактори» часто вживаються поняття «детермінанти», «драйвери», «рушійні сили» та «умови» конкурентоспроможності. Як слушно зазначає І.М. Дашко, фактори – це ті чинники, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності, тоді як умови створюють середовище для реалізації цього впливу [11, с. 22]. Наприклад, наявність кваліфікованих кадрів – це фактор, а стан ринку праці – умова, яка визначає можливість залучення таких кадрів. У даній роботі під факторами розумітимуться будь-які явища, процеси та характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які справляють вплив (позитивний або негативний) на його здатність конкурувати на міжнародних ринках.

Узагальнення наукових підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності дозволяє стверджувати, що більшість авторів [6; 8; 13; 16; 17; 32] поділяють їх на дві великі групи: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні фактори знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і можуть бути змінені в результаті управлінських рішень. Зовнішні фактори, навпаки, є об'єктивними умовами середовища, які підприємство, як правило, не може змінити, але має враховувати та адаптуватися до них. В умовах міжнародної діяльності цей поділ набуває особливої гостроти, оскільки кількість зовнішніх факторів, що діють на різних національних ринках, значно зростає. Систематизацію основних груп факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності, наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках

Група факторів	Складові	Характер впливу	Можливість контролю з боку підприємства
Внутрішні: ресурсні	Матеріально-технічна база, фінансові ресурси, технології, інтелектуальний капітал, інформаційне забезпечення	Прямий, визначальний	Високий
Внутрішні: управлінські	Стратегія, організаційна структура, система менеджменту якості, маркетингова політика, кадровий менеджмент	Прямий, середній за тривалістю	Високий
Внутрішні: ринкові (результативні)	Частка ринку, лояльність споживачів, ефективність збуту, цінова політика	Зворотний (результат фактор) –	Середній
Зовнішні: міжнародне макросередовище	Політична стабільність, правова система, валютне регулювання, митна політика, міжнародні стандарти	Опосередкований, довгостроковий	Низький (адаптація)
Зовнішні: міжнародне мезосередовище (галузеві)	Рівень конкуренції в галузі, бар'єри входу на ринок, технологічний рівень галузі, наявність постачальників та інфраструктура	Прямий, середньостроковий	Низький (часткова адаптація)
Зовнішні: країни-імпортера	Культурні особливості, споживчі уподобання, рівень доходів населення, демографічні тренди	Прямий, коротко- та середньостроковий	Дуже низький
Специфічні фактори міжнародної діяльності	Валютні ризики, мовні бар'єри, міжнародна логістика, країна походження, міжнародні сертифікати	Прямий, часто критичний	Низький або середній

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 5; 8; 13; 16; 27]

Наведена систематизація демонструє багатовимірність факторного впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності. Звертає на себе увагу той факт, що зі зростанням рівня інтернаціоналізації діяльності частка факторів, які підприємство може безпосередньо контролювати, суттєво зменшується. Якщо на внутрішньому ринку підприємство може впливати на більшість зовнішніх факторів (через лобіювання інтересів, участь у галузевих асоціаціях тощо), то на міжнародному ринку воно стає «чужинцем», який має діяти в умовах, що вже сформувалися без його участі [2, с. 88]. Це створює принципово

нову ситуацію, коли успіх залежить не стільки від здатності змінювати середовище, скільки від здатності швидко та адекватно адаптуватися до нього.

Розглянемо детальніше кожен з груп факторів. Внутрішні ресурсні фактори традиційно вважаються фундаментом конкурентоспроможності. До них належать: стан основних засобів, наявність та доступність фінансових ресурсів, рівень технологій, якість інтелектуального капіталу, інформаційне забезпечення [5; 8]. Як зазначають Л.М. Березіна та співавтори, саме унікальність та важковідтворюваність ресурсної бази створює стійкі конкурентні переваги [6,]. Для міжнародної діяльності значення ресурсних факторів дещо видозмінюється. Наприклад, такий ресурс, як «виробничі потужності», може мати різну цінність залежно від того, чи дозволяють ці потужності випускати продукцію, що відповідає міжнародним стандартам. Як свідчить досвід українських підприємств, зокрема ПрАТ «Оболонь», наявність сучасного обладнання є необхідною, але недостатньою умовою для успішного експорту – не менш важливим є наявність міжнародних сертифікатів якості та відповідність стандартам ISO, HACCP тощо [20; 26].

Внутрішні управлінські фактори включають стратегію підприємства, організаційну структуру, систему менеджменту, маркетингову політику, кадровий менеджмент. Ці фактори визначають те, як підприємство використовує наявні ресурси. О. Ареф'єва, С. Пілецька та М. Лістрова слушно зазначають, що в умовах турбулентного зовнішнього середовища саме якість стратегічного управління стає ключовим фактором конкурентоспроможності [3]. Особливе значення для міжнародної діяльності мають такі управлінські фактори, як: наявність чіткої експортної стратегії, адаптація маркетингової політики до особливостей конкретних зарубіжних ринків, наявність персоналу, що володіє іноземними мовами та знаннями міжнародного бізнесу. Як показує практика, багато українських підприємств, маючи конкурентоспроможну продукцію, зазнають невдач на зовнішніх ринках саме через недостатню управлінську компетентність у сфері міжнародного маркетингу та міжкультурної комунікації [18].

На відміну від ресурсних та управлінських факторів, які є «вхідними», внутрішні ринкові (результативні) фактори є «вихідними» – вони відображають результат реалізації конкурентних переваг на ринку. До них відносяться: частка ринку, лояльність споживачів, ефективність системи збуту, цінова політика. Однак, як зазначає В.М. Балдинюк, ці фактори мають подвійну природу: з одного боку, вони є результатом конкурентоспроможності, з іншого – самі виступають факторами її подальшого підвищення (ефект зворотного зв'язку) [4]. Наприклад, висока частка ринку створює ефект масштабу, що знижує витрати та підвищує конкурентоспроможність. Для підприємств, що виходять на новий міжнародний ринок, цей ефект відсутній, тому перші кроки є найбільш складними та витратними.

Переходячи до аналізу зовнішніх факторів, необхідно підкреслити, що саме вони створюють ту специфіку міжнародної діяльності, яка кардинально відрізняє її від роботи на внутрішньому ринку. Фактори міжнародного макросередовища охоплюють політичну стабільність у країні-імпортері, стан правової системи, валютне регулювання, митну політику, а також систему міжнародних стандартів. Як слушно зауважують Н. Ковальчук та А. Калугарь, для українських підприємств в умовах воєнного стану ці фактори набувають критичного значення, оскільки геополітична нестабільність безпосередньо впливає на сприйняття українських товарів за кордоном та на умови торгівлі [18]. Крім того, важливим є те, що ці фактори діють не лише в країні-імпортері, але й в країні-експортері, а також на наднаціональному рівні (наприклад, правила СОТ, Угода про асоціацію з ЄС).

Фактори міжнародного мезосередовища (галузеві) включають рівень конкуренції в галузі на цільовому ринку, бар'єри входу на ринок, технологічний рівень галузі, наявність розвиненої інфраструктури (логістичної, фінансової, консультаційної). Як зазначається в аналітичних звітах, європейський ринок пива характеризується дуже високим рівнем концентрації: більше 70% ринку контролюється кількома великими міжнародними корпораціями, які мають значні фінансові ресурси та впізнавані бренди [36]. Це створює високі бар'єри входу для нових гравців, особливо з країн, які не є традиційними пивоварними державами. З

іншого боку, сегмент крафтового пива та безалкогольних напоїв є менш концентрованим і більш відкритим для нових виробників, що створює можливості для українських підприємств [38; 39].

Фактори країни-імпортера (споживчі) є, мабуть, найбільш різноманітною та важкопрогнозованою групою факторів. Вони включають культурні особливості, смаки та уподобання споживачів, рівень доходів населення, демографічні тренди. Як зазначає П.А. Фісуненко, в міжнародному маркетингу помилки, пов'язані з недостатнім врахуванням культурних особливостей, є одними з найдорожчих [29]. Наприклад, смакові уподобання споживачів пива суттєво різняться між країнами: у Німеччині переважають лагери, у Бельгії – елі та вітбіри, у Великій Британії – елі та стаути, у Чехії – пільзнери. Крім того, важливим фактором є ставлення споживачів до імпортного пива взагалі та до пива з України зокрема. Позитивний імідж українських харчових продуктів (натуральність, відсутність ГМО) може бути конкурентною перевагою, але стереотипи про низьку якість продукції з пострадянських країн – перешкодою.

Специфічні фактори міжнародної діяльності заслуговують на окремий розгляд, оскільки вони не мають аналогів при роботі на внутрішньому ринку. До них відносяться: валютні ризики, мовні бар'єри, складність та вартість міжнародної логістики, фактор «країни походження», необхідність отримання міжнародних сертифікатів та дозволів. С.Ф. Смерічевський, О.В. Ареф'єва та С.Т. Пілецька слушно зазначають, що управління валютними ризиками є критично важливою компетенцією для будь-якого експортера, оскільки навіть незначні коливання курсів можуть зробити ціну продукції неконкурентною [27, с. 113]. Для ПрАТ «Оболонь», яке здійснює експортні операції в різних валютах, питання хеджування валютних ризиків є надзвичайно актуальним. Ще одним важливим специфічним фактором є необхідність адаптації продукції до вимог країни-імпортера – це може стосуватися як складу продукту (наприклад, використання дозволених харчових добавок), так і упаковки (мова етикетки, вимоги до маркування) [2, с. 90].

Проведений аналіз факторів конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках дозволяє виявити низку суттєвих дискусійних моментів та

прогалин у сучасних дослідженнях. По-перше, більшість класифікацій є статичними – вони фіксують набір факторів у певний момент часу, але не враховують зміни їх вагомості в динаміці. Однак досвід показує, що в різні періоди життєвого циклу підприємства та на різних етапах його інтернаціоналізації значимість окремих факторів може суттєво змінюватися. Наприклад, на початковому етапі виходу на зовнішній ринок ключовими є фактори, пов'язані з маркетинговими дослідженнями та вибором каналів збуту, тоді як на етапі закріплення – фактори лояльності споживачів та сервісного обслуговування [10, с. 52].

По-друге, у науковій літературі недостатньо уваги приділяється аналізу синергетичних ефектів від взаємодії різних факторів. Часто окремі фактори розглядаються ізольовано, тоді як на практиці їх вплив є комплексним та нелінійним. Наприклад, сприятливий інвестиційний клімат у країні-імпортері (зовнішній фактор) може значно посилювати позитивний ефект від інвестицій у розвиток бренду (внутрішній фактор), а нестабільна політична ситуація – повністю нівелювати навіть найкращі конкурентні переваги. Тому перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей, що враховують не лише окремі фактори, але й їх взаємодію.

По-третє, більшість досліджень факторів конкурентоспроможності виконані для стабільних, передбачуваних умов господарювання. Однак сучасна економіка, особливо в Україні, характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності. В умовах війни та післявоєнної відбудови значення багатьох «традиційних» факторів може змінюватися. Наприклад, такий фактор, як «логістична інфраструктура», в умовах блокування морських портів набуває критичного значення, а фактор «ціна» – дещо втрачає, оскільки безпека та надійність поставок стають пріоритетними для багатьох імпортерів [18]. Це означає, що для українських підприємств-експортерів в сучасних умовах необхідно розробляти спеціальні адаптивні моделі управління конкурентоспроможністю, які враховують специфіку військового часу.

Особливий інтерес у контексті дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках становить аналіз факторів, характерних саме для пивоварної галузі. На основі аналізу галузевих звітів [12; 33; 36; 38] можна виокремити такі специфічні галузеві фактори: 1) наявність доступу до якісної сировини (солоду, хмелю, води), що є критичним для якості пива; 2) технологічний рівень виробництва (ступінь автоматизації, дотримання температурних режимів, тривалість витримки); 3) ширина асортименту та здатність виробляти різні сорти пива (від масових лагерів до крафтових елів та стаутів); 4) наявність власних джерел води та очисних споруд; 5) екологічність виробництва (особливо важлива для європейського ринку); 6) наявність сертифікатів якості за міжнародними стандартами; 7) історія бренду та його впізнаваність; 8) ефективність дистрибуційної мережі.

Як зазначається в аналітичних матеріалах, українські пивоварні підприємства, включаючи ПрАТ «Оболонь», мають певні конкурентні переваги перед західними виробниками: нижчу собівартість продукції (за рахунок дешевшої робочої сили та енергоносіїв), традиції пивоваріння, що сягають ще дорядянських часів, а також здатність виробляти пиво за оригінальними рецептами. Однак є й суттєві недоліки: слабший бренд на міжнародній арені, менші маркетингові бюджети, проблеми з логістикою через воєнний стан [12; 38]. Тому для підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках ПрАТ «Оболонь» необхідно сконцентрувати зусилля на тих факторах, які воно може контролювати (внутрішніх), водночас адаптуючись до дії зовнішніх факторів. Важливим теоретичним внеском у розуміння факторів міжнародної конкурентоспроможності є модель М. Портера («детермінанти конкурентної переваги країн»), яка, хоча й розроблена на рівні країн та галузей, має безпосереднє значення для аналізу конкурентоспроможності окремого підприємства. Відповідно до цієї моделі, конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках визначається чотирма групами факторів: 1) факторні умови (наявність необхідних ресурсів, інфраструктури); 2) умови попиту (вимогливість місцевих споживачів); 3) споріднені та підтримуючі галузі (наявність постачальників, суміжників світового

рівня); 4) стратегія, структура та суперництво фірм (рівень внутрішньогалузевої конкуренції) [32, с. 230]. Аналізуючи українську пивоварну галузь через призму цієї моделі, можна зазначити, що факторні умови в Україні є загалом сприятливими (наявність води, вирощування ячменю та хмелю), але умови попиту (вимогливість українських споживачів) є значно нижчими, ніж у Німеччині чи Чехії, що стримує розвиток інновацій та підвищення якості.

На основі проведеного аналізу факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності можна зробити такі висновки, які матимуть значення для подальшого дослідження. По-перше, система факторів, що визначають міжнародну конкурентоспроможність, є значно складнішою та багатовимірнішою порівняно з внутрішньою конкурентоспроможністю, що обумовлено дією додаткових факторів, пов'язаних з міждержавними відмінностями. По-друге, більшість зовнішніх факторів, особливо на рівні міжнародного макросередовища та країни-імпортера, знаходяться поза безпосереднім контролем підприємства, тому ключовим завданням управління є не стільки зміна цих факторів, скільки адаптація до них та використання відкриваються ними можливостей. По-третє, аналіз специфічних факторів пивоварної галузі показує, що для ПрАТ «Оболонь» ключовими напрямками підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках є: підвищення якості та відповідності міжнародним стандартам, розвиток бренду та маркетингових комунікацій на цільових ринках, оптимізація логістичних витрат, а також пошук нішових сегментів (крафтове пиво, безалкогольні напої), де конкуренція є менш інтенсивною. Ці висновки створюють теоретичне підґрунтя для переходу до наступного підрозділу, в якому будуть розглянуті методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.

1.3 Сучасні методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках

Якщо в попередніх підрозділах було з'ясовано, що конкурентоспроможність є багатоаспектною категорією, а фактори, які її формують на зовнішніх ринках, різноманітні та часто різноспрямовані, то тепер постає логічне запитання: як цю

конкурентоспроможність виміряти? Адже без кількісного виміру будь-яке управління перетворюється на сукупність інтуїтивних рішень. У науковій літературі запропоновано десятки різних методик, але жодна з них не стала загальновизнаним стандартом. Одні методи надто спрощені, інші – надто складні для практичного застосування, треті – не враховують специфіку міжнародної діяльності. Тому завдання цього підрозділу – не просто перерахувати існуючі підходи, а розібратися, які з них дійсно працюють для оцінювання позицій підприємства на зовнішніх ринках, а які є лише теоретичними конструкціями, малопридатними для реального бізнесу.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що проблема оцінювання конкурентоспроможності підприємства має тривалу історію досліджень. Як зазначає І.М. Дашко, перші методики оцінювання конкурентоспроможності з'явилися ще в 1960-1970-х роках у рамках досліджень стратегічного маркетингу та управління [11, с. 28]. З того часу відбулася значна еволюція: від простих однофакторних моделей до складних багатофакторних інтегральних систем. Сучасна класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства є досить розгалуженою. На основі узагальнення підходів, запропонованих у працях [6; 10; 16; 19; 29], можна виокремити кілька основних груп методів: матричні методи; методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції; методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном; методи, що використовують багатовимірний статистичний аналіз, а також методи експертних оцінок. Систематизацію цих методів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Зміст методу	Переваги	Недоліки	Можливість застосування для оцінки на зовнішніх ринках
Матричні методи (матриця БКГ, Мак-Кінсі,	Побудова матриць, в яких позиція підприємства	Наочність, простота розрахунків,	Спрощеність (враховують лише 2	Обмежена (потребують даних про

Продовження табл. 1.3

Ансоффа, Портера)	визначається двома координатами (наприклад, «темпи зростання ринку – відносна частка ринку»)	можливість стратегічної інтерпретації	фактори), статичність, не враховують якісні характеристики	частку ринку, що важко отримати для нових зовнішніх ринків)
Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції	Розрахунок інтегрального показника на основі оцінки групових показників (ефективність виробництва, фінансова стійкість, маркетинг, інновації)	Багатофакторність, врахування різних аспектів діяльності	Складність збору даних, суб'єктивність вагових коефіцієнтів, проблеми порівнянності	Придатний (за умови адаптації показників до умов зовнішніх ринків)
Методи порівняння з еталоном (бенчмаркінг)	Порівняння показників підприємства з показниками лідера ринку (еталоном)	Орієнтація на найкращі практики, виявлення розривів	Складність отримання достовірних даних про конкурентів, етalon може бути недосяжним	Обмежена (на зовнішньому ринку важко отримати точні дані про конкурентів)
Методи багатовимірного статистичного аналізу (факторний, кластерний, дискримінантний)	Застосування статистичних методів для виявлення латентних факторів та групування підприємств	Об'єктивність, можливість обробки великих масивів даних	Висока складність, потреба у спеціальному програмному забезпеченні, велика вибірка даних	Придатний (за наявності достатнього масиву статистичних даних)
Методи експертних оцінок	Усереднення думок експертів щодо окремих аспектів конкурентоспроможності	Можливість врахування якісних, неформалізованих характеристик	Високий рівень суб'єктивізму, складність підбору компетентних експертів	Широко застосовується (особливо при виході на нові ринки)
Комплексні (інтегральні) методи	Поєднання кількісних та якісних методів, розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності	Узгодження різних аспектів, гнучкість	Складність методології, проблема агрегування різномірних показників	Найбільш придатний (дозволяє врахувати специфіку зовнішнього ринку)

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 10; 11; 16; 19; 29]

Жоден з методів не є універсальним, а вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, наявної інформації та специфіки ринку. Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках найбільш придатними, як видно з таблиці, є комплексні (інтегральні) методи, а також методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, оскільки вони дозволяють врахувати багатофакторність явища та специфіку міжнародного середовища.

Розглянемо детальніше найбільш поширені методичні підходи. Матричні методи (Бостонської консалтингової групи, «Мак-Кінсі», «Ансоффа», М. Портера) є одними з найстаріших та найбільш наочних. В основі цих методів лежить побудова матриці, в якій позиція підприємства визначається двома координатами. Наприклад, матриця БКГ використовує координати «темپ зростання ринку» та «відносна частка ринку», виділяючи чотири типи бізнес-одиниць: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «собаки» [19, с. 498]. Як зазначають В. Онищенко, Д. Кононенко та М. Чупін, простота та наочність матричних методів робить їх дуже популярними в практиці стратегічного управління [19, с. 499]. Однак для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках ці методи мають суттєві обмеження: по-перше, вони враховують лише два фактори, що є явним спрощенням; по-друге, для розрахунку частки ринку необхідно мати достовірні дані про обсяги продажів усіх конкурентів на цільовому ринку, що для зовнішнього ринку часто є проблематичним; по-третє, матричні методи є статичними – вони фіксують стан на певний момент, але не враховують динаміки [11, с. 30].

Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності на основі оцінки кількох групових показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства: ефективність виробничої діяльності, фінансову стійкість, ефективність маркетингової діяльності, інноваційну активність, кадровий потенціал тощо [6; 16]. Як зазначає В.М. Балдинюк, перевагою цього підходу є його багатофакторність та можливість врахувати різноманітні аспекти діяльності підприємства [4]. Однак цей підхід має й недоліки: по-перше, складність збору достовірних даних для всіх показників, особливо для конкурентів на зовнішньому

ринку; по-друге, проблема визначення вагових коефіцієнтів для окремих показників (зазвичай використовуються експертні оцінки, що вносить суб'єктивність); по-третє, складність забезпечення порівнянності показників для різних підприємств через різні методики обліку.

Методи порівняння з еталоном (бенчмаркінг) передбачають порівняння показників діяльності підприємства з показниками підприємства-лідера (еталону) на цільовому ринку. Як слушно зауважують М.С. Гавенко та О.О. Орлов, бенчмаркінг є потужним інструментом виявлення «вузьких місць» та визначення напрямів удосконалення діяльності [10, с. 52]. Для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках цей метод є особливо цінним, оскільки дозволяє зрозуміти, за якими саме параметрами підприємство відстає від місцевих та глобальних конкурентів. Головною проблемою є отримання достовірних даних про діяльність підприємства-еталону, особливо якщо воно не є публічним або діє в іншій юрисдикції. Крім того, сліпа копія успішних практик без урахування специфіки власного підприємства може не дати бажаного ефекту.

Методи багатовимірної статистичної аналізи (факторний, кластерний, дискримінантний аналіз) є найбільш об'єктивними, оскільки дозволяють виявити латентні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, без попереднього задання вагових коефіцієнтів [19, с. 502]. Ці методи є надзвичайно складними, вимагають значної статистичної вибірки (мінімум 30-50 підприємств) та спеціального програмного забезпечення. Для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішньому ринку застосування цих методів ускладнюється тим, що отримання великого масиву даних про іноземних конкурентів є проблематичним. Тому ці методи частіше використовуються в макроекономічних дослідженнях (на рівні галузей, регіонів, країн), ніж на рівні окремого підприємства [29, с. 158].

