

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

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

«На правах рукопису»
УДК _____

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Алла ДУНСЬКА
« » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

**на тему: «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності
підприємства»**

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЗ-41 мп
КОНЬКОВ Владислав Володимирович _____

Науковий керівник:

доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики,
к.е.н., доц. Сухорукова Ольга Аркадіївна _____

Рецензент:

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

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

Київ – 2025 року

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

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

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Алла ДУНСЬКА

« » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

КОНЬКОВУ ВЛАДИСЛАВУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

1. Тема дисертації «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства»,

науковий керівник дисертації СУХОРИКОВА Ольга Аркадіївна, доцент кафедри міжнародного бізнесу та логістики, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 03.11.2025 року № 4740-с.

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

3. Об'єкт дослідження: удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих зовнішніх умовах.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти удосконалення міжнародної конкурентоспроможності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих зовнішніх умовах;
- визначити місце удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих зовнішніх умовах;
- узагальнити науково-практичні підходи до розробки методів удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства у мінливих зовнішніх умовах;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити ефективність міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;
- виокремлення передумов удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «ОБОЛОНЬ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- розробити проєкт розвитку міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проєкту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Фактори формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства
- 2) Структура конкурентних переваг підприємства
- 3) Механізм формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства
- 4) Алгоритм впровадження механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності
- 5) Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»
- 6) Географія експорту продукції ПрАТ «Оболонь»
- 7) Динаміка обсягів експорту ПрАТ «Оболонь»
- 8) Логіка вибору пріоритетного ринку збуту крафтового пива
- 9) Структура реалізації крафтового пива за каналами збуту
- 10) Грошові потоки інноваційного проєкту
- 11) Акумуляований дисконтований грошовий потік проєкту

7. Дата видачі завдання: « » _____ 2025 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	28.08.2025-08.09.2025	Виконано
2.	Дослідження теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2025 – 17.09.2025	Виконано
3.	Аналіз господарської діяльності досліджуваного підприємства	18.09.2025 – 02.10.2025	Виконано
4.	Аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства	03.10.2025 – 14.10.2025	Виконано
5.	Оцінювання механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю на підприємстві	15.10.2025 – 23.10.2025	Виконано
6.	Розроблення напрямів удосконалення міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	24.10.2025 – 06.11.2025	Виконано
7.	Розроблення проєкту щодо покращення міжнародної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	07.11.2025 – 19.11.2025	Виконано
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	20.11.2025 – 01.12.2025	Виконано
9.	Оформлення магістерської дисертації	02.12.2025 – 15.12.2025	Виконано

Студент

(підпис)

Владислав КОНЬКОВ

Науковий керівник

(підпис)

Ольга СУХОРИКОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства» містить 116 сторінок, 24 таблиці, 12 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність теми дослідження зумовлена посиленням конкуренції на міжнародних ринках, трансформацією зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану та необхідністю пошуку нових інструментів забезпечення стабільної присутності на зовнішніх ринках.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами полягає у відповідності тематики дисертації науковим напрямам кафедри, що стосуються проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, стратегічного управління та міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобальних і регіональних трансформацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі активізації експортної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- 1) дослідити сутність і структуру міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 2) узагальнити методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності;
- 3) проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- 4) оцінити ефективність експортної діяльності підприємства;
- 5) обґрунтувати напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- 6) розробити інноваційний проєкт розвитку експортної діяльності на основі виходу на нові ринки збуту.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є економічні та управлінські механізми підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності

База дослідження є ПрАТ «Оболонь» – одне з провідних підприємств харчової промисловості України, яке здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні та табличні методи, а також методи фінансово-економічного аналізу.

Ключові слова. Конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність зовнішньоекономічна діяльність, експорт, імпорт, удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Improvement of the International Competitiveness of an Enterprise includes» 116 pages, 24 tables, 12 drawings, 1 attachments. The bibliography list consists of 50 items.

The relevance of the research topic is determined by the intensification of competition in international markets, the transformation of the foreign economic activity of Ukrainian enterprises under martial law, and the need to identify new instruments for ensuring stable presence in foreign markets.

Connection with scientific programs, plans and topics is reflected in the alignment of the dissertation with the scientific areas of the department, focusing on the development of foreign economic activity of enterprises, strategic management, and international competitiveness under global and regional transformations.

The purpose of the study is to substantiate theoretical provisions and to develop scientific and practical recommendations for improving the mechanisms of enhancing the international competitiveness of an enterprise based on the intensification of export activity.

To achieve this purpose, the following ***tasks*** were set and accomplished in the thesis:

1. to investigate the essence and structure of the international competitiveness of an enterprise;
2. to summarize the methods for assessing international competitiveness;
3. to analyze the current state and trends in the development of the foreign economic activity of PJSC “Obolon”;
4. to evaluate the efficiency of the enterprise’s export activity;
5. to substantiate directions for improving the international competitiveness of the enterprise;
6. to develop an investment and innovation project for the development of export activity based on entering new foreign markets.

The object of the research is the process of formation and development of the international competitiveness of an enterprise.

The subject of the research is the economic and managerial mechanisms for improving the international competitiveness of an enterprise in the course of foreign economic activity.

The research base is PJSC “Obolon”

The research methods include such as analysis and synthesis, induction and deduction, economic and statistical methods, comparative analysis, graphical and tabular methods, as well as financial, economic, and investment analysis methods.

Keywords: competitiveness, international competitiveness, foreign economic activity, export, import, improvement of enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретичні засади удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.1 Сутність та чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Напрями вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства	23
1.3 Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	30
Розділ 2. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....	44
2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь» та його господарської діяльності	44
2.2 Дослідження міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку алкогольних і безалкогольних напоїв	55
2.3 Дослідження міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....	62
Розділ 3. Визначення та обґрунтування напрямків удосконалення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в сфері алкогольних і безалкогольних напоїв.....	76
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».....	76
3.2 Опис та економічне обґрунтування програми.....	83
3.3 Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ПрАТ «Оболонь».....	94
Висновки	102
Список використаних джерел	108
Додаток А.....	114
Додаток Б.....	116

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства постає як ключовий чинник його довгострокового розвитку та здатності протистояти зовнішнім ринковим викликам. Посилення міждержавної кооперації, розвиток цифрових технологій та зростання мобільності капіталів зумовлюють суттєве ускладнення конкурентного середовища. За таких обставин підприємства змушені не лише адаптувати внутрішні механізми управління, але й вибудовувати стратегічні підходи, які забезпечують їхню ефективну присутність на міжнародних ринках.

Післявоєнне відновлення української економіки створює сприятливі умови для активізації діяльності підприємств харчової промисловості, зокрема виробників алкогольних і безалкогольних напоїв. У сучасних умовах ринок демонструє поступове зростання попиту на високоякісну, натуральну та екологічно безпечну продукцію, що відповідає європейським стандартам якості та безпеки. Одним із ключових лідерів цієї галузі є ПрАТ «Оболонь» — компанія, що здійснює повний виробничий цикл: від виготовлення солоду до реалізації готової продукції як в Україні, так і на міжнародних ринках.

Сьогодні ПрАТ «Оболонь» є не лише вітчизняним брендом із сильною репутацією, але й вагомим експортером української продукції у понад 70 країн світу. Розгалужена система дистрибуції, використання сучасних технологій виробництва, висока якість напоїв та активна екологічна політика сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках. Водночас сучасні виклики — зростання конкуренції, зміна споживчих уподобань і глобальні тенденції сталого розвитку — вимагають від компанії гнучкості та впровадження інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю.

Метою цієї роботи є аналіз господарської та міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» з метою оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, визначення ключових чинників конкурентоспроможності та розроблення

рекомендацій щодо удосконалення стратегії розвитку компанії з урахуванням сучасних тенденцій ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- 1) проаналізувати організаційно-економічну структуру ПрАТ «Оболонь»;
- 2) дослідити фінансово-економічні результати діяльності підприємства за 2020–2024 рр.;
- 3) здійснити оцінку конкурентного середовища та позицій компанії на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- 4) визначити проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- 6) розробити пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності через реалізацію інноваційного проєкту (створення крафтової лінійки пива).

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Оболонь» та його господарська й міжнародна діяльність у сфері виробництва алкогольних і безалкогольних напоїв.

Предметом дослідження виступають економічні, організаційні та інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство «Оболонь».

Методи дослідження включають аналіз фінансової та статистичної звітності, порівняльний, аналітичний і графічний методи, а також елементи PEST- та BCG-аналізу для оцінки стратегічного становища компанії. Використано емпіричні спостереження, результати ринкового аналізу та власні розрахунки на основі відкритих джерел і звітних даних підприємства.

Результати роботи дають змогу окреслити поточний стан розвитку ПрАТ «Оболонь», виявити внутрішні резерви зростання, обґрунтувати необхідність інноваційного переорієнтування діяльності компанії та сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення її конкурентоспроможності в умовах післявоєнного економічного відновлення України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та чинники міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція є фундаментальною категорією ринкової економіки, що відображає процес суперництва між економічними суб'єктами за обмежені ресурси, ринки збуту та споживчу прихильність. Вона формується об'єктивно в умовах множинності виробників і споживачів та виступає ключовим механізмом саморегуляції ринку. Саме через конкуренцію забезпечується динамічний розвиток економічних систем, оновлення виробничих структур і підвищення ефективності господарської діяльності.

З економічної точки зору конкуренція виконує функцію селекції суб'єктів ринку, стимулюючи виживання найбільш ефективних підприємств і витіснення тих, що не здатні адаптуватися до змін ринкового середовища. Вона спонукає компанії до раціонального використання ресурсів, зниження витрат, удосконалення технологій та підвищення якості продукції. За відсутності конкурентного тиску втрачаються стимули до інновацій, зростає неефективність виробництва та послаблюється мотивація до розвитку.

Важливим аспектом конкуренції є її вплив на поведінку інших підприємств галузі та ринкової економіки у довгостроковій перспективі. Конкурентне середовище формує необхідність стратегічного мислення, орієнтації на потреби споживачів і постійного перегляду бізнес-моделей. Підприємства змушені враховувати не лише поточні ринкові умови, а й перспективні зміни попиту, технологічні зрушення та дії конкурентів, що перетворює конкуренцію з короткострокового суперництва у стратегічний процес. У таблиці 1.1 наведено системну роль конкуренції у функціонуванні та розвитку ринкової економіки.

Таблиця 1.1 – Системна роль конкуренції у функціонуванні та розвитку ринкової економіки

Рівень впливу конкуренції	Механізм реалізації	Економічні наслідки для підприємств	Вплив на ринок і економіку
Ресурсний	Суперництво за фінансові, трудові та матеріальні ресурси	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності, пошук альтернативних ресурсів	Перерозподіл ресурсів на користь ефективніших суб'єктів
Виробничо-технологічний	Змагання через технологічні рішення та ефективність процесів	Модернізація виробництва, автоматизація, підвищення якості продукції	Прискорення технологічного розвитку галузей
Ринковий	Борьба за частку ринку та споживчу лояльність	Удосконалення асортименту, сервісу, маркетингових стратегій	Формування конкурентної структури ринку
Ціновий	Регулювання рівня цін через попит і пропозицію	Зниження собівартості, впровадження цінових стратегій	Обмеження монопольних проявів, стабілізація цін
Інноваційний	Змагання за нові продукти, рішення, бізнес-моделі	Інвестування у R&D, розвиток нематеріальних активів	Поява нових ринків і технологій
Стратегічний	Формування довгострокових конкурентних позицій	Диверсифікація діяльності, міжнародна експансія	Підвищення динамічності економічного розвитку
Глобальний	Конкуренція у межах світових ринків і ланцюгів вартості	Адаптація до міжнародних стандартів, інтеграція у ЗЕД	Інтернаціоналізація економічних процесів

Джерело: розроблено автором на основі: [10],[17]

Загалом конкуренція є рушійною силою розвитку ринкової економіки, оскільки забезпечує баланс між попитом і пропозицією, сприяє формуванню справедливих цін і стимулює економічне зростання. Водночас її інтенсивність і характер безпосередньо залежать від рівня відкритості ринків, інституційних умов та ступеня інтеграції національної економіки у світове господарство. Саме ці чинники зумовлюють трансформацію конкуренції з локального явища у міжнародний процес, що зумовлює необхідність подальшого аналізу міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

У ринковому середовищі конкуренція виступає об'єктивною формою взаємодії суб'єктів господарювання, спрямованою на досягнення економічних результатів через завоювання та утримання споживчої прихильності. У цьому контексті здатність

підприємства успішно функціонувати в умовах постійного суперництва визначається рівнем його конкурентоспроможності. Незважаючи на значну увагу до цієї категорії в економічній науці, єдиного загальновизнаного підходу до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» досі не сформовано, що зумовлює множинність інтерпретацій залежно від дослідницького ракурсу.

Вітчизняні науковці пропонують різні акценти у визначенні цієї категорії. Так, Р. Грецький розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплекс взаємопов'язаних чинників, які забезпечують йому перевагу в конкурентному середовищі, причому зазначені чинники не є легко відтворюваними для інших учасників ринку [6, с. 35]. У роботах Н. Євтушенко наголошується, що конкурентоспроможність визначається передусім здатністю підприємства раціонально використовувати наявні ресурси для виробництва та збуту продукції (або послуг), що відповідає вимогам ринку й забезпечує досягнення запланованих результатів діяльності [13, с. 136]. О. Драган пропонує інший ракурс, пов'язуючи конкурентоспроможність із рівнем компетентності підприємства у порівнянні з його конкурентами щодо формування та реалізації виробничого потенціалу: технологій, ресурсної бази, систем управління, професійних характеристик персоналу. Оцінювання такої компетентності, на думку автора, доцільно здійснювати на основі аналізу якості продукції, прибутковості та продуктивності [8].

Синтез зазначених підходів дозволяє сформулювати узагальнене бачення: конкурентоспроможність підприємства доцільно трактувати як інтегральну сукупність ринкових переваг, що забезпечують здатність виробляти й реалізовувати товари чи послуги з такими ціновими та неціновими характеристиками, які суттєво виокремлюють підприємство серед його конкурентів. При цьому визначальними є не лише ефективність використання ресурсів та інноваційність виробничих рішень, а й адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, включно з еволюцією ринкової кон'юнктури, трансформацією споживчих уподобань і реакцією на дії конкурентів. Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність має динамічний характер і потребує постійного моніторингу та стратегічного управління для забезпечення довгострокової стійкості.

З огляду на ключову роль конкурентоспроможності у забезпеченні успішного функціонування підприємства в ринковому середовищі, особливого значення набуває **управління конкурентоспроможністю** як цілісним об'єктом менеджменту. Під цим доцільно розуміти систему цілеспрямованих заходів, управлінських рішень і механізмів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках. В умовах глобалізації, посилення технологічної динаміки та загострення міжнародної конкуренції ефективність такого управління стає критичним чинником забезпечення стабільності, зростання й міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Ключові особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації наведено на табл. 1.2

Таблиця 1.2 – Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації

Особливість	Зміст
Стратегічна орієнтація розвитку	Формування довгострокових цілей і пріоритетів діяльності підприємства з урахуванням тенденцій глобальних ринків, міжнародної конкуренції та змін у зовнішньому середовищі
Інноваційна спрямованість	Системне впровадження технологічних, продуктових і процесних нововведень, що забезпечують підвищення продуктивності, якості та формування стійких конкурентних переваг
Цифрова трансформація бізнесу	Інтеграція цифрових рішень у виробничі й управлінські процеси, використання автоматизації, аналітики даних, штучного інтелекту для підвищення ефективності діяльності
Міжнародна інтегрованість	Адаптація підприємства до умов функціонування на зовнішніх ринках, розвиток партнерських відносин з іноземними контрагентами та відповідність міжнародним стандартам і вимогам
Гнучкість і адаптивність	Здатність оперативно реагувати на ринкові, економічні та технологічні зміни шляхом трансформації бізнес-моделі, продуктового портфеля та управлінських рішень
Рационалізація витрат	Оптимізація структури витрат на основі сучасних методів управління, впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних рішень
Розвиток людського потенціалу	Інвестування в підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних і управлінських компетенцій, формування інноваційної корпоративної культури
Соціальна та екологічна відповідальність	Урахування екологічних, соціальних та етичних аспектів діяльності підприємства, впровадження принципів сталого розвитку як чинника зміцнення ділової репутації

Джерело: розроблено автором на основі: [7],[32]

Аналіз наведеної таблиці показує, що підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства базується на поєднанні стратегічних, інноваційних, організаційних та соціально-економічних рішень. Ключовою передумовою стійких конкурентних позицій є наявність чіткого стратегічного бачення, яке дозволяє підприємству не лише прогнозувати майбутні зміни, а й проактивно формувати траєкторії розвитку з урахуванням глобальних тенденцій.

Вирішальну роль у цьому процесі відіграють інноваційний розвиток і цифрова трансформація, що забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізацію витрат і створення доданої вартості. Інтеграція цифрових технологій розширює управлінські можливості підприємства, підвищує якість прийняття рішень та сприяє зміцненню його позицій на міжнародних ринках. Водночас глобальна інтеграція посилює вимоги до гнучкості бізнес-моделі, здатності адаптувати продукцію, процеси та управлінські підходи до різних інституційних і ринкових умов

Ефективне управління витратами та раціональне використання ресурсів виступають необхідною умовою цінової конкурентоспроможності, особливо в умовах зростання невизначеності та волатильності зовнішнього середовища. Паралельно інвестиції в розвиток людського капіталу формують довгострокові нематеріальні переваги, які складно відтворити конкурентам, і підвищують адаптивність підприємства до технологічних та ринкових змін.

Особливого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, які дедалі більше впливають на сприйняття підприємства міжнародними партнерами, інвесторами та споживачами. Дотримання екологічних та соціальних стандартів трансформується з додаткової вимоги у важливий інструмент формування довіри та зміцнення репутаційного капіталу.

Таким чином, наведені характеристики слід розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему, реалізація якої дозволяє підприємству забезпечити довгострокову стійкість, адаптивність і зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції.

Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на визначення ключових факторів (табл 1.2), що забезпечують її формування та розвиток у сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1.2 – Ключові фактори формування міжнародної конкурентоспроможності в сучасних умовах

Фактор	Зміст
Інноваційна спроможність	Здатність створювати та комерціалізувати нові продукти, технології та процеси. Інновації є рушієм оновлення бізнес-моделі, підвищення ефективності та реагування на зміни ринку
Людський капітал	Рівень освіти, кваліфікації, креативності та цифрових компетенцій працівників. У цифрову епоху людський капітал є основою розвитку економіки знань
Технологічний розвиток і цифровізація	Інтеграція сучасних ІКТ, автоматизації, аналітики даних, хмарних обчислень і штучного інтелекту. Ці фактори значною мірою визначають швидкість інновацій, масштабованість і ефективність бізнесу
Рівень цифрової безпеки та кіберзахисту	Здатність забезпечувати захист даних, кіберстійкість систем та довіру клієнтів. Кібербезпека стає критично важливою у контексті зростання кіберзагроз і залежності від цифрової інфраструктури.
Інституційне середовище	Якість державного управління, правова система, прозорість регуляторних процедур, наявність стимулів для підприємництва. Стабільність і передбачуваність інституцій є важливою умовою розвитку конкурентоспроможності
Доступ до фінансових ресурсів	Фінансова інфраструктура, доступність інвестицій та кредитів, розвиток фінансових інструментів сприяють розширенню потенціалу інновацій та модернізації
Розвинена інфраструктура	Якість транспортної, енергетичної, цифрової та логістичної інфраструктури забезпечує швидке переміщення ресурсів, інформації та товарів, знижуючи транзакційні витрати
Стійкість та екологічна орієнтація (ESG-компоненти)	Урахування екологічних, соціальних та управлінських стандартів у діяльності підприємства. Підприємства, що розвивають «зелені» технології, мінімізують екологічний слід і впроваджують соціальну відповідальність, отримують конкурентні переваги на світових ринках та доступ до міжнародного фінансування.
Репутаційний капітал і міжнародна інтеграція	Наявність ділової репутації, бренду, участь у глобальних ланцюгах доданої вартості та міжнародних альянсах підвищує доступ до нових ринків і технологій
Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі	Здатність підприємства оперативно реагувати на зміну ринкових умов, споживчої поведінки та технологічних трендів, перебудовуючи процеси, структуру та продуктове портфоліо. У період турбулентності та криз адаптивні компанії демонструють значно вищу стійкість і конкурентні позиції.

Джерело: розроблено автором на основі [7], [21]

Аналіз показує, що формування конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на поєднанні внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов розвитку. Ключову роль відіграють інноваційність, технологічний прогрес, якість людського капіталу та здатність підприємства підтримувати цифрову безпеку. Водночас інституційне середовище, доступ до фінансування та інфраструктурна забезпеченість формують базові передумови для ефективної ринкової діяльності. Сучасні тренди підсилюють значення екологічної відповідальності, репутаційного капіталу та участі у глобальних мережах. Високий рівень гнучкості бізнес-моделі визначає здатність підприємства адаптуватися до змін і зберігати конкурентні позиції в умовах динамічного середовища.

Враховуючи визначені ключові фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства, постає необхідність розроблення системного підходу до її оцінювання та подальшого стратегічного удосконалення. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства неможливе без чіткого розуміння того, з яких елементів вона формується. Якщо аналіз факторів дозволяє встановити зовнішні та внутрішні умови, що впливають на позиції підприємства на світових ринках, то дослідження структурних складових конкурентоспроможності дає змогу визначити, які саме внутрішні можливості, ресурси та процеси забезпечують здатність підприємства конкурувати на глобальному рівні. Саме тому вивчення ключових елементів конкурентоспроможності є наступним логічним кроком на шляху до формування ефективної стратегії розвитку.

У наукових дослідженнях, зокрема в працях І.В. Багрової та О.Г. Нефедової, виокремлюються основні елементи, що формують конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках [22, с.14]. На рис. 1.1 подано узагальнену систему таких складових. Аналізуючи представлені компоненти, можна відзначити значну роль логістичного виміру в забезпеченні конкурентних позицій підприємства. До таких логістично орієнтованих характеристик належать: рівень виробничих витрат, собівартість продукції, чутливість підприємства до змін у забезпеченні ресурсами, можливість їх заміщення, наявність резервних виробничих потужностей та швидкість їх залучення.

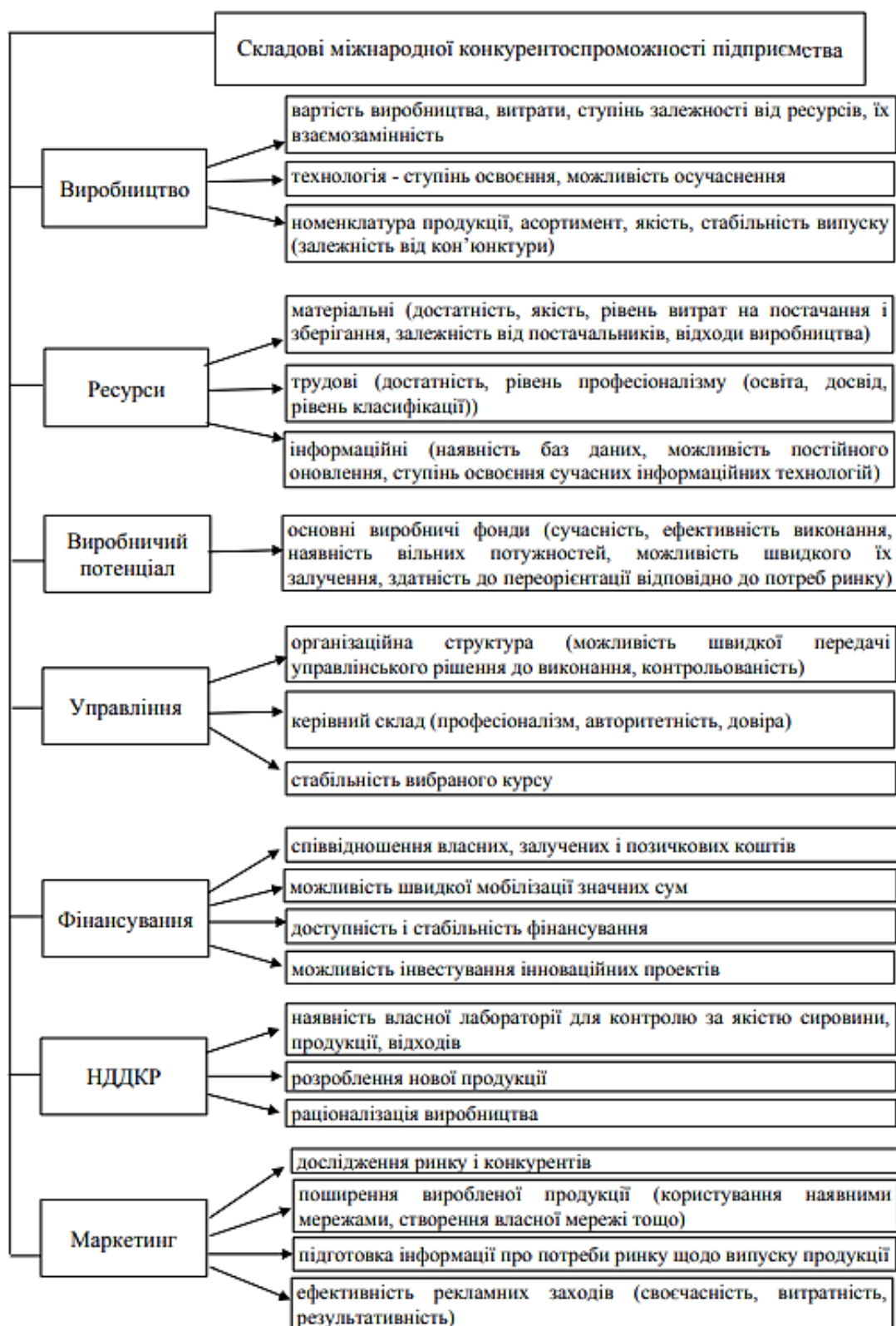


Рисунок 1.1 – Ключові складові міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [14],[22]]

Не менш важливими є здатність підприємства оперативно адаптуватися до ринкових змін, рівень освоєння технологій та можливості їх модернізації, різноманітність і якість продукції, стабільність виробництва з огляду на ринкову кон'юнктуру. Також до ключових складових належать: забезпеченість матеріальними ресурсами, раціональна організація постачання та зберігання, залежність від окремих постачальників, ефективність поводження з відходами виробництва. Сукупність цих характеристик визначає, наскільки підприємство здатне забезпечити стабільність операційної діяльності та оперативно реагувати на зміни глобального ринку, що є критично важливим для зміцнення його міжнародної конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, яка формується під впливом сукупності ресурсних, технологічних, інституційних і ринкових чинників, підвищення її рівня потребує комплексного та послідовного управлінського інструментарію. У цьому контексті доцільним є застосування моделі поетапної оцінки та стратегії розвитку, що наведено у вигляді рисунку 1.2. Дана модель дозволяє визначити фактичний стан конкурентоспроможності, окреслити стратегічні напрями її посилення та забезпечити узгодженість управлінських рішень із довгостроковими цілями підприємства. Така модель виступає методологічною основою для формування ефективної системи конкурентних переваг та їх адаптації до умов динамічного ринкового середовища.

