

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(ім'я та прізвище)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» \_\_\_\_\_

на тему: «Управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок» \_\_\_\_\_

Виконав: здобувач 2 курсу, групи МН-2-3М

Алімов Андрій Сергійович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Галиця Ігор Олександрович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 073 «Менеджмент»

Напрямок підготовки «Менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Алімова Андрія Сергійовича

1. Тема роботи: «Управління бізнес-проектом просування товарів на зовнішній ринок»

керівник роботи Галиця І.О., проф. д.е.н.

затвержені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 671-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління бізнес-проектами просування товарів на зовнішні ринки

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» на зовнішньому ринку

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління бізнес-проектом просування продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішній ринок

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 23 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30 серпня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	06.09.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	13.09.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	20.09.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.09.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.10.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.10.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	08.11.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	11.11.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	13.11.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.11.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	25.11.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

\_\_\_\_\_ Андрій АЛІМОВ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Ігор ГАЛИЦЯ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Алімов А. С. Управління бізнес-проєктом просування товарів на зовнішній ринок. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

Робота присвячена обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-проєктом просування продукції підприємства на зовнішній ринок. Автором досліджено основи управління бізнес-проєктами просування товарів на зовнішні ринки; виокремлено методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки. У практичній частині проведено діагностику стану підприємства та його позиції на ринку; реалізовано аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» та систему управління бізнес-проєктами з просування продукції на зовнішні ринки.

Кваліфікаційна робота викладена на 118 сторінках (без урахування додатків), містить 23 таблиці, 8 рисунків.

**Ключові слова:** зовнішній ринок, диверсифікація, ефективність, розвиток організації, програма оптимізації, управлінсько-організаційне забезпечення, захід

## ANNOTATION

Alimov A. S. Business project management for promoting goods to the foreign market.- Manuscript. Qualification work of the master of specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of organizations and administration». National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The work is devoted to the justification and development of practical recommendations for improving the management of a business project for promoting an enterprise's products to the foreign market. The author has studied the basics of managing business projects for promoting goods to foreign markets; has identified methodological approaches to promoting goods to foreign markets; has described the specifics of the entry of brewing industry enterprises into international markets. In the practical part, a diagnosis of the state of the enterprise and its position in the market has been carried out; has implemented an analysis of the financial and economic activities of PrJSC "Obolon". As recommendations, a project for entering new foreign markets has been developed; has provided the stages of forming an international business project management system and has calculated the effectiveness of the proposed measures.

The thesis is compiled on 118 pages (excluding appendices), contains 23 tables, 8 figures.

**Keywords:** foreign market, diversification, efficiency, development of the organization, optimization program, management and organizational support, measure

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ .....	10
1.1. Сутність та особливості управління бізнес-проектами в міжнародній діяльності.....	10
1.2. Методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки .....	22
1.3. Специфіка виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки .	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ .....	38
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку .....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» .....	49
2.3. Аналіз системи управління бізнес-проектами з просування продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішні ринки .....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЕКТОМ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	71
3.1. Розробка проекту виходу на нові зовнішні ринки .....	71
3.2. Формування системи управління міжнародним бізнес-проектом.....	85
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів .....	103
ВИСНОВКИ .....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	113
ДОДАТКИ .....	122

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* визначається фундаментальними змінами у світовій економічній системі та трансформацією підходів до ведення міжнародного бізнесу. Глобалізаційні процеси, які характеризуються посиленням економічної взаємозалежності країн, лібералізацією міжнародної торгівлі та інтенсифікацією руху капіталу, створюють нові можливості для виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Водночас, підвищення рівня конкуренції на міжнародних ринках вимагає від українських компаній розробки та впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-проектами просування продукції.

Особливої актуальності дана проблематика набуває в контексті імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка відкриває нові перспективи для вітчизняних виробників на європейському ринку. При цьому успішна інтеграція українських підприємств у глобальні ланцюги створення вартості потребує суттєвого вдосконалення систем управління міжнародними проектами та адаптації маркетингових стратегій до вимог зовнішніх ринків.

Актуальність дослідження підсилюється специфікою пивоварної галузі, яка характеризується високим рівнем концентрації виробництва, значними бар'єрами входу на ринок та жорсткою конкуренцією між транснаціональними корпораціями. В таких умовах розробка ефективних механізмів управління бізнес-проектами просування продукції на зовнішні ринки стає критичним фактором успіху для вітчизняних виробників пива.

Важливість дослідження також обумовлена необхідністю диверсифікації експортних потоків українських підприємств в умовах геополітичної нестабільності та економічних санкцій. Пошук нових ринків збуту та формування стійких конкурентних переваг на міжнародному рівні вимагають системного

підходу до управління проектами виходу на зовнішні ринки, що включає комплексну оцінку ринкового потенціалу, розробку адаптованих маркетингових стратегій та ефективне управління ризиками.

Окрема увага має бути приділена питанням цифровізації процесів управління міжнародними проектами та використання сучасних інформаційних технологій для просування продукції на зовнішніх ринках. Розвиток електронної комерції та цифрових каналів комунікації створює нові можливості для виходу на міжнародні ринки, але водночас вимагає трансформації традиційних підходів до управління бізнес-проектами.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління бізнес-проектами просування продукції на зовнішні ринки представлені в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, значний внесок у розвиток методології міжнародного проектного менеджменту зробили такі дослідники як П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг. Серед українських науковців варто відзначити праці О. Білоруса, В. Гейця, А. Кредісова, Д. Лук'яненка, які досліджували особливості інтеграції вітчизняних підприємств у світовий економічний простір.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених різним аспектам міжнародної діяльності підприємств, питання комплексного підходу до управління бізнес-проектами просування продукції на зовнішні ринки залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінки ефективності міжнародних проєктів, механізми адаптації маркетингових стратегій до специфіки зовнішніх ринків та інструменти управління ризиками в міжнародних бізнес-проєктах.

*Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-проєктом просування продукції підприємства на зовнішній ринок.*

Відповідно до поставленої мети були сформульовані наступні *завдання дослідження*:

- дослідити теоретичні засади управління бізнес-проектами в міжнародній діяльності;
- узагальнити методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки;
- проаналізувати специфіку виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки;
- здійснити діагностику стану ПрАТ "Оболонь" та його позиції на ринку;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління бізнес-проектами з просування продукції на зовнішні ринки;
- розробити проєкт виходу на нові зовнішні ринки;
- сформулювати систему управління міжнародним бізнес-проектом;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

*Об'єктом дослідження* є процес управління бізнес-проектами просування продукції підприємства на зовнішні ринки.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-проектом просування продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішній ринок.

*Методологічною основою дослідження* слугував комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний підхід, методи аналізу та синтезу, економіко-статистичні методи, методи проєктного менеджменту та маркетингових досліджень.

*Інформаційною базою дослідження* стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики міжнародного менеджменту та маркетингу, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні дані, фінансова звітність ПрАТ "Оболонь", аналітичні огляди ринків.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-проектами просування продукції на зовнішні ринки.

*Практична значущість роботи* полягає в тому, що розроблені методичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ПрАТ "Оболонь" при формуванні стратегії виходу на нові зовнішні ринки. Основні результати дослідження були впроваджені у практичну діяльність підприємства, що підтверджується відповідною довідкою.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із ... найменувань та ... додатків. Основний текст викладено на 116 сторінках, містить 23 таблиці та 8 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТАМИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

### 1.1. Сутність та особливості управління бізнес-проектами в міжнародній діяльності

Для досягнення ефективності у господарській діяльності необхідне запровадження стратегічного управління, яке базується на взаємодії підприємства та його зовнішнього середовища. Щоб діяльність була успішною, підприємство, як складова частина цього середовища, має здатність адаптуватися до теперішніх і потенційних змін у ньому. Важливо зазначити, що зовнішнє середовище є динамічною системою, якій притаманна постійна зміна, тому підприємство повинно бути здатне швидко і гнучко реагувати на будь-які сигнали внутрішнього і зовнішнього середовища. В результаті, до успіху приходять не ті підприємства, що створюють стратегічні плани, а ті, що вчасно адаптують їх до змін, що відбуваються навколо. Зважаючи на це, стратегічне управління інноваційною діяльністю є надзвичайно актуальним для вітчизняних компаній.

Стратегічний план підприємства, на якому, в першу чергу, базується управління бізнес-проектами, повинен дати відповіді на низку ключових питань, серед яких [75, с. 312]:

- які напрямки діяльності найперспективніші для розвитку;
- у чому підприємство повинно бути унікальним;
- які ресурси (фінансові, людські, матеріальні) будуть потрібні;
- яким чином отримуватиметься прибуток у разі реалізації цих напрямків тощо.

Важливою складовою у розробці стратегії є аналіз зовнішніх факторів впливу і внутрішніх можливостей та загроз, що можуть впливати на

впровадження інноваційної стратегії та на функціонування підприємства в цілому. Серед основних методів, які використовуються для аналізу та вибору стратегії розвитку, сьогодні популярні матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, SWOT-аналіз та система збалансованих показників.

Особливо поширеним є застосування SWOT-аналізу, адже він дозволяє одночасно врахувати внутрішні та зовнішні чинники розвитку. Цей підхід забезпечує можливість на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства та з урахуванням зовнішніх умов визначати стратегічні напрями розвитку і потенційні загрози. А це, в свою чергу, є основою для розвитку ефективних бізнес-проектів.

На думку Тюріної Н., Назарчука Т. і Шкабари Н., стратегічні цілі підприємства варто формувати за чотирма напрямками: маркетинг, виробництво, персонал, фінанси. Далі потрібно виявити сильні та слабкі сторони компанії, щоб зрозуміти, які саме чинники сприятимуть досягненню поставлених цілей, а також визначити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, щоб передбачити потенційні труднощі на шляху досягнення цілей; на основі цього формується матриця SWOT [53, с. 71].

Реалізація стратегії передбачає визначення ряду тактичних цілей, які представляють собою певні проекти підприємства. Методологія проектного підходу отримала визнання в розвинених країнах Європи у 50-х роках ХХ століття [21, с. 84].

Сьогодні існує безліч підходів до трактування поняття "управління проектами". Патрик Л. Хелі у своїх дослідженнях зазначає, що "управління проектом" зазвичай означає управління одноразовою діяльністю, тоді як термін "управління процесом" стосується повторюваних завдань. Управління в цілому є контроль за бізнесом і постійною управлінською діяльністю, яка в залежності від ситуації може набирати форму процесного або проектного управління, або обох

одночасно. Здебільшого, людина управляє життям чи компанією у загальній управлінській структурі, використовуючи управління процесами чи проектами, в залежності від обставин [72, с. 115].

В іншій роботі управління проектами визначено як планування, контроль і моніторинг усіх аспектів проекту та мотивація усіх його учасників для досягнення цілей проекту у визначених межах щодо часу, вартості та ефективності [74, с. 322].

Дослідження авторів Жигалкевич Ж. М. та Чухліб В. Є. підкреслює, що управління проектами охоплює ті сфери діяльності, де створення продукту або послуги є унікальним комплексом взаємопов'язаних дій [19, с. 127].

Під управлінням проектами розуміється тимчасова професійна діяльність, спрямована на планування, організацію, мотивацію та контроль ефективного використання ресурсів (матеріальних, фінансових і трудових) для досягнення конкретної мети в межах встановлених у проекті термінів [33, с. 114].

Науковець Шокуров С. розглядає управління проектами як процес координації команди і ресурсів проекту, де застосовуються специфічні методи для успішного завершення проекту у встановлений час [57].

Також управління проектами можна розглядати як процес координації людей і ресурсів на всіх етапах життєвого циклу проекту із застосуванням сучасних управлінських методів для досягнення цілей проекту; це виконання комплексу взаємопов'язаних завдань на користь проекту [8, с. 74].

Таким чином, управління проектом охоплює планування та використання ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – для досягнення конкретної мети у встановлені строки.

Основні характеристики, що відрізняють проекти від постійної діяльності підприємства, можемо виділити наступним чином:

- на відміну від поточних завдань, що здійснюються на безперервній основі, проект має чітко окреслені часові рамки і є унікальним процесом;

- у проектів завжди є конкретна мета, тоді як у щоденних завданнях організації часто відсутня єдина, чітко сформульована ціль або вона може бути недостатньо зрозумілою;

- завдяки визначеній меті проекту його завершення заздалегідь окреслено та обмежено у часі, що не є типовим для рутинних завдань організації, які здійснюються на постійній основі;

- проектна діяльність потребує залучення фахівців різних профілів, у той час як повсякденна робота здебільшого організована за принципом функціональної спеціалізації;

- кожен проект має елементи оригінальності та неповторності;

- для проектів є типовими обмеження за часом, бюджетом та особливі вимоги до виконання [21, с. 84-86].

У контексті сучасної глобалізованої економіки управління бізнес-проектами в міжнародній діяльності набуває особливої актуальності та характеризується підвищеною складністю через багатовимірність факторів впливу та крос-культурну специфіку взаємодії. Сутність управління міжнародними бізнес-проектами полягає в координації та оптимізації використання ресурсів, процесів та взаємодій для досягнення визначених цілей в умовах мультикультурного середовища та різних юрисдикцій.

Детальний аналіз наукових праць провідних дослідників у галузі проектного менеджменту, зокрема робіт Дж. Родні Тернера, Пітера Морріса та Харольда Керцнера, дозволяє виокремити фундаментальні особливості управління міжнародними бізнес-проектами. Насамперед, варто відзначити комплексність географічного охоплення, що передбачає необхідність врахування специфіки різних ринків, законодавчих систем та бізнес-практик [57].

Можемо констатувати, що ефективність управління міжнародними бізнес-проектами значною мірою залежить від здатності проектного менеджера інтегрувати локальні особливості в глобальну стратегію реалізації проекту. При

цьому особливої ваги набуває компетентність у сфері крос-культурної комунікації та міжнародного правового регулювання.

З позиції наукового дослідження, класифікація бізнес-проектів представляє собою багатовимірну систему категоризації, що відображає комплексність та різноманітність проектної діяльності в сучасному бізнес-середовищі. На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу управління проектами, автором розроблено інтегровану класифікаційну модель бізнес-проектів, яка враховує їх сутнісні характеристики та специфічні особливості реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація проектів

Класифікаційна ознака	Типи проектів	Характерні особливості	Приклади застосування
Масштаб охоплення	Локальні проекти	Реалізуються в межах одного географічного регіону або організаційної одиниці	Відкриття нової торгової точки
	Регіональні проекти	Охоплюють декілька регіонів або організаційних підрозділів	Розвиток дистриб'юторської мережі
	Національні проекти	Реалізуються в масштабах країни	Запуск загальнонаціональної служби доставки
	Міжнародні проекти	Охоплюють декілька країн	Створення міжнародної франчайзингової мережі
	Глобальні проекти	Мають світове значення	Розробка глобальної платіжної системи
Часовий горизонт	Короткострокові (до 1 року)	Характеризуються швидкою реалізацією та чітко визначеними результатами	Маркетингова кампанія
	Середньострокові (1-3 роки)	Потребують детального планування та проміжного контролю	Розробка нового продукту

Продовження таблиці 1.1

	Довгострокові (більше 3 років)	Передбачають стратегічні зміни та значні інвестиції	Будівництво виробничого комплексу
Функціональне спрямування	Виробничі проекти	Орієнтовані на створення нових виробничих потужностей	Модернізація виробничої лінії
	Інноваційні проекти	Спрямовані на розробку та впровадження інновацій	Створення нової технології
	Організаційні проекти	Передбачають структурні та процесні зміни	Реорганізація компанії
	Маркетингові проекти	Фокусуються на ринковому позиціонуванні	Ребрендинг компанії
	ІТ-проекти	Пов'язані з розробкою та впровадженням інформаційних систем	Впровадження ERP-системи
Рівень складності	Монопроекти	Реалізуються як окремі проекти	Запуск нового продукту
	Мультипроекти	Складаються з кількох взаємопов'язаних проектів	Комплексна автоматизація підприємства
	Мегапроекти	Включають множину взаємопов'язаних проектів та програм	Створення індустріального парку

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Представлена класифікація у табл. 1.1 відображає багатогранність сучасних бізнес-проектів та демонструє їх диференціацію за ключовими параметрами. Особливої уваги заслуговує аналіз взаємозв'язків між різними класифікаційними ознаками, що дозволяє більш ефективно планувати та реалізовувати проектну діяльність.

Важливо відзначити, що в сучасному бізнес-середовищі спостерігається тенденція до зростання кількості комплексних проектів, які поєднують характеристики різних типів. Наприклад, міжнародний інноваційний проект може одночасно бути довгостроковим та мати характеристики мегапроекту, що суттєво впливає на специфіку його реалізації та вимоги до системи управління.

В контексті глобалізації та діджиталізації особливого значення набувають ІТ-проекти та інноваційні проекти, які часто стають драйверами трансформаційних змін у бізнесі. При цьому спостерігається тенденція до скорочення життєвого циклу проектів, що обумовлено прискоренням технологічного розвитку та посиленням конкурентної боротьби.

Методи управління проектами варіюються залежно від типу самого проекту. У сучасних умовах багато проектів мають некомерційний характер, зосереджуючи свої зусилля на підтримці Збройних Сил України, територіальної оборони. Мета таких ініціатив полягає у досягненні соціального результату, а не фінансової вигоди.

Визначальним елементом дослідження є систематизація ключових факторів успіху міжнародних бізнес-проектів, що представлена у матриці оцінки ефективності управління міжнародними проектами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця оцінки ефективності управління міжнародними проектами

Фактор ефективності	Індикатори оцінювання	Критерії успішності	Вага фактора (%)
Стратегічне планування та адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність деталізованої проектної документації</li> <li>- Гнучкість у реагуванні на зміни</li> <li>- Чіткість визначення цілей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Своєчасність досягнення контрольних точок</li> <li>- Відповідність локальним вимогам</li> <li>- Ступінь досягнення цілей</li> </ul>	25
Крос-культурна компетентність	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективність комунікації</li> <li>- Рівень розуміння локальних особливостей</li> <li>- Здатність до адаптації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Задоволеність стейкхолдерів</li> <li>- Відсутність культурних конфліктів</li> <li>- Якість взаємодії</li> </ul>	20
Ризик-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Якість ідентифікації ризиків</li> <li>- Ефективність превентивних заходів</li> <li>- Швидкість реагування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мінімізація впливу ризиків</li> <li>- Економічна ефективність</li> <li>- Стабільність реалізації</li> </ul>	30
Ресурсна оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ефективність розподілу ресурсів</li> <li>- Продуктивність команди</li> <li>- Економічність використання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дотримання бюджету</li> <li>- Оптимальність витрат</li> <li>- Результативність використання</li> </ul>	25

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Аналіз практики реалізації бізнес-проектів різних типів дозволяє виділити специфічні особливості управління для кожної категорії. Так, глобальні проекти вимагають особливої уваги до крос-культурних аспектів та міжнародного правового регулювання, в той час як локальні проекти фокусуються на оптимізації ресурсів та швидкості впровадження.

Дослідження показує, що ефективність управління проектом значною мірою залежить від правильної ідентифікації його типу та відповідного вибору методології управління.

Проведений аналіз демонструє, що успішне управління міжнародними бізнес-проектами вимагає системного підходу до врахування множинних факторів впливу. Особливу увагу слід приділити ризик-менеджменту, який, згідно з результатами дослідження, має найвищу вагу (30%) серед факторів ефективності.

Суттєвим аспектом управління міжнародними бізнес-проектами є необхідність постійної адаптації до динамічних змін глобального бізнес-середовища. Це вимагає від керівника проекту не лише професійних компетенцій у сфері проектного менеджменту, але й глибокого розуміння міжнародних економічних процесів та їх впливу на реалізацію проекту.

Ефективне управління міжнародними бізнес-проектами базується на інтеграції класичних принципів проектного менеджменту з інноваційними підходами до міжнародної взаємодії. При цьому критично важливим є забезпечення балансу між глобальною стандартизацією процесів та локальною адаптацією управлінських рішень [59, с. 54].

Варто зазначити, що потреба у впровадженні нових або вдосконаленні існуючих бізнес-проектів може виникати під впливом різноманітних рушійних факторів. Наприклад, такими чинниками можуть бути споживачі з їхніми новими потребами та очікуваннями або ж втрата позицій на ринку. Нерідко ініціаторами змін стають керівники підприємств, які у цих змінах бачать можливості для

посилення конкурентних переваг, розвитку компанії, виходу на нові ринки, випередження конкурентів або ж переходу до інноваційного розвитку. Зазначимо, що ще наприкінці 1980-х років, коли Україна входила до складу СРСР, у межах цього об'єднання була створена Радянська асоціація управління проєктами (СОВНЕТ), яка приєдналася до Міжнародної асоціації проєктного менеджменту (IPMA) [72, с. 262]. Відтоді в Україні, як і в інших республіках колишнього Радянського Союзу, почався новий етап у розвитку інструментарію управління бізнес-проєктами, орієнтований на особливості тогочасного вітчизняного ринку.

Вже у 1991 році в Україні засновано Українську асоціацію управління проєктами (УКРНЕТ) [54], яка у 1993 році стала членом IPMA. Її місія – «формувати стиль корпоративної культури та компетенції в управлінні проєктами для підприємств і бізнесу України на основі підходів до управління проєктами, що гарантують стабільність і високий прибуток для клієнтів». Для цього асоціація надає комплексні послуги з управління проєктами, проводить міжнародну сертифікацію менеджерів проєктів, тренерів, консультантів і організацій, організовує навчальні курси, видає літературу з управління проєктами тощо. Сертифіковані УКРНЕТ фахівці успішно працюють над проєктами у близько 60 країнах світу [54].

У контексті сертифікації за міжнародними стандартами, Українська асоціація управління проєктами використовує систему IPMA 4-LC (рівні А, В, С та D). Крім того, можливо підвищити рівень сертифікації, пройти ресертифікацію, отримати сертифікацію Agile, сертифікацію організацій за IPMA Delta, сертифікацію за системою P2M та отримати статус сертифікованого консультанта.

Новий етап розвитку управління бізнес-проєктами в Україні спостерігався наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років. Тоді, в умовах ускладнення ринкової конкуренції та впливу більш складного бізнес-середовища, постала потреба у впровадженні нових бізнес-проєктів, що, в свою чергу, вимагало розширення

управлінського підходу, що включав не лише окремі проєкти, але й програми та портфелі проєктів у контексті стратегічного розвитку підприємств.

Управління бізнес-проєктами в Україні, як окремий напрям управлінської діяльності, не регулюється специфічними правовими актами. У практиці ж українських підприємств широко використовуються міжнародні стандарти проєктного менеджменту.

Оцінюючи іноземний досвід у галузі управління бізнес-проєктами, важливо зазначити, що цей напрям сформувався порівняно недавно – у 1960-х роках. За словами І. Лапунської та І. Піш [69, с. 799–800], переломним моментом стало видання у 1966 році довідників System Program Management Procedures USAF (Військово-повітряні сили США), що узагальнювали досвід реалізації проєктів. А. Качоровська [67] зазначає, що першим проєктом зі створенням окремої організаційної структури був Манхеттенський проєкт зі створення атомної бомби (1940-ві роки XX ст.). Вона також підкреслює, що початок управління проєктами в бізнесі датується 1963 роком, коли було опубліковано першу книгу Project Management авторства J.S. Baumgartner.

На світовій арені існує ряд міжнародних організацій, які займаються розвитком теорії і практики управління бізнес-проєктами, а також популяризацією знань з цієї тематики. Найважливіша серед них – International Project Management Association (IPMA), заснована у 1965 році. Сьогодні ця неприбуткова організація об'єднує близько 70 асоціацій-членів і має центральний офіс у м. Амстердам, Нідерланди. Діяльність IPMA спрямована на розвиток компетенцій з управління проєктами через співпрацю з тисячами практиків, підприємствами, державними установами та освітніми закладами [73].

Здійснюючи місію розповсюдження знань і компетенцій з управління проєктами, IPMA сертифікує фахівців у різних ролях, розвиває компетенції усіх стейкхолдерів проєктного управління, визнає та нагороджує успішні команди, здійснює оцінювання проєктної зрілості підприємств і підтримує освіту та

навчання у цій сфері. Організація також формує публікації, проводить глобальні та регіональні конгреси для обміну досвідом між професіоналами [73].

У 1969 році створено Project Management Institute (PMI) – неурядову організацію, яка зосереджена на розвитку теорії і практики управління проектами. PMI вважається провідною світовою організацією у цій галузі, і за даними офіційного сайту, працює над підготовкою понад 3 млн фахівців до "економіки проектів" через глобальну популяризацію та освіту. Сьогодні PMI є лідером у США, залучаючи численних учасників і пропонуючи сертифікацію у сфері проектного менеджменту [61].

Сучасний вітчизняний і міжнародний досвід свідчать про те, що навіть при створенні компаніями власних моделей управління проектами, більшість з них базується на основних положеннях, методах та процедурах PMI [61]. Розробки PMI є універсальними, придатними для проектів у різних галузях і незалежно від їхніх особливостей та масштабу.

Завдяки діяльності міжнародних організацій, що спеціалізуються на управлінні бізнес-проектами, нині розроблено чимало систем для ефективного керування ними. Такі системи набули статусу певних стандартів, що застосовуються для проектування, моделювання та реалізації бізнес-процесів і проектів. Незважаючи на наявність різноманітних альтернативних систем, усі вони базуються на ключових спільних засадах і відрізняються лише деталями та специфічними уточненнями.

Поряд з уже згаданим PMBOK Guide, слід виділити також популярні методики СММ (Capability Maturity Model) – модель зрілості управління проектами – та СММІ (Capability Maturity Model Integration), тобто інтегровану модель зрілості управління проектами. Перша модель була розроблена на замовлення Міністерства оборони США для вирішення проблем із якістю програмного забезпечення, яке розроблялося для цього відомства в 1980-х роках [68]. Внаслідок критики щодо суб'єктивної п'ятиступеневої шкали зрілості в

моделі СММ, у 1990-х роках було розроблено її інтегровану версію – СММІ. У цій моделі визначено низку процесних сфер, кожна з яких має конкретні цілі, що підтримуються характерними управлінськими практиками. До того ж у СММІ виділено блок цілей та практик, які не прив'язані до жодного процесу, що дозволяє виконувати специфічні та загальні цілі для досягнення певного рівня проєктної зрілості.

