МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Розширення ассортименту продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734–зед–
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Люшинський Е.Д.
Керівник : доцент кафедри бізнес–адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес–адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Люшинського Едуарда Дмитровича

1. Тема роботи «Розширення ассортименту продукції ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес–адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
22 таблиці
8 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		
3	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ Люшинський Е.Д.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Маказан Є.В.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 56 с., 8 рис., 22 табл., 21 джерело.

Об’єкт дослідження: діяльність ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках та процес формування асортиментної політики підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства при виході на зовнішні ринки.

Мета дослідження: дослідити процес розширення асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності діяльності на зовнішніх ринках та розробити рекомендації щодо управлінських рішень у сфері асортиментної політики.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, економіко-математичні методи, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, графічне та табличне представлення результатів досліджень.

У теоретичній частині роботи визначено, що асортиментна політика є одним із ключових елементів стратегії підприємства та ефективного виходу на зовнішні ринки. Виділено основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на формування асортименту продукції: споживчі уподобання, конкурентне середовище, виробничі можливості, регуляторні вимоги країн-імпортерів. Розглянуто міжнародний досвід управління асортиментом та конкурентоспроможністю продукції, що дозволяє підприємствам адаптувати свої товари під специфіку різних ринків.

В аналітичній частині роботи проведено огляд діяльності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках за період 2018–2024 рр. Проаналізовано структуру експорту, динаміку обсягів продажу та географію поставок. Досліджено ефективність поточної асортиментної політики підприємства та виділено її сильні та слабкі сторони.

У частині рекомендацій та пропозицій запропоновано напрями вдосконалення та розширення асортименту продукції:

1. Розробка нових продуктів: безалкогольне пиво, спеціальні лінійки для різних ринків, напої з локальними смаками.
2. Адаптація існуючих продуктів: модифікація рецептури, упаковки та етикетки відповідно до вимог країн-імпортерів.
3. Маркетингові заходи: рекламні кампанії, просування бренду «Оболонь» на зовнішніх ринках. Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити обсяги продажу, зміцнити позиції бренду на зовнішніх ринках і підвищити ефективність асортиментної політики.

АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, ЗОВНІШНІ РИНКИ, ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ЕКСПОРТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 56 p., 8 fig., 22 tables, 21 sources.

Object of research: activities of PrJSC "Obolon" in foreign markets and the process of forming the assortment policy of the enterprise.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of forming and improving the assortment policy of the enterprise when entering foreign markets.

Purpose of research: to investigate the process of expanding the assortment of products of PrJSC "Obolon" to increase the efficiency of activities in foreign markets and develop recommendations for management decisions in the field of assortment policy.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, economic and mathematical methods, analysis of the internal and external environment of the enterprise, graphical and tabular presentation of research results.

The theoretical part of the work determines that assortment policy is one of the key elements of the enterprise's strategy and effective entry into foreign markets. The main internal and external factors influencing the formation of the product range are highlighted: consumer preferences, competitive environment, production capabilities, regulatory requirements of importing countries. The international experience of managing the range and competitiveness of products is considered, which allows enterprises to adapt their products to the specifics of different markets.

The analytical part of the work reviews the activities of PrJSC "Obolon" in foreign markets for the period 2018–2024. The export structure, sales volume dynamics and geography of supplies are analyzed. The effectiveness of the current assortment policy of the enterprise is studied and its strengths and weaknesses are highlighted.

In the part of recommendations and proposals, directions for improving and expanding the product range are proposed:

1. Development of new products: non-alcoholic beer, special lines for different markets, drinks with local flavors.

2. Adaptation of existing products: modification of the recipe, packaging and label in accordance with the requirements of importing countries.

3. Marketing activities: advertising campaigns, promotion of the Obolon brand in foreign markets. The implementation of the proposed measures will allow to increase sales volumes, strengthen the brand's position in foreign markets and increase the effectiveness of the assortment policy.

ASSORTMENT POLICY, FOREIGN MARKETS, FOOD INDUSTRY, EXPORT, EFFICIENCY, ASSORTMENT MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ 7
ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 10
1.1 Теоретичні основи асортиментної політики підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки 10
1.2.Економічна сутність асортиментної політики та концепції підприємства 15
1.3Вплив асортиментної політики підприємства на зовнішній ринок 17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 22
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь» 22
2.2. Аналіз динаміки експорту та структури асортименту продукції 27
2.3. Оцінка ефективності асортиментої політики та конкурентих позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках 37
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ 41
3.1. Стратегічні підходи до розширення асортименту продукції на зовнішніх ринках 41
3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження нових продуктів та адаптації існуючих 44
3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів 49
ВИСНОВКИ 54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 56

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України

КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності

Тис. грн – тисяч гривень

Тис. од. – тисяч одиниць

Ч. – чоловік

Млн. дол. США – мільйонів доларів США

Грн/міс. – гривень на місяць

Дал – декалітр

FOB – Free On Board

ISO – International organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

ВВП – валовий внутрішній продукт

АС – асортиментна політика

РК – ринкова кон’юнктура

КП – конкурентоспроможність

ТП – товарна позиція

Обсяг експорту – загальна вартість продукції, реалізованої на зовнішніх ринках

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та зростання конкуренції на міжнародних ринках підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю постійного оновлення та розширення асортименту своєї продукції. Формування ефективної асортиментної політики дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, підвищити конкурентоспроможність і зміцнити позиції на зовнішніх ринках. Для ПрАТ «Оболонь» — одного з лідерів української пивоварної та безалкогольної галузі — питання удосконалення асортиментної політики є особливо актуальним. Активний розвиток експортних напрямів, зростання вимог іноземних споживачів і потреба у розширенні ринкової частки зумовлюють необхідність дослідження шляхів оптимізації асортименту компанії.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів розширення асортименту продукції ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства.
- Дослідити фактори, що впливають на формування асортименту продукції при виході на зовнішні ринки.
- Проаналізувати сучасний стан діяльності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках.
- Оцінити ефективність асортиментної політики підприємства та визначити її сильні та слабкі сторони.
- Запропонувати напрями вдосконалення та розширення асортименту продукції «Оболонь» відповідно до потреб міжнародних ринків.
- Провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є процес формування та вдосконалення асортиментної політики підприємства при виході на зовнішні ринки.

У процесі виконання роботи використано такі методи дослідження:

- загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція) — для вивчення теоретичних аспектів теми;
- економіко-статистичні — для аналізу показників діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- порівняльний аналіз — для оцінки асортиментної політики на різних ринках;
- економіко-математичні методи — для прогнозування результатів удосконалення асортименту;
- графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу;
- метод експертних оцінок — для визначення напрямів оптимізації асортименту продукції.

Інформаційну базу роботи складають навчальні посібники, монографії, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, основні відомості та інформація про діяльність підприємства ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність підприємства за 2020–2025 рр., інтернет–статті за темою роботи.

Практичне значення одержаних в ході роботи результатів полягає в можливому подальшому використанні рекомендацій щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, а також переліку використаної літератури. Обсяг роботи – 62 сторінки. Робота містить 8 рисунків та 22 таблиці. Перелік використаної літератури містить 21 найменування, викладених на 3 сторінках.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

1.1 Теоретичні основи асортиментної політики підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки

Асортиментна політика будь-якого підприємства не може ефективно функціонувати на зовнішньому ринку без комплексного розуміння базових понять і термінів, що визначають підходи до формування та реалізації товарної пропозиції. Саме ці поняття є ключовими факторами для якісного здійснення торгівлі за межами держави-виробника, адже вихід продукції на міжнародні ринки передбачає уважне врахування попиту, актуальності, рівня зацікавленості споживачів і конкурентоспроможності товарів. Тому перед початком будь-якого аналізу важливо окреслити теоретичну базу, яка стане основою подальшого дослідження.

Першим елементом такої бази є асортиментна матриця — структурована таблиця або номенклатура товарів, що підлягають продажу. Вона охоплює кожну одиницю продукції та дає змогу систематизувати товар, уникнути хаосу й плутанини, а також контролювати продажі та списання. Завдяки періодичному коригуванню матриці відповідно до змін попиту забезпечується оптимальна збалансованість товарного наповнення.

Безпосередньо з асортиментною матрицею пов’язане поняття асортиментної продукції, під яким розуміють сукупність усіх товарів, що пропонуються певною торговою маркою. Ці товари формуються у логічні групи за спільними ознаками — видом, призначенням, упаковкою чи цільовою аудиторією. Наприклад, асортимент ПрАТ «Оболонь» охоплює алкогольні та безалкогольні напої, мінеральні води та енергетики. На відміну від асортиментної матриці, що є інструментом планування та управління,

асортиментна продукція відображає реальний перелік виготовлених і представлених на ринку товарів.

Переходячи від окремих товарних груп до їх стратегічного управління, важливо врахувати сутність асортиментної політики, що виступає цілісною стратегією формування та оптимізації товарної пропозиції. У межах цієї стратегії підприємства можуть застосовувати різні підходи, зокрема звуження асортименту — скорочення кількості товарних груп до найбільш популярних. Такий метод часто використовується для прискорення товарообігу, зменшення ризику реалізації неактуальної продукції та підвищення рентабельності діяльності торговельних підприємств завдяки збалансованому асортименту.

Усі ці елементи стають особливо важливими у контексті функціонування підприємства на зовнішньому ринку, тобто на ринку іноземних держав, де підприємці мають можливість представляти та продавати свою продукцію за кордоном. Діяльність на зовнішньому ринку охоплює широкий комплекс процесів: встановлення контактів з іноземними партнерами, вивчення їхніх вимог і законодавства, узгодження цін і умов поставок, оформлення відповідної документації, дотримання міжнародних стандартів і норм.

Таким чином, послідовне розуміння асортиментної матриці, асортиментної продукції, асортиментної політики та специфіки зовнішнього ринку дає можливість усвідомити, як саме підприємство формує й адаптує свій товарний портфель до умов міжнародної торгівлі. Подальше дослідження діяльності ПрАТ «Оболонь» дозволяє простежити процес налагодження товарообігу — від створення продукту до його виходу та успішного функціонування на світових ринках.

