МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Бізнес-стратегії виходу компаній на міжнародні ринки»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Ахмедов М. А.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. 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 Бізнес-адміністрування

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

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

Ахмедов Мамед Аждарович

1. Тема роботи «Бізнес-стратегії виходу компаній на міжнародні ринки»

керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

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 БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

15 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 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 _____ М. Р. Ахмедов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи становить 63 сторінок, містить 25 таблиць, 15 рисунків, перелік посилань 31 найменувань.

Розвиток маркетингових стратегій виходу компаній на міжнародні ринки є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності у сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції. Глобалізація економіки, розвиток цифрових технологій та зміни у споживчій поведінці створюють нові виклики та можливості для підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність за кордон. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише адаптувати продукцію та послуги до потреб іноземних ринків, а й оптимально використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії виходу компаній на міжнародні ринки. Предмет дослідження — інструменти та методи розробки й реалізації маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки, а також оцінка їх ефективності.

Метою роботи є комплексний аналіз сучасних підходів до формування маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки та розробка практичних рекомендацій для підвищення їх ефективності. Завдання дослідження включають:

– дослідження теоретичних основ та класифікації маркетингових стратегій;

– аналіз чинників, що впливають на вибір стратегій виходу на міжнародні ринки;

– вивчення інструментів та методів реалізації маркетингових стратегій;

– оцінку ефективності застосування маркетингових стратегій та розробку рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Наукове та практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для розробки комплексних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та стабільності розвитку. Запропоновані рекомендації матимуть практичне значення для підприємств різних галузей, які прагнуть ефективно реалізовувати свою продукцію та послуги на зовнішніх ринках.

У результаті проведеного дослідження передбачається встановити, що успішна маркетингова стратегія виходу на міжнародний ринок потребує інтегрованого підходу, що включає врахування культурних особливостей, економічних умов, правових норм, цифрових технологій та інноваційних методів просування. Це створює можливості для формування стійких конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку компанії на глобальному ринку.

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, ВИХІД НА ЗОВНІШНІ РИНКИ, ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

The total volume of the paper is 63 pages, including 25 tables, 15 figures and a list of references containing 31 sources.

The development of marketing strategies for entering international markets is one of the key factors in ensuring competitiveness in the context of globalization and intense competition. Economic globalization, the development of digital technologies, and changes in consumer behavior create new challenges and opportunities for companies seeking to expand abroad. An effective marketing strategy allows not only adapting products and services to the needs of foreign markets but also optimally utilizing resources to achieve strategic goals.

The object of the study is marketing strategies for entering international markets. The subject of the study is the tools and methods for developing and implementing marketing strategies for entering foreign markets, as well as evaluating their effectiveness.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of modern approaches to forming marketing strategies for entering international markets and developing practical recommendations to enhance their effectiveness. The tasks of the study include:

- researching the theoretical foundations and classification of marketing strategies;
- analyzing factors influencing the choice of strategies for entering international markets;
- examining tools and methods for implementing marketing strategies;
- evaluating the effectiveness of marketing strategies and developing recommendations for their improvement.

The scientific and practical significance of the study lies in the fact that its results can be used to develop comprehensive strategies for entering international markets, which will contribute to improving competitiveness and sustainable development. The proposed recommendations will have practical value for enterprises in various industries seeking to effectively market their products and services in foreign markets.

As a result of the study, it is expected to establish that a successful marketing strategy for entering an international market requires an integrated approach that takes into account cultural characteristics, economic conditions, legal norms, digital technologies, and innovative promotion methods. This creates opportunities for forming sustainable competitive advantages and ensuring long-term development of the company in the global market.

MARKETING STRATEGY, INTERNATIONAL MARKETS, ENTRY INTO FOREIGN MARKETS, MARKETING TOOLS, COMPETITIVENESS, INNOVATION, ECONOMIC EFFICIENCY

ВСТУП

Розвиток маркетингових стратегій виходу компаній на міжнародні ринки є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності у сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції. Глобалізація економіки, стрімкий розвиток цифрових технологій, зростання ролі інновацій та зміни у споживчій поведінці формують нові виклики й можливості для підприємств, що прагнуть розширити свою присутність за межами національного ринку.

Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише адаптувати продукцію та послуги до вимог іноземних споживачів, але й забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення ефективності комунікацій, розвиток бренду та формування позитивного іміджу компанії на глобальному рівні. Успішне позиціонування підприємства на міжнародних ринках потребує комплексного підходу, який поєднує аналітичне вивчення зовнішнього середовища, розуміння особливостей культури та поведінки споживачів, застосування сучасних інструментів маркетингу, включаючи цифрові платформи, соціальні медіа та інноваційні технології просування.

В умовах інтеграції України у світову економіку та зростання експорту національних товарів особливої актуальності набувають питання розробки й реалізації ефективних маркетингових стратегій виходу українських компаній на міжнародні ринки. Одним із провідних вітчизняних виробників, що активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, є ПрАТ «Оболонь» - компанія, яка має розвинену мережу дистрибуції у понад 60 країнах світу, сучасну виробничу базу та сформований корпоративний бренд. Аналіз її діяльності дає змогу виявити практичні аспекти реалізації маркетингових стратегій, оцінити їх ефективність та визначити напрями вдосконалення в контексті міжнародної конкуренції.

Об’єктом дослідження є маркетингові стратегії виходу компаній на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є інструменти та методи розробки й реалізації маркетингових стратегій для виходу на зовнішні ринки, а також оцінка їх ефективності.

Метою роботи є комплексний аналіз сучасних підходів до формування маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки та розроблення практичних рекомендацій для підвищення їх ефективності на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення мети дослідження передбачено виконання таких завдань:

– дослідити теоретичні основи та класифікацію маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі;

– визначити основні чинники, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки;

– проаналізувати діяльність ПрАТ «Оболонь» у контексті міжнародного маркетингу;

– оцінити потенціал і ризики виходу компанії на нові ринки;

– дослідити сучасні інструменти та методи реалізації маркетингових стратегій;

– запропонувати рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» для підвищення її ефективності.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняльний та системний підходи, методи статистичного та маркетингового аналізу, SWOT-аналіз, а також елементи економічного моделювання.

У результаті проведеного дослідження передбачається встановити, що успішна маркетингова стратегія виходу на міжнародний ринок потребує інтегрованого підходу, який враховує культурні, економічні, правові, цифрові та комунікаційні аспекти. Це забезпечує створення стійких конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів і довгостроковий розвиток компанії у глобальному бізнес-середовищі.

Структура кваліфікованої роботи магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА……..2
РЕФЕРАТ……..4
ABSTRACT ……....5
ВСТУП ……6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ……9
1.1 Поняття та сутність бізнес- стратегій у міжнародному бізнесі …….....9
1.2 Класифікація та типи маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки ……...13
1.3 Фактори, що впливають на вибір маркетингових стратегій ……18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ……..23
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» ……..23
2.2 Аналіз ринку та конкурентного середовища ……30
2.3 Потенціал та ризики виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки ……34
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ ……44
3.1 Сучасна маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» та її особливості на міжнародних ринках ……44
3.2 Оцінка ефективності та рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» ……52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ ……60

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС- СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Поняття та сутність бізнес- стратегій у міжнародному бізнесі

Маркетингова стратегія є комплексом заходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг компанії шляхом задоволення потреб споживачів на цільових ринках. У міжнародному бізнесі вона набуває особливої важливості, адже включає врахування особливостей різних країн, таких як культура, економічні умови, законодавство та рівень конкуренції. Маркетингова стратегія визначає основні напрями діяльності компанії, формує її позиціонування та спрямовує ресурси на оптимальне досягнення цілей. Актуальність дослідження маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі зростає у зв’язку з процесами глобалізації та інтеграції світових ринків. Сучасні компанії мають доступ до нових ринкових можливостей, але одночасно стикаються з високою конкуренцією та швидкими змінами зовнішнього середовища. Це вимагає від підприємств гнучких та адаптивних стратегій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики та використовувати міжнародні можливості для зростання бізнесу.

Особливої уваги потребує питання формування маркетингових стратегій у контексті сучасних економічних викликів, таких як цифровізація, зміни споживчої поведінки та вплив глобальних криз. Для українських компаній, що виходять на зовнішні ринки, це стає питанням не лише розвитку, а й виживання в конкурентному середовищі. Тому вивчення сутності та особливостей маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі є надзвичайно актуальним і має важливе практичне значення.

Стратегія – це сукупність довгострокових планів і дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Вона визначає основний напрям розвитку підприємства та способи використання його ресурсів для досягнення конкурентних переваг. У контексті

міжнародного бізнесу стратегія включає не лише визначення цілей, але й вибір оптимальних ринків, продуктів та методів виходу на них.[1]

Визначення стратегії передбачає аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Це дозволяє обрати найбільш ефективні шляхи розвитку та уникнути ризиків, пов’язаних із зовнішніми змінами. У міжнародному контексті важливо враховувати економічні, культурні, політичні та правові чинники, адже вони можуть значно впливати на ефективність реалізації стратегії.[3]

Актуальність розробки та визначення стратегії особливо зростає у сучасних умовах глобалізації та нестабільності світової економіки. Підприємства, що мають чітко визначену стратегію, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси та закріплювати свої позиції на міжнародних ринках. Тому стратегія є основою сталого розвитку будь-якої компанії, що прагне успіху в глобальному масштабі.

Таблиця 1.1 - Визначення стратегії в наукових джерелах [2-3]

Автор / Джерело	Визначення стратегії	Основний акцент
Майкл Портер	Стратегія – це створення унікальної позиції на ринку, що дозволяє досягти стійких конкурентних переваг.	Конкурентні переваги
Ігор Ансофф	Стратегія - це логіка, за якою компанія визначає свої цілі та способи їх досягнення в умовах зовнішніх змін.	Адаптація до змін середовища
Філіп Котлер	Стратегія - це довгостроковий план дій для задоволення потреб цільових ринків та досягнення комерційних цілей.	Орієнтація на споживача
Джеффрі Пфеффер	Стратегія - це комплекс взаємопов’язаних рішень, що формують діяльність компанії та її позицію на ринку.	Узгодженість дій та ресурсів

Аналіз визначень стратегії у працях провідних науковців показує, що існує єдина ключова суть цього поняття – стратегія є довгостроковим планом,

спрямованим на досягнення визначених цілей компанії за умов змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте акценти різних авторів різняться: Портер підкреслює створення унікальної конкурентної позиції, Ансофф фокусується на адаптації до змін, Котлер - на орієнтації на споживача, а Пфеффер – на узгодженості рішень і ресурсів. Це свідчить про те, що стратегія має багатогранний характер і включає як аналіз ринкового середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства. Для ефективної реалізації стратегії важливо поєднувати конкурентний підхід, адаптивність, орієнтацію на споживача та узгодженість ресурсів. Таким чином, визначення стратегії, представлене в наукових джерелах, формує теоретичну основу для розробки ефективних маркетингових стратегій, зокрема у міжнародному бізнесі. Це підкреслює необхідність врахування різних аспектів у процесі стратегічного планування для забезпечення сталого розвитку підприємства.[6]

Ефективна стратегія повинна бути чітко визначеною та зрозумілою для всіх рівнів управління підприємства. Вона має містити конкретні цілі, строки їх досягнення та механізми реалізації. Чіткість стратегії забезпечує правильне спрямування ресурсів і мінімізує ризики, пов’язані з неоднозначним тлумаченням завдань. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це особливо важливо в умовах сучасної глобалізації та високої динаміки ринків. Гнучкість дозволяє компанії коригувати свої плани відповідно до нових викликів, технологічних змін або зміни споживчого попиту. Крім того, стратегія повинна бути реалістичною та базуватися на аналізі ресурсів підприємства і можливостей ринку. Вона має враховувати сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні загрози та можливості. Такий підхід забезпечує баланс між амбіціями та реальними можливостями, що підвищує ймовірність успішної реалізації стратегічних цілей.[7]

Стратегія є комплексним інструментом управління, що визначає напрям розвитку підприємства та спосіб досягнення його цілей. Вона включає визначення місії, бачення, цілей і засобів їх досягнення, а також враховує вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Характеристика стратегії допомагає зрозуміти її

головні особливості та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Характеристики стратегії включають її довгостроковий характер, інтегративність, узгодженість дій і ресурсів, а також орієнтацію на досягнення конкретних результатів. Важливим є й те, що стратегія є основою для прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням, що робить її ключовим елементом стратегічного управління.

З огляду на особливості міжнародного бізнесу, стратегія повинна враховувати специфіку ринків, культурні відмінності, політичні та правові умови, а також технологічні тренди. Це забезпечує ефективність її реалізації та створює передумови для сталого розвитку компанії в глобальному середовищі.

Таблиця 1.2 - Характеристика стратегії [3]

Показник	Опис
Довгостроковий характер	Стратегія охоплює тривалий період (3–10 років), визначає основні напрями розвитку.
Узгодженість	Всі елементи стратегії повинні відповідати цілям підприємства та підтримувати один одного.
Орієнтація на результат	Стратегія спрямована на досягнення конкретних цілей, вимірюваних показниками.
Інтегративність	Включає комплекс заходів, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства.
Гнучкість	Можливість коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.
Конкурентна спрямованість	Забезпечення стійких конкурентних переваг через унікальне позиціонування.
Адаптивність	Здатність враховувати особливості ринків та змінювати підходи в умовах міжнародної діяльності.