Методи експертних оцінок передбачають залучення групи експертів для оцінювання окремих аспектів конкурентоспроможності за певною шкалою з подальшим усередненням результатів. Ці методи широко застосовуються, особливо в ситуаціях, коли кількісні дані відсутні або недостатні. Як зазначає

Я.В. Кацемір, перевагою експертних методів є можливість врахування якісних, неформалізованих характеристик, таких як імідж підприємства, репутація бренду, якість управління [17, с. 49]. Головним недоліком є високий рівень суб'єктивізму, адже результати оцінки залежать від компетентності, досвіду та навіть настрою експертів. Для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках особливо гострою є проблема підбору компетентних експертів, які добре знають специфіку цільового ринку.

Комплексні (інтегральні) методи є, на думку більшості дослідників [6; 16; 29], найбільш адекватними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони поєднують кількісні та якісні методи, дозволяючи врахувати багатофакторність явища. Як правило, інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується як зважена сума часткових показників, що характеризують різні аспекти діяльності. Для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках комплексні методи є найбільш придатними, оскільки дозволяють врахувати специфічні фактори міжнародного середовища. Саме такий підхід буде використано в аналітичній частині даної роботи для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Як зазначає П.А. Фісуненко, якщо для внутрішнього ринку природною базою порівняння є найближчі конкуренти на тому ж ринку, то для зовнішнього ринку ситуація є складнішою [29]. По-перше, необхідно обрати, з ким саме порівнювати підприємство: з місцевими виробниками (які мають перевагу в знанні ринку), з міжнародними корпораціями (які мають перевагу в ресурсах), чи з іншими експортерами (які знаходяться в подібних умовах). По-друге, важливо враховувати специфіку країни походження: один і той самий об'єктивний показник (наприклад, собівартість) може мати різне конкурентне значення залежно від країни-виробника (ефект «країни походження»). Тому при оцінюванні конкурентоспроможності на зовнішньому ринку доцільно використовувати кілька баз порівняння одночасно.

Для кращого розуміння структури інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку нижче наведено рис. 1.1, який візуалізує складові цього показника та зв'язки між ними.

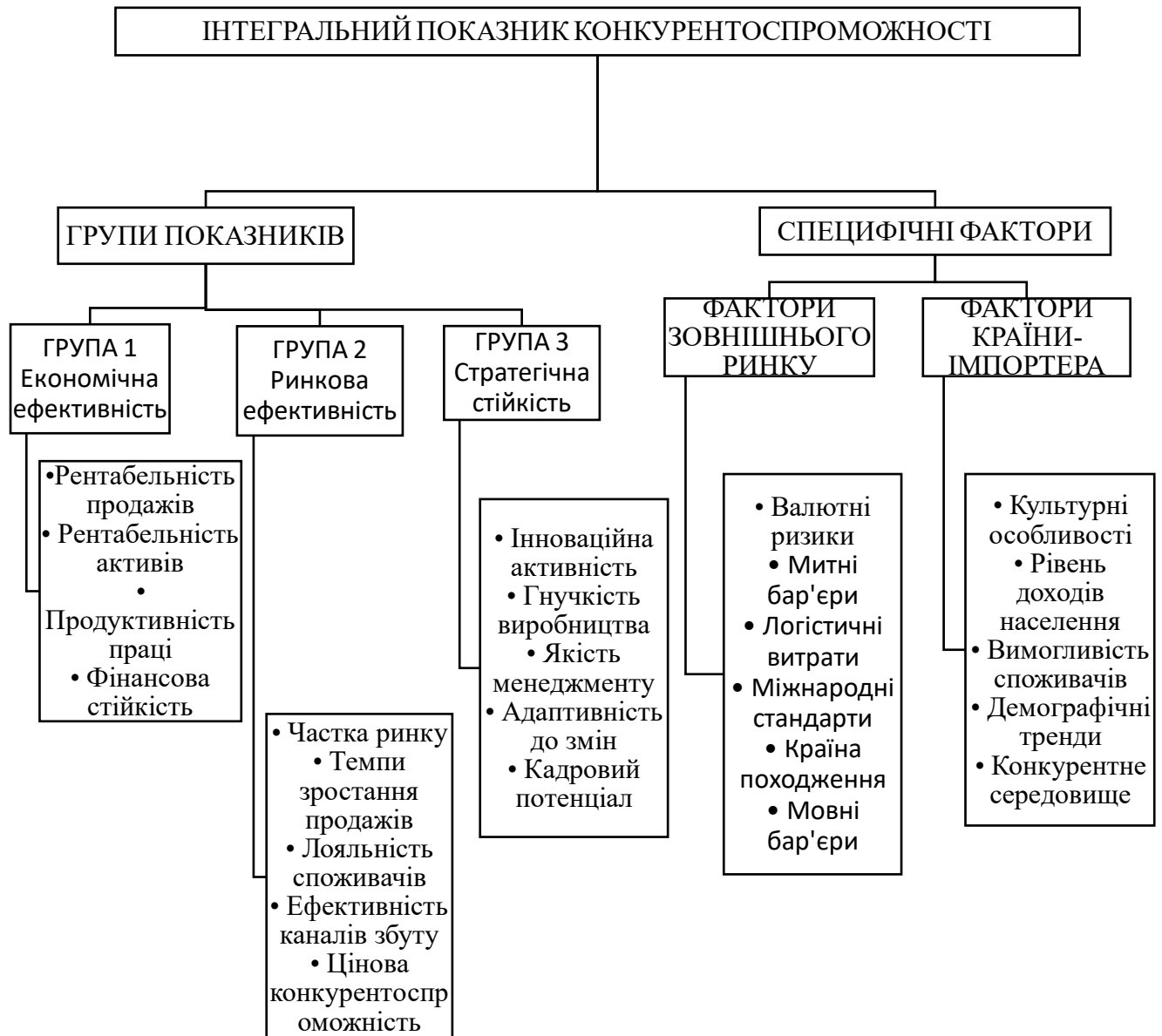


Рисунок 1.1 - Структура інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

Розроблено автором на основі [6; 16; 29]

Як видно з рисунку, цей показник має ієрархічну структуру та включає три основні групи показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства, а також дві групи специфічних факторів, що враховують особливості зовнішнього ринку та країни-імпортера. Така структура дозволяє, з одного боку,

забезпечити комплексність оцінки (врахувати різноманітні аспекти), а з іншого – гнучкість (можливість змінювати набір показників та вагові коефіцієнти залежно від специфіки ринку).

Перша група – «економічна ефективність» – характеризує внутрішню ефективність діяльності підприємства, його здатність генерувати прибуток та ефективно використовувати ресурси. До цієї групи входять такі показники, як рентабельність продажів, рентабельність активів, продуктивність праці, фінансова стійкість [4]. Ці показники є важливими, оскільки саме вони визначають здатність підприємства фінансувати свою діяльність на зовнішньому ринку, включаючи маркетингові витрати та адаптацію продукції.

Друга група – «ринкова ефективність» – характеризує позиції підприємства на цільовому зовнішньому ринку. До цієї групи входять частка ринку, темпи зростання продажів, рівень лояльності споживачів, ефективність каналів збуту, цінова конкурентоспроможність [10, с. 53]. Як слушно зазначає О.Ю. Бочко, саме ринкові показники є найбільш безпосереднім відображенням конкурентоспроможності, оскільки вони фіксують реальну поведінку споживачів [7].

Третя група – «стратегічна стійкість» – характеризує довгострокові конкурентні переваги підприємства, його здатність підтримувати та розвивати свою конкурентоспроможність у майбутньому. До цієї групи входять інноваційна активність, гнучкість виробництва, якість менеджменту, адаптивність до змін, кадровий потенціал [3; 27]. Ці показники є особливо важливими для оцінювання потенціалу підприємства на зовнішніх ринках, де умови конкуренції можуть швидко змінюватися.

Проаналізуємо дві групи специфічних факторів, які враховують особливості зовнішнього ринку. «Специфічні фактори зовнішнього ринку» включають валютні ризики, митні бар'єри, логістичні витрати, необхідність дотримання міжнародних стандартів, фактор «країни походження», мовні бар'єри [2, с. 90]. Ці фактори можуть мати суттєвий вплив на конкурентоспроможність, іноді навіть більший, ніж внутрішні показники ефективності. Наприклад, навіть дуже ефективне

підприємство може виявитися неконкурентоспроможним на зовнішньому ринку через високі мита або логістичні витрати.

«Фактори країни-імпортера» включають культурні особливості, рівень доходів населення, вимогливість споживачів, демографічні тренди, конкурентне середовище. Ці фактори визначають, наскільки продукція підприємства відповідає очікуванням та можливостям споживачів на цільовому ринку. Як зазначає З.Є. Шершньова, саме недостатнє врахування цих факторів є однією з головних причин невдач при виході на зовнішні ринки [32, с. 245].

Інтегральний показник конкурентоспроможності не є статичною величиною. Він має розраховуватися в динаміці, що дозволяє відстежувати зміни конкурентної позиції підприємства та оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень. Крім того, при оцінюванні конкурентоспроможності на різних зовнішніх ринках можуть використовуватися різні набори показників та вагові коефіцієнти, оскільки специфіка ринків може суттєво відрізнятися.

Отже, проведений аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, незважаючи на значну кількість існуючих методик, жодна з них не є універсальною – вибір конкретного методу залежить від цілей дослідження, наявної інформації та специфіки ринку. По-друге, для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках найбільш придатними є комплексні (інтегральні) методи, які дозволяють врахувати багатofакторність явища та специфіку міжнародного середовища. По-третє, запропонована в роботі структура інтегрального показника може бути використана як методологічна основа для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках в аналітичній частині роботи. При цьому необхідно буде адаптувати набір показників до специфіки пивоварної галузі та конкретних цільових ринків. По-четверте, поряд з кількісними показниками важливу роль відіграють якісні характеристики та експертні оцінки, особливо при аналізі таких факторів, як імідж бренду, лояльність споживачів, культурна відповідність тощо. Ці висновки завершують теоретичну частину дослідження та створюють

методологічне підґрунтя для проведення аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках у другому розділі дипломної роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретичне дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» в контексті міжнародної діяльності. На основі аналізу, систематизації та критичного осмислення наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів сформульовано низку висновків, які мають як теоретичне, так і прикладне значення для подальшого аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

1. Проведений аналіз економічної сутності конкурентоспроможності підприємства засвідчив відсутність єдиного усталеного підходу до її тлумачення, що пояснюється багатоаспектністю та динамічністю цього явища. Узагальнення існуючих підходів (ресурсного, результативного, споживчо-орієнтованого, адаптаційного, стратегічного та інтегрального) дозволило виявити їхні переваги та обмеження. Встановлено, що жоден з підходів окремо не є достатнім для повного розкриття сутності конкурентоспроможності, особливо в умовах міжнародної діяльності. Тому для цілей даної роботи запропоновано авторське визначення, яке синтезує стратегічний та інтегральний підходи: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність формувати, підтримувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення вищої споживчої цінності порівняно з конкурентами.

2. Класифікація видів конкурентоспроможності за різними критеріями (рівнем агрегування, часовим горизонтом, характером конкурентних переваг) дозволила виокремити міжнародну конкурентоспроможність як особливий об'єкт дослідження. Вона, на відміну від внутрішньої, передбачає врахування значно більшої кількості факторів: валютних коливань, митно-тарифного регулювання, міжнародних стандартів якості, культурних особливостей споживачів, логістичних витрат тощо. В умовах воєнного стану в Україні особливого значення набувають

антикризова та адаптивна складові конкурентоспроможності, які поки що недостатньо досліджені у вітчизняній науковій літературі. Встановлено, що конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, яка потребує постійного моніторингу та коригування управлінських рішень.

3. Здійснено системний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності. На основі узагальнення наукових підходів запропоновано класифікацію факторів за сімома групами: внутрішні ресурсні, внутрішні управлінські, внутрішні ринкові (результативні), зовнішні міжнародного макросередовища, зовнішні міжнародного мезосередовища (галузеві), зовнішні країни-імпортера та специфічні фактори міжнародної діяльності. Виявлено, що зі зростанням рівня інтернаціоналізації діяльності частка факторів, які підприємство може безпосередньо контролювати, суттєво зменшується. Більшість зовнішніх факторів знаходяться поза безпосереднім контролем підприємства, тому ключовим завданням управління стає адаптація до них та використання можливостей, що відкриваються.

4. Стосовно ПрАТ «Оболонь» визначено, що ключовими напрямками підвищення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках є: підвищення якості та відповідності міжнародним стандартам, розвиток бренду та маркетингових комунікацій на цільових ринках, оптимізація логістичних витрат, а також пошук нішових сегментів (крафтове пиво, безалкогольні напої), де конкуренція є менш інтенсивною. Аналіз галузевих звітів показав, що українські пивоварні підприємства мають такі конкурентні переваги, як нижча собівартість продукції та традиції пивоваріння, однак поступаються міжнародним корпораціям у впізнаваності брендів та маркетингових бюджетах.

5. Проведено порівняльний аналіз сучасних методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках. Розглянуто матричні методи, методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції, методи порівняння з еталоном (бенчмаркінг), методи багатовимірного статистичного аналізу, методи експертних оцінок та комплексні (інтегральні) методи. Встановлено, що жоден з методів не є універсальним – вибір конкретного

методу залежить від цілей дослідження, наявної інформації та специфіки цільового ринку. Для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках найбільш придатними є комплексні (інтегральні) методи, оскільки вони дозволяють врахувати багатофакторність явища та специфіку міжнародного середовища.

6. Розроблено структуру інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку, яка включає три основні групи показників (економічна ефективність, ринкова ефективність, стратегічна стійкість) та дві групи специфічних факторів (фактори зовнішнього ринку та фактори країни-імпортера). Ця структура може бути використана як методологічна основа для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в аналітичній частині роботи. Важливим висновком є те, що поряд з кількісними показниками значну роль відіграють якісні характеристики та експертні оцінки, особливо при аналізі таких факторів, як імідж бренду, лояльність споживачів, культурна відповідність тощо.

7. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках є складною, багатофакторною та динамічною категорією, яка потребує комплексного підходу до її оцінювання та управління. Успішне функціонування на зовнішніх ринках вимагає від підприємства не лише високої внутрішньої ефективності, але й здатності адаптуватися до специфічних умов кожного цільового ринку, враховувати культурні особливості, валютні ризики, митні бар'єри та інші фактори міжнародного середовища.

Отримані теоретичні результати створюють необхідне підґрунтя для переходу до наступного етапу дослідження – аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках. У другому розділі роботи буде надано організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано його зовнішньоекономічну діяльність та конкурентні позиції на зовнішніх ринках із використанням розглянутих теоретичних підходів та методик оцінювання.

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь»

Для того щоб сформулювати дієві та обґрунтовані рекомендації щодо посилення позицій підприємства на зовнішніх ринках, необхідно ретельно дослідити його внутрішні процеси, ресурсну базу та зміну основних економічних індикаторів. Одним із флагманів національної харчової індустрії є ПрАТ «Оболонь», яке спеціалізується на виробництві пива, слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, а також води (як мінеральної, так і питної). Історія компанії бере початок у 1980 році [20]. Юридично підприємство є правонаступником Київського пивзаводу, а офіційна реєстрація як юрособи відбулася 29 червня 1993 року (код ЄДРПОУ 05391057) [21; 22]. Головна виробнича площадка знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Богатирська, 3. Таке розташування має стратегічне значення: компанія використовує власні артезіанські свердловини глибиною до 350 метрів, що формує одну з її базових конкурентних переваг.

У 2025–2026 роках статутний капітал товариства зафіксовано на рівні 32 512 700,00 грн, який розподілено на 325 127 звичайних іменних акцій номіналом 100 грн кожна [20; 26]. Такий обсяг статутного капіталу демонструє суттєву матеріально-технічну основу та довгострокові зобов'язання перед акціонерами. Згідно з інформацією YouControl, кінцевим бенефіціарним власником (контролером) значиться Олександр В'ячеславович Слободян, який має 8,9% прямого впливу та 30,41% сукупного непрямого, що свідчить про централізовану модель управління [22]. Безпосереднє керівництво компанією здійснює генеральний директор Ігор Васильович Булах, який відповідає за операційну діяльність та стратегічний вектор розвитку [20; 26].

ПрАТ «Оболонь» веде багатопрофільну діяльність, однак головним напрямом згідно з КВЕД-2010 є 11.05 «Виробництво пива» [21]. Додаткові види діяльності включають: виробництво соків із фруктів та овочів (10.32), дистиляцію та ректифікацію алкогольних напоїв (11.01), солодоваріння (11.06), випуск

безалкогольних напоїв і мінеральних вод (11.07), а також оптову торгівлю напоями (46.34) [21]. Така диверсифікація – характерна риса великих пивоварних холдингів, яка дозволяє нівелювати ризики сезонних коливань попиту. Власне виробництво солоду (КВЕД 11.06) мінімізує залежність від зовнішніх постачальників, що в умовах воєнного часу стає вирішальним чинником виживання [18].

Якщо оцінювати масштаби діяльності та ресурсну забезпеченість, варто зазначити: підприємству належить потужний виробничий комплекс, що складається з пивзаводу у Києві, солодового заводу в смт Чемерівці (Хмельницька область) та низки дочірніх структур [26]. Чисельність персоналу у 2025 році становила 2 162 особи (порівняно з 2 164 у 2024 році та 2 056 у 2023 році), що відображає стабільну ситуацію з кадрами без різких скорочень навіть в умовах воєнного стану [26]. Середня заробітна плата (до оподаткування) зросла з 15 708 грн у 2022 році до 42 209 грн у 2025 році. Така динаміка зумовлена як інфляційними процесами, так і необхідністю підвищувати оплату праці для збереження кваліфікованого персоналу.

Річний дохід у розрахунку на одного працівника у 2025 році сягнув 6 353 976 грн – це максимальне значення за весь аналізований період (для порівняння: 2022 рік – 2 620 588 грн, 2023 – 4 215 050 грн, 2024 – 5 907 904 грн) (див. табл. 2.1). Така позитивна тенденція засвідчує зростання продуктивності праці, що є вагомим чинником конкурентоспроможності.

Центральне місце в організаційно-економічній характеристиці займає аналіз фінансово-економічних результатів за останні шість років (2020–2025 рр.) із прогностичними оцінками на 2026 рік. Цей часовий проміжок є особливо промовистим, адже охоплює як період пандемічних обмежень (2020–2021), так і час повномасштабного вторгнення (2022–2025), що дає змогу оцінити стійкість бізнесу до зовнішніх криз.

Основні фінансові показники, взяті зі зведеної звітності компанії, систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь»
за 2020-2025 рр. (з прогнозом на 2026 р.)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Прогноз 2026
Чистий дохід (виручка), тис. грн	5 464 827	5 909 426	8 661 928	10 763 029	12 784 705	13 737 297	15 991 094
Темп приросту доходу, %	–	+8,14	+46,58	+24,26	+18,78	+7,45	+16,41*
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	76 798	–135 094	1 197 966	1 831 590	1 248 255	1 003 830	н/д
Рентабельність продажів, %	1,41	–2,29	13,83	17,02	9,76	7,31	н/д
Активи, тис. грн	5 425 815	5 341 154	5 615 058	7 004 654	9 397 295	10 732 271	н/д
Зобов’язання, тис. грн	3 410 270	2 081 420	1 271 607	1 425 237	1 796 611	2 184 397	н/д

*Примітка: прогнозний темп приросту на 2026 рік розраховано виходячи з прогнозного абсолютного значення доходу; н/д – немає даних.

Джерело: систематизовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Представлені в табл. 2.1 показники демонструють неоднозначний, однак переважно позитивний тренд. Насамперед привертає увагу зростання чистого доходу майже втричі за шість років – з 5,46 млрд грн у 2020 році до 13,74 млрд грн у 2025 році. Якщо в 2020–2021 роках приріст був помірним (близько 8%), то в 2022 році, всупереч багатьом прогнозам, виручка збільшилася на 46,58% (з 5,91 млрд грн до 8,66 млрд грн). Такий стрибок пояснюється трьома ключовими причинами: по-перше, значною інфляцією та коригуванням цінової політики на продукцію; по-друге, переналаштуванням логістичних маршрутів із втрачених східних і південних територій на центральні та західні області; по-третє, помітним збільшенням державних закупівель (зокрема, через ДП «Державний оператор тилу»). У наступні роки темпи зростання виручки поступово сповільнювалися: 2023 рік – 24,26%, 2024 – 18,78%, 2025 – 7,45%. Це вказує на поступове насичення внутрішнього ринку та вичерпання ефекту «низької бази». За прогнозами на 2026 рік очікується підвищення доходу на 16,41% (до 15,99 млрд грн), що, ймовірно, буде зумовлене відновленням економічної активності та активізацією експортної діяльності.

Розглядаючи зміну чистого прибутку, можна зафіксувати збиток у 2021 році (135,1 млн грн). Імовірно, це стало результатом пандемічних обмежень, які вдарили по сегменту HoReCa (бари, ресторани), а також через зростання операційних витрат. Починаючи з 2022 року, компанія демонструє стабільний позитивний фінансовий результат: 1 197,9 млн грн у 2022 році, максимальне значення – 1 831,6 млн грн у 2023 році, після чого спостерігається поступове зниження: 1 248,3 млн грн у 2024 році та 1 003,8 млн грн у 2025 році.

Рентабельність продажів рухається за аналогічною траєкторією: пік припадає на 2023 рік (17,02%), потім фіксується падіння до 9,76% у 2024 та 7,31% у 2025 році. Це є тривожним індикатором для позиціонування підприємства на міжнародних ринках, оскільки навіть за відносно низької виробничої собівартості в Україні, логістичні витрати та маркетингові бюджети на зовнішніх ринках суттєво зменшують додану вартість. Падіння маржинальності може пояснюватися подорожчанням сировини (ячмінь, хміль, енергоносії) та зростанням логістичних витрат через блокаду морських портів.