Асортиментна політика підприємства повинна адаптуватися до специфіки кожного ринку, на якому воно планує працювати. Кожен іноземний ринок має свою культуру споживання, соціально-економічні особливості, рівень розвитку інфраструктури, законодавчі вимоги, а також свої традиції та смаки. Тому при розробці асортиментної політики на зовнішньому ринку підприємство повинно враховувати такі фактори:

– Культурні особливості та уподобання споживачів. Вони мають величезне значення, адже навіть у межах однієї галузі смакові переваги споживачів можуть суттєво різнитися. Наприклад, різні країни мають різний попит на алкогольні напої, навіть якщо йдеться про однакові продукти. У той час як у країнах Європи популярні слабоалкогольні напої, у країнах Азії може бути більший попит на безалкогольні напої або ж такі, що містять традиційні для цих культур інгредієнти (наприклад, чай або різні спеції).

– Економічна ситуація. Рівень доходів, загальний економічний стан країни та інфляційні процеси значно впливають на купівельну спроможність споживачів і, відповідно, на асортимент продукції. У країнах з низьким рівнем доходів більш популярними будуть продукти за помірними цінами, в той час як у країнах з високим рівнем доходів акцент буде на продуктах преміум-класу.

– Регулювання та стандарти. Кожна країна має свої вимоги до якості продукції, сертифікації, упаковки, маркування та інше. Наприклад, країни Європейського Союзу мають строгі екологічні стандарти для упаковки та продуктів, а також вимоги до вмісту певних інгредієнтів, що впливає на вибір тих чи інших товарів. Законодавчі обмеження щодо маркування та реклами також можуть суттєво змінювати асортиментну політику.

– Конкуренція та локальні бренди. Аналіз конкурентів на ринку допомагає зрозуміти, які товарні групи вже присутні, а де є можливості для введення нових продуктів. Якщо ринок насичений, підприємство може обрати стратегію диференціації, створивши унікальні пропозиції, які вигідно виділятимуться серед конкурентів (рис.1.1).

При виході на міжнародні ринки підприємства повинні застосовувати різноманітні стратегії управління асортиментом для досягнення найбільшої ефективності. Ось кілька основних стратегій, які використовуються:



Рисунок 1.1 – Фактори асортиментної політики на зовнішньому ринку

– Стратегія стандартного асортименту. Підприємство пропонує на зовнішньому ринку той самий асортимент товарів, який воно продає на внутрішньому ринку. Це підходить для продуктів, що не мають значних культурних, економічних чи регуляторних відмінностей між ринками. Проте такий підхід може бути малоефективним, якщо є суттєві відмінності в смаках чи вимогах споживачів.

– Стратегія адаптації асортименту. Підприємство адаптує свій асортимент до вимог конкретного ринку, змінюючи склад товарів, упаковку, дизайн або маркетингові комунікації. Це дозволяє зберегти конкурентоспроможність і відповідати на локальні потреби споживачів. Наприклад, компанія може адаптувати свої напої, знижуючи вміст цукру для ринків, де є високий попит на здорове харчування.

– Стратегія диференціації. Вона полягає в створенні унікальних товарів для конкретних ринків, що мають значні відмінності від продуктів на інших ринках. Ця стратегія може бути застосована у випадках, коли місцеві потреби та переваги потребують зовсім інших рішень для забезпечення попиту.

– Стратегія концентрації. Зосередження на обмеженому асортименті товарів, які є найбільш вигідними для підприємства, дозволяє знизити ризики та оптимізувати витрати на маркетинг і продаж. Така стратегія може бути

доцільною на ринках, де є конкуренція за обмежену кількість споживачів або коли певні групи товарів користуються значним попитом.

Для ефективного виходу на міжнародні ринки підприємство повинно адаптувати свою продукцію не лише за допомогою зміни асортименту, але й через модифікацію маркетингової стратегії, яку часто визначають такими факторами:

– Брендинг і позиціювання. Важливо, щоб бренд був зрозумілим і привабливим для місцевих споживачів. Часто підприємства змінюють або адаптують свої бренди під специфіку національних ринків, додаючи місцеві елементи до логотипів, назв або реклами.

– Маркетингові канали і стратегія просування. Залежно від країни, підприємство може використовувати різні канали комунікації — від традиційної реклами до цифрових платформ та соціальних мереж. Наприклад, у Китаї надзвичайно популярними є локальні платформи, як WeChat чи Weibo, а в Європі значення мають традиційні медіа, такі як телевізійна реклама або друковані видання.

– Ціноутворення. Підприємства повинні визначити цінову стратегію, що буде конкурентоспроможною на новому ринку, враховуючи рівень доходів населення, конкуренцію, витрати на логістику, митні збори та інші витрати, що пов’язані з виходом на зовнішній ринок.

– Міжнародні сертифікації та стандарти якості. Вихід на зовнішній ринок часто вимагає сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів. Це особливо важливо для продуктів харчування, косметики та фармацевтичних товарів, де відповідність нормам безпеки має вирішальне значення.

У глобалізованому світі, де конкуренція стає все жорсткішою, брендинг і маркетингові інструменти набувають особливого значення. Правильна стратегія брендування може стати ключовим фактором у виграші конкурентної боротьби. Наприклад, у таких галузях, як виробництво напоїв чи харчових продуктів, важливим є створення емоційного зв’язку між споживачем і брендом, що допомагає спростити процес входження на нові ринки.

Таким чином, асортиментна політика підприємства на зовнішніх ринках — це комплексний процес, що вимагає глибокого розуміння місцевих ринкових умов, споживчих переваг, конкурентного середовища та здатності адаптувати свою продукцію під ці фактори.

1.2. Економічна сутність асортиментної політики та концепції підприємства

Економічна сутність асортиментої політики підприємства безпосередньо має вплив на прибуток, конкурентноспроможність, якісний продаж і важливість закріпитись України на зовнішньому ринку.

Асортиментна політика відіграє ключову роль у товарній політиці будь-якого підприємства. Найважливіший елемент політики підприємства -- асортимент і його різноманітність. Якість і різноплановість асортименту ключ до гарного прибутку компанії. [2]

Сталий прибуток напряму залежить від сталого і стійкого асортименту. Відсутність у продажу найпопулярніших продуктів підвищує ризики низького прибутку і заохочення купляти продукцію іншої торгівельної марки.

Асортиментна політика є невід’ємною складовою маркетингової стратегії підприємства та визначає характер його товарної пропозиції, рівень конкурентоспроможності й можливості виходу на нові ринки. У науковій літературі вона розглядається як комплекс заходів, спрямованих на формування оптимального співвідношення між широтою, глибиною та структурою асортименту відповідно до потреб споживачів і ресурсних можливостей підприємства. Саме узгодженість цих параметрів забезпечує здатність компанії ефективно реагувати на зміну ринкової кон’юнктури та підтримувати високі показники прибутковості.

У контексті виходу на зовнішні ринки значення асортиментної політики зростає, оскільки підприємство стикається з ширшим спектром ринкових умов, вимог та очікувань. Ефективно сформований асортимент дозволяє адаптувати

продукцію до культурних, соціальних, споживчих та економічних особливостей країн-імпортерів, що підвищує шанси на комерційний успіх. Водночас це створює передумови для збільшення ринкової частки, посилення конкурентних позицій та формування позитивного іміджу бренду на міжнародному рівні.

Місце асортиментної концепції знаходиться в єдиній ланці формування стратегічної концепції розвитку підприємства в цілому. Асортиментна політика – це аналіз альтернативних шляхів стратегічного і тактичного розвитку, що надасть змогу визначити сфери стратегії і тактики, в яких підприємство буде діяти через асортимент з посиланням і орієнтацією на місію та асортиментну концепцію. Таким чином, мета асортиментної політики залежить від місії, загальної стратегії та тактики підприємства і полягає в управлінні асортиментом для досягнення його цілей різного спрямування і характеру. [3]

Таким чином, асортиментна політика виступає ключовим чинником стабільного розвитку підприємства, забезпечуючи йому можливість не лише задовольняти попит, а й впливати на нього шляхом інновацій, оновлення продукції та диверсифікації товарного портфеля.

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів» [2]. Отже, асортиментна концепція — це план, який допомагає керувати виробництвом і продажем товарів. Її головна мета — зробити асортимент зручним і ефективним. Для цього визначають потрібні дії та виконують їх протягом певного часу.

Якісно сформована асортиментна політика характеризує розвиток підприємства, майбутній прибуток і конкурентноспроможність на ринку. Від того наскільки якісно і детально продуманий асортимент, чи стабільний товар

на ринку, залежить можливість компанії постійно отримувати прибуток і запам’ятовуватись покупцям. Налагоджене постачання і якісне обслуговування дозволить оперативно реагувати на можливі зміни у попиті і зміцнювати свої позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. [4]

1.3 Вплив асортиментної політики підприємства на зовнішній ринок

Асортимент підприємства – це не просто перелік товарів, що виробляються, а стратегічна структура, яка відображає загальну ринкову орієнтацію компанії. Підприємства, що виходять на зовнішній ринок, стикаються з необхідністю адаптації товарів до вимог інших держав, що часто передбачає:

– удосконалення рецептури чи складу продукції;

– переробку дизайну, маркування та упаковки;

– приведення стандартів якості до міжнародного рівня;

– удосконалення логістичних параметрів (вага, форма, обсяг упаковки);

– варіативність товарних ліній відповідно до особливостей попиту.

Таким чином, асортиментна політика стає одним із ключових інструментів підвищення експортного потенціалу, оскільки саме вона забезпечує узгодження товарної пропозиції з параметрами цільового ринку. Грамотно сформований асортимент дозволяє підприємству швидше адаптуватися до вимог іноземних споживачів та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Крім того, ефективне управління асортиментом мінімізує ризики виходу на нові ринки та сприяє стабільному розвитку експортних операцій. [5]

З метою наочного відображення чинників, що формують асортиментну політику підприємства під час виходу на зовнішній ринок, розглянемо таблицю нижче (табл.1.1)**.** Вона дозволяє систематизувати ключові фактори впливу та оцінити їхню значущість у процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Основні фактори впливу на асортиментну політику підприємства при виході на зовнішній ринок

Група факторів	Сутність впливу	Приклад прояву
Ринкові	Динаміка попиту, купівельна спроможність, культурні особливості	Адаптація смаків продуктів до регіональних уподобань
Конкурентні	Наявність аналогів, рівень цін, брендове позиціонування	Формування ширшої або вузької лінійки продуктів
Технологічні	Можливість модернізації виробництва для адаптації товарів	Запровадження нової упаковки для експорту
Законодавчі та стандартні	Норми сертифікації, вимоги безпеки, екомаркування	Відповідність стандартам ЄС чи FDA
Логістичні	Збереження властивостей товару під час транспортування	Зміна формату упаковки для зменшення витрат

Показники в таблиці свідчать, що зовнішній ринок вимагає від підприємства гнучкості та постійного вдосконалення асортименту.