Отримані результати оцінювання слугують підґрунтям для розроблення цілеспрямованих заходів, спрямованих на усунення виявлених слабких місць та посилення ключових можливостей підприємства. Заходи можуть охоплювати технологічну модернізацію, інноваційний розвиток, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення бізнес-процесів. Розроблені дії мають бути узгоджені з довгостроковою стратегією підприємства та ресурсними можливостями.

Важливим етапом є оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів, контроль дотримання строків та якості їх виконання. Завдяки цьому модель набуває циклічного характеру, забезпечуючи безперервне вдосконалення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

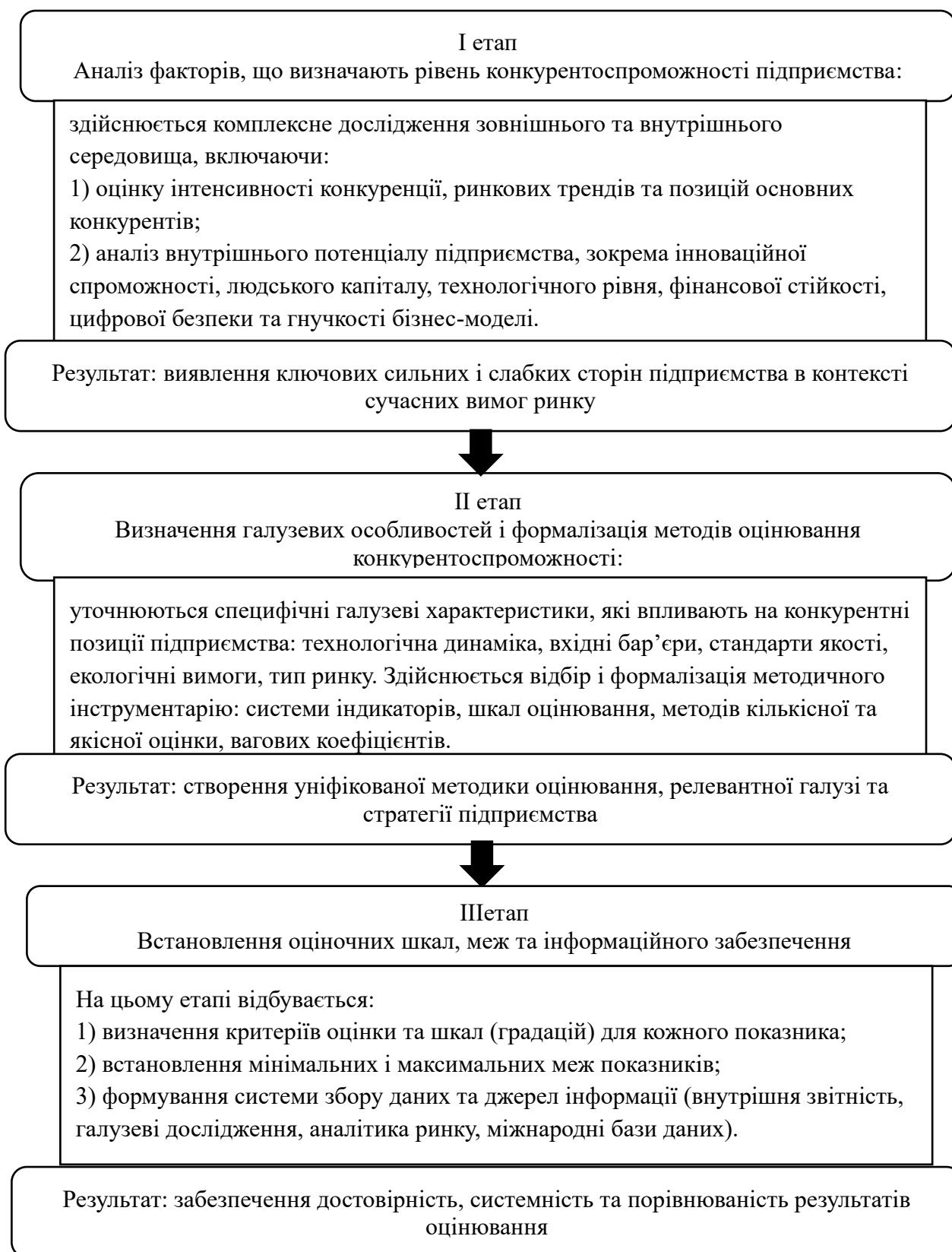


Рисунок 1.2 – Модель поетапної оцінки та стратегії розвитку конкурентоспроможності в умовах нестабільного зовнішнього середовища
Джерело: розроблено автором на основі: [25], [29]

Зосередимо увагу на структурному аналізі формування конкурентоспроможності. Оптимальний підхід до розкриття структури конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку полягає у виокремленні внутрішніх елементів, що формують його стратегічний потенціал і забезпечують створення кінцевого продукту. Для цього доцільно застосовувати концепцію «відкритої скриньки», яка дозволяє розглядати підприємство як систему взаємопов'язаних підсистем. До базових підсистем, у межах яких безпосередньо формується продукт, належать дослідження та розробки, забезпечення ресурсами, виробничі процеси та опакування.

Підсистеми управління охоплюють логістичну діяльність, маркетинг, збут, фінансове управління та роботу з персоналом, забезпечуючи координацію та підтримку основних процесів. Окрему увагу варто приділити конкурентоспроможності ресурсної бази на вході та якості готової продукції на виході, оскільки саме вони визначають можливості підприємства створювати цінність для споживача.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. спричинило суттєві економічні втрати для національного бізнесу та іноземних компаній, що працювали в Україні. Різке погіршення інвестиційного клімату та високі ризики змусили частину іноземних підприємств згортати операційну діяльність і виводити капітал

У воєнних умовах механізми формування конкурентоспроможності змінилися порівняно з довоєнним періодом. Людський капітал набув надзвичайної ваги: згуртованість персоналу, гнучкість, здатність працювати у кризових ситуаціях стали ключовими чинниками підтримання операційної стійкості. Водночас значно зросла потреба в технологічних рішеннях, що дозволяють швидко адаптувати бізнес-процеси до обмежень і загроз.

Наразі українські підприємства поступово відновлюють діяльність та адаптують стратегії розвитку до нових умов. Виникає потреба у пошуку інструментів, здатних забезпечити стабільність і нарощення конкурентних переваг у період воєнної турбулентності. Конкурентоспроможність у цьому контексті перетворюється на

динамічний показник, який змінюється під впливом технологічних, ринкових та соціальних факторів.

Повномасштабна військова агресія проти України суттєво ускладнила умови забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Значна кількість компаній була змушена зупинити діяльність або скоротити виробничі потужності, втратила доступ до традиційних ринків збуту та зіткнулася з розривом налагоджених логістичних маршрутів і ланцюгів постачання. Частина бізнесів перенесла виробництво у безпечніші регіони, що також вплинуло на структуру витрат і операційну ефективність.

Запровадження воєнного стану спричинило підвищену нестабільність ринкового середовища, зростання ризиків та зміну споживчої поведінки. Усі ці фактори формують комплекс викликів, які підприємства мають враховувати для підтримання стійкості та подальшого розвитку в умовах невизначеності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Виклики забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у воєнний період

Виклик	Зміст
1	2
Економічна нестабільність	Воєнні дії спричиняють макрофінансові коливання, що впливають не лише на національну економіку, а й на умови міжнародної торгівлі, доступність зовнішнього фінансування та вартість імпорتنих ресурсів. Підприємства мають адаптувати валютні ризики, управляти контрактами у різних валютах та переглядати цінові стратегії для іноземних ринків.
Порушення міжнародних логістичних маршрутів	Закриття портів, блокада транспортних коридорів, зміна глобальних маршрутів постачання та перевантаження альтернативних шляхів ускладнюють експорт та імпорт. Підприємства змушені диверсифікувати логістичні канали, працювати через треті країни або змінювати географію постачальників і покупців.
Пошук і розвиток альтернативних міжнародних ринків	Втрата або обмеження доступу до традиційних ринків (наприклад, Росії, Білорусі) стимулює переорієнтацію на країни ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки. Підприємства мають проводити міжнародний маркетинг, адаптувати продукцію під стандарти різних країн та будувати нові партнерства.
Дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію	Низка підприємств зіткнулися з нестачею висококваліфікованих кадрів, що значно ускладнює виробничу діяльність та розвиток підприємства в умовах воєнного періоду. .

Кінець табл. 1.3

1	2
Зміна міжнародної споживчої поведінки	Іноземні споживачі можуть коригувати свою купівельну поведінку під впливом інформаційного фону про війну. Частина ринків проявляє більшу підтримку українських брендів, інші – обережність щодо стабільності поставок. Підприємства мають адаптувати маркетингові стратегії та комунікації під різні культурні та політичні контексти.
Посилення ризиків безпеки та міжнародних кіберзагроз	Українські компанії все частіше стикаються з кібератаками, що мають міжнародний характер. Порушення безпеки може вплинути на довіру іноземних партнерів. Необхідні інвестиції у кіберстійкість, відповідність міжнародним стандартам (ISO/IEC 27001), резервування даних і безпеку транскордонних комунікацій.
Підтримання іміджу та соціальної відповідальності	У воєнний період репутація підприємства набуває особливої ваги. Компанії мають підтримувати прозорість діяльності, демонструвати соціальну відповідальність, брати участь у гуманітарних і відновлювальних проєктах, а також підтримувати зв'язок із громадами та стейкхолдерами. Це сприяє зміцненню довіри та довгостроковій лояльності клієнтів.
Обмеження в міжнародній торгівлі, санкції та регуляторні бар'єри	Війна супроводжується змінами митних правил, санкційними обмеженнями, переглядом торговельних угод, що ускладнює вихід українських товарів на окремі ринки. Підприємствам потрібно адаптувати експортні стратегії, шукати нові географічні ринки та вибудовувати гнучку систему управління ЗЕД.
Екологічна відповідальність у відповідності до міжнародних стандартів (ESG, Green Deal)	Підприємства, що прагнуть інтегруватися у європейські й глобальні ланцюги вартості, мають відповідати жорсткішим екологічним вимогам, зокрема, щодо вуглецевого сліду, енергоефективності та сталого виробництва. Це не лише виклик, але й умова доступу до ряду міжнародних ринків.

Джерело: розроблено автором на основі: [25], [29]

Для зміцнення конкурентних позицій підприємство має забезпечити високу операційну ефективність, інвестувати в сучасні технології, підтримувати інноваційність персоналу та здатність до стратегічної гнучкості. Лише комплексний підхід до оцінювання та управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам зберігати стійкість, долати наслідки криз і розбудовувати конкурентні переваги на тривалий період. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває систематизація та обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Їх визначення дозволяє конкретизувати стратегічні й тактичні орієнтири розвитку в умовах посилення глобальної конкуренції, врахувати вплив зовнішнього середовища та трансформувати внутрішній потенціал підприємства у сталі конкурентні переваги.

1.2 Напрями вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність ринкової пропозиції відображає поточні позиції підприємства на певному ринку. У сучасних умовах конкуренція стосується не лише безпосередніх властивостей продукту, а й усього спектра супровідних елементів: додаткових послуг, сервісу, упаковки, логістичних рішень, можливостей фінансування, консультаційної підтримки, післяпродажного супроводу. Таким чином, споживач оцінює не окремий товар, а комплексну ринкову пропозицію, яка створює додаткову цінність та формує відмінність підприємства від конкурентів.

Ресурсна складова конкурентоспроможності включає фінансові, кадрові, матеріальні, технологічні та виробничі ресурси, а також інтелектуальний капітал. Наявність достатнього та якісного ресурсного забезпечення дозволяє підприємству стабільно підтримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках. При цьому ресурсні переваги мають реальне значення лише тоді, коли вони відповідають сучасним ринковим умовам та здатні забезпечити створення продуктів, що задовольняють актуальний попит. Платоспроможний попит, відповідно, можна розглядати як специфічний вид ресурсу, доступ до якого також виступає об'єктом конкуренції. В умовах глобалізації практично всі підприємства, що працюють у певному сегменті, змагаються за одні й ті самі групи споживачів.

Конкурентоспроможність менеджменту визначає якість стратегічного та операційного управління підприємством. Ефективне керівництво забезпечує здатність підтримувати ресурсну базу відповідно до ринкових вимог, своєчасно адаптувати бізнес-процеси, упроваджувати інновації та реалізовувати нові ідеї у темпах, яких потребує конкурентне середовище. Висока компетентність управлінської команди проявляється у здатності приймати стратегічні рішення, прогнозувати ринкові зміни, організовувати виконання складних завдань і брати на себе обґрунтований ризик [20, с.113]. Водночас оцінити якість менеджменту складно, оскільки результати управлінської діяльності проявляються з певним часовим лагом і залежать від взаємодії багатьох внутрішніх процесів. Значення цієї складової

особливо зростає в умовах турбулентного зовнішнього середовища та активної конкуренції [20, с.114]. На рис. 1.3 подано структуру конкурентоспроможності підприємства, у якій продемонстровано взаємозв'язок між зазначеними складовими. Зокрема, підкреслюється фундаментальна роль управлінських рішень та підприємницького бачення, тоді як зовнішнє сприйняття конкурентоспроможності найбільшою мірою формує якість ринкової пропозиції.



Рисунок 1.3 – Основні складові структури міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі: [20]

Така багатокомпонентність складових структури міжнародної конкурентоспроможності визначає конкурентоспроможність як системну характеристику, що формується одночасно на рівні внутрішнього потенціалу й зовнішніх ринкових умов.

Розмаїття форм і рівнів конкурентної боротьби обумовлює необхідність використання підприємствами диференційованих підходів до зміцнення власних ринкових позицій. Динамічність конкурентного середовища спонукає суб'єктів господарювання до пошуку ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити

своєчасну адаптацію до змін зовнішніх умов та збереження стійких конкурентних переваг. У цьому контексті стратегічне управління виступає ключовим інструментом реагування підприємства на виклики ринку.

У наукових дослідженнях узагальнено низку типових стратегічних підходів, які застосовуються для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Найбільш поширеними є сім груп конкурентних стратегій, кожна з яких орієнтована на формування переваг за рахунок різних джерел — витрат, диференціації, інновацій, гнучкості або ринкової спеціалізації. Основні характеристики зазначених стратегій систематизовано в табл. 1.4

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на досягненні підприємством найнижчого рівня собівартості в межах галузі, що створює передумови для формування стійких конкурентних переваг. За умови ефективної реалізації така стратегія забезпечує підприємству вищу рентабельність порівняно з конкурентами навіть за відсутності домінуючої ринкової частки, а також створює потенціал для її подальшого нарощування.

З позиції споживачів підприємство, орієнтоване на мінімізацію витрат, має посилену конкурентну позицію, оскільки спроможне пропонувати продукцію за нижчими цінами в довгостроковій перспективі без втрати фінансової стійкості. Водночас взаємовідносини з постачальниками в межах цієї стратегії можуть мати суперечливий характер. З одного боку, низькі витрати можуть досягатися завдяки вигідним контрактам і масштабам закупівель, з іншого — зростає залежність від ключових постачальників, які усвідомлюють свою роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. У разі значної ринкової частки підприємство здатне посилювати переговорні позиції та частково диктувати умови співпраці.

Підприємства з низьковитратною моделлю мають відносно високий рівень захищеності, однак їхні позиції можуть бути суттєво підірвані у разі появи інноваційних технологій, які дозволяють новим або наявним гравцям досягати аналогічного або нижчого рівня витрат. Вплив товарів-замінників у межах цієї стратегії є обмеженим і стає критичним лише за умови близької цінової та функціональної конкуренції.

Таблиця 1.4 – Основні стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Стратегія	Ключова характеристика
Стратегія лідерства за витратами	Орієнтована на досягнення найнижчого рівня витрат у галузі шляхом оптимізації виробничих і управлінських процесів, масштабування діяльності та контролю ресурсів. Метою є формування цінової переваги для масового споживчого ринку. Реалізація цієї стратегії ускладнюється макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами, регуляторними обмеженнями та перебоями у забезпеченні ресурсами.
Стратегія диференціації	Ґрунтується на створенні унікальних характеристик продукції або послуг, які формують додаткову цінність для споживача. Перевага досягається завдяки якості, дизайну, сервісу, бренду або інноваційним властивостям. Ефективність стратегії залежить від глибокого аналізу потреб клієнтів і здатності підприємства підтримувати відмінності у довгостроковій перспективі.
Стратегія концентрації на ринковій ніші	Передбачає зосередження діяльності підприємства на чітко визначеному сегменті ринку з особливими потребами або специфічними вимогами. Ніша може формуватися за регіональною ознакою, функціональними властивостями продукції чи унікальними запитами споживачів. Основна мета — забезпечити вищий рівень задоволення потреб цільової групи порівняно з конкурентами.
Стратегія найкращої цінності	Спрямована на поєднання відносно низьких витрат із підвищеними якісними характеристиками продукції. Підприємство пропонує споживачам оптимальне співвідношення «ціна–якість», створюючи додаткову споживчу цінність без суттєвого зростання собівартості. Реалізація цієї стратегії вимагає ефективного управління витратами та постійного контролю якості.
Стратегія фокусування	Застосовується переважно малими та середніми підприємствами, які обмежені у ресурсах і не можуть конкурувати на масових ринках. Стратегія передбачає концентрацію зусиль на одному сегменті або локальному ринку. Її використання є доцільним у разі високих бар'єрів входу або специфіки попиту в окремих регіонах.
Стратегія інноваційного розвитку	Забезпечує формування конкурентних переваг за рахунок створення принципово нових продуктів, технологій або організаційних рішень. Перевага підприємства полягає в першості виходу на новий ринок або сегмент, що дозволяє отримати підвищену прибутковість. Найчастіше така стратегія притаманна великим компаніям із розвиненою науково-дослідною базою та фінансовими ресурсами.
Стратегія оперативного реагування	Базується на здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та оперативно задовольняти нові потреби споживачів. Основний акцент робиться на реалізації короткострокових, високорентабельних проєктів. Підприємства, що застосовують цю стратегію, готові до швидкої перебудови виробництва, навіть за умови підвищених питомих витрат.

Джерело: розроблено автором на основі: [42]

Окрему групу ризиків становить надмірна орієнтація на максимальне завантаження виробничих потужностей. Перевищення оптимального рівня використання обладнання призводить до прискореного фізичного зносу, тоді як

недостатнє завантаження зумовлює зростання питомих постійних витрат і фактичне «заморожування» частини інвестованого капіталу.

Застосування стратегії мінімізації витрат є найбільш ефективним за таких умов: виробництво стандартизованої продукції з обмеженими можливостями диференціації; висока цінова еластичність попиту; значна ймовірність переключення споживачів між конкурентними товарами.

Водночас до ключових ризиків реалізації цієї стратегії належать: технологічні прориви поза межами підприємства; імітація низьковитратних рішень конкурентами; запізнення з реакцією на зміни ринкового середовища через надмірну концентрацію на контролі витрат; зростання масштабних витрат, пов'язаних із підтриманням великих обсягів виробництва.

Натомість стратегії, пов'язані з формуванням унікальної цінності пропозиції, дозволяють підприємствам послаблювати цінову конкуренцію та підвищувати лояльність споживачів. У глобальному середовищі їх ефективність зростає за умов здатності підприємства інтегрувати інновації, бренд та сервіс у єдину конкурентну пропозицію, що відповідає очікуванням різних національних ринків. Разом із тим такі стратегії потребують значних інвестицій і системного управління нематеріальними активами.

Спеціалізовані стратегії, орієнтовані на окремі сегменти або ринкові ніші, набувають особливої актуальності для підприємств з обмеженими ресурсами, які здійснюють вихід на міжнародні ринки. Вони дозволяють зосередитися на чітко окреслених потребах споживачів, однак характеризуються підвищеною вразливістю до змін структури попиту, інституційних бар'єрів і входу великих транснаціональних компаній у привабливі сегменти.

Окрему групу становлять гнучкі та реактивні стратегії, спрямовані на швидке використання короткострокових можливостей міжнародного ринку. Такі підходи можуть забезпечувати тимчасові конкурентні переваги, проте не формують стійкої основи міжнародної конкурентоспроможності без поєднання з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Таким чином, стратегічні підходи до підвищення міжнародної конкурентоспроможності не повинні розглядатися ізольовано. Їх доцільно комбінувати в межах цілісної системи стратегічного управління, що передбачає узгодження цілей, ресурсів і механізмів адаптації підприємства до динамічних умов глобального конкурентного середовища.

Після визначення стратегічних орієнтирів формування міжнародної конкурентоспроможності доцільно перейти до поетапного впровадження відповідних механізмів на рівні підприємства. Саме чітка послідовність дій забезпечує узгодженість стратегічних рішень із операційною діяльністю та дозволяє трансформувати стратегічні наміри у вимірювані результати. Представлений на рис. 1.4 алгоритм відображає логіку реалізації механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності як цілісного, системного процесу.



Рисунок 1.4 – Ключові етапи впровадження механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі: [16]

На першому етапі здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Його ключовим завданням є виявлення потенційних загроз і викликів, що посилюються в умовах воєнного стану, глобальної нестабільності та структурних зрушень на міжнародних ринках. Паралельно оцінюється внутрішній потенціал підприємства, зокрема ресурсні можливості, кадровий капітал, технологічний рівень і фінансова стійкість, що формує базу для подальших стратегічних рішень.

Другий етап передбачає безпосередню розробку стратегії міжнародної конкурентоспроможності. Вона має багатокомпонентний характер і саме інтеграція цих складових дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги, здатні забезпечити підприємству довгострокову присутність на міжнародних ринках.

Третім етапом є розробка бізнес-плану, який виконує функцію інструмента практичної реалізації обраної стратегії. На цьому етапі стратегічні цілі трансформуються у конкретні заходи, визначаються необхідні ресурси, строки реалізації та відповідальні особи. Бізнес-планування забезпечує узгодження стратегічних і тактичних рішень та мінімізує ризики неефективного використання ресурсів.

На четвертому етапі здійснюється визначення індикаторів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. Формування системи показників дозволяє кількісно й якісно оцінити ефективність реалізації стратегії, зокрема за параметрами фінансових результатів, ринкових позицій, інноваційної активності та ефективності управління.

П'ятим етапом є впровадження, що пов'язано із безпосередньою реалізацією запланованих заходів у діяльності підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від якості управління, рівня координації підрозділів та здатності оперативно реагувати на відхилення від планових показників.

Завершальним етапом є аналіз результатів реалізації стратегії, що дозволяє оцінити досягнутий рівень міжнародної конкурентоспроможності, виявити недоліки та сформувати підґрунтя для коригування стратегічних рішень. Таким чином,

представлений механізм має циклічний характер і забезпечує безперервне вдосконалення конкурентних позицій підприємства в міжнародному середовищі.