Аналіз характеристик стратегії свідчить (табл. 1.2), що вона є комплексним інструментом управління, який поєднує довгострокове планування, інтеграцію різних сфер діяльності та чітку орієнтацію на досягнення результатів. Довгостроковий характер стратегії дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні позиції та планувати розвиток у перспективі.[4]

Узгодженість, інтегративність та орієнтація на результат є ключовими ознаками ефективної стратегії, що забезпечують максимальну синергію всіх управлінських рішень. Гнучкість і адаптивність дають змогу своєчасно реагувати

на зміни ринкових умов, що особливо важливо в умовах глобалізації та високої динаміки міжнародного бізнесу. [5]

Таким чином, характеристика стратегії визначає її роль як основи стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує поєднання цілей, ресурсів та умов реалізації, створюючи основу для конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

1.2 Класифікація та типи маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки

Маркетингові стратегії виходу на міжнародні ринки є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Актуальність цього питання обумовлена зростанням глобалізації, інтеграційних процесів та активним розвитком електронної торгівлі, що створює нові можливості та виклики для бізнесу. У сучасних умовах успішний вихід на міжнародний ринок потребує комплексного підходу, який враховує особливості обраного ринку, конкурентне середовище та внутрішні можливості компанії.

Класифікація маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки охоплює різні підходи залежно від масштабів та способу виходу компанії. Найпоширенішими є такі типи стратегій: експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств, прямі інвестиції та глобальні маркетингові стратегії. Кожен тип стратегії має свої особливості, переваги та ризики, які впливають на вибір оптимального способу виходу на новий ринок.[9]

Застосування різних типів стратегій виходу на міжнародні ринки дозволяє підприємствам максимально ефективно адаптуватися до умов зовнішнього середовища та реалізувати свої конкурентні переваги. Класифікація стратегій дає можливість систематизувати підходи до міжнародного маркетингу та створює основу для вибору стратегії, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Це підкреслює важливість глибокого теоретичного та практичного аналізу перед прийняттям рішення про вихід на міжнародний ринок.

Таблиця 1.2- Класифікація та типи маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки [10]

Тип стратегії	Характеристика	Переваги	Ризики
Експорт	Продаж товарів або послуг на міжнародному ринку без створення виробничих потужностей за кордоном.	Мінімальні інвестиції; швидкий вихід на ринок.	Залежність від посередників; ризик нестабільності валютного курсу.
Ліцензування	Надання прав іноземній компанії на виробництво або продаж товару під власним брендом.	Низькі витрати на організацію виробництва; розширення ринку без великих інвестицій.	Втрата контролю над якістю; ризик створення конкурентів.
Франчайзинг	Надання права вести бізнес за встановленими стандартами та брендом франчайзера.	Швидке розширення; мінімальні інвестиції у нові ринки.	Залежність від франчайзі; ризик втрати контролю над репутацією бренду.
Створення спільних підприємств	Співпраця з іноземними партнерами для спільного ведення бізнесу на новому ринку.	Доступ до місцевих ресурсів та знань; зменшення ризиків.	Ускладнене управління; можливі конфлікти між партнерами.
Прямі інвестиції	Вкладення в створення власних виробничих або збутових потужностей за кордоном.	Повний контроль; можливість максимального прибутку.	Високі інвестиції; політичні та економічні ризики.
Глобальні маркетингові стратегії	Єдина стратегія просування та позиціонування бренду на всіх ринках світу.	Єдність бренду; економія на масштабах.	Недостатня адаптація до місцевих особливостей ринку.

Експорт є найпростішим способом виходу на міжнародний ринок, який потребує мінімальних інвестицій. Він підходить для компаній, які прагнуть перевірити попит на свій товар за кордоном без значних витрат. Проте такий підхід створює залежність від посередників та валютних коливань.

Ліцензування та франчайзинг дають змогу швидко розширити присутність на нових ринках з обмеженими інвестиціями. Водночас вони потребують

ретельного контролю якості та управління брендом, щоб уникнути втрати конкурентних переваг.

Створення спільних підприємств та прямі інвестиції передбачають більші фінансові витрати та управлінські ресурси, але надають підприємству значні переваги у контролі та довгостроковому розвитку. Глобальні маркетингові стратегії дозволяють єдино позиціонувати бренд у світі, але потребують глибокого дослідження локальних ринків для уникнення помилок у адаптації.

Маркетингові стратегії виходу на міжнародні ринки є ключовим інструментом розвитку сучасних підприємств у глобальній економіці. В умовах зростаючої конкуренції та прискорення процесів глобалізації важливість правильного вибору стратегії є надзвичайно високою, адже від цього залежить ефективність діяльності компанії, рівень конкурентоспроможності та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.[7]

Класифікація стратегій виходу на міжнародні ринки дозволяє систематизувати існуючі підходи, оцінити їх переваги та ризики, а також обрати оптимальний варіант для конкретного підприємства. В сучасній науковій літературі виділяють кілька підходів до класифікації стратегій, що базуються на різних критеріях.[12]

Перший підхід до класифікації ґрунтується на способі входу на ринок. Він передбачає такі основні види стратегій: прямий експорт, непрямий експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств та прямі іноземні інвестиції. Цей підхід дозволяє підприємствам оцінити рівень контролю над бізнесом, витрати на вихід та операційні ризики. Наприклад, прямий експорт є найпростішим способом виходу на ринок, але вимагає менших інвестицій, тоді як прямі іноземні інвестиції дозволяють досягти високого рівня контролю, але потребують значних ресурсів.

Другий підхід до класифікації базується на масштабі та підході до адаптації продукту та маркетингу. Виділяють глобальні, мультинаціональні та транснаціональні стратегії. Глобальна стратегія передбачає уніфіковану маркетингову політику на всіх ринках з метою створення єдиного образу бренду та економії на масштабах виробництва та реклами. Мультинаціональна стратегія,

навпаки, орієнтована на адаптацію продукту до місцевих умов і потреб, що підвищує його привабливість для споживачів певної країни. Транснаціональна стратегія поєднує елементи стандартизації та адаптації, що дає змогу підприємству одночасно зберігати єдність бренду та враховувати особливості окремих ринків.[8]

Третій підхід до класифікації визначає стратегії за рівнем ризику та інвестицій. До низькоризикових стратегій відносять експорт, ліцензування та франчайзинг, які передбачають мінімальні інвестиції та дозволяють знизити ризик виходу на новий ринок. Середньоризикові стратегії включають створення стратегічних альянсів та спільних підприємств, які потребують помірних інвестицій та дають доступ до місцевих ресурсів. Високоризикові стратегії передбачають значні інвестиції, але забезпечують підприємству максимальний рівень контролю над операціями та довгостроковий розвиток на ринку.

Четвертий підхід до класифікації маркетингових стратегій ґрунтується на орієнтації на ринок і включає стратегії стандартизації, адаптації та комбіновані стратегії. Стандартизація дозволяє створити єдину маркетингову концепцію для всіх ринків, що знижує витрати та підвищує впізнаваність бренду. Адаптація враховує культурні, економічні та правові особливості окремих ринків, підвищуючи ефективність просування продукції. Комбіновані стратегії є гнучким інструментом, що поєднує переваги обох підходів та дає змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.[13]

Таким чином, різноманіття підходів до класифікації маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки дозволяє підприємствам більш гнучко підходити до процесу міжнародної експансії. Обрання конкретної стратегії має ґрунтуватися на аналізі внутрішніх ресурсів компанії, специфіки цільового ринку, рівня конкуренції та можливих ризиків. Такий системний підхід забезпечує більш ефективну адаптацію підприємства до умов глобального ринку та підвищує його конкурентоспроможність.

Крім зазначених підходів до класифікації, у сучасній науці також виділяють стратегії виходу на міжнародні ринки залежно від темпу та масштабів експансії. Така класифікація включає поступові стратегії та швидкі стратегії виходу.

Поступовий підхід передбачає поетапний розвиток діяльності на новому ринку, починаючи з тестових продажів або обмеженого представництва, що дає можливість зменшити ризики та накопичити досвід. Швидкий підхід полягає у стрімкому вході на ринок з високими інвестиціями, часто за допомогою стратегічних альянсів або створення власних виробничих потужностей, що дозволяє швидко зайняти значну частку ринку, але супроводжується високими ризиками.

Також важливо враховувати класифікацію стратегій виходу за типом конкурентної переваги, яку прагне реалізувати компанія. Це можуть бути: стратегії, що базуються на диференціації продукту (інновації, унікальні властивості товару); стратегії, що ґрунтуються на низькій собівартості (оптимізація виробництва та логістики); або комбіновані стратегії, які поєднують обидва підходи. Такий підхід дозволяє чітко визначити позиціонування компанії на міжнародному ринку та сформувати конкурентну перевагу, яка забезпечить довгостроковий успіх.[14]

Не менш важливим є і підхід, що ґрунтується на типі ринку, який обирає компанія для експансії. Виділяють стратегії виходу на ринки, що розвиваються, та стратегії виходу на розвинені ринки. Перший тип ринків часто характеризується високим потенціалом зростання, але також значними ризиками, пов’язаними з політичною нестабільністю або слабким регуляторним середовищем. Розвинені ринки, у свою чергу, мають стабільнішу економічну та правову систему, проте більш жорстку конкуренцію та високі вимоги до стандартів продукції. Вибір стратегії у значній мірі залежить від довгострокових цілей компанії, її ресурсного потенціалу та готовності до інновацій.[19]

Актуальність класифікації маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки зростає у зв’язку з посиленням глобальної конкуренції та швидкістю змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні компанії змушені враховувати не лише економічні чинники, а й соціальні, культурні, політичні та технологічні зміни, які впливають на умови ведення бізнесу за кордоном. Інтеграція цифрових технологій, розвиток електронної комерції та зростання значення сталого

розвитку створюють нові можливості та виклики для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на міжнародних ринках.

Отже, класифікація та типологія маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки є ключовим інструментом стратегічного планування. Вона дозволяє систематизувати підходи, оцінити сильні та слабкі сторони кожної стратегії та обрати оптимальну модель розвитку, що відповідає конкретним цілям і ресурсним можливостям підприємства. У сучасних умовах динамічної економіки особливу важливість набуває здатність компанії швидко адаптувати стратегію відповідно до змін ринкових умов та нових викликів глобального середовища.

1.3 Фактори, що впливають на вибір маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки

Вибір маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок — це складний процес, який визначається низкою внутрішніх та зовнішніх факторів. Знання та аналіз цих факторів є важливими етапами стратегічного планування, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність міжнародної експансії підприємства. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі правильний вибір стратегії є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії.

Першим важливим фактором є особливості цільового ринку. Це включає рівень розвитку економіки країни, структуру ринку, обсяг попиту, рівень конкуренції, купівельну спроможність населення та особливості споживчих уподобань. Наприклад, ринок розвинутої країни з високим рівнем доходів потребує іншого підходу, ніж ринок, що розвивається, де попит формується під впливом більш низьких доходів та інших культурних чинників. Розуміння специфіки ринку дає змогу адаптувати стратегію та підвищити ефективність маркетингових заходів.[15]

Другим чинником є ресурсний потенціал підприємства. Він включає фінансові ресурси, виробничі потужності, технологічний рівень, кадровий потенціал та досвід ведення міжнародної діяльності. Високий ресурсний

потенціал дозволяє обирати стратегії з більш високим рівнем контролю та інвестицій, наприклад створення власних представництв або дочірніх підприємств. У той же час, компанії з обмеженими ресурсами можуть обирати менш витратні моделі входу, такі як ліцензування або франчайзинг.

Третім важливим фактором є характер продукції або послуг, що пропонує підприємство. Продукти з високим рівнем інноваційності та унікальними властивостями вимагають особливих стратегій просування та позиціонування, які можуть включати стандартизацію або локалізацію залежно від потреб ринку. Для товарів масового споживання часто застосовуються стратегії стандартизації з метою зниження витрат та створення єдиного образу бренду. Вибір стратегії залежить від того, наскільки продукт можна адаптувати до вимог та культури цільового ринку без втрати його конкурентних переваг.

Четвертим фактором є політичні та правові умови країни-реципієнта. Стабільність політичної системи, законодавче регулювання бізнесу, митні бар'єри, вимоги до сертифікації продукції та інші нормативні обмеження визначають можливості для виходу на ринок та впливають на вибір моделі експансії. Наприклад, високий рівень регуляторних вимог може ускладнити прямий вихід на ринок, що стимулює компанії обирати альтернативні стратегії, наприклад співпрацю з місцевими партнерами.

П'ятим фактором є рівень конкуренції на цільовому ринку. Аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити, наскільки ринок насичений, які основні гравці діють на ньому та яку частку ринку можна реально зайняти. У ринках з високою конкуренцією підприємства часто обирають стратегії, що передбачають диференціацію продукту, інновації або зниження витрат. У менш конкурентних умовах можливим є застосування масштабних стратегій виходу з меншими інвестиціями у маркетинг.

