

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА
ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

студента 2-го року ОС «Магістр»
спеціальності 051 «Економіка»
ОПП «Міжнародна економіка»
денної форми навчання
Коржука Едуарда Олександровича

Науковий керівник
д.е.н., проф.
Вірченко Володимир Віталійович

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент



На титулці пишеться Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією
рішенням кафедри міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11.
Завідувач кафедри д.е.н., проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ - 2025 р.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 137 сторінок, 18 таблиць, 14 рисунків, список літератури з 110 найменувань, 3 додатки.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

Предметом дослідження є методи та стратегії управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості.

Об'єктом дослідження є міжнародна економічна діяльність підприємств в умовах глобалізації та активізації конкуренції на світовому ринку.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках.

Завданнями роботи є:

- Систематизувати теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.
- Виокремити основні фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю в харчовій промисловості.
- Охарактеризувати особливості застосування управлінських стратегій для забезпечення конкурентних переваг у харчовій промисловості на міжнародних ринках.
- Виявити основні виклики та можливості, з якими стикаються компанії харчової промисловості на міжнародних ринках.
- Систематизувати методи оцінки рівня конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках.
- Розкрити роль інновацій та технологічних змін у підвищенні конкурентоспроможності харчових компаній на глобальних ринках.

- Запропонувати стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій харчових компаній на міжнародних ринках.

За результатами дослідження було систематизовано визначення категорії "конкурентоспроможність" в контексті міжнародних ринків харчової промисловості, вдосконалення класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність, виокремлено найбільш оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності з точки зору глобального бізнес-середовища та мікро-середовище компанії, а також розробка нових стратегій управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів та загострення конкурентоспроможності на прикладі міжнародної групи компаній «Carlsberg».

Одержані результати можуть бути використані іноземними та вітчизняними компаніями на ринку харчової промисловості для покращення методів та стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Рік виконання роботи: 2025 р.

Рік захисту дипломної роботи: 2025 р.

ABSTRACT

The thesis contains 137 pages, 18 tables, 14 figures, a list of 110 references, and 3 appendices.

COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF FOOD INDUSTRY COMPANIES IN INTERNATIONAL MARKETS

The subject of research is methods and strategies for managing the competitiveness of food industry companies.

The object of research is the international economic activity of enterprises in the context of globalization and intensified competition in the world market,

The purpose of the thesis is to summarize theoretical approaches and develop practical recommendations for improving management practices to increase the competitiveness of food industry companies in international markets.

The tasks of the work are:

- To systematize theoretical approaches to determining the competitiveness in international markets.
- To identify the main factors influencing the management of competitiveness in the food industry.
- To characterize the features of the application of management strategies to ensure competitive advantages in the food industry in international markets.
- Identify the main challenges and opportunities faced by food industry companies in international markets.
- To systematize methods for assessing the level of competitiveness of food industry companies in international markets.
- To reveal the role of innovation and technological change in increasing the competitiveness of food companies in global markets.
- To propose strategies for improving the efficiency of competitiveness management of food industry companies.

- To develop recommendations for optimizing management decisions to strengthen the competitive position of food companies in international markets.

Based on the results of the research, the definition of the category "competitiveness" in the context of international food markets was systematized. The classification of factors influencing competitiveness was improved, and the most effective ways to enhance competitiveness were identified, taking into account both the global business environment and the company's micro-environment. In addition, new competitiveness management strategies were developed in response to global challenges and intensifying market competition, using the case of the international group of companies "Carlsberg" as an example.

The obtained results can be used by foreign and domestic companies in the food industry market to improve methods and strategies for managing international competitiveness.

Year of work execution: 2025 p.

Year of thesis defense: 2025 p.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	11
1.1 Теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках	11
1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості.....	21
1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках	29
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	41
2.1 Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку пива.....	41
2.2 Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії на прикладі групи «Carlsberg».....	49
2.3 Оцінка конкурентоспроможності міжнародної групи «Carlsberg»	63
Висновки до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ	83
3.1 Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародному ринку пива	83

3.2 Обґрунтування шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії на міжнародному ринку пива на прикладі групи «Carlsberg».....	91
3.3. Оцінка ефективності заходів із удосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії на міжнародному ринку пива на прикладі групи «Carlsberg».....	100
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	127