Методика Prince2 (Projects In a Controlled Environment), широко поширена на підприємствах економічно розвинених країн, є одним із найбільш популярних стандартів у Європі й розглядається як дієва альтернатива РМВОК. Методика ґрунтується на досвіді керівників бізнес-проєктів, особливо в англосаксонських країнах [66; 64]. У Великій Британії Prince2 є фактично стандартом для всіх бізнес-проєктів і активно використовується як у приватному, так і в державному секторах. Популярність Prince2 обумовлена її акцентом на процесному підході до організації, реалізації та завершення бізнес-проєктів, що дозволяє краще адаптувати роботу до конкретних умов. Кожен етап виконуваних завдань в методиці Prince2 чітко визначається й оцінюється з урахуванням досягнутих результатів. Кожен бізнес-проєкт описується через елементи входу та виходу з чітко встановленими цілями й завданнями на визначених етапах переходу між фазами [70; 63]. Додаткові переваги Prince2 включають [66]: структурованість і формалізованість експертних знань у сфері управління проєктами; можливість ефективного контролю ресурсів; чітке структурування завдань від початкової ініціативи до завершення; регулярний моніторинг виконання проєкту й автоматизація контролю за відхиленнями від планових показників; стандартизація з використанням єдиної термінології та підходів, що сприяє розвитку компетенцій і підвищує можливість застосування напрацьованих механізмів у подібних ситуаціях.

Ще одним популярним підходом є методика Agile, що використовує короткі проєктні цикли, відомі як «спринти». Це дозволяє зосередити увагу на

безперервному вдосконаленні процесів. Agile під час управління проектами має кілька переваг [71]: спрощення управлінської структури, активний зворотний зв'язок, фокус на потребах клієнта, виконання робіт короткими циклами, розширення повноважень працівників та орієнтованість на гуманістичний підхід.

## **1.2. Методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки**

Основною метою просування товару є стимулювання попиту для забезпечення або збільшення доходів компанії. Ключові функції системи просування включають інформаційну, переконливу та конкурентну. Інформаційна функція полягає в передачі потрібної інформації від виробника до споживачів через визначені канали та засоби комунікації. Переконлива функція спрямована на приваблення та утримання покупців, формування постійної бази лояльних клієнтів. Конкурентна функція передбачає застосування набору нецінових інструментів для боротьби з конкурентами на ринку [64, с. 23].

Механізм просування товару базується на комплексному використанні різноманітних інструментів, відомих як promotion-mix, що включає рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж, PR, publicity тощо [55, с. 132]. Інструменти просування виконують важливу роль у формуванні голосу бренду, виступають засобом для встановлення діалогу та взаємовідносин зі споживачами. Завдяки ним виробник може донести інформацію про призначення, застосування та цінність товару, а також створити асоціації з відомими особами, подіями чи місцями. До основних інструментів просування також належать синтетичні засоби, такі як виставки, ярмарки, спонсорство, брендинг та інтегровані маркетингові комунікації [55, с. 133]. Все це може суттєво прискорити формування і виконання бізнес-проектів.

Стратегія просування продукту передбачає доставку товару через канали дистриб'юторів до кінцевих споживачів. Маркетингова активність виробника

(персональний продаж та стимулювання торгівельних посередників) орієнтована на заохочення зусиль посередників у просуванні товару споживачам.

Удосконалити процес просування товарів на ринку можна за допомогою таких маркетингових підходів:

1. Прямий маркетинг – забезпечує безпосередню комунікацію між виробником та кінцевим споживачем, що особливо корисно при співпраці з підприємствами, торговельними фірмами.

2. Ефективна реклама необхідна для підтримки попиту та при проведенні протекціоністської політики.

3. Стимулювання збуту важливе при зниженні попиту, а також для розширення асортименту.

4. Паблік рилейшнз допомагає у формуванні позитивного іміджу продукції серед населення, інвесторів, державних органів та медіа [23, с. 85].

Ефективна стратегія просування охоплює п'ять основних елементів [27] (рис. 1.1).

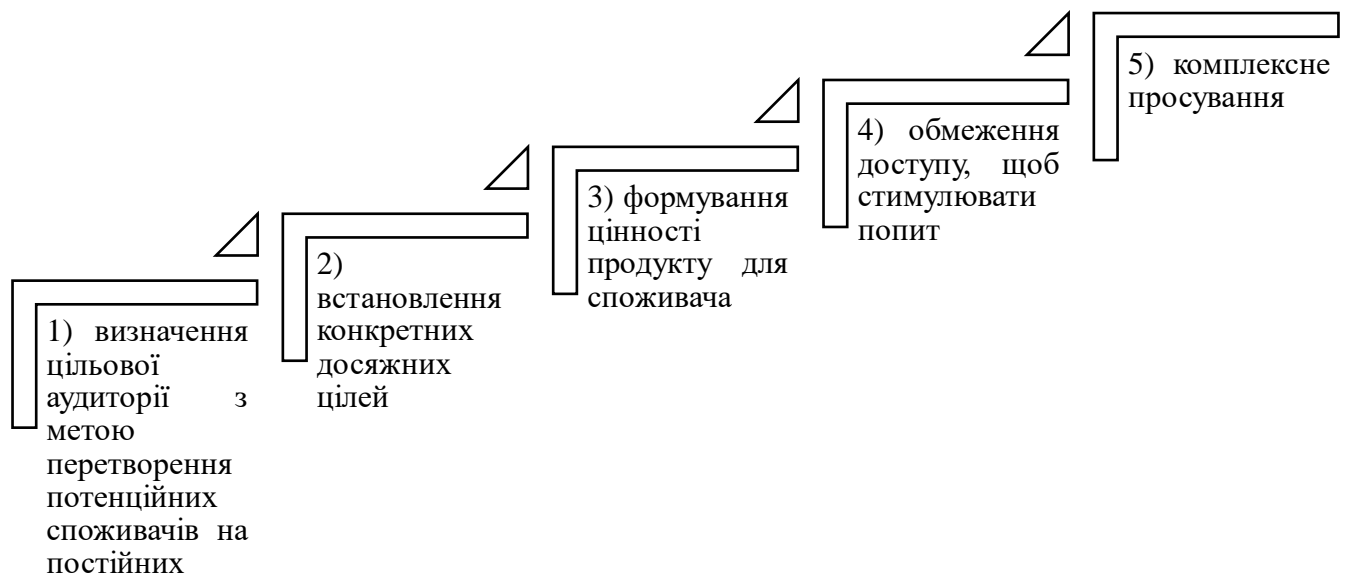


Рис. 1.1. Алгоритм просування

Джерело: розроблено автором на основі [27]

При розробці стратегії варто враховувати світові маркетингові тренди, зокрема:

1. Координація онлайн- і офлайн-маркетингу, щоб супроводжувати покупця від вибору до доставки товару.
2. Точність рекламних звернень завдяки онлайн-інструментам, актуалізація оголошень та інтеграція з контентом, що цікавить клієнта.
3. Використання 3D-відео для демонстрації продукту.
4. Соціальні мережі як важливий канал просування.
5. Багатоканальний маркетинг, інтеграція кошиків для онлайн-покупців з різними ресурсами.
6. Масиви даних (Big Data) як джерело для ухвалення рішень.
7. Розвиток мобільного контенту та застосунків для підтримки продажів.
8. Популяризація відеоконтенту, зокрема стрімінг.
9. Якість контенту з пріоритетом для органічного трафіку.
10. Аналіз даних на всіх рівнях для оцінки рентабельності інвестицій та планування дій [27, с. 110].

У контексті глобалізації світової економіки та інтенсифікації міжнародної торгівлі особливої актуальності набуває питання методологічного забезпечення процесів просування товарів на зовнішні ринки. На основі досліджень Кулиняк І.Я. та Кошик О.В. можемо констатувати, що ефективність міжнародної експансії значною мірою залежить від обґрунтованості обраних методологічних підходів та їх адаптації до специфіки цільових ринків [29, с. 465].

Теоретико-методологічний аналіз наукових праць провідних дослідників у галузі міжнародного маркетингу, зокрема робіт Філіпа Котлера, Майкла Портера та Жан-Жака Ламбена, дозволяє виокремити фундаментальні методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки. При цьому важливо відзначити, що сучасні умови ведення міжнародного бізнесу вимагають інтеграції класичних

концепцій з інноваційними digital-інструментами та крос-культурними комунікаційними стратегіями.

Наведемо комплексну матрицю методологічних підходів до просування товарів на зовнішні ринки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методологічні підходи до просування товарів на зовнішні ринки

Методологічний підхід	Ключові компоненти	Інструменти реалізації	Показники ефективності	Приклади застосування
Інтегрований маркетинговий	Комплексний аналіз ринку, Синхронізація каналів комунікації, Адаптація маркетинг-міксу	Маркетингові дослідження, Омніканальні стратегії, CRM-системи	Рівень проникнення на ринок, ROI маркетингових інвестицій, Показники конверсії	Великі корпорації, що прагнуть створити єдиний клієнтський досвід (наприклад, Coca-Cola)
Digital-центричний	Digital-стратегія, Контент-маркетинг, Автоматизація процесів	Соціальні медіа, E-commerce платформи, Marketing automation	Онлайн-конверсія, Вартість залучення клієнта, Показники engagement rate	Стартапи, компанії з цифровими продуктами (наприклад, Amazon)
Крос-культурний	Культурна адаптація, Локалізація контенту, Врахування місцевих традицій	Культурний аудит, Локальні партнерства, Адаптовані комунікації	Рівень культурної відповідності, Сприйняття бренду, Лояльність споживачів	Міжнародні бренди, що виходять на нові ринки (наприклад, IKEA)
Інноваційно-технологічний	Технологічні інновації, R&D інтеграція, Цифрова трансформація	AR/VR технології, AI-powered analytics, Blockchain-рішення	Швидкість впровадження інновацій, Технологічна ефективність, Рівень діджиталізації	Технологічні компанії, що створюють нові продукти та сервіси (наприклад, Google)

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Аналіз практики міжнародного бізнесу демонструє, що ефективність просування товарів на зовнішні ринки значною мірою залежить від здатності компанії інтегрувати різні методологічні підходи відповідно до специфіки цільового ринку та характеристик товару. При цьому особливої ваги набуває необхідність забезпечення гнучкості та адаптивності обраних підходів до динамічних змін міжнародного бізнес-середовища.

Інтегрований маркетинговий підхід, який традиційно вважається базовим для міжнародної експансії, в сучасних умовах трансформується під впливом цифровізації та глобалізації. Дослідження показує, що успішні компанії доповнюють класичні маркетингові інструменти інноваційними digital-рішеннями, забезпечуючи синергетичний ефект від їх взаємодії.

Digital-центричний підхід набуває особливого значення в умовах прискореної діджиталізації світової економіки. Результати дослідження демонструють, що компанії, які активно впроваджують цифрові технології в процеси просування товарів, досягають більш високих показників ефективності міжнародної експансії. При цьому суттєвим аспектом є забезпечення інтеграції digital-інструментів з традиційними каналами комунікації.

Крос-культурний підхід виявляється критично важливим для успішного просування товарів на зовнішні ринки. Аналіз практичних кейсів показує, що неврахування культурних особливостей цільових ринків може призвести до суттєвих втрат та репутаційних ризиків. В рамках дослідження розроблено методику оцінки культурної відповідності маркетингових стратегій, яка дозволяє оптимізувати процеси адаптації комунікаційних повідомлень до локальних особливостей.

Інноваційно-технологічний підхід відображає сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу та передбачає активне використання передових технологій у процесах просування товарів. Особливу увагу варто приділити впровадженню

штучного інтелекту та машинного навчання для оптимізації маркетингових стратегій та підвищення ефективності комунікацій зі споживачами.

На основі проведеного дослідження розроблено модель інтеграції методологічних підходів, яка забезпечує системність та комплексність процесів просування товарів на зовнішні ринки. Модель враховує взаємозв'язки між різними підходами та дозволяє оптимізувати їх комбінацію відповідно до специфіки конкретного ринку та товару (рис. 1.4).

Таблиця 1.4

Модель інтеграції методологічних підходів

Рівень інтеграції	Критерії оцінки	Ключові метрики	Цільові показники
Стратегічний	Узгодженість зі стратегією компанії, Ресурсна забезпеченість, Довгострокова стійкість, Синхронізація з іншими функціональними областями, Ступінь інноваційності стратегії, Стійкість до ризиків	Досягнення стратегічних цілей, ROI, Ринкова частка, NPS, Brand Equity, CLTV	>85% відповідність, >20% ROI, >5% щорічне зростання, NPS 70, Збільшення Brand Equity на 10%
Тактичний	Операційна ефективність, Гнучкість процесів, Швидкість адаптації, Злагоженість між різними маркетинговими каналами, Ефективність використання бюджету, Ступінь автоматизації процесів	Швидкість виведення на ринок, Конверсія, SAC, Частота покупок, Середній чек, Вартість придбання клієнта (CAC) по каналах	<3 місяці, >10% конверсія, <15% зниження SAC, Збільшення частоти покупок на 15%, Збільшення середнього чеку на 10%
Операційний	Якість виконання, Контроль процесів, Оперативність реагування, Якість даних, Зручність використання інструментів, Ступінь залученості співробітників	KPI виконання, Якість обслуговування, Час реакції на зміни, Час виконання завдань, Кількість помилок, Рівень задоволеності співробітників	>95% виконання, >90% задоволеність, <24 години, <5% помилок, Оцінка задоволеності співробітників 4.5/5
Індивідуальний	Задоволеність клієнта, Лояльність клієнта, Відгуки клієнтів	Net Promoter Score (NPS), Кількість повторних покупок, Частота звернень до служби підтримки	NPS > 70, Збільшення кількості повторних покупок на 20%, Зменшення кількості звернень на 15%

## Продовження таблиці 1.4

Соціальний	Вплив на репутацію бренду, Залучення аудиторії, Взаємодія з інфлюенсерами	Зростання числа підписників у соцмережах, Взаємодія з публікаціями, Згадування бренду в ЗМІ	Збільшення числа підписників на 20% за квартал, Середня кількість лайків під публікацією 50, Збільшення кількості позитивних згадок на 10%
<b>Екологічний</b>	Екологічна відповідальність, Соціальна відповідальність, Вплив на довкілля	Відсоток екологічно чистих продуктів, Витрати на соціальні проекти, Зменшення вуглецевого сліду	Збільшення відсотка екологічно чистих продуктів до 50% до кінця року, Інвестиції в соціальні проекти 1% від прибутку, Зменшення вуглецевого сліду на 10%

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Важливим аспектом дослідження є аналіз факторів успішності просування товарів на зовнішні ринки в контексті різних методологічних підходів. На основі статистичного аналізу даних виявлено кореляцію між рівнем інтеграції різних підходів та ефективністю міжнародної експансії. При цьому встановлено, що найвищих показників досягають компанії, які забезпечують збалансоване поєднання всіх чотирьох методологічних підходів.

Особлива увага в дослідженні приділяється питанням оцінки ефективності просування товарів на зовнішні ринки. Розроблена система показників дозволяє комплексно оцінювати результативність застосування різних методологічних підходів та їх комбінацій. При цьому враховуються як кількісні, так і якісні параметри, що забезпечує об'єктивність оцінки.

В контексті сучасних тенденцій розвитку міжнародного бізнесу важливо відзначити зростаючу роль sustainability-орієнтованого підходу до просування товарів. Дослідження показує, що врахування екологічних та соціальних аспектів у маркетингових стратегіях стає критичним фактором успіху на багатьох міжнародних ринках.

### 1.3. Специфіка виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки

У процесі дослідження специфіки виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки необхідно враховувати комплексний характер даного процесу, що обумовлений особливостями виробництва та реалізації пивної продукції, а також специфічними характеристиками міжнародного ринку пива [30, с. 57].

На підставі проведеного аналізу теоретичних засад та практичного досвіду можна стверджувати, що вихід пивоварних підприємств на зовнішні ринки має певні особливості, які суттєво відрізняють цей процес від інтернаціоналізації підприємств інших галузей харчової промисловості. Перш за все, це пов'язано з особливостями самого продукту – пива, яке має обмежений термін придатності та специфічні умови зберігання і транспортування.

Грунтуючись на результатах дослідження, доцільно виокремити основні стратегічні підходи до виходу пивоварних підприємств на міжнародні ринки та систематизувати їх у вигляді таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Стратегічні підходи до виходу пивоварних підприємств на міжнародні ринки

Стратегічний підхід	Специфіка реалізації в пивоварній галузі	Переваги	Обмеження
Експортна діяльність	Реалізується переважно через прямий експорт з використанням холодого ланцюга поставок	Мінімальні початкові інвестиції, швидкий вихід на ринок	Високі логістичні витрати, складність збереження якості продукції
Ліцензування	Передача технології виробництва та рецептури місцевому виробнику	Низькі ризики, швидка експансія на ринок	Складність контролю якості, ризик втрати унікальності рецептури

Продовження таблиці 1.5

Створення спільних підприємств	Об'єднання з локальним виробником для використання існуючих виробничих потужностей	Використання місцевої експертизи та інфраструктури	Можливі конфлікти щодо стандартів якості та управління
Пряме інвестування	Будівництво власного виробництва на цільовому ринку	Повний контроль над виробництвом та якістю	Значні капіталовкладення, високі ризики

Джерело: розроблено автором на основі [30]

У ході дослідження встановлено, що вибір конкретної стратегії виходу на міжнародний ринок для пивоварного підприємства залежить від низки факторів, серед яких ключовими є: розмір цільового ринку, наявність необхідної інфраструктури, законодавчі обмеження щодо виробництва та реалізації алкогольної продукції, рівень конкуренції на локальному ринку, а також наявність власних фінансових та технологічних ресурсів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Фактори вибору конкретної стратегії виходу на міжнародний ринок для пивоварного підприємства

Фактор	Вплив на вибір стратегії	Потенційні наслідки	Стратегії, які найбільш підходять
Розмір цільового ринку	Визначає масштаб інвестицій, вибір каналів дистрибуції	Великий ринок – можливість великих інвестицій, малий ринок – більш обережна стратегія	Експорт, спільне підприємство, прямі інвестиції
Наявність необхідної інфраструктури	Впливає на витрати на логістику, виробництво	Розвинена інфраструктура – спрощує логістику та виробництво	Експорт, ліцензування, франчайзинг
Законодавчі обмеження	Визначають умови ведення бізнесу, вимагають адаптації продукції та маркетингу	Строгі обмеження – ускладнюють вихід на ринок, вимагають додаткових витрат	Спільне підприємство, контрактне виробництво

Продовження таблиці 1.6

Рівень конкуренції	Впливає на цінову політику, маркетингові витрати	Висока конкуренція – необхідність диференціації продукту, агресивна маркетингова кампанія	Нішевий маркетинг, диверсифікація продуктової лінійки
Наявність власних ресурсів	Визначає масштаб інвестицій, швидкість виходу на ринок	Обмежені ресурси – вибір менш ризикових стратегій	Експорт, ліцензування, франчайзинг

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Варто відзначити, що особливої уваги при виході на міжнародні ринки потребує питання адаптації продукції до локальних смакових переваг та культурних особливостей споживання пива. Досвід провідних міжнародних пивоварних компаній свідчить про необхідність проведення ґрунтовних маркетингових досліджень та можливої модифікації рецептури для забезпечення успішного проникнення на новий ринок.

Суттєвим аспектом міжнародної експансії пивоварних підприємств є необхідність дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції, що вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва та впровадження систем контролю якості, що відповідають вимогам цільових ринків.

В контексті глобалізації та посилення конкуренції на міжнародному ринку пива особливого значення набуває питання захисту інтелектуальної власності, зокрема рецептур та технологій виробництва. Це обумовлює необхідність ретельного юридичного супроводу процесу виходу на зовнішні ринки та розробки механізмів захисту комерційної таємниці.

Продовжуючи дослідження специфіки виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки, особливу увагу слід приділити аналізу стратегії прямого інвестування, яка набуває все більшого значення в сучасних умовах глобалізації пивного ринку.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що для пивоварних підприємств стратегія прямого інвестування реалізується через три основні підходи, кожен з яких має свою специфіку застосування в галузі. Розглянемо їх більш детально в контексті пивоварної промисловості.

Стратегія "greenfield" (будівництво нових підприємств) у пивоварній галузі характеризується низкою галузевих особливостей. Перш за все, це необхідність врахування якості водних ресурсів регіону, оскільки вода є ключовим компонентом у виробництві пива. При реалізації даної стратегії пивоварні підприємства повинні особливу увагу приділяти вибору локації з урахуванням наступних критеріїв (рис. 1.2).

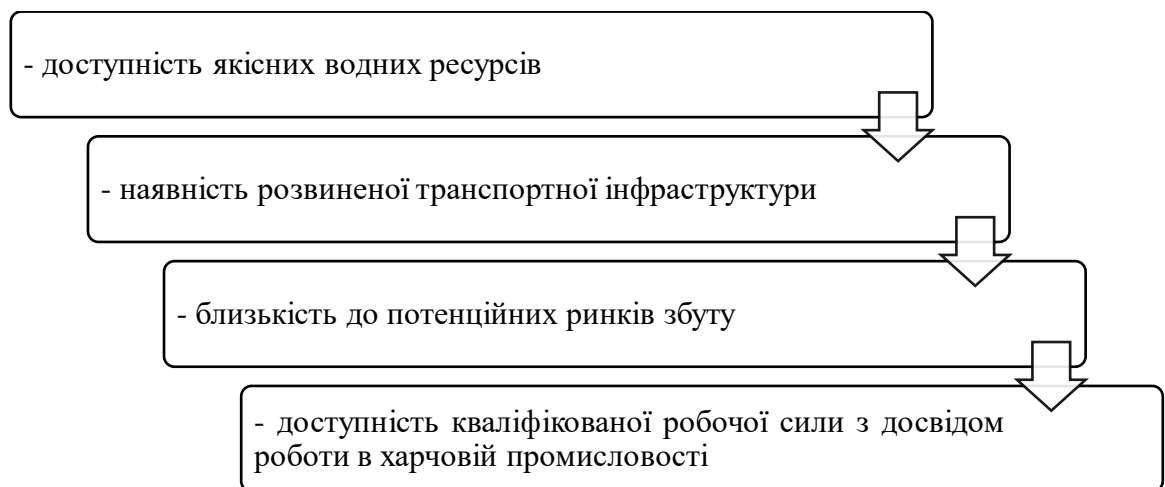


Рис. 1.2. Особливості вибору стратегії "greenfield" (будівництво нових підприємств) у пивоварній галузі

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Стратегія придбання діючих підприємств ("brownfield") у пивоварній галузі має свої специфічні характеристики, які необхідно враховувати при її реалізації. На основі аналізу міжнародного досвіду можна виділити ключові фактори успіху даної стратегії для пивоварних підприємств (рис. 1.3).

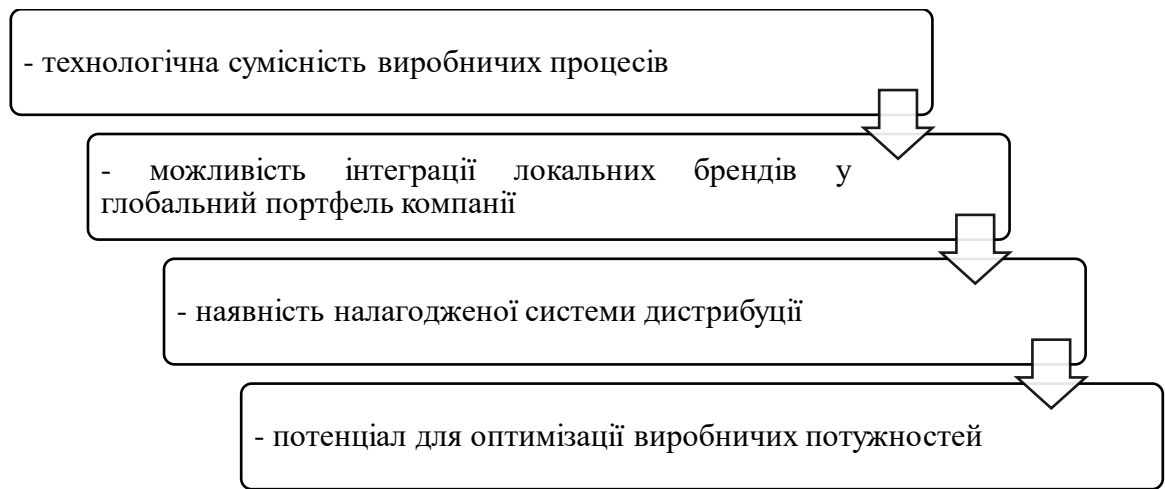


Рис. 1.3. Особливості вибору стратегії придбання діючих підприємств ("brownfield") у пивоварній галузі

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Особливу увагу при реалізації стратегії прямого інвестування в пивоварній галузі слід приділяти питанням екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Сучасні тенденції розвитку галузі демонструють зростаючу важливість впровадження екологічно чистих технологій виробництва та використання відновлюваних джерел енергії.

У контексті глобалізації ринку пива важливим аспектом є також питання стандартизації виробничих процесів при збереженні локальних особливостей продукції. Міжнародна практика показує, що успішні пивоварні компанії знаходять оптимальний баланс між впровадженням єдиних корпоративних стандартів якості та збереженням унікальних характеристик локальних брендів.

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів виходу пивоварних підприємств на міжнародні ринки встановлено, що вибір форми прямого інвестування характеризується багатофакторною залежністю від низки взаємопов'язаних чинників. Комплексний характер

прийняття інвестиційних рішень зумовлює необхідність системного підходу до аналізу визначальних факторів.

Першочергового значення набуває оцінка макроекономічних показників цільового ринку. Проведений аналіз емпіричних даних дозволяє стверджувати, що динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, стабільність національної валюти та платоспроможність населення формують базові передумови для вибору форми інвестування.