Шостим фактором є глобальні тенденції та технологічні зміни. Розвиток цифрових технологій, зміна поведінки споживачів, зростання значення екологічності та сталого розвитку створюють нові можливості та виклики. Підприємства, що прагнуть ефективно вийти на міжнародний ринок, мають враховувати ці тенденції та інтегрувати їх у свою маркетингову стратегію.[16]

Таким чином, вибір маркетингової стратегії виходу на міжнародний ринок є комплексним процесом, що вимагає глибокого аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Системний підхід до оцінки цих факторів дозволяє підприємству не лише успішно вийти на новий ринок, а й забезпечити довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

Таблиця 1.3 - Фактори, що впливають на вибір маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки

Фактор	Опис фактора	Вплив на вибір стратегії
Особливості цільового ринку	Включає економічний розвиток країни, рівень доходів населення, структуру попиту, купівельну спроможність, культурні та соціальні особливості	Визначає, чи потрібна локалізація продукту, адаптація реклами, які канали збуту використовувати
Ресурсний потенціал підприємства	Фінансові можливості, виробничі потужності, технології, людські ресурси, досвід міжнародної діяльності	Впливає на вибір між інвестиційно інтенсивними стратегіями (створення дочірніх підприємств) та менш затратними (ліцензування, франчайзинг)
Характер продукції	Рівень інноваційності, складність виробництва, стандартизація, унікальність товару	Визначає, чи застосовується стратегія стандартизації або адаптації продукту під місцеві потреби
Політичні та правові умови	Політична стабільність, законодавство, митні бар’єри, вимоги сертифікації	Впливає на вибір форми входу (прямий експорт, стратегічні альянси, створення дочірнього підприємства)
Рівень конкуренції	Насиченість ринку, кількість основних гравців, частка ринку, бар’єри для входу	Визначає тип стратегії — диференціація, зниження витрат або комбінований підхід
Глобальні тенденції та технології	Цифровізація, розвиток електронної комерції, вимоги до сталого розвитку	Сприяє вибору стратегій, що включають інноваційні рішення, онлайн-продажі та екологічні стандарти

Таблиця 1.3 демонструє основні фактори, які визначають вибір маркетингової стратегії при виході компанії на міжнародний ринок. Кожен фактор має свою специфіку та вагу залежно від характеру підприємства, його ресурсів та ринку, на який планується вихід.

Особливості цільового ринку визначають, наскільки компанія повинна адаптувати свій продукт або маркетингову кампанію, щоб відповідати культурним, економічним та соціальним умовам. Ресурсний потенціал підприємства впливає на вибір рівня інвестицій та форми входу на ринок. Характер продукції визначає, чи доцільна стандартизація, чи потрібна адаптація продукту під конкретний ринок.[17]

Політичні та правові умови можуть суттєво змінити стратегію: наприклад, складна регуляторна база стимулює вибір партнерських форм виходу, тоді як сприятливі умови - прямий експорт. Рівень конкуренції змушує компанії шукати унікальні переваги або знижувати витрати. Глобальні тенденції та технології змінюють саму структуру стратегічних рішень, стимулюючи інновації та впровадження цифрових рішень у маркетинг.

Врахування всіх факторів у комплексі дозволяє компаніям сформувати оптимальну стратегію виходу на міжнародний ринок, що відповідає як внутрішнім можливостям, так і зовнішнім умовам діяльності.

Отже, було розглянуто теоретичні основи маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки, визначено їх сутність, класифікацію та фактори впливу на вибір. Маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення успішної експансії підприємства, оскільки дозволяє комплексно визначити цілі, методи та шляхи виходу на нові ринки в умовах глобалізації. Її розробка має базуватися на глибокому аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Аналіз класифікацій маркетингових стратегій показав, що вибір підходу залежить від багатьох чинників, серед яких масштаб діяльності, особливості продукції, рівень конкуренції та специфіка цільового ринку. У науковій літературі виділяються різні типи стратегій - від стандартизації та адаптації до комбінованих моделей, що дають можливість оптимально врахувати як глобальні тенденції, так

і локальні особливості. Це підкреслює важливість гнучкості та адаптивності стратегічного планування.[18]

Важливим результатом дослідження є визначення ключових факторів, що впливають на вибір маркетингової стратегії. Серед них - особливості цільового ринку, ресурсний потенціал підприємства, характеристика продукції, політичні та правові умови, рівень конкуренції та глобальні тенденції. Комплексний аналіз цих факторів дає змогу створити ефективну стратегію, яка мінімізує ризики та забезпечує конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку. Таблиця факторів показала, що кожен з них має власну вагу та специфіку впливу. Розуміння взаємозв'язку між факторами дозволяє будувати стратегічні рішення, які відповідають не лише потребам підприємства, але й особливостям конкретного ринку. Це підкреслює необхідність системного підходу та постійного моніторингу ринкових умов для коригування стратегії у процесі її реалізації.

Отже, теоретичний аналіз маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки підтверджує їх важливість як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції. Вибір оптимальної стратегії потребує глибокого розуміння зовнішніх і внутрішніх умов діяльності компанії, що в подальшому стане основою для розробки практичних рекомендацій у другому та третьому розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» ТА МІЖНАРОДНОГО РИНКУ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» є провідним українським підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, а також солоду. Історія підприємства бере початок в 1970-х роках: будівництво головного заводу розпочали на місцевості Оболонь в Києві через наявність потужних підземних водних ресурсів (артезіанські свердловини з глибини ~ 290 м).

З часом компанія розширилася до організаційно-корпоративної структури: до її складу входять головний завод у Києві, декілька відокремлених цехів, дочірні підприємства в інших регіонах (наприклад, «Пивоварня Зіберта» у Фастові, «Красилівське» у Хмельницькій області) та підприємства з корпоративними правами. Управлінська політика компанії орієнтується на інновації, енергозбереження, підвищення екологічності виробництва, модернізацію технологічного обладнання та впровадження ноу-хау в виробничі процеси

На ринку «Оболонь» позиціонує себе як бренд з українським корінням, який виходить також на експортні ринки. За даними рейтингових джерел, чистий дохід компанії у 2024 році перевищив 12,7 млрд грн, що свідчить про її значущу роль у галузі та економіці країни.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ПрАТ «Оболонь» [25-26]

Показник	Значення
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «ОБОЛОНЬ»
Скорочене найменування	ПрАТ «Оболонь»
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації / заснування	Юридично зареєстровано 29 червня 1993 року; але корені виробництва — з кінця 1970-х / 1980 року

Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство (приватне)
Адреса	м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3
Керівник / Генеральний директор	Ігор Васильович Булах
Статутний капітал	32 512 700,00 грн
Основний вид діяльності (КВЕД)	11.05 – Виробництво пива
Додаткові види діяльності	Виробництво фруктово-овочевих соків (10.32), виробництво солоду (11.06), безалкогольних напоїв та мінеральних вод (11.07), виробництво тари з пластмас, оптова торгівля напоями, пакування та інші смежні види діяльності
Чисельність працівників	Загалом близько 7,5 тис. осіб
Виробничі потужності	Проектна потужність головного заводу в Києві - близько 11 млн гектолітрів пива на рік
Дочірні / відокремлені підрозділи	«Пивоварня Зіберта» (Фастів), «Красилівське» (Красилів) та інші підрозділи й підприємства з корпоративними правам

Історія компанії «Оболонь» розпочинається з середини 1970-х років, коли планувалося будівництво Київського пивного заводу № 3. Вибір місця на Оболоні зумовлювався наявністю чистої артезіанської води, необхідної для виробництва пива. Підготовчі роботи розпочалися в 1974 році, були зроблені земельні намиви.

Офіційне відкриття заводу відбулося у 1980 році, напередодні та в рамках XXII Олімпійських ігор у Москві, коли пивзавод № 3 розпочав працювати. У перші роки також запущений цех з розливу мінеральної води (1982р.) та до 1986 року відбулися об’єднання кількох пивобезалкогольних виробництв під брендом «Оболонь».

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» — одне з найбільших пивоварних підприємств України, засноване в 1980 році. Компанія спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної та питної води, а також пивоварного солоду. Її продукція експортується до понад 50 країн світу, а частка в експорті пива з України становить близько 62%.

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива

та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Спрямованість ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на удосконалення системи управління означає, що [26]:

– Ми є надійним партнером для наших постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов’язань.

– Ми підкреслюємо, що завтра ми повинні бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.

– Ми вважаємо, що нашим обов’язком є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.

– Дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління.

– Забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін



Рис. 2.1 – ПрАТ «Оболонь»

Після здобуття незалежності України «Оболонь» швидко адаптувалася до нових економічних умов: у 1990 році підприємство взяли в оренду з правом викупу, в 1992-му отримано приватизаційне свідоцтво № 1 Фонду держмайна, у 1993-му – статус закритого акційного товариства. Впродовж 1990-х років компанія освоює нові продукти (слабоалкогольні напої, мінеральну воду), нові форми упаковки (ПЕТ-пляшки, кеги, банки), розширює власні виробничі потужності та структуру.

Таблиця 2.2 - Основні дати в історії «Оболонь» [25]

Рік	Подія
1974	Початок намиву майданчика та підготовка до будівництва заводу.
1980	Офіційне відкриття Київського пивзаводу № 3; запуск виробництва пива.
1982	Запуск цеху розливу мінеральної води.
1986	Формування об'єднання «Оболонь» з кількох пивобезалкогольних заводів.
1990	Підприємство взято в оренду з правом викупу; вихід на зовнішні ринки (наприклад, США з пивом «Russkoye»).
1992	«Оболонь» отримала приватизаційне свідоцтво № 1; на ринок вийшов бренд ТМ «Оболонь».
1993	Статус закритого акціонерного товариства.
1994	Запуск слабоалкогольного напою «Джин Тонік».
1995	Початок випуску продукції в ПЕТ-пляшках.
1996	Співвласництво кількох пивобезалкогольних заводів; нові види тари — кеги, жерстяні банки.
1997	Отримано кредит від ЄБРР на стратегічні програми; подальше розширення виробничої мережі.
1998-1999	Запровадження ISO-сертифікації; поява ТМ «Живчик» (безалкогольні напої).
2020	40-річчя корпорації; оновлення брендів, запуск нових сортів пива, нових напоїв, випуск хард зельцеру

ПрАТ «Оболонь» має диверсифікований асортимент продукції, що включає алкогольні, слабоалкогольні та безалкогольні напої, а також мінеральну та питну воду. Основним продуктом є пиво – світлі сорти, преміум-лінійки, темні та нефільтровані варіанти. Паралельно з цим компанія активно розвиває напрямок безалкогольних напоїв: лінійка «Живчик», молодіжні смакові серії, класичні лимонади, енергетики, квас. Крім напоїв, «Оболонь» також виробляє солод, який

використовується у власному виробництві, а також виступає як постачальник сировини — це частина вертикально інтегрованої бізнес-моделі.

Таблиця 2.3 - Динаміка формування асортименту «Оболонь» [25]

Період / рік	Нові категорії / продукти	Примітки
1980	Запуск виробництва пива (світле)	Початкова продукція, основа асортименту
1982	Додавання мінеральної води	Розлив питної та мінеральної води на заводі
1990-ті	Безалкогольні напої, лимонади, квас	Розширення асортименту у нерізане ринкове поле
Середина 2000-х	Слабоалкогольні коктейлі (ром-кола, бренд-кола, джин-тонік)	Вихід на сегмент коктейлів «ready to drink»
2009	Ліцензійне виробництво Bitburger	Співпраця з німецьким брендом для локальної виробничої лінії
2010-2020	Розвиток лінійки безалкогольних напоїв, енергетики, молодіжні бренди	Поява «Зиберт», «Hike», «Живчик» та ін.
2020+	Hard seltzer / Hard mix, оновлені лінійки, нові смаки	Спроба адаптації до нових споживчих трендів

У ході розвитку асортимент розширювався: компанія вводила слабоалкогольні коктейлі (rom-cola, brandy-cola, gin tonic), змішуючи класику з трендами на напої «ready to drink». За ліцензією «Оболонь» також виробляла німецьке пиво Bitburger на внутрішньому ринку. До того ж, асортимент упаковок - скло, ПЕТ, алюміній, кеги - дає змогу охопити різні сегменти ринку (бар, рітейл, HoReCa).

Таблиця 2.4 - Фінансові показники ПрАТ «Оболонь», млрд.грн [25]

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід (виручка)	8,7 млрд грн	10,8 млрд грн	12,87 млн грн
Чистий прибуток	1,45 млрд грн	1,8 млрд грн	1,248 млн грн
Загальні активи	—	—	9,238 млрд грн
Заборгованість	—	—	1,64 млрд грн
Чисельність персоналу	—	—	2 164 осіб

Після значного скорочення обсягів виробництва на початку війни компанія поступово відновлювала свою діяльність. Чистий дохід зріс майже на 50% порівняно з 2021 роком, досягнувши 8,7 млрд грн. Чистий прибуток склав 1,45 млрд грн. [28]

Оболонь продовжила відновлення, збільшивши чистий дохід до 10,8 млрд грн. Чистий прибуток зріс до 1,8 млрд грн, що свідчить про стабільне фінансове становище компанії. [28] Через значне зниження обсягів виробництва чистий дохід знизився до 12,87 млн грн. Чистий прибуток також зменшився до 1,248 млн грн. Незважаючи на це, компанія продовжила інвестувати в розвиток, збільшивши активи до 9,238 млрд грн

Продукція «Оболонь» експортується до 44 країн світу, зокрема до Молдови, Білорусі, Японії, Китаю, Великої Британії, США, а також до країн Латинської Америки та Африки. «Оболонь» забезпечує близько 80% експорту пива з України, що становить значну частину загального обсягу експорту пива країни. Для міжнародних ринків компанія виробляє спеціальні сорти пива, такі як «Київське Export» та «Жигулівське Export», які відповідають міжнародним стандартам якості та смаку.