ВСТУП

Актуальність теми. Динаміка сучасного міжнародного економічного середовища зумовлює суттєві виклики для функціонування компаній харчової промисловості. Посилення конкуренції, зростання регуляторних вимог, політична невизначеність, стрімкий технологічний розвиток та зміни у поведінці споживачів трансформують традиційні підходи до управління. Водночас харчова промисловість є однією з найбільш залежних від зовнішніх чинників галузей: її стійкість та здатність до розвитку значною мірою визначається стабільністю міжнародних логістичних ланцюгів, передбачуваністю торговельної політики, доступом до сировини й ефективною адаптацією до локальних ринкових умов. Усе це потребує не стільки оперативного реагування, скільки формування цілісних стратегій розвитку, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у глобальному контексті. За таких умов зростає значущість управлінських підходів, які базуються на гнучкості, інноваційності та здатності адаптувати бізнес-моделі до постійно змінного міжнародного середовища.

У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості на міжнародних ринках, оскільки саме цей напрям перебуває у фокусі багатовекторного зовнішнього впливу — від посилення протекціонізму до ускладнення глобальних ланцюгів постачання. Пошук ефективних управлінських рішень, здатних не лише компенсувати зовнішні ризики, а й сформувати стабільні конкурентні переваги, стає критично важливим завданням як на рівні окремих компаній, так і в межах галузевої політики. Відповідно, науковою проблемою в цьому контексті є потреба у подальшому теоретичному узагальненні та практичному удосконаленні стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості в умовах глобальної економічної нестабільності, що зумовлює доцільність проведення цілісного наукового

дослідження сучасних моделей, інструментів і практик формування та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Ступінь наукової розробки проблеми. Фундаментальні підходи до стратегічного управління конкурентоспроможністю та створення конкурентних переваг висвітлені у працях Барні Дж., Портера М., Тееса Д., Хамела Г., Вернефельта Б., Гранта Р., Кім В.Ч., Моборн Р., Десс Г., Макнамари Г., Айснера А.

Аспекти конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості активно досліджуються у роботах вітчизняних вчених, зокрема Губіної В.В., Скока Ю.І., Бойка Є.О., Решетніка Р.С, Серeda В.І., Нагачевська Т.В., Кульчицька І.С. Водночас механізми підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості аналізуються у працях таких іноземних дослідників, як Константи́нідіс К., Натос Д., Маттас К., Трейл Б., Да Сільва Ж.Г., Рама Р. Питання міжнародної конкурентоспроможності компаній розглядаються у працях вітчизняних вчених, зокрема Єрмакової О.А., Козака Ю.Г., Примича А.О., Лашевича М.В., а також у дослідженнях Гереффі Г., Фернандес-Старка К., Кругмана П., Обстфельда М. та Меліци М.. Маркетингові та управлінські підходи до формування конкурентних переваг висвітлюються у працях вітчизняних вчених, зокрема Старостіної А.О., Кравченка В.А., Пригари О.Ю., а також у класичних працях Котлера Ф., Келлера К., Прахалада К.К., Рамасвами В. та Мінцберга Г.

Водночас, попри значний науковий інтерес до тематики конкурентоспроможності, комплексне теоретико-прикладне опрацювання механізмів та систем управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості в умовах глобальних трансформацій залишається обмеженим, що обумовлює актуальність вивчення даної проблеми, а також мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських практик

підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках.

Відповідно до мети було визначено перелік **завдань**:

- Систематизувати теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках.
- Виокремити основні фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю в харчовій промисловості.
- Охарактеризувати особливості застосування управлінських стратегій для забезпечення конкурентних переваг у харчовій промисловості на міжнародних ринках.
- Виявити основні виклики та можливості, з якими стикаються компанії харчової промисловості на міжнародних ринках.
- Систематизувати методи оцінки рівня конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках.
- Розкрити роль інновацій та технологічних змін у підвищенні конкурентоспроможності харчових компаній на глобальних ринках.
- Запропонувати стратегії підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості.
- Розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень для зміцнення конкурентних позицій харчових компаній на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є міжнародна економічна діяльність підприємств в умовах глобалізації та активізації конкуренції на світовому ринку.

Предметом дослідження є методи та стратегії управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості.