Асортиментна політика значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності продукції. Підприємства з широким, глибоким та структурованим асортиментом мають значно більше можливостей для позиціонування свого товару на різних сегментах зовнішнього ринку. [6]



Рисунок 1.2 – Показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності формуються на основі таких параметрів:

– якість товару**;**

– дизайн та упаковка**;**

– цінові характеристики**;**

– наявність асортиментних модифікацій**;**

– брендова диференціація (рис 1.2)**.**

Для підтвердження впливу асортиментної політики на конкурентоспроможність розглянемо умовні дані (табл. 1.2), що демонструють залежність між різними параметрами товарного портфеля та показниками експорту:

Таблиця 1.2 – Залежність між широтою асортименту та обсягами експорту підприємства

Рік	Кількість товарних ліній	Кількість SKU	Обсяг експорту, млн грн	Динаміка експорту, %
2020	4	36	520	–
2021	5	41	610	+17,3
2022	6	48	720	+18,0
2023	6	52	760	+5,6
2024	7	57	870	+14,5

SKU (Stock Keeping Unit) — це унікальна одиниця обліку товару, яка використовується для ідентифікації та управління запасами.

Простими словами, SKU — це індивідуальний код кожного окремого товару або його варіації.

Аналіз даних свідчить, що збільшення кількості товарних позицій прямо корелює з обсягами експорту. Зростання кількості SKU дає змогу підприємству:

– покривати більше сегментів ринку,

– підвищувати гнучкість товарної пропозиції,

– зміцнювати свою позицію серед конкурентів.

Одним з найважливіших аспектів асортиментної політики є адаптація товарів до специфіки конкретних зарубіжних ринків. Міжнародні споживачі характеризуються різними культурними, соціальними, економічними та поведінковими особливостями, що безпосередньо впливають на вибір товарної продукції.

Підприємства, що ігнорують необхідність адаптації, стикаються з такими проблемами:

– низький рівень попиту;

– складнощі з позиціонуванням товару;

– обмеження доступу до різних торговельних мереж;

– невідповідність упаковки чи маркування нормам країни-імпортера.

Адаптація асортименту включає:

– зміну технологічних характеристик продукції (підприємства харчової промисловості адаптують вміст цукру, солі чи ароматичних добавок);

– адаптацію упаковки (зміна мови маркування, використання міжнародних знаків та сертифікатів, зміна об'єму упаковки відповідно до споживчих звичок);

– дизайн-адаптацію (деякі країни негативно реагують на певні кольори або символи, тому дизайн потребує локалізації);

– удосконалення логістичних характеристик (підвищення стійкості товару до довготривалих перевезень). [7]

Приклад оцінки рівня адаптації, що впливає на успішність реалізації на зовнішньому ринку, наведено в таблиці нижче (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Вплив рівня адаптації товару на успішність експортних продажів

Рівень адаптації	Характеристика	Очікуваний вплив на продаж
Низький	Мінімальні зміни, фактичне копіювання внутрішнього продукту	Низький попит, складність виходу на ринок
Середній	Часткова адаптація (маркування, мова, дизайн)	Задовільний рівень продажів
Високий	Повноцінна адаптація складу, упаковки, стандартів, позиціонування	Висока конкурентоспроможність, стабільний приріст продажів

Отже, рівень адаптації товарного асортименту стає одним із вирішальних факторів успішності підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічно налаштована асортиментна політика дозволяє підприємству не лише вийти на зовнішній ринок, а й забезпечити довгострокову присутність на ньому. Це досягається завдяки:

– постійній диверсифікації товарної лінійки;

– оперативному реагуванню на зміни споживчих уподобань;

– оптимізації співвідношення основної та додаткової продукції;

– впровадженню інноваційних продуктів;

– підтриманню високого рівня якості й стандартизації.

Таким чином, підприємство формує позитивний імідж і підвищує довіру споживачів, що є основою для зростання обсягів реалізації на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних виробників алкогольних та безалкогольних напоїв у Східній Європі, що демонструє стабільне зростання виробничих потужностей і диверсифікацію асортименту. ПрАТ «Оболонь» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Засноване в 1980 році як «Київський пивоварний завод 3» і стало власністю АТ «Оболонь» у 1986 році. Крім виробництва, компанія має ліцензії на оптову та роздрібну торгівлю напоями та автомобільним бізнесом. Склад компанії включає головний завод у Києві, телевиробництва в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, а також два дочірні підприємства: «Пивоварня «Зіберта» (Фастів, Київська область)» та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька область). Також підприємства корпорації знаходяться у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитні та Чемерівцях. [21]

Пріоритетом компанії «Оболонь» завжди була висока майстерність у виконанні вимог і стандартів екологічної та промислової безпеки. Від моменту свого заснування і протягом усього часу існування «Оболонь» продовжує підтримувати та розвивати програми, пов'язані з гуманітарною допомогою, активно займається реалізацією програм регіонального розвитку, впроваджує значні соціальні ініціативи та інвестує у популяризацію спорту.

Крім того, компанія успішно пройшла сертифікацію ISO 9001, ISO 22000 та HACCP, що підтверджує високий рівень менеджменту якості та безпечності продукції.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення потреб і очікувань споживачів, забезпечуючи при цьому утримання провідних позицій на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв. Ключовий акцент робиться на охорону навколишнього середовища та розгляд інтересів зацікавлених сторін. Важливою складовою даної стратегії є постійний розвиток системи управління, яка відповідає вимогам стандартів, а також точне прогнозування тенденцій у розвитку ринку. [20]

ПрАТ «Оболонь» – один з найбільших експортерів українського пива та безалкогольних напоїв. Завдяки постачанню в більш ніж 50 країн світу, українські напої стають впізнаваними та популярними. Це чудовий приклад компанії, яка активно просуває метод інновації за допомогою сучасних технологій пивоваріння, реалізуючи ряд екологічних програм.

Асортимент продукції компанії включає:

– Пиво, що формує основну частку доходу та експорту (рис.2.1). Основні бренди:

а) «Obolon Premium» — класичний лагер, орієнтований на масовий сегмент;

б) «Obolon Export» — експортна версія, адаптована під вимоги міжнародних ринків;

в) «Beermix» — змішані алкогольні напої, популярні серед молодіжної аудиторії;

г) «Жигулівське» та «Біле» — локальні позиції, що підтримують присутність бренду в сегменті традиційного пива.

– Безалкогольні напої, що активно розвиваються завдяки тренду на здоровий спосіб життя та зростаючому попиту на низькокалорійні продукти:

а) «Obolon Non-alcoholic» — безалкогольне пиво;

б) Лимонади та фруктові газовані напої, що експортуються на Азійські та Близькосхідні ринки. Експорт у мусульманські країни формує висновок, що у ПрАт “Оболонь” є можливість адаптувати свою продукцію для більшості країн світу.

– Слабоалкогольні напої – популярні на ринках, де культура споживання алкоголю обмежена законодавством або традиціями. Вміст спирту зазвичай не сягає більше 8%. Доступні в індивідуальних пляшках (0,33 л, 0,5 л) Ці напої є популярним вибором для тих, хто шукає готові газовані міксовані напої з приємним смаком. Серед них наступні:

а) Ром Кола – класичне поєднання рому та коли з гармонійно солодким смаком. Серед переліку слабоалкогольних напоїв залишається найпопулярнішим.

б) Джин Тонік – освіжаючий мікс джину та тоніку з терпкою гіркуватістю.

в) Бренді Кола – мікс бренді та коли, з насиченим присмаком коли.

г) Текіла Лайм – напій з характерними нотками свіжого лайму та гірковати присмак за рахунок текіли. Користується попитом.

– Мінеральна вода «Obolon Aqua» – важливий продукт в асортименті безалкогольних товарів. Зорієнтована на людей, які ведуть активний спосіб життя та п’ють звичайну воду, без цукру і тим паче, алкоголю. Включає в себе газованк і негазовану воду. Випускається у зручному форматі пляшки, який можна зберігати, як вдома, так і взяти на тренування чи прогулянку.

– Енергетичні напої NON STOP – розроблені для молодіжної аудиторії, які прагнуть швидко відновлюватись і менше витрачати час на сон. Лінійка цих напоїв включає в себе декілька різних варіацій і смаків для збільшення цільової аудиторії.

– Квас «Старокиївський» – виготовляється за технологією ферментації, має хлібний смак та приємний аромат. Здебільшого це сезоний напій і користується попитом, зазвичай влітку.

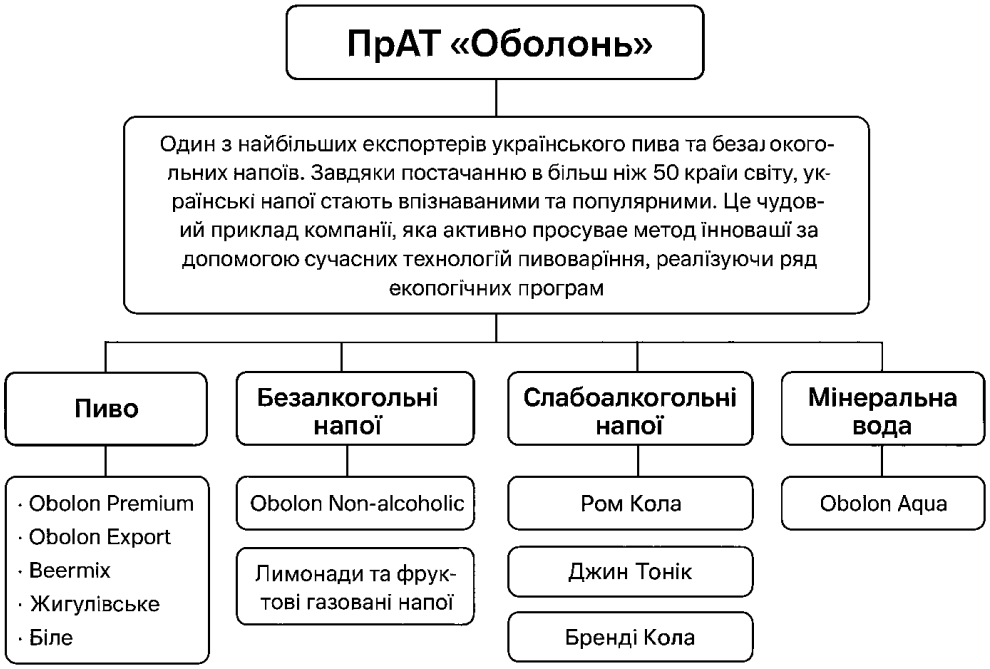


Рисунок 2.1 – Пиво, що формує основну частку доходу та експорту ПрАТ «Оболонь»

Підсумовуючи, слід відзначити, що для успіху на зовнішніх ринках «Оболонь» застосовує адаптацію продуктів під локальні смакові переваги та стандарти, що є ключовим фактором у підвищенні лояльності споживачів та зростанні продажів.