З огляду на поетапну логіку впровадження механізмів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, доцільно більш детально зосередити увагу на четвертому етапі – етапі визначення індикаторів та методів оцінювання. Саме на цій стадії відбувається перехід від стратегічних рішень до їх кількісного й якісного виміру, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень досягнення поставлених цілей. Формування адекватної системи показників та вибір відповідних методів оцінювання є критично важливими для обґрунтування управлінських рішень, порівняння конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках і своєчасного коригування стратегії. У зв'язку з цим подальший розгляд буде присвячено аналізу основних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства та їх аналітичних можливостей в сучасних умовах.

1.3 Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Методи удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як сукупність інструментів стратегічного, тактичного й операційного рівнів, спрямованих на підвищення здатності підприємства конкурувати на зовнішніх ринках. З позицій системного підходу їх можна згрупувати за такими критеріями:

- 1) за рівнем управління (стратегічні, тактичні, операційні);
- 2) за характером впливу (ресурсні, інноваційні, маркетингові, організаційні, фінансові, інституційні);
- 3) за об'єктом удосконалення (продукт, бізнес-модель, ринкова стратегія, ланцюг постачання, управлінські процеси, людський капітал);
- 4) за інструментарієм (аналітико-діагностичні, програмно-цільові, проєктні, мережеві, цифрові).

Узагальнена система основних груп методів подана в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основні групи методів удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Зміст та приклад застосування
Стратегічні	Розроблення та реалізація стратегій міжнародної експансії, диверсифікації ринків, позиціонування бренду, формування портфеля продуктів, участь у глобальних ланцюгах вартості.
Ресурсно-орієнтовані	Оптимізація структури ресурсів, формування унікальних компетенцій, управління нематеріальними активами, розвиток людського капіталу та корпоративного знання.
Інноваційно-технологічні	Впровадження продуктових, процесних та організаційних інновацій, цифровізація бізнес-процесів, автоматизація, використання ІКТ та штучного інтелекту.
Маркетингові та брендингові	Адаптація маркетингового комплексу (4P/7P) до вимог міжнародних ринків, розвиток бренду, сегментація та позиціонування, формування довіри споживачів.
Логістичні та ланцюгові	Оптимізація логістичних маршрутів, управління ланцюгами постачання, багатоканальні системи збуту, використання логістичних хабів та партнерських мереж.
Фінансово-інвестиційні	Залучення зовнішнього фінансування, управління валютними ризиками, використання експортного кредитування, страхування та фінансових деривативів.
Інституційно-регуляторні	Використання можливостей міжнародних угод, режимів вільної торгівлі, участь у програмах підтримки експорту, державно-приватне партнерство.
ESG-орієнтовані (екологія, соціум, управління)	Інтеграція принципів сталого розвитку, «зеленої» трансформації, соціальної відповідальності, прозорого корпоративного управління як елементів конкурентної стратегії.

Джерело: розроблено автором на основі: [17], [26]

Стратегічні методи пов'язані з формуванням довгострокової траєкторії розвитку підприємства на міжнародних ринках. До ключових належать:

1) вибір конкурентної стратегії за М. Портером (лідерство за витратами, диференціація, фокусування), що визначає логіку формування цінової політики, структури витрат та унікальної ціннісної пропозиції для іноземних споживачів;

2) диверсифікація ринків (освоєння нових географічних напрямів, зменшення залежності від окремих країн-партнерів, особливо ризикових у політичному та логістичному сенсі);

3) участь у глобальних ланцюгах доданої вартості (ГЛДВ) через контрактне виробництво, кооперацію з транснаціональними компаніями, створення спільних підприємств і кластерів;

4) стратегічна кооперація (альянси, кластерні об'єднання, галузеві платформи), яка дозволяє об'єднувати ресурси, обмінюватися технологіями та знижувати трансакційні витрати виходу на нові ринки.

У науковій літературі та практиці міжнародного менеджменту сформувався широкий спектр методик, що відрізняються глибиною, предметною спрямованістю та аналітичним потенціалом. Найбільш поширені підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності систематизовано в таблиці 1.5.

Найбільш поширеними є матричні методи, що дозволяють оцінювати окремі елементи конкурентної позиції. Матрична методологія, однак, здебільшого фокусується на конкретних аспектах діяльності: окремих продуктах (матриця BCG), ринковій привабливості та позиції бізнес-одиниць (матриця McKinsey), або оптимальності стратегічного вибору (матриці М. Портера та І. Ансоффа). Це робить їх корисними для стратегічного аналізу, але недостатніми для цілісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства як системи.

Комплексні методи такі, як SWOT, STEP, STEEPV та SPACE дозволяють поєднати аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати альтернативні напрями розвитку. Їх перевагою є системність, проте вони не включають повноцінний аналіз конкурентів, що обмежує точність формування стратегічних рішень.

Графічні методи, у тому числі карти стратегічних груп, забезпечують візуальне порівняння підприємств, але оперують вузьким набором параметрів, здебільшого ціновим рівнем та широтою асортименту. Вони корисні для позиціонування на ринку, проте не відображають глибинних характеристик конкурентного потенціалу.

Аналітичні методи зазвичай ґрунтуються на порівнянні підприємств за окремими критеріями, ранжуванні або розрахунку індексів ринкової концентрації. Найчастіше вони застосовуються для оцінки частки ринку, яка є важливим, але не єдиним індикатором конкурентоспроможності. Методи таксономії та «ідеальної точки» дають змогу оцінювати відхилення параметрів продукції від умовного еталона, однак їхній недолік полягає у фрагментарності, оскільки вони не враховують системний характер діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Методологія оцінки	Основні моделі
Матриця	Матриця BCG Матриця І.Ансоффа Матриця McKinsey Матриця конкурентних стратегій М. Портера Модель ADL Матриця А. Томпсона і С. Стрікланда SWOT-аналіз SPACE-аналіз STEP-аналіз STEERPV-аналіз Матриця привабливості галузі (Shell/DPL)
Графічний метод	Багатокутник (полігон) конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів» Метод теорії життєвого циклу Карта стратегічних груп Дослідження кривої досвіду Метод аналізу на основі функції бажаності Метод семантичного диференціала Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена Метод побудови конкурентного простору
Індекс	Метод, заснований на аналізі конкурентних переваг конкуруючих підприємств Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції Інтегральні методи Методи самооцінки (Європейська модель бізнес-досконалості, Англійська методологія бізнес-поліпшення (BIM)) Метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукту (на основі рейтингу продукту, за обсягом продажів, диференційований метод, на основі корисності продуктів)
Аналітичний	Чотирикомпонентний індекс концентрації CR4 Індекс Герфіндаля-Гіршмана Індекс Розенблюма Метод різниці Метод ранжування Метод балів Модель ідеального балу
Комплексний	Таксономічний метод Радарний метод Метод, заснований на врахуванні сукупного впливу визначальних факторів національного ромба та стратегічного потенціалу підприємства Метод бенчмаркінгу

Джерело: розроблено автором на основі: [18], [29]

Методи, орієнтовані виключно на продукцію або окремі показники, не здатні забезпечити комплексного бачення конкурентоспроможності підприємства. Для повноцінної оцінки необхідні підходи, які охоплюють системні характеристики

підприємства: ресурсний потенціал, якість управління, інтегрованість у міжнародні виробничі та логістичні мережі, а також характер взаємодії зі стейкхолдерами. Лише такий підхід дозволяє адекватно оцінити здатність підприємства конкурувати в динамічному та нестабільному середовищі. На тлі цих методологічних викликів додаткового значення набуває вплив зовнішніх кризових факторів.

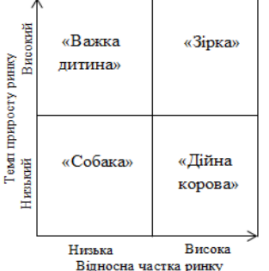
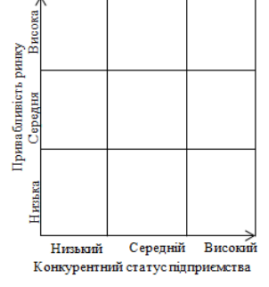
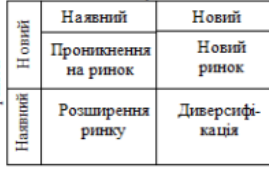
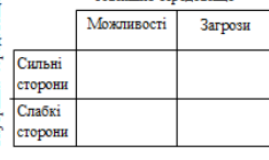
На основі наведених міркувань доцільно перейти до ґрунтовнішого розгляду основних категорій методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зосередивши увагу на їх теоретичних засадах, аналітичних можливостях і практичних обмеженнях. У подальшому аналізі кожна група методів буде розглянута окремо з урахуванням здатності відображати системні параметри діяльності підприємства в умовах посилення зовнішніх ризиків, волатильності ринків і трансформації міжнародних ланцюгів створення вартості.

Подана порівняльна характеристика матричних методів оцінювання (табл.1.6) свідчить про відсутність універсального інструменту, здатного повністю відобразити рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Кожен із розглянутих методів виконує окрему аналітичну функцію та є доцільним лише в межах певного управлінського завдання. Так, прості моделі доцільні для швидкої орієнтації у товарному портфелі або вибору загального напрямку розвитку, тоді як більш складні інструменти дозволяють враховувати багатовимірність конкурентного середовища, зокрема на міжнародних ринках.

Водночас результати узагальнення показують, що матричні методи мають спільне обмеження – вони переважно спрощують реальну економічну ситуацію та не враховують повною мірою динамічний характер конкурентних переваг, особливо в умовах нестабільності та зовнішніх шоків. Це обумовлює необхідність використання цих підходів не ізольовано, а в поєднанні з кількісними та системними методами оцінювання.

Таким чином, матричні моделі доцільно розглядати як аналітичну основу для формування стратегічних рішень, що потребує подальшого доповнення більш глибокими методами оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика	Переваги	Недоліки	Схематичне зображення
Матриця БКГ (Boston Consulting Group)	базується на зіставленні двох ключових параметрів діяльності підприємства: відносної частки ринку та темпів зростання відповідного сегмента. Залежно від поєднання цих показників товарні позиції або бізнес-напрями групуються в чотири типи, що відображають їх стратегічний потенціал та потребу в ресурсах.	1) простота побудови та інтерпретації результатів; 2) наочність стратегічного портфеля підприємства; 3) доцільність для первинного аналізу товарної структури	1) обмеження лише двома показниками; 2) ігнорування якісних характеристик конкурентних переваг; 3) низька придатність для комплексної оцінки міжнародної конкурентоспроможності	
Матриця «МакКінсі» (GE/McKinsey)	передбачає багатофакторний підхід до оцінювання позицій підприємства шляхом формування інтегрованих показників привабливості ринку та конкурентного статусу компанії. Склад індикаторів визначається з урахуванням галузевих, ринкових і міжнародних особливостей діяльності підприємства	1) комплексний характер оцінювання; 2) можливість врахування специфіки міжнародних ринків; 3) гнучкість у виборі критеріїв аналізу.	1) суб'єктивність у визначенні вагових коефіцієнтів; 2) висока трудомісткість і вимогливість до інформаційної бази; 3) складність практичного застосування для малих підприємств.	
Матриця Ансоффа	Інструмент стратегічного аналізу, що поєднує характеристики ринку та продукту, дозволяючи визначити базові напрямки розвитку підприємства в умовах розширення міжнародної діяльності.	1) простота використання; 2) орієнтація на вибір напрямів зростання; 3) доцільність для стратегічного планування виходу на нові ринки.	1) ігнорування конкурентного середовища; 2) відсутність оцінки ресурсних обмежень; 3) спрощений характер для складних міжнародних ринків.	
SWOT-аналіз	Метод спрямований на систематизацію внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства з метою виявлення стратегічних можливостей і ризиків у міжнародному середовищі.	1) універсальність і доступність; 2) поєднання внутрішнього та зовнішнього аналізу; 3) зручність для початкового етапу стратегічної діагностики.	1) відсутність кількісної оцінки; 2) суб'єктивність формування переліку факторів; 3) обмежена прогностична цінність без доповнення іншими методами.	

Джерело: розроблено автором на основі: [47], [48], [49], [50]

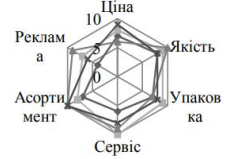
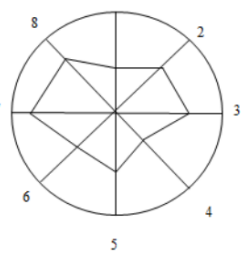
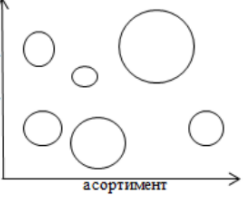
Окрему групу становлять графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на візуалізації сукупності показників у вигляді багатокутників, профілів, радарних діаграм або карт стратегічних груп. Наведено порівняльна характеристика матричних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства у табл. 1.7.

На відміну від суто аналітичних чи матричних підходів, ці методи дають змогу наочно відобразити позицію підприємства серед конкурентів, виявити диспропорції у розвитку окремих складових конкурентоспроможності та швидко ідентифікувати зони, що потребують посилення. Саме тому графічні інструменти доцільно використовувати як етап «візуальної діагностики» перед поглибленим кількісним аналізом міжнародної конкурентоспроможності.

Аналіз порівняльних характеристик графічних методів свідчить, що їх основною сильною стороною є наочність, оскільки вони дозволяють одночасно врахувати декілька параметрів конкурентоспроможності та порівняти підприємства між собою в єдиному візуальному полі. Багатокутник конкурентоспроможності та метод радарів особливо корисні для виявлення «провалів» у окремих показниках, тоді як метод профілю об'єкта дає змогу сформулювати більш узагальнену характеристику позиції підприємства на ринку. Карта стратегічних груп, своєю чергою, допомагає побачити структуру конкурентного поля та виявити стратегічно близькі або віддалені компанії.

Водночас таблиця показує, що графічні методи не можуть розглядатися як самодостатній інструмент оцінки міжнародної конкурентоспроможності. Більшість з них базуються на суб'єктивному доборі показників, потребують значного обсягу вихідної інформації та не завжди забезпечують кількісну інтегральну оцінку. Крім того, за умов високої динаміки міжнародних ринків і дії кризових факторів графічні моделі швидко втрачають актуальність, якщо не підкріплені регулярним оновленням даних та поєднанням із більш строгими аналітичними методами. Тому їх доцільно використовувати як доповнення до матричних, індексних та економіко-математичних підходів, а не як єдиний інструмент оцінювання.

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика	Переваги	Недоліки	Схематичне зображення
Багатокутник конкурентоспроможності	Метод ґрунтується на графічному зіставленні ключових параметрів діяльності підприємства, кожен із яких відображається на окремій осі координат. Сукупність значень формує багатокутник, що дає змогу порівнювати конкурентні позиції кількох підприємств у межах єдиного графічного простору.	1) наочність порівняння конкурентів за кількома параметрами одночасно; 2) можливість швидкої ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства; 3) придатність для презентаційного та експертного аналізу.	1) залежність результатів від суб'єктивного вибору показників; 2) відсутність єдиного інтегрального показника; 3) обмежена точність при аналізі складних міжнародних ринків.	
Метод профілю об'єкта	Передбачає формування узагальненого профілю підприємства на основі сукупності кількісних і якісних характеристик, що відображають його положення у конкурентному середовищі. Основний акцент робиться на порівняльному аналізі з ключовими конкурентами.	1) комплексний характер оцінювання; 2) можливість врахування галузевої та ринкової специфіки; 3) гнучкість у формуванні набору показників.	1) складність стандартизації показників; 2) висока вимогливість до інформаційного забезпечення; 3) обмежені можливості кількісного порівняння в динаміці.	
Метод радарів	Метод базується на побудові радарної діаграми, у якій кожен показник конкурентоспроможності відображається у вигляді відстані від центру кола. Рівень конкурентоспроможності визначається через співвідношення площ фігур, побудованих для підприємства та його конкурентів.	1) наочне узагальнення великої кількості показників; 2) можливість формування інтегральної оцінки; 3) ефективність для порівняльного аналізу декількох підприємств	1) чутливість до масштабування показників; 2) ускладнене інтерпретування при значній кількості критеріїв; 3) ризик формального узагальнення різноспрямованих параметрів	
Карта стратегічних груп	Метод передбачає групування підприємств на основі двох найбільш значущих стратегічних характеристик, що дозволяє визначити позиційне розміщення компаній у конкурентному середовищі та виявити потенційні напрямки конкурентного тиску.	1) простота побудови та інтерпретації; 2) ефективність у визначенні стратегічного позиціонування; 3) корисність для аналізу конкурентної структури.	1) використання обмеженої кількості показників; 2) ігнорування внутрішнього потенціалу підприємств; 3) знижена аналітична цінність	

Джерело: розроблено автором на основі: [27], [31], [40]

Наступну групу інструментів становлять індексні методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які вирізняються більшою глибиною та узагальненістю порівняно з матричними й графічними підходами. Їх застосування передбачає поетапне формування інтегральної оцінки на основі системи показників, що відображають як галузеві особливості функціонування ринку, так і результати діяльності провідних учасників конкурентного середовища. Завдяки цьому індексні методи дозволяють отримати більш об'єктивне уявлення про реальні конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку.

У наукових дослідженнях найбільш поширеними є такі підходи в межах індексних методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності. По-перше, метод, що ґрунтується на зіставленні конкурентних переваг підприємства з позиціями основних конкурентів і базується на засадах теорії міжнародної спеціалізації. Відповідно до цього підходу, підприємство досягає високого рівня конкурентоспроможності за рахунок концентрації на виробництві продукції або наданні послуг, у яких воно має порівняльні переваги, що проявляється у зниженні витрат, зростанні частки ринку та обсягів реалізації.

Також застосовується метод оцінювання конкурентоспроможності продукції, який передбачає перенесення результатів аналізу окремих товарів або послуг на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Ключовими параметрами при цьому виступають співвідношення ціни та якості продукції, а також рівень споживчої цінності. Чим більшою є різниця між сприйманою корисністю продукту та його ціною, тим вищою вважається конкурентоспроможність як окремого продукту, так і підприємства в цілому.

Останнім часом поширення набув підхід, сформований на основі теорії ефективної конкуренції, згідно з яким міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається передусім його внутрішнім станом. У межах цього методу проводиться бальна оцінка груп показників, що характеризують фінансову стійкість, рівень витрат, адаптивність до змін ринкового

середовища та інші аспекти діяльності. Узагальнення отриманих результатів шляхом математичної обробки дозволяє розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності з урахуванням значущості кожного окремого чинника.

До четвертої групи методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства належать аналітичні, або розрахункові, підходи, основні з яких наведено у табл. 1.8. Їх застосування базується на використанні формалізованих економіко-математичних моделей, що дозволяють кількісно оцінити конкурентні позиції підприємства або рівень концентрації на міжнародному ринку. Ці методи вирізняються високою точністю результатів, однак вимагають значного обсягу достовірної статистичної інформації та коректної інтерпретації отриманих показників.

Таблиця 1.8 – Характеристика аналітичних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика	Формула
Індекс Херфіндала—Хіршмана (HHI)	Індекс використовується для кількісної оцінки ступеня концентрації ринку та рівня конкурентного тиску. Його значення визначається як сума квадратів ринкових часток усіх підприємств, що функціонують на відповідному ринку.	$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2$ Y – частка ринку; n – кількість підприємств на ринку .
Чотиричастковий показник концентрації (CR4)	Показник відображає сумарну частку ринку, яку займають чотири найбільші підприємства галузі, що дозволяє оцінити домінування провідних учасників.	$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i$ CR4=S1+S2+S3+S4 Si – частка ринку підприємства; n – кількість підприємств.
Індекс Розенблюта	Цей показник розширює аналіз концентрації ринку шляхом урахування порядкового місця підприємства, визначеного його ринковою часткою. При розрахунку використовується зважування часток, що дозволяє точніше відобразити структуру конкурентного середовища.	$I_r = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i * D_i) - 1}$ Di – частка ринку підприємства; n – кількість підприємств на ринку.
Модель з ідеальною точкою	Метод застосовується для оцінки конкурентоспроможності продукції шляхом порівняння фактичних характеристик товару з умовно ідеальними параметрами, значущими для іноземних споживачів.	$Q_i = \sum_{k=1}^n W_k (B_{ik} - I_k)^r$ Qi – оцінка товару споживачами; Wk – важливість параметра k (k = 1, ..., n); Bjk – оцінка споживачами параметра k товару; Ik – ідеальне значення параметра k; r – параметр, що характеризує граничну користь товару.

Джерело: розроблено автором на основі: [18], [32],

Індекс Херфіндаля—Хіршмана є ефективним інструментом для кількісної оцінки рівня концентрації міжнародного ринку. Його основною перевагою є можливість об'єктивно визначити ступінь монополізації та інтенсивність конкурентної боротьби на конкретному ринку, що є важливим при формуванні стратегії виходу або розширення присутності підприємства. Крім того, індекс має чіткий математичний апарат і широко використовується у міжнародній антимонопольній практиці, що підвищує порівнянність результатів. Водночас метод має істотні обмеження: він не враховує стратегічних, технологічних та інноваційних переваг окремих підприємств, а також не відображає динамічні зміни ринкового середовища. Крім того, індекс не дозволяє оцінити конкурентоспроможність конкретного підприємства поза контекстом загальної структури ринку.

Індекс Розенблюта забезпечує більш диференційований аналіз конкурентного середовища, оскільки враховує не лише частку ринку, а й рангове місце підприємства серед конкурентів. Це дозволяє глибше оцінити реальний вплив підприємств різного масштабу на рівень конкуренції, особливо у випадках асиметричного розподілу ринкових часток. Перевагою методу є підвищена чутливість до змін у структурі ринку та можливість виявлення домінуючих і субдомінуючих учасників. Разом із тим застосування індексу ускладнюється високими вимогами до якості статистичних даних і складністю розрахунків, що обмежує його практичне використання, зокрема на рівні окремих підприємств. Крім того, метод не враховує нефінансові чинники міжнародної конкурентоспроможності.

Чотиричастковий показник концентрації (CR4) вирізняється простотою обчислення та зручністю для попереднього аналізу конкурентної структури міжнародного ринку. Його використання дозволяє швидко визначити, наскільки ринок контролюється провідними підприємствами, що є важливим при оцінці бар'єрів входу та потенційних конкурентних загроз. Перевагою методу також є мінімальні вимоги до інформаційної бази. Водночас його аналітичні можливості є обмеженими, оскільки він ігнорує ринкові позиції

підприємств, що не входять до групи лідерів, та не відображає внутрішні конкурентні переваги окремої компанії. Метод має статичний характер і не дозволяє врахувати динаміку змін конкурентного середовища.

Модель з ідеальною точкою є цінним інструментом для оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства в міжнародному середовищі з позицій споживчого сприйняття. Її перевагою є орієнтація на реальні очікування іноземних споживачів, що дозволяє комплексно враховувати співвідношення ціни, якості, сервісу та інших параметрів продукту. Метод дає змогу порівнювати альтернативні товари та виявляти напрямки вдосконалення продуктового портфеля. Водночас модель характеризується високим рівнем суб'єктивності, оскільки визначення «ідеального» продукту залежить від вибору параметрів і експертних оцінок. Крім того, складність збору достовірної інформації на міжнародних ринках та обмежені можливості узагальнення результатів стримують її застосування для оцінки конкурентоспроможності підприємства в цілому.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що система методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства є різноплановою та включає значну кількість науково вивірених підходів, застосування яких дає змогу враховувати галузеві, ресурсні та стратегічні особливості діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Наявний методичний інструментарій забезпечує можливість як кількісного аналізу, так і якісної інтерпретації результатів, зокрема шляхом використання аналітичних розрахунків, графічних моделей, матричних конструкцій та порівняльних схем.

З огляду на відмінності у цілях оцінювання, масштабах діяльності та ринкових умовах, доцільним є поєднання декількох методів, що дозволяє сформувати комплексне бачення конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку. Такий багатоаспектний підхід сприяє більш об'єктивному визначенню сильних і слабких сторін підприємства, ідентифікації конкурентних переваг та виявленню потенційних напрямів їх

розвитку. Отримані результати можуть слугувати інформаційною основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності та зростання рівня міжнародної конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи сформовано цілісне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та зростання зовнішніх ризиків. Проведений аналіз дозволяє зробити такі ключові висновки.

Встановлено, що конкуренція є базовим механізмом функціонування ринкової економіки та визначальним чинником розвитку підприємств. Вона виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, стимулювання інновацій, підвищення якості продукції та формування довгострокових конкурентних позицій. У процесі глобалізації конкуренція трансформується з локального явища у багатовимірний міжнародний процес, що суттєво ускладнює умови господарювання та підвищує вимоги до адаптивності підприємств.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства дозволило обґрунтувати її інтегральний характер. Конкурентоспроможність визначається не лише ціновими або продуктовими параметрами, а комплексом взаємопов'язаних ресурсних, технологічних, управлінських і ринкових характеристик. Важливою ознакою цієї категорії є її динамічність, що зумовлює необхідність постійного моніторингу та стратегічного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації засвідчило зростання ролі стратегічної орієнтації, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, міжнародної

інтегрованості та розвитку людського капіталу. Поєднання цих складових формує основу стійких конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам на світових ринках. Окремо акцентовано увагу на зростаючому значенні соціальної та екологічної відповідальності як чинника міжнародної довіри та репутаційного капіталу.