У дослідженні використовуються такі методи: метод порівняльного аналізу для вивчення конкурентних позицій компаній на міжнародних ринках та порівняння їх стратегій управління конкурентоспроможністю, системний аналіз для дослідження взаємозв'язку між факторами, що впливають на

конкурентоспроможністю, абстрактно-логічний метод із застосуванням індукції і дедукції, аналізу і синтезу використовується для розробки теоретичних положень та узагальнень, а також для формулювання управлінських стратегій. Статистико-економічний метод, зокрема групування, порівняння і графічне представлення даних використовується для аналізу тенденції розвитку галузі та оцінки ефективності управлінських рішень. Методи емпіричного дослідження - у частині аналізу фактичних даних, звітів, опитувань та інтерв'ю з експертами для отримання реальних прикладів з практики. Метод стратегічного аналізу - для оцінки можливих управлінських рішень і розробки стратегій для підвищення конкурентоспроможності компаній. Метод аналогії для порівняння ситуацій і стратегій конкурентоспроможності харчових компаній на міжнародних ринках з іншими галузями чи ринками.

Інформаційною базою дослідження є монографії, підручники та статті з теорії міжнародного бізнесу, стратегічного менеджменту підприємств харчової індустрії, звіти міжнародних організацій (Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного співробітництва та розвитку, Організації об'єднаних націй), що стосуються харчової промисловості та міжнародної торгівлі, статистичні дані ЮНКТАД, профільних агенств та асоціацій, аналітичних центрів та консалтингових компаній щодо показників розвитку харчової промисловості та його міжнародної діяльності, міжнародні угоди та регуляції, що регулюють міжнародну торгівлю харчовою продукцією, торгові угоди між країнами або економічними блоками, національні закони та нормативні практики основних споживчих ринків.

Практична значимість роботи полягає у можливості використання вдосконалених підходів до управління, що дозволить компаніям не лише зберегти свої позиції, але й досягти довгострокового зростання в умовах посилення конкуренції.

Науковою новизною є систематизація визначення категорії "конкурентоспроможність" в контексті міжнародних ринків харчової промисловості, вдосконалення класифікацію факторів, що впливають на

конкурентоспроможність, виокремлення найбільш оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності з точки зору глобального бізнес-середовища та мікро-середовище компанії, а також розробка нових стратегій управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів та загострення конкурентоспроможності.

Апробація матеріалів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях, зокрема: XXIII Міжнародна науково-практичної конференції «Шевченківська весна 2025. Економіка України 2025: нові вектори розвитку в умовах глобальних трансформацій» (Київ, 26-28 березня 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 137 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 101 сторінці тексту, який містить 18 таблиць та 14 рисунків, 5 формул, 5 додатків, розміщених на 11 сторінках. Список використаних джерел налічує 110 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

1.1 Теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках

Поняття конкурентоспроможності компаній є одним із ключових у сучасній економічній теорії, зокрема у контексті глобалізації, транснаціоналізації бізнесу та зростаючої взаємозалежності світових ринків. Упродовж останніх десятиліть наукова дискусія змістилася від аналізу конкурентоспроможності національних економік до дослідження здатності окремих компаній до ефективного функціонування в умовах міжнародної конкуренції.

У науковій літературі не існує єдиного загальновизнаного підходу до визначення міжнародної конкурентоспроможності компаній. Різні автори акцентують увагу на таких аспектах, як стратегічна поведінка, ефективне управління ресурсами, здатність до інновацій, адаптація до змін зовнішнього середовища або створення унікальної цінності для споживача. Багатозначність трактувань ускладнює вироблення універсального визначення, однак саме це створює підґрунтя для аналітичного порівняння поглядів науковців різних країн та шкіл економічної думки.

Розглянемо найбільш популярні визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», які подаються у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців. Увагу зосереджено саме на трактуванні цього поняття у міжнародному контексті, тобто в умовах виходу компаній на зовнішні ринки та конкуренції на глобальному рівні.

Нижче представлено систематизовану таблицю, що містить найбільш популярні визначення досліджуваного поняття.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
вітчизняними вченими

Автор(и)	Визначення
Козак Ю.Г., І.О. Уханова	Узагальнена категорія, яка базується на здатності підприємства виробляти продукцію, що відповідає міжнародним стандартам і за ефективністю реалізації порівнюється з аналогічними підприємствами на світовому ринку
Тарнавська Н.П.	Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджуючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Пронько Л.М., Токар К.С.	Можливість господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, які відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни на більш вигідних умовах
Середа В.І., Нагачевська Т.В., Кульчицька І.С.	Здатність ринкового суб'єкта виступати на ринку (в тому числі, на світовому) нарівні та краще з йому подібними, здобувати кращі результати та конкурентні переваги в процесі суперництва, що дає змогу досягати поставленої мети та очікуваного економічного ефекту

Джерело: [96, с. 8], [104, с. 5], [108, с. 101], [106, с. 20].