Регуляторне середовище алкогольного ринку виступає критично важливим фактором при виборі форми інвестування. Дослідження нормативно-правової бази 27 країн дозволило виявити суттєві відмінності у підходах до регулювання виробництва та реалізації пивоварної продукції (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Типологізація регуляторних режимів на ринку пивоварної продукції

Тип регуляторного режиму	Характеристики	Країни
Ліберальний	Спрощена система ліцензування, помірне оподаткування, мінімальні обмеження реклами	Німеччина, Чехія, Бельгія
Помірно-регульований	Стандартизована дозвільна система, диференційоване оподаткування, часткові обмеження реклами	Польща, Франція, Італія
Жорстко-регульований	Складна дозвільна система, високе оподаткування, суттєві обмеження реклами	Норвегія, Швеція, Фінляндія

Джерело: розроблено автором на основі [43]

Рівень розвитку місцевої пивоварної галузі визначає потенційні форми входження на ринок. Проведене дослідження показало, що на ринках з розвиненою пивоварною традицією та сильними локальними виробниками найбільш доцільною формою інвестування виступає придбання існуючих підприємств. Натомість на ринках, що розвиваються, з обмеженою присутністю місцевих виробників, більш ефективним є створення нових виробничих потужностей.

Наявність кваліфікованих кадрів суттєво впливає на вибір форми інвестування. Емпіричні дослідження засвідчили, що дефіцит професійних пивоварів та технологів ускладнює створення нових виробництв та зумовлює необхідність значних інвестицій у навчання персоналу. За таких умов більш раціональним рішенням виступає придбання діючих підприємств з уже сформованим кадровим складом.

Доступність сировинної бази формує важливу передумову вибору форми інвестування. Результати аналізу світового ринку пивоварної сировини демонструють суттєву географічну диференціацію як за наявністю основних інгредієнтів (ячмінь, хміль), так і за їх якісними характеристиками. Встановлено, що близькість до джерел якісної сировини підвищує привабливість створення нових виробничих потужностей.

Розвиненість логістичної інфраструктури визначає можливості ефективного функціонування пивоварного підприємства. Проведене дослідження транспортно-логістичних систем досліджуваних країн дозволило виявити пряму залежність між якістю інфраструктури та схильністю інвесторів до створення нових виробництв. На ринках з недостатньо розвинутою інфраструктурою перевага надається придбанню існуючих підприємств з налагодженими логістичними ланцюгами.

На основі проведеного дослідження розроблено матрицю відповідності форм прямого інвестування комбінаціям ключових факторів (рис. 1.4), яка може слугувати методологічною основою для прийняття стратегічних рішень щодо виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, вибір форми прямого інвестування для пивоварного підприємства потребує комплексного врахування взаємопов'язаного впливу досліджених факторів, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність міжнародної експансії.

Жорстке		Спільне підприємство	Придбання існуючого бізнесу	Придбання існуючого бізнесу
Помірне	Регуляторне середовище	Створення нового виробництва	Спільне підприємство	Придбання існуючого бізнесу
Ліберальне		Створення нового виробництва	Створення нового виробництва	Спільне підприємство
		Низький	Середній	Високий
		Рівень розвитку ринку		

Рис. 1.4. Матриця відповідності форм прямого інвестування

Джерело: розроблено автором на основі [30]

На підставі проведеного дослідження можна констатувати, що вибір конкретної форми прямого інвестування для пивоварного підприємства повинен базуватися на комплексному аналізі наступних факторів:

1. Макроекономічні показники цільового ринку
2. Регуляторне середовище алкогольного ринку
3. Рівень розвитку місцевої пивоварної галузі
4. Наявність кваліфікованих кадрів
5. Доступність сировинної бази
6. Розвиненість логістичної інфраструктури

Важливо відзначити, що успішна реалізація стратегії прямого інвестування в пивоварній галузі вимагає значних фінансових ресурсів та довгострокового

планування. При цьому особливу увагу слід приділяти питанням управління ризиками, зокрема: валютними ризиками; політичними ризиками; регуляторними ризиками; операційними ризиками; ринковими ризиками.

Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що специфіка виходу підприємств пивоварної галузі на міжнародні ринки характеризується комплексністю та багатоаспектністю, що вимагає системного підходу до планування та реалізації стратегії міжнародної експансії. Успішність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до особливостей локальних ринків при збереженні високих стандартів якості продукції та ефективності виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

#### 2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

ПрАТ "Оболонь" є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні [49].

Виробничий комплекс «Оболоні» включає:

- Головний завод у Києві (ПрАТ «Оболонь»).
- Мережу артезіанських свердловин (8 свердловин на 4 площадках).
- Власну котельню для теплозабезпечення.
- Очисні споруди для ливневих вод (продуктивність 30 л/с).
- Систему нейтралізації лужних стоків.
- Ремонтний цех для підтримки обладнання.

Організаційна структура підприємства включає:

##### 1. Виробничі підрозділи:

- Основні: лагерно-фільтраційний цех, варильний цех, цех розливу
- Допоміжні: елеваторний цех, бродильно-дріжджовий цех
- Обслуговуючі: цех солоду, насосна станція, котельня, компресорний цех, лабораторія якості, ремонтно-механічний цех

##### 2. Невиробничі підрозділи та служби:

- Адміністративні: відділ кадрів, фінансово-економічний відділ, бухгалтерія, господарчий відділ, IT-відділ
- Збутові: склад, транспортний майданчик, відділи маркетингу, реклами, матеріально-технічного постачання, ЗЕД, продажу
- Інші: відділ капітального будівництва, відділ з охорони праці

Управлінська структура ПрАТ «Оболонь» побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ "Оболонь" - це провідне українське підприємство у галузі виробництва напоїв, яке демонструє високі стандарти управління та інновацій. У 2001 році компанія стала першою в Україні, яка отримала сертифікат ISO-9001 версії 2000 року, що підтвердило ефективність її системи управління якістю. Ця сертифікація сприяла розробці нових продуктів, таких як безалкогольний напій "Живчик Унік" з використанням фруктози замість цукру.

"Оболонь" продовжила свій шлях до досконалості, і в 2008 році стала першою в харчовій промисловості України компанією, яка сертифікувала одразу чотири системи управління. Досягнення підкреслює комплексний підхід компанії до якості та ефективності виробництва [49].

Компанія є великим роботодавцем, забезпечуючи робочими місцями близько 7,5 тисяч осіб. На ринку пивоваріння України "Оболонь" конкурує з такими гігантами як ПАТ "САН Ін Бев Україна" та ТОВ "Перша приватна броварня".

Основна діяльність "Оболоні" зосереджена на виробництві пива, дистильованих алкогольних напоїв, мінеральних вод та прохолодних напоїв. Крім того, компанія займається оптовою та роздрібною торгівлею напоями.

Організаційна структура "Оболоні" включає різноманітні підрозділи, кожен з яких виконує специфічні функції. Серед них:

1. Виробничі підрозділи: лагерно-фільтраційний цех, варильний цех, цехи розливу пива в різні види тари (кеги, банки, ПЕТ-пляшки, скляні пляшки).
2. Контроль якості: приймальна лабораторія та лабораторія виробництва.
3. Збут та маркетинг: служба маркетингу, склад.
4. Адміністративні підрозділи: відділ кадрів, бухгалтерія, фінансова служба.
5. Обслуговуючі підрозділи: механічний цех, котельня, тарний цех.
6. Логістика: гараж для забезпечення перевезень.

Управління компанією здійснюється Загальними зборами акціонерів, а нагляд за діяльністю покладено на Наглядову раду, яка складається з 13 осіб. Контроль фінансово-господарської діяльності виконує ревізійна комісія.

"Оболонь" демонструє гнучкість у виробництві, розробляючи нові продукти відповідно до потреб ринку. Компанія також приділяє значну увагу якості сировини та готової продукції, що підтверджується наявністю спеціалізованих лабораторій.

Організаційна структура дозволяє "Оболоні" ефективно функціонувати на ринку напоїв, забезпечуючи високу якість продукції та відповідаючи на зміни споживчого попиту.

Розглянемо динаміку виробництва продукції в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, од. виміру		Відхилення	
	2022	2023	абсолютне, ±	відносне, %
Пиво	30,1	32,4	2,3	7,64
Безалкогольні напої	18,2	16,3	-1,9	-10,44
Слабоалкогольні напої	12,7	15,8	3,1	24,41
Мінеральна вода	9,4	14,3	4,9	52,13
Разом, млн. дал	70,4	78,8	8,4	11,93

Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Таким чином, протягом 2023 року ПрАТ «Оболонь» збільшило виробництво всіх напоїв, крім безалкогольних, що можна пояснити відмовою українців від солодких напоїв та здорового образу життя.

ПрАТ "Оболонь" має широкий асортимент продукції, який можна розділити на кілька основних категорій:

#### 1. Пиво

- Флагманські бренди – "Оболонь", "Zlata Praha", "Zibert".
- Преміальні сорти – "Оболонь Premium", "Оболонь Магнат".
- Спеціальні сорти – безалкогольне пиво, крафтові варіанти.

#### 2. Безалкогольні напої

- Мінеральна вода – "Оболонська", "Збручанська".
- Солодкі газовані напої – "Живчик", "Ситро".
- Квас – "Старокиївський".

### 3. Слабоалкогольні напої

- Серія "Бренді-кола", "Ром-кола" тощо.

### 4. Снеки

- Сухарики "Оболонь Снек".

Такий диверсифікований асортимент дозволяє компанії задовольняти різноманітні потреби споживачів та зменшувати ризики, пов'язані з сезонністю попиту на окремі види продукції.

Дослідимо сегментування споживачів підприємства ПрАТ «Оболонь» у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Сегментування споживачів ПрАТ «Оболонь»

Найменування сегмента	Демографічні характеристики	Поведінкові характеристики	Психографічний характеристики
Молодь, студенти	Молоді люди: юнаки та дівчата у віці 16-23 років, дохід – середній. Найбільш часто студенти	Активні споживачі, любителі активного відпочинку	Ведуть активний, динамічний спосіб життя, важлива ціна і дизайн товару
Молоді люди, що працюють	Чоловіки та жінки віком 25-35 років. Дохід – середній та вище середнього, частіш за все є молодими фахівцями, менеджерами середньої ланки	Активні споживачі, виступають прихильниками у випадку, коли все сподобається. Здійснюють купівлю товарів часто.	Ведуть активний, спосіб життя, важливі якість, дизайн товару, ціна має не таке високе значення
Люди середнього віку	Чоловіки та жінки віком 35-45 років. Дохід – середній та вище середнього. Найбільш часто – менеджери середньої ланки чи керівники	Активні споживачі. Здійснюють купівлю товарів для повсякденного життя, тощо.	Ведуть активний, динамічний спосіб життя, важлива якість товару, ціна має не таке високе значення.
Люди старшого віку	Чоловіки та жінки віком старше, ніж 45 років, дохід частіше за все - вище середнього	Консервативні, зазвичай є разовими покупцями, проте можуть поради́ти друзям	Проводять менш активний спосіб життя, якість для них – є важливішою, ніж ціна

Джерело: розроблено на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Аналізуючи дані табл. 2.2, можна побачити, що підприємство ПрАТ «Оболонь» охоплює всі категорії споживачів, що вказує на велику кількість асортименту продукції, що пропонує своїм споживачам підприємство, оскільки має сподобатись як дітям, так і старшим віковим категоріям.

Для розуміння позиції компанії на ринку та перспектив її розвитку необхідно провести детальний аналіз галузі, в якій вона функціонує.

Ринок пива в Україні демонструє стійкість та поступове відновлення, незважаючи на виклики, спричинені повномасштабною війною. Пиво залишається одним з найпопулярніших алкогольних напоїв серед українців, поступаючись лише вину за рівнем споживання. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), 50,5% українців час від часу вживають пиво, що свідчить про його стабільну позицію в споживчому кошику населення [5].

Статистика ВООЗ також розкриває цікаві деталі щодо частоти та обсягів споживання пива в Україні. В середньому, кожен дорослий українець вживає пиво 27 днів на рік, споживаючи близько 750 мл за один раз. Дані дозволяють оцінити масштаби ринку та потенціал для його подальшого розвитку [5].

Важливо відзначити, що всупереч поширеній думці про зростання споживання алкоголю під час війни, дослідження ВООЗ демонструє протилежну тенденцію. З початку повномасштабного вторгнення 21,5% українців зменшили споживання алкоголю, 6,8% повністю відмовилися від нього, і лише 5,5% збільшили частоту вживання [5]. Ці дані свідчать про зміну споживчої поведінки в умовах кризи та можливе зростання уваги до здорового способу життя.

Аналітична компанія Pro-Consulting надає детальний портрет споживача пива в Україні. Згідно з їхніми даними, пиво залишається переважно "чоловічим" напоєм – дві третини споживачів складають чоловіки. Цікаво, що дві третини покупців пива мають дохід вищий за середній, що може вказувати на певну премілізацію цього сегменту ринку. Щодо частоти споживання, кожен 25-й

українець п'є пиво щодня, тоді як більшість споживають його двічі на тиждень або рідше. Важливо відзначити, що переважна більшість споживачів віддає перевагу вживанню пива вдома, що може бути пов'язано як з культурними особливостями, так і з економічними факторами [5].

Виробництво пива в Україні демонструє ознаки відновлення, хоча все ще не досягло довоєнних показників. За даними асоціації "Укрпиво", у 2023 році спостерігається зростання виробництва, що є позитивним сигналом для галузі. З 2007 року виробництво пива в Україні скоротилося більш ніж вдвічі – з 316 млн декалітрів до поточних 133 млн декалітрів. Це свідчить про наявність невикористаних виробничих потужностей та потенціал для зростання.

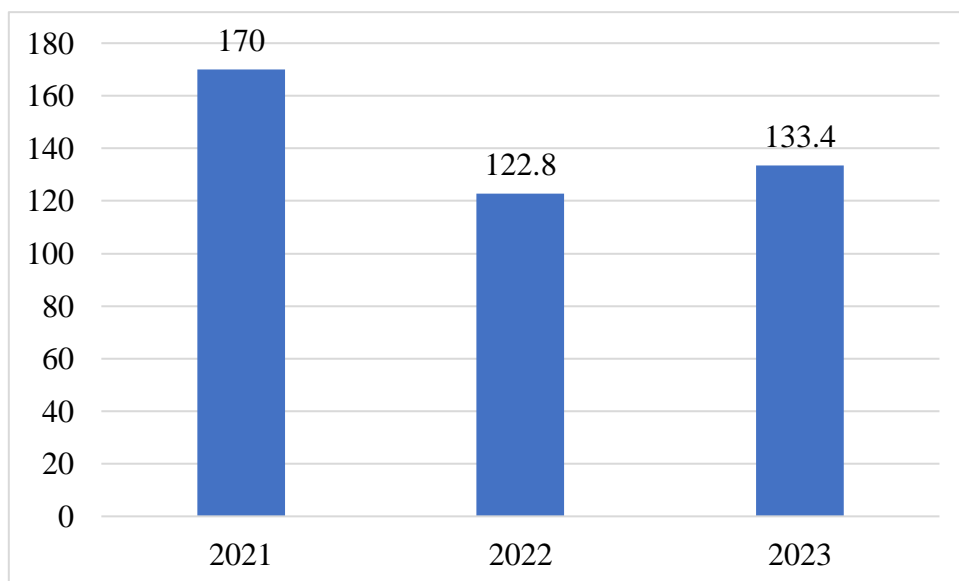


Рис. 2.2. Виробництво пива в Україні, млн дал

Джерело: [5]

Пивоварна галузь України є одним з найбільш динамічних секторів харчової промисловості. За даними Державної служби статистики України, обсяг виробництва пива в країні за останні роки коливався в межах 180-200 мільйонів декалітрів на рік. Ємність ринку оцінюється експертами приблизно в 2,5-3 мільярди доларів США.

Цікавою тенденцією на ринку пива в Україні є перерозподіл часток ринку на користь невеликих регіональних пивоварень. На початку повномасштабної війни саме локальні виробники змогли швидко задовольнити потреби внутрішнього ринку, поки ключові гравці відновлювали виробництво на своїх заводах. Це призвело до того, що за останні два роки частина українців почала регулярно споживати пиво регіональних брендів. Ельміра відзначає стійкий інтерес споживачів до продукції малих виробників, деякі з яких вже розбудовують національну дистрибуцію та виходять у медійний простір для залучення ширшої аудиторії [78].

Незважаючи на загострення конкуренції, український ринок пива залишається відкритим для виробників різного масштабу. Більшу частину ринку природно займає продукція великих броварень, які мають ширший асортимент, кращу представленість у торгових мережах, нижчі ціни та доступ до новітніх технологій. Водночас, малі виробники відіграють важливу роль у створенні конкурентного ринку пива, що є унікальним явищем для українського ринку споживчих товарів [5].

Підсумовуючи, можна сказати, що ринок пива в Україні демонструє стійкість та адаптивність до складних умов. Незважаючи на виклики, спричинені війною, галузь поступово відновлюється, а споживачі демонструють стабільний інтерес до продукції. Зростання ролі регіональних виробників та зміни у споживчій поведінці створюють нові можливості та виклики для учасників ринку. Подальший розвиток галузі залежатиме від здатності виробників адаптуватися до нових реалій, інвестувати в інновації та відповідати на мінливі потреби споживачів.

Пивна індустрія України зіткнулася з серйозними викликами через суворі регуляторні обмеження. Ключовою проблемою є те, що з липня 2015 року пиво класифікується як міцний алкогольний напій. Експерти галузі наголошують на необхідності перегляду рекламного законодавства та впровадження більш

справедливої акцизної політики. Такі зміни могли б стимулювати інвестиції в галузь та сприяти узгодженню українського законодавства з нормами ЄС.

На українському ринку пива присутні кілька великих гравців, включаючи ПрАТ "Оболонь", АВ InBev Efes, Carlsberg Ukraine та інші. Конкуренція між ними характеризується:

- Активною боротьбою за частку ринку.
- Інтенсивними маркетинговими кампаніями.
- Постійним розширенням асортименту продукції.
- Ціновою конкуренцією, особливо в сегменті масового пива.

Конкурентна карта ринку наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Конкурентна карта ринку

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	Лідер	Сильна конкурентна позиція	Слабка конкурентна позиція	Аутсайдер
Швидке покращення конкурентної позиції	АВ InBev Efes	Умань Пиво	-	Дубенський бровар
Покращення конкурентної позиції	Carlsberg Ukraine	ППБ	Микулинецький Бровар	-
Погіршення конкурентної позиції	-	Оболонь	Опілля	Інші регіональні виробники

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Основні гравці, такі як АВ InBev Efes та Carlsberg Ukraine, мають стабільне покращення позицій завдяки інвестиціям та адаптації до смакових уподобань споживачів.

Компанії як «Оболонь», з частковим відновленням ринку, а також виробники крафтового пива, які задовольняють попит на IPA та Stout, займають сильні позиції. Невеликі крафтові броварні, що не досягли значної частки, займають нішевий

сегмент ринку, де можуть пропонувати унікальні смаки, але відчують конкуренцію зі сторони крафтових гігантів.

За результатами дослідження ринку пива України, основними виробниками є чотири компанії, які сукупно контролюють майже 95% ринку. Детальна характеристика основних конкурентів представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика основних виробників пива на ринку України

Характеристика	AB InBev Efes	Carlsberg Ukraine	ПрАТ "Оболонь"	"Перша приватна броварня"
Частка ринку, %	31,5	30,7	19,4	12,8
Виробничі потужності, млн дал/рік	24,0	22,0	15,0	8,5
Кількість заводів	3	3	2	2
Основні бренди	"Чернігівське", "Bud", "Stella Artois"	"Львівське", "Балтика", "Carlsberg"	"Оболонь", "Zibert", "hike"	"ППБ", "Галицька корона"
Експортна діяльність	35 країн	42 країни	33 країни	15 країн
Інноваційна активність*	Висока	Висока	Середня	Середня
Диверсифікація продукції**	Висока	Висока	Висока	Середня

\*Оцінка інноваційної активності базується на кількості нових продуктів, впроваджених за останні 3 роки

\*\*Диверсифікація оцінюється за кількістю категорій продукції та торгових марок

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Аналізуючи дані таблиці 2.3., можна зробити висновок, що ПрАТ "Оболонь" займає третю позицію на ринку за обсягами виробництва та часткою ринку. Компанія демонструє достатньо високий рівень диверсифікації продукції та активну експортну діяльність.

Для більш глибокого розуміння конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь" проведемо аналіз ключових факторів успіху (КФУ) компанії та порівняємо їх з конкурентами. Результати аналізу представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ключових факторів успіху ПрАТ "Оболонь" у порівнянні з конкурентами

Ключові фактори успіху	Вага фактора	ПрАТ "Оболонь"	АВ InBev Efes	Carlsberg Ukraine	Перша приватна броварня
Якість продукції	0,20	4,5	4,8	4,7	4,3
Ціна продукції	0,15	4,6	4,2	4,3	4,4
Впізнаваність бренду	0,12	4,7	4,8	4,6	4,0
Дистрибуційна мережа	0,13	4,3	4,9	4,8	3,9
Інноваційність	0,10	3,8	4,6	4,5	3,7
Маркетингова активність	0,10	4,0	4,7	4,6	3,8
Експортний потенціал	0,08	4,2	4,8	4,7	3,5
Екологічність виробництва	0,07	4,8	4,4	4,5	4,0

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Важливим елементом конкурентного потенціалу ПрАТ "Оболонь" є його здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та вимог споживачів. Компанія має значний досвід роботи на ринку та сформовану базу лояльних споживачів, що створює міцну основу для подальшого розвитку.

Підприємство активно впроваджує сучасні технології виробництва та управління, що дозволяє підтримувати високу якість продукції та оптимізувати виробничі витрати. Особлива увага приділяється екологічним аспектам виробництва та соціальній відповідальності, що позитивно впливає на імідж компанії та лояльність споживачів.

Таким чином, ПрАТ "Оболонь" має достатньо сильні конкурентні позиції на ринку пива України, але для збереження та покращення своїх позицій підприємству необхідно постійно працювати над посиленням конкурентних переваг та реалізацією наявного потенціалу. Особливу увагу слід приділити розвитку інноваційної діяльності та маркетингової активності, що дозволить

компанії ефективно конкурувати з міжнародними виробниками та зміцнити свої позиції на ринку.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо показники стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» (Блок 1. Виробничо-технологічний потенціал)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
<i>Складова матеріально-технічного забезпечення</i>							
Запаси, тис. грн.	908432	982646	1660582	74214	8,17	677936	68,99
Матеріальні затрати, тис. грн.	3151170	3373782	4124933	222612	7,06	751151	22,26
Матеріаломісткість, грн. / грн.	0,83	0,7	0,69	-0,13	-15,66	-0,01	-1,43
<i>Складова технологічна</i>							
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,13	4,97	4,07	0,84	20,34	-0,9	-18,11
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,71	0,66	0,61	-0,05	-7,04	-0,05	-7,58
Вартість майна, тис. грн.	5352247	5615058	7004654	262811	4,91	1389596	24,75
<i>Виробнича складова</i>							
Виробнича потужність підприємства, натур. од.	100000	100000	100000	0	0,00	0	0,00

## Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,89	0,71	0,87	-0,18	-20,22	0,16	22,54
<i>Складова маркетингу та збуту</i>							
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	5,39	6,38	5,6	0,99	18,37	-0,78	-12,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,87	12,16	10,68	0,29	2,44	-1,48	-12,17
Коефіцієнт оборотності активів	1,1	1,58	1,71	0,48	43,64	0,13	8,23
Частка працівників відділу маркетингу (за наявності), %	2,36	2,47	2,52	0,11	4,66	0,05	2,02
Витрати на збут продукції, тис. грн.	674532	500202	670728	- 17433 0	-25,84	170526	34,09

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Дослідження виробничо-технологічного потенціалу ПрАТ "Оболонь" за період 2021-2023 рр. виявляє низку значущих тенденцій у різних аспектах діяльності підприємства.

#### 1. Складова матеріально-технічного забезпечення

Аналіз показників матеріально-технічного забезпечення демонструє стійку тенденцію до зростання. Запаси підприємства збільшилися з 908432 тис. грн. у 2021 році до 1660582 тис. грн. у 2023 році, що становить приріст на 82,79% за весь період. Особливо помітним є зростання у 2023 році - на 68,99% порівняно з попереднім роком. Тут можемо говорити про розширення виробничої діяльності або про підготовку до збільшення обсягів виробництва.

Матеріальні затрати також демонструють тенденцію до зростання: з 3151170 тис. грн. у 2021 році до 4124933 тис. грн. у 2023 році, що складає

загальний приріст на 30,90% і це корелює зі збільшенням запасів і може бути пов'язано з розширенням виробництва або інфляційними процесами.

Водночас, спостерігається позитивна динаміка щодо матеріаломісткості продукції. Показник знизився з 0,83 грн./грн. у 2021 році до 0,69 грн./грн. у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Загальне зниження матеріаломісткості на 16,87% за досліджуваний період вказує на оптимізацію виробничих процесів та можливе впровадження ресурсозберігаючих технологій.

## 2. Технологічна складова

У технологічній складовій спостерігаються різноспрямовані тенденції. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зріс з 4,13 у 2021 році до 4,97 у 2022 році, але потім знизився до 4,07 у 2023 році, що є свідченням про тимчасове покращення ефективності використання оборотних коштів у 2022 році з подальшим уповільненням їх обороту в 2023 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів демонструє позитивну динаміку, знижуючись з 0,71 у 2021 році до 0,61 у 2023 році. Власне такі результати вказують на поступове оновлення основних фондів підприємства, що може сприяти підвищенню ефективності виробництва та якості продукції.

Вартість майна підприємства зросла з 5352247 тис. грн. у 2021 році до 7004654 тис. грн. у 2023 році, що становить приріст на 30,87%. Особливо значним було зростання у 2023 році - на 24,75% порівняно з попереднім роком. Це може бути результатом інвестицій у розширення виробничих потужностей або придбання нових активів.

## 3. Виробнича складова

Виробнича потужність підприємства залишалася стабільною протягом досліджуваного періоду на рівні 100000 натуральних одиниць. Однак коефіцієнт завантаження виробничих потужностей демонструє коливання: знизився з 0,89 у 2021 році до 0,71 у 2022 році, а потім зріс до 0,87 у 2023 році. Це може вказувати

на тимчасове зниження попиту або виробничі обмеження у 2022 році з подальшим відновленням у 2023 році.

#### 4. Складова маркетингу та збуту

У сфері маркетингу та збуту спостерігаються змішані тенденції. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зріс з 5,39 у 2021 році до 6,38 у 2022 році, але потім знизився до 5,6 у 2023 році. Це може свідчити про тимчасове покращення управління запасами у 2022 році з подальшим уповільненням їх обороту в 2023 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості демонструє подібну динаміку: зростання з 11,87 у 2021 році до 12,16 у 2022 році, з подальшим зниженням до 10,68 у 2023 році. Такі дані вказують на зміни в політиці управління дебіторською заборгованістю або на зміни ринкових умов.