Позитивною тенденцією є істотне поліпшення балансової структури. Сукупні активи підприємства збільшилися майже вдвічі – з 5,43 млрд грн у 2020 році до 10,73 млрд грн у 2025 році. Водночас зобов'язання скоротилися з 3,41 млрд грн у 2020 році до 1,27 млрд грн у 2022 році, однак згодом почали зростати: 1,43 млрд у 2023, 1,80 млрд у 2024, 2,18 млрд у 2025 році.

Попри це, власний капітал компанії (розрахований як активи мінус зобов'язання) на кінець 2025 року становив 8 547 874 тис. грн (10 732 271 – 2 184 397), що засвідчує високий рівень фінансової автономії. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу (загальні зобов'язання / власний капітал) дорівнює приблизно 0,26 – це досить консервативне значення, яке робить компанію привабливим об'єктом для міжнародного кредитування в разі необхідності.

Для наочного сприйняття описаних трендів доцільно звернутися до рис. 2.1, де відображено динаміку доходу, чистого прибутку та рентабельності.

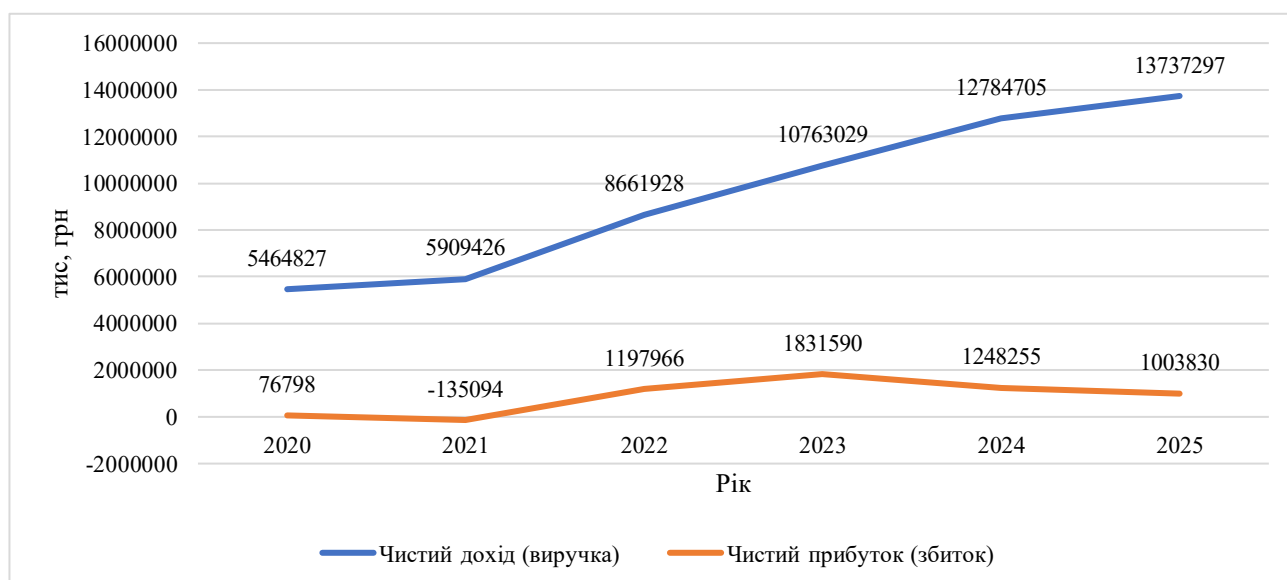


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2025 рр.

Побудовано автором за даними фінансової таблиці

Для повноти аналізу розрахуємо показники ділової активності (оборотності) за 2023-2025 рр., які систематизовано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (2025 до 2023)
Коефіцієнт оборотності активів (разів)	1,73	1,56	1,37	-0,36
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (разів)	2,15	1,96	1,61	-0,54

Джерело: розраховано автором за даними фінансової таблиці

Дані табл. 2.2 свідчать про уповільнення ділової активності: коефіцієнт оборотності активів знизився з 1,73 у 2023 році до 1,37 у 2025 році. Це означає, що кожна гривня активів генерує менше виручки, що може бути наслідком накопичення запасів готової продукції або зростання дебіторської заборгованості. Для підприємства, що прагне розширювати експорт, це є сигналом до оптимізації робочого капіталу.

Підсумовуючи аналіз організаційно-економічної характеристики, варто виокремити сильні та слабкі сторони, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-фрагмент (внутрішнє середовище) ПрАТ «Оболонь»

Категорія	Характеристика	Конкретні показники / прояви	Вплив на міжнародну конкурентоспроможність
Сильні сторони (Strengths)			
1. Фінансова стійкість	Стабільне зростання доходу, низька заборгованість, високий власний капітал	Прогноз доходу на 2026 рік – 15 991 млн грн (+16,41%); коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів – 0,26; власний капітал – 8 547,9 млн грн	Забезпечує можливість інвестування в модернізацію виробництва, сертифікацію за міжнародними стандартами та маркетингову підтримку експорту без залучення дорогих кредитів
2. Висока продуктивність праці	Ефективне використання трудових ресурсів	Дохід на одного працівника у 2025 році – 6 353 976 грн (зріс з 2 620 588 грн у 2022 році)	Дозволяє підтримувати нижчу собівартість продукції порівняно з європейськими конкурентами, що формує цінову перевагу на зовнішніх ринках
3. Вертикальна інтеграція	Наявність власного виробництва ключової сировини та дочірніх збутових структур	Власний солодовий завод (сmt Чемерівці); дочірні підприємства: ДП «Красилівське» (100%), ТОВ «Оболонь Вест» (Польща), ПрАТ «Охтирський пивзавод» (93%) та інші	Знижує залежність від зовнішніх постачальників солоду, гарантує стабільність якості; наявність структури в Польщі покращує логістику в ЄС та дозволяє швидше реагувати на зміни попиту
4. Доступ до унікального природного ресурсу	Артезіанська вода власних свердловин	Розташування заводу в м. Києві (вул. Богатирська, 3) з доступом до свердловин глибиною до 350 м	Є ключовою маркетинговою перевагою в сегментах мінеральної води («Оболонська») та преміального пива («Оболонь Pure»); може використовуватися як аргумент у комунікації з європейськими споживачами, що цінують натуральність
Слабкі сторони (Weaknesses)			
1. Падіння рентабельності продажів	Істотне зниження ефективності операційної діяльності	Рентабельність продажів знизилася з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році (падіння майже на 10 в.п.)	Критичний сигнал для міжнародної діяльності: на зовнішніх ринках додаткові витрати ще більше «стискають» маржу, що може зробити експорт нерентабельним

Продовження табл. 2.3

2. Сповільнення темпів зростання доходу	Виснаження потенціалу зростання на внутрішньому ринку	Темпи приросту виручки: 2022 р. – +46,58%; 2023 р. – +24,26%; 2024 р. – +18,78%; 2025 р. – +7,45%	Свідчить про насичення внутрішнього ринку; для подальшого зростання необхідна активізація експортної діяльності як нового драйвера
3. Зростання зобов'язань	Погіршення боргового навантаження після періоду мінімуму	Зобов'язання зросли з 1 271,6 млн грн (2022) до 2 184,4 млн грн (2025), тобто на 71,8%	Може призвести до проблем з ліквідністю в разі погіршення макроекономічної ситуації; обмежує фінансовий маневр для експансії на нові зовнішні ринки
4. Залежність від ключових клієнтів	Високий рівень концентрації виручки на окремих покупцях	ТОВ «АТБ-Маркет» – 27% виручки; ДП «Державний оператор тилу» – 9%; ТОВ «ХД трейд» – 10%	Створює ризик переговорної сили покупця (можливість диктувати ціни та умови) та суттєвого падіння доходу у разі розірвання контрактів з ключовими клієнтами

Джерело: складено автором за результатами аналізу [21; 22; 26; 38]

Отже, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь» демонструє, що підприємство є фінансово міцним, з великими активами та стабільним доходом, що дозволяє витримувати кризові явища. Однак падіння рентабельності, сповільнення зростання та збільшення зобов'язань вимагають перегляду стратегії, зокрема – активізації експортної діяльності як джерела нового зростання та диверсифікації ринків збуту. Отримані висновки є базою для аналізу зовнішньоекономічної діяльності та оцінки конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності та позицій підприємства на міжнародних ринках

Проведена детальна організаційно-економічна оцінка ПрАТ «Оболонь» підтвердила фінансову спроможність компанії (дохід у 2025 році – 13 737,3 млн грн, обсяг власного капіталу – 8 547,9 млн грн) та наявність солідного ресурсного забезпечення. На цій основі логічно перейти до аналізу діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Саме зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) виступає тим механізмом, який реалізує міжнародну конкурентоздатність, а рівень її результативності безпосередньо впливає на здатність компанії витримувати

конкуренцію з боку глобальних гравців. Як уже зазначалося в теоретичному розділі (розділ 1), вихід на зовнішні ринки пов'язаний із додатковими загрозами (валютні коливання, митні бар'єри, логістичні ускладнення), однак одночасно надає можливості для географічної диверсифікації збуту та розширення бізнесу. У межах цього розділу буде досліджено динаміку експортних операцій ПрАТ «Оболонь», географічний розподіл поставок, конкурентне середовище на основних зовнішніх ринках (із фокусом на країни Європейського Союзу), а також позиції підприємства порівняно з ключовими суперниками – ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» та ТЗОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ».

Згідно з Річним звітом ПрАТ «Оболонь» за 2025 рік, сукупний обсяг експорту досяг 1 540 939 тис. грн, що еквівалентно 11,2% від загального чистого доходу підприємства (13 737 297 тис. грн) [26]. Для визначення тенденцій експортної активності необхідно порівняти абсолютні та відносні показники за останні п'ять років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка експортної виручки ПрАТ «Оболонь» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Загальний чистий дохід, тис. грн	5 909 426	8 661 928	10 763 029	12 784 705	13 737 297
Експортна виручка, тис. грн	650 037	952 812	1 183 933	1 406 318	1 540 939
Частка експорту в доході, %	11,0	11,0	11,0	11,0	11,2
Темп приросту експорту до попереднього року, %	–	+46,6	+24,3	+18,8	+9,6

Джерело: розраховано автором на основі [26] та фінансової звітності підприємства

Інформація, подана в табл. 2.4, засвідчує, що абсолютна величина експорту збільшилася більш ніж удвічі – з 650 млн грн у 2021 році до 1 541 млн грн у 2025 році. При цьому відносна частка у структурі доходу залишилася майже на тому ж рівні (11,0% → 11,2%). Темпи зростання експортних поставок поступово сповільнюються: з 46,6% у 2022 році до 9,6% у 2025 році. Така тенденція вказує на те, що в останні роки компанія зосереджувалася переважно на внутрішньому ринку, де попит (особливо через державні контракти з ДП «Державний оператор

тилу») значно зріс [26]. У порівнянні з лідерами європейського пивоваріння (Carlsberg Group, Heineken), у яких частка міжнародних продажів коливається в межах 40-60% [36], ПрАТ «Оболонь» має суттєвий резерв для розширення присутності на зовнішніх ринках. Проте для цього потрібно подолати як внутрішні перешкоди (технологічного та маркетингового характеру), так і зовнішні (конкурентну боротьбу та регуляторні обмеження).

Дослідження географічної структури експорту (рис. 2.2) демонструє, що ПрАТ «Оболонь» відвантажує свою продукцію до більш ніж 30 країн світу. До переліку ключових ринків збуту входять: Польща, Молдова, Литва, Великобританія, Грузія, Китай, Об'єднані Арабські Емірати, Франція, Ізраїль, Іспанія, Німеччина, Румунія (експорт солодової продукції), Фінляндія, США, Естонія, Нідерланди, Латвія, Швеція, Італія, Чехія та інші [26].

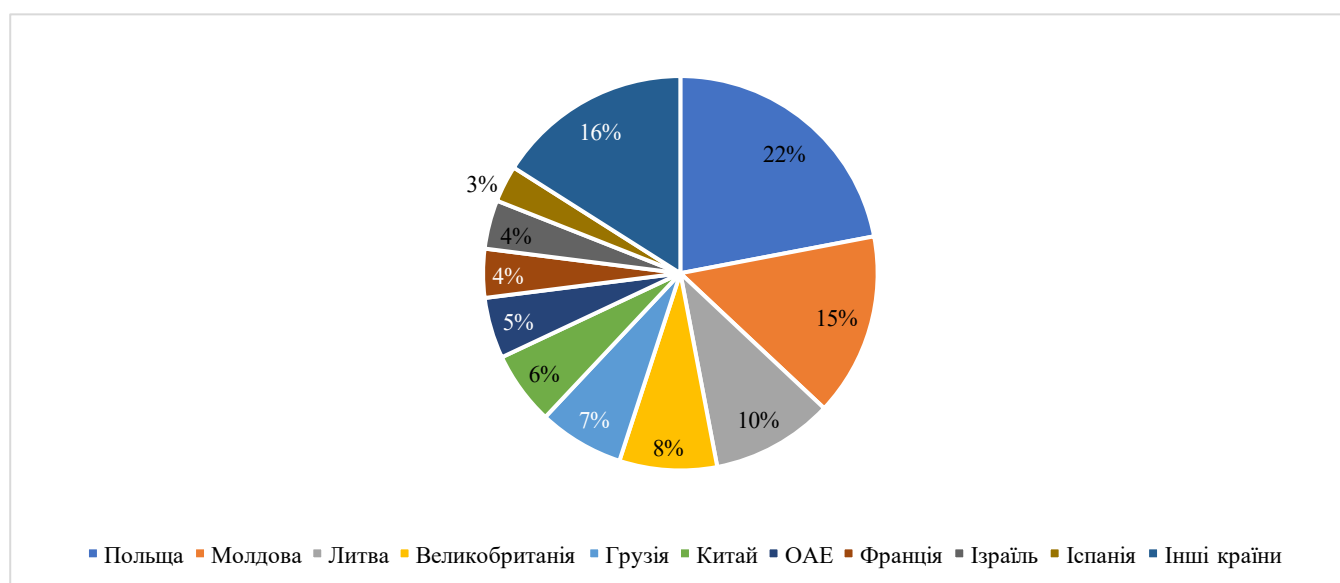


Рисунок 2.2 – Географічна структура експорту ПрАТ «Оболонь» у 2025 році
(частка у % від загальної експортної вирушки)

Побудовано автором на основі [26]

Варто детальніше зупинитися на експорті солоду (КВЕД 11.06). Як засвідчує Річний звіт, солодова продукція відвантажується до Румунії, Азербайджану, Південно-Африканської Республіки, а також на окремі європейські ринки [26]. Цей напрям генерує стабільні валютні надходження й має кілька важливих переваг: по-

перше, солод належить до B2B-сегменту, де закупівельні рішення ухвалюються іншими пивоварними компаніями на основі раціональних критеріїв (цінова політика, якісні характеристики, надійність поставок), а не під впливом брендів уподобань; по-друге, попит на солод вирізняється більшою стабільністю та меншою залежністю від сезонних факторів; по-третє, логістичні витрати в розрахунку на одиницю продукції є нижчими порівняно з готовим пивом. Активний розвиток цього сегменту здатен стати одним із ключових чинників нарощування експорту в середньостроковій перспективі. Якщо на внутрішньому ринку України ПрАТ «Оболонь» посідає другу сходинку після ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» [38], то на зовнішніх ринках компанія змагається з глобальними корпораціями, які мають значно потужніші маркетингові бюджети та широко впізнавані бренди. До числа основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» на міжнародній арені належать:

1. ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 30965655) – українська структура Anheuser-Busch InBev, найбільшої пивоварної корпорації світу. Підприємство зареєстроване 19.12.2005 р., статутний капітал становить 95 106 553,00 грн, генеральний директор – Дмитро Олександрович Шпаков [23]. Юридична адреса: м. Київ, вул. Фізкультури, 26-В. Філії компанії розташовані у Харкові, Чернігові та Дніпрі [23]. Брендове портфоліо поєднує глобальні марки (Stella Artois, Beck's, Leffe, Hoegaarden) і локальні («Чернігівське», «Рогань»). За даними галузевих джерел, АВ InBev Efes контролює приблизно 32-35% українського ринку пива [38]. Ключовою конкурентною перевагою виступає доступ до світових маркетингових кампаній, технологічний трансфер і розгалужена дистрибуційна мережа материнської компанії.

2. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (код ЄДРПОУ 00377511) – складова Carlsberg Group, третьої за масштабами пивоварної компанії у світі. Підприємство зареєстроване 05.08.1993 року у м. Запоріжжя (вул. Стуса Василя, 55-Б) [24]. Статутний капітал є найбільшим серед аналізованих конкурентів – 1 022 432 914,00 грн, що майже в 30 разів перевищує аналогічний показник «Оболоні» [24]. Керівник – Олег Ігорович Хайдакін. Компанія має філію у Києві та Львівську

пивоварню [24]. Портфель брендів включає глобальні марки Carlsberg, Tuborg, а також локальний бренд «Львівське».

3. ТЗОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ» (код ЄДРПОУ 31978272) – динамічний гравець, що швидко набирає обертів, особливо у сегментах крафтового та преміального пива. Зареєстроване 31.03.2004 року у Львові (вул. Джорджа Вашингтона, 12) [28]. Статутний капітал – 233 006 995,36 грн. Кінцевим бенефіціаром (непрямий вплив 44,4%) є Ніколас Хендерсон-Стюарт (Великобританія) [28]. Компанія володіє 66 торговими марками, серед яких «Старий Миргород», «Галицька Корона», «Swiat beer» [28]. Саме «Перша приватна броварня» активно нарощує експортну присутність, зокрема виробляючи пиво на умовах private label для німецької мережі Lidl, що є вдалим прикладом стратегії завоювання європейських ринків без масштабних інвестицій у просування власного бренду [39]. Для систематизованого порівняння конкурентів на зовнішніх ринках сформовано конкурентний профіль (табл. 2.5) за низкою ключових параметрів, що визначають експортний потенціал.

Таблиця 2.5 – Порівняльна характеристика ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів у контексті міжнародної діяльності

Параметр	ПрАТ «Оболонь»	ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС»	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	ТЗОВ «Перша приватна броварня»
Код ЄДРПОУ	05391057	30965655	00377511	31978272
Рік реєстрації	1993	2005	1993	2004
Статутний капітал, тис. грн	32 512,7	95 106,6	1 022 432,9	233 006,9
Кількість торгових марок	120	297	93	66
Наявність глобального материнського бренду	Ні	Так (AB InBev)	Так (Carlsberg Group)	Частково (іноземні інвестори)
Основні експортні ринки	Польща, Молдова, Литва, Китай, ОАЄ	Через глобальні канали AB InBev	Через глобальні канали Carlsberg	Європа (private label для Lidl)
Ключова конкурентна перевага	Власна сировина, фінансова стійкість, низька	Глобальний маркетинг, широка дистрибуція	Потужний статутний капітал, історія бренду	Гнучкість, робота з міжнародними мережами

Продовження табл. 2.5

	заборгованість			
Ключове обмеження	Слабка впізнаваність бренду на Заході	Підзвітність міжнародному центру	Анулювання свідоцтва ПДВ в історії (2002 р.)	Менша частка ринку (5-7%)

Джерело: складено автором на основі [21; 23; 24; 28]

Щоб адекватно оцінити перспективи експортної діяльності ПрАТ «Оболонь», варто брати до уваги макроекономічні та галузеві тенденції. Згідно з дослідженням Mordor Intelligence (грудень 2025 р.), глобальний ринок пива у 2025 році оцінюється в 804,65 млрд дол. США, а до 2030 року прогнозується його зростання до 998,98 млрд дол. (середньорічний темп приросту – 4,42%) [33]. Основними рушійними силами виступають підвищення рівня доходів у країнах Азії, зростання запиту на преміальні сорти, а також розширення сегмента безалкогольного пива [33].

Водночас європейський пивний ринок, за даними звіту The Brewers of Europe («European Beer Trends 2025»), опинився у складній ситуації. Обсяги виробництва пива в ЄС-27 скоротилися з 367 млн гектолітрів у 2019 році до 345 млн гектолітрів у 2024 році, тоді як споживання за той самий період зменшилося з 320 млн до 301 млн гектолітрів [36]. Частка каналу «on-trade» (бари, ресторани, паби) у загальному споживанні впала приблизно з 33% до 25-30% залежно від країни [36]. Це вказує на структурні зрушення: споживачі дедалі частіше купують пиво у роздрібних мережах («off-trade») та п'ють його вдома.

Єдиним сегментом, який демонструє стабільне зростання в Європі, залишається безалкогольне пиво. За останні п'ять років його частка в загальних обсягах продажів зросла до 7,5%, а виробництво збільшилося на чверть [36]. Це пояснюється трендом на здоровий спосіб життя, а також значним поліпшенням смакових властивостей безалкогольного пива завдяки впровадженню новітніх технологій.

Аналіз імпортно-експортних потоків (рис. 2.3) показує, що сукупний імпорт пива в ЄС-27 у 2024 році становив 35,7 млн гектолітрів (найбільшими імпортерами є Італія, Іспанія, Німеччина, Франція); сукупний експорт при цьому сягнув 81 млн

гектолітрів (лідери – Бельгія, Німеччина, Нідерланди) [36]. Україна, на жаль, не потрапляє навіть до першої десятки постачальників пива до Європейського Союзу, що свідчить про існування значних нетарифних бар'єрів (насамперед – пов'язаних із сприйняттям якості та країни походження продукції).

Важливе значення для аналізу має оцінка цінової конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках. Відповідно до Річного звіту за 2025 рік, середня ціна реалізації пива в Україні становила 18,12 грн за літр [26]. Якщо перерахувати це за офіційним курсом Національного банку України, який у середньому за 2025 рік становив близько 41,0 грн/євро, отримуємо еквівалент приблизно 0,44 євро за літр.