Вітчизняні вчені по-різному трактують поняття «конкурентоспроможність підприємства», акцентуючи увагу на різних аспектах. Козак Ю.Г. та Уханова І.О. підкреслюють відповідність продукції міжнародним стандартам і ефективність реалізації. Тарнавська Н.П. робить акцент на динамічному використанні знань і спільному творенні цінності з клієнтом. Пронько Л.М. та Токар К.С. зосереджуються на задоволенні попиту в оптимальні терміни та на вигідних умовах. Середа В.І. та інші дослідники визначають конкурентоспроможність як здатність досягати кращих результатів у ринковому суперництві, зокрема й на світовому рівні.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
іноземними вченими

АвторК(и)	Визначення
Портер М.	Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Барні Дж.	Компанія є конкурентоспроможною, якщо спроможна створювати більше економічної вартості ніж конкуренти
Четіндамар Д., Кілітчіоглу Х.	Здатність, потенціал якої має бути реалізований у повсякденній діяльності компанії.
Чикан, А., Чако, Е., Кісс-Доброній, Б., Лосончі, Д.	Здатність фірми стабільно виконувати свою подвійну мету: задовольняти попит споживачів та отримувати прибуток. Ця здатність реалізується через пропозицію на ринку товарів і послуг, які споживачі цінують вище, ніж ті, що пропонують конкуренти. Досягнення конкурентоспроможності вимагає від фірми постійної адаптації до мінливих соціальних та економічних норм і умов
Депперу Д., Черрато Д.	Міжнародна конкурентоспроможність компанії виявляється через її спроможність досягати кращих результатів порівняно з іноземними фірмами

Джерело: [11, с. 30], [25, с. 7], [26, с. 2], [24, с. 312], [103, с. 40]

Іноземні вчені розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність створювати вищу економічну цінність (Барні Дж.), досягати кращих результатів порівняно з іншими (Депперу Д., Черрато Д.). М. Портер акцентує на рівних умовах конкуренції, Четіндамар Д. і Кілітчіоглу Х. — на реалізації потенціалу у щоденній діяльності, а Чикан А. з колегами — на здатності стабільно задовольняти попит і отримувати прибуток через постійну адаптацію до змін.

Отже, під «міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» розуміють багатогранну категорію, яка охоплює здатність компанії ефективно функціонувати у глобальному економічному середовищі, утримувати або зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати сталу результативність порівняно з іноземними конкурентами. У визначеннях різних авторів ця здатність

пов'язується з досягненням довготривалих конкурентних переваг, що ґрунтуються на внутрішніх ресурсах, стратегічних рішеннях, інноваціях, адаптації до динамічного зовнішнього середовища та вмінні оперативно реагувати на глобальні виклики. Хоча деякі трактування зосереджуються на створенні унікальної цінності для споживача, інші наголошують на економічній ефективності, організаційній гнучкості або інституційній відповідності. Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність є складним інтегральним поняттям, яке потребує комплексного підходу до оцінювання та управління.

Враховуючи концептуальну багатозначність та міждисциплінарний характер поняття, у межах даного дослідження доцільним є формулювання власного визначення, яке дозволить створити єдину методологічну основу для подальшого аналізу міжнародної конкурентоспроможності компаній.

Під *міжнародною конкурентоспроможністю підприємства* в даній роботі розуміється інтегральна характеристика його здатності забезпечувати довготривалі конкурентні переваги на зовнішніх ринках шляхом ефективного використання стратегічних ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної гнучкості та здатності адаптуватися до змін міжнародного середовища з метою досягнення стабільної ринкової позиції та результативності порівняно з іншими учасниками міжнародних ринків.

У межах даного визначення особливої уваги набуває питання ідентифікації ключових факторів, які безпосередньо формують конкурентні переваги підприємства у міжнародному середовищі. Саме системний аналіз цих детермінант дозволяє з'ясувати механізми досягнення та утримання конкурентних позицій, а також побудувати методологічну основу для подальшої оцінки конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках.