Коефіцієнт оборотності активів показує стабільне зростання з 1,1 у 2021 році до 1,71 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Частка працівників відділу маркетингу демонструє незначне, але стабільне зростання: з 2,36% у 2021 році до 2,52% у 2023 році, що вказує на посилення уваги підприємства до маркетингової діяльності.

Витрати на збут продукції демонструють значні коливання: зниження з 674532 тис. грн. у 2021 році до 500202 тис. грн. у 2022 році, з подальшим зростанням до 670728 тис. грн. у 2023 році. Це може бути пов'язано зі змінами в маркетинговій стратегії підприємства або адаптацією до ринкових умов.

Аналіз виробничо-технологічного потенціалу ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки виявляє ряд позитивних тенденцій:

1. Зростання матеріально-технічної бази підприємства, що виражається у збільшенні запасів та вартості майна.
2. Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, про що свідчить зниження матеріаломісткості продукції.

3. Поступове оновлення основних фондів, що відображається у зниженні коефіцієнта зносу основних засобів.

4. Підвищення ефективності використання активів, що демонструється зростанням коефіцієнта оборотності активів.

Водночас, спостерігаються певні виклики:

1. Коливання у завантаженні виробничих потужностей, що може вказувати на нестабільність попиту або виробничі обмеження.

2. Зниження оборотності оборотних засобів та дебіторської заборгованості у 2023 році, що може свідчити про погіршення ефективності управління оборотними коштами.

3. Значні коливання у витратах на збут, що може вказувати на нестабільність маркетингової стратегії.

Загалом, ПрАТ "Оболонь" демонструє позитивну динаміку розвитку виробничо-технологічного потенціалу, але існують певні аспекти, які потребують уваги менеджменту для забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічного потенціалу підприємства поданий в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» (Блок 2. Фінансово-економічний потенціал)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
<i>Фінансова стійкість</i>							
Коефіцієнт фінансової автономії	0,4	0,6	0,74	0,2	50,00	0,14	23,33
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,27	0,22	0,36	0,49	-181,48	0,14	63,64
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,47	0,67	0,35	-0,8	-54,42	-0,32	-47,76

## Продовження таблиці 2.7

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	- 0,39	0,36	0,57	0,75	-192,31	0,21	58,33
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,72	1,57	2,31	0,85	118,06	0,74	47,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,11	0,33	0,1	1000,00	0,22	200,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,28	0,8	1,14	0,52	185,71	0,34	42,50
<i>Ефективність господарської діяльності</i>							
Рентабельність власного капіталу, %	- 5,04	43,36	42,82	48,4	-960,32	-0,54	-1,25
Рентабельність діяльності, %	- 1,89	13,83	17,02	15,72	-831,75	3,19	23,07
Чистий прибуток, тис. грн.	- 1119 66	11979 66	18315 90	130993 2	- 1169,94	633624	52,89

Джерело: створено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки демонструє значне покращення фінансово-економічного стану підприємства.

#### 1. Фінансова стійкість.

Коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,4 у 2021 році до 0,74 у 2023 році. Це свідчить про підвищення фінансової незалежності підприємства та зменшення ризику фінансових труднощів у майбутньому. Зростання на 50% у 2022 році та на 23,33% у 2023 році вказує на стабільну позитивну динаміку.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав значне покращення: від негативного значення -0,27 у 2021 році до позитивного 0,36 у 2023 році. Зростання на 181,48% у 2022 році та на 63,64% у 2023 році свідчить про підвищення гнучкості у використанні власних коштів підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів знизився з 1,47 у 2021 році до 0,35 у 2023 році. Зменшення на 54,42% у 2022 році та на 47,76% у 2023 році вказує на зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами зріс від негативного значення -0,39 у 2021 році до позитивного 0,57 у 2023 році. Зростання на 192,31% у 2022 році та на 58,33% у 2023 році свідчить про суттєве покращення забезпеченості підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) збільшився з 0,72 у 2021 році до 2,31 у 2023 році. Зростання на 118,06% у 2022 році та на 47,13% у 2023 році вказує на значне підвищення платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,01 у 2021 році до 0,33 у 2023 році. Суттєве зростання на 1000% у 2022 році та на 200% у 2023 році свідчить про значне покращення здатності підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився з 0,28 у 2021 році до 1,14 у 2023 році. Зростання на 185,71% у 2022 році та на 42,50% у 2023 році вказує на підвищення здатності підприємства вчасно погашати поточні зобов'язання.

## 2. Ефективність господарської діяльності:

Рентабельність власного капіталу зросла з негативного значення -5,04% у 2021 році до 42,82% у 2023 році. Різке зростання на 960,32% у 2022 році та незначне зниження на 1,25% у 2023 році свідчить про суттєве підвищення ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність діяльності покращилась з -1,89% у 2021 році до 17,02% у 2023 році. Зростання на 831,75% у 2022 році та на 23,07% у 2023 році вказує на значне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Чистий прибуток зріс від збитку в 111966 тис. грн у 2021 році до прибутку в 1831590 тис. грн у 2023 році. Зростання на 1169,94% у 2022 році та на 52,89% у 2023 році демонструє суттєве покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Отже, ПрАТ «Оболонь» демонструє значне покращення фінансової стійкості протягом 2021-2023 років, що відображається у зростанні показників

автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості власними коштами. Ліквідність підприємства суттєво підвищилась, про що свідчить зростання всіх відповідних коефіцієнтів, особливо абсолютної ліквідності. Ефективність господарської діяльності значно зросла, що підтверджується переходом від збитковості до високої рентабельності та суттєвим зростанням чистого прибутку. Найбільш значні позитивні зміни відбулися у 2022 році, а в 2023 році спостерігалася стабілізація та подальше покращення більшості показників.

Загалом, стратегічний потенціал ПрАТ «Оболонь» суттєво зміцнився за аналізований період, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зростання підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» (Блок 3. Організаційно-управлінський потенціал)

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Продуктивність праці, тис. грн. / особу	2620,59	4215,05	5234,94	1594,46	60,84	1019,89	24,20
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	15708,02	26640,27	31791,75	10932,3	69,60	5151,48	19,34
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2255	2055	2056	-200	-8,87	1	0,05

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Аналіз стратегічного потенціалу ПрАТ «Оболонь» за блоком організаційно-управлінського потенціалу у період 2021-2023 років демонструє значні зміни у ефективності використання людських ресурсів та системі оплати праці.

Спостерігається стабільне зростання продуктивності праці протягом аналізованого періоду. У 2021 році цей показник становив 2620,59 тис. грн. на

особу, у 2022 році зріс до 4215,05 тис. грн. на особу, а в 2023 році досяг 5234,94 тис. грн. на особу. Абсолютне зростання у 2022 році порівняно з 2021 роком склало 1594,46 тис. грн. на особу, що відповідає відносному зростанню на 60,84%. У 2023 році порівняно з 2022 роком абсолютне зростання склало 1019,89 тис. грн. на особу, або 24,20% у відносному вираженні. Такі показники свідчать про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів або підвищення кваліфікації персоналу.

Простежується значне зростання середньомісячної заробітної плати працівників. У 2021 році цей показник становив 15708,02 грн., у 2022 році зріс до 26640,27 грн., а в 2023 році досяг 31791,75 грн. Абсолютне зростання у 2022 році порівняно з 2021 роком склало 10932,3 грн., що відповідає відносному зростанню на 69,60%. У 2023 році порівняно з 2022 роком абсолютне зростання склало 5151,48 грн., або 19,34% у відносному вираженні. Таке суттєве підвищення заробітної плати може свідчити про покращення фінансового стану підприємства, а також про його прагнення утримати кваліфікованих працівників та підвищити їхню мотивацію.

У динаміці чисельності працівників спостерігаються певні зміни. У 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 2255 осіб, у 2022 році вона зменшилася до 2055 осіб, а в 2023 році залишилася практично незмінною - 2056 осіб. Абсолютне зменшення у 2022 році порівняно з 2021 роком склало 200 осіб, що відповідає відносному зменшенню на 8,87%. У 2023 році порівняно з 2022 роком відбулося незначне збільшення на 1 особу, що складає 0,05% у відносному вираженні. Зменшення чисельності працівників у 2022 році може бути пов'язане з оптимізацією структури персоналу або автоматизацією певних процесів. Стабілізація чисельності у 2023 році може свідчити про досягнення оптимального рівня персоналу для забезпечення виробничих потреб підприємства.

ПрАТ «Оболонь» демонструє значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що відображається у стабільному зростанні продуктивності праці протягом 2021-2023 років, що свідчить про успішну оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління персоналом. Суттєве зростання середньомісячної заробітної плати працівників вказує на покращення фінансового стану підприємства та його спрямованість на підвищення мотивації персоналу.

Зменшення чисельності працівників у 2022 році з подальшою стабілізацією у 2023 році може свідчити про проведену оптимізацію структури персоналу та досягнення балансу між наявними трудовими ресурсами та виробничими потребами підприємства.

Загалом, організаційно-управлінський потенціал ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну динаміку, що характеризується підвищенням ефективності використання трудових ресурсів при одночасному покращенні умов оплати праці. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Варто зазначити, що темпи зростання продуктивності праці (60,84% у 2022 році та 24,20% у 2023 році) перевищують темпи зростання середньомісячної заробітної плати (69,60% у 2022 році та 19,34% у 2023 році), що є позитивним фактором і свідчить про ефективне управління витратами на оплату праці.

### 2.3. Аналіз системи управління бізнес-проектами з просування продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішні ринки

Дослідження міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» як одного з провідних пивоварних підприємств України дозволяє проаналізувати практичні аспекти управління бізнес-проектами з виходу на зовнішні ринки в контексті специфіки галузі. Комплексний аналіз ключових елементів системи управління зазначеними проектами сприятиме виявленню закономірностей та розробці рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

Стратегічне планування міжнародної діяльності ПрАТ «Оболонь» передбачає розробку цільових проектів виходу на конкретні зарубіжні ринки. Узагальнення практики підприємства свідчить про формування диверсифікованого портфелю проектів, який включає як створення нових виробничих потужностей, так і розвиток експортної діяльності.

Офіційна статистика щодо обсягів імпорту та експорту пива тимчасово недоступна через припинення публікації даних Держстатом під час війни. Проте, дані Державної митної служби свідчать про відновлення імпорту до довоєнного рівня, тоді як експорт зазнав більш суттєвого падіння порівняно з внутрішнім виробництвом.

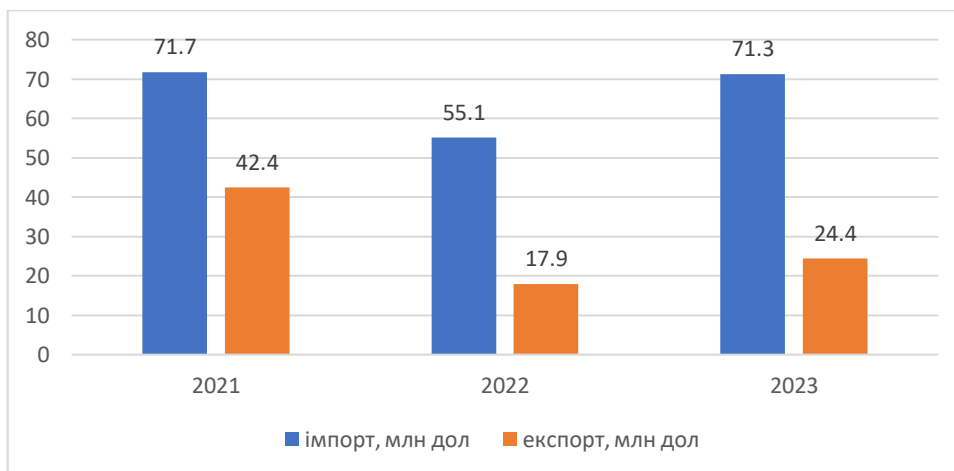


Рис. 2.3. Експорт та імпорт пива за 2021-2023 роки, млн дол США

Джерело: [5]

Цікаво, що на початку 2024 року імпорт пива вже перевищив показники першого місяця 2023 року. У січні 2024 року в Україну імпортовано пива на \$8,1 млн, що значно перевищує середньомісячний показник 2023 року (\$5,9 млн).

Важливо відзначити, що імпортоване пиво залишається значною статтею витрат для українців навіть в умовах війни. Частка витрат на імпортне пиво від загального імпорту складала: 2021 рік 0,10%, 2022 рік 0,09%, 2023 рік 0,11%.

Географія імпорту пива також зазнала змін. У 2023 році основними постачальниками стали:

1. Бельгія (23,5%)
2. Німеччина (16%)
3. Чехія (11,1%)

Для порівняння, у 2021 році лідером імпорту була Мексика (25%). Цікаво, що в січні 2024 року половина всього імпорту надійшла з Китаю.

Сегмент імпортного пива в Україні традиційно не був значним. Він переважно доповнює асортимент нішевих продуктів для цінителів різноманітних пивних традицій. Наприклад, AB InBev Efes Ukraine імпортує як ексклюзивні сорти (бельгійські крафтові Kwak та Tripel Karmeliet), так і відомі бренди з усталеною аудиторією (Leffe і Hoegaarden з Бельгії, німецький Spaten) [5].

Повномасштабна війна з Росією також вплинула на зростання імпорту. Через безпекові ризики деякі компанії, зокрема AB InBev Efes Ukraine, не можуть відновити роботу своїх броварень в Україні (наприклад, у Харкові) і змушені імпортувати бренди, які раніше виробляли локально (BUD, безалкогольне Stella Artois).

Щодо експорту, Україна найбільше постачає пиво до Молдови, яка вже три роки поспіль є найбільшим покупцем українського пива (32% експорту в 2023 році). Інші ключові ринки збуту - Китай (16%) та Литва (11,9%).

Однак майбутнє експорту пива з України залишається невизначеним через ряд факторів:

1. Блокування кордонів з ЄС
2. Обмеження портової логістики
3. Нестабільність морських торговельних шляхів
2. Прибутковість та динаміка розвитку

Прибутковість галузі характеризується помірним рівнем, з середньою рентабельністю виробництва на рівні 10-15%. Динаміка розвитку ринку пива в Україні демонструє помірне зростання, в середньому на 2-3% щорічно, що пов'язано з розширенням асортименту продукції та зміною споживчих уподобань.

### 3. Ключові характеристики галузі

- Сезонність попиту – пік споживання припадає на літній період.
- Висока конкуренція між основними гравцями ринку.
- Значна роль маркетингу та брендингу у формуванні споживчих переваг.
- Важливість інновацій у виробництві та розробці нових сортів пива.

### 4. Специфіка товарів та технологій

Пивоварна галузь характеризується широким асортиментом продукції, що включає різні сорти пива (світле, темне, нефільтроване, крафтове) та безалкогольні напої. Технології виробництва постійно удосконалюються, зокрема, в напрямку підвищення якості продукції, енергоефективності та екологічності виробництва.

З початком повномасштабної війни спостерігається тенденція до зростання популярності пива в металевих банках. Carlsberg Ukraine відзначає, що раніше споживачі віддавали перевагу скляним пляшкам, але тепер банка стала більш доступним форматом. У 2023 році продажі пива в банках перевищили продажі у скляних пляшках і навіть почали витісняти пластикові пляшки PET. Проте, PET залишається найпоширенішим форматом, займаючи половину ринку.

Також спостерігається швидке зростання сегменту розливного пива в кегах з 2022 року, що пов'язано з низькою базою порівняння, оскільки сегмент кегового

пива для закладів HoReCa сильно постраждав у 2020 році через пандемію COVID-19.

Хоча для виробників ціни на скляні пляшки і банки суттєво не змінилися, споживачі все частіше обирають металеву тару. Водночас, популярність пластикових пляшок для пива в Україні залишається стабільною з таких причин:

1. Пиво в PET-пляшках залишається найдешевшим варіантом упаковки
2. Пластикова тара зручна для певних ситуацій, наприклад, пікніків
3. Поточна економічна ситуація спонукає українців економити на напоях,

включаючи пиво

Представники провідних пивоварних компаній прогнозують, що українці й надалі надаватимуть перевагу пиву категорії "світлий лагер". Можна виділити такі тенденції:

1. Зростання частки пива з фруктовими спеціалітетами.
2. Крафтове пиво залишиться нішевим сегментом, переважно через його

вищу вартість.

Крафтова пивоварня MOVA надає детальну статистику зростання продажів своєї продукції:

- 2022 рік – зростання на 83% порівняно з 2021 роком
- 2023 рік – зростання на 224% порівняно з 2022 роком

Усі експерти галузі, як з міжнародних компаній, так і з регіональних пивоварень, відзначають тенденцію до зростання популярності безалкогольного пива в Україні [5].

Сегмент безалкогольного пива в Україні зростає швидше, ніж ринок пива в цілому, хоча темпи зростання дещо нижчі, ніж у Західній Європі. Наприклад, Carlsberg Group планує до 2030 року забезпечити 100% доступність безалкогольних напоїв у точках продажу та збільшити глобальну частку свого безалкогольного та слабоалкогольного пива до 35% від загального обсягу. За підсумками 2023 року цей показник досяг 28,5%.

Експерти пояснюють зростання популярності безалкогольного пива кількома факторами:

1. Покращення якості та смакових властивостей сучасного безалкогольного пива, яке не поступається традиційному

2. Зростання попиту на напої, придатні для різних життєвих ситуацій, наприклад, коли потрібно сісти за кермо

3. Загальна тенденція до здорового способу життя

Таким чином, ринок пива в Україні, незважаючи на складні умови, демонструє здатність до адаптації та розвитку, реагуючи на нові виклики та зміни споживчих уподобань.

5. Бар'єри входу до галузі

- Високі капітальні витрати на обладнання та інфраструктуру.

- Необхідність отримання ліцензій та дотримання суворих санітарно-гігієнічних норм.

- Складність логістики та дистрибуції.

- Сильні позиції існуючих брендів та їх лояльність споживачів.

Зовнішньоекономічна діяльність є одним із ключових напрямків господарської активності ПрАТ "Оболонь", що дозволяє підприємству максимізувати прибуток та закріпити свої позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві створено спеціалізований структурний підрозділ – відділ зовнішньоекономічних зв'язків (далі – ВЗЗ), на який покладено широке коло завдань та обов'язків.

У табл. 2.9 наведемо розподіл функцій між працівниками відділу зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ "Оболонь".

Розподіл функцій між працівниками відділу зовнішньоекономічних зв'язків  
ПрАТ "Оболонь"

Функція	Підфункції	Виконавці	Взаємозв'язки з іншими функціями
Управління експортом	Аналіз ринків, Вибір цільових ринків, Розробка експортної стратегії, Формування експортного портфеля	Начальник ВЗЗ, Старший спеціаліст експорту 3	Впливає на всі інші функції експорту
Маркетинг експортної продукції	Розробка маркетингового плану, Просування бренду, Участь у виставках, Збір маркетингової інформації	Спеціаліст маркетингу, Старший спеціаліст експорту 3	Доповнює функцію збору інформації про продукцію, впливає на формування експортного портфеля
Продаж експортної продукції	Пошук клієнтів, Ведення переговорів, Укладання контрактів, Сервісне обслуговування клієнтів	Старший спеціаліст експорту, Спеціаліст експорту 3	Безпосередньо пов'язана з функцією збору інформації про потенційних споживачів
Логістика експорту	Організація транспортування, Митне оформлення, Страхування вантажів	Спеціаліст експорту, Спеціаліст транспорту митниці 3	Забезпечує виконання умов контрактів, пов'язана з функцією забезпечення упаковки
Фінанси експорту	Ціноутворення, Розрахунки, Контроль дебіторської заборгованості	Бухгалтер, Старший спеціаліст експорту 3	Безпосередньо пов'язана з функцією забезпечення отримання платежів

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Отже, організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ "Оболонь" передбачає наявність спеціалізованого структурного підрозділу – відділу зовнішньоекономічних зв'язків, на який покладено широке коло завдань як в сфері експорту, так і в сфері імпорту. Виконання цих функцій забезпечується злагодженою роботою різноманітних підрозділів та посадових осіб підприємства, що дозволяє максимізувати результативність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Наведемо матрицю відповідальності працівників відділу зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 2.10

Матриця відповідальності працівників відділу зовнішньоекономічних зв'язків ПрАТ "Оболонь"

Функція	Підфункція	Відповідальний	Співвиконавці	Частота виконання	Показники ефективності
Управління експортом	Розробка експортної стратегії	Керівник відділу ВЗЗ	Маркетинг-директор	Квартал	Обсяг експорту (в тис. дал), частка ринку, рентабельність експорту
	Контроль виконання стратегії	Керівник відділу ВЗЗ	Фінансовий директор	Місяць	Відхилення від плану, рентабельність експорту
Маркетинг	Аналіз ринків	Керівник відділу маркетингу	Аналітик ринку	Квартал	Частка ринку, впізнаваність бренду, задоволеність клієнтів
	Просування бренду	Маркетолог	Рекламне агентство	Неперервно	Зростання продажів, кількість замовлень, ефективність рекламних кампаній
Продажі	Пошук нових клієнтів	Менеджер продажів з	Комерційний директор	Неперервно	Кількість укладених контрактів, обсяг продажів, середній чек
	Укладання контрактів	Юрист	Менеджер продажів з	При укладанні кожного контракту	Терміни укладання контрактів, відповідність контрактів законодавству

## Продовження таблиці 2.10

Логістика	Планування відвантажень	Логіст	Складський менеджер	Місяць	Терміни доставки, вартість логістики, кількість пошкоджень товару
	Митне оформлення	Митний брокер	Логіст	При кожній відправці	Терміни митного оформлення, вартість митних послуг
Фінанси	Бюджетування експорту	Фінансовий директор	Бухгалтер	Квартал	Відхилення від бюджету, рентабельність експорту
	Контроль дебіторської заборгованості	Бухгалтер	Менеджер з продажів	щомісяця	Середній термін погашення дебіторської заборгованості

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Ефективне управління процесом експорту продукції є ключовим фактором успіху для пивоварних компаній, що прагнуть розширити свою діяльність на міжнародних ринках.

Процес експорту пива можна умовно розділити на 7 основних етапів:

1. Отримання замовлення.
2. Підготовка комерційної пропозиції.
3. Переговори з клієнтом.
4. Укладення контракту.
5. Планування виробництва.
6. Виробництво, контроль якості, упаковка, маркування, складування.
7. Логістика та доставка.

Для кожного з етапів визначено підетапи, відповідальних осіб, необхідні інструменти та документи, а також ключові показники ефективності. Детальний опис наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Процес експорту пива

Етап процесу	Підетап	Відповідальний	Інструменти, документи	Показники ефективності
Отримання замовлення	Реєстрація замовлення в CRM	Менеджер з продажів	CRM-система	Час обробки замовлення, кількість помилок при введенні даних
	Перевірка наявності товару на складі	Комірник	1С:Підприємство, система WMS	Точність даних про залишки, час перевірки
Підготовка комерційної пропозиції	Складання комерційної пропозиції	Менеджер з продажів	Шаблон комерційної пропозиції, прайс-лист, система CRM	Актуальність ціни, повнота інформації про продукт, час підготовки
	Розрахунок вартості доставки	Логіст	Тарифи транспортних компаній	Точність розрахунку вартості доставки
Переговори з клієнтом	Перші переговори	Менеджер з продажів	Презентація продукту, зразок продукції	Тривалість переговорів, досягнення домовленостей
	Заключні переговори	Коммерційний директор (при необхідності)	Проект контракту	Успішність укладання контракту, умови контракту
Укладення контракту	Юридична експертиза контракту	Юрист	Контракт, законодавство України та країни-імпортера	Термін юридичної експертизи, відповідність контракту законодавству
	Підписання контракту	Керівник віддіу ВВЗ /уповноважена особа	Контракт, печатка компанії	Термін підписання контракту

Продовження таблиці 2.11

Планування виробництва	Внесення замовлення в виробничий план	Плановик виробництва	Плановик виробництва, система ERP	Точність планування, відповідність термінам поставки
Виробництво	Броваріння пива	Бровар	Технологічні інструкції, рецептура	Якість продукції, відповідність стандартам якості
	Розлив пива	Розливник	Розливна лінія, тара	Швидкість розливу, відсоток браку
Контроль якості	Відбір проб, лабораторні аналізи	Лаборант	Лабораторне обладнання, методики аналізу	Відповідність якості пива стандартам, протоколи аналізів
Упаковка	Упаковка пива в пакувальні матеріали	Упаковщик	Пакувальні матеріали, пакувальна лінія	Швидкість упаковки, цілісність упаковки
Маркування	Нанесення маркування на тару	Маркувальник	Маркувальна машина, етикетки	Якість друку, відповідність вимогам законодавства
Складування	Розміщення готової продукції на складі	Складський робітник	Складська система управління	Правильність розміщення, збереження якості продукції
Логістика	Замовлення транспорту	Логіст	Система транспортної логістики, договори з перевізниками	Оптимізація маршрутів, вартість доставки
	Оформлення експортних документів	Митний брокер	Інвойс, пакувальний лист, сертифікати якості	Правильність оформлення документів, терміни оформлення
	Митне оформлення	Митний брокер	Митна декларація, транспортні документи	Швидкість проходження митного контролю, вартість митних платежів
Доставка	Відстеження переміщення вантажу	Логіст	Системи GPS-моніторингу, транспортні документи	Своєчасність доставки, збереження вантажу

Оплата	Отримання оплати від клієнта	Бухгалтер	Платіжні документи, банківські виписки	Своєчасність оплати, відповідність суми
--------	---------------------------------------	-----------	---	--

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Проведений аналіз демонструє комплексний та структурований характер процесу експорту пива. Кожен етап вимагає чіткої організації роботи, узгодженої взаємодії між підрозділами, використання відповідних інформаційних систем та дотримання регуляторних вимог. Ключовими факторами ефективності на кожному етапі є мінімізація часу виконання операцій, точність даних, якість продукції та логістики.

Планування реалізації проектів базується на застосуванні гнучких методологій управління, таких як Agile та Scrum. Це сприяє швидкій адаптації до мінливих ринкових умов та оперативному реагуванню на виникаючі ризики. Зокрема, використання спринтів, щоденних нарад та ітеративного підходу до розробки бізнес-рішень забезпечує високу динамічність процесів.