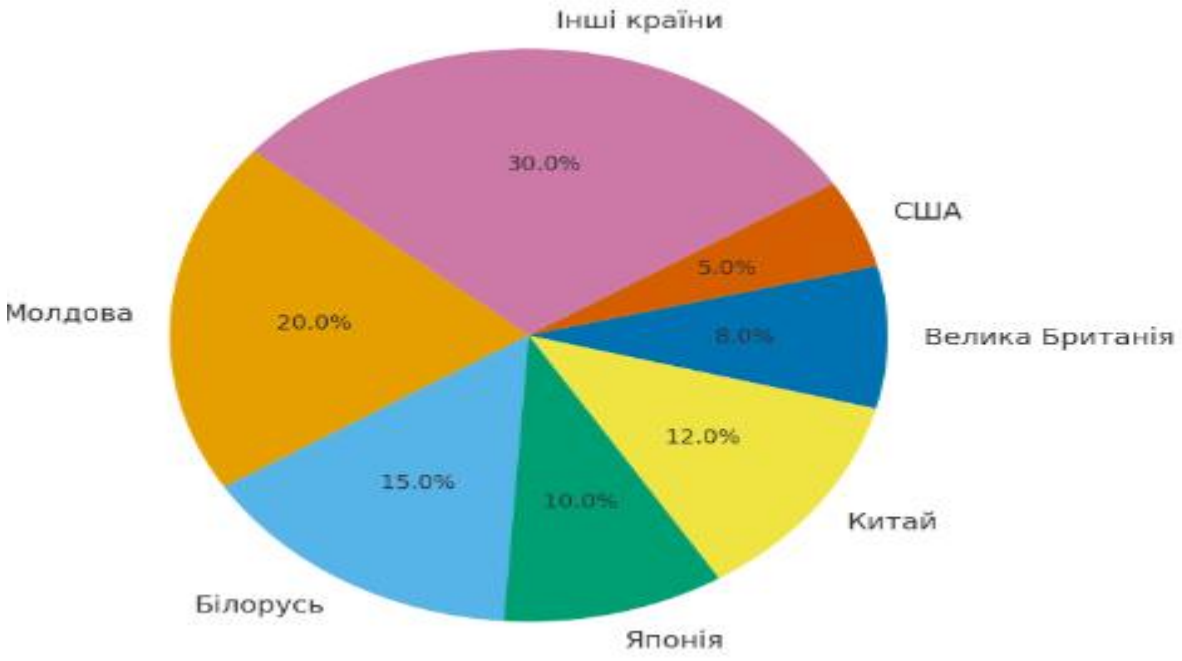


Рис. 2.2 – Експорт ПрАТ «Оболонь», 2024 р. [32]

Таблиця 2.5 показує відсоток експорту продукції ПрАТ «Оболонь» до різних країн:

Таблиця 2.5 - Експорт продукції ПрАТ «Оболонь» [30]

Країна	Відсоток експорту (%)
Молдова	20%
Білорусь	15%
Японія	10%
Китай	12%
Велика Британія	8%
США	5%
Інші країни	30%

Діаграма візуально відображає ті ж дані, що й таблиця, але у вигляді секторів кола. Кожен сектор відповідає певній країні або групі країн, де кольори відрізняються для зручності сприйняття. Найбільша частка експорту - «Інші країни» (30%). Друга за величиною частка - Молдова (20%). Потім йдуть Білорусь (15%), Китай (12%), Японія (10%), Велика Британія (8%) та США (5%). ПрАТ «Оболонь» має значний географічний розподіл експорту: основна частина припадає на різні країни («Інші країни» - 30%), але ключовими ринками є Молдова та Білорусь, які разом складають 35% всього експорту.

ПрАТ «Оболонь» є одним із провідних підприємств харчової промисловості України та найбільшим виробником пива і безалкогольних напоїв у країні. Його діяльність характеризується високим рівнем вертикальної інтеграції виробничих процесів, сучасними технологіями, значними інвестиціями в оновлення виробництва та розвиток брендів. Компанія має широку продуктову лінійку, що включає різноманітні сорти пива, мінеральну воду, соки та безалкогольні напої, що забезпечує їй сильні позиції на внутрішньому ринку. ПрАТ «Оболонь» демонструє активну експортну діяльність, розширюючи свою присутність на міжнародних ринках. Стратегія компанії спрямована на інноваційний розвиток, збереження високих стандартів якості та відповідальне ставлення до соціальних і екологічних аспектів виробництва. Незважаючи на виклики економічного середовища, ПрАТ «Оболонь» зберігає стабільні позиції, підтверджуючи свою репутацію надійного та інноваційного лідера галузі. Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є прикладом

успішного підприємства, яке ефективно поєднує традиції та інновації, демонструючи здатність адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

2.2 Ринок пива та безалкогольних напоїв в Україні

ПрАТ «Оболонь» займає стабільні позиції на українському ринку пива, хоча й поступається лідерством іншим брендам. Згідно з даними, найбільшу популярність серед споживачів мають пива під ТМ «Чернігівське» та «Львівське», а «Оболонь» займає третю позицію за рівнем споживання. Однак, за часткою ринку, компанія входить до топ-4 найбільших виробників пива в Україні, поступаючись лише компаніям ТОВ «СанІнБев», Carlsberg та ППБ

Ринок пива в Україні характеризується олігополістичною конкуренцією, де кілька великих гравців контролюють основну частину ринку. Вхід нових конкурентів є обмеженим через високі бар'єри входу та значні інвестиції, необхідні для запуску виробництва та побудови бренду ПрАТ «Оболонь» активно експортує свою продукцію на міжнародні ринки, зокрема до Польщі, Молдови та Італії. Основні експортні продукти включають пиво та безалкогольні напої Однак, за міжнародною популярністю бренду, «Оболонь» значно поступається таким гігантам, як Heineken, що свідчить про необхідність посилення маркетингових зусиль на зовнішніх ринках

Ринок пива та безалкогольних напоїв в Україні перебуває на етапі відновлення після значного спаду у 2022 році через воєнні та економічні виклики. Уже у 2023 році виробництво пива зросло, а за перші місяці 2024 року відзначено підвищення обсягів на 6,9% порівняно з минулим роком. Лідерами ринку залишаються ПрАТ «Оболонь», Carlsberg Україна та АВ InBev Efes Україна, хоча їхня сумарна частка скоротилася з 80% до 67%, що свідчить про зростання конкуренції та появу нових гравців.[33]

Особливу динаміку демонструє сегмент крафтового та безалкогольного пива, який активно зростає під впливом зміни споживчих вподобань. Попит на безалкогольні напої зростає через тренди здорового способу життя, а виробники

розширюють асортимент продукції, впроваджуючи нові інноваційні рецептури. Цей сегмент має високий потенціал розвитку та привертає увагу як великих виробників, так і локальних пивоварень.

Ринок безалкогольних напоїв також демонструє стійкий розвиток, практично повністю забезпечуючись внутрішнім виробництвом. Основні виробники активно інвестують у виробничі потужності та маркетинг, що сприяє зростанню конкуренції. Експорт цих напоїв невеликий, проте поступово розширюється, а зростання податкових надходжень свідчить про стабільність галузі та її важливу роль у відновленні економіки України.

Оцінка конкурентоспроможності є важливим етапом стратегічного аналізу будь-якої компанії, оскільки вона дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з його конкурентами. Це допомагає зрозуміти, які фактори впливають на успіх на ринку та де є можливості для покращення. Такий аналіз також дає змогу більш точно формувати стратегії розвитку та ефективніше розподіляти ресурси.

Другий важливий аспект оцінки конкурентоспроможності полягає в розумінні позиції компанії щодо ключових конкурентів. Це дозволяє виявити, у яких сегментах ринку компанія має переваги, а де — відстає. Наприклад, аналіз цінової політики, якості продукції чи маркетингових активностей дає змогу оцінити, наскільки пропозиція компанії відповідає потребам споживачів і як вона може впливати на вибір покупців.

Оцінка конкурентоспроможності також важлива для прогнозування змін у ринковому середовищі та адаптації стратегії компанії. Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, дій конкурентів чи появу нових гравців. Таким чином, регулярне проведення такого аналізу сприяє підвищенню ефективності бізнесу, зміцненню позицій на ринку та довгостроковій стабільності компанії.

Ключові критерії оцінки конкурентоспроможності:

Цінова політика: ПрАТ «Оболонь» пропонує пиво на 32,8% дешевше, ніж Carlsberg, що може бути привабливим для споживачів з обмеженим бюджетом. Якість продукції: Оболонь має репутацію виробника якісного пива, хоча й поступається деяким конкурентам у преміум-сегменті. Маркетингова активність:

ПрАТ «Оболонь» має обмежену присутність у соціальних мережах порівняно з конкурентами, такими як Carlsberg Ukraine. Інновації та екологічність: Компанія активно впроваджує екологічно чисті технології та інновації у виробництві. Експортний потенціал: ПрАТ «Оболонь» є найбільшим експортером пива в Україні, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках. [16]

Фінансова стабільність: Фінансові показники компанії свідчать про стабільний розвиток та здатність до адаптації в умовах ринкових змін.

ПрАТ «Оболонь» - найбільший український виробник пива та безалкогольних напоїв з більш ніж 30-річною історією. Має широкий асортимент продукції, включаючи пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду та енергетичні напої. Компанія відома сильним брендом та масштабною дистрибуційною мережею, активно впроваджує інновації та розвиває власний крафтовий сегмент.[15]

Carlsberg Україна - частина міжнародної групи Carlsberg Group, один із провідних виробників пива в Україні. Пропонує різноманітний портфель брендів, серед яких Carlsberg, Tuborg та локальні марки. Сильні сторони - висока якість продукції та міжнародні стандарти виробництва, а також активне впровадження маркетингових кампаній.[34]

AB InBev Efes Україна - дочірня компанія міжнародного концерну AB InBev, один із лідерів ринку. Має у портфелі популярні бренди пива, такі як Bud, Stella Artois та Leffe. Відома масштабним виробництвом та агресивною маркетинговою стратегією, орієнтованою на масовий сегмент споживачів.

More Piva - український виробник крафтового пива, що швидко набирає популярність. Компанія спеціалізується на виробництві авторських сортів пива з унікальними рецептурами. Володіє сильною позицією в сегменті крафтового пива, орієнтована на молодих споживачів та шанувальників локального виробництва.[33]

Poltavpyvo - українська пивоварня з довгою історією, відома виробництвом традиційних сортів пива за класичними рецептами. Має стійку позицію в регіональному сегменті, активно розширює дистрибуцію та асортимент продукції, зберігаючи фокус на якості та традиціях пивоваріння.

Таблиця 2.5 - Карта конкурентоспроможності [25-26]

Компанія	Ціна	Якість	Маркетинг	Інновації	Експорт	Фінанси
ПрАТ «Оболонь»	9	8	6	7	10	8
Carlsberg	7	9	10	8	9	9
AB InBev Efes	6	9	9	8	8	9
More Piva	8	7	7	6	7	7
Poltavpyvo	8	7	6	6	6	6

Сильні сторони «Оболонь»: Конкурентоспроможна ціна, високий експортний потенціал, стабільна фінансова ситуація.

Слабкі сторони: Обмежена маркетингова активність у соціальних мережах, поступається конкурентам у преміум-сегменті.

Покращення присутності в цифрових каналах комунікації, інвестиції в преміум-продукти, активізація маркетингових кампаній.