Систематизація ключових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності показала, що її рівень визначається взаємодією внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх інституційних умов. Інноваційна спроможність, цифровізація, людський капітал, доступ до фінансових ресурсів і якість інфраструктури є базовими елементами конкурентного розвитку. Водночас сучасні виклики посилюють роль кібербезпеки, ESG-орієнтованості та гнучкості бізнес-моделі.

Доведено, що воєнний стан суттєво змінює механізми формування конкурентоспроможності українських підприємств. Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, зростання макроекономічної нестабільності та підвищені безпекові ризики формують новий спектр викликів для міжнародної діяльності. За цих умов конкурентоспроможність набуває характеру динамічного показника, тісно пов'язаного зі здатністю підприємства до швидкої адаптації, кризового менеджменту та технологічної гнучкості.

Обґрунтовано, що стратегічні підходи до підвищення міжнародної конкурентоспроможності мають системний характер і не можуть застосовуватися ізольовано. Комбінація стратегій лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку та оперативного реагування повинна здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних можливостей і рівня зовнішніх ризиків.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «Оболонь» та його господарської діяльності

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питної води в Україні. Підприємство засноване у 1980 році на базі Київського пивоварного заводу № 3, будівництво якого здійснювалося за чеським проектом. У 1992 році завод отримав сучасну назву «Оболонь» та став першим приватизованим підприємством незалежної України. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство. Юридична адреса: м. Київ, вул. Богатирська, 3. Статутний капітал товариства становить 2 млн грн. Основні виробничі потужності зосереджені в Києві, а також у Фастові, Чемерівцях і Красилові, що формують єдину виробничо-логістичну мережу.

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива, водночас підприємство активно розвиває сегменти безалкогольних напоїв, сидрів, енергетичних напоїв, тоніків, мінеральної води та солоду. Компанія має повний виробничий цикл – від виробництва солоду до розливу готової продукції. Асортимент налічує понад 40 брендів, серед яких найбільш відомими є «Оболонь», «Живчик», «Zibert», «Nike», «Hardmix», «Прозора». Значною конкурентною перевагою є власне виробництво преформ із ПЕТ, обсяг якого перевищує 55 млн одиниць на рік, що забезпечує внутрішні потреби й дозволяє здійснювати комерційну реалізацію.

У 2009 році введено в експлуатацію солодовий завод у Хмельницькій області потужністю 120 тис. тонн на рік, що забезпечило підприємству статус найбільшого виробника солоду в Україні. У виробництві використовується український ячмінь, артезіанська вода та дріжджі власної селекції. Усі

виробничі процеси автоматизовані та оснащені сучасними лініями розливу KHS, Krones і Tetra Pak. Загальна виробнича потужність перевищує 1,3 млрд літрів продукції на рік.

ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів українського експорту пивобезалкогольної продукції. Продукція підприємства постачається більш ніж у 70 країн світу, зокрема до країн ЄС, Північної Америки, Близького Сходу та Азії. Станом на 2024 рік компанія забезпечує близько 71 % експорту українського пива. «Оболонь» стала першим вітчизняним виробником, що розпочав системний експорт пива до Європейського Союзу.

Виробничі потужності підприємства сертифіковані відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001 та ISO 22000, а також мають сертифікат «Халяль». Компанія впроваджує сучасні екологічні рішення, зокрема системи очищення стічних вод, енергоефективні технології та повторне використання ресурсів. У межах політики сталого розвитку реалізується низка екологічних і соціальних проєктів, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку.

З початком повномасштабної війни підприємство повністю припинило будь-які зв'язки з країною-агресором і зосередило діяльність на підтримці населення та Збройних Сил України. У перші місяці війни компанією було безоплатно передано понад 3 млн літрів питної води. Значна частина працівників є учасниками бойових дій, водночас підприємство зберегло кадровий потенціал і соціальні гарантії в умовах воєнного стану.

Інноваційний розвиток є одним із стратегічних пріоритетів ПрАТ «Оболонь». Підприємство постійно оновлює асортимент, удосконалює рецептури та виробничі технології, розвиває міжнародні партнерства і бере участь у профільних виставках. Ключовим інструментом управління є інтегрована система менеджменту, що охоплює якість, безпеку харчових продуктів, екологічний менеджмент та охорону праці. Впровадження та сертифікація цих систем забезпечили системний підхід до управління ризиками, підвищення якості продукції та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

ПрАТ «Оболонь» використовує стратегічне, тактичне та оперативне планування для управління своєю діяльністю. Тип планування на підприємстві є змішаним, поєднуючи довгострокові стратегії з щомісячними і квартальними планами. Основні цінності, відповідно до яких функціонує підприємство зазначено у табл.2.1 наряду із місією, баченням, філософією.

Таблиця 2.1 – Ключові елементи корпоративного кодексу
ПрАТ «Оболонь»

Категорія менеджменту	Зміст
Місія	«Щодня ми працюємо, щоб не залишити спраглих на планеті.» Виробляти високоякісні напої, що відповідають міжнародним стандартам, задовольняють потреби споживачів та зміцнюють позитивний імідж України у світі.
Стратегія	Націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.
Бачення	Бути лідером пивоварної галузі України та одним із впізнаваних європейських брендів, який асоціюється з якістю, екологічною відповідальністю та національною гордістю. Підприємство прагне розвивати виробництво за принципами сталого розвитку, зберігаючи природні ресурси та підтримуючи здоровий спосіб життя споживачів.
Цінності	1. Висока якість продукції – застосування найкращої сировини та новітніх технологій пивоваріння. 2. Екологічна свідомість – впровадження енергоощадних технологій, утилізація відходів та зменшення вуглецевого сліду. 3. Командна робота та розвиток персоналу – створення умов для професійного зростання, безпеки та гідної праці. 4. Безпека – відповідальність за життя і здоров'я співробітників, споживачів. 5
Філософія	1. Філософія сталого розвитку: поєднання економічного зростання з турботою про довкілля та соціальну відповідальність. 2. Філософія інновацій: постійне вдосконалення технологічних процесів, асортименту та упаковки, орієнтація на тренди безалкогольних і низькокалорійних напоїв. 3. Філософія партнерства: відкритість до міжнародного співробітництва, підтримка чесної конкуренції та прозорих бізнес-відносин.

Джерело: Розроблено автором на основі [31]

У період 2008-2015 рр. ПрАТ «Оболонь» реалізувало масштабну програму модернізації виробничих потужностей і розвитку регіональних підрозділів. Ключовим інвестиційним проектом стало будівництво солодового заводу в смт Чемерівці Хмельницької області, введенного в експлуатацію у 2009 р. Проект передбачав повну автоматизацію виробничих процесів і відповідність міжнародним стандартам якості. Обсяг інвестицій становив близько 100 млн дол. США, а проектна потужність заводу — 120 тис. тонн солоду на рік, що дозволило ПрАТ «Оболонь» стати найбільшим виробником солоду в Україні.

У 2009-2011 рр. проведено реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, у межах якої запроваджено випуск безалкогольних і слабоалкогольних напоїв у скляній тарі, ПЕТ-пляшках і жерстяних банках, а також лінію розливу в кеги. Проект включав налагодження виробництва пакувальних матеріалів і відкриття фірмового торговельного об'єкта. Загальний обсяг інвестицій перевищив 50 млн грн.

У 2012 р. в м. Олександрія розпочато виробництво ПЕТ-преформ масою 31,7 г та 34,7 г, що забезпечило зниження собівартості продукції та підвищення автономності постачань. Вартість проекту становила 62 млн грн. Того ж року завершено реконструкцію Пивоварні «Зіберта» у м. Фастів, у результаті чого потужність підприємства зросла до 10 млн дал пива на рік.

У 2012-2015 рр. проведено модернізацію виробничих об'єктів ДП ПрАТ «Оболонь-Красилівське», зокрема цеху розливу, складів готової продукції та водопідготовчого комплексу. У 2015 р. вперше для корпорації розпочато виробництво настоянок. Сукупні інвестиції перевищили 30 млн грн.

Розширення асортименту відбулося також на ПрАТ «Дятьківський пивзавод» (м. Коломия), де у 2012 р. започатковано виробництво снекової продукції. У 2013 р. завершено першу та другу черги реконструкції головного виробництва, що дозволило наростити загальні потужності до 130 млн дал пива на рік. Обсяг інвестицій перевищив 420 млн грн.

У 2014 р. введено в експлуатацію оновлений цех розливу № 2 та розпочато виробництво бутильованої води. Наприкінці року завершено розширення елеваторного комплексу солодового заводу в Чемерівцях: встановлення 14 нових силосів збільшило обсяг зберігання зерна на 2160 м³. Вартість робіт становила 20,5 млн грн.

Система підприємств ПрАТ «Оболонь» в Україні та за її межами представлена на рис. 2.1. Компанія має дочірні підприємства в Молдові та Польщі; наразі підрозділ у Білорусі припинив діяльність як структурна одиниця.



Рисунок 2.1 – Географічне розташування дочірніх підприємств

ПрАТ «Оболонь» в межах України станом на 2024 р.

Джерело: Розроблено автором на основі [31]

З огляду на галузеву спеціалізацію ПрАТ «Оболонь» доцільно розглянути стан ринку пива в Україні. Пиво займає близько 35% ринку алкогольної продукції, а за підсумками 2024 р. демонструє тенденцію до відновлення та помірного зростання, незважаючи на макроекономічну й воєнну нестабільність. Понад 90% ринку формують вітчизняні виробники. Станом на кінець 2024 р. в Україні функціонує понад 250 пивоварних

підприємств, з яких більше 200 — малі виробники з обсягом виробництва до 300 тис. л на рік.

Аналіз структури ринку свідчить про високий рівень концентрації: понад 80% сукупного фінансового результату забезпечують п'ять найбільших компаній. Проналізіував табл. 2.2, можна дійти висновку, що ПрАТ «Оболонь» тривалий час утримувало лідируючі позиції, зокрема розділяло перше місце з ПрАТ «Карлсберг Україна», хоча за підсумками 2024 р. поступилося першістю за показником прибутковості. Водночас приклад Євразійської пивної групи, яка продемонструвала зростання прибутку понад 900%, підтверджує високу динамічність ринку навіть в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.2 – Найприбутковіші українські компанії станом на 2025 р

№	Компанія	Прибуток за 2023 р, млн грн	Прибуток за 2024 р, млн грн	Відхилення, млн грн	Відхилення, %
1	ПрАТ «Карлсберг Україна»	1827	2181	354	19,38
2	ПрАТ «Оболонь»	1827	1249	-578	-31,64
3	ТОВ «Євразійська пивна група»	-21,9	180	201,9	932
4	ТОВ «Пивоварня Зіберта»	58	153	95	163,79
5	ТОВ «Пивоварня Опілля»	84,8	107	22,2	26,18
6	ПрАТ «Хмельпиво»	80	76,8	-3,2	-4,00
7	ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»	84	58,9	-25,1	-29,88
8	ТОВ «Перша приватна броварня»	-25,5	35,8	61,3	240
9	ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»	33,8	29,7	-4,1	-12,13
10	ТОВ «Микулинецький бровар»	10,9	19,8	8,9	81,65
11	ТОВ «Рівень ЛТД»	20,5	18,9	-1,6	-7,80
12	ТОВ «Земан»	11	15,7	4,7	42,73
13	ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»	9,9	13,9	4	40,40
14	ПрАТ «Славутський пивзавод»	15,6	13,3	-2,3	-14,74
15	ТОВ «Дніпровський пивзавод №2»	14,6	12,5	-2,1	-14,38

Джерело: Розроблено автором на основі [10]

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» на внутрішньому ринку України практично повністю реалізувало свій

стратегічний потенціал, стабільно зберігаючи статус одного з ринкових лідерів у висококонцентрованому конкурентному середовищі. Подальше зростання компанії об'єктивно зміщується у площину міжнародної діяльності та експорту, що зумовлює необхідність аналізу її конкурентоспроможності за межами національного ринку.

Діагностування виробничо-господарської діяльності підприємства є важливою складовою його управлінського процесу, яка дозволяє оцінити ефективність роботи компанії та виявити потенційні проблеми і можливості для покращення. Аналіз виробничо-господарських результатів діяльності підприємства включає в себе такі елементи, як горизонтальний аналіз, тобто дослідження зміни показників за ряд звітних періодів; вертикальний аналіз – дослідження зміни структури відповідних показників, та трендовий аналіз, що включає вивчення динаміки зміни показників фінансових результатів за поточний період. Проаналізуємо основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр., що наведено у таблиці 2.5. Подальші розрахунки проведено на основі даних Ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про прибутки та збитки)» [2].

Проаналізувавши показники таблиці 2.3 можна дійти висновку, що досліджуване підприємство демонструє ефективну діяльність, оскільки спостерігається стійке зростання виробничо-фінансових результатів попри кризові явища в економіці України та вплив воєнних дій.

По-перше, товарна та реалізована продукція демонструють високі темпи зростання. Зокрема, обсяг реалізації у 2024 р. зріс більш ніж удвічі порівняно з 2020 р. (у 2,34 рази), що свідчить про розширення ринку збуту й активізацію експортної діяльності. Позитивну динаміку підкріплює також зростання випуску продукції в натуральному вираженні (на 38 %), що є індикатором підвищення ефективності виробничих потужностей.

По-друге, чисельність персоналу залишалася відносно стабільною, із незначними коливаннями.

Таблиця 2.3 – Основні показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр.

№	Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту		Темп росту	
							Базисний 2020 р.	Базисний 2022 р.	Базисний 2020 р., %	Базисний 2022 р., %
1	Товарна продукція, тис грн	5300212	5896236	8601877	10705236	12801234	141,52	48,82	2,42	1,49
2	Реалізована продукція, тис грн	5464827	5823727	7029212	10963568	12784705	133,95	81,88	2,34	1,82
3	Випуск продукції у натуральному вираженні, млн дал	95	97	110	123	131	37,89	19,09	1,38	1,19
4	Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	2020	2255	2055	2053	2164	7,13	5,30	1,07	1,05
	в т.ч. робітників, осіб	1450	1460	1480	1510	1560	7,59	5,41	1,08	1,05
5	Середня вартість основних засобів, тис грн	4070903	3857695	3602670	3530159	4666856	14,64	29,54	1,15	1,30
6	Фонд зарплати всього, тис грн	30691	35421	54745	65364	80572	162,53	47,18	2,63	1,47
	в т.ч. робітників, тис грн	22031	22934	39427	48006	58083	163,65	47,32	2,64	1,47
7	Відпрацьовано всіма працівниками	3560	3580	3610	3640	3710	4,21	2,77	1,04	1,03
8	Операційні витрати, тис грн	4487356	5511888	5873013	7055601	9326182	107,83	58,80	2,08	1,59
9	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	4136008	4915830	6030487	7398205	9800434	136,95	62,51	2,37	1,63
10	Валовий прибуток, тис грн	1328819	993596	2631441	3364824	2984270	124,58	13,41	2,25	1,13
11	Обігові кошти, тис грн	1621521	1756235	212554	256398	3015423	85,96	1318,66	1,86	14,19
12	Прибуток від операційної діяльності, тис грн	494864	19456	1693084	2197853	1469230	196,90	-13,22	2,97	0,87
13	Прибуток до оподаткування, тис грн	113969	-134278	1456414	2232736	1540578	1251,75	5,78	13,52	1,06
14	Чистий прибуток, тис грн	76798	-111966	1197966	1831590	1248254	1525,37	4,20	16,25	1,04

Джерело: Розроблено автором на основі [40]

Збільшення кількості робітників (на 7,6 %) та підвищення фонду оплати праці (зростання у 2,6 раза) свідчать про соціальну орієнтованість підприємства та інвестиції у трудовий потенціал. Це узгоджується з політикою компанії щодо сталого розвитку та підтримки зайнятості.

По-третє, середня вартість основних засобів у 2024 році зросла на 15 % порівняно з 2020 р., що зумовлено оновленням виробничого обладнання та модернізацією потужностей. Паралельно спостерігається збільшення операційних витрат і собівартості продукції (відповідно у 2,08 і 2,37 раза), що частково пояснюється інфляційними процесами, подорожчанням сировини, енергоносіїв і логістики. Водночас, незважаючи на зростання витрат, валовий прибуток підприємства збільшився більш ніж удвічі (у 2,25 раза), що свідчить про підвищення маржинальності продукції та ефективність управління ціноутворенням.

Найбільш показовим є зростання чистого прибутку – з 76,8 млн грн у 2020 р. до 1,25 млрд грн у 2024 р. (збільшення у понад 16 разів). Це є свідченням стійкої фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії навіть в умовах ринкової невизначеності.

Серед проблемних позицій варто відзначити зниження прибутку від операційної діяльності на 13,22% у порівнянні із 2022 р. Тому доцільно більш ретельно дослідити операційні витрати ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр., структура яких наведена у табл. 2.4.

За результатами аналізу даної таблиці, спостерігається суттєве зростання загальних операційних витрат підприємства., що становить приріст на 3 453 169 тис. грн або 58,8% у базисному вимірі. Ланцюговий темп росту за 2023-2024 рр. склав 132,18%, що свідчить про інтенсивне нарощення витрат у порівнянні з попереднім роком. Така тенденція пояснюється як інфляційними процесами, так і збільшенням виробничих обсягів та енергетичними коливаннями, спричиненими воєнним станом і нестабільністю ринку енергоресурсів.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення від 2022 р. (+,-)		2022 р. у % до:	
				баз.	ланцюг.	баз.	поперед.
Операційні витрати (разом), тис.грн	5873013	7055601	9326182	3453169	2270581	158,80	132,18
у тому числі: матеріальні витрати							
- сума, тис.грн.	3373782	4112933	5164530	1790748	1051597	153,08	125,57
- частка, %	57,45	58,29	55,38	-2,0688	-2,9165	96,40	95,00
витрати на оплату праці							
- сума, тис.грн.	656949	784366	966878	309929	182512	147,18	123,27
- частка, %	11,19	11,12	10,37	-0,8185	-0,7496	92,68	93,26
відрахування на соціальні заходи							
- сума, тис.грн.	144490	161241	200297	55807	39056	138,62	124,22
- частка, %	2,46	2,29	2,15	-0,3126	-0,1376	87,30	93,98
амортизація							
- сума, тис.грн.	313993	338508	492687	178694	154179	156,91	145,55
- частка, %	5,35	4,80	5,28	-0,0635	0,48512	98,81	110,11
інші операційні витрати							
- сума, тис.грн.	1383799	1646553	2501790	1117991	855237	180,79	151,94
- частка, %	23,56	23,34	26,83	3,26345	3,48863	113,85	114,95

Джерело: Розроблено автором на основі [29]

Для більш наочного сприйняття результати розрахунків показано у вигляді стовпчастої діаграми (рис 2.2).

Матеріальні витрати є основним елементом у структурі операційних витрат підприємства, їхня частка стабільно перевищує 50%. У 2024 році вони становили 5 164 530 тис. грн, що на 1 790 748 тис. грн більше, ніж у 2022 році (зростання на 53,08%). Водночас частка цих витрат у загальній структурі зменшилася з 57,45% до 55,38%, що може свідчити про певну диверсифікацію витратної бази або зростання питомої ваги інших статей (зокрема, енергоносіїв та логістичних витрат). Таке зменшення частки при одночасному зростанні абсолютних показників є позитивним сигналом — воно демонструє

підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробництва.

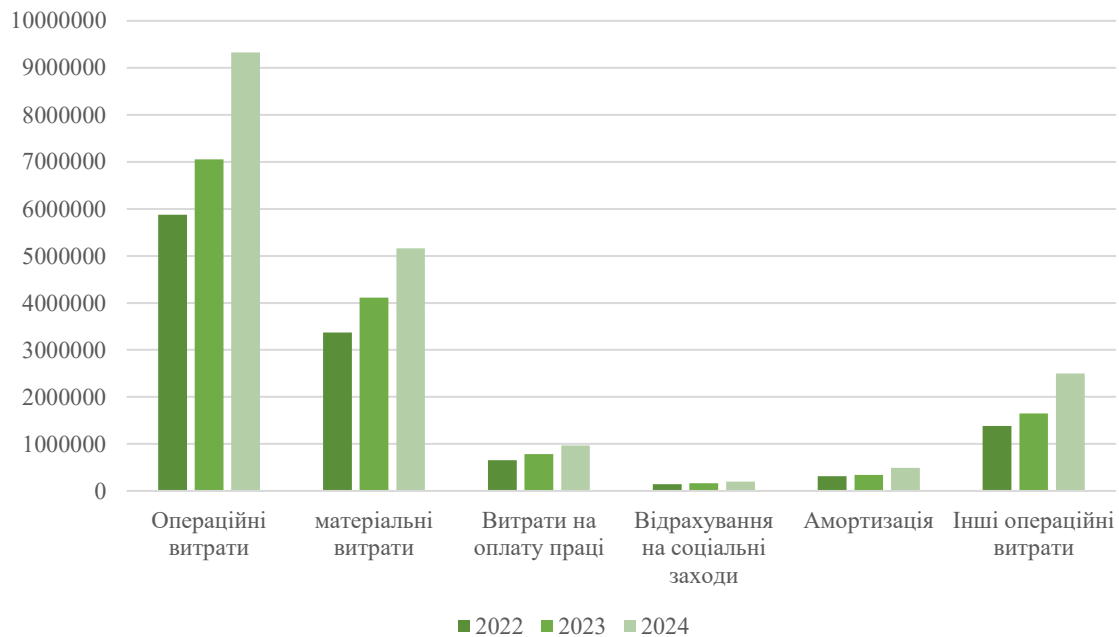


Рисунок 2.2 – Динаміка операційних витрат за період 2022-2024 рр.

Джерело: Розроблено автором на основі [29]

Витрати на оплату праці зросли з 656 949 тис. грн у 2022 р. до 966 878 тис. грн у 2024 р., тобто на 47,18%, проте їхня частка у структурі витрат скоротилася з 11,19% до 10,37%. Аналогічна динаміка спостерігається і за відрахуваннями на соціальні заходи: зростання у абсолютному вимірі (на 38,62%) при зниженні частки на 0,31 відсоткового пункту. Це може свідчити про раціональну політику управління персоналом, збільшення продуктивності праці та автоматизацію частини виробничих процесів.

Амортизаційні витрати мають стабільно зростаючу тенденцію: у 2024 р. вони склали 492 687 тис. грн, що на 56,91% більше, ніж у 2022 р. Незважаючи на незначне зниження частки у 2023 р., у 2024 р. вона знову зросла до 5,28%. Це свідчить про активне оновлення основних засобів, реалізацію інвестиційних проєктів та модернізацію виробничих ліній, що є позитивним фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

Найбільш динамічне зростання спостерігається за статтею «інші операційні витрати» – з 1 383 799 тис. грн у 2022 р. до 2 501 790 тис. грн у 2024 р. (+80,79%). Їхня частка у загальній структурі також підвищилася з 23,56% до 26,83%, тобто на 3,27 відсоткових пункти. Такий тренд може бути зумовлений зростанням логістичних, маркетингових, енергетичних і адміністративних витрат, що притаманно сучасним умовам діяльності підприємств в Україні.

Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції в стабілізації фінансового стану, однак потребує вдосконалення ліквідності та контролю за кредиторською заборгованістю для підвищення ефективності своєї фінансової політики.

2.2 Дослідження міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку алкогольних і безалкогольних напоїв

Світовий ринок напоїв є одним з найдинамічніших галузей харчової промисловості. Його розвиток визначається поєднанням економічних, соціокультурних, технологічних і регуляторних факторів. Починаючи з 2020-х років, ключовою тенденцією глобального ринку є структурна трансформація попиту: споживачі надають перевагу напоям зі зниженим вмістом цукру, природними інгредієнтами та екологічною упаковкою. Крім того, стрімко розвиваються категорії low/no alcohol drinks — напоїв із пониженим або нульовим вмістом алкоголю. Згідно з аналітичним звітом IWSR (2025), обсяг цього сегмента зріс на 7 % річних і, за прогнозами, продовжуватиме зростати щонайменше до 2030 ..

Глобальний ринок напоїв традиційно поділяють на дві основні групи:

1) безалкогольні напої (Non-Alcoholic Beverages), що включає такі товари, як вода, соки, газовані напої, енергетики, чай, кава, функціональні та рослинні напої;

2) алкогольні та слабоалкогольні напої (Alcoholic and Low-Alcoholic Beverages), що включає пиво, вино, сидр, лікєро-горілочні вироби, коктейлі та готові до вживання RTD-продукти.

У сегменті безалкогольних напоїв провідні позиції займає бутильована вода, яка демонструє стале зростання попиту, особливо в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону. Основними факторами виступають урбанізація, підвищення рівня доходів населення та турбота про якість питної води. [6]

Сегмент газованих напоїв у розвинених країнах демонструє тенденцію до стагнації через державні податки на вміст цукру, однак зберігає значну частку у країнах Латинської Америки та Африки. Водночас зростає частка енергетичних і функціональних напоїв, орієнтованих на молодіжну аудиторію.