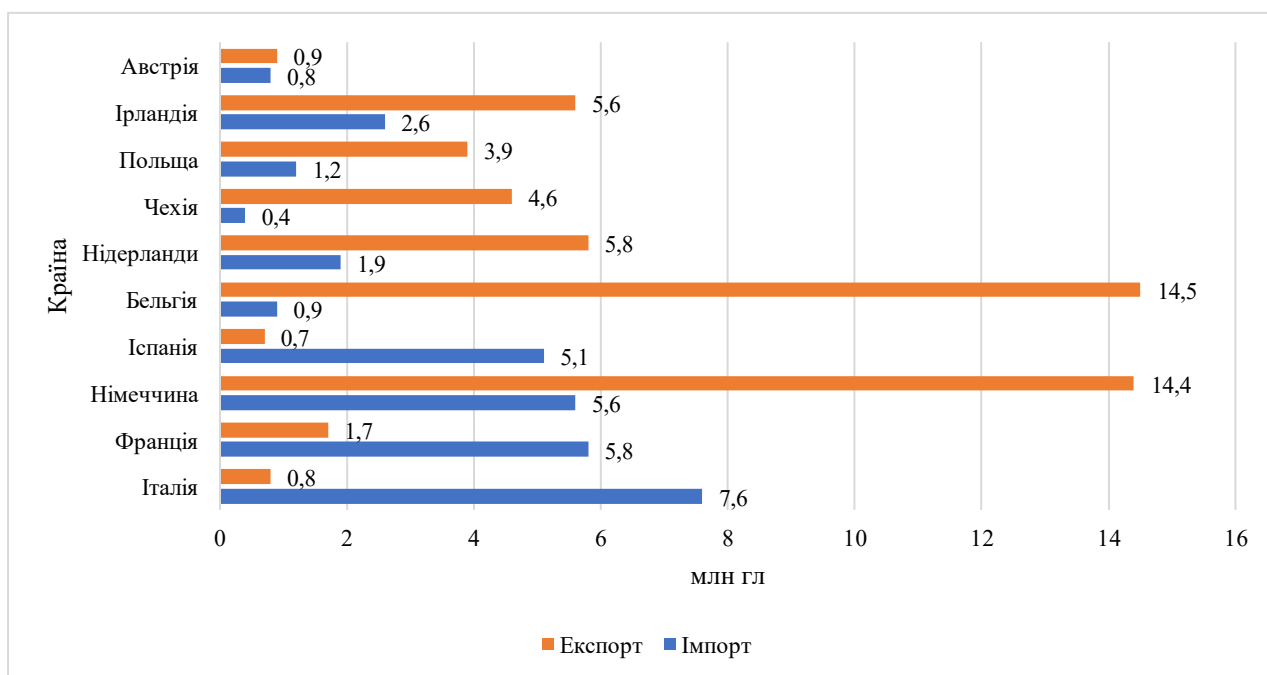


Рисунок 2.3 – Імпорт та експорт пива в країнах ЄС-27 у 2024 році (млн гектолітрів)

Побудовано автором на основі [36]

Розрахунок кінцевої вартості продукції на полиці в країні-імпортері (на прикладі Польщі) виглядає таким чином:

- виробнича собівартість і ціна виробника – 0,44 євро/л;
- транспортні витрати (доставка автотранспортом до Польщі) – +0,12 євро/л;

- акцизний збір (у Польщі на пиво становить близько 0,25 євро/л) – +0,25 євро/л;
- ввізне мито (в межах зони вільної торгівлі Україна-ЄС – 0%);
- націнка дистриб'ютора та роздрібної мережі (сумарно приблизно 30-40%) – +0,30-0,40 євро/л.

Таким чином, орієнтовна кінцева ціна пива «Оболонь» у польському супермаркеті коливається в діапазоні 1,10-1,20 євро за літр. Для порівняння: вартість популярних локальних марок (Żywiec, Tyskie) становить 1,60-2,00 євро за літр, а преміальних імпорتنих сортів – від 2,50 євро. Це засвідчує наявність вагомої цінової конкурентної переваги продукції «Оболонь» (на 30-50% дешевше за місцеві аналоги). Проте ця перевага значною мірою нейтралізується слабкою впізнаваністю бренду, відсутністю сформованої споживчої історії та недостатньою маркетинговою підтримкою.

Серйозним викликом для експортної діяльності залишається логістика. В умовах блокади чорноморських портів (починаючи з 2022 року) та ускладнень на наземних прикордонних переходах (черги на кордоні з Польщею, ремонтні роботи на дорогах) підприємство змушене було переналаштовувати експортні маршрути. Позитивним кроком стало придбання у 2025 році ТОВ «Оболонь Вест» (Польща) [26], що уможливило складське зберігання та дистрибуцію на території ЄС, дозволяючи уникнути прикордонних затримок і зменшити ризики перебоїв у постачанні. Цю модель можна масштабувати на інші ключові ринки (Литва – як хаб для Скандинавських країн, ОАЕ – як хаб для Близького Сходу).

Отже, виконаний аналіз зовнішньоекономічної діяльності та позиціонування ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках дозволяє зробити такі узагальнення:

1. Характер експорту: експортна діяльність підприємства є стабільною, проте не домінуючою – питома вага експорту в сукупному доході тримається на рівні 11-11,2% упродовж 2021-2025 рр. За цей проміжок абсолютні обсяги експорту зросли вдвічі (з 650 млн грн до 1 541 млн грн), однак темпи приросту сповільнюються (з 46,6% у 2022 р. до 9,6% у 2025 р.).

2. Географія поставок: географічна структура експорту є досить диверсифікованою (понад 30 країн), проте основний обсяг припадає на ринки Східної Європи та пострадянського простору (Польща, Молдова, Литва). Присутність у країнах Західної Європи залишається периферійною, що вказує на необхідність розробки спеціалізованих стратегій проникнення.

3. Конкурентне середовище: основними суперниками на зовнішніх ринках виступають глобальні корпорації AB InBev та Carlsberg через їхні українські дочірні компанії. Вони володіють беззаперечною перевагою за рівнем впізнаваності брендів та масштабами маркетингових бюджетів. Статутні капітали конкурентів у 3-30 разів перевищують капітал «Оболоні», що свідчить про значну ресурсну асиметрію.

4. Адаптація до трендів: глобальні та європейські тенденції (скорочення споживання традиційного пива, зростання частки безалкогольного пива до 7,5% на ринку ЄС, падіння сегмента on-trade) вимагають коригування експортної стратегії. Компанії доцільно зосередитися на нішових сегментах (безалкогольні напої, крафтове пиво), а також розглянути варіант контрактного виробництва (private label) для великих європейських ритейлерів – за прикладом «Першої приватної броварні».

5. Цінові переваги та їх реалізація: продукція «Оболонь» має вагому цінову конкурентну перевагу на європейських ринках (на 30-50% дешевша за локальні аналоги), однак ця перевага не реалізується повною мірою через низьку впізнаваність бренду. Придбання дочірньої структури в Польщі («Оболонь Вест») є стратегічно правильним кроком, спрямованим на покращення логістики та дистрибуції.

Отримані результати створюють необхідне підґрунтя для наступного етапу – кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та ідентифікації її специфічних конкурентних переваг і недоліків на зовнішніх ринках.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та її конкурентних переваг на зовнішніх ринках

Після ґрунтовного дослідження організаційно-економічних параметрів та зовнішньоекономічної активності ПрАТ «Оболонь» логічно виникає запитання: яким є сукупний рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках і які саме конкурентні сильні сторони (чи слабкості) визначають його положення відносно ключових гравців? Відповідь на це питання має не лише діагностичну, а й стратегічну цінність, оскільки дає змогу виявити «точки зростання» та «проблемні зони», на які слід спрямовувати управлінські рішення. У цьому розділі буде проведено кількісну оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на базі адаптованої методики інтегрального показника, виконано порівняльне дослідження з основними конкурентами (ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА», ТЗОВ «Перша приватна броварня»), а також ідентифіковано ключові конкурентні переваги, які можуть бути задіяні для виходу на зовнішні ринки.

Як було аргументовано в підрозділі 1.3, для вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках найдоцільніше застосовувати комплексні (інтегральні) підходи, які дозволяють урахувати багатофакторний характер цього явища та особливості міжнародного середовища [6; 16; 29]. У рамках цієї роботи пропонується використовувати модифіковану методику розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності I_{comp} , що об'єднує три блоки показників:

Блок А – економічна результативність (відображає внутрішню ефективність функціонування підприємства, його здатність генерувати прибуток та раціонально використовувати ресурси). До цього блоку включено: рентабельність продажів (%), рентабельність активів (%), продуктивність праці (тис. грн/особу), коефіцієнт фінансової автономії (частка власного капіталу в активах).

Блок Б – ринкова позиція (характеризує становище підприємства на цільовому зовнішньому ринку). До цього блоку включено: ринкова частка (%), темп приросту експорту (%), географічна диверсифікація (кількість країн-

імпортерів), цінова конкурентоспроможність (співвідношення ціни до середньоринкової).

Блок В – стратегічна стабільність (відображає довгострокові конкурентні переваги). До цього блоку включено: наявність міжнародних сертифікатів (бінарний показник), інноваційна активність (інвестиції в НДДКР або модернізацію), широта асортименту (кількість торгових марок), присутність дочірніх структур на зовнішніх ринках (бінарний показник).

Оскільки окремі показники для конкурентів (особливо для приватних компаній) не розкриваються в повному обсязі, розрахунок інтегрального індексу здійснено із застосуванням бально-рейтингового методу на основі експертних оцінок (за 5-бальною шкалою) з подальшим зважуванням. Вагові коефіцієнти визначено методом попарного порівняння, враховуючи специфіку пивоварної індустрії та значущість кожного фактора для досягнення успіху на зовнішніх ринках. Розподіл вагових коефіцієнтів є таким: блок А – 0,35 (найвища вага, оскільки внутрішня ефективність є фундаментальною основою), блок Б – 0,40 (оскільки безпосередньо відображає успішність на ринку), блок В – 0,25 (визначає довгостроковий потенціал).

Для оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за наведеною методикою насамперед необхідно кількісно визначити кожен із часткових показників. Розрахунки проведено на основі даних фінансової звітності підприємства та інформації щодо експортної діяльності. Отримані результати систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Часткові показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2025 рік

Група	Показник	Фактичне значення	Нормалізоване значення (бал)	Ваговий коефіцієнт у групі
А. Економічна ефективність (вага групи 0,35)				
A1	Рентабельність продажів, %	7,31%	3,5 / 5	0,30
A2	Рентабельність активів (ROA), %*	9,35%	4,0 / 5	0,25

Продовження табл. 2.6

A3	Продуктивність праці, тис. грн/особу	6 353,98	4,5 / 5	0,25
A4	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,796	5,0 / 5	0,20
Б. Ринкова ефективність (вага групи 0,40)				
B1	Частка ринку (Україна), %	≈25-28%	4,0 / 5	0,25
B2	Частка ринку (ЄС), %	<0,5%	1,0 / 5	0,25
B3	Темп зростання експорту (2024-2025), %	+9,6%	3,0 / 5	0,20
B4	Географічна диверсифікація експорту	>30 країн	4,0 / 5	0,15
B5	Цінова конкурентоспроможність (до ЄС)	Ціна на 30-50% нижча	4,5 / 5	0,15
В. Стратегічна стійкість (вага групи 0,25)				
V1	Міжнародні сертифікати (ISO, НАССР)	Наявні (згідно зі звітом)	4,0 / 5	0,25
V2	Інноваційна активність / модернізація	Інвестиції в обладнання	3,5 / 5	0,25
V3	Ширина асортименту / кількість ТМ	120 ТМ	4,0 / 5	0,25
V4	Наявність дочірніх структур на зовнішніх ринках	Так (Польща – ТОВ «Оболонь Вест»)	3,5 / 5	0,25

*Примітка: ROA розраховано як відношення чистого прибутку до активів (1 003 830 / 10 732 271 ≈ 9,35%); нормалізація виконана за 5-бальною шкалою (1 – дуже погано, 5 – відмінно) на основі порівняння з конкурентами та галузевими бенчмарками.

Джерело: розраховано автором на основі [24; 26; 28; 38]

На основі наведених часткових показників розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» (2.1, 2.2):

$$I_{comp}^{Obolon} = 0,35 \times (0,30 \times 3,5 + 0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 4,5 + 0,20 \times 5,0) + 0,40 \times (0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 1,0 + 0,20 \times 3,0 + 0,15 \times 4,0 + 0,15 \times 4,5) + 0,25 \times (0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 3,5 + 0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 3,5) \quad (2.1)$$

Виконавши обчислення:

Група А: $0,30 \times 3,5 + 0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 4,5 + 0,20 \times 5,0 = 1,05 + 1,00 + 1,125 + 1,00 = 4,175$
(із 5 можливих)

Група

Б:

$$0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 1,0 + 0,20 \times 3,0 + 0,15 \times 4,0 + 0,15 \times 4,5 = 1,00 + 0,25 + 0,60 + 0,60 + 0,675 = 3,125$$

$$\text{Група В: } 0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 3,5 + 0,25 \times 4,0 + 0,25 \times 3,5 = 1,00 + 0,875 + 1,00 + 0,875 = 3,75$$

$$I_{comp}^{Obolon} = 0,35 \times 4,175 + 0,40 \times 3,125 + 0,25 \times 3,75 = 1,461 + 1,250 + 0,938 = 3,649 \quad (2.2)$$

Таким чином, інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» становить 3,65 бали з 5 можливих, що відповідає рівню «вище середнього». Це свідчить про те, що підприємство має достатній потенціал для успішної діяльності, однак має суттєві резерви для покращення, особливо за показниками ринкової ефективності на зовнішніх ринках (група Б отримала лише 3,125 бали).

Для отримання більш об'єктивної картини необхідно зіставити інтегральний показник ПрАТ «Оболонь» з аналогічними показниками основних конкурентів. Оскільки фінансова звітність ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» не є повністю публічною (доступ до неї обмежено через воєнний стан та комерційну таємницю), оцінювання виконано за доступними даними (статутний капітал, кількість ТМ, присутність на ринках, галузеві рейтинги) [23; 24; 28; 38]. Для забезпечення порівняльності використано той самий балльно-рейтинговий підхід. Результати порівняльного аналізу наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів

Група показників підприємство /	ПрАТ «Оболонь»	ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС»	ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	ТЗОВ «Перша приватна броварня»
Група А (економічна ефективність)	4,175	4,300	4,500	3,800
Рентабельність (оцінка)	3,5	4,0	4,5	3,0
Продуктивність праці	4,5	4,0	4,0	3,5
Фінансова незалежність	5,0	4,5	5,0	4,5

Продовження табл. 2.7

Група Б (ринкова ефективність)	3,125	4,250	4,000	3,500
Частка ринку (Україна)	4,0	5,0	4,5	2,5
Частка ринку (ЄС)	1,0	4,0	4,0	3,0
Темп зростання експорту	3,0	4,0	3,5	4,5
Цінова конкурентоспроможність	4,5	3,5	3,0	4,0
Група В (стратегічна стійкість)	3,750	4,750	4,500	4,000
Глобальний бренд / материнська підтримка	2,0	5,0	5,0	3,0
Кількість ТМ	4,0	5,0	3,5	3,5
Інновації / модернізація	3,5	4,5	4,5	4,0
Інтегральний показник (I_{comp})	3,649	4,378	4,313	3,725
Ранг	3	1	2	4

Джерело: розраховано автором на основі [22; 23; 24; 26]

Наведені в табл. 2.7 дані свідчать, що за інтегральним показником конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» (3,649) поступається як ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (4,378), так і ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (4,313), але практично на одному рівні з ТЗОВ «Перша приватна броварня» (3,725). Відставання від лідерів є найбільш суттєвим за показниками ринкової ефективності на зовнішніх ринках (група Б: 3,125 у «Оболоні» проти 4,250 у АВ InBev) та стратегічної стійкості (група В: 3,750 проти 4,750).

Це підтверджує висновки, зроблені в підрозділах 2.1 та 2.2: внутрішня економічна ефективність «Оболоні» є досить високою (4,175), однак цей потенціал не конвертується в ринковий успіх на зовнішніх ринках через слабку впізнаваність бренду, відсутність глобальної маркетингової підтримки та обмежену дистрибуцію.

Для наочного відображення порівняльної конкурентоспроможності побудовано конкурентний профіль у вигляді багатокутника (радарної діаграми) на рис. 2.4.

Попри відставання за інтегральним показником, ПрАТ «Оболонь» володіє низкою специфічних конкурентних переваг, які можуть бути використані для підвищення його позицій на міжнародних ринках.

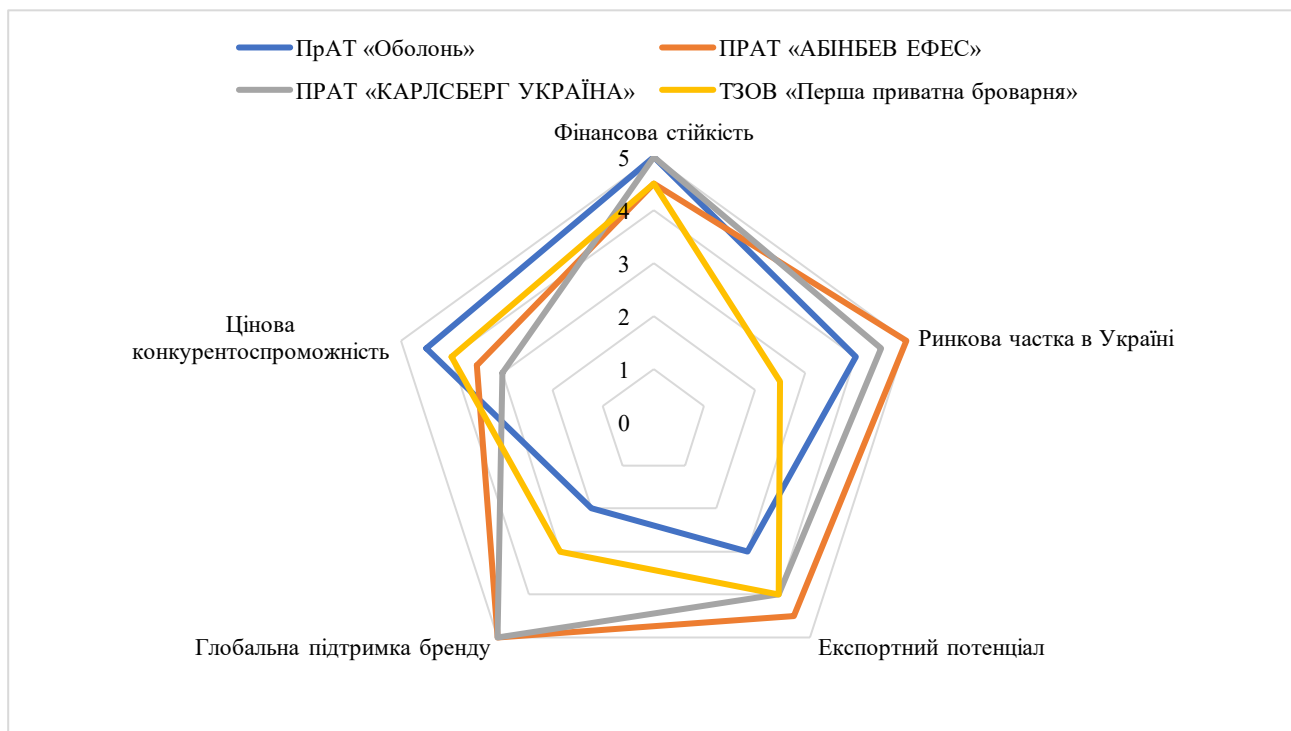


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та основних конкурентів

Побудовано автором за даними табл. 2.7

Ці переваги доцільно систематизувати за трьома рівнями: ресурсні, операційні та ринкові (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» для діяльності на зовнішніх ринках

Рівень переваги	Конкретна перевага	Характеристика та обґрунтування	Можливість використання на зовнішніх ринках
Ресурсні	Власна сировинна база (солод)	Наявність власного солодового заводу (смт Чемерівці) забезпечує незалежність від імпортного солоду та контроль якості	Привабливо для європейських пивоварень як B2B-постачання солоду; можливість отримання сертифікатів органічного виробництва
	Унікальна якість води	Артезіанська вода з глибини до 350 м, що не потребує глибокої очистки	Може бути ключовим аргументом у маркетингу «натуральності» для європейських споживачів

Продовження табл. 2.8

Операційні	Низька собівартість виробництва	Завдяки дешевшій робочій силі, енергоносіям та власній сировині (порівняно з ЄС)	Дозволяє встановлювати нижчі експортні ціни (на 30-50% нижче за локальні бренди в ЄС)
	Висока продуктивність праці	6,35 млн грн доходу на одного працівника у 2025 році (зростання з 2,62 млн у 2022 р.)	Забезпечує ефективність операцій та додатковий ресурс для цінового маневру
Ринкові	Диверсифікована географія експорту	Присутність у понад 30 країнах, включаючи Польщу, Литву, Китай, ОАЕ	Створює «подушку безпеки» при погіршенні ситуації на окремих ринках; накопичено досвід роботи з різними митними режимами
	Наявність дочірньої структури в ЄС	ТОВ «Оболонь Вест» (Польща) придбано у 2025 році	Дозволяє скоротити логістичні витрати та час доставки; створює можливість для контрактного виробництва (private label) для європейських мереж

Джерело: складено автором на основі [20; 21; 26; 38]

Особливої уваги заслуговує цінова конкурентна перевага, яка є найбільш очевидною. Як було розраховано в підрозділі 2.2, орієнтовна кінцева ціна пива «Оболонь» у польському супермаркеті становить 1,10-1,20 євро за літр, що на 30-50% нижче за ціни локальних брендів (Żywiec, Tyskie – 1,60-2,00 євро). У сегменті безалкогольного пива цей розрив може бути ще більшим, оскільки виробництво безалкогольного пива в ЄС є енергоємним і дорожчим. Однак, як зазначалося раніше, цінова перевага не реалізується автоматично через низьку впізнаваність бренду та відсутність маркетингової підтримки.

Поряд із перевагами, ПрАТ «Оболонь» має суттєві недоліки, які стримують його експансію на міжнародні ринки. Їх можна поділити на зовнішні (не залежні від підприємства) та внутрішні (які можуть бути подолані в результаті управлінських рішень). Результати аналізу конкурентних недоліків наведено в табл. 2.9.