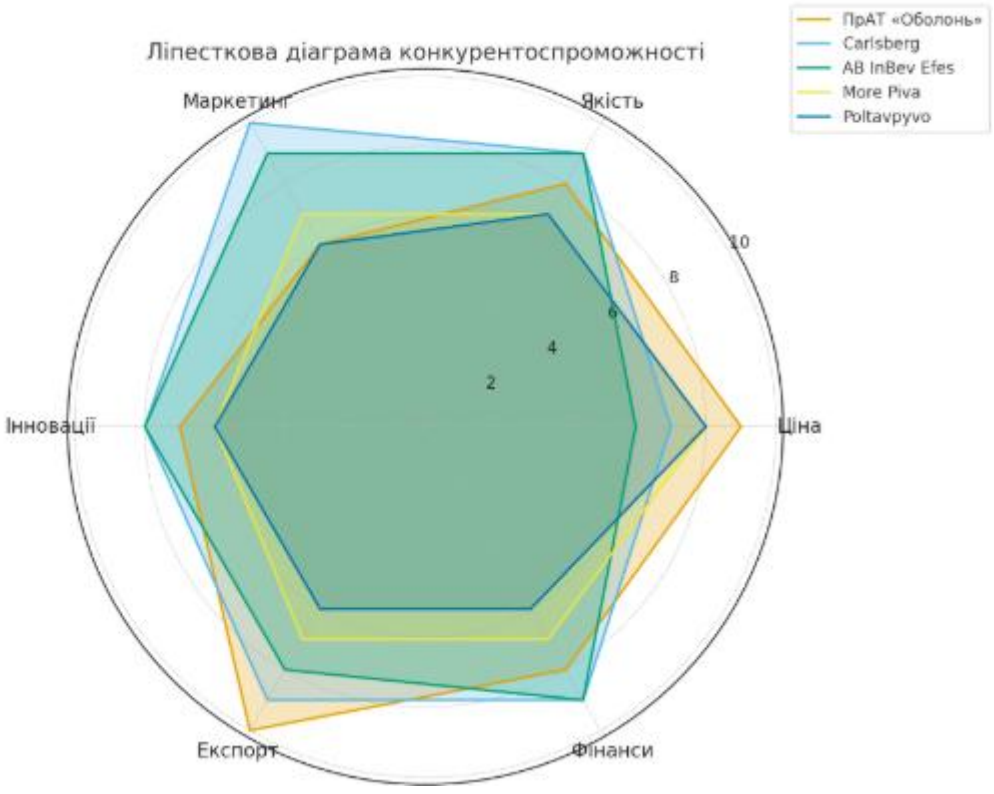


Рис. 2.3 – Карта конкурентоспроможності

Ринок пива та безалкогольних напоїв в Україні є одним із найбільш динамічних сегментів харчової промисловості, що демонструє високу

конкурентність та швидкі зміни у споживчих уподобаннях. Попит на продукцію цього сегмента значною мірою залежить від економічної ситуації в країні, рівня доходів населення та культурних традицій. Водночас тренди здорового способу життя стимулюють зростання популярності безалкогольних та низькоалкогольних напоїв, а також продуктів із натуральними інгредієнтами. Вплив війни та економічної нестабільності значно вплинув на структуру ринку, змусивши виробників адаптуватися до нових умов. Зростання собівартості виробництва, перебої з постачанням сировини та логістичні труднощі змушують компанії шукати нові стратегії оптимізації витрат. Це сприяє розвитку інновацій у виробництві та маркетингу, зокрема впровадженню нових технологій, розширенню асортименту та активнішому використанню цифрових каналів продажу та комунікації з споживачем.[19]

Перспективи розвитку ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні мають базуватися на інноваціях, підвищенні якості продукції та адаптації до змін у споживчій поведінці. Розширення експорту, розвиток локальних брендів та впровадження екологічних рішень можуть стати ключовими чинниками зростання. Водночас важливим є забезпечення балансу між доступністю продукції та її відповідністю сучасним трендам здорового харчування, що відкриває нові можливості для сталого розвитку цього сегмента ринку.

2.3 Потенціал та ризики виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки

Вихід ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки є стратегічно важливим кроком у контексті глобалізації економіки та інтеграції України в світовий ринок. У сучасних умовах економічної нестабільності та війни, диверсифікація ринків збуту стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності підприємства. Дослідження потенціалу та ризиків такого кроку є актуальним для розробки ефективної інноваційної стратегії, яка забезпечить сталий розвиток компанії та її здатність протистояти зовнішнім викликам.

Потенціал виходу «Оболоні» на зовнішні ринки зумовлений наявністю власних конкурентних переваг, таких як сильний бренд, широкий асортимент

продукції та високий рівень виробничих стандартів. Проте цей процес супроводжується низкою ризиків, зокрема політичними, економічними та регуляторними бар'єрами, а також високою конкуренцією на міжнародних ринках. Оцінка цих факторів є важливою для визначення оптимальних стратегій виходу, вибору цільових ринків та адаптації продукції до вимог споживачів за кордоном. Актуальність дослідження зумовлена потребою в обґрунтуванні комплексної стратегії міжнародної експансії, яка дозволить «Оболоні» зміцнити свої позиції на глобальному ринку. Аналіз потенціалу та ризиків виходу на зовнішні ринки сприятиме розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності експорту та мінімізації загроз. Це має важливе значення не лише для розвитку компанії, а й для економіки України загалом, оскільки успішна експортна стратегія сприятиме зростанню валютних надходжень та зміцненню іміджу українських виробників на світовій арені.

Таблиця 2.8 - Карта ризиків виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Бал (Ймовірність × Вплив)
Політичні та регуляторні бар'єри	4	4	16
Валютні коливання	3	4	12
Висока конкуренція на ринку	4	3	12
Логістичні та транспортні ризики	3	3	9
Відсутність знання ринку та культурних особливостей	4	3	12
Репутаційні ризики	2	4	8

Політичні та регуляторні бар'єри (бал - 16). Це один із найвищих ризиків для «Оболоні», адже політична ситуація у світі та регуляторні вимоги різних країн можуть значно ускладнити вихід на нові ринки. Це включає ліцензування, вимоги до сертифікації, обмеження на імпорт та специфічні стандарти якості. Високий бал свідчить про необхідність детального аналізу законодавства та вибору ринків із сприятливим регуляторним середовищем.

Валютні коливання (бал - 12). Оскільки «Оболонь» планує працювати на міжнародних ринках, ризик валютних коливань є значущим. Коливання курсів валют можуть впливати на собівартість продукції та прибутковість. Це особливо

важливо для компанії, яка експортує продукцію в різні країни з різною валютою. Для мінімізації цього ризику потрібні інструменти хеджування та валютне планування.

Висока конкуренція на ринку (бал - 12). На міжнародному рівні «Оболонь» зіштовхнеться з численними конкурентами - як локальними виробниками, так і глобальними брендами. Це потребує розробки інноваційної маркетингової стратегії, диференціації продукції та активної роботи з брендом, щоб завоювати свою частку ринку.

Логістичні ризики та недостатнє знання ринку (бали - 9–12) також є важливими. Логістика включає ризики, пов’язані з доставкою, збереженням продукції та термінами поставок. Недостатнє знання специфіки ринку, культурних особливостей та споживчих вподобань може ускладнити успішний вихід на новий ринок. Це потребує детального маркетингового дослідження та партнерства з локальними компаніями.

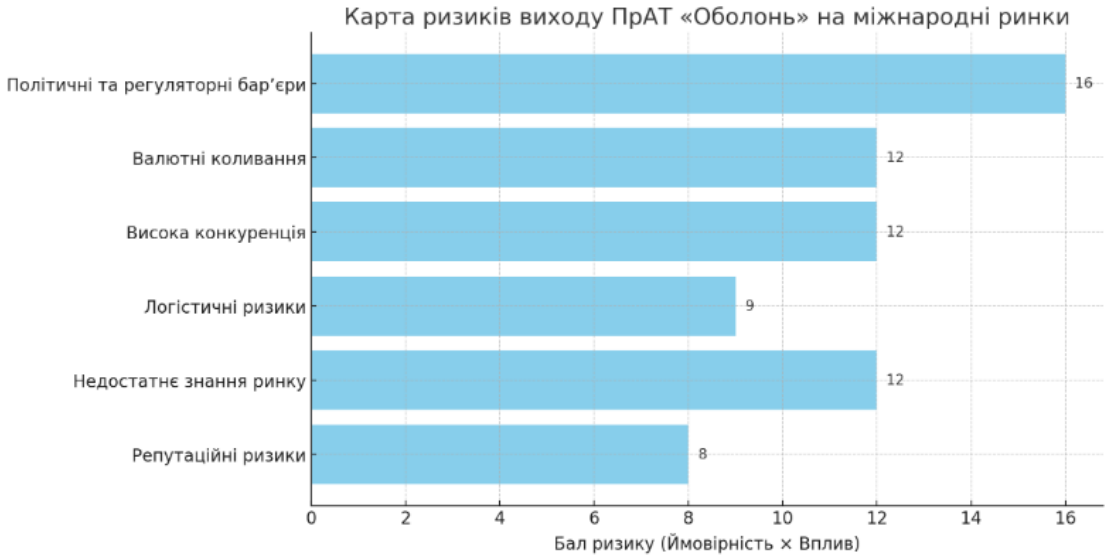


Рис. 2. 5- Ризики для виходу ПрАТ «Оболонь» на міжнародні ринки.

Потенціал підприємства – це комплекс можливостей, ресурсів та умов, які визначають його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі. Для ПрАТ «Оболонь» ключовими складовими потенціалу є виробничий, фінансовий та кадровий потенціал. Виробничий потенціал включає потужності заводу, обсяг виробництва, технологічне

оснащення та продуктивність, які визначають можливість підприємства задовольняти потреби ринку.

Фінансовий потенціал відображає здатність підприємства забезпечувати свою діяльність необхідними фінансовими ресурсами, генерувати прибуток та інвестувати у розвиток. Для «Оболоні» важливими показниками фінансового потенціалу є виручка, чистий прибуток та фінансова стабільність. Високий рівень фінансового потенціалу дозволяє підприємству реалізовувати інноваційні проєкти, розширювати ринок збуту та підвищувати конкурентоспроможність.

Кадровий потенціал характеризує рівень професійної підготовки та мотивації персоналу. Для «Оболоні» це не лише кількість працівників, але й рівень їх кваліфікації, ефективність роботи та система управління персоналом. Разом із інноваційним та ринковим потенціалом кадровий ресурс формує основу конкурентних переваг підприємства, визначаючи його здатність адаптуватися до змін ринку та технологій.

Таблиця 2.9 – Опис складових потенціалу ПрАТ «Оболонь»

Складова потенціалу	Опис показника	ПрАТ «Оболонь»
Виробничий потенціал	Обсяг виробництва, технічні потужності, продуктивність	«Оболонь» має виробничі потужності понад 1,8 млн дал пива на рік, сучасне обладнання та налагоджені виробничі процеси
Фінансовий потенціал	Рівень виручки, чистий прибуток, інвестиційна спроможність	Виручка у 2023 році - понад 10,8 млрд грн, чистий прибуток - близько 1,8 млрд грн, стабільне фінансове становище
Кадровий потенціал	Кількість працівників, рівень кваліфікації, мотивація персоналу	Понад 3 000 працівників, система підвищення кваліфікації та корпоративної культури
Інноваційний потенціал	Рівень інвестицій у R&D, впровадження нових технологій	Інвестиції у нові технології та автоматизацію, розвиток інноваційних продуктів
Ринковий потенціал	Частка ринку, бренд, конкурентоспроможність	Частка ринку пива в Україні - близько 83%, впізнаваний бренд та сильна позиція на ринку

Виробничий потенціал - це сукупність матеріально-технічних, енергетичних, технологічних і трудових ресурсів підприємства, які забезпечують його здатність

виробляти продукцію певного обсягу та якості в оптимальні терміни. Він характеризує рівень оснащення підприємства основними фондами, ефективність їх використання, ступінь модернізації обладнання та технологічні можливості виробничої системи.

Фінансовий потенціал - це сукупність фінансових ресурсів і можливостей підприємства щодо їх формування, розподілу та ефективного використання для забезпечення стабільного розвитку. Ця складова визначає спроможність підприємства генерувати прибуток, підтримувати ліквідність, інвестувати у виробництво та інновації, а також забезпечувати фінансову стійкість у конкурентному середовищі.

Кадровий потенціал - це сукупність знань, навичок, досвіду, професійної компетентності та творчого потенціалу працівників, які забезпечують ефективне функціонування підприємства. Він відображає не лише кількісні характеристики персоналу, а й якісні - рівень кваліфікації, мотивацію, здатність до навчання, адаптації та інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал - це здатність підприємства до розробки, впровадження та комерціалізації нових технологій, продуктів або управлінських рішень. Він формується на основі науково-технічних, фінансових, інтелектуальних та організаційних ресурсів і визначає рівень готовності підприємства до технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

Ринковий потенціал - це сукупність можливостей підприємства щодо ефективного функціонування та розвитку на ринку, зумовлених його часткою ринку, іміджем бренду, системою збуту, маркетинговими інструментами та лояльністю споживачів. Цей потенціал характеризує здатність підприємства залучати та утримувати клієнтів, адаптуватися до змін попиту і конкурувати з іншими учасниками ринку.

Для кожної складової потенціалу визначаються відповідні показники. Далі ці показники стандартизуються (перетворюються у безрозмірні величини) для забезпечення порівнянності. Потім кожному показнику надається ваговий коефіцієнт, що відображає його значущість для загального потенціалу

підприємства. Інтегральний показник потенціалу обчислюється як сума добутків стандартизованих значень показників на їхні вагові коефіцієнти:

$$P = \sum_{i=1}^{n} w_i \cdot Z_i$$

де

P- інтегральний показник потенціалу,

w_i- ваговий коефіцієнт для i-го показника,

Z_i-стандартизоване значення i-го показника.

Таблиця 2.10 - Потенціал ПрАТ «Оболонь»

Складова потенціалу	Показник	Ваговий коефіцієнт (w_i)	Стандартизоване значення (Z_i)	Внесок у потенціал ($w_i \cdot Z_i$)
Виробничий	Обсяг виробництва (млн дал)	0.20	0.85	0.17
Фінансовий	Чистий прибуток (млн грн)	0.25	0.80	0.20
Кадровий	Кількість працівників (осіб)	0.15	0.75	0.11
Інноваційний	Витрати на R&D (%) від доходу	0.20	0.70	0.14
Ринковий	Частка ринку (%)	0.20	0.90	0.18
Загальний потенціал				0.80

Значення вагових коефіцієнтів та стандартизованих показників є умовними і повинні бути визначені на основі конкретних даних підприємства та галузевих стандартів. Розрахунок інтегрального показника дозволяє отримати загальну оцінку економічного потенціалу підприємства, що може бути використана для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

ПрАТ «Оболонь» має значний виробничий потенціал, що забезпечується сучасними потужностями та високим рівнем технологічного оснащення. Обсяг виробництва підприємства складає близько 70 млн дал продукції на рік, що свідчить про його здатність задовольняти попит як внутрішнього, так і

зовнішнього ринків. Високий стандартизований показник виробничого потенціалу (0,85) у розрахунковій таблиці підтверджує ефективність використання ресурсів компанії.