Глобальний ринок напоїв характеризується високим рівнем концентрації, де провідні позиції займають транснаціональні корпорації — The Coca-Cola Company, PepsiCo Inc., Nestlé S.A., AB InBev, Heineken N.V.. Їхні стратегії базуються на багатовекторній диверсифікації портфеля, інноваціях та сталому розвитку. Водночас зростає роль локальних і крафтових виробників, які забезпечують гнучкість і швидку реакцію на зміни споживчих трендів.

Зараз безалкогольні напої становлять дві третини безалкогольних і слабоалкогольних товарів, причому 72% з них припадає на пиво/сидр. За прогнозами, категорія безалкогольних напоїв більш активно розвиватиметься у Канаді, США, Австралії та Бразилії. На ринках Німеччини й Іспанії впродовж 2023–2027 років частка безалкогольних напоїв зросте на 2%, а на ринку Японії – на 5%. [1]

Важливим конкурентним фактором стає репутація бренду, що включає не лише якість продукту, а й соціальну відповідальність. Компанії, які активно впроваджують екологічні стандарти та забезпечують прозорість виробництва, формують вищий рівень довіри споживачів.

Згідно з дослідженням Grand View Research [7], сумарна капіталізація ринку безалкогольних напоїв у 2024 році перевищила 1,3 трлн дол. США, тоді як ринок алкогольних напоїв оцінюється приблизно у 2,1 трлн дол. США

(Grand View Research, 2024a; 2024b). Середньорічний темп зростання (CAGR) обох сегментів у середньостроковій перспективі становить від 6 до 8 %, що свідчить про стійкий попит навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

У слабоалкогольному сегменті спостерігається стабільна преміумізація зростання попиту на крафтове пиво, сидри та RTD-коктейлі. Водночас розширюється частка безалкогольного пива, що є результатом підвищеної уваги споживачів до здорового способу життя. Цей тренд активно підтримують такі міжнародні компанії, як Heineken N.V., AB InBev та Carlsberg Group, які інвестують у розвиток технологій деалкоголізації напоїв [3]

За регіональним розподілом (рис. 2.3), Азійсько-Тихоокеанський регіон (APAC) є світовим лідером за обсягом споживання напоїв, забезпечуючи понад 35 % глобального ринку. Основними рушіями є Китай, Індія, Індонезія та В'єтнам.



Рисунок 2.3 – Регіональний розподіл попиту алкогольних і безалкогольних напоїв станом на 2024 р.

Джерело: Розроблено автором на основі [35]

Європа утримує стабільну частку (~25 %), характеризуючись високими вимогами до якості та екологічності продукції, що стимулює розвиток органічних і низькоцукрових напоїв.

Північна Америка демонструє структурні зміни у споживанні — зменшення обсягів традиційного пива та зростання сегмента RTD і безалкогольних аналогів.

Латинська Америка та Африка розглядаються як перспективні ринки через демографічний вибух і поступове підвищення рівня доходів.

На формування попиту впливає низка факторів, основні групи яких:

- 1) соціокультурні фактори — зростання усвідомленого споживання, орієнтація на здоров'я, відмова від надмірного вживання алкоголю;
- 2) економічні чинники — зростання купівельної спроможності в країнах, що розвиваються, та розвиток HoReCa-сегменту;
- 3) технологічні інновації — упровадження систем розумного розливу, біорозкладної упаковки, цифрових каналів збуту (e-commerce);
- 4) регуляторні аспекти — посилення контролю за складом напоїв, введення податків на цукор та обмеження реклами алкогольних виробів;
- 5) екологічні виклики — скорочення споживання водних ресурсів і перехід на циркулярні моделі пакування.

Особливої уваги заслуговує фактор екологічної стійкості. За даними Financial Times (2025) [11], понад 70 % світових FMCG-компаній уже інтегрували у свої бізнес-стратегії принципи скорочення вуглецевого сліду, а більшість провідних брендів зобов'язалися перейти на 100 % перероблювану упаковку до 2030 року.

Міжнародна діяльність ПрАТ «Оболонь» на ринку алкогольних і безалкогольних напоїв має системний, довгостроковий характер і є одним із ключових джерел зростання компанії. Підприємство посідає провідні позиції серед українських експортерів пива: за різними оцінками, на нього припадає від близько 60 % до 80 % загального експорту українського пива, а продукція компанії представлена на кількох десятках іноземних ринків.

До 2014 року експортні потоки «Оболоні» були суттєво залежні від ринків росії та білорусі, куди спрямовувалась значна частка поставок пива й безалкогольних напоїв. Після запровадження росією заборони на імпорт

українського пива та поглиблення політичних і торговельних обмежень компанія вимушено переорієнтувалася на інші напрямки, зокрема на країни ЄС, Північної Америки, Азії та Близького Сходу.

Станом на середину 2025 р. географія ЗЕД ПрАТ «Оболонь» охоплює десятки країн Європейського Союзу (Польща, Німеччина, країни Балтії, Чехія, Румунія, Болгарія, Угорщина тощо), Північної Америки (США, Канада), Азії (Китай, Південна Корея, Ізраїль, Казахстан, Грузія), а також окремі ринки Близького Сходу й Африки. Продукція компанії представлена більш ніж у 70 країнах світу, причому перелік контрагентів регулярно оновлюється відповідно до змін кон'юнктури. При цьому міжнародна діяльність охоплює не лише пиво, а й безалкогольні напої («Живчик», лимонади, енергетики), мінеральну воду («Прозора», «Оболонська») та супутню продукцію (солод, борошно, крупи), що дозволяє диверсифікувати експортний портфель і зменшувати ризики галузевих коливань.

За підсумками 2024 р. питома вага експорту у загальному обсязі реалізації компанії перевищила 67%, що свідчить про стійку орієнтацію підприємства на зовнішні ринки.. Географічна структура експортної діяльності товариства за 2024 р. наведена на рис. 2.4.

Основними напрямками експорту залишаються країни Європейського Союзу (68%), серед яких найбільшими споживачами є Польща, Литва, Чехія, Німеччина та Нідерланди. Частка країн СНД становить 12%, зокрема Казахстан, Грузія та Вірменія. Також активно розвивається постачання до країн Близького Сходу (7%), Азії (8%) та Північної Америки (5%), де попит на продукцію з маркуванням «Made in Ukraine» стабільно зростає.

У 2025 р. ПрАТ «Оболонь» продовжує стратегічний курс на диверсифікацію ринків збуту. Компанія планує розширення експорту до країн Скандинавії та Латинської Америки, зокрема Чилі та Перу. Така стратегія відповідає глобальним тенденціям міжнародного пивного ринку, який демонструє зростання попиту на продукцію із Центральної та Східної Європи.

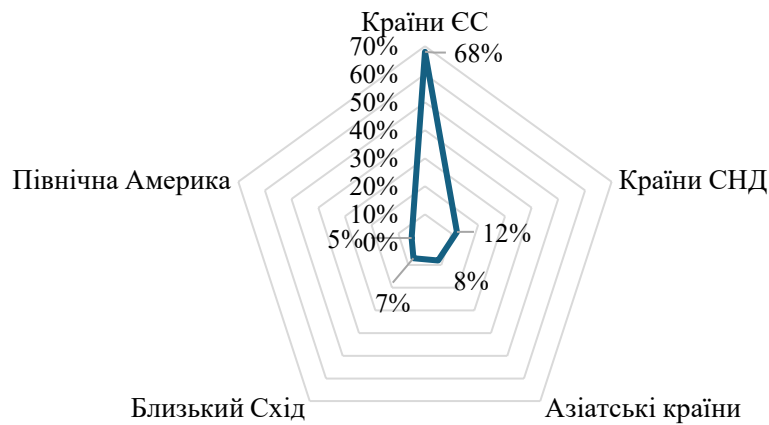


Рисунок 2.4 – Географічна структура ПрАТ «Оболонь» експорту станом на 2024 р.

Джерело: Розроблено автором на основі [16], [35]

Важливим елементом міжнародної стратегії стала сертифікація продукції відповідно до вимог «Halal» та «Kosher», що відкрило можливість поставок на ринки Близького Сходу, Північної Африки, а також розширило експорт до Ізраїлю, Великої Британії та США. Наявність стандартів ISO 9001, ISO 22000, екологічної та охоронної сертифікації підвищує довіру міжнародних партнерів та спрощує включення компанії до глобальних ланцюгів постачання.

Структура експортних поставок диференційована як за продуктами, так і за регіонами. На ринках ЄС основний обсяг формують світлі сорти пива, безалкогольні напої й мінеральна вода, які відповідають вимогам європейських стандартів безпечності та маркування. Для ринків Північної Америки та деяких країн Азії додатково адаптуються рецептури, дизайн упаковки та формат тари (банка 0,33–0,5 л, ПЕТ 1–1,5 л), що дозволяє враховувати локальні споживчі вподобання. На ринках Близького Сходу й Північної Африки важливу роль відіграє наявність сертифікату «Халаль», що розширює можливості збуту безалкогольної продукції.

Узагальнена характеристика ключових напрямів міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» наведена у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Ключові параметри міжнародної діяльності
ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку напоїв

Напрямок аналізу	Характеристика міжнародної діяльності
Географія експорту	Поставки більш ніж у 70–78 країн світу; основні регіони : ЄС (Польща, Чехія, країни Балтії, Німеччина), Північна Америка (США, Канада), Ізраїль, окремі країни Азії (зокрема Китай), Молдова, Грузія, Казахстан.
Частка у національному експорті пива	Орієнтовно 73 % загального експорту українського пива; статус найбільшого експортера галузі.
Позиціонування на зовнішніх ринках	У ЄС і Північній Америці, як східноєвропейський бренд із помірним ціновим сегментом; на ринках Молдови, Грузії, Казахстану, як один з основних імпортерів постачальників; на ринках Близького Сходу та Північної Африки завдяки сертифікатам Halal та Kosher.
Основні категорії продукції	Пиво (основна частка експортного портфеля), безалкогольні напої («Живчик», лимонади, енергетики), мінеральна та питна вода («Прозора», «Оболонська»), солод, окремі види борошна .
Канали збуту	Прямий експорт до великих дистриб'юторів і роздрібних мереж, робота через локальних імпортерів, участь у міжнародних виставках, співпраця з HoReCa-сегментом, використання контрактного виробництва та private label у окремих випадках.
Сертифікація та стандарти	Наявність сертифікатів ISO 9001, ISO 22000, екологічних та охоронних стандартів, сертифікатів Halal і Kosher, що спрощує вихід на вимогливі ринки ЄС, Північної Америки, Близького Сходу й Ізраїлю.
Основні конкурентні переваги	Повний виробничий цикл (солод, преформи, тара), масштабні виробничі потужності, відомість бренду, диверсифікація продуктового портфеля, гнучкість в адаптації рецептур та упаковки під вимоги різних ринків.
Ключові виклики	Логістичні обмеження через війну (блокада портів, подовжені сухопутні маршрути), посилення конкуренції з боку глобальних пивоварних груп, валютні коливання, різні регуляторні вимоги до алкоголю й маркування на окремих ринках.
Перспективні напрями розвитку	Подальше нарощування експорту до країн ЄС і Північної Америки, розвиток сегменту безалкогольних і функціональних напоїв, розширення асортименту продуктів із високою доданою вартістю, участь у «зелених» та сталих ланцюгах постачання.

Результати аналізу ефективності експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» підтверджують стабільні позиції підприємства на міжнародних ринках алкогольних і безалкогольних напоїв, що проявляється у зростанні обсягів експорту та підвищенні його частки в структурі реалізації навіть в умовах воєнного стану. Водночас експортна діяльність значною мірою спирається на усталені ринки та традиційний асортимент, що зумовлює географічну концентрацію збуту й обмежує використання потенціалу

зростання доданої вартості. Це свідчить про наявність резервів підвищення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок диверсифікації ринків, поглиблення продуктової адаптації та вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю.

2.3 Дослідження міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Проведено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь» методом, що заснований на теорії ефективності. Метод оцінює використання ресурсів основними трьома підрозділами і вимагає розрахунок показників ефективності виробничої діяльності, фінансового положення підприємства, ефективності організації збуту і просування продукції та критерію конкурентоспроможності товару. Найбільш конкурентоспроможним вважається те підприємство, де найкращим чином організована робота усіх підрозділів.

При розрахунках використовується бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «Оболонь»: Баланс підприємств (форма №1), Звіт про фінансові результати (форма №2) [19]. Розрахунок показників конкурентоспроможності та переведення їх у відносні величини (бали) здійснено за рахунок їх порівняння з базовими (середньогалузевими, показниками конкуруючої організації або організації-лідера, минулі показники підприємства). Для переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірше за базовий, «10 балів» – на рівні базового, «15 балів» – значення показника більше за базовий.

У таблиці 2.6 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства. Базою для порівняння є результати діяльності досліджуваного підприємства за 2023-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Оцінка міжнародної конкурентоспроможності методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2023 р.	2024 р.	Бал
$КСО = 0,15*ЕО + 0,29* \Phi О + 0,23*ЕЗ + 0,33*КСП$		10,2855		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $ЕО = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		7,9		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/ \Phi.2.2000$	0,7	0,77	5
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1010$	2,24	2,83	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/ \Phi.2.2050$	0,43	0,14	5
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	5242,6	5907,9	15
2. Фінансове положення організації (ΦО) $\Phi О = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		6,5		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,78	0,76	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\Sigma (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	3,41	3,18	5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/ \Phi.1.1695$	0,0007	0,0001	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/ \Phi.1.1195$	2,57	4,04	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37*РПР + 0,29* КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		9,85		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/ \Phi.2.2000$	0,20	0,11	5
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/ \Phi.2.2000$	0,01	0,01	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,79	0,83	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/ \Phi.2.2000$	0,06	0,07	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15		

Джерело: Розроблено автором на основі [16], [35]

За результатами аналізу розрахунків, наведених у таблиці 2.6, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» за період з 2023 р. по 2024 р. зберегло свою міжнародну конкурентоспроможність.

Проведено оцінку конкурентоспроможності експертним методом. Метод експертної оцінки заснований на визначенні вирішальних факторів успіху підприємств галузі, кожен з яких має власну вагу (за оцінкою експертів). При цьому зведена оцінка фактору конкурентоспроможності

знаходиться як добуток ваги та абсолютної оцінки фактору конкурентоспроможності.

Експертним методом оцінено конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства на міжнародному ринку – Heineken International та Carlsberg Group. Результати оцінки конкурентоспроможності експертним методом наведено у таблиці 2.7.

Проаналізувавши таблицю можна дійти висновку, що Heineken International утримує світове лідерство за рахунок розгалуженої географічної присутності, активних інновацій (зокрема, у напрямку безалкогольного пива та екоупаковки) і потужної фінансової бази. Carlsberg Group має високі позиції в Європі, активно впроваджує екологічні ініціативи та сталий менеджмент, однак поступається Heineken у диверсифікації брендів і гнучкості ринкової стратегії.

ПрАТ «Оболонь» демонструє високу ефективність у своїй ніші, особливо на ринках Східної Європи та СНД. Компанія лідирує в Україні за якістю, має розвинену сировинну базу та сертифіковані системи менеджменту, проте поступається світовим брендам за рівнем інноваційності, інвестиційним потенціалом і масштабом збуту. Отже, для зміцнення позицій на міжнародному рівні доцільним напрямом розвитку ПрАТ «Оболонь» є:

- 1) розширення інноваційного продуктового портфеля (крафтові лінійки, безалкогольні преміум-напої);
- 2) інтеграція сталих технологій виробництва (CO₂-neutral brewing, вторинна упаковка, відновлювана енергія);
- 3) посилення маркетингової комунікації на зовнішніх ринках через цифрові платформи та еко-брендинг. Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища здійснимо PEST-аналіз для ПрАТ «ОБОЛОНЬ». PEST-аналіз є стратегічним інструментом для вивчення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища (P – political, E – economic, S – social, T – technological). Детальні результати PEST-аналізу досліджуваного підприємства представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності експертним методом
ПрАТ «Оболонь» та двох основних конкурентів досліджуваного підприємства на міжнародному ринку

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		Heineken International		ПрАТ «Оболонь»		Carlsberg Group	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
1	2	3	4	5	6	7	8
Висока якість продукції	0,09	10	0,9	8	0,72	9	0,81
Цінова політика	0,12	7	0,84	9	1,08	8	0,96
Диверсифікація асортименту	0,07	10	0,7	8	0,56	9	0,63
Стабільність смакових характеристик	0,06	10	0,6	9	0,54	9	0,54
Активна маркетингова політика	0,05	9	0,45	7	0,35	8	0,4
Орієнтування на потреби споживача	0,1	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Інноваційність та технологічні оновлення	0,07	10	0,7	9	0,63	8	0,56
Прихильність споживачів	0,09	8	0,81	8	0,72	8	0,72
Еко-орієнтованість	0,06	10	0,6	9	0,54	9	0,54
Соціальна відповідальність бізнесу	0,05	10	0,5	9	0,45	8	0,4
Висококваліфікований персонал	0,06	9	0,54	8	0,48	8	0,48
Корпоративна культура	0,04	9	0,36	8	0,32	8	0,32
Достатні фінансові ресурси	0,05	10	0,5	7	0,35	9	0,45
Відповідність стандартам та вимогам	0,06	10	0,6	8	0,48	9	0,54
Географічна диверсифікація	0,07	10	0,7	8	0,56	9	0,63
Разом	1	1 місце – 9,75		3 місце – 8,58		2 місце – 8,76	

Джерело: Розроблено автором на основі [16]

Вектор впливу може бути позитивним (+) або негативним (-), при цьому встановлено, що оцінка в 1 бал має мінімальний вплив фактора, тобто його зміни майже не впливають на показники діяльності компанії (передусім на

обсяги реалізації та величину прибутку); 3 бали – суттєві зміни фактора мають помітний вплив на результати роботи компанії; 5 балів – вплив фактора значний, будь-які його коливання викликають істотні зміни у показниках діяльності підприємства. Рівень впливу кожного фактора встановлюється на основі результатів експертного аналізу. У ролі експертів виступили фахівці галузі алкогольних і безалкогольних напоїв.

Таблиця 2.8 – Результат PEST-аналізу зовнішнього міжнародного середовища ринку напоїв

Опис фактору	Вектор впливу	Експерт-на оцінка				Середня оцінка	Вага впливу фактору	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4			
Р – політичні фактори								
Ризики, пов’язані із повномасштабним вторгненням	-	5	5	4	5	4,75	0,098	0,4655
Підтримка локального виробництва	+	3	4	4	3	3,5	0,048	0,168
Регуляторна політика	-	2	3	2	3	2,5	0,043	0,1075
Сприятлива політика торгівлі з ЄС	+	4	5	4	4	4,25	0,059	0,25075
Е – економічні фактори								
Високий рівень процентних ставок	-	4	3	4	3	3,5	0,081	0,2835
Міжнародні гранти	+	4	5	4	3	4	0,053	0,212
Низька купівельна спроможність населення	-	4	5	4	5	4,5	0,1	0,45
Нестабільність курсу валют	-	3	3	4	4	3,5	0,065	0,2275
S- соціальні фактори								
Демографічні зміни	-	2	3	3	2	2,5	0,042	0,105
Зміна споживчих переваг	+	3	4	3	4	3,5	0,063	0,2205
Урбанізація та тренди споживання	+	2	3	3	3	2,75	0,071	0,19525
Зростання інтересу до органічних та екологічно безпечних товарів	+	4	5	4	5	4,5	0,074	0,333
T – технологічні фактори								
Доступність сучасного обладнання	+	4	4	3	5	2	0,049	0,098
Автоматизація бізнес-процесів	-	3	2	3	2	2	0,043	0,086
Діджиталізація фінансового менеджменту	+	5	5	4	5	2	0,058	0,116
Впровадження інновацій у виробництво	+	4	5	5	5	2	0,053	0,106

Джерело: Розроблено автором на основі [11]

Згідно з результатами оцінки з урахуванням ваг факторів впливу, наведених у таблиці 2.8, створено пелюсткову діаграму (рисунок 2.5), яка наочно відображатиме напрямок та інтенсивність впливу кожного показника.



Рисунок 2.5 – Пелюсткова діаграма відповідно до PEST-аналізу міжнародного середовища ринку напоїв

Джерело: Розроблено автором на основі [11]

Відповідно до результатів, проведеного PEST-аналізу можна дійти висновку, що найбільший вплив мають політичні та економічні фактори, зокрема, повномасштабне вторгнення та низька купівельна спроможність населення.

У той же час, розвиток технологій та зміни в споживчих перевагах відкривають нові можливості для компанії. Проаналізувавши конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» можна зазначити, що підприємство має позитивні показники за якістю продукції та кваліфікацією

кадрів, але потребує вдосконалення в аспектах ціни, асортименту та маркетингової стратегії для покращення конкурентоспроможності.

Основними зовнішніми факторами, що значно впливають на діяльність підприємства, є політична та економічна нестабільність, що вимагає гнучкості в адаптації стратегії. Зміни в споживчих уподобаннях і технологіях відкривають можливості для розширення асортименту та оптимізації виробництва. Підприємству слід активно працювати над удосконаленням асортименту, зниженням витрат і вдосконаленням маркетингових стратегій. Реалізація цих заходів дозволить зміцнити позиції компанії на ринку та підвищити її конкурентоспроможність у майбутньому.

Підсумовуючи вищенаведене подано аналіз даних чинників за впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що показано у табл. 2.9.

Результати експертного оцінювання свідчать, що найбільший негативний вплив на управління капіталом мають зовнішні фактори, особливо нестабільність валютного курсу та доступність фінансових ресурсів. Серед внутрішніх проблем ключовими є слабке планування обігових коштів і недостатній контроль руху грошових потоків. Основними факторами, що безпосередньо впливають на управління капіталом, є планування обігових коштів (-0,39) та контролювання руху грошових потоків (-0,20). Недостатня ефективність у цих напрямках обмежує можливості підприємства. Відсутність структурних підрозділів, які займаються управлінням капіталом, цілі, які ставить підприємство, тобто цільові орієнтири, що спрямоване на розширення ринків, наявність шаблонних документів, щодо управління капіталом.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Оболонь» характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, ефективною маркетинговою стратегією та стабільними позиціями на міжнародному ринку. Підприємство не лише формує позитивний імідж українського виробника, але й робить вагомий внесок у розвиток національної економіки, забезпечуючи валютні надходження та зайнятість у суміжних галузях.

Таблиця 2.9 – Результати експертного оцінювання впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Фактори	Середні експертні оцінки впливу факторів, бали	Середні вагомості факторів	Зважений рівень впливу, бали
Фактори внутрішнього середовища			
1. Рентабельність власного капіталу	-3	0,17	-0,51
2. Структура оборотного капіталу	-2	0,15	-0,30
3. Ефективність управління дебіторською заборгованістю	3	0,20	0,60
4. Інвестиційна політика	-4	0,12	-0,48
5. Планування обігових коштів	-3	0,15	-0,45
6. Контролювання руху грошових потоків	-2	0,12	-0,24
7. Оцінка фінансових ризиків	3	0,09	0,27
Разом	-8	1	-1,11
Фактори зовнішнього середовища			
1. Нестабільність курсу валют	-5	0,25	-1,25
2. Міжнародні гранти	3	0,15	0,45
3. Доступність фінансових ресурсів	-4	0,20	-0,80
4. Жорсткі стандарти сертифікації	-2	0,10	-0,20
5. Політичні ризики	-5	0,20	-1,00
6. Попит на зовнішніх ринках	2	0,10	0,20
Разом	-11	1	-2,6

Джерело: Розроблено автором на основі [16]

Проведено внутрішній аналіз конкурентного середовища за допомогою матриці БКГ. Вихідні дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь» наведені у таблиці 2.10, де наведено дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать ПрАТ «Оболонь», що аналізується, і, що належать основному конкуренту Heineken International за видами продукції.