Таблиця 2.1 – Динаміка ключових фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 рр.

Рік	Дохід, млн грн	Експорт, млн грн	Рентабельність, %	EBITDA, млн грн
2020	9 850	2 450	8.1	1 240
2021	10 430	2 780	8.4	1 310
2022	9 200	2 150	6.7	1 000
2023	11 890	3 100	9.3	1 480
2024	13 250	3 720	10.1	1 620

Для оцінки економічної ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках, у дослідженні аналізуються ключові фінансові показники: дохід, обсяги експорту, рентабельність і EBITDA за 2020–2024 рр.

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу). [9]

Динаміку фінансових показників за останні роки приведено у таблиці нижче(табл 2.1).

З аналізу таблиці видно, що, незважаючи на короткочасний спад доходів у 2022 році, пов'язаний із пандемією COVID-19 та військовими ризиками, компанія змогла швидко відновити фінансові показники. Так, у 2024 році дохід досяг 13 250 млн грн, що на 11,5 % більше, ніж у 2023 році, а експорт зріс до 3 720 млн грн, що становить 28,1 % від загального доходу.

Ще краще можна побачити динаміку фінансових показників на діаграмі знизу (рис 2.2.):



Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових показників ПрАТ «Оболонь»

Це свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі «Оболоні» до зовнішніх шоків та ефективність стратегій з диверсифікації ринків збуту. Крім того, зростання рентабельності до 10,1 % у 2024 році демонструє ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

Особливо важливим є показник EBITDA (прибуток до вирахування відсотків, податків, амортизації та зносу), який у 2024 році досяг 1 620 млн грн. Це підтверджує фінансову стійкість компанії та здатність генерувати прибуток для реінвестування у розширення асортименту та вихід на нові ринки. [8]

Аналітична інтерпретація цих даних дозволяє зробити кілька важливих висновків:

– Експорт є стратегічно важливим для росту компанії. Навіть за несприятливих умов, як у 2022 році, він швидко відновлюється.

– Компанія має сильний фінансовий фундамент для інвестицій у нові продукти та маркетингові кампанії на зовнішніх ринках.

– Зростання EBITDA та рентабельності свідчить про ефективне управління собівартістю та підвищення операційної ефективності, що важливо для конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

2.2. Аналіз динаміки експорту та структури асортименту продукції

У цьому підрозділі здійснюється детальний аналіз експорту компанії ПрАТ «Оболонь» за 2020–2024 рр., розглядається географічна структура експорту, асортиментна структура, а також динаміка обсягів продажу за країнами. Для оцінки використано як абсолютні показники, так і відносні величини, включно з темпами росту. Такий підхід дозволяє визначити ключові ринки зростання та стратегічно важливі продуктові групи, на яких слід зосередити маркетингові зусилля.

Аналіз динаміки експорту дозволяє оцінити стабільність та зростання продажів на зовнішніх ринках. У таблиці нижче (табл.2.2) наведено розрахунок та аналіз експорту у 2021–2024 роках у порівнянні із 2020 роком:

Таблиця 2.2. Обсяги експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2020–2024 рр., млн грн

Рік	Обсяг експорту	Темп росту, %	Абсолютний приріст, млн грн
2020	2 450	–	–
2021	2 780	+13.5	+330
2022	2 150	–22.7	–630
2023	3 100	+44.2	+950
2024	3 720	+20.0	+620

Дані таблиці демонструють високу волатильність експорту у 2020–2024 рр., зокрема спад у 2022 році на 22,7 % через комплексні зовнішні фактори: пандемія COVID-19 та військові ризики. Такий спад, хоча і значний, є тимчасовим, оскільки вже у 2023 році відбулося різке відновлення обсягів експорту на 44,2 %, що свідчить про ефективну управлінську реакцію та адаптацію до зовнішніх умов.

Абсолютний приріст обсягів експорту також показує стабільне нарощування продажів на ключових ринках. Це підтверджує, що ПрАТ «Оболонь» здатна гнучко реагувати на макроекономічні та політичні зміни, утримуючи при цьому стратегічно важливі ринки.

Середньорічне зростання експорту становить 11 %, що є показником стабільної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, навіть незважаючи на тимчасові кризові фактори. Слід помітити, що середньорічний темп росту демонструє тенденцію довгострокової експортної діяльності.

Продемонстрований темп приросту – позитивний кейс для підприємства, бо демонструє високі можливості нарощувати обсяги збуту. Порівнюючи із загальною динамікою у харчовій промисловості, де зазвичай середні показники нижчі, 11% вказують на ефективність зовнішньої політики ПрАТ «Оболонь» та явну конкурентоспроможніть.

Таку динаміку сформували наступні фактори: попит, вдала логістика, валютні ризики. Незважаючи на останній пункт, підприємство у змозі забезпечувати і далі стійке нарощування експорту.

Також в аналізі динаміки експорту грає важливу роль географічна диверсифікація експорту. Вона дозволяє компанії зменшити ризики, пов’язані з конкретним регіоном, та використовувати глобальні можливості. Структуру експорту ПрАТ «Оболонь» наведено у таблиці снизу (табл 2.3):

Таблиця 2.3 – Структура експорту за країнами у 2024 р.

Регіон	Обсяг експорту, млн грн	Частка, %
ЄС	1 420	38.2
США та Канада	530	14.2
Близький Схід	310	8.3
Азія	780	21.0
Африка	460	12.4
Інші	220	6.0

ЄС залишається ключовим ринком для «Оболоні», забезпечуючи понад третину всього експорту. Це підтверджує успішність адаптації продуктів до жорстких стандартів якості ЄС. Підприємство має стабільні торговельні відносини із багатьма імпортерами Європи. Попит і досі зростає, бо на ринку з'являється інноваційний асортимент з натуральними інгрідієнтами. Європейців заохочує купувати напої ПрАТ «Оболонь» відсутність добавок та низький вміст цукру.

Структура доходів «Оболоні» за окремі роки показувала, що європейські поставки давали ~ 35–40% доходу від експорту. Це підтверджує успішну адаптацію продуктів до стандартів ЄС.

Типові країни-імітори / основні ринки в ЄС: Польща, Німеччина, Чехія/Словаччина, Нідерланди, Франція, Велика Британія, Словенія, Бельгія.

Продукти/категорії на EU: переважно — пиво, також безалкогольні напої та мінеральна вода (через високі стандарти якості, упаковки й маркування).

США та Канада. Попит цих регіонів зумовлений наявністю великої української діаспори зокрема, яка підтримує український продукт і поширює його серед знайомих. Американців і канадців зацікавлює безалкогольна продукція**:** український квас та сильногазовані солодкі напої, на кшталт лимонаду. [11]

Азія показує якісну динаміку обсягів продажу, що свідчить про перспективність для подальшої експансії**.** Країни Азії активно цікавляться енергетичними напоями, на кшталт «NON STOP» та солодкими газованими

напоями. Це демонструє цільову аудиторію: молоді люди. До того ж напої українського виробництва залишаються у «плюсі» і мають гарний прибуток за рахунок низького цінника.

Близький Схід та Африка хоч і мають менші частки, проте демонструють стійкий попит на безалкогольну продукцію та воду через наступні причини: висока температура і необхідність у більшому споживанню. У більшості країн цих регіонів температура повітря сягає +50, що збільшує обсяги споживання питної води, тому попит на якісну бутильовану воду стабільно високий. [12]

«Оболонь Аква» виробляється з використанням суворих стандартів якості контролю і використанням артезіанської води. Відомий факт, що на територіях Близького Сходу й Африки постачання і якість води -- нестабільні, чому імпортна вода й сприймається безпечною і чистою. Для імпортерів цих країн плюсом споживання води українського виробництва є її ціна. Незважаючи на доведену європейську якість, вода є доступнішою, ніж імпортувати її з Західної Європи. Наявність необхідної сертифікації. Мусульманські країни вимагають додаткові підтвердження якості води, які ПрАТ «Оболонь», має. [21]

ПрАТ «Оболонь» демонструє стійку присутність на міжнародних ринках, що підтверджується широкою географією постачань продукції. Європейський Союз залишається ключовим напрямом експорту компанії, забезпечуючи найбільшу частку виручки завдяки високим стандартам якості та стабільному попиту на пивну продукцію. Значущими залишаються й ринки Північної Америки, де попит формують як місцеві споживачі, так і чисельна українська діаспора, зацікавлена в національному продукті. Динамічне зростання продажів в Азії, зокрема у сегменті енергетичних та солодких безалкогольних напоїв, свідчить про високий потенціал подальшого розширення. Ринки Близького Сходу та Африки демонструють стабільний попит переважно на бутильовану воду та безалкогольні напої, що зумовлено кліматичними умовами та потребою в якісній імпортній продукції.

Розширення географії експорту та адаптація асортименту до локальних ринків дають можливість оцінити позиції «Оболоні» у ширшому міжнародному

контексті. Для об’єктивного розуміння масштабів і конкурентоспроможності українського виробника доцільно порівняти його діяльність із глобальними учасниками ринку пивоваріння. Одним із таких є Carlsberg Group — міжнародна корпорація із значно ширшими виробничими потужностями та глобальною дистрибуційною мережею. Порівняння цих компаній дозволяє визначити не лише сильні та слабкі сторони «Оболоні» на зовнішніх ринках, але й окреслити стратегічні перспективи її подальшого розвитку у світовій пивоварній індустрії.