Фінансовий та кадровий потенціал ПрАТ «Оболонь» є стабільними факторами розвитку підприємства. Чистий прибуток у розмірі близько 1,8 млрд грн свідчить про фінансову стійкість компанії, а чисельний та кваліфікований персонал забезпечує стабільність виробничих процесів. Відповідно, вагові коефіцієнти для фінансового (0,25) та кадрового потенціалу (0,15) дозволяють відобразити їх значущий внесок у загальний потенціал підприємства.

Інноваційний та ринковий потенціал ПрАТ «Оболонь» є ключовими складовими його конкурентоспроможності. Хоча дані про витрати на R&D є умовними, підприємство активно впроваджує нові технології та розширює асортимент продукції. Значна частка ринку (близько 83%) демонструє високий рівень впізнаваності бренду та сильні позиції компанії на українському ринку. Розрахунковий інтегральний показник потенціалу підприємства - 0,80 - підтверджує його високий загальний рівень розвитку.

Виробничий потенціал: Carlsberg Ukraine володіє трьома пивоварними заводами в Україні - у Запоріжжі, Києві та Львові. Загальна потужність цих підприємств становить понад 111 млн дал пива на рік, що дозволяє компанії ефективно задовольняти попит як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Фінансовий потенціал: У 2021 році Carlsberg Ukraine мала частку ринку понад 30%, що свідчить про її лідерські позиції серед українських виробників пива. Компанія активно інвестує в модернізацію виробництва та розширення асортименту продукції.

Кадровий потенціал: Carlsberg Ukraine є частиною міжнародної групи Carlsberg, що забезпечує доступ до передових технологій та управлінських практик. Компанія активно розвиває своїх співробітників, впроваджуючи програми навчання та розвитку.

Інноваційний потенціал: Carlsberg Ukraine активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення у виробництві. Компанія постійно розширює

асортимент продукції, включаючи нові смаки та формати упаковки, що відповідають сучасним тенденціям споживчого попиту.

Ринковий потенціал: Carlsberg Ukraine займає лідируючі позиції на українському ринку пива з часткою понад 30%. Компанія активно розвиває канали збуту та маркетингові стратегії, спрямовані на зміцнення бренду та залучення нових споживачів.

Таблиця 2.11- розрахунку потенціалу Carlsberg Ukraine

Складова потенціалу	Показник	Ваговий коефіцієнт (w_i)	Стандартизоване значення (Z_i)	Внесок у потенціал ($w_i \cdot Z_i$)
Виробничий	Потужність заводів (млн дал)	0.20	0.90	0.18
Фінансовий	Частка ринку (%)	0.25	0.85	0.21
Кадровий	Кількість працівників (осіб)	0.15	0.80	0.12
Інноваційний	Витрати на інновації (%) від доходу	0.20	0.75	0.15
Ринковий	Частка ринку (%)	0.20	0.85	0.17
Загальний потенціал				0.83

Продуктивність Carlsberg Ukraine демонструє високий виробничий потенціал, що відображається у стандартизованому значенні 0,90 та внеску у потенціал 0,18. Це свідчить про значні виробничі потужності компанії, які дозволяють задовольняти попит на різних ринках та забезпечувати масштабне виробництво продукції. Потужність заводів є важливою складовою, яка забезпечує конкурентоспроможність на рівні не лише країни, а й регіону.

Фінансовий потенціал Carlsberg Ukraine є однією з ключових переваг компанії, адже частка ринку на рівні 0,85 з ваговим коефіцієнтом 0,25 дає значний внесок — 0,21 у загальний потенціал. Це відображає стабільність доходів, сильні позиції на ринку та ефективність фінансової стратегії. Сильний фінансовий потенціал дозволяє компанії інвестувати у розвиток, модернізацію виробництва та розширення асортименту продукції.

Інноваційний та кадровий потенціал Carlsberg Ukraine також мають високі показники, що свідчить про збалансований розвиток підприємства. Стандартизоване значення інноваційного потенціалу (0,75) та кадрового потенціалу (0,80) показує, що компанія інвестує в нові технології, підвищення кваліфікації працівників та підтримку конкурентоспроможності. Разом із сильним ринковим потенціалом (0,17), інтегральний показник потенціалу компанії становить 0,83, що підтверджує її високий рівень розвитку та стабільні позиції на ринку.

Таблиця 2.12- Порівняльна таблиця потенціалу

Складова потенціалу	ПрАТ «Оболонь»	Carlsberg Ukraine
Виробничий	0.17	0.18
Фінансовий	0.20	0.21
Кадровий	0.11	0.12
Інноваційний	0.14	0.15
Ринковий	0.18	0.17
Загальний потенціал	0.80	0.83

За результатами розрахунку інтегрального показника потенціалу, Carlsberg Ukraine (0,83) має дещо вищий загальний потенціал порівняно з ПрАТ «Оболонь» (0,80). Це свідчить про трохи кращі позиції Carlsberg Ukraine в таких складових, як виробничий, фінансовий та інноваційний потенціал.

ПрАТ «Оболонь» має сильний ринковий потенціал (0,18 проти 0,17 у конкурента) завдяки високій частці ринку та впізнаваності бренду, що є значною перевагою. Водночас Carlsberg Ukraine демонструє трохи вищу ефективність у виробничій та фінансовій складових, завдяки значним виробничим потужностям та стабільній фінансовій діяльності.



Рис. 2.3 – Потенціал ПрАТ «Оболонь» та Carlsberg Ukraine

У цілому, обидва підприємства мають високий потенціал розвитку, але Carlsberg Ukraine має невелику перевагу за рахунок більш збалансованого поєднання виробничих, фінансових та інноваційних ресурсів.

ПрАТ «Оболонь» має потужний виробничий потенціал, що забезпечує стабільне виробництво та задоволення попиту на ринку пива в Україні. Високе значення стандартизованого показника в цій складовій свідчить про значну роль виробничих ресурсів у стратегії компанії та її здатність утримувати конкурентні позиції. Потужності підприємства дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та масштабувати виробництво за потреби. Фінансовий потенціал є однією з ключових переваг ПрАТ «Оболонь». Значне значення стандартизованого показника фінансової складової відображає стабільні доходи та ефективність діяльності компанії. Це дозволяє інвестувати у розвиток бренду, модернізацію виробництва та розширення асортименту, що є важливим фактором підтримки ринкових позицій в умовах високої конкуренції. Кадровий та інноваційний потенціал «Оболоні» свідчать про помірний рівень розвитку цих складових. Незважаючи на певні відставання від конкурентів, компанія активно працює над підвищенням кваліфікації персоналу та впровадженням нових технологій. Ринковий потенціал підприємства є одним із найсильніших показників - завдяки впізнаваності бренду та високій частці ринку, що дозволяє «Оболоні» утримувати стабільні позиції та забезпечувати довгострокове зростання.

РОЗДІЛ 3
МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Сучасна маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» та її особливості на міжнародних ринках

Сучасна маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» базується на принципах диверсифікації продуктового портфеля, орієнтації на споживача та інноваційності. Компанія активно розробляє нові види напоїв, враховуючи зміни в споживчих вподобаннях, зокрема зростаючий попит на безалкогольні та функціональні продукти. Важливою складовою стратегії є застосування цифрових технологій для аналізу ринку та персоналізації пропозицій, що дозволяє «Оболоні» утримувати конкурентні позиції на внутрішньому ринку.

На міжнародних ринках маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» має особливий фокус на адаптації продуктів та комунікацій до культурних та регуляторних особливостей кожного ринку. Компанія використовує принцип глокалізації - поєднання глобальних стандартів виробництва та локальних маркетингових рішень. Це дозволяє «Оболоні» підвищувати впізнаваність бренду, будувати довіру серед споживачів та ефективно конкурувати з міжнародними гравцями.

Особливістю міжнародної маркетингової стратегії є також активне використання цифрового маркетингу та соціальних мереж для просування бренду за кордоном. «Оболонь» застосовує інструменти контент-маркетингу, influencer-маркетингу та SEO, щоб створювати сильну присутність у цифровому просторі. Крім того, компанія активно бере участь у міжнародних виставках та партнерських програмах, що сприяє розвитку дистрибуційних каналів та збільшенню частки на глобальному ринку.

Таблиця 3.1- Особливості маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

Напрямок стратегії	Особливості та підходи
Продуктова політика	Розробка нових продуктів з урахуванням локальних смаків; інновації в напоях
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення з урахуванням економічних умов та купівельної спроможності
Канали дистрибуції	Локальні партнери, онлайн-продажі, участь у міжнародних виставках
Комунікаційна стратегія	Глокалізація рекламних кампаній; використання соцмереж та influencer-маркетингу
Цифровий маркетинг	SEO, контент-маркетинг, аналітика даних для персоналізації пропозицій
Позиціонування бренду	Поєднання українських традицій та інноваційних світових стандартів

Таблиця 3.1 демонструє, що сучасна маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках ґрунтується на комплексному підході, який включає адаптацію продукту до локальних умов, гнучке ціноутворення, ефективну дистрибуцію та інноваційні комунікаційні рішення. Особливу роль відіграє використання цифрового маркетингу, що дозволяє компанії підвищувати впізнаваність бренду та формувати довгострокові відносини з клієнтами. Завдяки поєднанню глобальних стандартів і локальних стратегій позиціонування, «Оболонь» зміцнює свої конкурентні переваги та успішно розширює присутність на світовому ринку.

Таблиця 3.2 - SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Сильний впізнаваний бренд з історією та репутацією на ринку України. - Широкий продуктовий портфель, включно з інноваційними напоями. - Висока якість продукції та сучасні технології виробництва. - Розвинені канали дистрибуції та партнерські мережі. - Використання цифрового маркетингу та аналітики даних.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від внутрішнього ринку та економічної ситуації в Україні

	- Обмежена присутність на деяких міжнародних ринках - Необхідність значних інвестицій для масштабування на глобальному рівні. - Обмежена диверсифікація у сегменті безалкогольних напоїв у порівнянні з конкурентами.
Можливості (Opportunities)	- Розширення на нові міжнародні ринки з використанням глокалізованих стратегій. - Зростаючий попит на здорові та безалкогольні напої - Використання цифрових платформ і e-commerce для продажів. - Партнерство з міжнародними дистриб'юторами. - Участь у міжнародних виставках та рекламних кампаніях.
Загрози (Threats)	- Посилена конкуренція з боку глобальних виробників напоїв. - Коливання валютних курсів та економічна нестабільність. - Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах у різних країнах - Ризики, пов'язані з логістикою та ланцюгами постачання в умовах глобальної нестабільності. - Поширення дезінформації та негативного іміджу через соціальні мережі.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має сильні конкурентні переваги завдяки бренду, інноваційності та якісному продуктовому портфелю. Однак для успішного розширення на міжнародні ринки компанії потрібно подолати внутрішні слабкі сторони та ефективно використовувати можливості цифрового маркетингу й партнерств, при цьому мінімізуючи ризики, пов'язані з конкуренцією та нестабільністю ринків.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має потужні конкурентні переваги завдяки сильному бренду та високій якості продукції. Розвинений продуктовий портфель і орієнтація на інновації дозволяють компанії швидко реагувати на зміни споживчих уподобань. Використання сучасних цифрових інструментів маркетингу та аналітики даних забезпечує більш точне таргетування та персоналізацію пропозицій, що зміцнює позиції компанії на ринку. Водночас «Оболонь» стикається з певними внутрішніми викликами, які можуть стримувати її розвиток на міжнародних ринках. Зокрема, компанія значною мірою

залежить від внутрішнього ринку та економічної ситуації в Україні. Обмежена диверсифікація у сегменті безалкогольних напоїв і недостатня присутність на деяких закордонних ринках створюють потребу у додаткових інвестиціях та адаптації маркетингової стратегії. Серед ключових можливостей — розширення географії продажів та розвиток сегменту здорових напоїв, що відповідає світовим трендам. Активне використання цифрових платформ та e-commerce відкриває нові канали збуту і дозволяє зменшити бар'єри виходу на іноземні ринки. Однак існують і загрози, зокрема посилена конкуренція з боку глобальних брендів, коливання валютних курсів та зміни регуляторних вимог, що можуть впливати на ефективність маркетингових заходів компанії. Узагальнюючи, можна стверджувати, що ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для успішної реалізації своєї маркетингової стратегії на міжнародних ринках. Компанія повинна продовжувати інвестувати в інновації, цифровий маркетинг та адаптацію продуктів під локальні потреби. Водночас важливо усувати внутрішні слабкі сторони та розробляти механізми мінімізації ризиків, що виникають у зовнішньому середовищі. Такий комплексний підхід дозволить «Оболоні» зміцнити позиції та закріпити конкурентні переваги у глобальному масштабі.

Реалізація маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» на зовнішніх ринках базується на поєднанні класичних та інноваційних інструментів маркетингу. Компанія застосовує принцип глокалізації, адаптуючи продукт і комунікацію під особливості кожного ринку. Це дозволяє не лише зберігати унікальні характеристики бренду, але й відповідати культурним, економічним та регуляторним вимогам різних країн. Також важливим є використання стратегій брендингу та позиціонування для формування довготривалих конкурентних переваг.