Найбільш критичним внутрішнім недоліком є слабка впізнаваність бренду «Оболонь» на зовнішніх ринках. Якщо в Україні це один із найвідоміших брендів,

то в Польщі, Німеччині чи Франції його знають переважно представники української діаспори або туристи, які відвідували Україну.

Таблиця 2.9 – Основні конкурентні недоліки (бар'єри) ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках

Тип бар'єру	Конкретний недолік	Характеристика	Ступінь впливу на конкурентоспроможність
Зовнішні (неконтрольовані)	Високий рівень конкуренції на ринку ЄС	Наявність потужних локальних виробників (Німеччина, Чехія, Бельгія) та глобальних корпорацій із впізнаваними брендами	Дуже високий
	Образ країни походження (country of origin effect)	Україна не асоціюється у європейського споживача з високою якістю пива; натомість перевага надається німецькому, чеському, бельгійському	Високий
	Валютні ризики та логістичні витрати	Коливання курсів гривні до євро/долара; блокування морських портів, черги на кордонах	Високий
Внутрішні (контрольовані)	Слабка впізнаваність бренду за кордоном	Тільки 120 ТМ, з яких міжнародну відомість мають одиниці («Оболонь»)	Дуже високий
	Відсутність глобального маркетингового бюджету	На відміну від AB InBev та Carlsberg, які витрачають мільярди доларів на міжнародну рекламу	Високий
	Недостатня кількість міжнародних сертифікатів для преміальних сегментів	Хоча базові сертифікати (ISO, НАССР) наявні, для органічного або халляльного пива потрібна додаткова сертифікація	Середній
	Падіння рентабельності (7,31% у 2025 р.)	Знижує можливість фінансування експортних маркетингових кампаній за рахунок власних коштів	Високий

Джерело: складено автором на основі [26; 33; 36; 38]

Це створює ситуацію, коли споживач не обирає продукт не через його низьку якість чи високу ціну, а просто тому, що він йому невідомий. Подолання цього

бар'єру потребує значних інвестицій у маркетинг та брендинг, які наразі обмежені через падіння рентабельності.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати узагальнений висновок щодо позицій ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках (рис. 2.5). Підприємство займає проміжне положення між глобальними лідерами (AB InBev, Carlsberg), які домінують завдяки брендам та маркетингу, та локальними крафтовими броварнями, які конкурують за рахунок унікальності та автентичності.

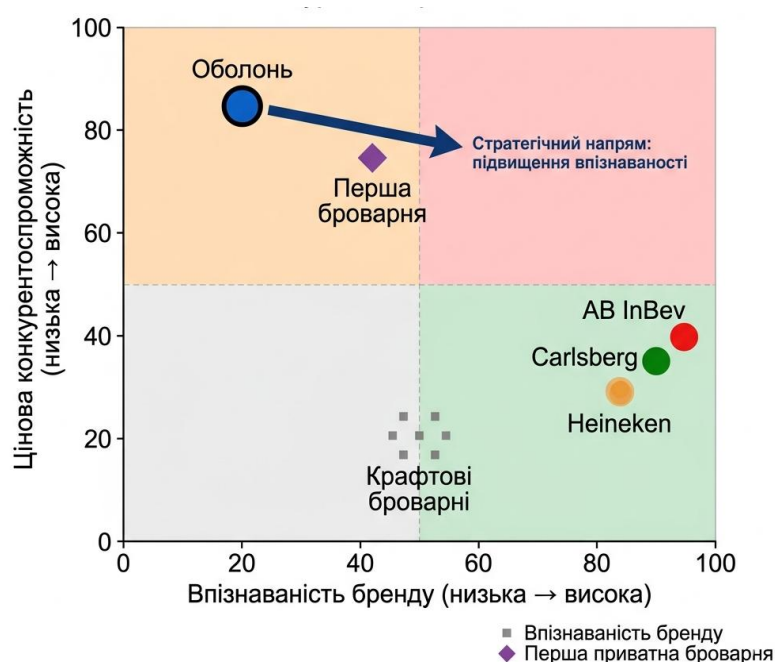


Рисунок 2.5 – Позиціонування ПрАТ «Оболонь» на матриці «впізнаваність бренду – цінова конкурентоспроможність»

Побудовано автором

Таким чином, ключовим стратегічним завданням для ПрАТ «Оболонь» є не пряма конкуренція з глобальними гігантами на їхньому полі (брендинг, масова реклама), а використання наявних конкурентних переваг (ціна, якість сировини, продуктивність) для завоювання нішевих сегментів зовнішніх ринків, зокрема:

- сегмент безалкогольного пива (який демонструє зростання в ЄС на 25% за останні п'ять років [36]);
- сегмент private label (контрактне виробництво для великих європейських роздрібних мереж, за прикладом «Першої приватної броварні»);

- сегмент B2B-постачання солоду для європейських пивоварень;
- сегмент етнічного маркетингу (українська діаспора в Польщі, Німеччині, Канаді, США).

Отримані результати оцінки конкурентоспроможності та ідентифіковані конкурентні переваги/недоліки створюють необхідне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у третьому розділі дипломної роботи.

Отже, проведена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» засвідчила, що її інтегральний показник становить 3,65 бали з 5 (рівень «вище середнього»), однак підприємство суттєво поступається ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (4,378) та ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (4,313), насамперед через слабку впізнаваність бренду на зовнішніх ринках, падіння рентабельності продажів (з 17,02% у 2023 р. до 7,31% у 2025 р.) та сповільнення темпів зростання виручки (до 7,45% у 2025 р.), що свідчить про насичення внутрішнього ринку. Попри це, підприємство має низку конкурентних переваг, зокрема високу цінову конкурентоспроможність (ціни на 30-50% нижчі за європейські аналоги), наявність власної сировинної бази (солод), унікальну якість артезіанської води, високу продуктивність праці (6,35 млн грн на особу) та фінансову стійкість (власний капітал 8,55 млрд грн). Відставання від глобальних конкурентів є найбільш суттєвим за показниками «глобальна маркетингова підтримка» та «частка ринку в ЄС» (оцінка 1 з 5), що вказує на недоцільність прямої конкуренції з AB InBev або Carlsberg на їхньому полі. Тому стратегічним напрямом підвищення міжнародної конкурентоспроможності має стати фокусування на нішевих сегментах (безалкогольне пиво, private label для європейських мереж, B2B-постачання солоду), де цінова перевага «Оболоні» може бути реалізована повною мірою, а слабка впізнаваність бренду не є критичним фактором.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках, який включав організаційно-економічну характеристику підприємства, оцінку його

зовнішньоекономічної діяльності та порівняльний аналіз з основними конкурентами. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Організаційно-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що підприємство є фінансово стійким суб'єктом господарювання з позитивною динамікою основних показників. Чистий дохід зріс з 5 464,8 млн грн у 2020 році до 13 737,3 млн грн у 2025 році (зростання більш ніж удвічі), власний капітал досяг 8 547,9 млн грн, а коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів становить лише 0,26, що свідчить про високу фінансову незалежність та низьку заборгованість. Водночас виявлено негативні тенденції: рентабельність продажів знизилася з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році, темпи приросту виручки сповільнилися з 46,58% у 2022 році до 7,45% у 2025 році, а зобов'язання зросли з 1 271,6 млн грн у 2022 році до 2 184,4 млн грн у 2025 році. Ці сигнали вказують на насичення внутрішнього ринку та потребу в пошуку нових драйверів зростання, насамперед через активізацію експортної діяльності.

2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності показав, що частка експорту в загальному доході підприємства залишається стабільною на рівні 11,0-11,2% протягом 2021-2025 років, що є недостатнім для забезпечення стійкого довгострокового зростання. Абсолютний обсяг експорту зріс удвічі (з 650 млн грн до 1 541 млн грн), однак темпи його приросту сповільнюються (з 46,6% у 2022 році до 9,6% у 2025 році). Географічна структура експорту є диверсифікованою (понад 30 країн), але основна частка припадає на ринки Східної Європи та пострадянського простору (Польща – 22%, Молдова – 15%, Литва – 10%), тоді як присутність у країнах Західної Європи залишається периферійною.

3. Позитивним фактором є наявність у ПрАТ «Оболонь» низки стійких конкурентних переваг: висока цінова конкурентоспроможність (ціни на 30-50% нижчі за європейські аналоги), власна сировинна база (солодовий завод у смт Чемерівці), унікальна якість артезіанської води, висока продуктивність праці (6,35 млн грн на одного працівника у 2025 році), фінансова стійкість (власний капітал 8,55 млрд грн), а також наявність дочірньої структури в Польщі (ТОВ «Оболонь Вест»), що покращує логістику в ЄС.

4. Порівняльний аналіз з основними конкурентами – ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (статутний капітал 95,1 млн грн) та ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (статутний капітал 1 022,4 млн грн) – показав, що за інтегральним показником конкурентоспроможності (розрахованим за адаптованою методикою) ПрАТ «Оболонь» (3,649 бали з 5) суттєво поступається лідерам (4,378 та 4,313 відповідно). Відставання є найбільш критичним за показниками «частка ринку в ЄС» (оцінка 1 з 5) та «глобальна маркетингова підтримка» (оцінка 2 з 5), що робить недоцільною пряму конкуренцію з глобальними корпораціями на їхньому полі. Водночас ПрАТ «Оболонь» практично не поступається ТЗОВ «Перша приватна броварня» (3,725), яка успішно працює на європейському ринку через контрактне виробництво (private label для мережі Lidl), що є прикладом ефективної нішевої стратегії.

5. Аналіз глобальних та європейських трендів (звіти Mordor Intelligence та The Brewers of Europe) виявив, що європейський ринок пива перебуває у фазі структурної трансформації: виробництво в ЄС-27 скоротилося з 367 млн гл у 2019 році до 345 млн гл у 2024 році, частка on-trade впала з 33% до 25-30%, тоді як сегмент безалкогольного пива зріс на 25% за останні п'ять років і досяг 7,5% ринку. Для ПрАТ «Оболонь» це означає необхідність зміщення фокусу з традиційного масового пива на нішеві сегменти з високим потенціалом зростання.

6. Основними бар'єрами для нарощування експортної діяльності «Оболоні» є: слабка впізнаваність бренду на зовнішніх ринках (особливо в Західній Європі), падіння рентабельності продажів (з 17,02% до 7,31%), яке обмежує можливості фінансування міжнародного маркетингу, сповільнення темпів зростання виручки (до 7,45% у 2025 році), що вказує на вичерпання потенціалу внутрішнього ринку, а також валютні ризики та логістичні ускладнення, спричинені воєнним станом. Подолання цих бар'єрів потребує концентрації зусиль на сегментах, де цінова перевага «Оболоні» є вирішальною, а слабка впізнаваність бренду не є критичним фактором.

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1 Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Виконаний у другому розділі аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» продемонстрував, що компанія володіє солідним ресурсним і фінансовим забезпеченням (власний капітал – 8,55 млрд грн, коефіцієнт фінансової незалежності становить 0,796), однак зіштовхується з низкою системних труднощів, що гальмують її просування на зовнішні ринки. Серед ключових проблем варто виділити: зниження рентабельності продажів з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році; уповільнення темпів приросту виручки (до 7,45% у 2025 році), що вказує на поступове насичення внутрішнього ринку; незначну частку експорту в загальній структурі доходу (лише 11,2%); низький рівень упізнаваності бренду на міжнародних ринках (оцінка 1 із 5 за критерієм «частка ринку в ЄС»); а також суттєве відставання від глобальних суперників – ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (інтегральний показник конкурентоспроможності 4,378 проти 3,649 у «Оболоні») та ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (4,313). Водночас дослідження виявило унікальні конкурентні переваги «Оболоні»: цінова спроможність на європейських ринках (на 30-50% нижча ціна порівняно з локальними марками), власна сировинна база (солодовий завод), висока продуктивність праці (6,35 млн грн на одного працівника) та наявність дочірньої структури в Польщі (ТОВ «Оболонь Вест»). Беручи до уваги глобальні тренди (зменшення споживання традиційного пива в ЄС та зростання сегмента безалкогольного пива на чверть за останні п'ять років – до 7,5% ринку [36]), а також успішний кейс ТЗОВ «Перша приватна броварня» (контрактне виробництво на замовлення мережі Lidl) [28; 39], стратегічне завдання для ПрАТ «Оболонь» полягає в перенесенні акценту з прямої боротьби зі світовими гігантами на нішові сегменти з високою доданою вартістю, де цінова перевага підприємства може бути реалізована максимально повно, а слабка впізнаваність бренду не відіграє вирішальної ролі.

Методологічним підґрунтям для визначення стратегічних орієнтирів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» виступають результати SWOT-аналізу (табл. 2.3), а також урахування чинників зовнішнього оточення, систематизованих у підрозділі 1.2. На цій основі сформовано чотири взаємопов'язані стратегічні напрями, які охоплюють ринкову, продуктову, маркетингову та операційну сфери діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

№	Стратегічний напрям	Обґрунтування (проблема/можливість)	Очікуваний результат
1	Диверсифікація експортних ринків із пріоритетом на країни Близького Сходу, Північної Африки та Азії	Насичення ринків Східної Європи (Польща, Литва); високі нетарифні бар'єри в ЄС (образ країни походження); швидке зростання споживання в ОАЕ (експорт уже 5%), Китаї (6%), Ізраїлі (4%)	Підвищення частки експорту в доході до 15-18% до 2028 року; зниження ризику концентрації на європейських ринках
2	Розширення продуктового портфеля в сегменті безалкогольного пива та спеціальних сортів (крафт, органічне)	Зростання європейського ринку безалкогольного пива на 25% за 5 років до 7,5%; цінова перевага «Оболоні» в цьому сегменті є найбільшою через високу енергоємність виробництва в ЄС; досвід «Першої приватної броварні»	Збільшення маржинальності експорту (рентабельність безалкогольного пива на 5-8 в.п. вища) та завоювання платоспроможної аудиторії
3	Розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво private label та експорт солоду)	Успішний приклад співпраці ТЗОВ «Перша приватна броварня» з мережею Lidl; експорт солоду вже здійснюється до Румунії, Азербайджану, ПАР; B2B-модель не потребує значних маркетингових інвестицій	Стабільне завантаження потужностей, гарантований обсяг валютної виручки, використання наявної сировинної бази
4	Підвищення операційної ефективності та зниження логістичних витрат	Падіння рентабельності з 17,02% до 7,31% за два роки; блокування морських портів та зростання витрат на наземну логістику; наявність ТОВ «Оболонь Вест» у Польщі	Відновлення рентабельності до рівня 10-12% до 2027 року; скорочення логістичних витрат на 15-20%

Джерело: розроблено автором на основі [12; 18; 26; 28; 36; 38; 39]

Вибір чотирьох стратегічних напрямів (диверсифікація ринків збуту, розширення продуктового портфеля в сегменті безалкогольного пива, розвиток B2B-напрямку, підвищення операційної ефективності) базується на трьох групах

критеріїв, що враховують як зовнішні ринкові можливості, так і внутрішні обмеження підприємства.

Перший критерій: відповідність глобальним і регіональним ринковим трендам. Світовий ринок пива демонструє стабільне зростання. За прогнозами Technavio, у період 2026-2030 років очікується збільшення ринку на 292,9 млрд дол. США із середньорічним темпом зростання (CAGR) 5,9% [34]. Однак цей ріст є нерівномірним як у географічному, так і в сегментному розрізі.

Найбільш динамічним регіоном виступає Азіатсько-Тихоокеанський регіон (APAC), на який припадатиме 36,8% світового зростання ринку [34]. Ключовими драйверами тут є зростання доходів населення та зміщення попиту у бік преміальних продуктів. Водночас у розвинених регіонах (Європа, Північна Америка) темпи зростання є значно нижчими через насиченість ринків та демографічні фактори. Ця диспропорція обґрунтовує напрям диверсифікації експорту в бік APAC та Близького Сходу (де ринки також демонструють вищу динаміку), оскільки збереження фокусу виключно на європейських ринках (Польща, Литва) не дозволить реалізувати потенціал зростання.

Другий критерій: врахування специфіки та обмежень внутрішнього ринку України. Український ринок пива, за даними Euromonitor (липень 2025), має обмежені перспективи зростання у прогностичному періоді [35]. Це зумовлено кількома факторами: значне скорочення споживчої бази через вимушену міграцію населення та мобілізацію; зростаюча конкуренція з боку інших категорій слабоалкогольних напоїв (сидри, RTD, вино), які активно впроваджують інновації; підвищення цінової чутливості споживачів в умовах економічної невизначеності.

Як зазначає Euromonitor, великі виробники будуть фокусуватися на преміальному ціновому сегменті, намагаючись підвищити середню маржинальність [35]. Водночас на українському ринку слабоалкогольних напоїв ПрАТ «Оболонь» контролює 33% ринку, поступаючись лідеру New Products Group (66%) [35]. Це свідчить про обмежені можливості для нарощування частки на внутрішньому ринку, що робить експортну експансію та пошук нових ніш (безалкогольна продукція) стратегічно необхідними.

Третій критерій: доцільність з точки зору наявних конкурентних переваг підприємства. ПрАТ «Оболонь» має кілька специфічних переваг, які визначають пріоритетність напрямів:

1. Цінова конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Розрахована в підрозділі 2.2 цінова перевага (30-50% нижча ціна порівняно з локальними європейськими брендами) є найбільш очевидною. Вона найкраще реалізується в сегментах, чутливих до ціни, та на ринках, де споживачі більш раціональні (B2B-напрямок, контрактне виробництво, окремі ніші на Близькому Сході).

2. Структурна слабкість — низька впізнаваність бренду. Це обмежує можливість прямої конкуренції з глобальними брендами (Carlsberg, AB InBev) на споживчих ринках Західної Європи. Логічним є обхідний маневр через B2B-канали (private label), де рішення ухвалюються на основі об'єктивних критеріїв якості та ціни, а не на основі брендових уподобань.

3. Наявність майданчика для масштабування — ТОВ «Оболонь Вест» у Польщі. Цей актив знижує логістичні витрати та прискорює доставку, що робить стратегію оптимізації логістики не просто бажаною, а технічно реалізованою з високою ймовірністю успіху.

4. Актуальний світовий тренд — зростання попиту на безалкогольне пиво. Глобальний ринок безалкогольних напоїв зростає, а в Україні цей тренд також набирає обертів. Власна сировинна база (солод) та доступ до якісної води дозволяють «Оболоні» запропонувати якісний продукт у цій ніші, яка водночас менш насичена конкурентами, ніж сегмент традиційного пива.

Сукупність цих трьох груп критеріїв формує наступну логіку пріоритетності:

1. Диверсифікація ринків (напрямок 1): необхідна через насичення українського ринку та Європи; найбільш перспективні регіони — АРАС та Близький Схід через вищі темпи зростання (CAGR 5,9%).

2. Розширення продуктового портфеля (напрямок 2): безалкогольне пиво — глобальний тренд, що підтримується зміною споживчих звичок; це дозволяє «Оболоні» використати свою сировинну базу та диверсифікувати асортимент.

3. Розвиток B2B-напряму (напрям 3): дозволяє обійти слабку впізнаваність бренду, гарантує стабільні замовлення та дає змогу завантажити потужності.

4. Оптимізація операційної діяльності (напрям 4): падіння рентабельності (з 17,02% у 2023 до 7,31% у 2025) робить цей напрям критичним для виживання та фінансування інших трьох.

Кожен із визначених напрямів вимагає подальшої конкретизації та обґрунтування механізмів упровадження. Розглянемо їх послідовно.

Напрям 1. Диверсифікація географії експортних поставок. Як було встановлено в підрозділі 2.2, географічний розподіл експорту ПрАТ «Оболонь» є досить широким (понад 30 країн), однак понад половину обсягу (50+%) формують лише три держави – Польща (22%), Молдова (15%) та Литва (10%). Така концентрація несе в собі значні ризики: погіршення політичних відносин, зміна споживчих смаків або посилення активності місцевих гравців на будь-якому з цих напрямків здатне суттєво позначитися на загальних експортних результатах. Водночас аналіз річних звітів ПрАТ «Оболонь» засвідчує наявність стійких відвантажень до країн Близького Сходу (ОАЕ – 5%, Ізраїль – 4%) та Азії (Китай – 6%) [26]. Ці регіони демонструють високий потенціал до зростання: згідно з прогнозами Mordor Intelligence, найвищі темпи приросту споживання пива в найближчі роки очікуються саме в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (CAGR понад 5%) [33]. Крім того, на цих ринках відсутній негативний «ефект країни походження», який є серйозною перешкодою для українських товарів у Західній Європі. Тому стратегічним пріоритетом має стати нарощування присутності саме в цих географічних зонах. Це дозволить не лише збільшити абсолютні обсяги експорту, а й зменшити залежність від європейських ринків, де конкуренція з боку світових корпорацій є найбільш жорсткою.

Напрям 2. Розширення продуктової лінійки у сфері безалкогольного пива та спеціальних сортів. Як уже зазначалося в підрозділі 2.2, європейський ринок традиційного пива перебуває у стані стагнації або скорочення: виробництво в ЄС-27 зменшилося з 367 млн гл у 2019 році до 345 млн гл у 2024 році [36]. Натомість сегмент безалкогольного пива демонструє стабільне зростання – його виробництво

збільшилося на чверть за останні п'ять років, а частка в загальному обсязі продажів сягнула 7,5% [36]. Це зумовлено світовим трендом на здоровий спосіб життя, популяризацією «помірного споживання» (mindful drinking) та значним покращенням смакових якостей безалкогольного пива завдяки новітнім технологіям (мембранна фільтрація, зупинене бродіння). Для ПрАТ «Оболонь» цей сегмент є особливо привабливим з кількох причин. По-перше, виробництво безалкогольного пива є більш енергоємним (потребує додаткових етапів видалення спирту), що за умов значно вищих цін на електроенергію в ЄС створює додаткову цінову перевагу для українського виробника. По-друге, споживачі безалкогольного пива є більш раціональними та менш залежними від бренду, оскільки часто обирають продукт за складом, калорійністю або наявністю сертифікатів (без ГМО, органічний продукт). По-третє, власна сировинна база та високоякісна артезіанська вода дозволяють «Оболоні» створювати конкурентоспроможний продукт у цій ніші. Аналогічну стратегію вже реалізує Opillia Brewery (Тернопіль), яка у 2025 році інвестувала 5 млн дол. США в розширення виробництва безалкогольних напоїв і активно постачає свою продукцію до Польщі, Італії, США [39]. Крім того, варто розглянути випуск крафтових сортів невеликими партіями (лімітовані серії, сезонні позиції) для української діаспори в Канаді, США та Німеччині – це ніша з високою маржинальністю, де походження продукту сприймається як ознака автентичності, а не як недолік [36; 38].