Порівняння компаній «Оболонь» та «Carlsberg Group» наведено у таблиці нижче (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Порівняння «Оболонь» та Carlsberg — ключові моменти

Критерій	ПрАТ «Оболонь»	Carlsberg Group
Масштаб виробництва / продажів	Національний лідер України; виробництво — десятки млн дол/рік. Менше масштабом.	Великий глобальний гравець: ~125,1 млн гектолітрів — значно більший масштаб.
Географія присутності	Поставки в 30–70 країн (різні джерела дають різні цифри: 33, 50+, 70). Основні — ЄС, Азія, Пн. Америка, розвиваються ринки Африки/Близького Сходу.	Присутність у десятках країн по всьому світу; власні виробничі потужності й дочірні підприємства у багатьох регіонах, що дає сильну логістику/дистрибуцію.
Продуктовий мікс	Пиво — основа; сильна лінія безалкогольних, вода, енергетики, квас. Локальна експертиза у безалкогольних й слабоалкогольних.	Багатий портфель міжнародних брендів (Carlsberg, Tuborg тощо), великий експорт/ліцензування. Сильні позиції у європейських та азіатських ринках.
Регуляторні / сертифікаційні можливості	Компанія декларує відповідність європейським стандартам (сертифікація, контроль якості для «Obolon Aqua»). Це дозволяє успішно виходити на EU та мусульманські ринки (потрібні додаткові документи/сертифікати для окремих країн).	Великі міжнародні команди з нормативної відповідності; досвід проходження локальних сертифікацій у багатьох країнах; більше ресурсів на адаптацію упаковки/маркування.
Маркетинг / локальна адаптація	Акцент на адаптації (експортні версії пива, безалкогольні з урахуванням попиту, «Obolon Export»).	Масштабніші рекламні бюджети, локалізовані бренди, глобальні партнерства.
Вразливості / ризики	Менша географічна диверсифікація, залежність від ключових ринків; логістичні обмеження під час війни/порти.	Операційні ризики глобального масштабу, але більша диверсифікація прибутків.

Згідно таблиці порівнянь можна зрозуміти, що Carlsberg — значно більший глобальний конкурент у масштабі, ресурсах і географії; «Оболонь» — сильний регіональний гравець з конкурентними перевагами в адаптації продуктів (пиво + безалкогольні + вода), і має добре виражені ніші для подальшої експансії (Азія, Близький Схід, частково Пн. Америка).

Структура експорту ПрАТ «Оболонь» свідчить про ефективність на ринках збуту. ЄС – основний напрям, США та Канада демонструють стабільний попит завдяки підтримці української діаспори. Найперспективнішим регіоном наразі є Азія, через високий попит на енергетичні та солодкі напої. Близький Схід та Африка, хоч і займають меншу частку експорту, проте забезпечують стабільний попит на воду. Така географія експорту напоїв ПрАТ «Оболонь» укріплює зв’язки з країнами всього світу, зміцнює конкурентоспроможність та створює цілі для подальшого розвитку.

В той же час, не слід забувати також про аналіз асортиментної структури, який дозволяє визначити основні продуктові категорії, що приносять найбільший дохід, а також групи, які потребують оптимізації (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Асортиментна структура експорту, 2024 р.

Вид продукції	Обсяг, млн грн	Частка, %
Пиво	2 680	72.0
Безалкогольні напої	520	14.0
Слабоалкогольні	240	6.5
Вода	180	4.8
Інші	100	2.7

Пиво формує основний дохід від експорту**,** що підтверджує традиційну сильну позицію бренду на зовнішніх ринках.

Безалкогольні напої становлять 14 % доходу і свідчать про високий потенціал росту, особливо в регіонах, із високим попитом на солодкі та енергетичні напої.

Слабоалкогольні напої та вода поки що мають меншу частку, проте доволі перспективні для розшрення експорту, зокрема у країни з жарким кліматом, та зацікавленостю до продуктів із низьким вмістом спирту.

Інші категорії (2,7% доходу) поки приносять найменшу частку прибутку та потребують якісного аналізу для гарного окуплення та вигідного розвитку (рис. 2.3).

Аналіз асортиментної структури пояснює, що продукція ПрАТ «Оболонь» формує збалансований набір товарних пропозицій. Структура вміщує в себе групування на алкогольні, слабоалкогольні, безалкогольні напої та звичайну воду. Загалом асортиментна структура є більш, ніж оптимальною, оскільки підприємство стратегічно створило основу для вигідної та якісної конкурентоспроможності і міцніше закріпилась за позиції експортера на зовнішньому ринку.



Рисунок 2.3 – Частки доходів від експорту різних видів продукції

Для стратегічного планування важливо не лише оцінювати минулі результати, а й робити прогноз на наступні роки. Існує щонайменше вісім трендових моделей обчислення: поліноміальна – характеризує дані, у яких

існують коливання (прискорення або уповільнення росту експорту). Експоненційна – використовується, за умови стрімкого зросту або падіння експорту (постійного зміни темпу). Лінійна трендова модель використовується у разі балансу: рівномірної щорічної зміни на однакову величину. Висвітлює залежності, де зміна може бути плавною, а згодом дуже різкою і навпаки – степенева модель. Логістична модель краще працює у випадках, коли ринок насичується, а приріст сповільнюється, за рахунок природної межі зростання. Гіперболічна модель характеризує процеси, що піддаються швидким змінам на старті експорту, і їх сповільненню з часом, за рахунок певних досягнень. [15]

На цьому етапі дослідження використаємо лінійну трендову модель, побудовану на даних 2020–2024 рр.:

[y = a + b · x], де:

– (y) — прогнозний обсяг експорту,

– (x) — порядковий номер року (1 — 2020, 2 — 2021, …),

– (a) — початковий коефіцієнт,

– (b) — середньорічне збільшення обсягу,

– (n) — кількість періодів у розрахунку (2020-2024 роки, тобто 5 років).

Розрахунок коефіцієнтів методом найменших квадратів:

b= (n·xy−(x)(y)): (n·x2−(x)2)

b=(5·49300−15·14200):(5·55)−225

b=(246 500−213 000):(275−225)

b = 33500:50= 670 млн грн/рік

a= (y – b·x): n

a=14200−(670·15):5

a=14 200−10 050:5

a=4150:5=830 млн грн

Отже, трендова модель експорту: [y = 830 + 670·x]

Прогноз експорту на 2025–2027 роки надано у таблиці нижче (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Прогноз експорту на 2025–2027 рр.

Рік	x	Прогноз експорту, млн грн
2025	6	4 850
2026	7	5 520
2027	8	6 190

Модель прогнозує, що обсяги експорту можуть майже подвоїтися протягом 7 років (2020–2027)**.** Це створює основу для стратегічного планування масштабування виробництва, розвитку нових продуктів та виходу на нові ринки**.**

Звісно, не менш важливим також є ABC-аналіз. ABC-аналіз це метод, який полегшує обчислення і аналіз самого асортименту експортної продукції. Він дозволяє розподілити продукції на групи і сформувати загальну картину продажу. За допомогою цих розрахунків значно легше зрозуміти, який товар посідає перше місце серед продажу й попиту, а які знаходяться «внизу турнірної таблиці» і зрозуміти, що можна покращити, а що взагалі, зняти зі списку товарів на експорт. Розрахунки ABC-аналізу ПрАТ «Оболонь» наведено нижче (табл.2.7):

Таблиця 2.7 **–** ABC-аналіз ПрАТ «Оболонь»

SKU	Річний обсяг, млн грн	Частка, %	Кумулятивна частка, %	Група
Obolon Premium 0.5	680	18.3	18.3	A
Obolon Export	520	14.0	32.3	A
Obolon Light	410	11.0	43.3	A
BeerMix	350	9.4	52.7	A
Квас	215	5.8	58.5	B
Pepsi (ліцензійний)	180	4.8	63.3	B
Вода Obolon	160	4.3	67.6	B
Енергетики	120	3.2	70.8	B
Інші 17 SKU	820	29.2	100	C

Пояснення ABC-аналізу:

– Група A (20 % SKU) забезпечує 53 % доходу. Це продукти з високою маржинальністю та стабільним попитом, на які слід зосередити основні маркетингові та виробничі ресурси**.**

– Група B формує 17 % доходу та включає товари середньої важливості, що вимагають контрольованого виробничого та маркетингового підходу**.**

– Група C (більшість SKU) формує лише 30 % доходу, що говорить про низьку ефективність цих продуктів на зовнішніх ринках. Вони потребують оптимізації асортименту, редизайну або виведення з ринку.

Не вистачає для повного аналізу тільки XYZ-аналізу. Він розраховує стабільність попиту на продукти та допомагає визначити ядро стабільного експорту. Визначає наскільки прогнозованим є попит на різні види товару. Розрахунок наведено у таблиці знизу (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – XYZ-аналіз попиту на експортні товари ПрАТ «Оболонь»

Категорія	Середній попит, тис. дал	σ	CV, %	Група
Пиво Premium	540	32	5.9	X
Пиво Export	430	61	14.2	Y
Квас	130	42	32.3	Z
Енергетики	78	24	30.8	Z
Вода	160	17	10.6	Y

– Група X — стабільні SKU, які формують основу експорту.

– Група Y — середні коливання, вимагають регулярного моніторингу.

– Група Z — нестабільні продукти, які підлягають оптимізації або заміні.

Проведені аналізи експорту ПрАт “Оболонь” демонструють постійний зріст продажу та позитивний прогноз на майбутні 2026-2027 рр. Георгафічна стратегія розподілу ресурсів наступна: основні ринки збуту ЄС, США, Канада. Напрямами перспективного розширення наразі є Азія, Африка та країни Близького Сходу.

Головним джерелом прибутку наразі виступає пивна продукція. Інші групи товарів теж користуються попитом, протеприносять меншу частку прибутку.

ABC аналіз стуктурував основний дохід формує група А, в цей час аналіз XYZ довів, що стабільність продажу нині є серед пивної продукції.

Підсумовуючи, підприємство має стійку позицію продажу на зовнішнії ринках, гармонійний асортимент та сильний потенціал для посилення експорту.

2.3. Оцінка ефективності асортиментої політики та конкурентих позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Ефективність асортиментної політики є ключовим фактором конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Підприємство не лише повинно мати широкий спектр продукції, а й підтримувати оптимальне поєднання обсягів, маржинальності та стабільності попиту. Для цього використовуються такі показники:

– коефіцієнт асортиментного охоплення (Kao),

– коефіцієнт оновлення продукції (Kon),

– маржинальність продуктів,

– внесок продуктів у прибутковість (ABC/XYZ-аналіз).

Окрім базових показників, до оцінки ефективності асортиментної політики важливо додати наступні показники:

– Коефіцієнт структури асортименту;

– Коефіцієнт асортиментної стабільності;

– Частка інноваційної продукції;

– Коефіцієнт ефективності продукції;

– Відповідність до актуальних вимог ринку;

– Ступінь диверсифікцаії товарів.

Вищеперераховані пункти дозволяють комплексно оцінити рівень конкуретноспроможності та росту експорту товарів.