Організаційна структура проектних команд передбачає чіткий розподіл ролей та зон відповідальності. Крім того, до реалізації долучаються крос-функціональні експерти з різних підрозділів підприємства, що гарантує комплексність та узгодженість дій. Керівник проекту відіграє ключову роль координатора, комунікатора та ментора для команди.

Важливе місце в системі управління проектами ПрАТ «Оболонь» займає моніторинг та контроль. Регулярно проводяться аналіз ключових показників, оцінка ризиків та коригування планів за необхідності. Результати проектів ретельно документуються та аналізуються для накопичення кращих практик.

Водночас, дослідження виявило й окремі недоліки в системі управління проектами міжнародної експансії ПрАТ «Оболонь»:

- Недостатня інтеграція проектних команд з функціональними підрозділами, що ускладнює трансфер знань та досвіду

- Обмежене залучення зовнішніх стейкхолдерів (партнерів, клієнтів, експертів) до управління проектами

- Недостатня стандартизація процесів управління, що знижує їх прозорість та відтворюваність

- Недостатній рівень автоматизації окремих процесів планування, моніторингу та звітності

Отже, система управління бізнес-проектами з просування продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішні ринки характеризується комплексністю, структурованістю та гнучкістю, що забезпечує високу ефективність реалізації проектів. Водночас, для підвищення зрілості управління доцільно посилити інтеграцію з функціональними підрозділами, стандартизувати процеси та підвищити рівень автоматизації.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЕКТОМ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

#### 3.1. Розробка проєкту виходу на нові зовнішні ринки

Розмір світового ринку пива оцінюється в 724,55 мільярда доларів США в 2024 році, і очікується, що він досягне 914,21 мільярд доларів США до 2029 року, зростаючи на 4,76% CAGR протягом прогнозованого періоду (2024-2029).

Пиво займає значну частку на ринку алкогольних напоїв. Пиво вже має значну популярність серед міленіалів і покоління Z завдяки різноманітним рецептам і смаковим пропозиціям. Очікується, що в середньостроковій перспективі зміна способу життя, зростання споживання алкогольних напоїв, швидка урбанізація та високі наявні доходи підтримуватимуть світовий ринок пива. Крім того, впровадження в крафтове пиво нових інгредієнтів, що поєднують фруктові та терпкі смаки, підвищило його привабливість серед міленіалів [50].

Широка доступність пивних брендів і продуктів на ринку, а також значна потужність пивних компаній були позитивними факторами для пивної промисловості. Наприклад, як один із найшвидше зростаючих брендів у світі, Beira 91 створила різноманітне портфоліо пива, одне для кожного випадку, і прагне сприяти глобальному зрушенню пива в бік більшого кольору та смаку. За допомогою таких стратегій бренд зосереджений на тому, щоб пропонувати свої продукти на будь-який випадок, щоб розширити свої продажі.

Отже, схильність споживачів до низькоалкогольних напоїв значно збільшила частку ринку пива. Підвищена обізнаність людей щодо здоров'я та популяризація функціональних і натуральних інгредієнтів відкриває значніші можливості для ринку преміального пива, залишаючи пивним компаніям нові

можливості для обслуговування. Тому, шукаючи величезний потенціал у категорії преміум, провідні гравці, що працюють на світовому ринку пива, використовують цю категорію.

Наприклад, у вересні 2022 року United Breweries Ltd., частина амстердамської Heineken Group, запустила Heineken Silver, щоб розширити свій портфель у категорії пива преміум-класу в Індії. Натуральні інгредієнти, такі як дріжджі А та чистий солод, використовуються досвідченими майстрами пивоваріння Heineken Silver. Очікується, що такий розвиток подій у поєднанні зі збільшенням споживання та схильністю до вишуканих варіантів пива підтримуватиме та стимулюватиме зростання ринку протягом прогнозованого періоду [50].

У пивоварній промисловості спостерігається підвищений попит на напої з низьким вмістом алкоголю, особливо серед представників мілленіалів. Продажі слабоалкогольних напоїв зростають, зростає інтерес споживачів до свідомості здоров'я та наявності більш повного портфолію продуктів із покращеним смаком, що допомагає споживачам легко вибирати продукти на свій смак.

Крім того, статистика пивної промисловості стверджує, що слабоалкогольне пиво стає все більш популярним завдяки розширенню знань споживачів про одиницю споживання алкоголю та бажанням клієнтів спробувати нові напої. Цю зміну в тенденціях пивної промисловості можна спостерігати за обсягом попиту на слабоалкогольні та безалкогольні напої у Великій Британії, Сполучених Штатах, Німеччині та Канаді, де продажі поза ліцензією та в супермаркетах швидко зростають. Наприклад, за даними організації Beer Institute, обсяг імпорту безалкогольного пива в США у 2022 році склав 12,58 млн галонів, що зросло з 11,96 млн галонів у попередньому році.

Інші тенденції пивної індустрії, що сприяють зростанню пивоварної галузі, – це запуск нових та інноваційних продуктів. Слабоалкогольне пиво тепер дешевше, ніж його високоалкогольні еквіваленти, особливо пиво з вмістом

алкоголю 2,8% (ABV) і нижче. Цей сценарій більш поширений у європейських країнах, таких як Швеція, де пивовари прагнуть змінити пиво з низьким вмістом алкоголю за об'ємом, випускаючи привабливі продукти через широкі канали збуту, щоб проникнути на ринок.

Наприклад, у березні 2023 року компанія Carlsberg Marston's Brewing Company запустила Carlsberg 0.0 у Великій Британії. Компанія випустила цей продукт у понад 300 магазинів Tesco та інтернет-магазинів Tesco. Очікується, що такі фактори сприятимуть подальшому зростанню ринку пива ABV або безалкогольного пива протягом прогнозованого періоду.

Сполучені Штати є однією з провідних країн за часткою ринку пива завдяки високим обсягам виробництва та споживання. Наприклад, за даними Асоціації пивоварів, Сполучені Штати виробили 24,8 мільйона барелів пива у 2021 році з темпом зростання на 8%. Ринок пива Сполучених Штатів також сприяв зростанню переваги алкогольних напоїв серед споживачів. Зокрема, представники мілленіалів більше зацікавлені в різноманітному ароматизованому пиві та пивних сумішах для інноваційного досвіду вживання алкоголю.

З іншого боку, зростаюча кількість пивоварень, мікропивоварень є головним чинником зростання ринку пива в країні. За даними Асоціації пивоварів, у 2021 році в країні було відкрито 202 нових пивоварні. У тому ж році було відкрито 360 пивоварних [50].

Крім того, аналіз пивної промисловості показує, що пиво стало невід'ємною частиною світських заходів, вечірок і свят у Сполучених Штатах. Крім того, збільшення кількості мікропивоварень підвищило популярність крафтового пива в країні, що було підтримано зміною споживчого попиту в бік різноманітності та смаку, що призвело до включення мікропивоварень до індустрії крафтового пива. За даними Асоціації пивоварів, кількість крафтових пивоварень у США досягла 9118 у 2021 році з 8391 у 2019 році.

Крім того, у зв'язку зі зростанням тенденції крафтового пива, пивовари зосереджуються на випуску нових продуктів, щоб зайняти значну частку ринку пива за брендами. Наприклад, у березні 2021 року Stone Cold Steve Austin у партнерстві з El Segundo Brewing випустили новий американський лагер у Біллі Боба в Техасі у Форт-Ворті з концертом техаського кантрі-рок гурту Reckless Kelly. Очікується, що такі нові сегменти, що розвиваються в пивоварній промисловості, будуть розширюватися в регіоні, сприяючи тим самим зростанню пивних компаній.



Рис. 3.1. Частка ринку продажу пива, % у 2022 році

Джерело: [50]

Глобальний ринок пива характеризується великими гравцями, які займаються розширенням і пропонують смачні пропозиції. Компанії, які займають високу частку ринку пива, включають Anheuser-Busch InBev, Heineken, Boston Beer Company, Constellation Brands і Carlsberg Group. Протягом останніх кількох років ці компанії зростали, розширюючи свою присутність у країнах з економікою, що розвивається. Вони впроваджують бізнес-стратегії, такі як інноваційні продукти, партнерства, маркетингові кампанії, злиття та поглинання, щоб отримати значну частку ринку пива.

Глобальний ринок пива, особливо в сегментах лагерів, елів, стаутів і портерів, спостерігає значне зростання, що спричинене такими факторами, як підвищення наявного доходу, зростання вестернізації та збільшення поширеності алкогольної соціалізації серед споживачів. Також спостерігається тенденція до зростання популярності категорій преміум і супер преміум, використання скляної та металевої упаковки для банок. Ринок, де домінують макропивоварні, зосереджується на розширенні виробництва та дистрибуції в таких регіонах, як Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Північна Америка, Європа та LAMEA, що можна побачити на рисунку 3.1. Однак такі проблеми, як обмеження провінційних законів щодо маркетингу та реклами алкогольних напоїв у кількох регіонах, залишаються. Ключові гравці включають Anheuser-Busch InBev, Beijing Enterprises Holdings Limited, Carlsberg Group, Diageo PLC та інші. Очікується, що ринок продовжить зростати, зосереджуючись на запуску нових продуктів, розширенні та партнерстві, щоб задовольнити зміну споживчих уподобань.

Світовий ринок пива продовжує демонструвати вражаючу динаміку та стійкість до зовнішніх викликів. У 2023 році глобальне виробництво пива досягло рекордного показника в 188,4 мільярда літрів, що свідчить про впевнене відновлення після спаду, зафіксованого у 2022 році. Даний факт яскраво ілюструє здатність пивної індустрії швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та еволюціонуючих споживчих уподобань.

Незважаючи на загальне зростання ринку та появу нових гравців, індустрія залишається досить консолідованою. П'ять найбільших пивних конгломератів контролюють 55% світового виробництва, що вказує на значну концентрацію ринкової влади. Така ситуація створює цікавий баланс між економією масштабу, яку забезпечують великі виробники, та інноваціями, які часто привносять менші крафтові пивоварні.

Серед лідерів ринку беззаперечно перше місце посідає бельгійська група AB InBev, яка володіє такими всесвітньо відомими брендами, як Budweiser,

Corona та Stella Artois. У 2023 році компанія продемонструвала вражаючі фінансові результати, згенерувавши близько \$7 млрд чистого прибутку за доходів у \$59 млрд. Друге місце за обсягом виробництва пива утримує нідерландський конгломерат Heineken, власник брендів Tecate та Amstel, з доходом \$34 млрд та прибутком після сплати податків \$3 млрд у 2023 році [38].

Особливої уваги заслуговує китайська компанія China Resources Beer, відома своїм брендом Snow. Хоча вона посідає останнє місце в п'ятірці за абсолютними показниками прибутку (\$700 млн), компанія демонструє найвище співвідношення доходів до прибутку серед лідерів ринку. Більше того, її прибуток зріс майже на 20% порівняно з попереднім роком, що свідчить про високу ефективність та потенціал зростання на китайському ринку.

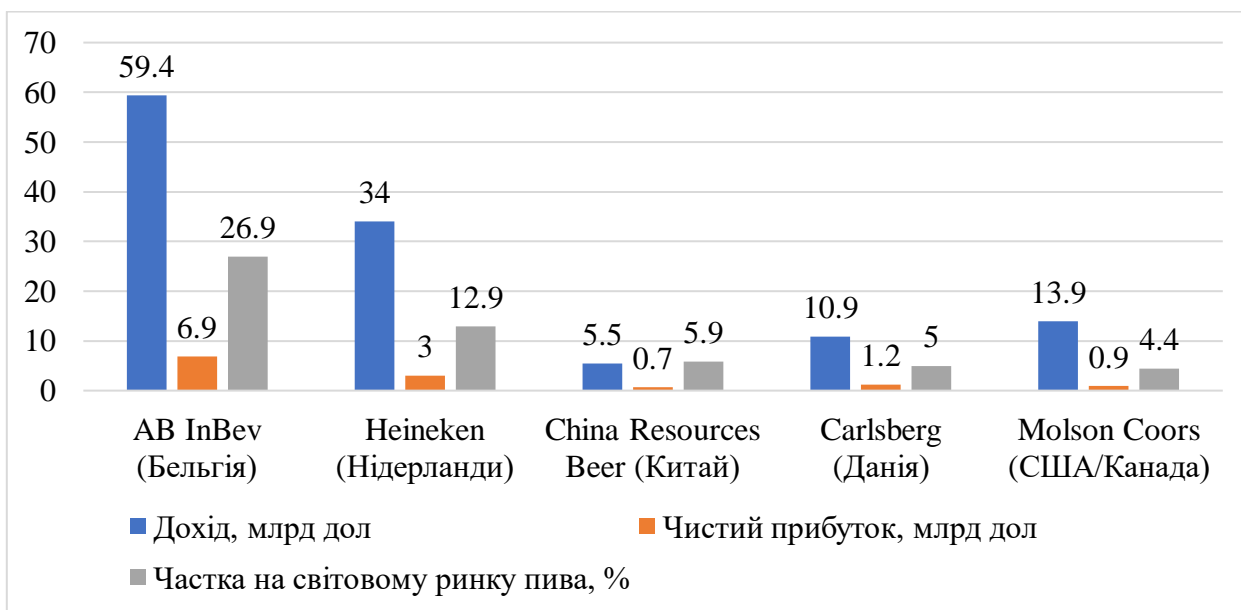


Рис. 3.2. Найбільші світові виробники пива у 2024 році

Джерело: [38]

Замикають п'ятірку найбільших виробників пива данська компанія Carlsberg з доходом \$11 млрд та чистим прибутком \$1,2 млрд, а також американо-канадське спільне підприємство Molson Coors, яке згенерувало прибуток \$1 млрд за річного доходу в \$14 млрд.

Аналіз ринку виявляє кілька ключових тенденцій. По-перше, триває процес консолідації ринку, водночас зі зростанням популярності крафтових пивоварень, що створює цікавий мікс великих та малих виробників. По-друге, компанії активно інвестують в інновації та розширення асортименту, намагаючись відповідати мінливим смакам споживачів. По-третє, спостерігаються значні регіональні відмінності, зокрема, високий потенціал демонструє китайський ринок. Нарешті, індустрія показала вражаючу стійкість до кризових явищ, швидко відновившись після спаду 2022 року.

Отже, світовий ринок пива залишається динамічним та конкурентним середовищем. Хоча великі конгломерати продовжують домінувати, зростаюча популярність крафтових пивоварень та регіональних виробників створює простір для інновацій та диверсифікації продукції. Здатність індустрії адаптуватися до змінних економічних умов та споживчих трендів забезпечує її стабільне зростання та розвиток, що робить пивний ринок одним з найцікавіших для спостереження та аналізу в найближчі роки.

Підприємство здійснює експортно-імпортні операції на умовах EXW, CIF, DAT відповідно до Інкотермс-2020. Динаміку зовнішньої торгівлі та питому вагу зовнішньоторговельних операцій ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 роки наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Динаміка зовнішньої торгівлі ПрАТ "Оболонь" за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Виручка від реалізації продукції тис. грн., в т.ч.	5 986 592	8 649 174	10 763 029
Експорт, тис.грн.	754 311	787 075	1 571 402
Реалізація на внутрішньому ринку, тис. грн	5 232 281	7 862 099	9 191 627
Рівень доходу від експорту в загальному обсягу доходу	12,6	9,1	14,6

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Загальна виручка компанії стабільно зростала з 5 986 592 тис. грн. у 2021 році до 10 763 029 тис. грн. у 2023 році. Частка експортних продажів у загальній виручці коливалася від 12,6% у 2021 році до 9,1% у 2022 році, та зросла до 14,6% у 2023 році. Продажі на внутрішньому ринку склали 87,4%, 90,9% та 85,4% загальної виручки у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно.

Обсяг експортних продажів зріс з 754 311 тис. грн. у 2021 році до 1 571 402 тис. грн. у 2023 році, тобто більш ніж у 2 рази. Найбільше зростання експорту спостерігалось у 2023 році - на 99,7% у порівнянні з 2022 роком.

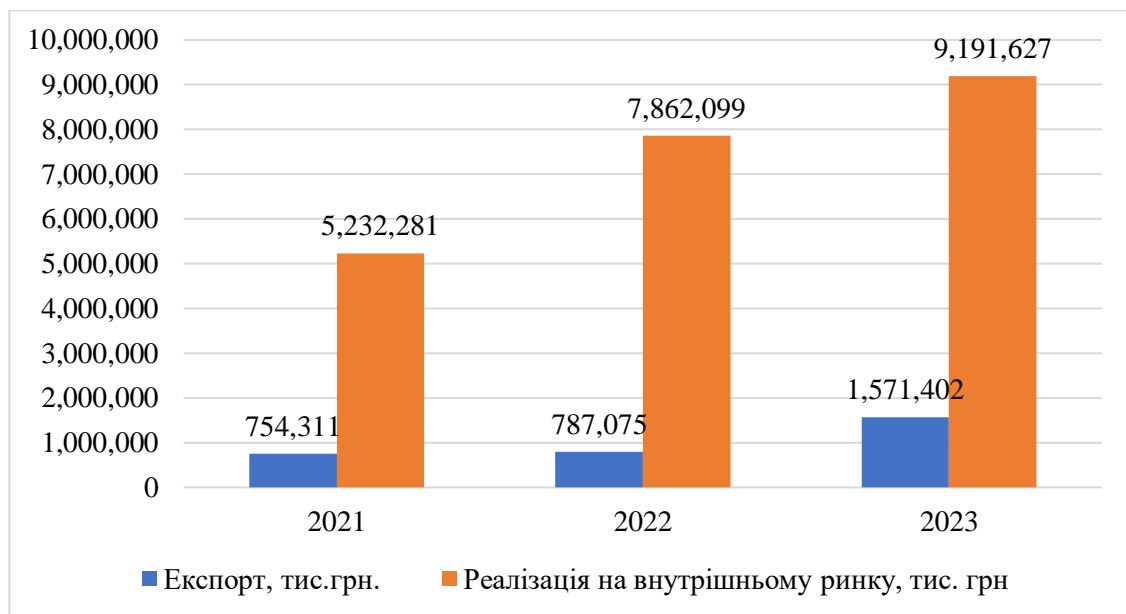


Рис. 3.3. Динаміка структури виручки від реалізації ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Компанія демонструє стабільне зростання загальної виручки, що свідчить про її міцні ринкові позиції. Частка експортних продажів у загальній структурі виручки коливається, але має тенденцію до зростання, досягнувши 14,6% у 2023 році. Обсяг експортних продажів стрімко зростає, особливо у 2023 році, що може вказувати на успішну експансію компанії на зовнішні ринки.

Розглянемо структуру експорту за продукцією ПрАТ «Оболонь» у табл. 3.2.

Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за асортиментними групами за  
2021-2023 рр.

	2021		2022		2023	
	Сума, тис. грн	Пит. вага,%	Сума, тис. грн	Пит. вага,%	Сума, тис. грн	Пит. вага,%
Експорт продукції, у т.ч.:	754 311	100	787 075	100	1 571 402	100
Пиво	389224	51,6	506089	64,3	851700	54,2
Мінеральна вода	162931	21,6	155054	19,7	289138	18,4
Безалкогольні напої	95043	12,6	75559	9,6	207425	13,2
Інша продукція	107112	14,2	50373	6,4	223139	14,2

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Загальний експорт ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку тенденцію до зростання, збільшившись в 2023 році на 108,3% порівняно з 2021 роком. У структурі експорту найбільшу частку займає пиво, частка якого зросла з 51,6% у 2021 році до 54,2% у 2023 році. Частка мінеральної води та інших видів продукції в структурі експорту зменшилася, що може свідчити про переорієнтацію компанії на розвиток пивного напрямку. Частка безалкогольних напоїв, навпаки, зросла, що може бути пов'язано з розширенням асортименту та споживчого попиту в цьому сегменті.

Загалом, динаміка експорту ПрАТ «Оболонь» є позитивною, проте спостерігається певне зміщення акцентів у структурі експорту продукції компанії.

Це можна побачити на наступному рисунку 3.4., де можна буде побачити динаміку за 2021-2023 роки.

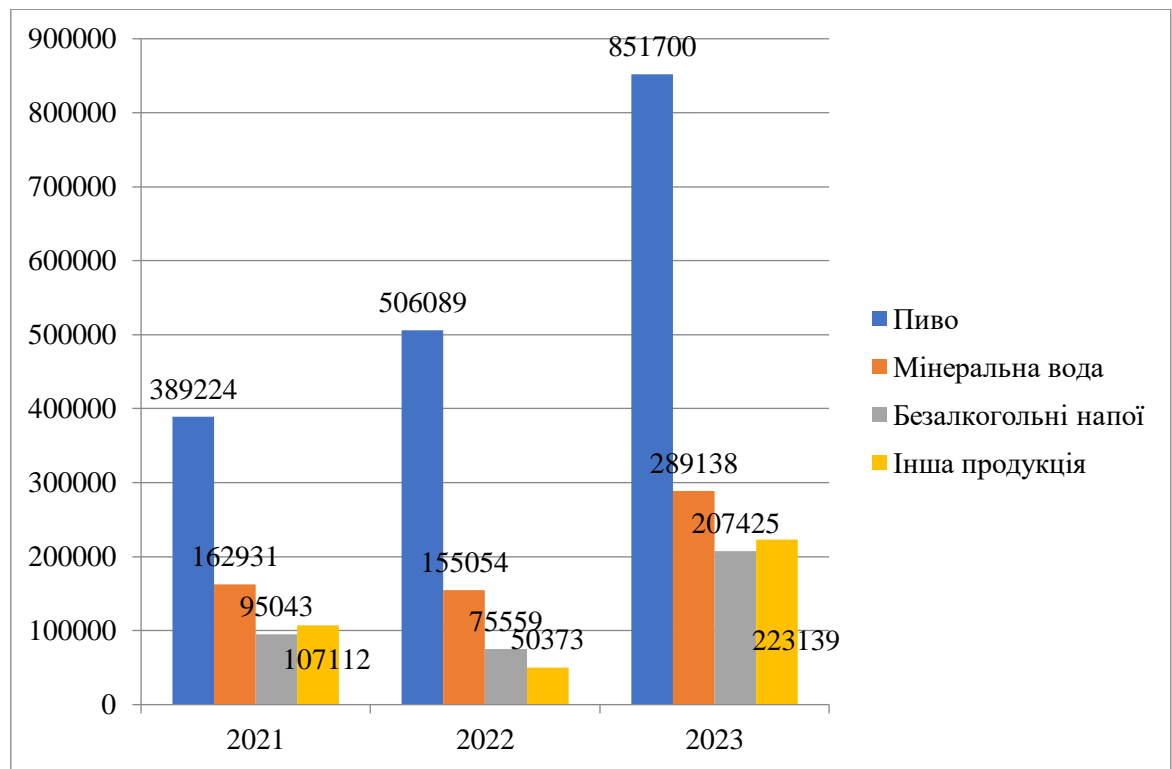


Рис. 3.4. Динаміка експортної виручки ПрАТ «Оболонь» в розрізі асортиментних груп за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Розглянемо експорт продукції підприємства за групами країн у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Структура експорту ПрАТ «Оболонь» за групами країн 2021-2023 рр.

Країна	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021		
	Сума, тис. грн	Пит. вага, %	Сума, тис. грн	Пит. вага, %	Сума, тис. грн	Пит. вага, %	+/-, тис. грн.	%	пунктів структури
Чехія	107 112	14,2	233 761	29,7	490 277	31,2	383 165	357,7 2	17
Молдова	148 599	19,7	170 008	21,6	381 851	24,3	233 252	156,9 7	4,6
Польща	64 871	8,6	99 959	12,7	142 998	9,1	78 127	120,4 3	0,5
Угорщина	53 631	7,11	74 772	9,5	87 999	5,6	34 367	64,08	-1,51

## Продовження таблиці 3.3

Литва	87 500	11,6	68 476	8,7	65 999	4,2	-21 501	-24,57	-7,4
Казахстан	29 418	3,9	55 882	7,1	48 713	3,1	19 295	65,59	-0,8
Греція	86 746	11,5	40 141	5,1	45 571	2,9	-41 175	-47,47	-8,6
Інші	176 433	23,39	44 076	5,6	307 995	19,6	131 562	74,57	-3,79
Разом	754 311	100	787 075	100	1 571 402	100	817 092	108,3 2	0

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Проаналізуємо структуру експорту ПрАТ «Оболонь» за країнами призначення продукції за 2021-2023 роки. У 2021 році найбільшу частку в загальному експорті компанії займала Молдова - 19,7%. Значними ринками збуту також були Чехія (14,2%), Литва (11,6%) та Греція (11,5%). Сумарно на топ-4 країни припадало майже 57% загального експорту. У 2022 році структура експорту зазнала певних змін. Найбільшою стала частка Чехії - 29,7%, що майже вдвічі перевищило частку цієї країни роком раніше. Молдова залишилась на другому місці, але її частка зросла до 21,6%. Частки Польщі та Угорщини також збільшились, а частки Литви та Греції, навпаки, зменшились. Ситуація в 2023 році характеризується подальшим зміцненням позицій Чехії - 31,2% експорту. Крім того, значно зросла частка Молдови - до 24,3%. У той же час частка Литви та Греції знизилась майже вдвічі, а частка Угорщини скоротилась до 5,6%.

Загалом, протягом аналізованого періоду спостерігається чітка тенденція до концентрації експорту ПрАТ «Оболонь» на двох основних ринках - Чехії та Молдові, сумарна частка яких у 2023 році склала 55,5% проти 34,9% у 2021 році. При цьому частки інших країн, таких як Польща, Литва, Греція, зазнали суттєвого скорочення.

Загалом, динаміка географічної структури експорту ПрАТ «Оболонь» свідчить про певну концентрацію зусиль на ключових ринках збуту, що може бути виправданим з точки зору оптимізації логістики, маркетингових витрат тощо.

Водночас, надмірна залежність від двох основних ринків може нести в собі певні ризики для компанії, тому важливо зберігати диверсифікацію експортних напрямків.