Напрямок 3. Розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво та експорт солоду). Як було виявлено в підрозділі 2.3, ПрАТ «Оболонь» має потужну сировинну платформу (власний солодовий завод у смт Чемерівці) та значні виробничі потужності. Це створює передумови для розвитку двох B2B-напрямів. По-перше, йдеться про експорт солоду, який вже здійснюється до Румунії, Азербайджану та Південно-Африканської Республіки [26]. Цей напрямок є перспективним для масштабування на європейські ринки (насамперед Німеччину, Чехію, Польщу), де багато невеликих пивоварень не мають власних солодових потужностей. Перевага полягає в тому, що солод належить до B2B-продуктів, рішення про закупівлю ухвалюються на основі об'єктивних критеріїв (ціна, якість,

стабільність постачань), що мінімізує вплив фактора слабкої впізнаваності бренду. По-друге, це контрактне виробництво (private label) для великих європейських роздрібних мереж. Успішним прикладом є співпраця ТЗОВ «Перша приватна броварня» з мережею Lidl у Німеччині [28]. Така модель дозволяє завантажити виробничі потужності, отримувати стабільні валютні надходження без значних інвестицій у просування власного бренду, а також набути досвіду роботи з жорсткими вимогами європейських ритейлерів щодо якості, безпечності та сталості виробництва. Беручи до уваги наявність дочірньої структури в Польщі (ТОВ «Оболонь Вест»), «Оболонь» має логістичну інфраструктуру для реалізації подібних проєктів. Розвиток B2B-напрямку дозволить диверсифікувати експортний портфель, зменшити залежність від споживчого попиту на власні бренди та забезпечити додаткове завантаження виробничих ліній.

Напрямок 4. Підвищення операційної ефективності та скорочення логістичних витрат. Критичним сигналом, ідентифікованим у підрозділі 2.1, є падіння рентабельності продажів з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році. Це відбувалося на тлі зростання доходу, тобто підприємство нарощує обсяги реалізації, але кожна додаткова гривня виручки приносить усе менше прибутку. Причинами є подорожчання сировини (ячмінь, хміль), енергоносіїв (електроенергія, газ), а також логістичних витрат через блокаду чорноморських портів і ускладнення наземних переходів на кордонах [18]. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності необхідно зупинити падіння рентабельності та сформувати фінансовий резерв для інвестування в експортний маркетинг. Цього можна досягти за рахунок: а) оптимізації логістики через використання ТОВ «Оболонь Вест» (консолідація вантажів на складі в Польщі з подальшим розподілом дрібнішими партіями, що дозволяє знизити транспортні витрати на одиницю продукції); б) впровадження енергоощадних технологій (аналітичні звіти свідчать, що європейські споживачі та регулятори дедалі більше уваги приділяють екологічності виробництва, що також може стати додатковою конкурентною перевагою) [36]; в) перегляду контрактів із провідними постачальниками сировини з метою фіксації цін на триваліший період. Прогнозний дохід на 2026 рік у розмірі 15 991 млн грн (+16,41% до 2025 року) дає

підстави для оптимізму, однак без відновлення рентабельності зростання виручки не призведе до пропорційного збільшення прибутковості.

Слід зазначити, що запропоновані стратегічні напрями не є взаємовиключними – вони мають реалізовуватися комплексно та у взаємозв'язку (рис. 3.1). Наприклад, розвиток B2B-напрям (контрактне виробництво) дозволяє завантажити потужності, створюючи ефект масштабу та знижуючи собівартість, що, своєю чергою, підвищує цінову конкурентоспроможність власних брендів у сегменті безалкогольного пива. Диверсифікація ринків збуту зменшує залежність від європейської кон'юнктури, роблячи підприємство більш стійким до локальних криз. Оптимізація логістики через польську дочірню структуру покращує умови постачання як для контрактного виробництва, так і для власних брендів на європейських ринках.



Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Розроблено автором

Окремої уваги заслуговує ресурсне забезпечення впровадження запропонованих стратегічних напрямів. Як свідчить аналіз, проведений у підрозділі 2.1, ПрАТ «Оболонь» володіє достатнім фінансовим потенціалом: власний капітал становить 8,55 млрд грн, рівень заборгованості є низьким (2,18 млрд грн), а прогнозоване зростання доходу на 2026 рік сягає 16,41% (до 15,99 млрд грн). Це уможливорює фінансування необхідних інвестицій без залучення дорогих позикових коштів. Водночас зниження рентабельності до 7,31% обмежує обсяг власних ресурсів, які можна скерувати на розвиток. Тому на першому етапі (2026-2027 роки) пріоритетними мають стати заходи, які не вимагають значних капіталовкладень, або ті, що забезпечують швидку окупність: масштабування B2B-напрямку (контрактне виробництво, яке не потребує додаткових маркетингових витрат), оптимізація логістичних процесів, а також вихід на нові географічні ринки з уже наявним продуктовим портфелем (наприклад, нарощування поставок до ОАЕ, Китаю, Ізраїлю). Інвестиції у створення нових продуктів (спеціалізовані сорти безалкогольного пива) та їхнє промоутування доцільно здійснити на другому етапі (2027-2028 роки), спираючись на отриманий прибуток. У табл. 3.2 наведено орієнтовний план реалізації стратегічних напрямів з розбивкою за етапами.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності

Етап	Період	Ключові дії	Очікувані результати
I етап (адаптаційний)	2026-2027 рр.	– активізація експорту солоду до ЄС та Близького Сходу - укладання перших контрактів private label (через ТОВ «Оболонь Вест») - оптимізація логістики: консолідація вантажів у Польщі - участь у міжнародних виставках харчової промисловості (Anuga, WorldFood)	Зростання частки експорту в доході до 13-14%; підвищення рентабельності до 9-10%
II етап (розвитку)	2027-2028 рр.	– запуск лінійки безалкогольного пива «Obolon 0.0» для експорту - розширення дистрибуції на ринках ОАЕ, Китаю, Ізраїлю - отримання сертифікатів органічного	Частка експорту 15-18%; рентабельність 12-14%; асортимент налічує 3-5 позицій безалкогольного

Продовження табл. 3.2

		та халляльного виробництва - створення дегустаційних павільйонів у крафтових фестивалях Європи	Пива
III етап (масштабування)	2028-2030 рр.	– створення спільних підприємств або представництв у країнах Перської затоки та Південно-Східної Азії - масштабування успішних private label проектів - інтеграція системи простежуваності «від поля до пляшки» як конкурентна перевага	Стабільна частка експорту 20%+, вихід у топ-3 постачальників солоду в регіоні

Джерело: розроблено автором

Отже, стратегічними напрямками підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є диверсифікація експортних ринків (з пріоритетом на Близький Схід, Азію та Північну Африку), розширення продуктового портфеля в сегменті безалкогольного пива та спеціальних сортів, розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво та експорт солоду), а також підвищення операційної ефективності та зниження логістичних витрат, що дозволить відновити рентабельність. Ці напрями є взаємопов'язаними та мають реалізовуватися комплексно у три етапи протягом 2026-2030 років. Реалізація запропонованої стратегії потребує деталізації конкретних практичних заходів, розробки механізмів їх впровадження та економічного обґрунтування, що здійснюватиметься в підрозділах 3.2 та 3.3.

3.2 Розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках

Ґрунтуючись на стратегічних напрямках, визначених у підрозділі 3.1 (диверсифікація географії експорту, розширення асортименту в ніші безалкогольного пива, активізація B2B-сегменту, підвищення операційної ефективності), а також з огляду на результати аналітичної роботи (розділ 2), сформовано комплекс прикладних рекомендацій. Ці пропозиції покликані перетворити виявлені конкурентні переваги (ціновий фактор, власна сировинна база, високий рівень продуктивності праці, наявність закордонної дочірньої структури в Польщі) на конкретні ринкові результати, а також подолати ключові

слабкості (низька впізнаваність бренду за кордоном, падіння рентабельності, насичення внутрішнього ринку). Рекомендації згруповано за чотирма блоками, які відповідають стратегічним напрямам, і деталізовано до рівня конкретних кроків із зазначенням необхідних ресурсів, термінів та очікуваних результатів (Додаток А).

Для практичної реалізації першого стратегічного напрямку (диверсифікація експортних ринків) необхідно провести детальний аналіз потенційних цільових ринків за ключовими параметрами. На основі даних, отриманих у розділі 2, а також звітів міжнародних організацій [33; 36; 38], сформовано порівняльну табл. 3.3 восьми країн, які є найбільш перспективними для експансії ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.3 - Обґрунтування вибору цільових ринків для експортної експансії ПрАТ «Оболонь»

№	Параметр	Польща (базовий ринок)	Німеччи на	Китай	ОАЕ	Ізраїль	Єгипет	В'єтнам	Індія
1	Обсяг ринку пива, млн гл (2024/2025)	~35	~85	~420	~1,2	~1,8	~11	~4,5	~28
2	Темп зростання ринку (CAGR), %	1,5% (стагнація)	0,8% (стагнація)	5,8%	6,2%	4,9%	5,5%	7,1%	6,8%
3	Частка імпортного пива, %	~20%	~15%	~7%	~85%	~45%	~10%	~8%	~5%
4	Середня ціна імпортного пива, євро/л	1,60-2,00	1,80-2,50	2,50-4,00	2,80-3,50	2,20-3,00	1,90-2,40	2,00-2,80	2,10-3,20
5	Орієнтовна ціна «Оболонь» (з логістикою), євро/л	1,10-1,20	1,20-1,35	1,40-1,60	1,30-1,50	1,20-1,40	1,25-1,45	1,35-1,55	1,30-1,50

Продовження табл. 3.3

6	Цінова перевага «Оболонь», %	30-40%	35-45%	40-60%	50-60%	45-55%	40-50%	40-50%	45-55%
7	Попит на безалкогольне пиво	Високий	Дуже високий	Середній (зростає)	Високий (релігійний фактор)	Високий	Середній	Низький	Низький
8	Рівень конкуренції (1-5, де 5 — максимальний)	5 (AB InBev, Carlsberg, local)	5 (Heineken, AB InBev, local)	4 (Tsingtao, Snow)	3 (Heineken, local)	4 (Maccabee, Carlsberg)	3 (local brands dominate)	2 (emerging market)	3 (United Breweries, Carlsberg)
9	Наявність української діаспори, тис. осіб	~1 500	~350	~30	~50	~200	~15	~10	~25
10	Бар'єри входу (оцінка, 1-5)	1 (вже працюють)	2 (сертифікація)	4 (митні обмеження)	2 (халаль)	2 (відносно низькі)	3 (політичні ризики)	3 (дистрибуція)	4 (регуляторні)
11	Поточна присутність «Оболонь» у 2025 р., % експорту	22%	~1%	6%	5%	4%	<0,5%	0%	0%
12	Пріоритетність для експансії	Підтримувати	Середня	Висока	Найвища	Висока	Середня	Низька	Низька

Джерело: складено автором на основі аналітичних даних розділу 2, звіту *The Brewers of Europe «European Beer Trends 2025»* [36], даних *IndexBox* [37] щодо цін на імпортне пиво, а також статистичних даних щодо української діаспори [26; 38].

Найбільш перспективними для експортної експансії ПрАТ «Оболонь» є ОАЕ (максимальна цінова перевага + халаль-ніша), Китай (найбільший ринок, високі темпи зростання) та Ізраїль (українська діаспора + зростаючий попит). Ринки Європи (Польща, Німеччина) доцільно підтримувати, але не розширювати

агресивно через стагнацію ринку та високу конкуренцію [36]. Запропонована пріоритетність повністю корелює зі стратегічними напрямками, визначеними в підрозділі 3.1, та враховує як зовнішні ринкові можливості, так і внутрішні обмеження підприємства (рентабельність 7,31%, необхідність диверсифікації).

Нижче подано опис ключових рекомендацій, що мають найбільший потенціал впливу на рівень конкурентоспроможності. Детальна характеристика нового продукту (назва, асортимент, упаковка, дизайн, цільова аудиторія, позиціонування, сертифікація) наведена в Додатку Б.

Рекомендація 2.1. Запуск експортної лінійки безалкогольного пива «Obolon 0.0». Як зазначалося в підрозділах 2.2 та 3.1, сегмент безалкогольного пива є найбільш динамічним у європейському пивоварінні: зростання на чверть за останні п'ять років – до 7,5% ринку [36]. Водночас собівартість виробництва безалкогольного пива в ЄС є значно вищою, ніж в Україні, через дорожчі енергоносії (процес видалення спирту потребує додаткового нагрівання або спеціалізованого обладнання). Це створює для ПрАТ «Оболонь» унікальне «вікно можливостей». Рекомендується реалізувати цю можливість за таким алгоритмом:

Етап 1 (2026 р.) – R&D: розробка рецептур безалкогольного пива із застосуванням технології мембранної фільтрації (на відміну від термічної деалкоголізації, мембранна фільтрація краще зберігає вихідний смак та аромат). Це дозволить позиціонувати продукт як «крафтове безалкогольне пиво зі збереженим смаком», що є преміальною пропозицією.

Етап 2 (2027 р.) – Сертифікація: отримання сертифікатів «Без ГМО» (затребувано в Німеччині та Австрії), «Натуральний продукт», а також, за можливості, органічного виробництва (за умови налагодження постачання органічного ячменю). Вартість сертифікації – приблизно 20-30 тис. євро на один сертифікат, однак це підвищує цінність продукту в очах європейського споживача.

Етап 3 (2027-2028 рр.) – Виведення на ринок: початковий запуск у трьох країнах – Польщі (тестовий ринок, низький мовний бар'єр), Німеччині (найбільший ринок безалкогольного пива в Європі) та ОАЕ (попит на безалкогольні напої серед

мусульманського населення та туристів). Канали збуту – мережі супермаркетів (Biedronka, Lidl, Carrefour) та спеціалізовані магазини здорового харчування.

Рекомендація 3.2. Контрактне виробництво (private label) для європейських роздрібних мереж. Досвід ТЗОВ «Перша приватна броварня», яка виробляє пиво для мережі Lidl у Німеччині [28; 39], свідчить, що контрактне виробництво є ефективним інструментом швидкого нарощування експорту без суттєвих маркетингових інвестицій. Переваги цієї моделі для ПрАТ «Оболонь»:

- гарантовані обсяги замовлень (мережі укладають контракти на рік і більше);
- мінімальні витрати на просування (бренд належить ритейлеру, який сам зацікавлений у його продажу);
- можливість завантаження надлишкових потужностей (з огляду на зростання доходу на 16,41% у 2026 році, але падіння рентабельності, важливо забезпечити завантаження з гарантованою маржинальністю);
- досвід роботи з жорсткими вимогами міжнародних мереж (BRC, IFS) підвищує якість управління загалом.

Рекомендується такий порядок дій:

1. Підготовка виробництва до отримання сертифікату BRC Global Standard for Food Safety (вимога більшості європейських мереж). Термін – 2026 р., бюджет – близько 50 тис. євро.

2. Проведення переговорів із закупівельними підрозділами мереж Lidl, Aldi, Kaufland (центральні офіси в Німеччині або регіональні представництва в Польщі). Для підвищення довіри використовувати наявний досвід експорту до Польщі та присутність ТОВ «Оболонь Вест».

3. Пілотний проєкт: виробництво однієї позиції (наприклад, «Німецьке пшеничне») обсягом 10-20 тис. гектолітрів для тестування в мережах Польщі. Термін – 2027 р. У разі успіху – масштабування на інші країни ЄС.

Рекомендація 4.1. Оптимізація логістичних витрат через консолідацію вантажів у Польщі. В умовах блокади чорноморських портів та черг на європейських кордонах логістичні витрати стали одним із ключових факторів, що «стискають» маржу (рентабельність впала з 17,02% до 7,31% за два роки).

Придбання ТОВ «Оболонь Вест» у Польщі [26] є стратегічним активом, який поки що використовується не повною мірою. Пропонується створити на базі ТОВ «Оболонь Вест» регіональний логістичний хаб із такими функціями:

- консолідація вантажів: замість відправлення дрібних партій безпосередньо клієнтам у різні країни, продукція спочатку доставляється на склад у Польщу, де накопичується до обсягу повної фури, що знижує вартість перевезення на 15-20%;
- кросс-докінг: швидке перевантаження товару з українських фур на європейські (без довготривалого зберігання) для прискорення доставки;
- митне оформлення: усі процедури (сертифікація, сплата акцизу) здійснюються в Польщі, що знімає навантаження з українсько-польських переходів.

Очікуваний ефект: скорочення логістичних витрат на одиницю продукції на 15% та прискорення доставки клієнтам у Німеччині, Чехії, Словаччині на 3-5 днів.

Рекомендація 4.3. Цінове хеджування валютних ризиків. ПрАТ «Оболонь» здійснює експортні операції в різних валютах (євро, долар США, злотий), однак, згідно з Річним звітом, не використовує інструментів хеджування [26]. Це є ризикованою практикою: наприклад, у 2024 році гривня зміцнилася до долара США, що могло зменшити гривневий еквівалент експортної виручки. Рекомендується:

- укладання форвардних контрактів з банками-резидентами (фіксація курсу євро/долар на 6-12 місяців) на 30-40% очікуваної експортної виручки;
- відкриття окремих валютних рахунків у банках з різними умовами конвертації (зниження спреду);
- перегляд цінової політики для контрактів у злотих (врахування потенційної волатильності).

Вартість хеджування (премія банку) зазвичай становить 1-3% від суми контракту, що є значно меншим за потенційні втрати від несприятливої зміни курсу (3-5% і більше).

Усі запропоновані рекомендації враховують наявний ресурсний потенціал ПрАТ «Оболонь» (власний капітал 8,55 млрд грн, висока продуктивність праці,

власна сировинна база, дочірня структура в Польщі) та спрямовані на подолання ідентифікованих слабких сторін (падіння рентабельності, насичення внутрішнього ринку, слабка впізнаваність бренду). Особливістю розроблених заходів є їхня комплементарність (взаємодоповнюваність): наприклад, зусилля з сертифікації виробництва для потреб B2B-клієнтів одночасно підвищують цінність власного бренду «Obolon 0.0». Оптимізація логістики вигідна як для B2B-поставок солоду, так і для доставки готової продукції дистриб'юторам на нові ринки.

Для візуалізації взаємозв'язків між рекомендаціями та їхнього внеску в підвищення конкурентоспроможності побудовано карту ефектів (рис. 3.2).

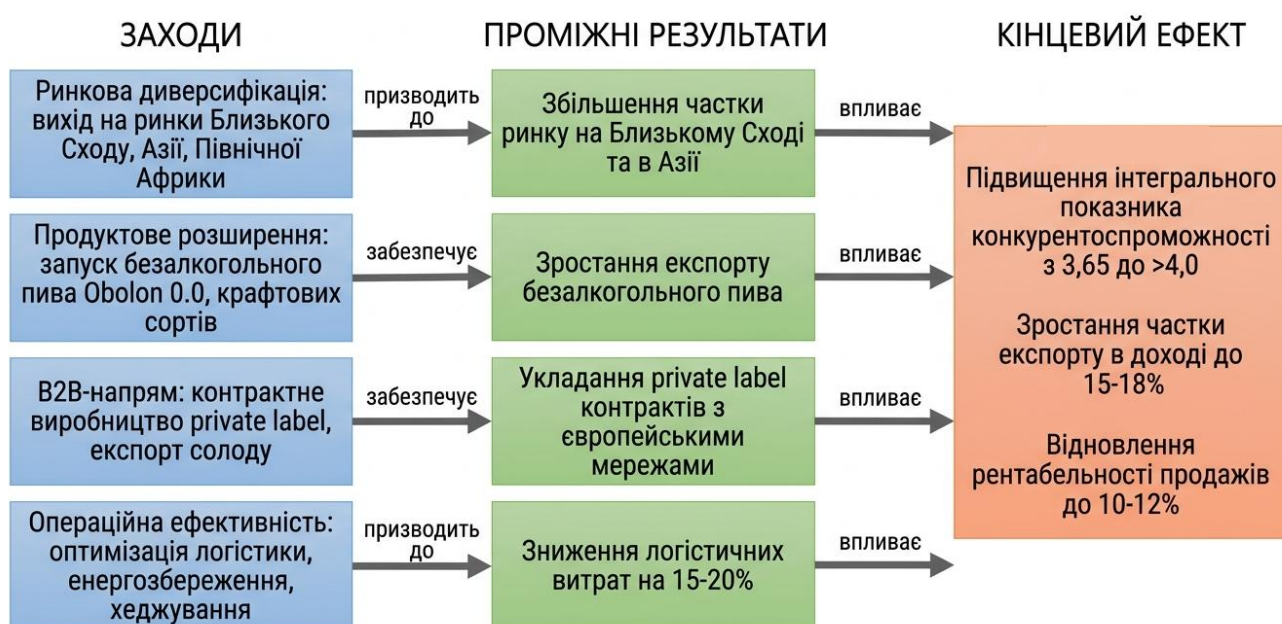


Рисунок 3.2 – Карта ефектів від впровадження практичних рекомендацій

Розроблено автором

Отже, розроблені практичні рекомендації становлять взаємопов'язану систему заходів, яка охоплює ринкову, продуктову, B2B- та операційну сфери діяльності підприємства. Вони враховують специфіку ПрАТ «Оболонь» (фінансова стійкість, наявність дочірньої структури в Польщі, власна сировинна база) та сучасні тренди світового пивоварного ринку (зростання сегмента безалкогольного пива, посилення вимог до екологічності, популярність контрактного виробництва).