Сучасна стратегія «Оболонь» передбачає активне використання цифрових каналів: SEO-просування, контент-маркетинг, таргетована реклама в соціальних мережах, email-маркетинг та SMM. Ці інструменти дозволяють компанії підвищити впізнаваність бренду, формувати емоційний зв'язок із споживачами та збирати аналітичні дані для оптимізації кампаній. Діджиталізація також дає змогу

швидко реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати персоналізовані маркетингові рішення.

Окрім цифрових методів, «Оболонь» активно використовує традиційні інструменти маркетингу: участь у міжнародних виставках, B2B-презентації, участь у галузевих форумах та робота з дистриб'юторами. Ці канали допомагають налагоджувати прямі контакти з партнерами, зміцнювати довіру до бренду та будувати довгострокові комерційні зв'язки. Також компанія використовує PR-кампанії, рекламу на зовнішніх носіях та участь у соціальних проєктах для формування позитивного іміджу.

Ефективна реалізація маркетингової стратегії на зовнішніх ринках потребує системи моніторингу та оцінки результатів. «Оболонь» застосовує методи аналітики продажів, оцінки ринкових часток та вимірювання впливу рекламних кампаній. Крім того, важливим є збір зворотного зв'язку від споживачів та партнерів для оперативного внесення змін до стратегії. Такий підхід дозволяє компанії адаптувати свої маркетингові зусилля та підвищувати ефективність виходу на міжнародні ринки.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект

Пропозиція	Опис	Економічний ефект	Очікуваний результат
1. Розширення дистрибуції на нові ринки	Вихід на нові міжнародні ринки за допомогою локальних дистриб'юторів та партнерських мереж.	Збільшення обсягів продажів на 20–30% протягом першого року.	Розширення географії присутності бренду, зростання частки ринку.
2. Локалізація продуктів	Адаптація упаковки та асортименту відповідно до культурних та законодавчих вимог цільових ринків.	Зростання попиту на 15–25% за рахунок підвищення споживчої привабливості.	Підвищення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності.
3. Цифровий маркетинг та e-commerce	Запуск рекламних кампаній у	Додатковий прибуток +10–15% від	Підвищення впізнаваності бренду,

	соцмережах, SEO, контент-маркетинг та розвиток онлайн-продажів.	продажів, зменшення маркетингових витрат на 5%.	прямий канал продажів без посередників.
4. Корпоративні партнерства та co-branding	Співпраця з міжнародними компаніями та локальними брендами для створення спільних продуктів або кампаній.	Зростання продажів на 10–20%, розподіл витрат на маркетинг між партнерами.	Посилення позицій бренду та вихід на нові сегменти ринку.
5. Участь у міжнародних виставках та форумах	Презентація продукції та бренду на міжнародних галузевих заходах.	Залучення нових клієнтів, збільшення B2B-замовлень на 15–20%.	Розширення партнерської мережі та формування позитивного іміджу.

Цифровий маркетинг - це комплекс стратегій і інструментів просування товарів і послуг за допомогою інтернет-технологій. Для ПрАТ «Оболонь» цифровий маркетинг є ключовим елементом виходу на міжнародні ринки, оскільки він дозволяє:

- досягати глобальної аудиторії без значних логістичних витрат;
- персоналізувати пропозиції та рекламні кампанії;
- оперативно аналізувати ефективність маркетингових заходів;
- збільшувати впізнаваність бренду та лояльність споживачів.

Основні канали цифрового маркетингу включають SEO, SMM, контент-маркетинг, таргетовану рекламу, email-маркетинг та розвиток e-commerce.

Таблиця 3.4- Інструменти цифрового маркетингу ПрАТ «Оболонь»

Інструмент	Опис	Ціль	Очікуваний ефект
SEO (оптимізація сайту)	Покращення позицій сайту у пошукових системах.	Залучення органічного трафіку.	+20% відвідувань сайту; зростання продажів.

Інструмент	Опис	Ціль	Очікуваний ефект
SMM (маркетинг у соцмережах)	Ведення сторінок у Facebook, Instagram, LinkedIn.	Підвищення впізнаваності бренду та взаємодії з клієнтами.	+25% залучення нових клієнтів.
Контент-маркетинг	Створення статей, відео, блогів, оглядів продукції.	Інформування та формування довіри.	Збільшення часу взаємодії з брендом на +30%.
Таргетована реклама	Реклама у соцмережах, Google Ads, YouTube.	Залучення цільової аудиторії.	+15–20% конверсії продажів.
Email-маркетинг	Розсилка персоналізованих пропозицій.	Підвищення повторних продажів.	+10% повторних замовлень.
E-commerce	Розвиток онлайн-продажів через сайт та маркетплейси.	Прямий канал продажів.	+15% доходу без додаткових витрат на дистрибуцію.

Інвестиції в цифровий маркетинг - це кошти, які компанія вкладає у просування свого бренду, товарів або послуг за допомогою інтернет-інструментів та платформ. Це стратегічні витрати, спрямовані на підвищення продажів, розширення ринків та зміцнення позицій на конкурентному полі.

Для ПрАТ «Оболонь» інвестиції в цифровий маркетинг означають використання ресурсів для створення та оптимізації онлайн-присутності, залучення нових клієнтів на міжнародних ринках та підвищення впізнаваності бренду.

Таблиця 3.5 - План витрат на цифровий маркетинг

Напрямок інвестицій	Що включає	Прогнозований бюджет (місяць)
SEO (оптимізація сайту)	Аналіз ключових слів, оптимізація структури сайту, створення якісного контенту, технічна оптимізація	50 000 грн
SMM (маркетинг у соцмережах)	Створення контенту (фото, відео, графіка), ведення сторінок, таргетована реклама у Facebook, Instagram, LinkedIn	70 000 грн

Контент-маркетинг	Написання статей, блогів, створення відео, email-контент	30 000 грн
Таргетована реклама	Google Ads, реклама у соцмережах, YouTube-реклама	100 000 грн
Email-маркетинг	Розробка шаблонів, персоналізовані розсилки, аналітика	20 000 грн
E-commerce	Оптимізація онлайн-магазину, інтеграція з маркетплейсами, логістика онлайн-продажів	50 000 грн
Загалом		320 000 грн

Інвестиції в цифровий маркетинг створюють ефект мультиплікатора, адже вони не просто витрати - це вкладення, яке генерує нові доходи.

Таблиця 3.6 - Очікуваний приріст продажів залежить від інструментів

Інструмент	Очікуваний приріст продажів (%)	Приріст доходу (грн/місяць)
SEO	+20%	1 000 000
SMM	+25%	1 250 000
Контент-маркетинг	+15%	750 000
Таргетована реклама	+20%	1 000 000
Email-маркетинг	+10%	500 000
E-commerce	+15%	750 000
Всього	-	5 250 000 грн

SEO - підвищує видимість сайту, збільшує органічний трафік та знижує витрати на рекламу в майбутньому.

SMM - дозволяє будувати бренд, спілкуватися з клієнтами, швидко реагувати на запити та зміни на ринку.

Контент-маркетинг - формує довіру, підвищує імідж компанії та залучає цільову аудиторію.

Таргетована реклама - дає швидкий результат, залучає нових клієнтів у короткий термін.

Email-маркетинг -стимулює повторні покупки та утримує постійних клієнтів.

E-commerce - створює додатковий канал продажів та дозволяє скоротити витрати на посередників.

Інвестиції в цифровий маркетинг - це не одноразові витрати, а стратегічний крок, що дозволяє ПрАТ «Оболонь» отримати стабільний приріст доходу. За розрахунками, вкладення 320 000 грн на місяць можуть принести понад 5 250 000 грн додаткового доходу, тобто ROI - близько 1540%. Це означає, що кожна вкладена гривня у цифровий маркетинг може принести понад 15 грн прибутку. Інвестиції в цифровий маркетинг для ПрАТ «Оболонь» демонструють високу економічну ефективність та швидку окупність. За розрахунками, вкладення у розмірі 320 000 грн на місяць здатні генерувати додатковий прибуток понад 1 050 000 грн, що забезпечує період окупності менше одного місяця. Індекс рентабельності (3,28) та ROI (328%) підтверджують, що кожна вкладена гривня приносить більше ніж трьохкратний прибуток, що робить цей напрямок стратегічно важливим для розвитку компанії на міжнародних ринках.

Впровадження цифрового маркетингу дозволяє не лише збільшити доходи, а й посилити конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» у глобальному середовищі. Це інвестиція у довгостроковий розвиток бренду, що створює стійкий канал для залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. Отже, цифровий маркетинг є не лише витратною статтею, а й потужним інструментом підвищення прибутковості та стратегічного зростання компанії.

3.2 Оцінка ефективності та рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» загалом є ефективною, адже компанія послідовно утримує лідерські позиції на внутрішньому ринку напоїв та активно розширює присутність за кордоном. Вона використовує комбінацію традиційних і цифрових інструментів просування, приділяє значну увагу формуванню бренду, якості продукції та соціальній відповідальності. Результати фінансової діяльності свідчать про стабільний приріст експортних продажів, особливо на ринках ЄС, Азії та Північної Америки. Проте, у контексті зростання конкуренції та глобальної цифровізації споживчих ринків компанії необхідно

активніше впроваджувати інноваційні технології маркетингу та підходи, орієнтовані на дані (data-driven marketing).

Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень персоналізації маркетингових комунікацій, обмежену інтеграцію з міжнародними e-commerce платформами та нерівномірне використання аналітики споживчої поведінки. Для вдосконалення стратегії доцільно зосередитися на впровадженні системи CRM нового покоління, розвитку власного онлайн-магазину з інтеграцією з глобальними маркетплейсами (Amazon, Allegro, eBay) та підвищенні ефективності таргетованої реклами через штучний інтелект. Крім того, компанії слід посилити роботу з брендом у напрямі сталого розвитку, адже екологічність і соціальна відповідальність стають ключовими чинниками конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Держава відіграє важливу роль у формуванні сприятливих умов для розвитку експортно орієнтованих підприємств, таких як ПрАТ «Оболонь». Зокрема, державна підтримка може полягати у створенні ефективної системи просування українських брендів за кордоном, компенсації частини витрат на участь у міжнародних виставках, грантових програмах, цифрових кампаніях та сертифікації продукції відповідно до стандартів ЄС. Важливим напрямом є розвиток інфраструктури e-commerce, спрощення митних процедур і запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у цифрову трансформацію маркетингу.

Для підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь» варто поєднати внутрішні ініціативи компанії з державною підтримкою. Доцільно створити спільні програми просування українських товарів через цифрові канали, розширити використання аналітики великих даних (Big Data) у прогнозуванні попиту та вдосконалити систему моніторингу ефективності маркетингових заходів. Державні інституції можуть сприяти у відкритті нових торговельних представництв та підписанні угод про взаємне визнання сертифікатів якості. Такий симбіоз корпоративних і державних дій сприятиме посиленню конкурентних переваг українських брендів і забезпечить сталий розвиток «Оболоні» на світовому ринку.

Підвищення ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» неможливе без системної підтримки з боку держави, особливо у сфері експорту, цифрової трансформації та просування на міжнародних ринках. Державна політика має бути спрямована на створення сприятливого бізнес-середовища для підприємств, що впроваджують інноваційні підходи у маркетингу, зокрема цифрові інструменти, big data та штучний інтелект.

Одним із ключових напрямів підтримки може бути державно-приватне партнерство у просуванні українських брендів на міжнародних виставках і платформах електронної комерції. Держава може надавати гранти або податкові пільги для підприємств, які інвестують у цифрові рекламні кампанії, розвиток електронної торгівлі та експортні інноваційні проєкти. Це не лише зменшить фінансове навантаження на компанію, а й сприятиме розширенню географії збуту та підвищенню конкурентоспроможності українських товарів за кордоном.

Крім того, держава може забезпечити інституційну підтримку, створюючи національні центри експорту, що надають аналітичні дані про закордонні ринки, маркетингові тенденції та споживчі уподобання. Це дасть можливість ПрАТ «Оболонь» розробляти більш точні та адаптовані маркетингові стратегії. Важливим напрямом також є спрощення митних процедур і покращення логістичної інфраструктури, що зменшить витрати компанії на експорт і прискорить вихід продукції на нові ринки.