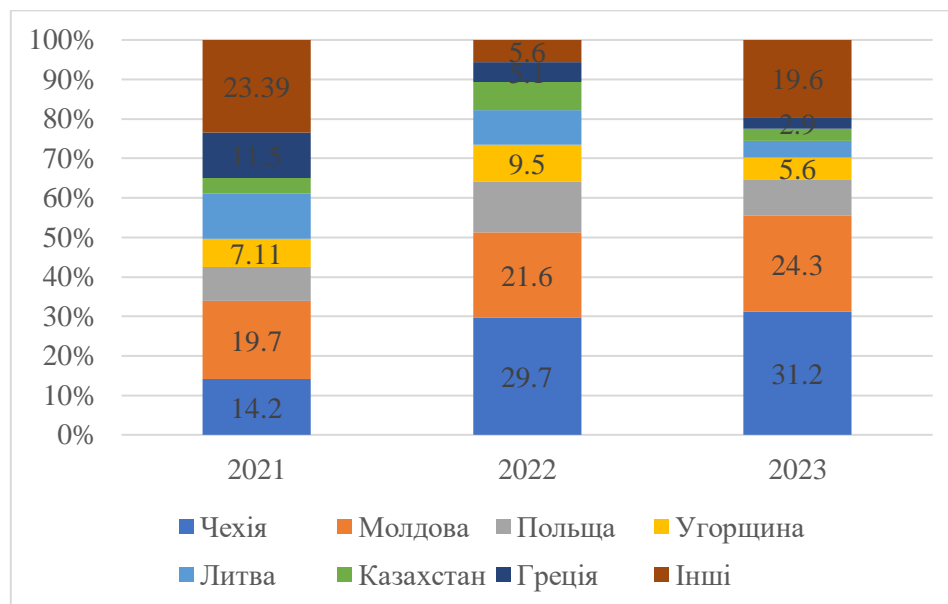


Рис. 3.5. Динаміка експортної виручки ПрАТ «Оболонь» за групами-країн імпортерів за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" є одним з провідних виробників пива, безалкогольних напоїв і мінеральної води в Україні. Завдяки своїй високій якості продукція компанії добре відома на внутрішньому ринку і користується стабільним попитом. Однак, для забезпечення довгострокового розвитку підприємства, стійкого зростання обсягів виробництва та розширення клієнтської бази, виникає потреба у виході на нові зовнішні ринки. Перелічимо декілька ключових чинників підтверджують дану необхідність.

1. Вихід на міжнародні ринки дозволить розширити ринок збуту, що сприятиме збільшенню обсягів продажів і підвищенню доходів компанії.
2. Економічна ситуація в Україні залишається нестабільною, що впливає на купівельну спроможність населення і може зумовити зниження

внутрішнього попиту на продукцію компанії. Міжнародний ринок допоможе зменшити залежність від внутрішніх факторів.

3. Вихід на зовнішні ринки посилить впізнаваність бренду "Оболонь" і підвищить його конкурентоспроможність на глобальному рівні.

4. Географічна диверсифікація ринків збуту дозволить зменшити вплив окремих економічних, політичних або соціальних факторів, що можуть обмежувати діяльність компанії на внутрішньому ринку.

Таким чином, вихід на зовнішні ринки відкриває перед ПрАТ "Оболонь" нові перспективи для зростання, посилення конкурентних позицій та стабілізації доходів. Для оцінки потенційних можливостей та викликів, пов'язаних із виходом на нові ринки, доцільно провести SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні й слабкі сторони компанії, а також ідентифікувати можливості та загрози, пов'язані з виходом на міжнародні ринки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз виходу ПрАТ "Оболонь" на нові зовнішні ринки

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість продукції, що вже визнана на внутрішньому ринку</li> <li>- Впізнаваний бренд на території України та відомість у діаспорі</li> <li>- Широкий асортимент продукції, який відповідає різним категоріям споживачів</li> <li>- Досвід у забезпеченні якості та стандартизації продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нестача досвіду роботи на нових ринках і можлива недостатня обізнаність щодо регіональних особливостей споживання</li> <li>- Високі витрати на логістику, необхідні для міжнародної дистрибуції продукції</li> <li>- Нестача розробленої стратегії маркетингу для зарубіжних ринків</li> <li>- Обмежені фінансові ресурси для розширення мережі на міжнародному ринку</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання попиту на якісні та натуральні напої на міжнародному ринку</li> <li>- Спрощення торгових бар'єрів завдяки міжнародним торговим угодам</li> <li>- Розширення ринків, зокрема в країнах ЄС, де існує висока купівельна спроможність</li> <li>- Залучення нових споживачів із країн з високим рівнем культури споживання пива</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень конкуренції на глобальному ринку пива та напоїв</li> <li>- Коливання валютних курсів, що можуть впливати на доходи компанії</li> <li>- Вимоги до сертифікації продукції в інших країнах, які можуть спричинити додаткові витрати</li> <li>- Високі витрати на адаптацію до культурних особливостей та уподобань нових ринків</li> </ul>

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

На основі SWOT-аналізу можна визначити декілька ключових стратегічних напрямів для ПрАТ "Оболонь" у контексті виходу на зовнішні ринки. Для успішного входу на міжнародні ринки компанії слід розробити індивідуальні маркетингові підходи, орієнтовані на різні культурні та споживчі вподобання нових ринків. Акцент на високу якість і натуральність продукції може бути конкурентною перевагою. Вихід на міжнародний ринок потребуватиме відповідності продукції міжнародним стандартам і вимогам. ПрАТ "Оболонь" має адаптувати свої виробничі процеси та забезпечити відповідні сертифікати для експорту продукції, що підвищить довіру до компанії на нових ринках. Щоб відповідати смакам різних країн, доцільно адаптувати асортимент, зокрема розробити нові види продукції, що відображають локальні традиції та звичаї споживання. Щоб уникнути негативного впливу коливань валютного курсу на прибуток, компанії слід розробити стратегії для зменшення валютних ризиків, включаючи хеджування та оптимізацію валютних платежів. Враховуючи високі витрати на транспортування продукції до нових ринків, слід оптимізувати логістичні процеси або розглянути можливість створення виробничих потужностей у найближчих країнах для зменшення транспортних витрат.

Таким чином, вихід ПрАТ "Оболонь" на нові зовнішні ринки є перспективним напрямом для розвитку, що дозволить компанії не тільки розширити ринок збуту, але й підвищити свою стійкість до внутрішніх ризиків та посилити конкурентоспроможність. Правильний підхід до адаптації продукції, маркетингу та управління ризиками стане ключем до успішного інтегрування на глобальний ринок.

### 3.2. Формування системи управління міжнародним бізнес-проектом

Ретельний аналіз і оцінка привабливості потенційних цільових ринків є одним із ключових етапів розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок. Для цього доцільно застосовувати комплексний підхід, що враховує широкий спектр факторів макро- та мікросередовища.

Методика оцінювання привабливості зарубіжних ринків пивної продукції для ПрАТ "Оболонь" буде основана на низці ключових критеріїв. Результати оцінки представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

#### Оцінка привабливості зарубіжних ринків пивної продукції

Показник	Ринок Узбекистану	Ринок Китаю	Ринок Індії
Ємність ринку	3	5	4
Темпи зростання ринку	3	5	4
Рівень конкуренції	4	4	3
Доступ до каналів збуту	3	4	3
Політико-правове середовище	3	4	2
Культурні особливості	4	4	2
Інфраструктура	3	4	3
Середній бал	3,43	4,29	3,14

Джерело: складено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Згідно з результатами оцінки, найбільш привабливим ринком для ПрАТ "Оболонь" є ринок Китайської Народної Республіки, який отримав найвищий середній бал – 4,29. Аналіз ринку Узбекистану та Індії свідчить, що їх привабливість дещо нижча (3,43 та 3,14 відповідно).

Ринок Китаю характеризується наступними сприятливими факторами:

- Величезна ємність ринку (понад 300 млн гл) із динамічними темпами зростання (10% щорічно);
- Відсутність обмежень на придбання та продаж алкогольної продукції;

- Надання урядом КНР преференцій та податкових пільг для іноземних інвесторів;
- Стійкі торговельні відносини між Китаєм.

Натомість ринки Узбекистану та Індії мають певні обмеження для розвитку пивного бізнесу:

- В Узбекистані існують численні законодавчі заборони та обмеження щодо обігу алкогольної продукції;
- В Індії половина населення живе за межею бідності, що значно обмежує платоспроможний попит на імпортне пиво.

Таким чином, комплексний аналіз потенційних зарубіжних ринків пивної продукції свідчить, що ринок Китайської Народної Республіки є найбільш привабливим для розвитку експортної діяльності ПрАТ "Оболонь". Саме тому подальша розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки повинна фокусуватися на китайському напрямку.

Китай є найбільшим національним пивним ринком у світі. Споживання пива є традиційним для місцевого населення, яке віддає перевагу специфічним сортам, де окрім ячменю використовуються додаткові інгредієнти, такі як рис, сорго та навіть гірка диня. Найбільшими гравцями китайського пивного ринку є компанії "CR Snow" зі своїм брендом "Snow Beer" (21,7% ринку) та "Tsingtao Brewery" з одноіменним брендом (32% ринку). Попри популярність марки "Snow Beer" на внутрішньому ринку, за кордоном вона не користується попитом, на відміну від пива "Tsingtao", яке успішно продається й на міжнародних ринках.

Загалом частка імпортного пива на китайському ринку незначна і не перевищує 1,14% (близько 540 млн літрів). Основними постачальниками пива на ринок КНР є Німеччина (33% поставок), Нідерланди (24%) та Іспанія (7%). Зростання споживання імпортного пива в Китаї створює передумови для розширення присутності на цьому ринку й інших країн, зокрема України.

Китайський пивний ринок демонструє високі темпи зростання - близько 10% щорічно, що свідчить про значні потенційні можливості для розширення пивного ринку в Китаї та реалізацію на ньому продукції ПрАТ "Оболонь".

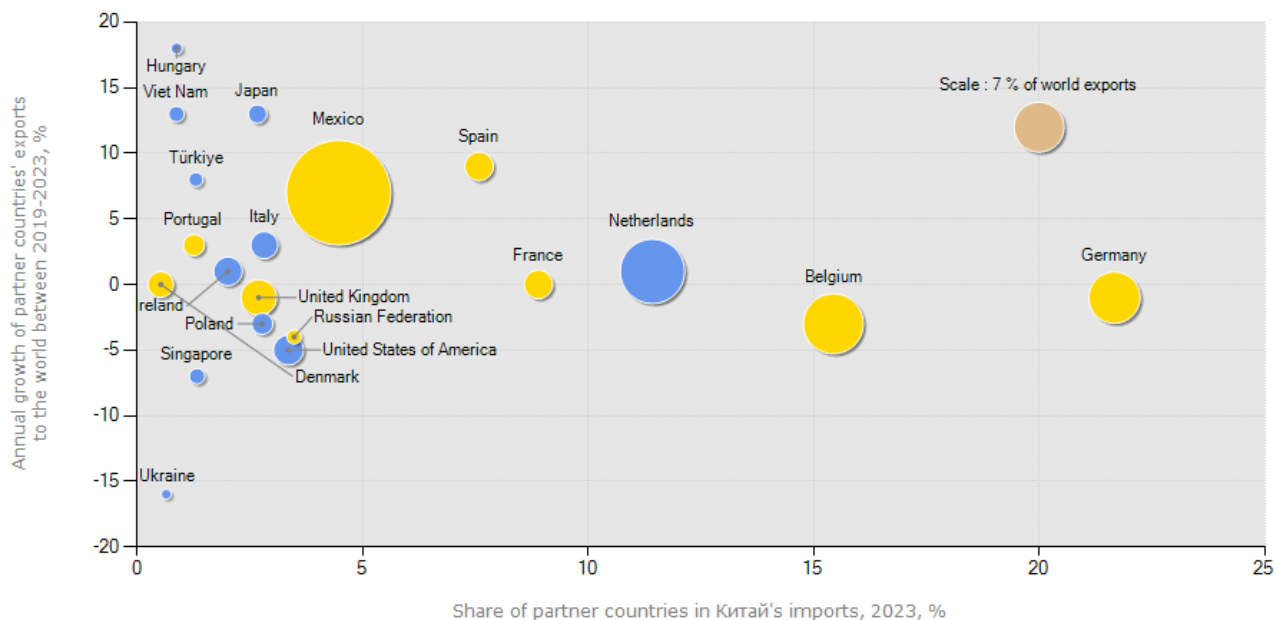


Рис. 3.6. Постачальники пива в Китай за 2023 рік, %

Джерело: створено автором за [76]

Таблиця 3.6

Основні постачальники пива солодового, імпортованого Китаєм у 2023 році

Експортери	Вартість імпорту, тис. дол. США	Частка у загальному імпорті Китаю, %	Кількість імпорту	Одиниця виміру	Середня ціна, дол. США/од.
Німеччина	125,292	21,7	145,170	Тонни	863
Бельгія	89,274	15,4	37,770	Тонни	2,364
Нідерланди	66,089	11,4	37,539	Тонни	1,761
Франція	51,472	8,9	23,755	Тонни	2,167
Іспанія	43,865	7,6	24,369	Тонни	1,800

Джерело: розраховано автором за [76]

Ключовими постачальниками пива солодового до Китаю є країни Європи - Німеччина, Бельгія, Нідерланди, Франція та Іспанія. На них припадає понад 64% імпорту. Найбільші обсяги імпорту спостерігаються у Німеччини (21,7% ринку) та Бельгії (15,4% ринку). Середня ціна імпорту коливається від 863 дол.

США/тонну (Німеччина) до 2,364 дол. США/тонну (Бельгія), що може свідчити про різну якість та/або асортимент пива. Частка інших країн, таких як Мексика, росія, США, Італія та Польща, в загальному імпорті Китаю становить від 2,8% до 4,5%. Загальна динаміка імпорту пива солодового Китаєм за 2019-2023 рр. демонструє щорічне зниження (-7% у вартісному та -12% у кількісному вираженні).

Привабливість китайського ринку для іноземних компаній визначається такими сприятливими факторами:

1. Потужна державна інвестиційна програма та надання преференцій і податкових пільг іноземним інвесторам, зокрема повернення ПДВ (12%) при експорті продукції китайського виробництва.
2. Високорозвинена інфраструктура та великі міста-мільйонники, що забезпечують широкі можливості для збуту.
3. Низький рівень проникнення імпортного пива (лише 1,14%), що залишає значні ніші для нових гравців.

Водночас ведення бізнесу в Китаї пов'язане з низкою специфічних викликів:

1. Збереження обмежень на повну іноземну власність у багатьох секторах економіки.
2. Висока конкуренція на внутрішньому ринку, домінування крупних місцевих гравців.
3. Складності у веденні бізнесу, пов'язані з особливостями ділової культури та мовним бар'єром.
4. Проблеми екологічного характеру в деяких промислових центрах.
5. Наявність корупційних ризиків.

Незважаючи на ці виклики, китайський пивний ринок загалом залишається надзвичайно привабливим для розвитку експортної діяльності ПрАТ "Оболонь".

Його величезна ємність, високі темпи зростання споживання пива, сприятливі умови державного сприяння іноземним інвестиціям та стійкі торговельні зв'язки між країнами створюють надійне підґрунтя для успішного виходу компанії на цей ринок. Тому стратегічні зусилля ПрАТ "Оболонь" щодо розширення міжнародної діяльності мають бути зосереджені саме на Китайській Народній Республіці.

Для успішного просування на міжнародних ринках необхідно адаптувати продукцію відповідно до локальних споживчих переваг, культурних особливостей та нормативних вимог цільових країн. Використання сучасних цифрових інструментів, таких як e-commerce платформи, соціальні медіа та мобільні додатки, може значно підвищити ефективність просування продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішніх ринках. Розвиток онлайн-каналів продажу та комунікації з іноземними споживачами дозволить розширити клієнтську базу та підвищити впізнаваність бренду. Як джерело інформації про продукцію розглянемо сайт «Оболонь» (рис. 3.7.).

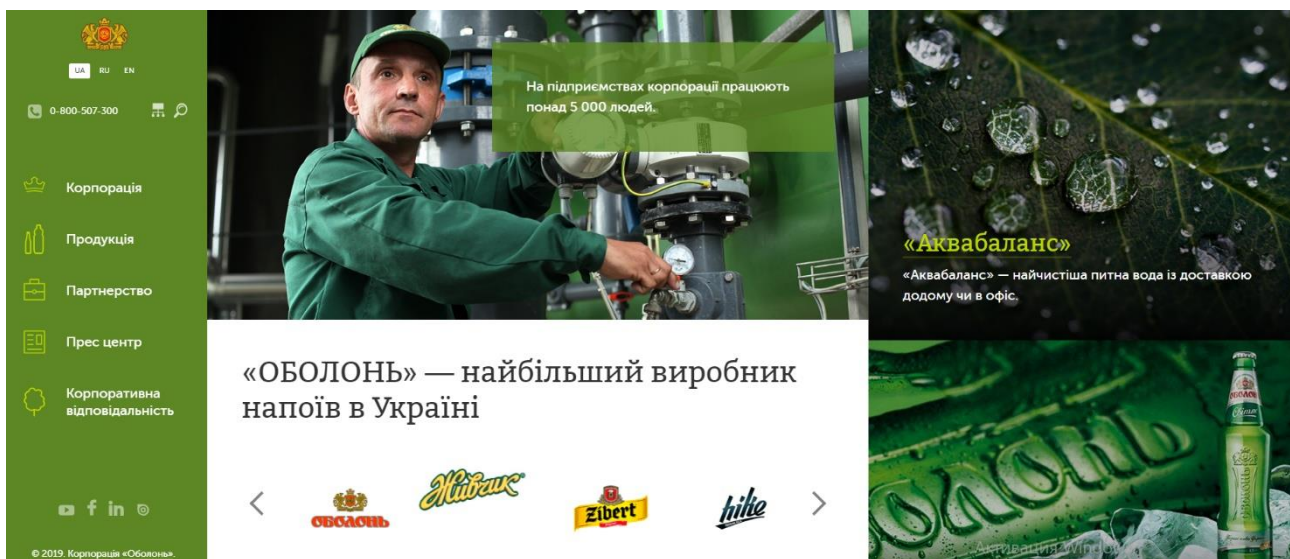


Рис. 3.7. Перша сторінка сайту ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [49]

Можна відзначити оформлення сайту у традиційних для компанії зелених тонах, але наповнення сайту погане.

Зокрема останні новини датовані 16.06.2023 роком.

Тобто ПрАТ «Оболонь» не дбає про те, щоб позиціонувати себе у мережі Інтернет.

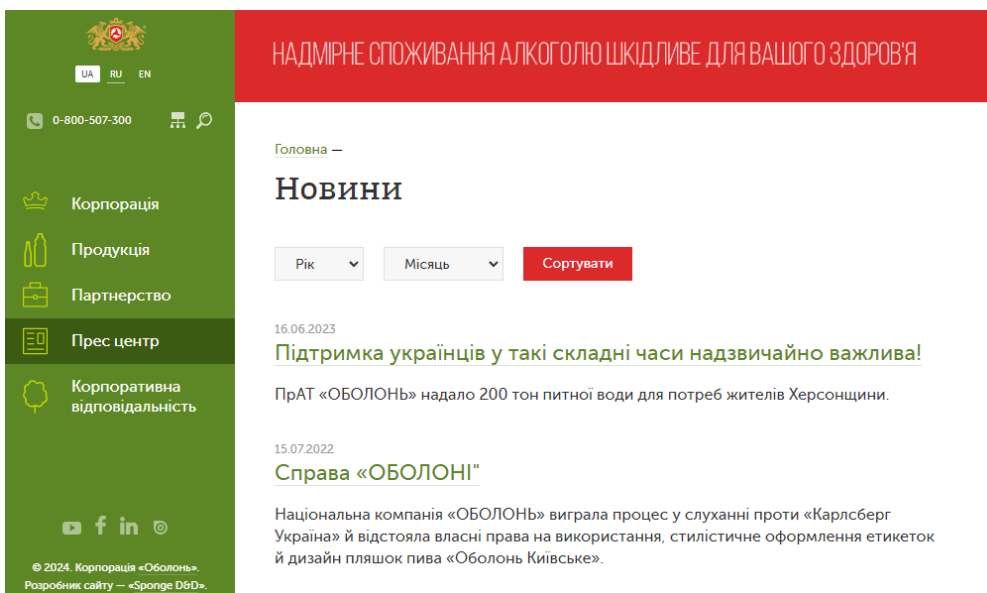


Рис. 3.8. Наповнення розділу «Прес-центр»

Джерело: [49]

Компанія має сторінку у соціальних мережах. Представимо її скріншот на рис. 3.9.

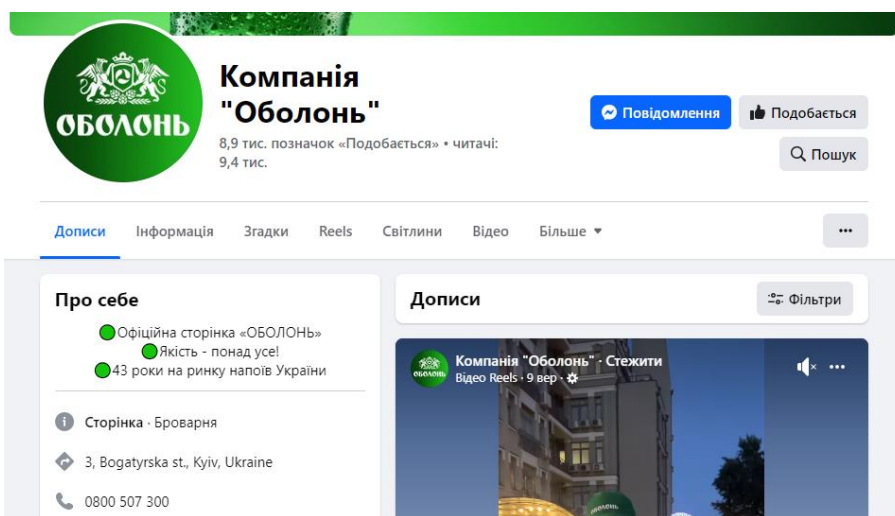


Рис. 3.9. Сторінка ПрАТ «Оболонь» у Facebook

Джерело: [48]

Можна відмітити, що остання публікація зроблена 09 вересня 2024 року.

Частота постів: в середньому 3-4 пости на тиждень.

Типи контенту:

- Продуктові новинки (30%)
- Корпоративні новини (25%)
- Соціальні ініціативи (20%)
- Розважальний контент (15%)
- Освітній контент про пиво (10%)

Залученість: середня кількість лайків на пост - близько 100-200, коментарів - 10-20.

Відповіді на коментарі: компанія відповідає на більшість коментарів протягом 24 годин.

Використання хештегів: #Оболонь #ПивоОболонь #ЗробленоВУкраїні

Формати: фото (30%), відео (60%), текстові пости (10%)

Реклама: присутні спонсоровані пости, особливо для нових продуктів.

Сезонність: помітне збільшення активності влітку та перед святами.

Мова: 95% контенту українською, 5% англійською (переважно для міжнародних подій).

Кількість підписників: 9,4 тисяч.

На LinkedIn компанія має власну сторінку, на якій міститься дані про 5-10 тис. працівників (рис. 3.10.).

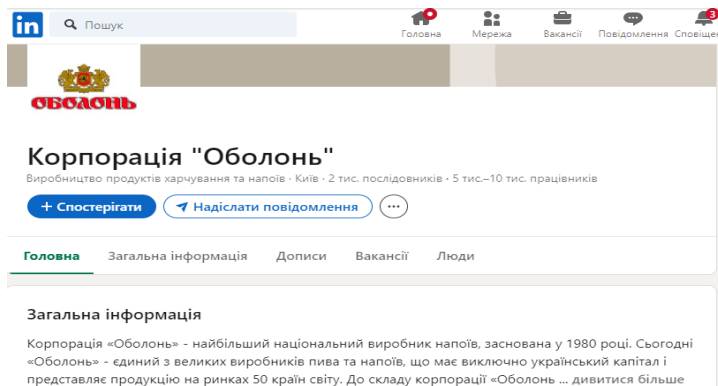


Рис. 3.10. Сторінка ПрАТ «Оболонь» у мережі LinkedIn

Джерело: [46]

З Youtube у компанії відмічені більші активності, наприклад, головна сторінка достатньо наповнена рекламними роликами та телевізійними сюжетами про ПрАТ «Оболонь» (рис. 3.11.).

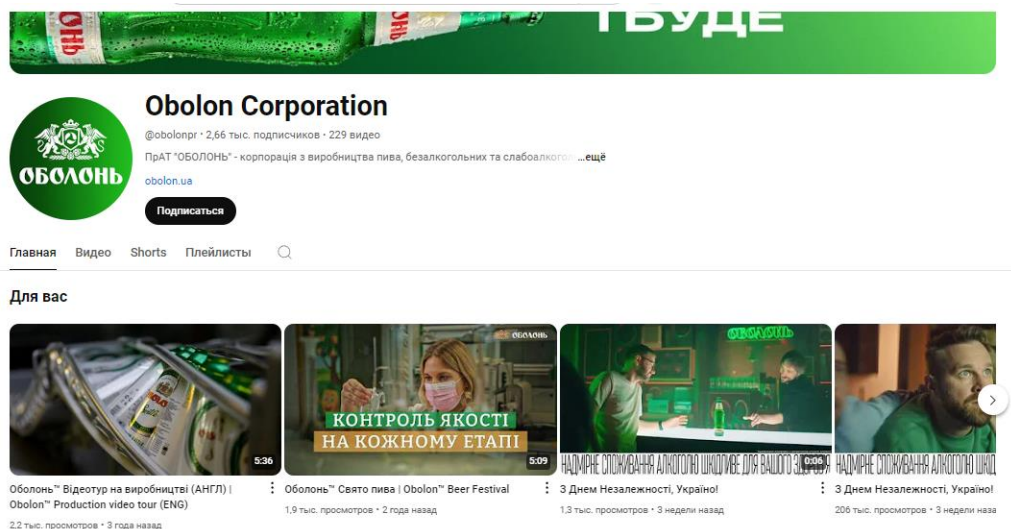


Рис. 3.11. Сторінка ПрАТ «Оболонь» у мережі Youtube

Джерело: [47]

Підписників 2,66 тис осіб.

Частота завантажень: нерегулярна, в середньому 1-2 відео на місяць.

Типи контенту:

- Рекламні ролики (40%)
- Корпоративні відео (30%)
- Освітній контент про виробництво (20%)
- Соціальні ініціативи (10%)

Тривалість відео: від 30 секунд (реклама) до 10+ хвилин (корпоративні відео).

Мова: переважно українська, деякі відео з англійськими субтитрами.

Взаємодія: коментарі увімкнені, але активність низька.

Плейлисти: організовані за типами продукції та корпоративними темами.