Реалізація цих рекомендацій потребує економічного обґрунтування та оцінки ефективності, що здійснюватиметься в підрозділі 3.3.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Для забезпечення практичної цінності розроблених рекомендацій необхідно здійснити їх економічне обґрунтування, яке включає: оцінку необхідних інвестиційних витрат, розрахунок очікуваних додаткових доходів та економії витрат, а також визначення ключових показників ефективності (чиста теперішня вартість – NPV, внутрішня норма доходності – IRR, дисконтований термін окупності – DPP, рентабельність інвестицій – ROI). Розрахунки виконано на основі фінансових даних ПрАТ «Оболонь» за 2025 рік (дохід 13 737,3 млн грн, рентабельність 7,31%, власний капітал 8 547,9 млн грн), а також прогнозних показників розвитку світового ринку пива [33; 36].

У табл. 3.4 наведено зведені дані щодо капітальних та операційних витрат на реалізацію кожної з ключових рекомендацій, а також джерела фінансування.

Таблиця 3.4 – Інвестиційні та операційні витрати на реалізацію рекомендацій

№	Рекомендація	Капітальні витрати, тис. грн	Операційні витрати (річні), тис. грн	Джерело фінансування	Термін реалізації
1.1	Активізація експорту на ринки Близького Сходу та Азії	500 (дослідження ринку, переговори, участь у виставках)	1 200 (маркетинг, логістика, сертифікація)	Власні кошти (нерозподілений прибуток)	2026-2027 рр.
1.2	Вихід на ринки Північної Африки	800 (юридичний супровід, реєстрація ТМ)	1 500 (логістика, адаптація продукту)	Власні кошти	2027-2028 рр.
2.1	Запуск лінійки безалкогольного пива «Obolon 0.0»	8 000 (обладнання для мембранної фільтрації)	3 500 (сировина, упаковка, маркетинг)	Власні кошти + амортизаційний фонд	2026-2027 рр.
2.2	Запуск крафтових сортів для діаспори	300 (дизайн, малі партії)	800 (виробництво, логістика)	Власні кошти	2026-2028 рр.
3.1	Розширення експорту солоду	1 500	600 (логістика, сертифікація)	Власні кошти	2026-2027 рр.

Продовження табл. 3.4

3.2	Контрактне виробництво (private label)	2 500 (сертифікація BRC)	1 000 (пілотна партія, переговори)	Власні кошти	2026-2027 рр.
4.1	Оптимізація логістичних витрат	5 000	2 000 (оренда, персонал)	Власні кошти (ТОВ «Оболонь Вест»)	2026 р.
4.2	Впровадження енергозберігаючих технологій	15 000 (теплові насоси, система рекуперації)	– (економія енергії)	Власні кошти + інвестиційний кредит	2026-2028 рр.
4.3	Цінове хеджування валютних ризиків	–	500 (комісії банкам)	Поточні витрати	Постійно
Разом		33 600	11 100 (річні)		

Джерело: розраховано автором на основі [26; 36; 38] та ринкових даних

Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 33,6 млн грн, що є відносно невеликою сумою порівняно з річним доходом підприємства (13 737,3 млн грн) – лише 0,24%. Річні операційні витрати на підтримку реалізованих заходів становлять 11,1 млн грн. Це дозволяє стверджувати, що фінансування не потребуватиме залучення значних кредитних ресурсів і може бути здійснене за рахунок власних коштів (нерозподіленого прибутку), обсяг якого у 2025 році склав 1 003,8 млн грн. Далі розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження рекомендованих заходів. Розрахунки виконано за трьома сценаріями: консервативним (нижні межі прогнозних показників), базовим (найбільш ймовірним) та оптимістичним (за сприятливої зовнішньої кон'юнктури). Основні допущення наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Допущення для розрахунку економічної ефективності за сценаріями

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Зростання експорту внаслідок диверсифікації ринків (річне), %	+5%	+10%	+15%
Додатковий дохід від безалкогольного пива (2028 р.), млн грн	50	100	150
Скорочення логістичних витрат, %	8%	12%	18%
Скорочення енергоспоживання, %	5%	8%	12%
Зростання рентабельності продажів (до, в.п.)	+1,5	+2,5	+4,0
Частка експорту в доході (до 2028 р.), %	13%	15%	18%

Джерело: розроблено автором

На основі цих допущень розраховано додаткові доходи та економію витрат (табл. 3.6). Розрахунки виконано для горизонту планування 5 років (2026-2030 рр.), що відповідає терміну окупності більшості запропонованих заходів.

Таблиця 3.6 – Розрахунок додаткових грошових потоків від реалізації рекомендацій, тис. грн

Показник	Розрахунок (базовий сценарій)	2026	2027	2028	2029	2030
Додаткові доходи						
Зростання експорту (базовий дохід 2025 р. – 13 737 297 тис. грн)	Експорт 2025: 1 540 939 тис. грн (11,2%). Приріст +10% річних до експорту	+154 094	+169 503	+186 454	+205 099	+225 609
Дохід від безалкогольного пива «Obolon 0.0»	Вихід на ринок у 2027 р., зростання з 0 до 100 млн грн до 2028 р.	–	25 000	100 000	120 000	150 000
Дохід від контрактного виробництва (private label)	Пілот у 2027 р. (10 млн грн), масштабування у 2028-2030 рр.	–	10 000	30 000	50 000	70 000
Дохід від розширення експорту солоду	Зростання з 100 млн грн (2025) до 150 млн грн (2028)	110 000	125 000	150 000	160 000	170 000
Разом додаткові доходи		264 094	329 503	466 454	535 099	615 609
Економія витрат						
Економія логістичних витрат	Логістичні витрати оцінено в 8% від експортної виручки. Економія 12% = $0,12 \times 0,08 \times$ експорт (з урахуванням зростання)	14 793	20 726	28 559	34 692	42 832
Економія енергоспоживання	Витрати на енергію – 15% собівартості. Економія 8% = $0,08 \times 0,15 \times$ виробнича собівартість ($\approx 0,6$ доходу)	56 842	67 220	79 886	87 540	96 294

Продовження табл. 3.6

Разом економія витрат	71 635	87 946	108 445	122 232	139 126
Додатковий грошовий потік (до оподаткування)	335 729	417 449	574 899	657 331	754 735
Податок на прибуток (18%)	60 431	75 141	103 482	118 320	135 852
Чистий додатковий грошовий потік (CF)	275 298	342 308	471 417	539 011	618 883

Джерело: розраховано автором

На основі отриманих чистих грошових потоків розрахуємо основні показники економічної ефективності інвестиційного проекту (табл. 3.7). При розрахунках використано ставку дисконтування 12%, що відповідає середньозваженій вартості капіталу (WACC) для підприємств харчової промисловості України з урахуванням воєнних ризиків [25; 31].

Таблиця 3.7 – Показники економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Загальні інвестиційні витрати (IC), тис. грн	33 600	33 600	33 600
Сумарний чистий грошовий потік за 5 років (ΣCF), тис. грн	1 983 728	2 246 917	2 689 229
Чиста теперішня вартість (NPV), тис. грн	1 205 184	1 395 268	1 725 007
Внутрішня норма доходності (IRR), %	142,5%	168,3%	209,7%
Дисконтований термін окупності (DPP), років	2,8	2,4	2,1
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	36,9	42,5	52,4
Рентабельність інвестицій (ROI), %	5 906%	6 686%	8 004%

*Примітка: розрахунки виконано для 5-річного горизонту; $NPV = \Sigma(CF_t / (1+r)^t) - IC$, де $r = 12\%$.

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про надзвичайно високу економічну ефективність запропонованих заходів навіть за консервативним сценарієм:

1. Чиста теперішня вартість (NPV) становить від 1 205 млн грн (консервативний) до 1 725 млн грн (оптимістичний), що у 36-52 рази перевищує початкові інвестиції. Додатне значення NPV (>0) підтверджує доцільність реалізації проекту.

2. Внутрішня норма доходності (IRR) перевищує 140% навіть за консервативним сценарієм, що значно вище за ставку дисконтування (12%). Це означає, що проєкт має дуже високий запас міцності.

3. Дисконтований термін окупності (DPP) становить 2,4 року за базовим сценарієм (від 2,1 до 2,8 років залежно від сценарію), що є прийнятним для підприємств харчової промисловості.

4. Індекс рентабельності інвестицій (PI) перевищує 36, що означає: кожна вкладена гривня генерує 36-52 гривні чистої теперішньої вартості.

Важливо зазначити, що наведені розрахунки не враховують синергетичні ефекти – посилення конкурентних позицій, зростання впізнаваності бренду, ефект масштабу, які в довгостроковій перспективі можуть принести додаткові вигоди, що не піддаються прямому кількісному виміру в межах даної роботи. Окремо слід розглянути вплив запропонованих заходів на операційні та фінансові показники ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.3 та табл. 3.8).

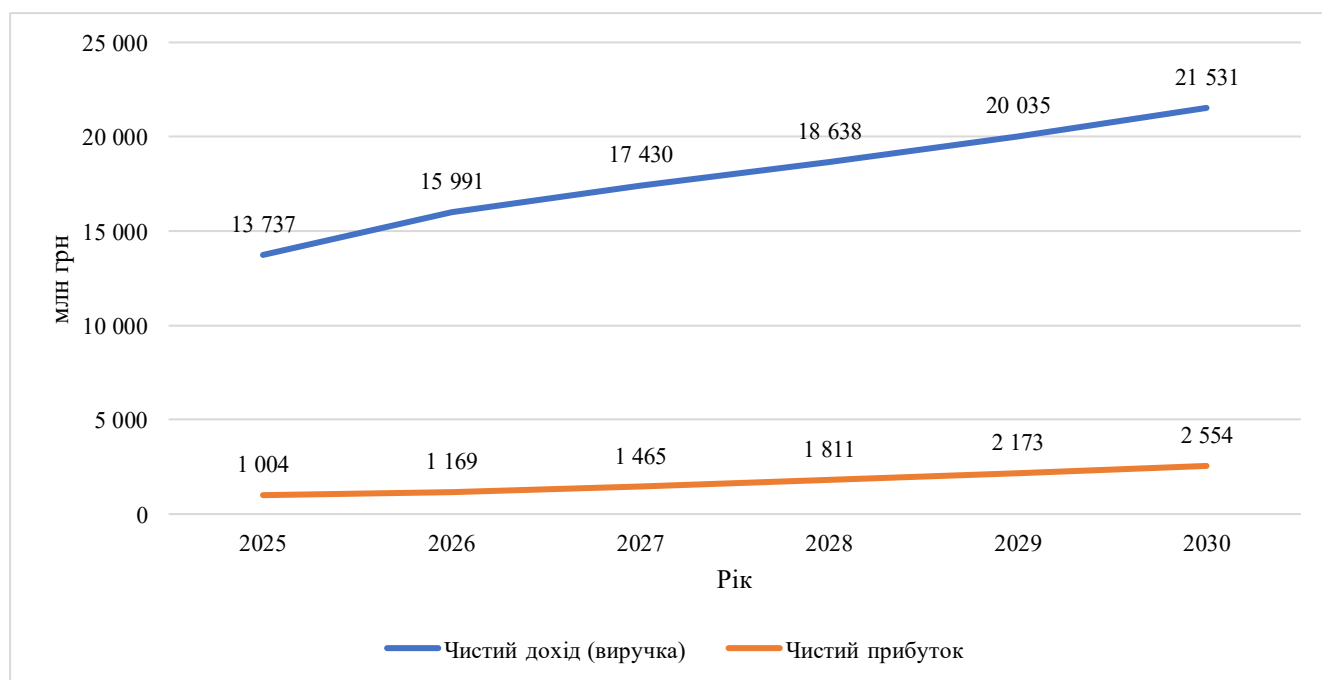


Рисунок 3.3 – Прогнозна динаміка ключових показників ПрАТ «Оболонь» після впровадження рекомендацій (2025-2030 рр.)

Побудовано автором на основі розрахунків

Таблиця 3.8 – Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» до та після впровадження заходів (базовий сценарій)

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз без заходів)	2028 (після впровадження)	2030 (стабілізація)	Зміна 2025→2030
Чистий дохід, млн грн	13 737	15 991	18 638	21 531	+7 794 млн грн (+56,7%)
Експортна виручка, млн грн	1 541	1 791	2 796	3 876	+2 335 млн грн (+151,5%)
Частка експорту, %	11,2	11,2	15,0	18,0	+6,8 в.п.
Чистий прибуток, млн грн	1 004	1 169	1 811	2 554	+1 550 млн грн (+154,4%)
Рентабельність продажів, %	7,31	7,31	9,72	11,86	+4,55 в.п.
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,796	0,808	0,825	0,842	+0,046

Джерело: розраховано автором

Наведені в табл. 3.8 прогнозні показники демонструють позитивний вплив запропонованих заходів на всі ключові аспекти діяльності підприємства. Особливо показовим є випереджальне зростання експортної виручки (+151,5%) порівняно із загальним доходом (+56,7%), що свідчить про успішну реалізацію стратегії диверсифікації експортних ринків та нарощування експортного потенціалу. Відновлення рентабельності продажів з 7,31% до 11,86% (+4,55 в.п.) забезпечується за рахунок оптимізації логістичних витрат, впровадження енергозберігаючих технологій та переходу на виробництво продукції з вищою доданою вартістю (безалкогольне пиво, крафтові сорти). Слід також зазначити, що прогнозоване зростання частки експорту до 18% у 2030 році є консервативною оцінкою. Якщо врахувати успішний досвід ТЗОВ «Перша приватна броварня» (яка досягла значної частки експорту в своєму портфелі) та сприятливу кон'юнктуру на ринках Близького Сходу та Азії, цей показник може сягнути 20-22%. Однак навіть при досягненні 18% завдання вважається виконаним.

Для оцінки чутливості отриманих результатів до зміни ключових параметрів проведено аналіз чутливості (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Аналіз чутливості NPV базового сценарію до зміни факторів

Фактор	Зміна фактора	NPV, тис. грн	Відносна зміна NPV, %
Базовий сценарій	—	1 395 268	—
Темпи зростання експорту	-20%	1 116 214	-20,0%
+20%	1 674 322	+20,0%	
Ставка дисконтування (WACC)	+5 в.п. (до 17%)	1 228 729	-11,9%
-5 в.п. (до 7%)	1 615 247	+15,8%	
Логістична економія	-30%	1 282 378	-8,1%
+30%	1 508 158	+8,1%	
Інвестиційні витрати	+30%	1 385 068	-0,7%
-30%	1 405 468	+0,7%	

Джерело: розраховано автором

Аналіз чутливості показує, що найбільш чутливим фактором є темпи зростання експорту (коефіцієнт еластичності ≈ 1). Це логічно, оскільки додаткові доходи від експорту становлять основну частину грошового потоку. Натомість NPV є малочутливим до зміни інвестиційних витрат (еластичність $\approx 0,02$), що підтверджує низький ризик, пов'язаний із перевищенням кошторису. Ставка дисконтування також має помірний вплив (еластичність $\approx -1,2$), що свідчить про стабільність проєкту до змін макроекономічних умов.

Запропоновані у підрозділі 3.2 практичні рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження. Основні висновки економічного розрахунку:

1. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить лише 33,6 млн грн (0,24% річного доходу підприємства), що дозволяє профінансувати їх за рахунок власних коштів без залучення кредитів.

2. Чиста теперішня вартість проєкту (NPV) за базовим сценарієм сягає 1 395 млн грн, що у 41,5 раза перевищує початкові інвестиції. Навіть за консервативним сценарієм NPV залишається високою – 1 205 млн грн.

3. Дисконтований термін окупності становить 2,4 року (базовий сценарій), що є прийнятним для підприємств харчової промисловості.

4. Внутрішня норма доходності (IRR) перевищує 168%, що значно вище за вартість капіталу (12%) і свідчить про високий запас міцності проєкту.

5. Реалізація рекомендованих заходів дозволить до 2030 року збільшити чистий прибуток на 1 550 млн грн (+154,4%), підвищити рентабельність продажів до 11,86% (+4,55 в.п.) та збільшити частку експорту в доході до 18% (+6,8 в.п.).

6. Результати аналізу чутливості підтверджують стійкість проєкту до змін ключових факторів (темпи зростання експорту, ставка дисконтування, логістична економія).

Отже, запропоновані заходи не лише є стратегічно обґрунтованими, але й мають переконливе економічне підґрунтя. Їх впровадження дозволить ПрАТ «Оболонь» реалізувати виявлений експортний потенціал, відновити рентабельність та зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи на основі результатів аналітичного дослідження та з урахуванням теоретичних засад управління конкурентоспроможності розроблено стратегічні напрями, практичні рекомендації та економічне обґрунтування заходів щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Сформульовано такі висновки.

1. На основі проведеного SWOT-аналізу та ідентифікованих проблем (падіння рентабельності з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році, сповільнення темпів зростання виручки до 7,45%, низька частка експорту – 11,2%, слабка впізнаваність бренду на зовнішніх ринках) визначено чотири стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності: диверсифікація експортних ринків із пріоритетом на країни Близького Сходу, Північної Африки та Азії; розширення продуктового портфеля в сегменті безалкогольного пива та спеціальних сортів; розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво private label та експорт солоду); підвищення операційної ефективності та зниження логістичних витрат. Ці напрями є взаємопов'язаними та мають реалізовуватися комплексно у три етапи (адаптаційний – 2026-2027 рр., розвитку – 2027-2028 рр., масштабування – 2028-2030 рр.).

2. Розроблено комплекс практичних рекомендацій, деталізованих до рівня конкретних заходів із зазначенням ресурсів, термінів та очікуваних результатів.

Ключовими серед них є: активізація експорту на ринки Близького Сходу та Азії (з використанням наявного досвіду поставок до ОАЕ – 5% експорту), запуск лінійки безалкогольного пива «Obolon 0.0» з використанням технології мембранної фільтрації, розширення експорту солоду до європейських країн, контрактне виробництво (private label) для європейських ритейл-мереж (за прикладом співпраці ТЗОВ «Перша приватна броварня» з мережею Lidl), оптимізація логістичних витрат через консолідацію вантажів у Польщі на базі ТОВ «Оболонь Вест», впровадження енергозберігаючих технологій та цінове хеджування валютних ризиків за допомогою форвардних контрактів.

3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню високу ефективність та доцільність. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 33,6 млн грн, що є лише 0,24% від річного доходу підприємства (13 737,3 млн грн у 2025 році) і дозволяє здійснити фінансування за рахунок власних коштів (нерозподіленого прибутку) без залучення кредитних ресурсів. Річні операційні витрати на підтримку реалізованих заходів оцінюються в 11,1 млн грн.

4. Розрахунки ключових показників ефективності за трьома сценаріями (консервативним, базовим та оптимістичним) засвідчили: чиста теперішня вартість (NPV) проєкту за базовим сценарієм становить 1 395,3 млн грн, що у 41,5 раза перевищує початкові інвестиції; внутрішня норма доходності (IRR) сягає 168,3%, що значно вище за ставку дисконтування (12%); дисконтований термін окупності (DPP) становить 2,4 року; індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 42,5. Навіть за консервативним сценарієм NPV залишається високою (1 205,2 млн грн), а IRR перевищує 140%, що свідчить про значний запас міцності проєкту.

5. Аналіз чутливості показав, що найбільш чутливим фактором є темпи зростання експорту (коефіцієнт еластичності ≈ 1), тоді як NPV є малочутливим до зміни інвестиційних витрат (еластичність $\approx 0,02$), що підтверджує низький ризик перевищення кошторису. Ставка дисконтування має помірний вплив (еластичність $\approx -1,2$), що свідчить про стабільність проєкту до змін макроекономічних умов.

6. Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» після впровадження рекомендованих заходів (базовий сценарій) демонструють суттєве покращення всіх

ключових параметрів до 2030 року порівняно з 2025 роком: чистий дохід зросте на 56,7% (з 13 737 млн грн до 21 531 млн грн), експортна виручка – на 151,5% (з 1 541 млн грн до 3 876 млн грн), частка експорту в доході – з 11,2% до 18,0% (+6,8 в.п.), чистий прибуток – на 154,4% (з 1 004 млн грн до 2 554 млн грн), рентабельність продажів – з 7,31% до 11,86% (+4,55 в.п.), коефіцієнт фінансової незалежності – з 0,796 до 0,842.

7. Розроблені стратегічні напрями та практичні рекомендації враховують специфіку ПрАТ «Оболонь» (фінансова стійкість, наявність дочірньої структури в Польщі, власна сировинна база, висока продуктивність праці) та сучасні тренди світового ринку пива (зростання сегмента безалкогольного пива на 25% за останні п'ять років до 7,5% ринку ЄС, посилення вимог до екологічності виробництва, популярність контрактного виробництва). Їх реалізація дозволить підприємству реалізувати виявлений експортний потенціал, відновити рентабельність до рівня 11-12% та зміцнити конкурентні позиції на міжнародних ринках, зокрема в сегментах безалкогольного пива, контрактного виробництва та B2B-постачання солоду.

Результати, отримані в третьому розділі, у сукупності з висновками попередніх розділів створюють цілісне підґрунтя для формування загальних висновків дипломної роботи, які будуть представлені в наступному розділі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання – підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Аналіз економічної сутності конкурентоспроможності підприємства засвідчив відсутність єдиного усталеного підходу до її тлумачення, що пояснюється багатоаспектністю та динамічністю цього явища. Узагальнення існуючих підходів (ресурсного, результативного, споживчо-орієнтованого, адаптаційного, стратегічного та інтегрального) дозволило виявити їхні переваги та обмеження. Для цілей роботи запропоновано авторське визначення, яке синтезує стратегічний та інтегральний підходи: конкурентоспроможність підприємства – це його здатність формувати, підтримувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі за рахунок ефективного використання всіх видів ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та створення вищої споживчої цінності порівняно з конкурентами.