Для розрахунку ефективності асортиментної політики існують декілька способів. Коефіцієнт повноти, широти, глибини, стабільності та оновлень. За їх допомогою підприємство має можливість комплексно оцінити свою різноманітність, збалансованість, та адаптованість до умов зовнішніх ринків.

Коефіцієнт асортиментного охоплення (Kao) :

Kao=Фактична кількість позицій : Максимально можлива кількість позицій

Для 2024 року:

Kao=54/72=0.75

Показники свідчать, що у минулому році ПрАТ «Оболонь» реалізує великий відсток товарів: 75. Це демонструє раціональне використання потенціалу виробництва та акценти на популярних позиціях продажу. Інші 25% – резервний залишок за для розширення простору для розробки нових унікальних позицій.

Коефіцієнт оновлення продукції (Kon):

Kon=Кількість нових SKU : Загальна кількість SKU

У 2024 р. компанія ввела 6 нових позицій:

Kon=6/54=0.111≈11.1%

З огляду на розрахунок, можна стверджувати, що компанія демонструє інноваційну активність, а 11% коефіцієнту оновлення продукції це доводять. ПрАТ «Оболонь» зорієнтована на співрацю на зовнішньому ринку, тому регулярно оновлює свої пропозиції, за для ширшого попиту.

Існує ще два методи оцінки ефективності асортиментої політики та конкурентих позицій на міжнародних ринках**.** Перший, це матриця конкурентної позиції (метод McKinsey).

Метод McKinsey це інструмент аналізу, який обчислює продукт та бізнес-напрям. Акцентує увагу на що та куди вигідніше інвестувати ресурси.

Критерії оцінки: ринкова частка, конкурентні переваги, асортимент, ціна, бренд (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – оцінка ПрАТ «Оболонь» за методом McKinsey

Компанія	Інтегральний показник
Оболонь	7.3
Heineken	9.1
Carlsberg	8.4
Efes	7.0

Оболонь має сильну позицію і великий попит, незважаючи на конкуренцію з глобальними брендами. Інтегральний показник 7,3 дозволяє робити акцент на розширенні експорту, інноваціях у продуктах та просуванні бренду на нових ринках**.**

Другий, але не менш важливий метод це SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). SPACE – метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку компанії залежно від її внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища.

Він будується на оцінці чотирьох груп показників:

– FS (Financial Strength) – фінансова стійкість;

– CA (Competitive Advantage) – конкурентні переваги / слабкості;

– IS (Industry Strength) – привабливість;

– ES (Environmental Stability) – стабільність зовнішнього середовища (рис 2.4).

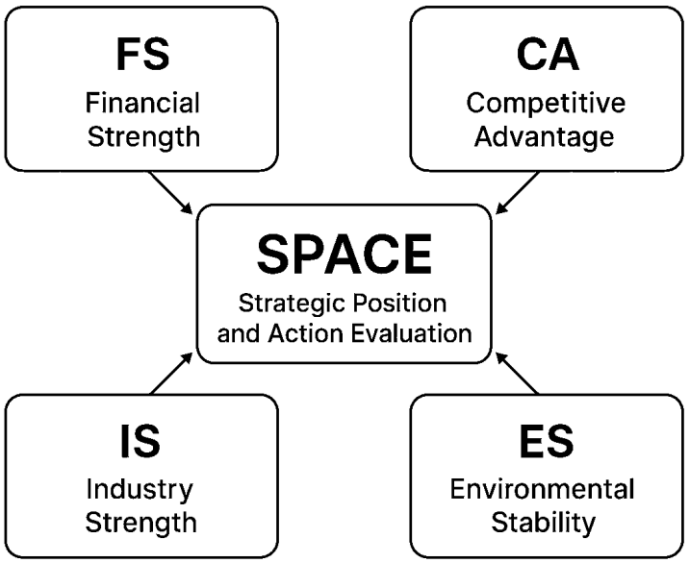


Рисунок 2.4 – Метод стратегічного аналізу SPACE та його групи показників

Кожен показник оцінюється за шкалою (часто 1–10), після чого координати наносять на графік, і за їх результатом визначають, до якого квадранту потрапляє підприємство:

– Агресивна стратегія;

– Консервативна стратегія;

– Конкурентна стратегія;

– Захисна стратегія.

Його проводять, аби оцінити реальну конкурентну позицію компанії, можливості для росту чи ризики, оптимальну стратегію розвитку (наприклад, агресивне розширення, захист позицій, диверсифікація тощо). Оцінка наведена у таблиці нижче (табл.2.10):

Таблиця 2.10 – Оцінка за 10-бальною шкалою

Показник	Бал
FS	+6
CA	+5
ES	–3
IS	+4

Координати:

[X=CA+(-ES)=5+3=8]

[Y = FS + IS = 6 + 4 = 10]

Проведений аналіз демонструє асортиментну політику ПрАТ «Оболонь», яка є ефективною та конкурентноспроможною. Коефіцієнт асортиментного охоплення (Kao) та оновлення продукції (Kon) доводить оптимальне заповлення товарами та оптимальну інноваційність. McKisney та SPACE-аналіз свідчать про бажання до інновацій та росту. Здебільшого агресивного росту на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3
МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗШИРЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦІЇ «ОБОЛОНЬ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Стратегічні підходи до розширення асортименту продукції на зовнішніх ринках

Розширення асортименту продукції на зовнішніх ринках є одним із базових інструментів зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування довгострокової стратегії експортного розвитку. Для компанії «Оболонь», яка вже є одним із найбільших українських експортерів пива та безалкогольних напоїв, подальше масштабування товарної лінійки виступає ключовою умовою збереження темпів зростання в умовах високої конкуренції зі сторони міжнародних корпорацій. Саме тому стратегічні підходи повинні включати, як класичні інструменти маркетингового менеджменту, так і гнучкі моделі адаптації до регіональних особливостей споживачів.

На глобальному ринку пива та слабоалкогольних напоїв домінують декілька великих груп: AB InBev, Heineken, Carlsberg Group, Asahi. Ці корпорації використовують агресивні інвестиційні та маркетингові стратегії, внаслідок чого локальним виробникам доводиться шукати унікальні способи диференціації.

Компанія «Оболонь» має низку ключових конкурентних переваг, які дозволяють ефективно позиціонувати продукцію на зовнішніх ринках:

– натуральність та якість сировини (артезіанська вода, український ячмінь та солод);

–імідж українського бренду зі сталою історією, що є привабливим у країнах ЄС та Азії;

– широка цінова лінійка, що дозволяє закривати бюджетний, середній та середньо-преміальний сегменти;

– гнучкість виробництва, що відкриває можливості для вироблення регіонально адаптованих SKU.

Адаптивна стратегія передбачає модернізацію продукції, відповідно до смакових уподобань покупців, та культурних оосбливостей кожної країни. Підприємство розвивається та усучаснюється: корегує вміст алкоголю, вводить в продаж нові продукти, змінює дизайн пляшок тощо.

Однак для досягнення стабільної присутності на нових ринках одних лише конкурентних переваг недостатньо. Необхідно сформувати комплексну стратегію, яка дозволить глибше інтегрувати продукцію в локальні споживчі практики.

Одна з таких стратегій є «Стратегія диверсифікації асортименту». Диверсифікація є ключовим підходом у формуванні товарного портфеля на зовнішніх ринках. Вона дозволяє:

– знизити ризики, пов’язані зі змінами у споживчому попиті;

– забезпечити присутність у кількох високоприбуткових сегментах одночасно;

– адаптувати пропозицію до специфіки локального ринку.

У випадку «Оболоні» диверсифікація може бути реалізована у трьох напрямках:

– Вертикальна диверсифікація ― випуск продукції з різною ціновою категорією (економ, мідл, преміум).

– Горизонтальна диверсифікація ― збільшення асортименту у межах однієї товарної категорії (нові смаки, алкогольність, об’єми).

– Диверсифікація за ступенем інноваційності ― введення нових форматів об’ємів пляшок, eco-friendly упаковок, безалкогольних альтернатив.

Всі ці напрями зображено у вигляді таблиці знизу (табл. 3.1):

Після аналізу представленої таблиці можна зробити висновок, що стратегія диверсифікації дозволяє «Оболоні» не лише посилювати конкурентні позиції на традиційних ринках, а й виходити на нові сегменти, де попит

формується під впливом глобальних трендів, таких як здорове харчування, відмова від цукру та алкоголю, зростання популярності zero-waste культури.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями та інструменти диверсифікації асортименту «Оболоні»

Напрям	Сутність	Інструменти	Очікуваний результат
Вертикальна	Розширення цінових сегментів	Преміальні лінійки, бюджетні SKU	Залучення різних груп споживачів
Горизонтальна	Нові смаки, формати	Нові сорти пива, сидри, енергетики	Підвищення ринкової частки
Інноваційна	Нові технології, eco-upgrades	Алюмінієві банки, скло легкого типу	Формування іміджу сучасного бренду

Детальніше розглянемо кожен напрям, спираючись на вищепредставлену таблицю:

Вертикальна диверсифікація має ключове значення для підприємства, адже ринки ЄС та Азії характеризуються високою сегментацією споживачів за рівнем доходів. Наприклад, в Польщі й Чехії частка споживачів, які обирають продукцію “mid-price segment”, становить понад 55 %, однак преміальні марки демонструють стабільне зростання в 5–7 % на рік. Тому введення окремої преміальної серії українського пива, що підкреслює автентичність та унікальність бренду, може мати значний вплив на сприйняття компанії на цих ринках.

Горизонтальна диверсифікація у сегменті безалкогольних напоїв також має велике значення, оскільки у світі зростає попит на енергетики, напої з натуральними смаками та нульовим вмістом цукру. У цьому контексті «Оболонь» має потенціал для створення лінійки нових функціональних напоїв, що можуть бути привабливими для молодої аудиторії та споживачів, які ведуть активний спосіб життя.

Інноваційна диверсифікація передбачає використання нових видів тари: алюмінієві банки легкого типу, пляшки PET з переробленого пластику,

упаковка Tetra Pak для безалкогольних напоїв. Це має значення не лише для екологічності, а й для логістики та зниження витрат на транспортування.

3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження нових продуктів та адаптації існуючих

Успішне розширення асортименту «Оболоні» на зовнішніх ринках вимагає не лише стратегічного бачення, а й конкретних практичних кроків, спрямованих на впровадження нових продуктів, адаптацію рецептур, зміну обсягів тари та узгодження маркування відповідно до законодавства країн-імпортерів. У цьому контексті важливо враховувати сучасні глобальні тренди споживання, такі як зростання попиту на безалкогольні альтернативи, екологічність упаковки, наявність локальних смаків та, наприклад, зниження вмісту цукру.