У таблиці 2.11 наведено розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь». Відповідно до результатів матриці БКГ продукти розподілили за сегментами матриці (рис 2.6)

Таблиця 2.10 – Вихідні данні для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.				Частка ринку у 2024 р., %	
		2021р.	2022р.	2023 р.	2024 р.	ПрАТ «Оболонь»	Heineken International
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Пиво	65890	73100	78521	77345	11	15
2.	Слабоалкогольні напої	150130	182620	260432	268856	16,45	3
3.	Сидр	22580	87450	53543	133567	17,3	3,02
4.	Безалкогольні напої	66530	76560	80654	88467	18	6,63
5.	Мінеральна та питна вода	36407	115040	37765	129891	11,95	3,89
6.	Виробництво солоду	55270	56560	142876	115599	15,68	6,36
7.	Аграрна продукція	70423	68120	51987	42901	2,1	10,9
8	Квас	31240	104480	56098	145490	4,77	27
9	Енергетичні напої	86347	129250	15209	81123	5,07	13,9
	Всього	5896236	8601877	10705236	12801234	100%	100%

Джерело: Розроблено автором на основі [16], [35]

Таблиця 2.11 – Розрахункові дані для побудови матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь»

Продукція	Темп росту ринку			Доля продаж у загальному обсязі				Відносна доля ринку	Темп зростання ринку
	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024		
Пиво	1,11	1,07	0,99	10,31	7,46	8,69	6,08	7,27	1,06
Слабоалкогольні напої	1,22	1,43	1,03	23,50	18,65	28,83	21,13	5,48	1,22
Сидр	3,87	0,61	2,49	3,53	8,93	5,93	10,50	5,73	2,33
Безалкогольні напої	1,15	1,05	1,10	10,41	7,82	8,93	6,95	2,71	1,10
Мінеральна та питна вода	3,16	0,33	3,44	5,70	11,75	4,18	10,21	3,07	2,31
Виробництво солоду	1,02	2,53	0,81	8,65	5,78	15,82	9,09	2,47	1,45
Аграрна продукція	0,97	0,76	0,83	11,02	6,96	5,76	3,37	0,19	0,85
Квас	3,34	0,54	2,59	4,89	10,67	6,21	11,44	0,18	2,16
Енергетичні напої	1,50	0,12	5,33	13,52	13,20	1,68	6,38	0,36	2,32

Джерело: Розроблено автором на основі [16]]

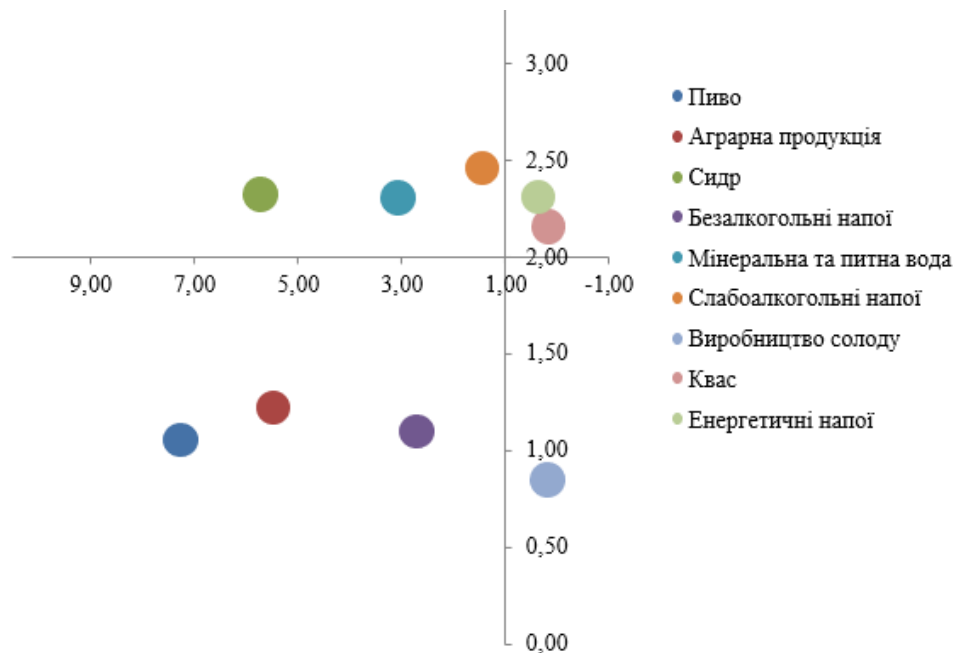


Рисунок 2.6 – Матриця БКГ продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Розроблено автором на основі [16], [35]

Проведений аналіз товарного портфеля ПрАТ «Оболонь» за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволив визначити стратегічні позиції основних категорій продукції підприємства на ринку та надати стратегічні рекомендації підприємству, які наведені у таблиці 2.12.

Встановлено, що асортимент компанії характеризується значним ступенем диверсифікації, що забезпечує збалансований розподіл між високорентабельними та перспективними, але поки менш прибутковими напрямками діяльності. Рекомендовано, щоб товарна стратегія ПрАТ «Оболонь» ґрунтувалась на підтримці лідерських позицій основних брендів, розвитку нових інноваційних напрямів (зокрема сидру та інших слабоалкогольних напоїв) та оптимізації малоприбуткових продуктів. Такий підхід забезпечить збалансоване зростання компанії, підвищить її рентабельність і конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 2.12 – Стратегічні рекомендації для ПрАТ «Оболонь» за результатами аналізу матриці БКГ

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	Сидр, квас	Продукти з потенціалом зростання на окремих зовнішніх ринках, але з низькою впізнаваністю бренду та нестабільним попитом. Квас є культурно-специфічним продуктом, сидр є трендовим, але з високою конкуренцією з боку локальних виробників.	Селективна експансія: тестовий вихід на обмежені ринки (країни Балтії, Канада, Японія для сидру), використання лімітованих партій, адаптація рецептур і позиціонування як «нішевого етнічного продукту». Для квасу експорт у діаспорні сегменти; для сидру перехід у «зірки» за умови підтвердженого попиту
«Зірки»	Слабо-алкогольні напої («REVO», «Drive Max»), Мінеральна та питна вода, сидр	Висока конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, стабільний попит, наявність досвіду експорту та логістичної масштабованості. Водночас високий рівень маркетингових витрат і регуляторних обмежень.	Стратегія активного зростання: розширення присутності на ринках Близького Сходу, Азії та Північної Америки; агресивна маркетингова підтримка, робота з локальними дистриб'юторами, інвестиції у бренд та адаптацію упаковки. Для води акцент на якості та сертифікації; для слабоалкогольних напоїв на lifestyle-позиціонуванні.
«Дійні корови»	Безалкогольні напої («Живчик») Пиво («Zibert», «Оболонь», «Nike», «Zlata Praha»)	Основне джерело валютної виручки підприємства. Сформовані експортні канали, висока впізнаваність у країнах Східної Європи, Центральної Азії та ЄС. Ринки близькі до насичення.	Стратегія підтримки та монетизації: утримання позицій на традиційних експортних ринках, оптимізація логістики та витрат, реклама нагадування. Використання грошового потоку для фінансування інноваційних продуктів (зокрема крафтового пива) та виходу на нові, більш маржинальні ринки.
«Собаки»	Виробництво солоду	Допоміжний напрям, що не формує прямої доданої вартості на міжнародному ринку, не має самостійного експортного потенціалу та характеризується низькою маржинальністю.	Стратегія скорочення та інтеграції: мінімізація витрат, використання солоду виключно для внутрішніх потреб (вертикальна інтеграція), відмова від самостійного просування на зовнішніх ринках.

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської дисертації здійснено комплексний аналіз міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі дослідження виробничо-господарської діяльності, зовнішньоекономічної активності та конкурентного середовища підприємства.

У ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» встановлено, що підприємство реалізувало значну частину свого конкурентного потенціалу на внутрішньому ринку України. Компанія стабільно входить до числа лідерів пивоварної галузі та функціонує у висококонцентрованому ринковому середовищі, що обмежує можливості подальшого екстенсивного зростання частки національного ринку.

У результаті аналізу основних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, незважаючи на складні макроекономічні умови та вплив воєнного стану. Обсяг реалізованої продукції у 2024 р. зріс до 12,78 млрд грн, що у 2,34 рази більше, ніж у 2020 р. Випуск продукції у натуральному вираженні збільшився з 95 до 131 млн дал, що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей. Чистий прибуток підприємства зріс з 76,8 млн грн у 2020 р. до 1,25 млрд грн у 2024 р., тобто більш ніж у 16 разів, що підтверджує високий рівень фінансової стійкості.

Дослідження фінансово-економічних показників підприємства у 2020–2024 рр. дозволило встановити, що, попри загальне зростання обсягів реалізованої продукції та чистого прибутку, підприємство стикається з підвищенням витратного навантаження. Дослідження структури операційних витрат показало, що їх загальний обсяг у 2024 р. зріс на 58,8 % порівняно з 2022 р., до 9,33 млрд грн. Найбільшу частку витрат формують матеріальні витрати (понад 55 %), водночас спостерігається зниження їх питомої ваги, що свідчить про підвищення ефективності ресурсного використання. Зростання

амортизаційних витрат на 56,9 % підтверджує активну інвестиційну політику та модернізацію основних засобів.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності засвідчив, що ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових експортерів української пивоварної продукції та забезпечує стабільну присутність на міжнародних ринках. Географія експорту охоплює понад 70 країн світу, а експортна діяльність виступає важливим чинником підтримання загальної фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

Разом із тим у процесі дослідження встановлено наявність структурних обмежень у розвитку експортної діяльності. Виявлено високу концентрацію експортних поставок за окремими регіонами та домінування стандартизованої продукції масового сегмента в експортному портфелі. Така структура експорту обмежує можливості зростання доданої вартості та підвищує залежність підприємства від зовнішніх регуляторних і логістичних умов.

Результати оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства дозволили встановити, що ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції за показниками виробничої ефективності, якості продукції та організації збуту. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності методом ефективності показала, що інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2024 р. становить 10,29 бала, що відповідає високому рівню. Найвищі оцінки отримано за показниками фондівдачі, продуктивності праці, оборотності обігових коштів та ефективності маркетингової діяльності. Водночас слабкими місцями залишаються рентабельність продукції та показники ліквідності. Водночас виявлено відставання за рівнем продуктової диференціації, інноваційної насиченості асортименту та орієнтації на преміальні і нішеві сегменти міжнародного ринку.

Проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що діяльність підприємства відбувається в умовах значної політичної та економічної нестабільності, однак водночас формуються нові можливості розвитку. Зокрема, встановлено зростання міжнародного попиту на

автентичні, крафтові та локалізовані продукти з високою доданою вартістю, що відповідає сучасним споживчим тенденціям.

Узагальнення результатів аналізу дало змогу виявити ключові проблеми, зокрема: обмеженість подальшого розширення внутрішнього ринку збуту, недостатню диверсифікацію експортного портфеля, а також необхідність підвищення стратегічної гнучкості міжнародної діяльності. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність пошуку нових напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням виявлених проблем і тенденцій розвитку світового ринку пивоварної продукції встановлено, що перспективним напрямом подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь» є вихід на іноземні ринки з продукцією крафтового сегмента. Такий підхід дозволяє поєднати виробничі можливості підприємства з глобальним попитом на диференційований продукт і створює підґрунтя для формування нових конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

3. ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В СФЕРІ АЛКОГОЛЬНИХ І БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Оболонь» сформувало міцні конкурентні позиції на внутрішньому ринку України та забезпечує стабільну присутність на міжнародних ринках завдяки масштабному виробництву, розвинутій логістиці та впізнаваності бренду. Водночас виявлено обмеження подальшого зростання міжнародної конкурентоспроможності, пов'язані з високим рівнем стандартизації експортної продукції, географічною концентрацією ринків збуту та домінуванням масового цінового сегмента.

У цьому контексті актуалізується необхідність переходу від підтримуючої експортної моделі до моделі стратегічного міжнародного розвитку, орієнтованої на створення доданої вартості та довгострокових конкурентних переваг.

У межах дослідження було розглянуто декілька можливих напрямів удосконалення міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь»:

1) подальше нарощування експорту масової продукції. Даний варіант дозволяє зберегти поточні обсяги валютної виручки, проте не забезпечує суттєвого зростання прибутковості через жорстку цінову конкуренцію, високу еластичність попиту та залежність від логістичних і регуляторних обмежень. Крім того, цей підхід не формує довгострокових нематеріальних переваг;

2) вихід на ринок Європейського Союзу з новими продуктами. Попри привабливість ЄС як платоспроможного ринку, встановлено, що даний напрям потребує значних інвестицій у сертифікацію, відповідність екологічним та

податковим вимогам, а також супроводжується високим рівнем конкуренції з боку локальних пивоварень. У коротко- та середньостроковій перспективі цей варіант є ризикованим і ресурсомістким;

3) диверсифікація продуктового портфеля з акцентом на нішеві сегменти. Зазначений підхід відповідає сучасним світовим споживчим трендам, орієнтованим на автентичність, локальне походження та унікальні рецептури. Саме в межах цього напрямку крафтове пиво розглядається як оптимальний інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Крафтове пиво дозволяє ПрАТ «Оболонь» реалізувати низку стратегічних переваг: по-перше, зміщення конкуренції з цінової площини у ціннісну, що знижує залежність від масштабів виробництва; по-друге, формування унікальної торгової пропозиції, заснованої на українській ідентичності та оригінальних рецептурах; по-третє, гнучка адаптація до вимог окремих закордонних ринків без необхідності повної трансформації основного виробництва; по-четверте, підвищення маржинальності експорту за рахунок преміального позиціонування. Запуск крафтової лінійки зміцнить імідж компанії як інноваційного виробника, що рухається у тренді європейського пивоваріння – аналогічно до Carlsberg із серією Jacobsen чи AB InBev із Goose Island.

У світі на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв останніми роками формується стійкий попит на крафтове пиво, що є наслідком:

- 1) зростання культури споживання якісного продукту та інтересу до локальних брендів;
- 2) бажання споживачів отримувати індивідуальний досвід, нові смаки та унікальні стилі;
- 3) насичення ринку масових сортів, що створює попит на ніші та автентичність.

ПрАТ «Оболонь» уже має виробничу базу, систему логістики, власний солодовий завод та технологічну експертизу. Запуск невеликої крафтової лінії не потребує створення нового заводу, а лише модернізації однієї з варильних

дільниць. Крафтове виробництво легше адаптувати до еко-принципів – використання локального солоду, мінімальної упаковки, вторинної переробки. Це узгоджується з програмою «Зелена Оболонь».

В умовах трансформації міжнародної конкурентної стратегії ПрАТ «Оболонь» одним із ключевих управлінських рішень є обґрунтований вибір цільового ринку збуту для нішевої крафтової продукції. На відміну від масового експорту, вихід у сегмент крафтового пива передбачає орієнтацію не на обсяги, а на платоспроможний попит, культурну готовність споживачів до преміального продукту та можливість брендової диференціації.

У межах дослідження розглянуто такі потенційні напрями, як країни Європейського Союзу, Північна Америка (США, Канада), країни Східної Азії (Японія, Південна Корея), ринки Близького Сходу та Ізраїль. Для визначення оптимального ринку збуту було застосовано багатокритеріальний підхід, що враховує макроекономічні, споживчі та стратегічні фактори.

На основі проведеного аналізу таблиці 3.1 пріоритетним ринком збуту крафтового пива доцільно визначити ринок Східної Азії, зокрема Японії та Південної Кореї, оскільки споживачі Японії та Південної Кореї демонструють зростаючий інтерес до нішевих, обмежених серій та «історій бренду», що є ключовим фактором успіху крафтового пива. Станом на 2025 р. внутрішній ринок не перенасичений локальними виробниками у крафтовому сегменті, що знижує бар'єри входу для нового бренду. Водночас високий рівень платоспроможності та орієнтація на якість, а не ціну. Це дозволяє реалізувати продукцію з більшою маржею, що безпосередньо впливає на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Слід зауважити, що ринок ЄС, незважаючи на високий рівень доходів населення, не є доцільним стартовим майданчиком для реалізації проєкту крафтового пива ПрАТ «Оболонь». Це зумовлено такими чинниками, як надзвичайно високою насиченістю локальних крафтових пивоварень; жорсткими регуляторними, екологічними та податковими вимогами; високими витратами на сертифікацію, логістику та маркетинг; усталеними споживчими лояльностями

до місцевих брендів. Таким чином, вихід на ринок ЄС потребував би значних інвестицій за відсутності швидкого ефекту зростання міжнародної конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика потенційних ринків збуту крафтового пива ПрАТ «Оболонь»

Критерій	ЄС	США/Канада	Японія/Південна Корея	Близький Схід
Рівень конкуренції в крафтовому сегменті	Дуже високий	Дуже високий	Помірний	Помірний
Готовність споживачів до імпорту крафту	Середня	Висока та вибаглива	Висока	Середня
Маржинальність продукції	Середня	Висока	Висока	Висока
Регуляторні бар'єри	Високі	Помірні	Помірні	Помірні (з урахуванням сертифікації)
Значення країни походження	Обмежене	Обмежене	Високе	Високе
Логістична складність	Середня	Висока	Висока	Середня
Потенціал довгострокового зростання	Обмежений	Обмежений	Високий	Середній

Джерело: Розроблено автором на основі [22]

Японія входить до ТОП-10 найбільших пивних ринків світу. Загальний обсяг пивного ринку: близько 4,2–4,5 млрд літрів на рік; частка крафтового пива: 1,3–1,7 %, а обсяг ринку крафтового пива: $\approx$ 60–75 млн літрів на рік. Попри відносно невелику частку, крафтовий сегмент забезпечує високу додану вартість та демонструє стабільне зростання. За останні 5 років ринок крафтового пива Японії характеризується стійкою позитивною динамікою: середньорічний темп зростання (CAGR): 6–8 %; у преміальному та імпортному сегменті: до 9 % на рік. Основними драйверами зростання є урбанізація та популярність крафтових барів, зміна смаків молодшої та

середньої вікової групи, інтерес до лімітованих серій та іноземних брендів та розвиток e-commerce та спеціалізованих алкогольних маркетів.

На стартовому етапі не доцільно орієнтуватися на великі обсяги. Стратегія має бути нішевою. Заплановано досягнути таких показників:

- 1) частка ринку на 1–2 році: 0,15–0,25 % крафтового сегмента;
- 2) прогнозований обсяг реалізації: 90–150 тис. літрів на рік;
- 3) формат реалізації: бутильоване пиво 0,33 л; лімітовані серії; частково кеги для craft-барів. Такий обсяг не створює перевантаження логістики, дозволяє адаптувати рецептури під ринок та мінімізує фінансові ризики.

Розглянемо більш детально портрет цільового споживача пропонованого проєкту крафтового пива в Японії, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Портрет споживача запропонованого проєкту крафтового пива на ринку Японії

Критерій	Характеристика
Вік	25-45 років
Місце проживання	Великі міста (Токіо, Осака, Йокогама, Кіото)
Дохід	Середній та вище середнього
Поведінка	Цінує унікальність, історію бренду, обмежені серії
Чутливість до цін	Низька–середня
Ключовий мотив купівлі	Якість, смак, походження продукту

Для японського споживача походження з України може бути подано як новий європейський крафтовий напрям, що підсилює елемент унікальності.

Аналіз динаміки виручки від реалізації, наведеної в таблиці 3.3, свідчить про поступове зростання фінансових результатів упродовж усього періоду реалізації -інноваційного проєкту. Заплановане збільшення обсягів виручки зумовлене поетапним нарощуванням реалізації продукції на зовнішньому ринку, розширенням присутності бренду та стабілізацією каналів збуту.

Таблиця 3.3 – Прогнозні обсяги виручки від реалізації продукції, собівартості реалізації та операційного прибутку, що очікуються в результаті впровадження проєкту крафтового пива, тис. грн

№	Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1	Обсяг виробництва крафтового пива, тис л	178	200	220	200	220
2	Ціна реалізації 1 тис л крафтового пива, тис грн.	231	247	259	279	301
3	Собівартість 1 тис л крафтового пива, тис грн.	192	203	212	225	234
4	Виручка від реалізації, тис. грн. ($n.1 * n.2$)	41118	49400	56980	55800	66220
5	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. ($n.1 * n.3$)	34176	40600	46640	45000	51480
6	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. ($n.4 - n.5$)	6942	8800	10340	10800	14740
7	Рентабельність продукції (відношення прибутку від операційної діяльності до собівартості реалізованої продукції), % ($n.6/n.5*100$)	20,31	21,67	22,17	24,00	28,63
8	Рентабельність продаж (відношення прибутку від операційної діяльності до виручки від реалізації), % ($n.6/n.4*100$)	16,88	17,81	18,15	19,35	22,26

Реалізація запропонованого проєкту виробництва крафтового пива з виходом на ринок Японії передбачається із застосуванням паралельно-послідовного підходу, що дозволяє поєднати окремі етапи у часі та скоротити загальну тривалість впровадження без втрати керованості процесу. Такий формат є доцільним для інноваційних проєктів, оскільки забезпечує гнучкість управлінських рішень і своєчасне коригування дій на кожній стадії. Календарний план виконання ключових етапів розвитку та впровадження запропонованого проєкту виробництва крафтового пива з виходом на ринок Японії наведено у таблиці 3.4. Окрім часових параметрів, у зазначеній таблиці систематизовано обсяги інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації кожного етапу, що дає змогу комплексно оцінити фінансове навантаження запропонованого проєкту.

Таблиця 3.4 – Календарний план впровадження інноваційного проекту крафтового пива

Етап	Січень 2026	Лютий 2026	Березень 2026	Квітень 2026	Травень 2026	Червень 2026	Липень 2026	Серпень 2026	Вересень 2026	Жовтень 2026	Листопад 2026	Грудень 2026	2027	2028	2029	2030	2031	Сума
1.Розробка унікальної технології крафтового пивоваріння	X	X																1521
2. Пошук та замовлення спеціалізованого обладнання			X	X	X													2800
3.Закупівля та доставка необхідного обладнання для виготовлення продукції				X	X													6156
4.Ремонт і переобладнання приміщення					X	X	X	X										3320
5.Монтаж виробничої лінії							X	X										2652
6.Формування кадрового складу та його навчання	X	X	X	X														1423
7.Пошук постачальників та закупівля сировини								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	1560
8. Розроблення логотипу, айдентики та дизайну упаковки									X	X								1345
9. Лабораторне тестування пробних партій продукції (рН, вміст алкоголю, гіркота (IBU), стабільність піни, відсутність домішок, мікробіологічна чистота)										X	X	X	X	X	X	X	X	856
10. Отримання сертифікатів відповідності та гігієни виробництва												X	X	X	X	X	X	453
11. Маркетингова кампанія та укладання угод з ритейлерами										X	X	X	X	X	X	X	X	1566
12.Початок виробництва, відвантаження продукції споживачам та вихід на заплановані потужності.													X	X	X	X	X	1756
Разом																		25408

Джерело: Розроблено автором на основі [23]

3.2 Опис та економічне обґрунтування програми

Крафтове пиво в межах запропонованого проєкту розглядається як малосерійний продукт із підвищеною доданою вартістю, конкурентні переваги якого формуються не за рахунок масштабу виробництва, а через унікальність рецептури, стабільність відтворення якості та гнучкість асортиментної політики. На відміну від масового сегмента, у крафтовому пивоварінні ключовими чинниками конкурентоспроможності є контроль технологічних параметрів, автентичність смакового профілю, прозорість інформації про продукт і здатність адаптуватися до вимог конкретного ринку.

Формування продуктового портфеля доцільно здійснювати за принципом обмеженої, але структурованої лінійки, що включає 2–3 постійні SKU та 1–2 лімітовані серії на рік. Постійна лінійка забезпечує впізнаваність і стабільність бренду та може бути представлена світлим елем або pale ale зі збалансованим профілем, IPA або Session IPA з контрольованою хмелевою виразністю, а також темним стилем (porter або amber ale) як нішевим, але стійким елементом асортименту. Лімітовані серії виконують функцію підтримки інтересу до бренду та тестування споживчої реакції без створення надмірного навантаження на виробництво.

Для експортного крафтового продукту визначальним є не рівень експериментальності, а відтворюваність характеристик між партіями. У зв'язку з цим технологічна специфікація повинна передбачати чіткий контроль показників ABV, IBU, кольору, початкової та кінцевої щільності, а також стабільності піни й сенсорного профілю. Особливу увагу необхідно приділяти мікробіологічній чистоті та запобіганню окисненню, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на сприйняття якості на віддалених ринках.

З урахуванням логістичної специфіки Японії доцільно віддавати перевагу стилям, які краще зберігають споживчі властивості під час транспортування та зберігання. Світлі елі та IPA можуть експортуватися за умови жорсткого контролю кисню при розливі, тоді як темні стилі є більш

стабільними за своєю природою. Водночас стилі з підвищеною чутливістю до температури та часу зберігання доцільно обмежувати на початковому етапі виходу на ринок. Характеристики крафтового пива ПрАТ «Оболонь» та особливості адаптації до ринку Японії наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Характеристики крафтового пива ПрАТ «Оболонь» та особливості адаптації до ринку Японії

Блок характеристик	Базові параметри продукту	Вимоги та особливості ринку Японії	Напрямок адаптації
Тип продукту	Малосерійне крафтове пиво	Орієнтація на преміальний craft-сегмент	Обмежені партії, контроль якості
Асортиментна структура	3 постійні SKU, 2 лімітовані серії	Попит на стабільні стилі + інтерес до новизни	Поєднання стабільності й сезонності
Основні стилі	Pale ale, IPA/Session IPA, porter/amber	Перевага «чистих» профілів, якісні IPA	Сенсорна адаптація рецептур
Технологічні параметри	Контроль ABV, IBU, щільності, кольору	Висока вимогливість до відтворюваності	Стандартизація специфікацій
Стабільність і безпека	Мікробіологічна чистота,	Низька толерантність до дефектів	Посилений лабораторний контроль
Формат реалізації	0,33 л (пляшка/банка)	Порційне споживання, преміальність	Зменшення бар'єру першої покупки
Пакування	Темне скло або банка	Чутливість до світла та дизайну	Захист + лаконічна айдентика
Маркування	Стандартне експортне	Вимоги до локалізованої інформації	Японська мова / стікер імпортера
Логістика	Морське транспортування	Критичність температури й часу	Менші партії, часті поставки
Канали збуту	Craft-бари, спеціалізовані магазини	Формування репутації через on-trade	Поетапне розширення збуту
Позиціонування	Якість, автентичність, історія	Цінність контексту та походження	Стриманий преміальний наратив

Джерело: Розроблено автором на основі [41]

Формат 0,33 л є оптимальним для японського преміального сегмента, оскільки відповідає культурі порційного споживання та знижує бар'єр першої покупки. Для японського споживача важливими є естетика й акуратність продукту, що зумовлює необхідність лаконічного дизайну, читабельного

маркування та використання пакування, яке мінімізує світловий і кисневий вплив. Експорт до Японії також потребує повної відповідності регуляторним вимогам, включно з локалізованим маркуванням і документальним підтвердженням безпечності та стабільності продукції.