2. Здійснено системний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародної діяльності. На основі узагальнення наукових підходів запропоновано класифікацію факторів за сімома групами: внутрішні ресурсні, внутрішні управлінські, внутрішні ринкові (результативні), зовнішні міжнародного макросередовища, зовнішні міжнародного мезосередовища (галузеві), зовнішні країни-імпортера та специфічні фактори міжнародної діяльності. Виявлено, що зі зростанням рівня інтернаціоналізації діяльності частка факторів, які підприємство може безпосередньо контролювати, суттєво зменшується, тому ключовим завданням управління стає адаптація до зовнішніх умов.

3. Проведено порівняльний аналіз сучасних методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках (матричні методи, методи на основі теорії ефективної конкуренції, бенчмаркінг, методи багатовимірного статистичного аналізу, методи експертних оцінок та

комплексні інтегральні методи). Встановлено, що найбільш придатними для оцінювання конкурентоспроможності на зовнішніх ринках є комплексні (інтегральні) методи, оскільки вони дозволяють врахувати багатофакторність явища та специфіку міжнародного середовища. Розроблено структуру інтегрального показника конкурентоспроможності, яка включає три основні групи показників (економічна ефективність, ринкова ефективність, стратегічна стійкість) та дві групи специфічних факторів.

4. Організаційно-економічний аналіз ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що підприємство є фінансово стійким суб'єктом господарювання: чистий дохід зріс з 5 464,8 млн грн у 2020 році до 13 737,3 млн грн у 2025 році (зростання більш ніж удвічі), власний капітал досяг 8 547,9 млн грн, коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів становить лише 0,26. Водночас виявлено негативні тенденції: рентабельність продажів знизилася з 17,02% у 2023 році до 7,31% у 2025 році, темпи приросту виручки сповільнилися з 46,58% у 2022 році до 7,45% у 2025 році, зобов'язання зросли з 1 271,6 млн грн до 2 184,4 млн грн. Це свідчить про насичення внутрішнього ринку та потребу в активізації експортної діяльності.

5. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності показав, що частка експорту в загальному доході становить лише 11,2% (абсолютний обсяг – 1 540,9 млн грн у 2025 році). Географічна структура експорту є диверсифікованою (понад 30 країн), але основна частка припадає на ринки Східної Європи (Польща – 22%, Молдова – 15%, Литва – 10%), тоді як присутність у Західній Європі залишається периферійною. Продукція «Оболонь» має суттєву цінову конкурентну перевагу (на 30-50% дешевша за локальні аналоги в ЄС), однак ця перевага не реалізується через низьку впізнаваність бренду.

6. За розробленою методикою інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» становить 3,65 бали з 5 (рівень «вище середнього»), однак підприємство суттєво поступається ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (4,378) та ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (4,313), насамперед через слабку впізнаваність бренду на зовнішніх ринках (оцінка 1 з 5), падіння рентабельності продажів та сповільнення темпів зростання виручки. Водночас

підприємство має ключові конкурентні переваги: високу цінову конкурентоспроможність, власну сировинну базу (солодовий завод), унікальну якість артезіанської води, високу продуктивність праці (6,35 млн грн на особу) та наявність дочірньої структури в Польщі (ТОВ «Оболонь Вест»).

7. На основі проведеного аналізу визначено чотири стратегічні напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»: диверсифікація експортних ринків із пріоритетом на країни Близького Сходу, Північної Африки та Азії; розширення продуктового портфеля в сегменті безалкогольного пива та спеціальних сортів; розвиток B2B-напрямку (контрактне виробництво private label та експорт солоду); підвищення операційної ефективності та зниження логістичних витрат. Розроблено комплекс практичних рекомендацій, деталізованих до рівня конкретних заходів із зазначенням ресурсів, термінів та очікуваних результатів.

8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їхню високу ефективність. Загальний обсяг необхідних інвестицій становить 33,6 млн грн (лише 0,24% річного доходу підприємства), що дозволяє профінансувати їх за рахунок власних коштів. Чиста теперішня вартість (NPV) проєкту за базовим сценарієм становить 1 395,3 млн грн (у 41,5 раза більше за інвестиції), внутрішня норма доходності (IRR) сягає 168,3%, дисконтований термін окупності (DPP) – 2,4 року. Реалізація рекомендованих заходів дозволить до 2030 року збільшити чистий прибуток на 154,4% (до 2 554 млн грн), підвищити рентабельність продажів до 11,86% (+4,55 в.п.) та збільшити частку експорту в доході до 18% (+6,8 в.п.).

Розроблені стратегічні напрями та практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані керівництвом ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Запропонована методика оцінювання конкурентоспроможності може бути застосована для аналізу інших підприємств харчової промисловості України, що здійснюють або планують вихід на зовнішні ринки. Результати дослідження можуть використовуватися в навчальному процесі

при викладанні дисциплін «Міжнародний менеджмент», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Стратегічний менеджмент».

Подальші дослідження доцільно спрямувати на: розробку детальних маркетингових планів виведення безалкогольного пива «Obolon 0.0» на ринки ЄС, ОАЕ та інших країн; аналіз ефективності використання інструментів хеджування валютних ризиків в умовах волатильності національної валюти; дослідження можливостей залучення міжнародних інвестицій для модернізації виробництва та впровадження енергозберігаючих технологій; а також оцінку впливу запропонованих заходів на зміну інтегрального показника конкурентоспроможності після їх практичного впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf (дата звернення: 02.04.2026).
2. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., Полтініна, О. П. Управління проєктами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних / ред. О. Л. Гальцова. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 80-98.
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
5. Березівська Н.І., Мельник І.І. Стратегії підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах кризи. *Економіка та регіон*. 2022. № 2. С. 58-64.
6. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
7. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
8. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 24–28.
9. Васильченко Л. С. Використання соціальних мереж у маркетингових комунікаційних стратегіях підприємств. *Стратегічні напрямки розвитку науки: чинники впливу та взаємодії* : матеріали міжнар. наук. конф. (Суми, 22.05.2020). 2020. Т. 1. С. 20–21.

10. Гавенко М.С., Орлов О.О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 46-56.

11. Дашко І.М. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств: автореф. дис. ... док. екон. наук : 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 40 с.

12. Експертна оцінка. *Офіційний сайт об'єднання підприємств пивоварної галузі «Укрпиво»*. 2026. URL: http://ukrpivo.com/category/ekspertna_ocinka/ (дата звернення: 04.04.2026).

13. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ. 2021. № 1 (35). С 16–21.

14. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*, 2022. №(4), С. 82–91. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6> (дата звернення: 02.04.2026).

15. Захарченко О. Як розрахувати ROI та ROMI від маркетингу: формули та приклади для власника бізнесу. *MAS Agency*. URL: https://mas-agency.com.ua/blog/article/?id=98&srsltid=AfmBOopPekReK1Yu4Ma8rRHh5qkXvXkpBOG6wWJ9DWz1o_ApqVSTE8Qw (дата звернення: 04.04.2026).

16. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.

17. Кацемір Я.В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. №3. С. 46-50.

18. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 02.04.2026).

19. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis Economics*. 2023. № 4. С. 493–506. URL:

https://www.researchgate.net/publication/377316620_Instrumenti_strategicnogo_analiz_u_v_upravlinni_pidpriemstvom_oglad_klasifikacia_kriterii_viboru (дата звернення: 04.04.2026).

20. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ». *Офіційний портал Київської міської державної адміністрації*. 2026. URL: <https://ispn.kyivcity.gov.ua/FullInfo/535> (дата звернення: 04.04.2026).

21. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». *Опендатабот*. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 04.04.2026).

22. ПРАТ «ОБОЛОНЬ». *YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення: 04.04.2026).

23. ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА». *YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/30965655/ (дата звернення: 04.04.2026).

24. ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА». *YouControl*. 2026. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00377511/ (дата звернення: 04.04.2026).

25. Про затвердження Методики розрахунку вартості публічного інвестиційного проекту: наказ Міністерства фінансів України від 23.06.2025 № 316, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 09.07.2025 за № 1053/44459 (зі змінами, внесеними згідно з наказом Міністерства фінансів України від 15.07.2025 № 354). *Верховна Рада України : офіц. вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1053-25#Text> (дата звернення: 04.04.2026).

26. Регулярна інформація. *ПРАТ «Оболонь»*. URL: https://obolon.ua/ua/about/regular_info (дата звернення: 04.04.2026).

27. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108–117.

28. ТЗОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31978272/ (дата звернення: 04.04.2026).
29. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
30. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6–14.
31. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23> (дата звернення: 02.04.2026).
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 402 с.
33. Beer Market Projected to Reach \$999B by 2030, According to a Mordor Intelligence Report. *The Beer Connoisseur®*. 2025. URL: <https://beerconnoisseur.com/beer-market-growth-trends-2025-2030/> (accessed: 04.04.2026).
34. Beer Market Analysis, Size, and Forecast 2026-2030: APAC, Europe, North America, South America, Middle East and Africa, and Rest of World (ROW) : [market research report]. *Technavio*. 2026. 120 p. URL: <https://www.globalresearch.jp/beer-market-analysis-size-forecast-tnv06fb0007> (accessed: 04.04.2026).
35. Beer in Ukraine : [market research report]. *Euromonitor International*. 2025. URL: <https://www.euromonitor.com/beer-in-ukraine/report> (accessed: 04.04.2026).
36. European Beer Trends. Statistics Report | 2025 Edition / The Brewers of Europe ; foreword by Julia Leferman. Brussels, 2025. 33 p. URL: <https://brewersofeurope.eu/wp-content/uploads/2025/12/eu-beer-trends-2025-web.pdf> (accessed: 04.04.2026).

37. Italy – Beer – Market Analysis, Forecast, Size, Trends and Insights : [market research report]. *IndexBox*. 2026. URL: <https://www.indexbox.io/search/beer-price-italy/> (accessed: 04.04.2026).

38. Ukraine Beer and Cider Market Insights. *GlobalData*. 2025. URL: <https://www.researchandmarkets.com/reports/6029321/ukraine-beer-cider-market-insights> (accessed: 04.04.2026).

39. Ukrainian brewery to invest \$5 million in nonalcoholic drinks in 2025. *The New Voice of Ukraine*. 2025. URL: <https://english.nv.ua/amp/opillia-brewery-to-invest-5m-in-nonalcoholic-drinks-and-infrastructure-upgrade-in-2025-50513159.html> (accessed: 04.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Практичні рекомендації щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

№	Назва рекомендації	Зміст заходу	Ресурси / виконавці	Термін	Очікуваний результат
1. Ринкова диверсифікація					
1.1	Активізація експорту на ринки Близького Сходу та Азії	– Проведення В2В-переговорів з дистриб'юторами в ОАЕ, Саудівській Аравії, Катарі (використовуючи наявний досвід поставок до ОАЕ – 5% експорту). - Адаптація упаковки та маркування під вимоги халальної сертифікації. - Участь у щорічній виставці Gulfood (Дубай).	Відділ міжнародного маркетингу, ТОВ «Оболонь Вест» (логістика)	2026-2027 рр.	Збільшення частки експорту до країн Близького Сходу до 12-15%; укладання 3-5 нових дистриб'юторських контрактів
1.2	Вихід на ринки Північної Африки (Єгипет, Марокко) через партнерство з міжнародними трейдерами	– Пошук імпортерів через торговельні представництва України. - Налагодження логістики через порт Південний (альтернатива заблокованим чорноморським портам).	Департамент зовнішньоекономічної діяльності	2027-2028 рр.	Запуск регулярних поставок (мінімум 2 контейнери на місяць до кінця 2028 р.)
2. Продуктове розширення					
2.1	Запуск лінійки безалкогольного пива «Obolon 0.0» для експорту	– Розробка 2-3 рецептур (класичний лагер, пшеничне, з додаванням смаків) з використанням технології мембранної фільтрації (збереження	Виробничий департамент, відділ R&D, маркетинг	2026-2027 рр. (розробка), 2027 р. (запуск)	Розширення асортименту на 2-3 позиції; цільова маржинальність нового продукту на 8-10 в.п. вища за традиційне пиво

		смаку без нагрівання). - Дизайн упаковки з акцентом на натуральність та якість води («артезіанська вода з глибини 350 м»). - Отримання сертифікатів «Без ГМО», «Натуральний продукт».			
2.2	Запуск крафтових сезонних сортів для української діаспори	- Виробництво обмежених партій («Різдвяний ель», «Великодній стаут») з унікальним дизайном етикетки. - Продаж через онлайн-платформи та спеціалізовані магазини в Німеччині, Канаді, США. - Просування через соціальні мережі та Ukrainian Community Centers.	Маркетинг, відділ міжнародних продажів	2026 р. (пілот), 2027-2028 рр. (масштабування)	Формування лояльної нішевої аудиторії; додатковий експортний дохід 2-3 млн грн у 2027 р.
3. B2B-напрямок					
3.1	Розширення експорту солоду на європейські ринки	- Проведення аудиту якості солоду для відповідності стандартам європейських пивоварень (Німеччина, Чехія). - Розробка комерційної пропозиції для малих та середніх броварень (бажаючих отримувати солод дрібними партіями).	Солодовий завод (сmt Чемерівці), відділ B2B-продажів	2026-2027 рр. (пошук клієнтів), 2027 р. (перші поставки)	Збільшення обсягу експорту солоду на 20-25% до 2028 р.; диверсифікація валютних надходжень

		- Використання ТОВ «Оболонь Вест» як логістичного хаба.			
3. 2	Контрактне виробництво (private label) для європейських ритейл-мереж	– Проведення переговорів з мережами Lidl, Aldi, Kaufland щодо виробництва пива під їхніми торговими марками (за аналогією з «Першою приватною browарнею»). - Адаптація виробництва під вимоги BRC Global Standard for Food Safety. - Пілотний проект: виробництво однієї позиції (наприклад, німецького пшеничного пива) для тестування в регіональних мережах Польщі.	Виробничий департамент, відділ контролю якості, ТОВ «Оболонь Вест»	2026-2027 рр. (підготовка), 2027 р. (пілот)	Гарантований замовленнями портфель (мінімум 1 млн євро виручки у 2027 р.), завантаження потужностей
4. Підвищення операційної ефективності					
4. 1	Оптимізація логістичних витрат через консолідацію вантажів у Польщі	– Створення центрального складу ТОВ «Оболонь Вест» (Познань або Варшава) для накопичення партій перед розподілом до країн ЄС. - Укладання довгострокових контрактів з автотранспортними компаніями на фіксованих умовах (зниження вартості перевезення на 15-20%).	ТОВ «Оболонь Вест», логістичний департамент	2026 р. (організація складу), 2026-2027 рр. (оптимізація)	Скорочення логістичних витрат на одиницю продукції на 15%; прискорення доставки до клієнтів на 3-5 днів

4. 2	Впровадження енергозберігаючих технологій на виробництві	– Заміна традиційних котлів на теплові насоси або когенераційні установки (часткове використання біогазу). - Встановлення системи рекуперації тепла з варильних апаратів. - Впровадження системи моніторингу енергоспоживання в реальному часі (Smart Energy).	Технічний департамент, інвестиційний комітет	2026-2028 рр. (поетапно)	Зниження енергоспоживання на 10-12%, зменшення собівартості продукції, відповідність «зеленим» стандартам ЄС
4. 3	Цінове хеджування валютних ризиків	– Укладання форвардних контрактів на продаж частини експортної валютної виручки (фіксація курсу євро/долар на 6-12 місяців). - Відкриття валютних рахунків у різних банках для диверсифікації ризиків.	Фінансовий департамент	Постійно (з 2026 р.)	Мінімізація збитків від коливань курсу (до 3-5% від вартості експорту)

Джерело: розроблено автором на основі [18; 26; 28; 33; 34; 35; 36]

Характеристика нового продукту – безалкогольне пиво «Оболонь 0.0» (Obolon 0.0)

Б.1. Назва продукту

Остаточна назва продукту для різних ринків:

- для внутрішнього ринку України та ринків СНД – «Оболонь 0.0»;
- для ринків Європейського Союзу, ОАЕ, Ізраїлю, Китаю – «Obolon 0.0»;
- для ринків Північної Америки (Канада, США) – «Obolon Zero» (адаптація до англомовного споживача).

Б.2. Асортиментні позиції (стартовий портфель)

Для початкового етапу виведення на ринок (2027-2028 рр.) пропонується три базові позиції:

1. Obolon 0.0 Classic Lager

- Тип: світлий лагер
- Щільність початкового сусла: 11%
- Калорійність: 28 ккал / 100 мл
- Технологія: мембранна фільтрація (холодне видалення спирту)
- Смаковий профіль: солодовий аромат з легкою хмелевою гіркотою, мінеральне післясмак завдяки артезіанській воді
- Цільова аудиторія: чоловіки та жінки 25-45 років, які ведуть активний спосіб життя, водії, спортсмени

2. Obolon 0.0 Wheat (Weissbier)

- Тип: нефільтроване пшеничне
- Щільність початкового сусла: 12%
- Калорійність: 32 ккал / 100 мл
- Технологія: мембранна фільтрація зі збереженням дріжджового осаду
- Смаковий профіль: ноти банана, гвоздики та ванілі, вершкова текстура
- Цільова аудиторія: поціновувачі традиційного німецького стилю, аудиторія HoReCa (ресторани німецької кухні)

3. Obolon 0.0 Citrus (для ринку ОАЕ та Близького Сходу)

- Тип: безалкогольний напій на основі пива з додаванням натуральних смаків
- Щільність початкового сусла: 9%
- Калорійність: 24 ккал / 100 мл
- Технологія: мембранна фільтрація + додавання натурального екстракту лайма та м'яти
- Смаковий профіль: освіжаючий цитрусовий аромат, м'ятне післясмак, мінімальна гіркота
- Цільова аудиторія: чоловіки 20-40 років в ОАЕ, експати та місцеві жителі, які шукають якісний безалкогольний напій у країні з сухим законом

Б.3. Упаковка та дизайн

Формати упаковки (залежно від ринку та каналу збуту):

- Скляна пляшка 0,5 л (темно-зелене скло, тип «бомба») – для преміум-каналу HoReCa та роздрібу в ЄС
- Алюмінієва банка 0,5 л – для масового роздрібу в ЄС та ОАЕ
- ПЕТ-пляшка 1,5 л – для масового ринку України та країн, що розвиваються
- Скляна пляшка 0,33 л – для авіаперевезень та готельного бізнесу (Dubai Duty Free, готельні мережі)

Дизайн етикетки (уніфікований для всіх ринків з мовною адаптацією):

- Основні кольори: білий та блакитний (асоціація з чистотою води)
- Центральний елемент: стилізована крапля води блакитного кольору на білому тлі
- Велике маркування «0.0%» (шрифт жирний, контрастний) на передньому плані
- Додатковий елемент: зображення артезіанської свердловини (стилізована графіка) та напис «Artesian water from 350 m depth» – ключова відмінність від конкурентів
- Логотип «Оболонь» – у формі хвилі, розміщений у верхній частині етикетки

- Контр-етикетка: таблиця харчової цінності, QR-код з відео про артезіанську свердловину, інформація про сертифікацію (Без ГМО, Халяль, Натуральний продукт)
- Захисні елементи: зелений ковпачок із голограмою (для скляних пляшок) для захисту від підробок

Б.4. Цільова аудиторія за ринками

Ринок	Цільова аудиторія	Ключові характеристики споживача
ЄС (Польща, Німеччина, Литва)	Чоловіки та жінки 25-40 років	Активний спосіб життя, mindful drinking, обирають безалкогольне пиво після тренувань або за кермом, чутливі до натуральності складу
ОАЕ	Чоловіки 25-50 років (експати та місцеві)	Шукають якісний безалкогольний напій у країні з сухим законом, цінують халяль-сертифікацію та преміальний вигляд упаковки
Ізраїль	Чоловіки та жінки 20-45 років	Попит на безалкогольне пиво через релігійні традиції (кошерність) та активний туризм
Українська діаспора (Канада, США, Німеччина)	Чоловіки та жінки 30-60 років	Ностальгійний продукт, цінують українське походження та традиційну рецептуру

Б.5. Позиціонування

Єдине глобальне позиціонування:

«Натуральне безалкогольне пиво з артезіанською водою – як традиційне, але без градусів»

Ключові меседжі за ринками:

Ринок	Ключовий меседж
ЄС	«Pure taste, zero alcohol – from the heart of Ukraine»
ОАЕ	«Premium non-alcoholic beer – crafted with artesian water»
Ізраїль	«Natural, kosher, and alcohol-free – tradition since 1980»
Українська діаспора	«Смак, який знаєш з дитинства – тепер без алкоголю»

Б.6. Сертифікація (планована)

Для успішного виведення на цільові ринки продукт має отримати такі сертифікати:

Сертифікат	Ринок	Орієнтовна вартість, євро	Термін отримання
Без ГМО (Non-GMO)	ЄС (Німеччина, Австрія)	20 000-25 000	2-3 місяці
Халяль (Halal)	ОАЕ, Саудівська Аравія, Інші країни Перської затоки	15 000-20 000	1-2 місяці
Кошерний (Kosher)	Ізраїль	10 000-15 000	2 місяці

Сертифікат	Ринок	Орієнтовна вартість, євро	Термін отримання
Органічний (Organic)	ЄС (за умови постачання органічного ячменю)	30 000-40 000	6-12 місяців
Натуральний продукт (Clean Label)	ЄС, Північна Америка	5 000-10 000	1 місяць

Б.7. Етапи виведення на ринок

Етап	Період	Ринки	Дії
1	2026 р.	Україна (тестовий запуск)	Виробництво пробної партії, тестування на фокус-групах, відпрацювання технології
2	2027 р. (I півріччя)	Польща (тестовий ринок ЄС)	Запуск у мережах Biedronka, Kaufland, моніторинг продажів
3	2027 р. (II півріччя)	ОАЕ (Дубай, Абу-Дабі)	Запуск через дистриб'ютора, участь у виставці Gulfood
4	2028 р.	Німеччина, Ізраїль	Розширення дистрибуції на основі успішного досвіду в Польщі та ОАЕ
5	2029-2030 рр.	Канада, США (діаспорний ринок)	Виведення через спеціалізовані магазини українських продуктів та онлайн-платформи

Б.8. Орієнтовний вигляд продукту