Перед розробкою нових SKU необхідно здійснити чітку сегментацію цільових ринків. Для цього аналізуються:

– демографічні характеристики споживачів;

– рівень доходів та купівельна спроможність;

– національні традиції споживання пива та безалкогольних напоїв;

– популярні типи упаковки;

– частка імпортної та локальної продукції в торговельних мережах

У результаті проведеної сегментації зовнішні ринки для продукції «Оболонь» доцільно поділити на три групи, які наведено у таблиці знизу (табл.3.2):

Аналіз таблиці показує, що підхід до впровадження нових продуктів повинен бути диференційованим. Наприклад, ринки ЄС цінують стабільну якість та натуральний склад ПрАТ «Оболонь». Для них варто розробити преміальну лінійку «Obolon Craft Selection» з акцентом на унікальності українських інгредієнтів. Крім того, надзвичайно актуальним є сегмент

безалкогольного пива — у Німеччині його частка вже перевищує 11%, а в країнах Скандинавії попит зростає в середньому на 7–8 % щороку.

Таблиця 3.2 – Сегментація зовнішніх ринків за потенціалом впровадження нових продуктів

Група ринків	Приклади країн	Основні вимоги	Які продукти перспективні
1. Європейські ринки з високими вимогами до якості	Німеччина, Чехія, Польща, країни Скандинавії	Строге маркування, контроль добавок, eco-friendly упаковка	Преміальні сорти, безалкогольні напої, низькокалорійні лінійки
2. Ринки Азії з високим попитом на імпорт	Китай, В'єтнам, Південна Корея	Унікальні смаки, тренд на імпортне пиво, молодіжний сегмент	Слабоалкогольні напої, фруктові, квіткові смаки, енергетики
3. Ринки Близького Сходу та Африки	ОАЕ, Катар, Кенія, Єгипет	Безалкогольний сегмент, ріст middle class, великі об'єми	Безалкогольні напої, соки, вода, PET 1 L+

На ринках Азії доцільно акцентувати увагу на смакових інноваціях: фруктове пиво, ароматизовані слабоалкогольні напої, craft-style пиво з незвичними квітковими нотами. Молоді споживачі Китаю та В'єтнаму активно вживають напої з яскравими смаками, а сегмент імпортної продукції вважається престижним. Це робить бренд «Оболонь» конкурентоспроможним у категорії «international premium».

Ринки Близького Сходу характеризуються високим попитом на безалкогольні види напоїв, зокрема звичайну воду. Завдяки існуванню суворих обмежень щодо обігу алкоголю, вода, безалкогольне пиво та газовані напої стають основною товарною номенклатурою. У цих регіонах надзвичайно важлива адаптація маркування, а також коригування смакової лінійки з урахуванням локальних вподобань, наприклад підвищеної солодкості та фруктовості.

На основі проведеної сегментації та аналізу міжнародних трендів пропонуються такі напрями розширення асортименту:

– впровадження лінійки преміум-класу "Obolon Heritage". Основні характеристики:

а) використання добірного солоду українського походження;

б) спеціальні рецептури із застосуванням сортів хмелю з Німеччини та Чехії;

в) акцент на історії бренду та традиційності виробництва;

г) елегантний дизайн етикетки у темно-золотих тонах.

Преміальні лінійки демонструють стабільне зростання у ЄС та Північній Америці, тому їхнє введення дозволить «Оболоні» зайняти нову нішу.

– Введення нової серії безалкогольних напоїв “Obolon Refresh Zero”. Зростання попиту на безалкогольні напої зумовлене такими трендами: зниження калорійності споживання та поширення культури “responsible drinking”.

– Пропонується створити лінійку з нульовим відсотком алкоголю: Lager Zero (0.0 %), Wheat Zero (пшеничний безалкогольний), Citrus Zero (лимон, грейпфрут), Energy Zero (енергетичний без цукру).

– Введення фруктово-смакової серії для Азії — “Obolon Aroma Beer” з ароматами: персик, манго, лічі, маракуя.

Такі смаки демонструють найвищий зріст продажів у Китаї та Південній Кореї.

Усі ці дані можна занести в таблицю для порівняння пропонованих продуктів на різних зовнішніх ринках (табл.3.3):

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика пропонованих нових продуктів

Назва лінійки	Цільовий ринок	Унікальна перевага	Очікувана маржинальність
Obolon Heritage	ЄС, США	Преміальна якість, традиційність	22–28 %
Obolon Refresh Zero	ЄС, Близький Схід	Безалкогольність,низька калорійність	17–19 %
Obolon Aroma Beer	Азія	Яскраві смаки, орієнтація на молодь	20–24 %

Наприклад, лінійка «Obolon Heritage» підсилює позиціонування компанії як виробника якісного пива, виготовленого на основі традиційних європейських технологій. Це приваблює споживачів, які звертають увагу на автентичність, походження хмілю та преміальну якість складників.

Лінійка Refresh Zero орієнтована на споживачів, які хочуть відчути знайомий смак пива, але відмовляються або не можуть з певних причин вживати алкогольні напої.

Серія Aroma Beer повністю відповідає смаковим преференціям азійської молоді, яка віддає перевагу легким, ароматизованим напоям із фруктовими та квітковими смаками. Саме такі позиції сьогодні формують тренди на ринках у Китаї, Південній Кореї, В'єтнамі тощо.

Отже, кожен із запропонованих продуктів відповідає конкретним ринковим трендам і може бути ефективним інструментом зміцнення експортних позицій «Оболоні».

Для забезпечення системності пропонується сформувати продуктову карту асортименту, що демонструватиме, які продукти рекомендовано виводити на кожен із ринків (табл. 3.4.):

SKU-map — це інструмент, що демонструє взаємозв'язок між усіма товарами асортименту: їхню роль, ціновий сегмент, канали збуту тощо. Він допомагає виявити прогалини або надлишки у лінійці продукції, забезпечуючи більш зважені управлінські рішення щодо розвитку асортименту.

Таблиця 3.4 – Продуктова карта для ключових експортних ринків

Ринок	Потенційні продукти	Формати упаковки	Додаткові рекомендації
ЄС	Obolon Heritage, Refresh Zero	Скло 0,33; банка 0,5	Екологічне маркування
Китай	Aroma Beer, енергетики	Банка 0,33; 0,5	Яскравий дизайн
ОАЕ	Refresh Zero, вода	ПЕТ 1 л; скло 0,33	Арабське маркування
США	Craft Lager, Heritage	Банка 0,33; скло 0,5	Акцент на автентичності

Представлена продуктова карта дозволяє побачити, наскільки різняться вимоги та смаки споживачів у різних регіонах. Для закріплення на ринку ЄС важливим є дотримання стандартів екологічності, тому упаковка зі скла або переробленого алюмінію є найбільш доцільною. Ринки Азії потребують візуальної привабливості та сучасного дизайну, тоді як Близький Схід вимагає мінімалістичних етикеток з акцентом на безалкогольності.

Водночас продуктова карта відображає необхідність диференціації не лише зовнішніх характеристик продукції, але й її внутрішнього наповнення. Так, для європейських споживачів дедалі більшого значення набувають показники якості сировини, прозорість походження інгредієнтів та наявність сертифікації, що підтверджує відповідність екологічним і харчовим стандартам.

Для азійських ринків, окрім дизайну, важливою є інноваційність продукту, зокрема використання нових смакових поєднань, обмежених серій або функціональних напоїв. Такі ринки позитивно сприймають експерименти з форматом, об’ємом тари та колірними рішеннями, що дозволяє виробнику підвищувати впізнаваність бренду та формувати емоційний зв’язок зі споживачем.

Що стосується країн Близького Сходу, то тут продуктова карта підкреслює стратегічну роль безалкогольних та слабоалкогольних напоїв як основи асортиментної політики. Окрім дизайну, вирішальне значення має відповідність культурним і релігійним нормам, а також чітке позиціонування продукції як безпечної та дозволеної до споживання.

Таким чином, продуктова карта виступає інструментом стратегічного планування асортименту, що дозволяє узгодити характеристики продукції з очікуваннями конкретних регіональних ринків. Її використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню ризиків при виведенні нових SKU та формуванню стійких позицій бренду на міжнародному рівні.

3.3. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Основною метою економічної оцінки є визначення доцільності впровадження нових лінійок продукції та адаптаційних заходів. Для цього використано:

– аналіз витрат на впровадження;

– прогноз обсягів продажів;

– розрахунок маржинального прибутку;

– прогноз термінів окупності;

– моделювання оптимістичного та песимістичного сценаріїв. [18]

Отже, спершу необхідно підрахувати витрати на впровадження нових продуктів. До витрат належать: закупівля нових видів тари, розробка дизайну етикеток, маркетингові витрати, виробничі переналаштування, сертифікація продукції. Середні витрати різних лінійок занесено у таблицю знизу (табл.3.5.):

Таблиця 3.5 – Базові витрати на впровадження нових лінійок продукції

Лінійка	Дизайн та маркетинг	Сертифікація	Запуск виробництва	Загальні витрати
Heritage	280 тис. грн	120 тис. грн	640 тис. грн	1 040 тис. грн
Refresh Zero	180 тис. грн	90 тис. грн	450 тис. грн	720 тис. грн
Aroma Beer	260 тис. грн	110 тис. грн	510 тис. грн	880 тис. грн

З таблиці видно, що найбільш затратною є лінійка Heritage, оскільки преміальний сегмент потребує високих витрат на дизайн, маркетинг та комунікацію з цільовою аудиторією. У свою чергу, Refresh Zero має нижчі витрати, але потенційно більший ринок збуту завдяки актуальності вживання безалкогольних товарів. Aroma Beer має помірний рівень витрат, але значний потенціал у країнах Азії, де фруктові смаки займають близько 35 % сегмента ароматизованих напоїв.