У сучасній науковій літературі немає уніфікованої класифікації факторів, що визначають міжнародну конкурентоспроможність компаній. Залежно від теоретичної бази, підходи до ідентифікації та групування факторів істотно відрізняються. Проте, на основі узагальнення наукових джерел можна виокремити кілька провідних теоретичних напрямів, які пропонують цілісні

концептуальні підходи до формування й аналізу конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

Оновні теоретичні підходи у межах дослідження міжнародної конкурентоспроможності компаній наведено у Додатку А

У результаті аналізу різних теоретичних підходів до конкурентоспроможності можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, кожен з підходів має своє специфічне значення в умовах глобалізованого бізнес-середовища і розкриває різні аспекти формування конкурентних переваг. Позиційний підхід акцентує на важливості зовнішніх факторів та стратегічного позиціонування в галузі, тоді як ресурсний підхід звертає увагу на внутрішні переваги компанії та її унікальні ресурси. Це підкреслює різницю між стратегіями, орієнтованими на галузеву конкурентність і стратегіями, що зосереджуються на максимізації використання внутрішніх ресурсів.

Підхід динамічних спроможностей підвищує важливість гнучкості та адаптації, оскільки конкуренція на міжнародних ринках часто зумовлена швидкими змінами та інноваціями. Інтерналізаційна теорія показує, що внутрішнє управління операціями може бути ключовим для зниження ризиків і витрат, пов'язаних з зовнішньою взаємодією, що робить цей підхід важливим для компаній, які прагнуть мати контроль над своїми міжнародними операціями.

Інституційний підхід наголошує на необхідності адаптації до інституційних умов конкретних ринків, а інноваційний підхід підкреслює важливість технологічних змін і інвестицій у дослідження і розробки для підтримки конкурентоспроможності. Це доводить, що для досягнення стійких конкурентних переваг компанії повинні активно розвивати свої технологічні і управлінські ресурси.

Загалом, в умовах швидких змін на глобальних ринках, найбільш актуальними є підходи динамічних спроможностей та інтерналізації. Вони дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни в середовищі, знижувати транзакційні витрати і максимально ефективно організовувати свої міжнародні операції. Ці підходи найкраще відповідають вимогам сучасного бізнес-

середовища, яке вимагає не лише стабільності, а й здатності до адаптації та інновацій.

Далі наводимо узагальнену сучасну схему міжнародної конкурентоспроможності, що відображає інтеграцію основних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що визначають здатність підприємства досягати і підтримувати конкурентні переваги на міжнародних ринках.