Таблиця 3.7- Державні інструменти підтримки та їх вплив на ефективність маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь»

Напрям державної підтримки	Зміст заходу	Очікуваний результат для ПрАТ «Оболонь»
Фінансова підтримка інновацій	Надання грантів, компенсація частини витрат на цифровий маркетинг та участь у міжнародних виставках	Зменшення фінансового навантаження, розширення ринків збуту
Податкові стимули	Пільги для підприємств, що інвестують у цифровізацію маркетингу	Збільшення обсягу інвестицій у цифрові інструменти та аналітику
Інформаційна підтримка	Державні бази даних і дослідження міжнародних	Поліпшення стратегічного планування, вибір

	ринків, консультації з експорту	перспективних країн для експорту
Маркетингове партнерство	Участь держави у спільних рекламних кампаніях і просуванні українських брендів	Підвищення впізнаваності бренду «Оболонь» за кордоном
Логістична та митна підтримка	Спрощення митних процедур, модернізація транспортної інфраструктури	Зменшення витрат на доставку, скорочення часу виходу на ринок
Освітні програми	Курси, семінари, тренінги для маркетологів і експортерів	Підвищення кваліфікації кадрів і якості управлінських рішень

Співпраця бізнесу та держави у сфері маркетингу дозволить створити синергійний ефект: з одного боку, підприємства отримують ресурси й аналітику для вдосконалення стратегій, а з іншого — держава підвищує експортний потенціал країни та міжнародний імідж українських брендів. Для ПрАТ «Оболонь» така підтримка означатиме можливість швидше адаптуватися до світових тенденцій, зміцнити свої позиції на нових ринках і забезпечити сталий розвиток у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічних викликів грантова підтримка набуває особливої актуальності для українських підприємств, зокрема для ПрАТ «Оболонь». Вихід на міжнародні ринки вимагає значних інвестицій у маркетинг, цифрові технології, екологічні проєкти та модернізацію виробничих процесів. Гранти дозволяють компанії реалізовувати інноваційні ініціативи без залучення дорогих кредитів або ризику втрати ліквідності. Для підприємства, що працює у конкурентному середовищі харчової промисловості, це створює можливість ефективніше адаптуватися до вимог європейського ринку та підвищити експортний потенціал.

Грантова підтримка є важливим інструментом стимулювання цифровізації маркетингових стратегій. Для «Оболоні» це означає можливість фінансування проєктів з розвитку онлайн-продажів, створення мультимовних платформ, застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів і побудови персоналізованих рекламних кампаній. Такі інвестиції не лише підвищують

ефективність маркетингу, а й покращують імідж компанії як сучасного, інноваційного виробника, що діє за міжнародними стандартами сталого розвитку.

Крім того, грантова підтримка має соціально-економічний ефект, адже сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню кваліфікації персоналу та зміцненню іміджу України на світовій арені як держави з конкурентоспроможним бізнесом. Участь ПрАТ «Оболонь» у грантових програмах може стати прикладом успішного партнерства між державою, бізнесом та міжнародними донорами, спрямованого на формування інноваційної економіки. Таким чином, грантова підтримка є не лише джерелом фінансування, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства у нових економічних реаліях.

Грант - це безповоротна фінансова допомога, яку держава або міжнародні фонди надають підприємствам для розвитку експорту, цифровізації чи екологічних ініціатив. Для ПрАТ «Оболонь» грант може бути спрямований на:

- впровадження системи цифрового маркетингу на зовнішніх ринках;
- розробку мультимовного e-commerce сайту;
- автоматизацію аналітики продажів (Big Data);
- створення кампанії просування українського бренду за кордоном.

У межах державних програм підтримки експорту або ініціатив ЄС, грант може покривати до 50% інвестиційних витрат.

Податкові пільги — це тимчасове зменшення податкових зобов’язань для підприємств, які інвестують у цифрові технології або розвивають експорт. Для ПрАТ «Оболонь» це може бути:

- зменшення податку на прибуток на 50% протягом року за умови інвестицій у цифровізацію маркетингу;
- звільнення від ПДВ на імпорт обладнання для маркетингової автоматизації;
- компенсація 20% витрат на цифрову рекламу, спрямовану на закордонні ринки.

Такі стимули зменшують навантаження на підприємство і дозволяють збільшити обсяг інвестицій без залучення кредитних коштів.

Таблиця 3.8 – Види підтримки

Показник	Без державної підтримки	За умови гранту (50%)	За умови податкових пільг (зменшення податку на прибуток на 50%)
Інвестиції в цифровий маркетинг, грн	320 000	160 000	320 000
Додатковий прибуток (щомісячно), грн	1 050 000	1 050 000	1 050 000
Податок на прибуток (18%), грн	189 000	189 000	94 500
Чистий прибуток після податку, грн	861 000	861 000	955 500
Період окупності, міс.	0,37	0,18	0,33
ROI, %	328%	556%	398%
Економія коштів завдяки підтримці, грн	-	160 000 (грант)	94 500 (податкова економія)

Як видно з розрахунків (табл. 3.5), отримання гранту або податкових пільг суттєво підвищує економічну ефективність інвестицій. У разі грантового фінансування на 50% ПрАТ «Оболонь» може скоротити період окупності про 50% і збільшити рентабельність інвестицій до 556%. Це дозволяє звільнити ресурси для розширення маркетингової активності на нових ринках.

Податкові пільги забезпечують більш помірний, але стабільний ефект - підвищення чистого прибутку на 94,5 тис. грн щомісяця та зростання ROI до 398%. Такий механізм підтримки є більш тривалим і передбачуваним для бізнесу, особливо при реалізації довгострокових маркетингових стратегій. Отже, державні інструменти підтримки - гранти та податкові пільги - є ефективним засобом стимулювання інновацій у маркетинговій діяльності ПрАТ «Оболонь». Гранти забезпечують швидкий ефект за рахунок зменшення початкових витрат, тоді як податкові стимули сприяють сталому зростанню прибутковості у довгостроковій перспективі.Реалізація таких програм підвищує інвестиційну привабливість підприємства, прискорює цифрову трансформацію маркетингу, зміцнює конкурентні позиції «Оболоні» на міжнародному ринку та формує позитивний імідж України як країни, що підтримує інноваційний бізнес.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження показало, що ПрАТ «Оболонь» є одним із найуспішніших українських підприємств, яке ефективно реалізує маркетингову стратегію як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Сучасна стратегія компанії базується на поєднанні інноваційних підходів, високих стандартів якості та глибокого розуміння споживчих потреб. Завдяки активному впровадженню цифрового маркетингу, розвитку експорту, брендингу та партнерських програм підприємство зуміло зміцнити свої позиції на ринках ЄС, Азії та Північної Америки.

Разом з тим аналіз виявив, що для подальшого зростання конкурентоспроможності компанії необхідно активізувати використання інструментів цифрової аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих систем управління маркетингом. Особливої уваги потребує підвищення рівня персоналізації маркетингових комунікацій, розвиток онлайн-продажів і системи CRM. Важливим чинником ефективності є адаптація маркетингової політики до культурних особливостей зарубіжних ринків і трендів сталого розвитку.

Дослідження також довело, що залучення державної підтримки у формі грантів та податкових пільг може суттєво посилити можливості компанії. За розрахунками, грантова допомога у розмірі 50% від витрат скорочує період окупності інвестицій у цифровий маркетинг удвічі та підвищує рентабельність інвестицій до 556%. Податкові пільги, у свою чергу, дозволяють збільшити чистий прибуток на 10–12% і створюють умови для сталого розвитку бізнесу.

1. Розширити цифрову присутність на міжнародних ринках, створивши єдину платформу e-commerce із локалізованим контентом для різних країн, інтегровану з системами аналітики Google Data Studio та AI-моделями прогнозування попиту.

2. Активніше використовувати можливості грантових програм (Horizon Europe, USAID, ЄБРР, EU4Business) для фінансування проєктів цифрової трансформації маркетингу, підвищення енергоефективності та екологічної модернізації виробництва.

3. Використати державні податкові стимули для інноваційних компаній - зокрема, податкові канікули на частину прибутку, що реінвестується у маркетинг і дослідження ринку.

4. Поглибити аналітичну функцію маркетингу, запровадивши Big Data-аналіз споживчої поведінки, конкурентного середовища та ефективності рекламних каналів.

5. Розвивати бренд сталого виробництва, підкреслюючи екологічність продукції, соціальну відповідальність та підтримку українського бізнесу. Це сприятиме позитивному міжнародному іміджу та розширенню кола лояльних споживачів.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія ПрАТ «Оболонь» має базуватися на поєднанні внутрішніх інновацій і зовнішньої державної підтримки. Використання грантів, податкових стимулів та сучасних цифрових технологій дозволить компанії не лише підвищити прибутковість, а й закріпити статус лідера українського експорту в галузі харчової промисловості. Це стане основою для сталого розвитку підприємства, зростання його частки на світових ринках і зміцнення позитивного іміджу України як країни інноваційних можливостей.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гірна О., Гайворонська І., Власенко Д., Бродюк, І., Вербицька А. До питання вдосконалення українських підприємницьких стратегій: digital-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*, 2022. том 2, № 43. URL: https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/30900.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

2. Чайковська М., Ярвіс М., Заячковська Г., Тчон, Л., Бортнік Н., Баннікова К. Digital-маркетинг як сучасний інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах: актуальні тенденції та вектори розвитку. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2022. том 4, № 45, с. 355-364.

3. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 656 с.

4. Животова І. В. *Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації*. Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2023. 218 с.

5. Воронкова А. Е., Череп А. В. *Стратегічне управління підприємством у міжнародному середовищі*. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 274 с.

6. Приймак Н. С., Голобородько Т. В. Цифровий маркетинг як інструмент формування та реалізації концепції маркетингу сталого розвитку. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*, 2025. 81(2), 29-38. URL: visniknew.donnuet.edu.ua (дата звернення: 25.10.2025).

7. Кравчик Ю., Москалюк О., Соломко Д. Цифровий маркетинг і інституційна підтримка як драйвери розвитку малого бізнесу в регіонах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. URL: heraldes.khmnu.edu.ua (дата звернення: 25.10.2025).

8. Національний інститут стратегічних досліджень (2024). Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. травень 2024. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024 (дата звернення: 25.10.2025).

9. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. Квітень 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyy-chas-hruden-2024-r (дата звернення: 25.10.2025).

10. OECD. *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні*. 2024. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html (дата звернення: 25.10.2025).

11. ДПС: ключові результати виконання Національної стратегії доходів у 2024 році. 2024. URL: kyiv.tax.gov.ua (дата звернення: 25.10.2025).

12. Бізнес знизив оцінку системи оподаткування у 2024 році (опитування Європейської Бізнес Асоціації та EY). 2024. URL: 66-biznes-zniziv-ocinku-sistemi-opodatkuvannia-u-2024-roci?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

13. Толчанова, З. О., Кравчук, І. М. Фактори маркетингової стратегії виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування, серія «Економічні науки»,* 2024. № 2(106), с. 248-257.

14. Євтушок О., Бахчиванжи Л., Донець Л. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект. *Економіка та суспільство*, 2024. №66, с. 66-67.

15. Ларіна Я., Діченко А., Сидоров М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 332(4), с. 101-108.

16. Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки університету "КРОК"*, 2022. № 66, с. 123-131. URL: snku.krok.edu.ua (дата звернення: 25.10.2025).

17. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. *Вісник Економіки*, 2022. № 2. URL: visnykj.wunu.edu.ua (дата звернення: 25.10.2025).

18. Косенко О. П., Бур'ян О. О. Маркетингові інструменти для ефективного виходу на міжнародні ринки. ТОВ "ДКС Центр". *Чорноморський національний університет імені Петра Могили*. 2024. URL: repository.kpi.kharkov.ua (дата звернення: 25.10.2025).

19. Iheanacho A. O., Ifediora C., Okoh G. L. Evaluation of Factors Influencing Choice of International Markets for Nigerian Export Firms. *Journal of Advance Research in Business, Management and Accounting.* 2023. URL: Ninety Nine Publication (дата звернення: 25.10.2025).

20. Savchenko M. V., Artymovych A. D., Ohrenchuk A. V. Міжнародні маркетингові стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2023. URL: 2023ir.kneu.edu.ua+1 (дата звернення: 25.10.2025).

21. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. 16-те видання. Київ: Вільямс Україна, 2023. 912 с

22. ПрАТ “Оболонь” відзначає 45 років. Історія компанії – в інтерв’ю з керівником. Правда. URL: Pravda (дата звернення: 25.10.2025).

23. Маркова С. В., Головань О. О., Пучков О. Вплив маркетингу-менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. Галицький економічний вісник. 2025. № 1(92). С. 25-32.

24. Олійник О. М., Олійник М. О., Головань О. О., Маркова С. В. Theoretical and methodological loyalty management approaches in the conditions of digital transformation. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2024. Т. Vol 2 . № 28. С. 61-75. URL: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-05 (дата звернення: 25.10.2025).

25. ПрАТ «Оболонь». URL: obolon.ua+3esu.com.ua+3obolon.ua+3 (дата звернення: 25.10.2025).

26. ПрАТ «Оболонь», історія. URL: obolon.ua+1 (дата звернення: 25.10.2025).

27. ПрАТ «Оболонь». URL: Українське пиво+2Beverage Trade Network+2 (дата звернення: 25.10.2025).

28. ПрАТ «Оболонь». URL: shareuapotential.com (дата звернення: 25.10.2025).

29. Маркова С. В., Закачуріна А. Виклики сучасного бізнес-менеджменту та ефективні стратегії їх подолання. Science and Information Technologies in the Modern World: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. February 26-28, Athens, Greece: Athens, Greece, 2025. С. 101-104. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/02/Athens_Greece_26.02.25.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

30. Ask Attest. International Marketing Strategy: 3 Examples. URL: https://www.askattest.com/blog/articles/international-marketing (дата звернення: 25.10.2025).

31. Onkvisit S., Shaw M. J. *Міжнародна маркетингова стратегія: аналіз, розробка та впровадження*. Routledge. 2020. URL: https://dokumen.pub/international-marketing-strategy-analysis-development-and-implementation-9nbsped-1473778697-9781473778696.html (дата звернення: 25.10.2025).