Після аналізу витрат на впровадження необхідно зробити прогноз доходів та маржинального прибутку. Для оцінки ефективності використано прогнозні обсяги продажів, середні оптові ціни та маржинальність. Прогноз доходів розраховано на перший рік впровадження (табл. 3.6.):

Таблиця 3.6 – Прогноз доходів на перший рік впровадження

Лінійка	Прогнозний обсяг продажів (тис. дал)	Ціна за 1 дал (грн)	Дохід (млн грн)	Маржинальність
Heritage	32	780	24.96	26 %
Refresh Zero	45	610	27.45	18 %
Aroma Beer	38	700	26.60	22 %

Аналіз прогнозу доходів на перший рік упровадження свідчить, що всі три лінійки демонструють достатньо високі фінансові показники та здатні забезпечити приріст виручки підприємства. Найбільший обсяг доходів формує лінійка Refresh, що зумовлено вищим прогнозним обсягом продажів, попри нижчу ціну за одиницю. Лінійка Heritage характеризується найвищою маржинальністю (26%), що робить її найбільш вигідною з погляду прибутковості. Продукт Aroma посідає проміжну позицію за обсягом доходів і рентабельністю, забезпечуючи стабільний фінансовий внесок. У комплексі ці дані підтверджують доцільність розширення асортименту та перспективність запропонованих SKU для подальшого розвитку на зовнішніх ринках.

Наступним йде розрахунок чистої прибутковості. Розраховувати пропоную за формулою:

П=Д·М–В, де

П – прибуток,

Д – дохід,

М – маржинальність,

В – витрати на запуск.

Розрахунок чистої прибутковості кожної з лінійок наведено нижче у вигляді таблиці для більш зручної орієнтації у даних (табл. 3.7.):

Таблиця 3.7 – Розрахунок чистого прибутку за перший рік

Лінійка	Дохід (млн грн)	Маржа	Прибуток від реалізації	Загальні витрати	Чистий прибуток
Heritage	24.96	0.26	6.49	1.04	5.45
Refresh Zero	27.45	0.18	4.94	0.72	4.22
Aroma Beer	26.60	0.22	5.85	0.88	4.97

Отримані результати демонструють високу економічну доцільність впровадження всіх трьох продуктів. Найбільш прибутковою виявилася лінійка Heritage, хоча її витрати на запуск є найбільшими. Це пояснюється високою вартістю продукції та маржинальністю. Refresh Zero показує найнижчу цифру, але може мати найбільший потенціал масштабування, оскільки безалкогольний ринок у ЄС та Близькому Сході зростає швидше, ніж ринок алкогольного пива. Серія Aroma Beer забезпечує відмінний баланс між витратами та прибутковістю й має особливо високий потенціал у Китаї та Кореї, де смакові інновації сприймаються дуже позитивно.

Далі за планом йде розрахунок терміну окупності (Payback Period).

Payback Period – період окупності. Це показник, який харктеризує собою час, за який товар на експорт повністю окупиться, тобто вкладені кошти повністю повернуться за рахунок повноцінного продажу товару. Розрахунок також відбувається за формулою:

$Т = В / П_1$**,** де

В – витрати,

$П_1$ – прибуток першого року.

Розрахунок також наведено у вигляді таблиці для зручності (табл.3.8.):

Таблиця 3.8 – Термін окупності впровадження

Лінійка	Витрати (млн грн)	Прибуток за перший рік	Окупність (роки)
Heritage	1.04	5.45	0.19
Refresh Zero	0.72	4.22	0.17
Aroma Beer	0.88	4.97	0.18

Окупність усіх лінійок становить менше року, що є надзвичайно високим показником. Це означає, що інвестиції в розробку та адаптацію продукції окупляться дуже швидко та забезпечуватимуть стабільний прибуток у наступні періоди. Зокрема, Refresh Zero демонструє найкоротший період окупності — приблизно 2 місяці.

І на сам кінець порівняння оптимістичного та песимістичного сценаріїв згідно з попередніми розрахунками. Дані занесено до таблиці нижче (табл 3.9.):

Таблиця 3.9 – Сценарний аналіз

Лінійка	Сценарій	Дохід (млн грн)	Чистий прибуток (млн грн)
Heritage	Оптимістичний	28.4	6.2
	Песимістичний	21.1	4.3
Refresh Zero	Оптимістичний	31.0	5.0
	Песимістичний	23.5	3.1
Aroma Beer	Оптимістичний	29.9	5.6
	Песимістичний	22.0	3.6

У всіх сценаріях проект залишається прибутковим. Навіть за умов песимістичного сценарію, коли обсяги продажів знижуються на 20–25 %, чистий прибуток залишається позитивним і забезпечує окупність проєкту. Це означає, що ризики інвестування у розширення асортименту є низькими.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування й удосконалення асортиментної політики підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь» з метою підвищення ефективності його діяльності на зовнішніх ринках. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити основні завдання роботи.

У першому розділі розглянуто сутність, зміст та роль асортиментної політики в системі управління підприємством. Визначено, що асортиментна політика є важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії, який забезпечує адаптацію виробничо-збутової діяльності до змін зовнішнього середовища. Доведено, що ефективне управління асортиментом дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни споживчих уподобань, технологічні інновації та конкурентний тиск, особливо при виході на зовнішні ринки. Сформовано теоретичні підходи до оцінки ефективності асортиментної політики та визначено ключові фактори її впливу на конкурентоспроможність підприємства.

У другому розділі здійснено аналіз господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у контексті її експортної активності. Досліджено динаміку, структуру та географію експорту, а також визначено тенденції зміни асортименту продукції на міжнародних ринках. Результати аналізу свідчать, що «Оболонь» є одним із найуспішніших українських експортерів у пивоварній галузі, проте її асортиментна політика потребує вдосконалення з огляду на зростаючу конкуренцію та підвищення вимог споживачів за кордоном. Виявлено основні сильні сторони підприємства — високу якість продукції, відомий бренд, розвинену інфраструктуру та стабільну фінансову позицію. Разом із тим, визначено низку проблем, серед яких — обмежена адаптація асортименту до специфіки зарубіжних ринків, недостатній рівень інноваційності продукції та слабка диференціація товарних ліній.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення асортиментної політики ПрАТ «Оболонь». Запропоновано стратегічні напрями розширення асортименту, зокрема: впровадження нових продуктів з урахуванням національних і культурних особливостей споживачів різних країн; розвиток екологічно чистих, функціональних і безалкогольних напоїв; підвищення інноваційності та оновлення дизайну упаковки. Розроблено заходи з адаптації маркетингової стратегії підприємства до сучасних вимог міжнародного ринку, що передбачає активніше використання цифрових технологій, онлайн-просування бренду та партнерські програми з локальними дистриб'юторами.

Проведена економічна оцінка ефективності запропонованих рішень підтвердила їх позитивний вплив на фінансові результати та конкурентні позиції підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити обсяги експорту, оптимізувати структуру асортименту та посилити присутність бренду «Оболонь» на пріоритетних міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування ефективної асортиментної політики є стратегічно важливим напрямом розвитку ПрАТ «Оболонь» у сучасних умовах. Її вдосконалення сприятиме не лише підвищенню прибутковості підприємства, але й зміцненню позицій України як надійного постачальника якісної пивоварної та безалкогольної продукції на світовому ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. МАРЧЕНКО К.О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Київ : К. Нац. ун-т технологій і дизайну, 2018. URL: https://er.knutd.edu.ua/... (Дата звернення 25.05.25)

2. ВАСИЛИХА Н.В. Розвиток сучасної асортиментної концепції торговельних підприємств // Економіка і суспільство. 2018. № 19. URL: https://ema.ztu.edu.ua/... (Дата звернення 27.05.25)

3. Food and Beverages – Trade with Ukraine. Diia Business, 2025. URL: https://export.gov.ua/... (Дата звернення 29.05.25)

4. Ukraine's Food and Beverages Sector. Export strategy for food & beverages sector. Міністерство економіки України, 2019. URL: https://me.gov.ua/... (Дата звернення 31.05.25)

5. СЕРЕНКО А., ЮДІНА Т. Market research of craft alcoholic beverages in Ukraine (2022–2025) // Commodity science. Technologies. Engineering, 2025. URL: https://journals.knute.edu.ua/... (Дата звернення 02.06.25)

6. НІКОЛЕНКО В. Міжнародний досвід функціонування ринку безалкогольних напоїв // Economics of Science. 2024. URL: https://economicscience.com.ua/... (Дата звернення 05.06.25)

7. BRIONES-PEÑALVER A.J., PROKOPCHUK Л. Evolution of business model for the drinking water market in Ukraine and its application under the new European concept of the blue economy // ARE Journal. 2023. URL: https://are-journal.com/... (Дата звернення 09.06.25)

8. КУДЛАЄНКО С. Strategic management and improvement of Ukrainian exports through strategic management to ensure sustainable development // FKD, 2025. URL: https://fkd.net.ua/... (Дата звернення 12.06.25)

9. FAYVISHENKO Д. Export potential of the mineral water market in Ukraine, 2021. URL: https://www.researchgate.net/... (Дата звернення 15.06.25)

10. БИЧКОВА Л.А. Проблемні питання формування асортиментної політики торговельних підприємств // Вісник ХНУ. 2010. URL: https://ema.ztu.edu.ua/... (Дата звернення 20.06.25)

11. Управління асортиментною політикою підприємства, 2022. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/... (Дата звернення 25.06.25)

12. ДИКАНЬ В.Л., КАГРАМАНЯН А.О., КАЛИЧЕВА Н.Є. та ін. Товарознавство та комерційна діяльність. Харків : УкрДУЗТ, 2018. (Дата звернення 28.06.25)

13. ЄФІМОВА Є.О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібної торгівлі // Траєкторія науки. 2017. № 7 (12). (Дата звернення 02.07.25)

14. БАРДАШ М.С., ХОМЕНКО О.І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення // Ефективна економіка. 2016. № 11. (Дата звернення 06.07.25)

15. CHEN X., WANG Y., ZHOU Y. An Optimal Policy for Dynamic Assortment Planning Under Uncapacitated Multinomial Logit Models, 2018. URL: https://arxiv.org/... (Дата звернення 10.07.25)

16. BERBEGLIA G., JORET G. Assortment optimisation under a general discrete choice model, 2016. URL: https://arxiv.org/... (Дата звернення 15.07.25)

17. HOLÝ V., SOKOL O., ČERNÝ M. Clustering Retail Products Based on Customer Behaviour, 2024. URL: https://arxiv.org/... (Дата звернення 20.07.25)

18. ВІТЮК А., ЗАЛЄВСЬКА А. Analysis of the development of the coffee beverages market in Ukraine, 2023. URL: https://www.researchgate.net/... (Дата звернення 25.07.25)

19. UKRAINIAN FOOD AND BEVERAGES INDUSTRY, PECO/Pro-Consulting, 2020. URL: https://www.awex-export.be/... (Дата звернення 05.08.25)

20. Obolon (company) Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Obolon_%28company%29 (Дата звернення 10.08.25)

21. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: https://obolon.ua (Дата звернення 30.10.25)