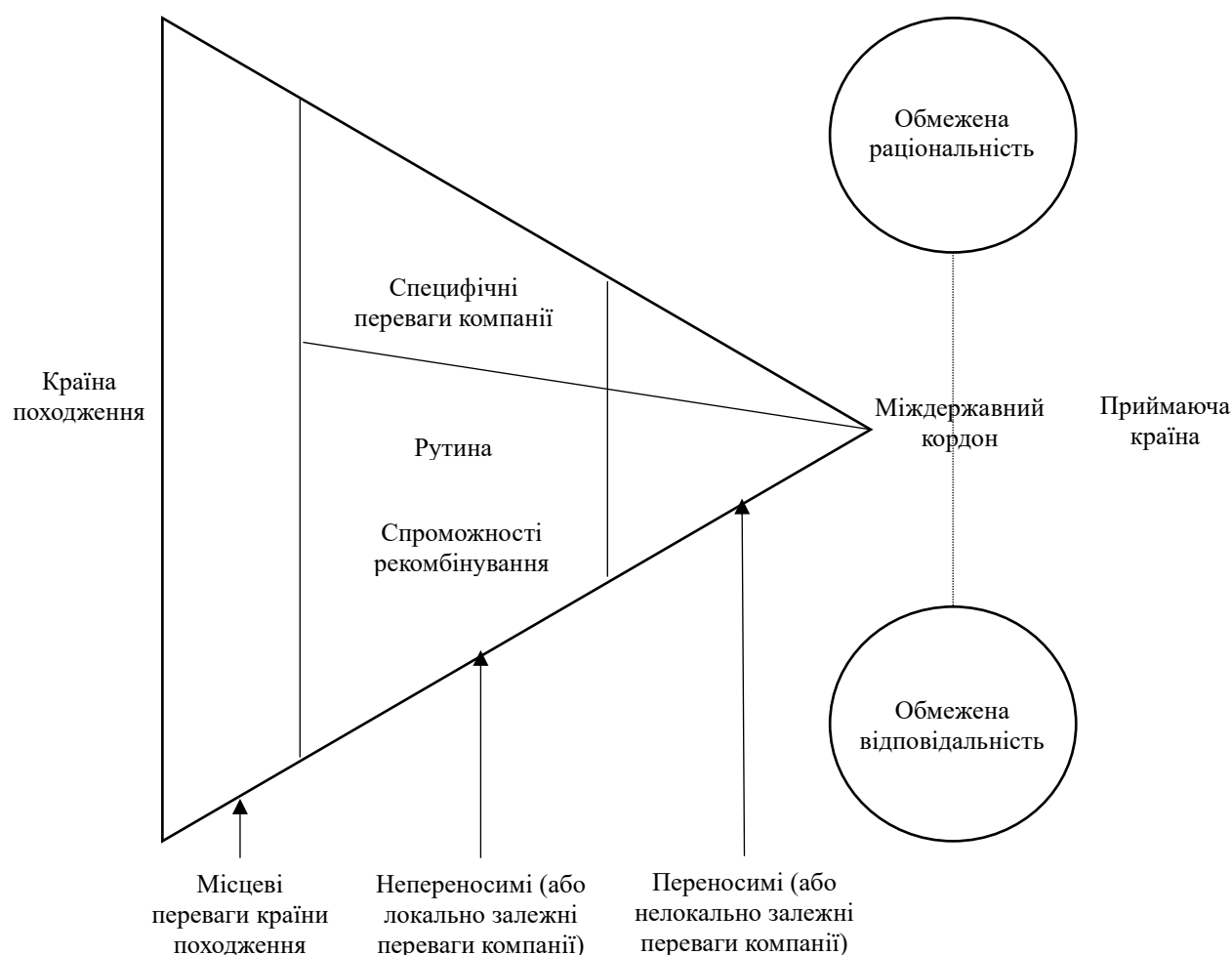


Рис. 1.1 Узагальнена схема міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: [86, с.15]

Схема будується на семи основних складових концепціях стратегії міжнародного бізнесу, що відображають ключові елементи, які визначають здатність підприємства досягати та підтримувати конкурентні переваги на міжнародних ринках:

1. Нелокальні (або міжнародно переносимі) ресурси та можливості підприємства (англ. NLB - non-location-bound) - це ресурси та можливості, які можуть бути перенесені за кордон і використовуватися в різних країнах без значних змін. Вони не залежать від специфіки конкретної локації і можуть бути застосовані на міжнародних ринках.
2. Локальні (або непереносимі) ресурси та можливості (англ. LB - location-bound) - це ресурси та можливості, які обмежені певною локацією або країною, і їх не можна легко перенести в інші ринки. Вони є специфічними для певного регіону або країни, що визначає конкурентні переваги компанії на локальному рівні.
3. Переваги локації (англ. LAs - location advantages) - ці переваги визначають конкурентні можливості, які виникають завдяки специфічним умовам локації, таким як доступ до дешевших ресурсів, стратегічні позиції, природні чи економічні умови країни чи регіону.
4. Додаткові ресурси та можливості зовнішніх акторів (англ. complementary resources and capabilities of external actors) - підприємства можуть отримувати додаткові ресурси та можливості через співпрацю з іншими організаціями, партнерами або акторів на зовнішньому ринку, що підвищує їх конкурентоспроможність.
5. Комбінування ресурсів (англ. resource recombination) - це процес інтеграції різних внутрішніх і зовнішніх ресурсів і можливостей для створення нових конкурентних переваг. Цей процес дозволяє підприємству більш ефективно використовувати наявні ресурси і здобувати нові.
6. Обмежена раціональність (англ. bounded rationality) - це концепція, що визнає обмеження у здатності компаній приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності. Підприємства не завжди можуть повністю оцінити всі можливості та ризики, тому приймають рішення на основі обмеженої інформації.
7. Обмежена надійність (англ. bounded reliability) - цей елемент підкреслює обмеження у надійності ресурсів та партнерів, з якими компанія взаємодіє

на міжнародних ринках. Підприємства повинні враховувати можливі ризики, пов'язані з надійністю зовнішніх постачальників та партнерів.