Оптимізація SEO: заголовки та описи відео оптимізовані, але не всі включають ключові слова для міжнародного пошуку.

Ще компанія має сторінку на Іссуу, де можна помітити лише 8 підписників (рис. 3.12.).

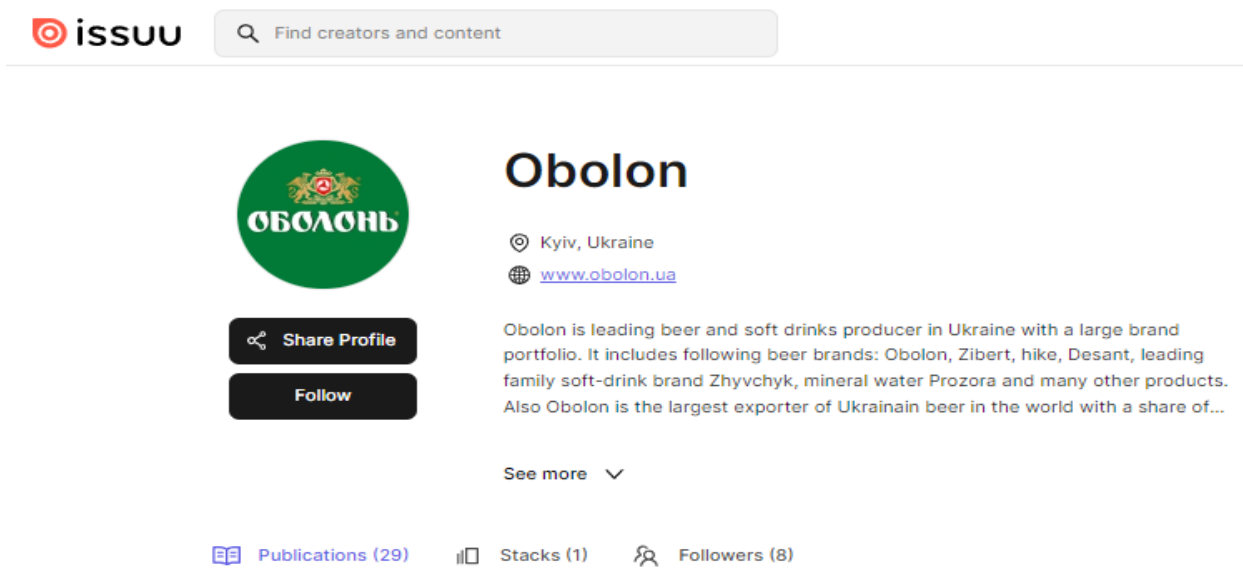


Рис. 3.12. Сторінка у Іссуу

Джерело: [45]

На даному ресурсі ПрАТ «Оболонь» викладає свої корпоративні вісники, які можна виключно прочитати (до речі не дуже гарно – маленький шрифт) та не можна завантажити.

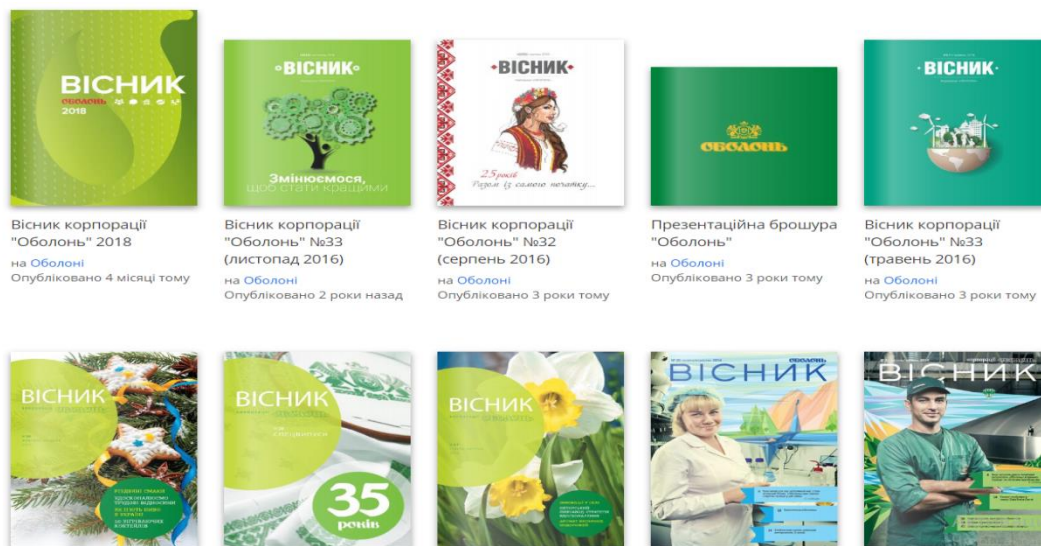


Рис. 3.13. Сторінка у Іссуу (корпоративні вісники)

Джерело: [45]

Таким чином, можна побачити, що ПрАТ «Оболонь» не балує своїх потенційних споживачів увагою, тобто комунікації налагоджені дуже погано.

Для підвищення ефективності просування на зовнішніх ринках рекомендується розробити комплексну стратегію маркетингових комунікацій, яка б враховувала специфіку кожного цільового ринку. Дана рекомендація може включати участь у міжнародних виставках, проведення дегустацій, співпрацю з локальними лідерами думок та інфлюенсерами [41].

Розробимо детальний план просування товарів ПрАТ "Оболонь" на зовнішній ринок за допомогою мережі Facebook. План буде складатися з кількох етапів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

#### Аудит та підготовка

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
1.1. Проведення аудиту існуючої Facebook-сторінки	1 тиждень	Маркетинговий аналітик	Детальний звіт про поточний стан сторінки з рекомендаціями
1.2. Визначення цільових зовнішніх ринків	2 тижні	Відділ маркетингу, відділ експорту	Список з 3-5 пріоритетних країн для експансії
1.3. Створення міжнародного профілю бренду	1 тиждень	SMM-менеджер, перекладач	Оновлений профіль сторінки з багатомовним описом
1.4. Налаштування таргетингу	3 дні	Таргетолог	Створені аудиторії для кожного цільового ринку

Джерело: створено автором

Таблиця 3.7 представляє початковий етап стратегії просування продукції ПрАТ "Оболонь" на ринку Китаю за допомогою соціальної мережі Tik Tok. Даний етап є фундаментальним для подальшого успіху всієї кампанії, оскільки він забезпечує необхідну інформаційну базу та підготовку до міжнародної експансії.

Перший крок етапу – проведення аудиту існуючої Facebook-сторінки – є критично важливим для розуміння поточного стану digital-присутності компанії. Маркетинговий аналітик протягом тижня здійснює глибокий аналіз статистики

сторінки, оцінює якість контенту та ефективність попередніх рекламних кампаній. Результатом цього процесу стає детальний звіт, який не лише відображає поточний стан, але й надає рекомендації щодо потенційних покращень.

Наступним кроком є визначення цільових зовнішніх ринків, що виконується спільно відділом маркетингу та відділом експорту протягом двох тижнів. Процес включає аналіз потенціалу різних ринків, оцінку конкурентного середовища та вивчення споживчих преференцій. Результатом є визначення експорту до Китаю як пріоритетного.

Третій крок – створення міжнародного профілю бренду – реалізується SMM-менеджером у співпраці з перекладачем протягом одного тижня. Цей процес передбачає не просто переклад існуючої інформації, але й її адаптацію до культурних особливостей цільових ринків. Результатом стає оновлений профіль сторінки з багатомовним описом, що сприяє кращому сприйняттю бренду міжнародною аудиторією.

Завершальним кроком цього етапу є налаштування таргетингу, яке виконується таргетологом протягом трьох днів, що включає створення специфічних аудиторій для кожного цільового ринку на основі демографічних, поведінкових та інтересових характеристик потенційних споживачів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

#### Розробка контент-стратегії

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
2.1. Визначення ключових тем та рубрик	1 тиждень	Контент-менеджер, бренд-менеджер	Список ключових тем та рубрик для контенту
2.2. Створення контент-плану	2 тижні	Контент-менеджер	Детальний контент-план на 3 місяці
2.3. Підготовка візуальних матеріалів	3 тижні	Дизайнер, відеограф	Набір адаптованих візуальних матеріалів для кожного ринку
2.4. Написання текстів постів	2 тижні	Копірайтер, перекладач	Багатомовні версії текстів для постів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8 відображає процес розробки контент-стратегії, який є ключовим для забезпечення ефективної комунікації з міжнародною аудиторією через Tik-Tok. Етап спрямований на створення релевантного та привабливого контенту, який резонуватиме з цільовою аудиторією на кожному з обраних ринків.

Перший крок цього етапу – визначення ключових тем та рубрик – виконується контент-менеджером у співпраці з бренд-менеджером протягом одного тижня. Процес включає аналіз специфіки продукції ПрАТ "Оболонь", особливостей цільових ринків та глобальних трендів у пивній індустрії. Результатом стає структурований список тем та рубрик, які формують основу для подальшого створення контенту.

Другий крок – створення контент-плану – реалізується контент-менеджером протягом двох тижнів. План охоплює період у три місяці та включає детальний розклад публікацій з урахуванням специфіки кожного цільового ринку. Важливим аспектом є врахування локальних свят, подій та сезонності споживання пива на різних ринках.

Третій крок – підготовка візуальних матеріалів – виконується дизайнером та відеографом протягом трьох тижнів. Процес передбачає створення адаптованих візуальних матеріалів для кожного ринку з урахуванням культурних особливостей та локальних преференцій. Результатом стає набір високоякісних візуальних матеріалів, які підвищують привабливість контенту та сприяють кращому сприйняттю бренду.

Заключний крок – написання текстів постів – здійснюється копірайтером у співпраці з перекладачем протягом двох тижнів. Процес включає не лише створення оригінальних текстів, але й їх адаптацію та переклад для кожного цільового ринку. Особлива увага приділяється збереженню ключових повідомлень бренду при адаптації до локальних лінгвістичних та культурних особливостей.

Етапи запуску та оптимізації рекламних кампаній подані в табл. 3.9

## Запуск та оптимізація рекламних кампаній

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
3.1. Розробка рекламних креативів	2 тижні	Дизайнер, копірайтер	Набір рекламних креативів для кожного ринку
3.2. Налаштування рекламних кампаній	1 тиждень	Таргетолог	Запущені рекламні кампанії на цільових ринках
3.3. А/В тестування	2 тижні	Таргетолог, аналітик	Звіт про результати тестування та оптимізовані рекламні матеріали
3.4. Моніторинг та коригування	Постійно	Таргетолог, аналітик	Щотижневі звіти та оптимізовані кампанії

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9 описує процес запуску та оптимізації рекламних кампаній, який є критично важливим для ефективного просування продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішніх ринках через Facebook. Етап фокусується на створенні та управлінні таргетованою рекламою, яка дозволяє досягти максимального охоплення цільової аудиторії при оптимальному використанні рекламного бюджету.

Перший крок – розробка рекламних креативів – виконується дизайнером та копірайтером протягом двох тижнів. Процес передбачає створення різноманітних форматів реклами (зображення, відео, карусель) з урахуванням специфіки кожного цільового ринку. Особлива увага приділяється візуальній привабливості та культурній релевантності креативів.

Другий крок – налаштування рекламних кампаній – здійснюється таргетологом протягом одного тижня. На даному етапі відбувається вибір цілей реклами (впізнаваність бренду, трафік, конверсії), налаштування бюджету та графіку показів. Важливим аспектом є точне налаштування таргетингу для кожного ринку з урахуванням попередньо створених аудиторій.

Третій крок – А/В тестування – проводиться таргетологом у співпраці з аналітиком протягом двох тижнів. Процес включає тестування різних варіантів заголовків, текстів та візуалів для визначення найбільш ефективних комбінацій.

Результатом стає звіт про результати тестування та оптимізовані рекламні матеріали, які демонструють найвищу ефективність.

Заключний крок – моніторинг та коригування – здійснюється на постійній основі таргетологом та аналітиком. Процес передбачає щоденний моніторинг ефективності рекламних кампаній та оперативне внесення змін для покращення результатів. Щотижневі звіти дозволяють відслідковувати динаміку ключових показників та приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації рекламних стратегій.

Таблиця 3.10 відображає процес взаємодії з аудиторією та нарощування спільноти навколо бренду ПрАТ "Оболонь" на міжнародному рівні через Tik-Tok. Етап є критично важливим для побудови довгострокових відносин з цільовою аудиторією та створення активної спільноти прихильників бренду.

Таблиця 3.10

Взаємодія з аудиторією та нарощування спільноти

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
4.1. Розробка стратегії комунікації	1 тиждень	SMM-менеджер, бренд-менеджер	Гайдлайни для комунікації на кожному ринку
4.2. Запуск інтерактивних активностей	2 тижні на підготовку, потім постійно	SMM-менеджер	Календар активностей та звіти про їх проведення
4.3. Робота з лідерами думок	3 тижні на пошук та узгодження, потім постійно	PR-менеджер	База даних інфлюенсерів та план співпраці
4.4. Створення та модерація тематичних груп	2 тижні на створення, потім постійно	SMM-менеджер, модератор	Активні тематичні групи на кожному цільовому ринку

Джерело: розроблено автором

Перший крок – розробка стратегії комунікації – виконується SMM-менеджером у співпраці з бренд-менеджером протягом одного тижня. Процес включає створення детальних гайдлайнів для комунікації на кожному цільовому

ринку, враховуючи культурні особливості та специфіку сприйняття бренду. Результатом стає набір чітких інструкцій щодо тону спілкування, реагування на коментарі та обробки запитів від користувачів.

Другий крок – запуск інтерактивних активностей – реалізується SMM-менеджером на постійній основі після двох тижнів підготовки. Процес передбачає розробку та проведення різноманітних конкурсів, опитувань та інших форм взаємодії з аудиторією. Важливим аспектом є адаптація цих активностей до специфіки кожного ринку та забезпечення їх регулярності для підтримки постійного інтересу аудиторії.

Третій крок – робота з лідерами думок – здійснюється PR-менеджером. Початковий етап пошуку та узгодження триває три тижні, після чого співпраця відбувається на постійній основі. Процес включає ідентифікацію релевантних інфлюенсерів на кожному цільовому ринку, розробку індивідуальних програм співпраці та моніторинг ефективності такої взаємодії. Результатом стає розширення охоплення бренду та підвищення довіри до нього через рекомендації авторитетних осіб.

Заключний крок – створення та модерація тематичних груп – виконується SMM-менеджером та модератором. Початковий етап створення груп триває два тижні, після чого здійснюється постійна модерація та наповнення контентом. Процес спрямований на створення активних спільнот любителів пива на кожному цільовому ринку, що сприяє формуванню лояльності до бренду та створює платформу для обміну думками та досвідом між споживачами.

Таблиця 3.11 описує процес аналізу та оптимізації стратегії просування продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішніх ринках через Tik-Tok. Етап є критично важливим для забезпечення ефективності та постійного вдосконалення маркетингових зусиль компанії в соціальних мережах.

## Аналіз та оптимізація

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
5.1. Збір та аналіз даних	Постійно	Маркетинговий аналітик	Щотижневі аналітичні звіти
5.2. Підготовка звітності	Щомісяця	Маркетинговий аналітик	Щомісячні звіти з візуалізацією KPI
5.3. Виявлення областей для покращення	Щомісяця	Маркетинговий аналітик, SMM-менеджер	Список рекомендацій щодо оптимізації
5.4. Коригування плану	Щоквартально	SMM-менеджер, таргетолог	Оновлений контент-план та рекламна стратегія

Джерело: створено автором

Перший крок – збір та аналіз даних – здійснюється маркетинговим аналітиком на постійній основі. Процес включає моніторинг ключових метрик, таких як охоплення, залученість, конверсії, а також аналіз якісного зворотного зв'язку від аудиторії. Результатом є щотижневі аналітичні звіти, які надають глибоке розуміння ефективності різних аспектів кампанії.

Другий крок – підготовка звітності – також виконується маркетинговим аналітиком, але на щомісячній основі. Процес передбачає агрегацію та візуалізацію ключових показників ефективності (KPI) за місяць. Важливим аспектом є не лише представлення сухих цифр, але й їх інтерпретація та виявлення значущих трендів.

Третій крок – виявлення областей для покращення – реалізується спільно маркетинговим аналітиком та SMM-менеджером щомісяця. На основі зібраних даних та їх аналізу визначаються аспекти кампанії, які потребують вдосконалення. Результатом стає список конкретних рекомендацій щодо оптимізації різних елементів стратегії просування.

Заключний крок – коригування плану – здійснюється SMM-менеджером та таргетологом на щоквартальній основі. Процес передбачає внесення змін до контент-плану та рекламної стратегії на основі виявлених можливостей для

покращення. Важливим аспектом є баланс між збереженням послідовності комунікації та впровадженням необхідних змін для підвищення ефективності.

Таблиця 3.12 відображає процес масштабування успішних практик на нові ринки та інтеграцію Tik-Tok -стратегії з іншими маркетинговими каналами ПрАТ "Оболонь". Етап є ключовим для забезпечення довгострокового зростання та максимізації ефективності digital-маркетингу компанії.

Таблиця 3.12

### Масштабування та інтеграція

Зміст етапу	Термін	Виконавець	Планований результат
6.1. Оцінка потенціалу нових ринків	Щопівроку	Відділ маркетингу, відділ експорту	Звіт про потенційні нові ринки для експансії
6.2. Адаптація стратегії для нових ринків	1 місяць	SMM-менеджер, таргетолог	Оновлена стратегія для нових ринків
6.3. Інтеграція з іншими digital-каналами	2 місяці	Digital-маркетолог	План крос-платформних кампаній
6.4. Вимірювання довгострокового впливу	Щопівроку	Маркетинговий аналітик, фінансовий аналітик	Звіт про вплив Tik-Tok - активності на продажі та сприйняття бренду

Джерело: розроблено автором

Перший крок – оцінка потенціалу нових ринків – здійснюється спільно відділом маркетингу та відділом експорту на піврічній основі. Процес включає аналіз результатів на поточних цільових ринках та дослідження можливостей виходу на нові країни. Результатом стає детальний звіт, який оцінює потенціал різних ринків та надає рекомендації щодо пріоритетів для подальшої експансії.

Другий крок – адаптація стратегії для нових ринків – виконується SMM-менеджером та таргетологом протягом одного місяця після визначення нових цільових ринків. Цей процес передбачає коригування контент-плану та рекламних кампаній з урахуванням специфіки нових країн. Особлива увага приділяється культурній адаптації контенту та налаштуванню таргетингу

відповідно до особливостей нової аудиторії. Результатом стає оновлена стратегія, яка дозволяє ефективно просувати продукцію ПрАТ "Оболонь" на нових ринках.

Третій крок – інтеграція з іншими digital-каналами – реалізується digital-маркетологом протягом двох місяців. Цей процес спрямований на створення синергії між різними каналами digital-маркетингу компанії. Він включає синхронізацію стратегій для Tik-Tok, Instagram, LinkedIn та інших релевантних платформ. Важливим етапом є розробка крос-платформних кампаній, які забезпечують послідовність комунікації бренду та максимізують охоплення цільової аудиторії. Результатом стає комплексний план digital-маркетингу, який ефективно використовує сильні сторони кожної платформи.

Заключний крок – вимірювання довгострокового впливу – здійснюється маркетинговим аналітиком у співпраці з фінансовим аналітиком на піврічній основі. Процес передбачає глибокий аналіз впливу Tik-Tok -активності та загальної digital-стратегії на ключові бізнес-показники компанії. Оцінюється не лише прямий вплив на продажі, але й зміни у сприйнятті бренду, лояльності споживачів та позиціонуванні ПрАТ "Оболонь" на міжнародних ринках. Результатом стає комплексний звіт, який демонструє ROI (Return on Investment) digital-маркетингових зусиль та надає стратегічні рекомендації щодо подальшого розвитку міжнародної присутності компанії.

Важливо зазначити, що всі етапи, представлені в таблицях 3.7-3.12, є взаємопов'язаними та утворюють цілісну систему просування продукції ПрАТ "Оболонь" на зовнішніх ринках через Tik-Tok. Кожен етап будується на результатах попереднього та створює основу для наступного, забезпечуючи послідовність та ефективність всієї стратегії.

Така детальна розробка стратегії просування на міжнародних ринках через соціальні мережі демонструє комплексний підхід до digital-маркетингу в умовах глобалізації. Вона враховує не лише технічні аспекти роботи з платформою Tik-Tok, але й культурні, лінгвістичні та економічні особливості різних ринків, що

дозволяє розглядати дану стратегію як модель для адаптації українських брендів до умов міжнародної конкуренції в digital-середовищі.

Для полегшення виходу на нові ринки та підвищення ефективності експортної діяльності, ПрАТ "Оболонь" рекомендується розглянути можливість формування стратегічних альянсів з локальними виробниками або дистриб'юторами в цільових країнах [8].

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Вибір оптимальної стратегії для виходу на міжнародний ринок залежить від багатьох факторів, включаючи цілі підприємства, ризики та наявні ресурси. Для ПрАТ «Оболонь», яке є одним з провідних виробників пива в Україні, Китай представляє великий потенціал для експансії завдяки зростаючому попиту на імпортне пиво. Основною метою компанії є збільшення частки на міжнародному ринку, зростання прибутків та підвищення впізнаваності бренду.

ПрАТ «Оболонь» розглянуло кілька можливих способів виходу на ринок Китаю, а саме:

1. Прямий експорт.
2. Непрямий експорт через торгових посередників.
3. Ліцензування та партнерство з місцевими виробниками.

Кожен із цих способів має свої переваги та ризики. Аналіз основних характеристик зазначених стратегій подано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

#### Порівняльний аналіз стратегій виходу ПрАТ «Оболонь» на ринок Китаю

Параметр	Прямий експорт	Непрямий експорт	Ліцензування та партнерство
Рівень інвестицій	Високий	Низький	Помірний
Ступінь ризику	Середній	Низький	Високий
Контроль за процесом	Високий	Низький	Середній
Вплив на імідж бренду	Високий	Низький	Високий
Необхідність адаптації до місцевих умов	Середня	Низька	Висока

Джерело: розроблено автором

Вихід ПрАТ «Оболонь» на ринок Китаю за допомогою експорту та співпраці з посередником має значний потенціал для збільшення прибутковості компанії. Використання посередницької компанії, зокрема ТОВ «Партнер Глобал», дозволяє знизити початкові витрати на входження до китайського ринку та мінімізувати логістичні ризики. Нижче наведено детальний аналіз витрат, ціноутворення та прогнозованих показників ефективності проєкту.

Для реалізації стратегії непрямого експорту ПрАТ «Оболонь» розглянуло три потенційні компанії-посередники, які мають досвід імпорту на китайський ринок (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вартість компаній-посередників експорту до Китаю

Компанія	Досвід (років)	Інфраструктура	Репутація	Вартість послуг, грн	Переваги
ТОВ «Партнер Глобал»	10	Висока	Висока	3 500 000	Досвід роботи на ринку Китаю
ТОВ «Міжнародна компанія Дистриб'юшн»	8	Середня	Висока	2 800 000	Низька вартість послуг
ТОВ «Експорт Консалтинг»	12	Висока	Висока	4 000 000	Комплексне обслуговування, швидка доставка

Джерело: створено автором

З огляду на аналіз можливих посередників, найбільш оптимальним варіантом для ПрАТ «Оболонь» є співпраця з ТОВ «Партнер Глобал». Ця компанія має оптимальний баланс між вартістю послуг та репутацією на китайському ринку. Наявність розвиненої інфраструктури та досвіду роботи на китайському ринку дозволяє очікувати зниження логістичних витрат і забезпечення стабільного потоку продукції.

Початкові інвестиції у проєкт – 3,5 млн грн початковий внесок компанії посереднику.

Для встановлення конкурентоспроможної ціни ПрАТ «Оболонь» розрахувало собівартість експорту продукції, включаючи витрати на логістику, митні платежі, маркетинг, рекламу та посередницькі послуги (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Вартість ціноутворення на ринку Китаю, грн

Показник	Значення, грн
Собівартість одиниці	17
Транспортні витрати	5
Послуги посередника	2
Митні витрати	3
Адміністративні витрати	2
Прибуток	21
Роздрібна ціна	50

Джерело: розрахунки автора

Роздрібну ціну продукції на ринку Китаю встановлено на рівні 50 грн за одиницю. Ця ціна дозволяє зберегти конкурентоспроможність пива ПрАТ «Оболонь» порівняно з місцевими аналогами, середня ціна яких коливається від 55 до 60 грн.

Для виходу на ринок Китаю було обрано продукцію преміум-сегменту – пиво «Оболонь Світле» та «Оболонь Преміум», яке відповідає сучасним тенденціям китайського ринку, де споживачі звертають увагу на якість, оригінальність та репутацію бренду. Плановий обсяг експорту становить 100000 пляшок на рік.

Для просування продукції бренду «Оболонь» на китайському ринку планується масштабна рекламна кампанія з використанням соціальних мереж, зокрема платформи ТікТок, що є надзвичайно популярною серед китайських споживачів.

Бюджет маркетингу: 500 000 грн на рік, з можливістю коригування залежно від ефективності кампанії. Загальний бюджет за три роки становить 1 500 000 грн.

Вибір транспорту зупинено на морських перевезеннях, які є економічно доцільними для великогабаритних вантажів та забезпечують оптимальне

співвідношення ціни та обсягу перевезень. Очікувані витрати на транспорт: 5 грн на одиницю продукції, при середньому плановому обсязі експорту 100000 одиниць за рік.

Планується використовувати непрямий експорт через ТОВ «Партнер Глобал», що має досвід і необхідну інфраструктуру для дистрибуції в Китаї.

Вартість послуг посередника: 2 грн на одиницю продукції.

Митні та податкові витрати. Для ввезення продукції на китайський ринок необхідно врахувати відповідні митні витрати, які становитимуть 3 грн на одиницю продукції.

Адміністративні витрати. Додаткові витрати на управління проектом, підготовку документації та юридичні послуги. Очікуваний бюджет адміністративних витрат: 500000 грн на рік.