Маркетингове позиціонування крафтового пива на японському ринку ґрунтується на поєднанні технологічної дисципліни, стримано поданої історії походження бренду та використання лімітованих серій як інструменту формування преміальної цінності. Початковий вихід на ринок доцільно здійснювати через craft-бари та спеціалізовані магазини за підтримки локального імпортера, що дозволяє сформувати репутацію бренду перед масштабуванням каналів збуту.

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність крафтового пива ПрАТ «Оболонь» на ринку Японії визначається рівнем якісної диференціації, стабільністю технологічних параметрів і здатністю підприємства до комплексної адаптації продукту, логістики та маркетингового позиціонування до вимог країни збуту.

Розрахунок прогнозних витрат, пов'язаних із організацією та здійсненням виробництва крафтового пива в межах інноваційного проєкту крафтового пива, подано в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Заплановані витрати на виробництво, тис. грн.

Показник	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
Заробітна плата (<i>витрати на заробітну плату із операційних витрат</i>)	8042	9662	11145	10914	12952
Нарахування на заробітну плату (<i>відрахування на соціальні заходи із операційних витрат</i>)	1769	2126	2452	2401	2849
Повна собівартість	34176	40600	46640	45000	51480
З повної собівартості	-	-	-	-	-
постійні витрати	10252,8	10252,8	10252,8	10252,8	10252,8
змінні витрати	23923,2	30347,2	36387,2	34747,2	41227,2

Джерело: Розроблено автором на основі [13]

Станом на кінець 2024 р. середньооблікова чисельність працівників – 2164 особи. Відповідно до форми №2 фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» рядок 2505 витрати на оплату праці за звітний період склали 966 878 тис..грн . Маючи ці дані, можна розрахувати середню місячну заробітну плату одного працівника. Місячна заробітна плата – 37 233 грн (966878 тис.грн/(2164 осіб * 12 місяців)

У даному проєкті буде залучено 18 осіб із середньої заробітною платою 37 233 грн. правління проєктом здійснюється керівником проєкту, який координує взаємодію виробничого, зовнішньоекономічного, маркетингового та фінансового блоків.

Технологічна частина проєкту забезпечується командою у складі пивовара-технолога крафтового напрямку, асистента пивовара, інженера з обладнання, спеціаліста з технічного запуску виробничої лінії та лаборанта з контролю якості. Вони відповідають за розроблення рецептур, адаптацію технології до крафтового формату, тестування продукції та стабільність її параметрів.

Для дотримання вимог японського ринку залучається блок якості та сертифікації, до складу якого входять менеджер із систем якості та безпечності харчових продуктів, спеціаліст із сертифікації та регуляторних вимог, а також фахівець із лабораторних випробувань. Їх діяльність спрямована на відповідність продукції стандартам безпеки, маркування та харчового законодавства Японії.

Зовнішньоекономічну складову проєкту забезпечують менеджер з розвитку ринку Японії (у межах діючого відділу ЗЕД ПрАТ «Оболонь»), менеджер з міжнародної логістики та митного оформлення, фінансист із супроводу експортних операцій і юрист з міжнародних контрактів. Виокремлення відповідального за японський ринок обґрунтоване тим, що ПрАТ «Оболонь» не має системної присутності на цьому ринку, а крафтовий сегмент потребує окремого підходу до вибору каналів збуту та контрагентів.

Комерціалізацію крафтового продукту забезпечує команда з бренд-менеджера крафтового напрямку, маркетолога з міжнародних ринків, дизайнера упаковки та менеджера зі збуту, що відповідають за формування айдентики, позиціонування продукції та взаємодію з імпортерами і craft-барами.

Фінансово-обліковий супровід проєкту здійснюють фінансовий аналітик і бухгалтер проєктної діяльності, які забезпечують контроль витрат, облік доходів і аналіз економічної ефективності.

Запропонований кадровий склад дозволяє реалізувати проєкт без радикального розширення постійної структури підприємства, водночас створюючи чіткий функціональний фокус на розвитку крафтового експорту та підвищенні міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Сформований кадровий склад забезпечує організаційну готовність до реалізації проєкту, що дозволяє перейти до його фінансово-економічного обґрунтування.

Організація виробничо-технологічного процесу виготовлення крафтового пива в межах запропонованого інноваційного проєкту крафтового пива ґрунтується на принципах малосерійності, стабільності якості, технологічної гнучкості та інтеграції з діючою виробничою інфраструктурою ПрАТ «Оболонь». На відміну від масового пивоваріння, крафтове виробництво орієнтоване не на максимізацію обсягів, а на забезпечення відтворюваного смакового профілю, контролю параметрів та можливість оперативної модифікації рецептур.

У межах процесу передбачено багаторівневий контроль:

- 1) лабораторний аналіз (рН, ABV, IBU, мікробіологія);
- 2) сенсорна оцінка кожної партії;
- 3) протоколи простежуваності (batch records).

Це дозволяє забезпечити відповідність міжнародним вимогам і стабільність експортних поставок, що є критично важливим для японського ринку.

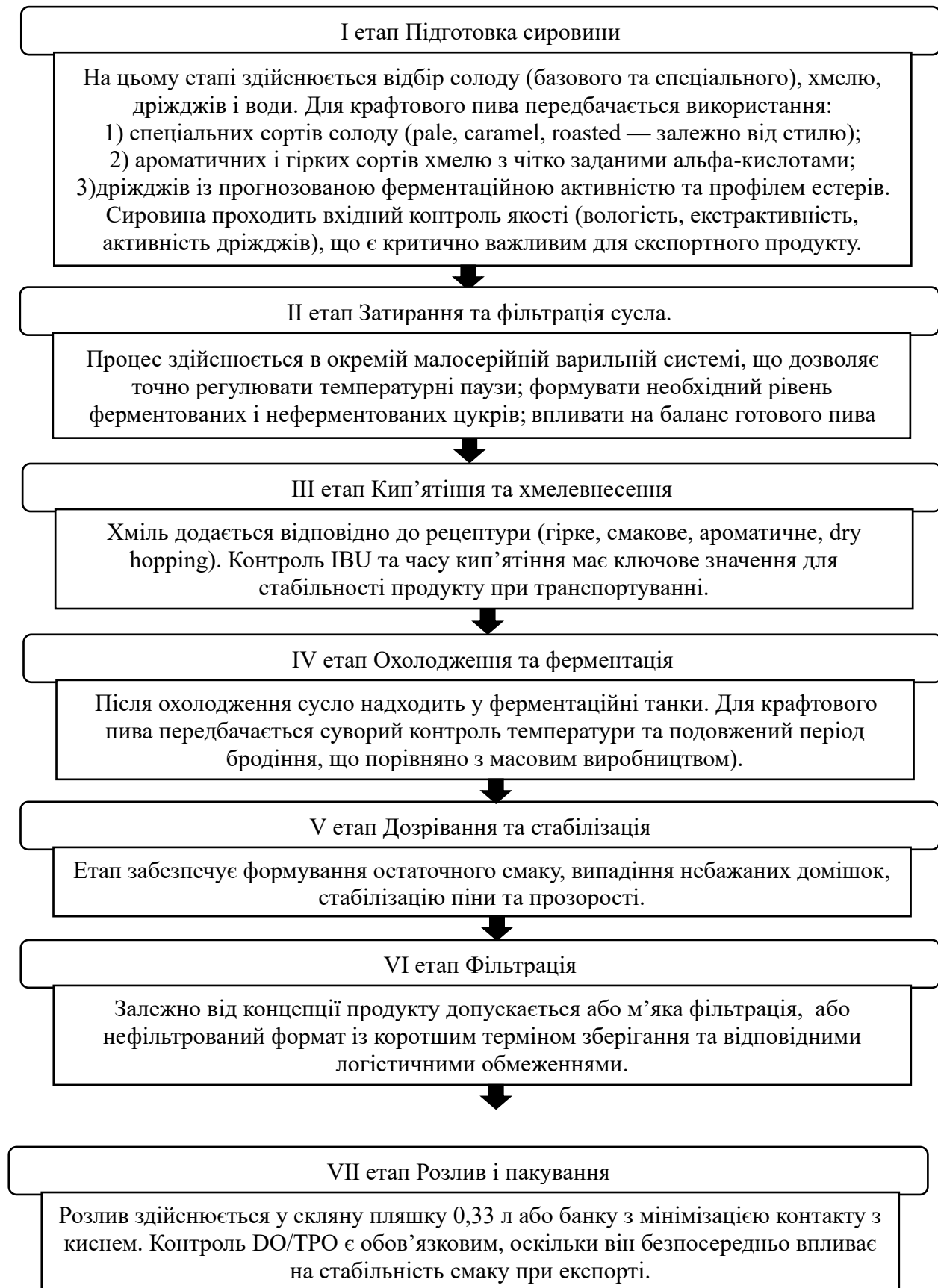


Рисунок 3.1 – Структура виробничого циклу крафтового пива

Джерело: розроблено автором на основі: [37]

Експорт крафтового пива розглядається як окремо організований бізнес-процес, а не як механічне продовження поточної експортної діяльності підприємства. Його специфіка зумовлена преміальним позиціонуванням продукту, невеликими партіями та підвищеними вимогами до логістики й маркетингового супроводу.

У межах реалізації експортної операції передбачається формування ланцюга партнерів:

- 1) імпортер/дистриб'ютор у Японії, який має досвід роботи з craft-сегментом;
- 2) логістичний оператор із можливістю контролю температурного режиму;
- 3) локальні on-trade партнери (craft-бари, specialty-магазини).

Контрактна модель передбачає довгострокову співпрацю з можливістю коригування асортименту та обсягів залежно від реакції ринку.

Постачання доцільно організовувати на умовах CIF або DAP, що дозволяє контролювати логістичний ланцюг, гарантувати збереження якості продукту та мінімізувати ризики імпортера. Логістичний маршрут включає внутрішнє транспортування до порту, морське перевезення, митне оформлення, дистрибуцію на внутрішньому ринку Японії. Партії формуються невеликими обсягами, що зменшує ризик втрати якості та фінансових втрат.

Експортна операція супроводжується повним пакетом документів: зовнішньоекономічний контракт; інвойс, пакувальний лист; сертифікати якості та походження; санітарно-гігієнічні документи; маркування відповідно до вимог японського законодавства. Документообіг інтегрується в існуючу систему управління ЗЕД ПрАТ «Оболонь».

Просування продукту на іноземному ринку здійснюється не через масову рекламу, а через участь у дегустаційних заходах; співпрацю з craft-барами; лімітовані серії та бренд-сторітелінг (походження, технологія, контроль якості). Це відповідає логіці craft-ринку Японії та дозволяє формувати репутаційну конкурентну перевагу, а не цінову конкуренцію.

Подальший аналіз зосереджується на кількісних параметрах інноваційного проєкту крафтового пива, які визначають обсяг вкладених ресурсів, структуру фінансування та базові умови операційної діяльності. Вихідні дані, необхідні для розрахунку показників ефективності та оцінки економічної доцільності впровадження проєкту, узагальнено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Вихідні дані для складання -інноваційного проєкту крафтового пива

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, років	6
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн.	25408
4	питома вага власного капіталу у структурі фінансування, %	100
7	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн.	41118
8	постійні витрати у перший рік, тис. грн.	10253
9	змінні витрати у перший рік, тис. грн.	23923
10	оборотність дебіторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.1)	32
11	оборотність кредиторської заборгованості, дні (за балансом, формула 3.2)	33
12	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні (за балансом, формула 3.3)	68
13	термін служби обладнання, років	22
14	вартість обладнання, тис. грн.	14928
15	вартість оборотних коштів, тис. грн.	1560

Джерело: Розроблено автором на основі [27]

Оборотність дебіторської заборгованості (таблиця 3.6, ряд. 10) розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{V_p}, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

V_p – виручка від реалізації, тис. грн.;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{\text{дз}} = (365 * (947078 + 152450 + 30573)) / 12784705 = 32 \text{ дні}$$

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за:

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{V_p}, \quad (3.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн.

$$T_{\text{КЗ}} = (365 * (694669 + 144125 + 59777 + 4391 + 102744 + 139717 + 17572)) / 12784705 = 33 \text{ дні}$$

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за:

$$T_{\text{ТМЗ}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{Sp}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{ТМЗ}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн.

$$T_{\text{ТМЗ}} = (365 * 1612643) / 8650712 = 68 \text{ (днів)}$$

Прогноз прибутку від реалізації запропонованого проєкту крафтового пива з виходом на ринок наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн.

Рік	2026	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Виручка	0	41118	49400	56980	55800	66220
2. Змінні витрати	0	23923,2	30347,2	36387,2	34747,2	41227,2
3. Постійні витрати без амортизації	0	10252,8	10252,8	10252,8	10252,8	10252,8
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків		6942	8800	10340	10800	14740
5. Амортизація (формула 6)		3608,1	3608,1	3608,1	3608,1	3608,1
6. Прибуток до нарахування податку на прибуток		3333,9	5191,9	6731,9	7191,9	11131,9
7. Податок на прибуток		600,1	934,5	1211,7	1294,5	2003,7
8. Чистий прибуток		2733,8	4257,4	5520,2	5897,4	9128,2

Джерело: Розроблено автором на основі [40]

Розраховано амортизацію, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_k)}{a}, \quad (3.4)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн.;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн.;

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.;

a – термін служби обладнання, років.

$$A_p = (14928 * (1 - 0,08)) / 22 = 3608,1 \text{ (тис.грн)}$$

Упродовж усього строку реалізації проєкту загальна сума амортизаційних відрахувань має відповідати первісній вартості основних засобів за мінусом їх ліквідаційної (залишкової) вартості, розподіленій рівномірно між роками експлуатації. Ставка податку на прибуток для розрахунків приймається на рівні 18%. Дотримання цих параметрів забезпечує коректність формування прогнозних фінансових показників і дозволяє об'єктивно оцінити фінансову результативність інвестиційно-інноваційного проєкту.

Прогнозовано грошові потоки, що наведено у вигляді таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Прогноз грошових потоків інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
1. Чистий прибуток)	2733,8	4257,4	5520,2	5897,4	9128,2
2. Амортизація	3601,1	3601,1	3601,1	3601,1	3601,1
3. Вивільнення обігових коштів	0	0	0	0	1560
4. Залишкова вартість необоротних активів					690,4
5. Сума надходжень	6342	7865	9128	9505	14987
6. Зміна дебіторської заборгованості	2853	3528	4057	4680	5240
7. Зміна товарно-матеріальних запасів	1553	1817	2065	1998	2264
8. Зміна кредиторської заборгованості	7435	8933	10303	10090	11974
9. Чистий грошовий потік	9371	11453	13309	12918	19457

Джерело: Розроблено автором на основі [31]

Оцінено ефективність інвестиційно-інноваційного проекту оцінюється за трьома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за (3.5):

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}, \quad (3.5)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн.;

$CF_1, CF_2, \dots, CF_n$ – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн.

$r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од..

Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 9080$ тис. грн) свідчить про ефективність інвестиційно-інноваційного проекту та обґрунтовує доцільність його реалізації, оскільки проект забезпечує приріст вартості ПрАТ «Оболонь» і відповідає вимогам раціонального управління інвестиціями.

Щоб проаналізувати ефективність впровадження проєкту розраховано також дисконтований термін окупності, який визначається за допомогою табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Визначення дисконтованого періоду окупності інвестиційно-інноваційного проєкту, тис. грн.

Рік	2026	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.	2031 р.
Чистий грошовий потік	-25408	9371	11453	13309	12918	19457
Дисконтований грошовий потік	-25480	7588	7509	7066	5553	6772
Акумуляований грошовий потік	-25408	-17820	-10311	-3245	2308	9080

Джерело: Розроблено автором на основі [12]

У 2026 р. здійснюються початкові інвестиції в обсязі 25 408 тис. грн, що формує від’ємний грошовий потік та розглядається як нульовий інвестиційний період. Аналіз показує, що наприкінці 2029 р. акумуляований дисконтований грошовий потік залишається від’ємним і становить –3 245 тис. грн, тоді як уже за результатами 2030 р. він набуває додатного значення +2 308 тис. грн. Це

свідчить про те, що повна компенсація початкових інвестицій відбувається у 2030 р., тобто між четвертим і п'ятим роками реалізації проєкту.

Для уточнення моменту окупності використовується частка року, яка розраховується як відношення залишку неокуплених інвестицій на кінець 2029 р. до дисконтованого грошового потоку 2030 р. та становить та становить 3,58 року. Отже, дисконтований термін окупності проєкту становить близько 3,6 року, що свідчить про доцільність впровадження запропонованого проєкту крафтового пива.

3.3 Вплив запропонованих заходів на результати діяльності ПрАТ «Оболонь»

Після реалізації інноваційного проєкту з виробництва та експорту крафтового пива міжнародна конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» зазнає якісних, а не кількісних змін. По-перше, підприємство переходить від одновекторної експортної моделі, орієнтованої на масову продукцію, до портфельної структури міжнародної присутності, де крафтове пиво виконує роль високорентабельного та іміджевого продукту. Це дозволяє компанії конкурувати не лише за рахунок масштабу виробництва, а й за рахунок унікальності пропозиції.

По-друге, вихід на ринок Японії формує новий рівень географічної конкурентоспроможності. Японський ринок характеризується високими вимогами до якості, дизайну, репутації виробника та історії бренду. Успішне закріплення навіть у вузькому сегменті цього ринку підвищує загальну міжнародну репутацію підприємства та створює можливості для подальшої експансії в інші країни Азійсько-Тихоокеанського регіону.

По-третє, проєкт посилює інноваційну складову конкурентоспроможності. Розробка унікальних рецептур, використання лімітованих серій та адаптація продукту до локальних споживчих уподобань

забезпечують підприємству нематеріальні конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам у короткостроковій перспективі.

По-четверте, з фінансової точки зору, крафтовий напрям створює ефект “якісного зростання”: при відносно невеликих обсягах реалізації забезпечується вищий рівень прибутковості, що позитивно впливає на загальні показники рентабельності та стійкості експортної діяльності.

Таким чином, впровадження крафтового напрямку не замінює існуючу експортну модель ПрАТ «Оболонь», а стратегічно доповнює її, трансформуючи підприємство з великого масового виробника у міжнародно конкурентоспроможну компанію з диверсифікованим продуктовим портфелем та підвищеним інноваційним потенціалом.

Разом із тим, наведені якісні характеристики змін міжнародної конкурентоспроможності підприємства потребують кількісного підтвердження. Оскільки конкурентоспроможність у практичній площині проявляється через результати зовнішньоекономічної діяльності, доцільним є доповнення стратегічного аналізу розрахунковою оцінкою ефективності реалізації запропонованого інноваційно-експортного проєкту. У табл. 3.11 наведено порівняльну характеристику основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства за 2024 рік та проєктних значень.

Таблиця 3.11 – Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	2024	Проєктні показники	Темп приросту
1	2	3	4	5
1	Товарна продукція, тис грн	12801234	12867454	100,52
2	Реалізована продукція, тис грн	12784705	12850925	100,52
3	Випуск продукції у натуральному вираженні, млн дал	131	131,2	100,15
4	Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	2164	2182	100,83
	в т.ч. робітників, осіб	1560	1570	100,64
5	Середня вартість основних засобів, тис грн	4666856	4681784	100,32

Кінець табл.3.11

1	2	3	4	5	
6	Фонд зарплати всього, тис грн	80572	81376	101,00	
	в т.ч. робітників, тис грн	49596	58456	117,87	
7	Відпрацьовано всіма працівниками	3710	3714	100,11	
8	Операційні витрати, тис грн	9326182	9383073	100,61	
9	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	9800434	9851914	100,53	
10	Валовий прибуток, тис грн	2984270	2984270	100,00	
11	Обігові кошти, тис грн	3015423	3037777	100,74	
12	Прибуток від операційної діяльності, тис грн	1469230	1480361,9	100,76	
13	Прибуток до оподаткування, тис грн	1540578	1542581,7	100,13	
14	Чистий прибуток, тис грн	1248254	1257382,2	100,73	

Джерело: Розроблено автором на основі [33]

Отримані результати свідчать про позитивну динаміку більшості ключових показників у проєктному періоді. Зокрема, передбачається зростання обсягів товарної та реалізованої продукції на 0,52 %, що супроводжується незначним збільшенням випуску продукції у натуральному вираженні. Чисельність промислово-виробничого персоналу зростає помірними темпами, що не призводить до суттєвого підвищення операційних витрат і собівартості реалізованої продукції.

Збільшення обігових коштів та фонду оплати праці, зокрема робітників, вказує на покращення ресурсного забезпечення та мотивації персоналу. Загалом реалізація запропонованих заходів забезпечує стабільний економічний ефект і створює передумови для подальшого розвитку підприємства.

Задля оцінки зміни конкурентоспроможності завдяки запропонованому проєкту використовується метод оцінки міжнародної конкурентоспроможності на основі показників ефективності, який дозволяє простежити вплив впровадження крафтового напрямку на фінансові результати експортної діяльності, рівень рентабельності, окупність інвестицій та здатність підприємства формувати додану вартість на зовнішніх ринках. Такий підхід

забезпечує практичну верифікацію зроблених висновків і дає змогу оцінити не лише факт зростання міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», а й масштаби та економічну доцільність запропонованих змін.

Здійснено розрахунок відповідних показників ефективності (табл. 3.12), що дозволяють комплексно оцінити зміну рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після впровадження інноваційного проєкту з експорту крафтового пива.

Таблиця 3.12 – Оцінка міжнародної конкурентоспроможності методом ефективності

Критерії та показники	Формула за звітністю	2024 р.	Проектні показники	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*FO + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		13,25		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (ЕО) $EO = 0,31*B + 0,19*F + 0,4*РП + 0,1*ПП$		12,5		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050 / \Phi.2.2000$	0,77	0,76	10
1.2. Фондовіддача (Ф)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1010$	2,83	2,85	10
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090 / \Phi.2.2050$	0,14	0,18	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000 / q$	5907,9	6020	15
2. Фінансове положення організації (ФО) $FO = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		11,1		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,76	0,74	5
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	3,18	3,2	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165) / \Phi.1.1695$	0,0001	0,05	15
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000 / \Phi.1.1195$	4,04	4,25	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (ЕЗ) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		13,95		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195) / \Phi.2.2000$	0,11	0,17	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104) / \Phi.2.2000$	0,01	0,008	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,83	0,88	10
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150 / \Phi.2.2000$	0,07	0,12	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)				
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	15		

Джерело: Розроблено автором на основі [16], [35]

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності свідчить, що впровадження інноваційного проєкту з виробництва та експорту крафтового пива забезпечує суттєве зростання загального рівня міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Найбільший внесок у зростання КСО формують підвищення ефективності збуту та просування продукції, а також зростання конкурентоспроможності самого продукту за рахунок його диференціації та виходу на преміальний ринок Японії. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації проєкту як інструменту якісного підсилення експортної моделі підприємства.

Запуск крафтового пива з орієнтацією на японський ринок супроводжується комплексом виробничих, ринкових та регуляторних ризиків. Виділити ключові з них та передбачити заходи мінімізації, що представлено у вигляді табл.3.13.