Трикутна форма моделі відображає пірамідну природу переваг підприємства. На широкій основі знаходяться місцеві переваги країни походження (англ. LAs - location advantages) підприємства, які формують основу його конкурентної позиції. З цієї широкої бази компанія будує меншу підмножину специфічних переваг компанії (англ. FSAs - firm-specific advantages), які є локальними (англ. LB - location-bound), тобто специфічними для її країни або регіону. Коли компанія виходить на міжнародні ринки, створюється ще менша підмножина переваг, які є нелокальними (англ. NLB - non-location-bound), тобто вони можуть бути передані через кордони.

Також при огляді теоретичних підходів варто актуалізувати окремі аспекти чинники конкурентоспроможності на міжнародних ринках, які виникли у відповідь на виклики цифрової трансформації, глобальних криз, зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та зміни споживчої поведінки. Ці доробки ще не оформлені в окрему концептуальну школу, однак вони містять вагомий евристичний потенціал і вже активно впливають на стратегічне управління підприємствами у міжнародному контексті. Їхня спільна риса полягає в акценті на системне поєднання інноваційних технологій, адаптивності та стійкості як ключових джерел конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Так, Бабаєв Ф. та Балаяєва Т. [8] у своєму дослідженні підкреслюють, що підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема на міжнародних ринках, значною мірою зумовлене впровадженням технологічних інновацій, підвищенням гнучкості виробничих процесів та оптимізацією логістики. Автори акцентують увагу на здатності підприємств швидко адаптуватися до зовнішніх змін, включаючи коливання попиту, зміни в регуляторному полі та порушення глобальних ланцюгів постачання. Такий підхід має очевидну спорідненість із концепцією динамічних спроможностей, однак фокусує увагу на конкретних управлінських інструментах та технологічних рішеннях.

У дослідженні Даленогаре Л., Бенітеса Г., Аяли Н. та Франка А. [28] розглянуто феномен «Ланцюга постачання 4.0» (англ. Supply Chain 4.0), який базується на інтеграції цифрових технологій, таких як аналітика великих даних (англ. Big Data Analytics), Інтернет речей (англ. Internet of Things), хмарні рішення та автоматизація. Згідно з висновками авторів, використання цих інструментів сприяє підвищенню ефективності, прозорості та швидкості реагування у глобальному бізнес-середовищі. Водночас, дослідники вказують на суттєві бар'єри впровадження — зокрема, високі витрати на стартові інвестиції, потребу в організаційній трансформації та опір з боку персоналу. Цей підхід доповнює класичні уявлення про конкурентоспроможність, надаючи нову інтерпретацію чинникам гнучкості та операційної досконалості.

Суттєвим є внесок дослідження компанії Deloitte [77], яке вказує на зростання значущості стійкості як стратегії конкурентного позиціонування. Згідно з аналітикою, компанії FMCG-сектора, які інтегрували елементи стійкості у свої бізнес-моделі, виявилися здатними ефективніше реагувати на виклики пандемії COVID-19 та зберігати стабільність у турбулентному середовищі. Таким чином, стійкість розглядається вже не як реактивний механізм, а як проактивна стратегія, що дозволяє зберігати довгострокову цінність і підтримувати ринкові позиції.

Цю ідею продовжує звіт McKinsey & Company [59], у якому запропоновано концепцію «подвійної стратегії» (англ. Dual Agenda) — одночасної реакції на зовнішні виклики та трансформації внутрішніх бізнес-моделей. Автори звертають увагу на те, що у сучасних умовах глобальної невизначеності (англ. Global Uncertainty) недостатньо лише підвищувати операційну ефективність — необхідно здійснювати глибокі трансформаційні зрушення у стратегічному управлінні, включаючи оновлення організаційної культури, цифровізацію та переосмислення взаємодії зі споживачем.

Важливі результати також надає дослідження С. Бега та співавт. [9], де аналітика великих даних (англ. Big Data Analytics) розглядається як інструмент досягнення операційної досконалості (англ. Operational Excellence).

Застосування таких підходів дозволяє компаніям не лише глибше розуміти поведінку споживачів, а й ефективно планувати поставки, оптимізувати витрати та підвищувати адаптивність у реальному часі. Цей підхід частково продовжує ресурсну парадигму, розширюючи її новими формами нематеріальних активів, таких як дані та цифрова інфраструктура.