Для обґрунтування доцільності виходу на китайський ринок було проведено розрахунок основних фінансових показників проекту, зокрема чистого дисконтованого доходу (NPV), індексу прибутковості (PI), індекс рентабельності (IR) та строку окупності (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Плановий обсяг експорту та розрахунок ефективності, тис грн

Показники	0 рік	1 рік	2 рік	3 рік	Всього по проекту
Чистий дохід, тис. грн.		5000	5000	5000	15000
Собівартість, тис. грн.		1700	1700	1700	5100
Маркетингова кампанія		500	500	500	1500
Логістичні витрати		500	500	500	1500
Послуги посередника		200	200	200	600
Митні витрати		300	300	300	900
Адміністративні витрати		200	200	200	600
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.		1600	1600	1600	4800
Податок на прибуток (18%), тис. грн.		288	288	288	864

## Продовження таблиці 3.16

Чистий прибуток, тис. грн.		1312	1312	1312	3936
Інвестиції, тис. грн.	3500				0
Амортизація		1166,67	1166,67	1166,67	3500
Коефіцієнт дисконтування (22% річних)	1	1,22	1,488	1,815	
Грошовий потік по проекту, тис. грн.	3500,0	2478,7	2478,7	2478,7	7436
Дисконтований ГП, тис. грн.		2031,8	1665,4	1365,0	5062,2
Чистий приведений дохід (NPV)(при дисконтуванні під 22% річних), тис. грн.					1562,2
Індекс (коефіцієнт) рентабельності IR, %					0,4
Термін окупності проекту, років					1,66

Джерело: розраховано автором

Компанія прогнозує стабільний обсяг чистого доходу на рівні 5 000 тис. грн. протягом 3 років. За розрахунками, фінансовий результат до оподаткування становитиме 1 600 тис. грн. щорічно. NPV проекту становить 1 562,2 тис. грн., що свідчить про його прибутковість. IR проекту дорівнює 0,4, що означає, що на 1 гривню інвестицій компанія отримає 0,4 грн. чистого дисконтованого доходу. Термін окупності проекту становить 1,66 року, що свідчить про швидку окупність інвестицій.

Аналіз економічної доцільності виходу на ринок Китаю показує, що цей проект є привабливим з точки зору фінансових результатів і рентабельності. Співпраця з ТОВ «Партнер Глобал» забезпечує оптимальні умови для зниження ризиків, пов'язаних із виходом на новий ринок, а також зменшує витрати на логістику. Проведена рекламна кампанія в TikTok підвищує обізнаність споживачів у Китаї про бренд «Оболонь» і сприяє підвищенню його популярності серед молодіжної аудиторії.

Наведемо розрахунок впливу запропонованих заходів на показники діяльності підприємства (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	10 763 029	10 768 029	5 000	0,05
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7 398 205	7 399 905	1 700	0,02
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1 831 590	1 832 902	1 312	0,07
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	5234,94	5237,37	2,43	0,05

Джерело: розраховано автором

Після впровадження запропонованого рішення чистий дохід зріс на 5 000 тис. грн. (0,05%) і склав 10 768 029 тис. грн. у проектному році. Під впливом запропонованого рішення собівартість зросла на 1 700 тис. грн. (0,02%) і становила 7 399 905 тис. грн. у проектному році. Впровадження рішення за нашою думкою призведе до збільшення чистого прибутку на 1 312 тис. грн. (0,07%), що становить 1 832 902 тис. грн. у проектному році.

Після впровадження рішення продуктивність зросла на 2,43 тис. грн./чол. (0,05%) і становила 5 237,37 тис. грн./чол. у проектному році.

Отже, впровадження рішення призвело до незначного зростання чистого доходу (на 0,05%), собівартості (на 0,02%), чистого прибутку (на 0,07%) та підвищення продуктивності праці (на 0,05%).

Таким чином, можемо стверджувати, що запропоноване рішення має позитивний, але незначний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Воно дозволить підприємству покращити ефективність використання ресурсів та підвищити рентабельність операційної діяльності. Для більш помітного ефекту, компанії варто розглянути додаткові заходи щодо оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження та відповідно до мети і завдань кваліфікаційної роботи зроблено наступні висновки.

1. Управління бізнес-проектами в міжнародній діяльності є складним та багатограним процесом, що вимагає особливого підходу. Міжнародні проекти характеризуються підвищеною складністю через необхідність врахування культурних відмінностей, законодавчих особливостей різних країн та глобальних ринкових тенденцій. Ключовими факторами успіху є чітке планування, ефективна комунікація між усіма учасниками проекту та гнучкість у прийнятті рішень. Особливу увагу слід приділяти управлінню ризиками, які в міжнародному середовищі набувають додаткових вимірів.

2. Методологія просування товарів на зовнішні ринки базується на комплексному підході, що містить ретельне дослідження ринку, вибір оптимальних каналів дистрибуції та розробку адаптованої маркетингової стратегії. Важливим аспектом є врахування локальних особливостей споживчої поведінки та конкурентного середовища. Успішне просування продукції вимагає збалансованого використання різних маркетингових інструментів та постійного моніторингу їх ефективності.

3. Пивоварна галузь має свою специфіку при виході на міжнародні ринки, пов'язану з особливостями продукту, законодавчими обмеженнями та культурними традиціями споживання в різних країнах. Ключовими факторами успіху є забезпечення стабільної якості продукції, відповідність місцевим стандартам та регуляторним вимогам, а також здатність адаптувати смакові характеристики до локальних преференцій.

4. Діагностика стану підприємства ПрАТ "Оболонь" виявила стійку позицію компанії на внутрішньому ринку та значний потенціал для міжнародної експансії. Компанія має розвинену виробничу базу, сильний бренд та ефективну

систему дистрибуції. Проте існують певні виклики, пов'язані з посиленням конкуренції та необхідністю адаптації до нових ринкових умов. Компанії як «Оболонь», з частковим відновленням ринку, а також виробники крафтового пива, які задовольняють попит на IPA та Stout, займають сильні позиції. Невеликі крафтові броварні, що не досягли значної частки, займають нішевий сегмент ринку, де можуть пропонувати унікальні смаки, але відчувають конкуренцію зі сторони крафтових гігантів.

5. ПрАТ «Оболонь» демонструє значне покращення фінансової стійкості протягом 2021-2023 років, що відображається у зростанні показників автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості власними коштами. Ліквідність підприємства суттєво підвищилась, про що свідчить зростання всіх відповідних коефіцієнтів, особливо абсолютної ліквідності. Ефективність господарської діяльності значно зросла, що підтверджується переходом від збитковості до високої рентабельності та суттєвим зростанням чистого прибутку.

6. Планування реалізації проектів базується на застосуванні гнучких методологій управління, таких як Agile та Scrum. Це сприяє швидкій адаптації до мінливих ринкових умов та оперативному реагуванню на виникаючі ризики. Зокрема, використання спринтів, щоденних нарад та ітеративного підходу до розробки бізнес-рішень забезпечує високу динамічність процесів. Система управління бізнес-проектами з просування продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішні ринки характеризується комплексністю, структурованістю та гнучкістю, що забезпечує високу ефективність реалізації проектів. Водночас, для підвищення зрілості управління доцільно посилити інтеграцію з функціональними підрозділами, стандартизувати процеси та підвищити рівень автоматизації.

7. ПрАТ "Оболонь" демонструє позитивну динаміку як за загальними показниками виручки, так і за експортними продажами, що свідчить про ефективність стратегії компанії та її здатність конкурувати як на внутрішньому,

так і на зовнішніх ринках. Проект виходу на нові зовнішні ринки передбачає поетапну експансію з фокусом на найбільш перспективні регіони. План включає детальний аналіз потенційних ринків, розробку стратегії входу та формування необхідної інфраструктури. Особлива увага приділяється мінімізації ризиків та оптимізації ресурсів.

8. Китайський пивний ринок загалом залишається надзвичайно привабливим для розвитку експортної діяльності ПрАТ "Оболонь". Його величезна ємність, високі темпи зростання споживання пива, сприятливі умови державного сприяння іноземним інвестиціям та стійкі торговельні зв'язки між країнами створюють надійне підґрунтя для успішного виходу компанії на цей ринок. Тому стратегічні зусилля ПрАТ "Оболонь" щодо розширення міжнародної діяльності мають бути зосереджені саме на Китайській Народній Республіці. Для успішного просування на міжнародних ринках необхідно адаптувати продукцію відповідно до локальних споживчих переваг, культурних особливостей та нормативних вимог цільових країн.

9. Проведений аналіз демонструє, що вихід ПрАТ "Оболонь" на ринок Китаю є ефективним інвестиційним проектом. Чистий приведений дохід (NPV) становить 1 562,2 тис. грн., що підтверджує прибутковість проекту. Індекс рентабельності (IR) проекту дорівнює 0,4, тобто на 1 гривню інвестицій компанія отримає 0,4 грн. чистого дисконтованого доходу. Внутрішня норма прибутку (IRR) складає 34,3% річних, що перевищує ставку дисконтування 22% і свідчить про високу ефективність проекту. Термін окупності проекту становить 1,66 року, що є швидким для інвестиційних проектів. Таким чином, виходячи з представлених розрахунків, вихід ПрАТ "Оболонь" на ринок Китаю є доцільним та ефективним рішенням. Компанії рекомендується реалізувати цей проект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінська С. Я. Сутність та джерела фінансування інноваційних проєктів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. №12. С. 70-72.
2. Базилевич В. Д. Історія економічних вчень : підручник. За ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
3. Бандурка С. С. Правове забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності: досвід окремих країн та можливості його використання в Україні. Європейські перспективи. 2019. № 3. С. 172–178.
4. Батенко Л. П. Цінність проєкту з позицій різних зацікавлених сторін. Ефективна економіка. 2013. №9.
5. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом: як зараз розвивається ринок пива в Україні. 21.03.2024. URL: <https://agroveview.com/content/bezalkogolnyj-trend-ta-konkurencziya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvyvayetsya-rynok-pyva-v-ukrayini/> (дата звернення: 13.11.2024).
6. Безуглий Д.Г., Шаров Ю.П. Підхід до оцінювання рівня проєктної зрілості органів місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2015. Т. 3. № 11–12. С. 89–97.
7. Бідюк П.І., Тимощук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевнік Л.О. Системи і методи підтримки прийняття рішень. Київ: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2022. 610 с.
8. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
9. Богоявленська Ю. В., Свірко С. В., Бережницький Д. Ю. Забезпечення гнучкості прийняття управлінських рішень та цифровізації управління на інноваційних підприємствах і стартапах. Інфраструктура ринку. 2020. № Вип. 49. С. 83–87.

10. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2022. 81 с.
11. Брінь П. В. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6 (55). С. 46-51.
12. Брінь П.В., Абуд Ахмад Халіль Абуд. Багаторівнева класифікація проектів за абсолютними та відносними ознаками. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6 (55). С. 46-51.
13. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження : дис. ... канд. екон. наук. Вінниця : ВНТУ, 2020.
14. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 307 с.
15. Гринчак Н. А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2023. № 1-2. С. 68–76. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/7649> (дата звернення: 13.11.2024).
16. Дзюбіна А.В. Модель зрілості управління проектами для вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2010. № 6. С. 235–239.
17. Дунда С. П., Рибачук-Ярова Т. В., Болотіна І. М. Тенденції розвитку підприємств пивоварної галузі. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (присвяченої 100-річчю від Дня народження професора Турченка Михайла Михайловича): «Управління розвитком соціально-економічних систем» , 15-16 червня 2022 року. Харків: ДБТУ, 2022. 76-78 с.

18. Єпіфанова І. Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33-39.
19. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130.
20. Залознава Ю.С., Трушкіна Н.В. Удосконалення організації збутової діяльності вугледобувних підприємств України в умовах нестабільності попиту: теорія і практика: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2020. 166 с.
21. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісноорієнтованої держави. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 11. С. 82 – 85.
22. Кавтиш О. П., Молоденков П. О. Наукові підходи до формування та запровадження системи управління збутовою політикою комерційного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №21. С. 99-103.
23. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія / пер. укр. за ред. Ф. О. Ярошенка. Київ : Новий друк, 2010. 160 с. URL: <http://edu.minfin.gov.ua/P2M/Pages/Codex.aspx> (дата звернення: 13.11.2024).
24. Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Організація збутової діяльності торговельного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2021. № 1. С. 56-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2021\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2021_1_8).
25. Ключник А.В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 6. URL: <http://www.globalnational.in.ua/archive/4-2018/87.pdf>. (дата звернення: 13.11.2024).

26. Кондратюк О., Стояненко І. Експортний потенціал агросектора України. SCIENTIA FRUCTUOSA. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2022. № 144 (4). С. 26–51. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1344/1284> (дата звернення: 13.11.2024).
27. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 240 с.
28. Костишина А. І. Взаємодія з клієнтами в контексті активізації продажу товарів у системі дистрибуції. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 4. С. 86-93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE\\_2019\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2019_4_11). (дата звернення: 13.11.2024).
29. Кулиняк І.Я., Кошик О.В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники вплив. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 464–468.
30. Кутідзе Л.С. Визначення стратегічних домінант ефективного використання експортного потенціалу регіону. Бізнес Інформ. 2014. №11. С. 53-58.
31. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8(1). С. 129–131.
32. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг: конспект лекцій. Харків, 2012. URL: <http://buklib.net/books/37178/>
33. Лащенко О. В., Серьогіна Н. К. Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. Вип. 1(48). С. 113-121.
34. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В.. Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності.

Сучасні проблеми економіки і підприємництво : збірник наукових праць. 2019. Вип. 23. С. 140–148.

35. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 116-121.

36. Мельник В.І., Погріщук О.Б., Ковальчук А.П. Управління збутовою діяльністю підприємства на засадах концепції інноваційного маркетингу. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 40-45.

37. Надтока Т.Б., Жигуліна А.Ю. Удосконалення збутової політики підприємства коксохімічної промисловості в умовах вступу до СОТ на основі соціального підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5, Т. 3. С. 98–102.

38. Найбільші світові виробники пива у 2024 році. Назарій Присяжнюк. 15 серпня 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/naibilshi-svitovi-vyrobnyku-pyva-u-2024-rotsi>

39. Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК). 7-ме вид. Project Management Institute, PMI, 2022. 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 13.11.2024).

40. Нечипорук І.В., Гречко А.В. Дослідження теоретичних засад формування збутової політики підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №19. С.167–172.

41. Обозна В. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління збутовою діяльністю на сільськогосподарських підприємствах. *Бізнеснавігатор*. 2017. Випуск 2 (41). С. 49–55.

42. Окландер М. А. Логістика. М.А. Окландер. Київ : ЦУЛ, 2018. 346 с.

43. Онопрієнко І., Карпенко А., Савицька К. Ефективність комунікаційно-збутової активності підприємства. *Східна Європа: економіка,*

бізнес та управління: електронне наукове фахове видання, 2019. №3(20). С.121–127.

44. Орловська Ю. В., Дугінець Г. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / за ред. Ю. В. Орловської. Дніпропетровськ : АРТ-ПРЕС, 2010. 302 с.

45. Офіційна сторінка ПрАТ «Оболонь» в Issuu. URL: <https://issuu.com/obolon> (дата звернення: 13.11.2024).

46. Офіційна сторінка ПрАТ «Оболонь» в LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/obolon-jsc/?originalSubdomain=ua> (дата звернення: 13.11.2024).

47. Офіційна сторінка ПрАТ «Оболонь» в Youtube. <https://www.youtube.com/user/obolonpr> (дата звернення: 13.11.2024).

48. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь» в Facebook. URL: <https://www.facebook.com/ObolonUkraine/> (дата звернення: 13.11.2024).

49. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua> (дата звернення: 13.11.2024).

50. Офіційний сайт Mordor Intelligence. Огляд ринків. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/beer-market> (дата звернення: 13.11.2024).

51. Павловський С., Мельник Н., Косяк О. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. Київський економічний науковий журнал. 2023. №2. С. 34-42. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-2-5> (дата звернення: 13.11.2024).

52. Рач В. А., Медведєва О. М., Россошанська О. В. Моделювання компетентнісного управління розвитком суб'єктів господарювання з використанням категорії «проектний потенціал». Управління проектами та розвиток виробництва. 2008. №1(25). С. 156-163.

53. Тюріна, Н., Назарчук, Т., Шкабара, Н. Формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-проектами підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 68–77. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.68.77>
54. Українська асоціація управління проектами «Укрнет». URL: [http://cert.upma.kiev.ua/?page\\_id=12](http://cert.upma.kiev.ua/?page_id=12) (дата звернення: 12.11.2024).
55. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій вибору стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3. С. 131-137.
56. Шишковський С., Аблязізов, І., Суховаров-Жорновий Я. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЕКТАМИ. *Економіка та суспільство*, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142> (дата звернення: 13.11.2024).
57. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf>
58. Яворський Р. Т., Шишковський С. В., Тимощук М. Р. Базові моделі управління розвитком підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. №9. С. 282-289.
59. Яковенко О. І. Управління проектами та ризиками : Навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
60. Assessment of the Formation of Administration Systems in the Enterprise Management / N. Ortynska et al. ; in: Kryvinska N., Greguš M. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2020. Vol 30. Springer, Cham. P. 161–178.
61. Australian Institute of Project Management. URL : <https://www.airpm.com.au> (дата звернення: 12.11.2024).
62. Bennett N., Axelos and Stationery Office. *Managing successful projects with PRINCE2*. London ; Lanham : Stationery Office. 2017.

63. Black R., Safari Books Online (Firm). Agile testing foundations: An ISTQB foundation level agile tester guide (1st ed.). BCS Learning & Development Limited. 2017.
64. Cooke J.L. Prince2 Agile: An implementation pocket guide: Step-by-step advice for every project type. Cambridgeshire, England : IT Governance Publishing, 2016.
65. Fundusze Europejskie w Polsce. Biuletyn Informacyjny. URL: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/75784/bfe.pdf> (дата звернення: 12.11.2024)
66. Hooke R. Projects in controlled environments (PRINCE2). Two levels: Foundation and practitioner. Вmj. 2007. № 335(7613). P. 46.
67. IPMA International Project Management Association. URL : <https://www.ipma.world/> (дата звернення: 12.11.2024).
68. Kuzmin O., Ovcharuk V., Zhezhukha V. Economic evaluation of administration systems in the context of management business processes reengineering. Economics, Entrepreneurship, Management. 2019. Vol. 6. № 1. P. 1–12.
69. Łapuńska I., Pisz I. Historyczne uwarunkowania i współczesne trendy rozwojowe w zarządzaniu projektami. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. 2015. № 2. P. 798–809.4. Kaczorowska A. Zarządzanie projektami – skąd się wzięło i dokąd zmierza? URL : <https://www.karierawfinansach.pl/artykul/wiadomosci/zarzadzanie-projektami-skad-sie-wzielo-i-dokad-zmierza> (дата звернення: 12.11.2024).
70. Lianying Z., Jing H., Xinxing Z. The project management maturity model and application based on PRINCE2. Procedia Engineering. 2012. № 29. P. 3691–3697.
71. Moreira M.E., SpringerLink (Online service). The agile enterprise: Building and running agile organizations (1st ed.). Berkeley, CA : Apress. 2017.
72. Patrick L. Healy. Project Management. Taylor & Francis, 1998, 300 p.

73. Project Management Institute. URL : <https://www.pmi.org> (дата звернення: 12.11.2024).

74. Project Management, Planning and Control (Seventh Edition). Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 2017, Butterworth-Heinemann, 630 p.

75. Simulating and Reengineering Stress Management System – Analysis of Undesirable Deviations /M. Honchar et al. ; in: Kryvinska N., Greguš M. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies. 2019. Vol 20. Springer, Cham. P. 311–330.

76. Trade statistics for international business development. URL: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=1%7c156%7c%7c%7c%7c2203%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2) (дата звернення: 12.11.2024).

77. Yерifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Financial support of industrial enterprise`s innovative directions of energysaving: Monograph [Electronic resource]. Vinnytsia: VNTU, 2022. 138 p.

78. Ринок пива в Україні: тези з доповіді провідного аналітика Pro-Consulting Ельміри Гулуєвої. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-piva-v-ukraine-tezisy-iz-doklada-vedushego-analitika-pro-consulting-elmiry-guluevoj> (дата звернення: 22.11.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан) для ПрАТ «Оболонь» за 2023 рік

Дата звіту	2024-02-28
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	БАЛАГУТА МАКСИМ ДМИТРОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2056

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467	1 934
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	38 725	39 258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202	48 865
Основні засоби	1010	3 464 064	3 596 253
первісна вартість	1011	10 591 555	10 924 673
знос	1012	7 127 491	7 328 420
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	3 620 540	3 716 548
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646	1 660 582

Виробничі запаси	1101	808 627	1 425 949
Незавершене виробництво	1102	62 906	97 290
Готова продукція	1103	100 767	125 792
Товари	1104	10 346	11 551
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854	947 078
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829	152 450
з бюджетом	1135	49 584	30 573
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362	17 572
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747	474 679
Готівка	1166	34	22
Рахунки в банках	1167	138 713	474 657
Інші оборотні активи	1190	5 496	5 172
Усього за розділом II	1195	1 994 518	3 288 106
Баланс	1300	5 615 058	7 004 654

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993	1 972 377
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270	3 155 476
Усього за розділом I	1495	3 361 607	5 193 197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325	386 220
Довгострокові кредити банків	1510	562 519	
Усього за розділом II	1595	981 844	386 220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140	224 984

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696	
товари, роботи, послуги	1615	429 117	694 669
розрахунками з бюджетом	1620	168 798	144 125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633	59 777
розрахунками зі страхування	1625	3 459	4 391
розрахунками з оплати праці	1630	114 679	102 744
за одержаними авансами	1635	147 210	139 717
Поточні забезпечення	1660	74 184	96 372
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324	18 235
Усього за розділом III	1695	1 271 607	1 425 237
Баланс	1900	5 615 058	7 004 654

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205	6 030 487
Валовий: прибуток	2090	3 364 824	2 631 441
Інші операційні доходи	2120	46 587	37 683
Адміністративні витрати	2130	458 709	376 851
Витрати на збут	2150	670 728	542 663
Інші операційні витрати	2180	84 121	56 526
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853	1 693 084
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718
Інші фінансові доходи	2220	45 290	15 953
Фінансові витрати	2250	22 209	122 418
Інші витрати	2270		139 923

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736	1 456 414
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146	-258 448
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590	1 197 966

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590	1 197 966

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	2505	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241	144 490
Амортизація	2515	338 508	313 993
Інші операційні витрати	2520	1 646 553	1 383 799
Разом	2550	7 055 601	5 873 013

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5 633.46	3 684.61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5 633.46	3 684.61
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) для ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	38 171	38 725
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	85 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
первісна вартість	1011	10 598 816	10 591 555
Знос	1012	6 857 540	7 127 491
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	3 862 176	3 620 540
II. Оборотні активи Запаси	1100	908 432	982 646
Виробничі запаси	1101	732 829	808 627
Незавершене виробництво	1102	42 166	62 906
Готова продукція	1103	113 908	100 767
Товари	1104	19 529	10 346
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 854
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 362
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Готівка	1166	16	34
Рахунки в банках	1167	15 159	138 713

Інші оборотні активи	1190	9 466	5 496
Усього за розділом II	1195	1 490 071	1 994 518
Баланс	1300	5 352 247	5 615 058

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552	2 091 993
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113 255	1 204 270
Усього за розділом I	1495	2 163 641	3 361 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Усього за розділом II	1595	1 107 186	981 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	802 113	218 140
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 660	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633	
розрахунками зі страхування	1625	3 560	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
за розрахунками з учасниками	1640	1 876	
Поточні забезпечення	1660	32 530	74 184
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298	23 324
Усього за розділом III	1695	2 081 420	1 271 607
Баланс	1900	5 352 247	5 615 058

**Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік**

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 072 505	4 915 830
Валовий: прибуток	2090	2 589 423	993 596
Інші операційні доходи	2120	37 683	58 258
Адміністративні витрати	2130	376 805	325 424
Витрати на збут	2150	500 202	674 532
Інші операційні витрати	2180	57 015	32 442
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084	19 456
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	31 132	
Фінансові витрати	2250	122 418	185 036
Інші витрати	2270	139 923	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		134 278
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448	22 312
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966	
збиток	2355		111 966

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	-111 966

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684.61	-344.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684.61	-344.38

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) для ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 634	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	37 511	38 171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324	46 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3 741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
Знос	1012	6 660 636	6 857 540
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Усього за розділом I	1095	4 057 998	3 862 176
II. Оборотні активи Запаси	1100	914 584	908 432
Виробничі запаси	1101	754 028	732 829
Незавершене виробництво	1102	60 668	42 166
Готова продукція	1103	85 997	113 908
Товари	1104	13 891	19 529
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204	418 511
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866	35 110
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695	15 175
Готівка	1166	12	16
Рахунки в банках	1167	10 683	15 159

Інші оборотні активи	1190	3 586	9 466
Усього за розділом II	1195	1 367 817	1 478 978
Баланс	1300	5 425 815	5 341 154

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 338 002	2 211 552
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-127 739	-136 383
Усього за розділом I	1495	2 275 607	2 140 513
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	451 660	441 383
Довгострокові кредити банків	1510	609 731	677 838
Усього за розділом II	1595	1 061 391	1 119 221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	326 115	802 113
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	661 136	116 751
товари, роботи, послуги	1615	718 433	798 660
розрахунками з бюджетом	1620	93 555	116 974
розрахунками зі страхування	1625	3 661	3 560
розрахунками з оплати праці	1630	65 420	17 184
за одержаними авансами	1635	175 626	168 474
за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточні забезпечення	1660	26 212	32 530
Інші поточні зобов'язання	1690	16 783	23 298
Усього за розділом III	1695	2 088 817	2 081 420
Баланс	1900	5 425 815	5 341 154

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік**

**Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426	5 464 827
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 915 830	4 136 008
Валовий: прибуток	2090	993 596	1 328 819
Інші операційні доходи	2120	47 165	71 166
Адміністративні витрати	2130	325 424	277 185
Витрати на збут	2150	674 532	614 887
Інші операційні витрати	2180	32 442	13 049
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 363	494 864
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
Фінансові витрати	2250	185 036	220 441
Втрати від участі в капіталі	2255	0	1 618
Інші витрати	2270	0	174 799
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	113 936
Збиток	2295	145 371	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	10 277	-37 138
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	76 798
Збиток	2355	135 094	0

**Сукупний дохід**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн

Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-135 094	76 798
---	------	----------	--------

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 459 094	2 388 740
Витрати на оплату праці	2505	425 059	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	87 877	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	938 607	1 109 611
Разом	2550	4 250 336	4 487 356

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-415.51	236.21
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-415.51	236.21
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0