Таблиця 3.13 – Основні ризики запропонованог проєкту виробництва та експорту крафтового пива на ринок Японії

Група ризику	Сутність ризику	Ймовірність	Запропоновані заходи реагування
1	2	3	4
Ринкові	Низький початковий попит на українське крафтове пиво в Японії, слабка впізнаваність бренду	Середня	Партнерства з локальними імпортерами й мережами барів; дегустаційні кампанії; адаптація смакових профілів до локальних уподобань
Цінові	Коливання курсу єни/долара/гривні, зміна акцизного навантаження	Середня	Валютна диверсифікація контрактів, використання хеджування, закладення «подушки» у маржу
Логістичні	Перебої в роботі морських портів, збільшення термінів і вартості доставки	Висока в умовах війни	Довгострокові договори з логістичними операторами, резервні маршрути, формування безпечних страхових запасів
Виробничі	Технологічні збої при запуску нових рецептур, нестача високоякісної сировини для крафтових сортів	Середня	Пілотні варки, масштабування лише після стабільних результатів; довгострокові контракти з постачальниками солоду, хмелю, дріжджів

Кінець табл. 3.13

1	2	3	4
Регуляторні	Зміна вимог японського законодавства до імпорту алкоголю, маркування, сертифікації	Низька	Постійний моніторинг вимог через локального імпортера; залучення юридичного радника; сертифікація за стандартами, що перевищують мінімальні вимоги
Фінансові	Недосягнення запланованих обсягів продажів, перевищення бюджету інвестицій	Середня	Поступове нарощування обсягів, поетапне фінансування; внутрішній контроль бюджету; сценарний аналіз (оптимістичний/базовий/песимістичний)
Репутаційні	Невдалий перший досвід на японському ринку, що може вплинути на імідж	Низька	Обмежені обсяги на старті, фокус на якості та історії бренду; використання окремої суббренд-айдентики для крафтової лінійки

Джерело: Розроблено автором на основі [43]

Загалом профіль ризику проєкту можна оцінити як **помірний**: за відносно невеликого обсягу інвестицій порівняно з масштабом компанії забезпечується доступ до високоприбуткового сегмента. Важливо, щоб керівництво реалізувало поетапну стратегію входу на ринок (пілотні партії, тестування каналів збуту, коригування рецептури) та інтегрувало управління ризиками у систему планування ЗЕД.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі обґрунтовано, що впровадження проєкту крафтового пива з орієнтацією на японський ринок перетворює ПрАТ «Оболонь» з переважно масового виробника на підприємство з диверсифікованим продуктовим портфелем, розширеною географією присутності та підсиленими нематеріальними конкурентними перевагами. Це створює умови для стійкого зростання міжнародної конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

Встановлено, що чинна модель міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» ґрунтується переважно на експорті стандартизованої масової продукції, що забезпечує значні обсяги виручки, але обмежує потенціал зростання міжнародної конкурентоспроможності через високу цінову конкуренцію,

географічну концентрацію ринків збуту та залежність від традиційних сегментів пивного ринку.

Обґрунтовано доцільність переходу до портфельної моделі міжнародної присутності із виокремленням крафтового пива як нішевого, високорентабельного та іміджевого напрямку. Доведено, що саме цей сегмент дозволяє змістити акцент із цінової конкуренції на конкуренцію якості, унікальності рецептури, історії бренду та походження продукції, що є ключовими чинниками успіху на розвинених зарубіжних ринках.

За результатами багатокритеріального порівняння потенційних ринків (ЄС, Північна Америка, Східна Азія, Близький Схід) пріоритетним ринком збуту для крафтового пива ПрАТ «Оболонь» визначено Японію. Враховано ємність пивного та крафтового сегментів, темпи їхнього зростання, рівень платоспроможності споживачів, значення країни походження, регуляторні вимоги та ступінь насиченості локальними виробниками. Показано, що японський ринок поєднує високий потенціал платного попиту, культуру споживання преміальних напоїв і зацікавлення в іноземних нішевих брендах за відносно помірних бар'єрів входу.

Економічно обґрунтовано інвестиційно-інноваційний проєкт запуску крафтового пива для експорту до Японії. Загальний обсяг інвестицій становить 25 408 тис. грн, термін служби обладнання – 22 роки, вартість обладнання – 14 928 тис. грн, оборотні кошти – 1 560 тис. грн. Прогнозні обсяги виручки зростають з 41 118 тис. грн у 2027 р. до 66 220 тис. грн у 2031 р., рентабельність продукції підвищується з 20,31 % до 28,63 %, а рентабельність продажів – з 16,88 % до 22,26 %. Це підтверджує здатність крафтового напрямку генерувати «якісне» зростання завдяки вищій маржинальності за відносно помірних обсягів реалізації.

Розраховано інтегральні показники ефективності проєкту. Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 9\,080$ тис. грн) свідчить про приріст вартості підприємства внаслідок його реалізації. Дисконтований період окупності становить близько 3,6 року з моменту початку інвестицій, що

є прийнятним для інноваційного проєкту у харчовій промисловості й підтверджує інвестиційну привабливість запропонованого напрямку.

Сформовано організаційні передумови реалізації проєкту, зокрема структуру залучення 18 працівників за ключовими функціональними блоками: технологічним, якісно-сертифікаційним, зовнішньоекономічним, маркетинговим і фінансово-обліковим. Показано, що розширення кадрового потенціалу має цільовий, проєктно орієнтований характер і не потребує кардинальної зміни організаційної структури ПрАТ «Оболонь», однак створює спеціалізований центр компетенцій у сфері крафтового експорту.

Ідентифіковано основні групи ризиків (ринкові, цінові, логістичні, виробничі, регуляторні, фінансові та репутаційні) та запропоновано інструменти їх мінімізації: поетапний вихід на ринок, робота через локальних імпортерів і craft-бари, гнучка цінова політика з урахуванням валютних коливань, довгострокові договори з постачальниками високоякісної сировини, моніторинг регуляторних вимог та використання окремої айдентики крафтової лінійки.

ВИСНОВКИ

Під час виконання дипломної роботи сформовано теоретичну базу для подальшого дослідження, що дозволяє розглядати міжнародну конкурентоспроможність підприємства як результат системної взаємодії стратегічних, ресурсних та інституційних чинників. Отримані висновки створюють основу для переходу до аналізу методів її оцінювання та практичних інструментів удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Сформовано цілісне теоретико-методологічне підґрунтя дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та зростання зовнішніх ризиків. Проведений аналіз дозволяє зробити такі ключові висновки.

Встановлено, що конкуренція є базовим механізмом функціонування ринкової економіки та визначальним чинником розвитку підприємств. Вона виконує системоутворюючу роль, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів, стимулювання інновацій, підвищення якості продукції та формування довгострокових конкурентних позицій. У процесі глобалізації конкуренція трансформується з локального явища у багатовимірний міжнародний процес, що суттєво ускладнює умови господарювання та підвищує вимоги до адаптивності підприємств.

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності підприємства дозволило обґрунтувати її інтегральний характер. Конкурентоспроможність визначається не лише ціновими або продуктовими параметрами, а комплексом взаємопов'язаних ресурсних, технологічних, управлінських і ринкових характеристик. Важливою ознакою цієї категорії є її динамічність, що зумовлює необхідність постійного моніторингу та стратегічного управління в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації засвідчило зростання ролі стратегічної орієнтації, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, міжнародної інтегрованості та розвитку людського капіталу. Поєднання цих складових формує основу стійких конкурентних переваг, які складно відтворити конкурентам на світових ринках. Окремо акцентовано увагу на зростаючому значенні соціальної та екологічної відповідальності як чинника міжнародної довіри та репутаційного капіталу.

Систематизація ключових факторів формування міжнародної конкурентоспроможності показала, що її рівень визначається взаємодією внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх інституційних умов. Інноваційна спроможність, цифровізація, людський капітал, доступ до фінансових ресурсів і якість інфраструктури є базовими елементами конкурентного розвитку. Водночас сучасні виклики посилюють роль кібербезпеки, ESG-орієнтованості та гнучкості бізнес-моделі.

Доведено, що воєнний стан суттєво змінює механізми формування конкурентоспроможності українських підприємств. Порушення логістичних ланцюгів, дефіцит трудових ресурсів, зростання макроекономічної нестабільності та підвищені безпекові ризики формують новий спектр викликів для міжнародної діяльності. За цих умов конкурентоспроможність набуває характеру динамічного показника, тісно пов'язаного зі здатністю підприємства до швидкої адаптації, кризового менеджменту та технологічної гнучкості.

Обґрунтовано, що стратегічні підходи до підвищення міжнародної конкурентоспроможності мають системний характер і не можуть застосовуватися ізольовано. Комбінація стратегій лідерства за витратами, диференціації, фокусування, інноваційного розвитку та оперативного реагування повинна здійснюватися з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних можливостей і рівня зовнішніх ризиків.

У другому розділі було проведено комплексний аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь», оцінено його конкурентні позиції на національному та міжнародному ринках, а також визначено ключові тенденції розвитку галузі напоїв в Україні та світі.

У ході аналізу господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» встановлено, що підприємство реалізувало значну частину свого конкурентного потенціалу на внутрішньому ринку України. Компанія стабільно входить до числа лідерів пивоварної галузі та функціонує у висококонцентрованому ринковому середовищі, що обмежує можливості подальшого екстенсивного зростання частки національного ринку.

Дослідження фінансово-економічних показників підприємства у 2020–2024 рр. дозволило встановити, що, попри загальне зростання обсягів реалізованої продукції та чистого прибутку, підприємство стикається з підвищенням витратного навантаження. Виявлено зростання частки матеріальних, логістичних та інших операційних витрат, що негативно впливає на динаміку показників операційної рентабельності.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності засвідчив, що ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових експортерів української пивоварної продукції та забезпечує стабільну присутність на міжнародних ринках. Географія експорту охоплює понад 70 країн світу, а експортна діяльність виступає важливим чинником підтримання загальної фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану.

Разом із тим у процесі дослідження встановлено наявність структурних обмежень у розвитку експортної діяльності. Виявлено високу концентрацію експортних поставок за окремими регіонами та домінування стандартизованої продукції масового сегмента в експортному портфелі. Така структура експорту обмежує можливості зростання доданої вартості та підвищує залежність підприємства від зовнішніх регуляторних і логістичних умов.

Результати оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства дозволили встановити, що ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції

за показниками виробничої ефективності, якості продукції та організації збуту. Водночас виявлено відставання за рівнем продуктової диференціації, інноваційної насиченості асортименту та орієнтації на преміальні і нішеві сегменти міжнародного ринку.

Проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища засвідчив, що діяльність підприємства відбувається в умовах значної політичної та економічної нестабільності, однак водночас формуються нові можливості розвитку. Зокрема, встановлено зростання міжнародного попиту на автентичні, крафтові та локалізовані продукти з високою доданою вартістю, що відповідає сучасним споживчим тенденціям.

Узагальнення результатів аналізу дало змогу виявити ключові проблеми, зокрема: обмеженість подальшого розширення внутрішнього ринку збуту, недостатню диверсифікацію експортного портфеля, а також необхідність підвищення стратегічної гнучкості міжнародної діяльності. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність пошуку нових напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

З урахуванням виявлених проблем і тенденцій розвитку світового ринку пивоварної продукції встановлено, що перспективним напрямом подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь» є вихід на іноземні ринки з продукцією крафтового сегмента. Такий підхід дозволяє поєднати виробничі можливості підприємства з глобальним попитом на диференційований продукт і створює підґрунтя для формування нових конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

У роботі комплексно досліджено діяльність ПрАТ «Оболонь» як одного з провідних виробників пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв України, із повним виробничим циклом—від власного солодовиробництва до готової продукції—та географією експорту, що охоплює понад 70 країн.

У третьому розділі обґрунтовано, що впровадження проєкту крафтового пива з орієнтацією на японський ринок перетворює ПрАТ «Оболонь» з переважно масового виробника на підприємство з диверсифікованим продуктовим портфелем, розширеною географією присутності та підсиленими

нематеріальними конкурентними перевагами. Це створює умови для стійкого зростання міжнародної конкурентоспроможності в середньостроковій перспективі.

Встановлено, що чинна модель міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» ґрунтується переважно на експорті стандартизованої масової продукції, що забезпечує значні обсяги виручки, але обмежує потенціал зростання міжнародної конкурентоспроможності через високу цінову конкуренцію, географічну концентрацію ринків збуту та залежність від традиційних сегментів пивного ринку.

Обґрунтовано доцільність переходу до портфельної моделі міжнародної присутності із виокремленням крафтового пива як нішевого, високорентабельного та іміджевого напрямку. Доведено, що саме цей сегмент дозволяє змістити акцент із цінової конкуренції на конкуренцію якості, унікальності рецептури, історії бренду та походження продукції, що є ключовими чинниками успіху на розвинених зарубіжних ринках.

За результатами багатокритеріального порівняння потенційних ринків (ЄС, Північна Америка, Східна Азія, Близький Схід) пріоритетним ринком збуту для крафтового пива ПрАТ «Оболонь» визначено Японію. Враховано ємність пивного та крафтового сегментів, темпи їхнього зростання, рівень платоспроможності споживачів, значення країни походження, регуляторні вимоги та ступінь насиченості локальними виробниками. Показано, що японський ринок поєднує високий потенціал платного попиту, культуру споживання преміальних напоїв і зацікавлення в іноземних нішевих брендах за відносно помірних бар'єрів входу.

Економічно обґрунтовано інвестиційно-інноваційний проєкт запуску крафтового пива для експорту до Японії. Загальний обсяг інвестицій становить 25 408 тис. грн, термін служби обладнання – 22 роки, вартість обладнання – 14 928 тис. грн, оборотні кошти – 1 560 тис. грн. Прогнозні обсяги виручки зростають з 41 118 тис. грн у 2027 р. до 66 220 тис. грн у 2031 р., рентабельність продукції підвищується з 20,31 % до 28,63 %, а рентабельність продажів – з

16,88 % до 22,26 %. Це підтверджує здатність крафтового напрямку генерувати «якісне» зростання завдяки вищій маржинальності за відносно помірних обсягів реалізації.

Розраховано інтегральні показники ефективності проєкту. Позитивне значення чистої теперішньої вартості ($NPV = 9\,080$ тис. грн) свідчить про приріст вартості підприємства внаслідок його реалізації. Дисконтований період окупності становить близько 3,6 року з моменту початку інвестицій, що є прийнятним для інноваційного проєкту у харчовій промисловості й підтверджує інвестиційну привабливість запропонованого напрямку.

Сформовано організаційні передумови реалізації проєкту, зокрема структуру залучення 18 працівників за ключовими функціональними блоками: технологічним, якісно-сертифікаційним, зовнішньоекономічним, маркетинговим і фінансово-обліковим. Показано, що розширення кадрового потенціалу має цільовий, проєктно орієнтований характер і не потребує кардинальної зміни організаційної структури ПрАТ «Оболонь», однак створює спеціалізований центр компетенцій у сфері крафтового експорту.

Ідентифіковано основні групи ризиків (ринкові, цінові, логістичні, виробничі, регуляторні, фінансові та репутаційні) та запропоновано інструменти їх мінімізації: поетапний вихід на ринок, робота через локальних імпортерів і craft-бари, гнучка цінова політика з урахуванням валютних коливань, довгострокові договори з постачальниками високоякісної сировини, моніторинг регуляторних вимог та використання окремої айдентики крафтової лінійки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
2. Бойко О.О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
3. Болотіна І.М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9893>
4. Брикова І.В. Концепція міжнародної конкурентоспроможності національного регіону та її практичний вимір. І. Брикова. Міжнародна економічна політика. 2016. №4. С. 29-53, с. 29-31.
5. Герасимчук З.В. Конкурентоспроможність: теорія, методологія, практика: Монографія. / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. – Луцьк: Надстир'я, 2018. – 94 с.
- 6.. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. С. 35-38.
7. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. ДАКККіМ, 2006. 160 с.
9. Домаскіна М.А., Станішевська А.І. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2015. №18. С. 52–55.

10. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 13. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf.

11. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

12. Дунська А.Р., Грушка А.О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.

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

14. Єрмакова О.А. Роль кластерів у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності регіону. Економіка промисловості: наук. журнал. – 2009. №5. С. 75-82.

15. Зборовська Ю.Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/5-2015/10.pdf>

16. Ільченко В.Ю., Малахова Ю.А., Краковецька А.О. Модель управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Danish Scientific Journal*. 2020. № 42. Частина 3. С. 39-43.

17. Кадирус Г.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка, 2014. № 5.

18. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>.

19. Клименко С.М., Омеляненко Т.В, Барабась Д.О., Дуброва О.С, Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2012. 520 с

20. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 3(14), 2023. - С. 93-102. <https://econvistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10

21. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.

22. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155-163

23. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №3. С. 200-204.

24. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. №11. С. 31-35.

25. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.

26. Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. 2004. № 3. С. 176–180.

27. Мізюк С.Г., Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складові та джерела формування конкурентних переваг. Науковий журнал Класичного Приватного Університету. 2019. Випуск №2(13). С. 26-30.

28. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118–126

29. Офіційна звітність ПрАТ «Оболонь» URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 08.09.2025)

30. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/business/kreditnaja-linija>

31. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/> (дата: звернення: 02.09.2025)

32. Панченко В., Резнікова Н., Птащенко О., Іващенко О. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>

33. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159–164.

34. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія / Л. І. Піддубна. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с.

35. Птащенко О., Кириленко О., Курцев О. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. №7. С. 180–190. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190> URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190

36. Птащенко, О., Резнікова, Н., Іващенко, О. (2023). Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(12), 214-227. <https://doi.org/10.32750/2023-0218>

37. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2021. №12. С. 58-61.
38. Селезньов А.В. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги / А. Селезньов. Економічний аналіз. – 2015. – № 3. – С. 34–39.
39. Стройко Т.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Миколаїв: видавець Румянцева Г. В., 2023. 278 с.
40. Фінансова звітність та Звіт незалежного аудитора Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ» 31 грудня 2023 року URL: https://obolon.ua/files/st_and_Shareholders/2024.04.18_OBLN_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0_consolidation_UA.pdf (дата: 18.09.2025)
41. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // Актуальні питання економіки. – 2013. – № 2. – С. 70–75
42. Хачатрян В.В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. Економіка: реалії часу. 2021. № 2 (54). С. 92-98.
43. Хринюк О., Хваль Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. №1(21). С. 70–73.
44. Шкардун В.Д. Конкурентоспроможність підприємства / В.Д. Шкардун // Підприємництво. – 2008. – № 2–1 (105). – С. 111–114.
45. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979
46. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995
47. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
48. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. University Economic Bulletin, 2023, 57. С. 45-51.

49. Shaulska L. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. Academy of Strategic Management Journal, 2021, №20. P. 1-7

50 . Kovtuneneko K. V. The factors of competitiveness management of manufacturing enterprise personnel in conditions of uncertainty. International Journal of Production Management and Engineering, 2022. P. 225- 235.

ДОДАТОК А

Впроваджені ініціативи на ПрАТ «Оболонь» для досягнення ЦСР

Ініціатива ПрАТ «Оболонь»	Зміст реалізованої ініціативи	Цілі сталого розвитку (SDG), що досягаються
1	2	3
Ініціативи з переробки пластикової тари (PET) і замкнений цикл використання пакування	Підприємство запровадило власні програми з переробки пластикових пляшок (проект з переробки PET працює в компанії з початку 2000-х років), у межах яких частина відходів перетворюється на напівфабрикати та вторинну продукцію (наприклад, пакувальні стрічки). У 2013 р. компанія запустила власний комплекс із переробки пластикових відходів потужністю 15 тис. т на рік, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля. За декілька років діяльності проекту підприємство переробило тисячі тонн пластикових відходів, що підтверджує системний характер ініціативи.	Ціль 12 «Відповідальне споживання й виробництво»; Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»
Створення власних СЕС (сонячний енергосистем)	У жовтні 2022 р. після масованої атаки на енергосистему України було прийнято рішення побудувати сонячні енергостанції задля забезпечення безперебійної роботи підприємства. Станом на кінець 2024 р. введено в роботу 10	Ціль 7 «Доступна й чиста енергія» Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»
Сертифікація систем управління якістю та безпеки харчових продуктів; дотримання стандартів	Підприємство сертифіковано за стандартами управління якістю й безпеки харчових продуктів (ISO-серії), що підтверджує відповідність технологічних процесів міжнародним вимогам та сприяє зниженню ризиків виробництва. Такі кроки підвищують екологічну та санітарну безпеку продукції, а також розширюють доступ до регульованих експортних ринків.	Ціль 3 «Гарне здоров'я та благополуччя»; Ціль 12 «Відповідальне споживання й виробництво»
Створення футбольного клубу шляхом спонсорування підприємством	Футбольна команда є структурною одиницею ПрАТ «Оболонь». ТОВ «ФК «Оболонь» більше 25 років спонсорується досліджуваним підприємством, а також наразі виступає у прем'єр лізі. Віднедавна було відкрито філію – дитячу футбольну академію в Хмельницькій області.	Ціль 3 «Гарне здоров'я та благополуччя»; Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»
Модернізація виробничих потужностей і вертикальна інтеграція (власний солодовий завод)	Наявність власного солодового заводу у Чемерівцях дозволяє компанії контролювати якість сировини, оптимізувати логістику та знижувати вплив на навколишнє середовище через скорочення перевезень і підвищення ефективності виробництва. Це також зміцнює місцеву економіку і створює робочі місця в регіоні	Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»; Ціль 9 «Індустрія, інновації та інфраструктура»
Публічні екологічні ініціативи та корпоративна соціальна відповідальність.	Компанія бере участь у громадських і корпоративних екологічних проєктах та отримувала визнання у CSR-сфері (екологічні проєкти компанії відзначались у національних рейтингах). Такі програми включають кампанії з очищення, екологічного просвітництва та впровадження ресурсозберігаючих практик.	Ціль 11 «Сталі і безпечні міста та громади»;

Продовження додатку А

1	2	3
Будівництво футбольного стадіону	На базі ТОВ «ФК Оболонь» було побудовано футбольний стадіон, на якому окрім матчів ФК Оболонь проходить також навчання юніорів та виховання майбутнього покоління українців.	Ціль 3 «Гарне здоров'я та благополуччя»; Ціль 9 «Індустрія, інновації та інфраструктура»
Інвестиції в енергоефективність та зниження екологічного сліду.	У межах політики сталого розвитку компанія інвестує в модернізацію обладнання, енергозберігаючі технології та оптимізацію логістики (оновлення автопарку, оптимізація маршрутів, впровадження систем контролю). Ці заходи зменшують енерговитрати й викиди парникових газів у виробничих процесах.	Ціль 7 «Доступна й чиста енергія» Ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату»
Економічна підтримка місцевих громад і соціальні ініціативи	Діяльність компанії сприяє наповненню місцевих бюджетів, утриманню і створенню робочих місць у регіонах присутності (включно з Чемерівцями та іншими підприємствами групи). «Оболонь» також реалізує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку громади та гуманітарні програми (проекти CSR у локальному вимірі).	Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» Цілі 1 і 10 «Сприяння подоланню бідності та зменшенню нерівності»
Волонтерська ініціатива забезпечення водою військових та цивільне населення	3 перших днів повномасштабного вторгнення підприємство безоплатно надає питну воду, в тому числі після підриву Каховської ГЕС для мешканців прилеглих територій. Протягом весни 2022 р. передано більше 3 млн л артезіанської води як військовим, так і цивільному населенню. Наразі ПрАТ «Оболонь» продовжує на волонтерських засадах забезпечувати військових питною водою (ТМ «Прозора»).	Ціль 3 «Гарне здоров'я та благополуччя»; Ціль 6 «Чиста вода та належні санітарні умови»
Забезпечення будинків сімейного типу	Протягом 18 років ПрАТ «Оболонь» забезпечує 5 будинків сімейного тип. Дана ініціатива має довгостроковий соціальний ефект: сприяє інтеграції дітей у суспільство, зниженню рівня соціального сирітства та покращенню якості життя в громадах.	Ціль 10 «Зменшення нерівності»
Партнерства і вихід на міжнародні ринки (підтримка сталих ланцюгів постачання)	Через участь у міжнародних виставках, співпрацю з роздрібними мережами й дистриб'юторами компанія налагоджує партнерства, які дозволяють впроваджувати кращі практики у сфері сталого розвитку по всьому ланцюгу створення вартості. Це також відкриває можливості для трансферу екологічних стандартів і контролю постачальницьких ланцюгів.	Ціль 17 «Партнерство задля цілей сталого розвитку»
Надання робочих місць для людей з особливими потребами	Одним із пріоритетних напрямів соціальної політики ПрАТ «Оболонь» є підтримка інклюзивного працевлаштування та створення рівних можливостей для всіх категорій працівників. Компанія надає робочі місця людям з особливими потребами, забезпечуючи належні умови праці, адаптовані до їхніх фізичних можливостей, а також можливості професійного зростання і соціальної інтеграції. Наразі найбільше людей з особливими потребами працювало на підприємстві у 2010 р. – 281 співробітник..	Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання»; Ціль 10 «Зменшення нерівності»

Джерело: Розроблено автором на основі [16]

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2020-2024 рр

Назва рядка	Код рядка	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Готова продукція	1103	85997	113908	100767	125792	151554
Гроші та їх еквіваленти	1165	10695	15175	138747	474679	891034
Оборотні активи	1195	1367817	1490071	1994518	3164544	4191616
Власний капітал	1495	2015545	2163641	3361607	5919023	7167277
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451660	429348	419325	465579	414273
Довгострокові кредити банків	1510	609731	677838	562519		19134
Поточні зобов'язання і забезпечення	1695	2088817	2081420	1271607	1425237	1637964
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	2000	5464827	5909426	8661928	12784705	10763029
Витрати на збут	2150	614887	674535	542663	670728	956097
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	494864	19456	1693084	2124421	1469230
Матеріальні затрати	2500	2388740	3151170	3373782	4124933	5164530
Витрати на оплату праці	2505	542647	563515	656949	784366	966878
Відрахування на соціальні заходи	2510	115860	117661	144490	161241	200297
Амортизація	2515	330498	339699	313993	441293	492687
Інші операційні витрати	2520	1109611	1339843	1383799	1646553	2501790
Операційні витрати	2550	4487356	5511888	5873013	7158386	9326182