Узагальнюючи, можна констатувати, що в сучасній економічній літературі спостерігається перехід до нової хвилі теоретичних підходів до розуміння міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Ці підходи не заперечують, а розвивають класичні теорії (позиційні, ресурсні, інституційні тощо), трансформуючи їх у відповідь на реалії цифрової економіки та глобальної турбулентності. Їх відмінною рисою є прагнення до цілісної інтеграції технологічних рішень, стратегічної стійкості та адаптивного управління, що формує підґрунтя для довгострокових конкурентних переваг у міжнародному бізнесі.

Отже, в межах підпункту було здійснено всебічний теоретичний аналіз поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємств. На основі опрацювання широкого кола джерел сформульовано авторське визначення цього поняття, яке інтегрує підходи провідних вітчизняних та іноземних науковців. Запропонована систематизація теоретичних підходів дозволила виявити ключові напрями дослідження, а також виокремити внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності в умовах глобального середовища. Окрему увагу приділено новітнім науковим доробкам, які акцентують на ролі цифровізації, адаптивності та стійкості як критичних чинників сучасної конкуренції.

1.2. Особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості

Харчова промисловість займає одне з ключових місць у глобальній економіці, забезпечуючи як продовольчу безпеку, так і сталий розвиток аграрного сектора в багатьох країнах світу. Згідно з прогнозом FAO–OECD [63], до 2030 року очікується зростання світового попиту на продовольчі товари на 15% порівняно з 2020 роком, що зумовлюється насамперед зростанням населення в країнах, що розвиваються, та урбанізацією. Водночас підвищується тиск на ресурси, збільшується роль сталих технологій виробництва та посилюється значення ефективних логістичних рішень у ланцюгах постачання.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості формується під впливом численних специфічних факторів, притаманних саме цій галузі. Ринок харчових продуктів є одним із найбільш фрагментованих і регульованих серед усіх секторів споживчих товарів, що обумовлює унікальні виклики та можливості для підприємств, які прагнуть розвиватися на міжнародному рівні.

Нижче наведено систематизацію особливостей міжнародного ринку харчової промисловості.

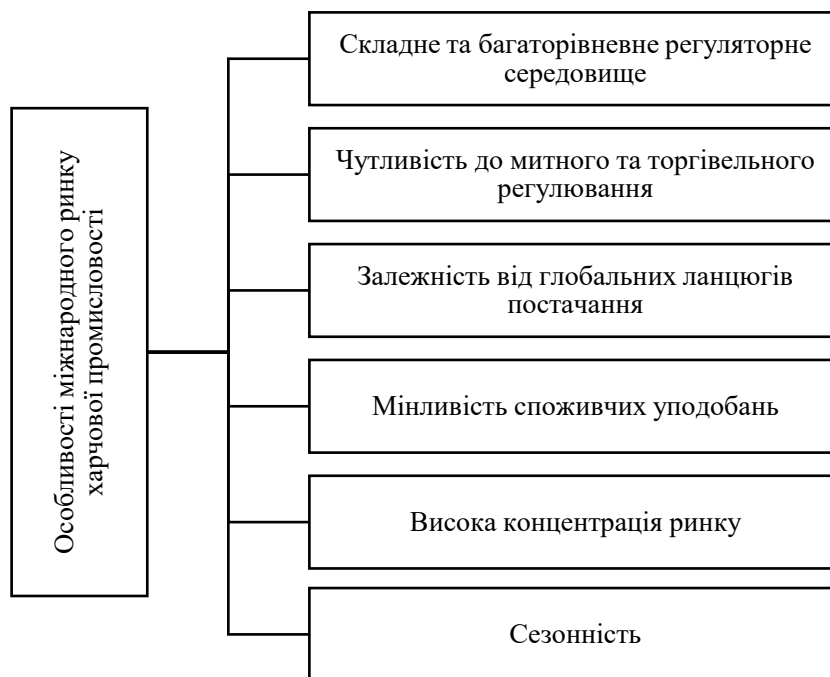


Рис. 1.2 Особливості міжнародного ринку харчової промисловості

Джерело: складено автором за [25], [15], [29], [38], [47], [51], [56], [68], [88], [94].

Харчова промисловість, яка функціонує на міжнародному рівні, відзначається винятковою складністю нормативно-правового поля. Кожна юрисдикція висуває власні вимоги до безпеки, складу, маркування, упаковки, умов зберігання та транспортування продуктів харчування. Ці вимоги не лише різняться між собою, а й мають тенденцію до постійного оновлення, що створює значні виклики для компаній, які працюють на кількох ринках одночасно.

Згідно з висновками Трайлла і Да Сілви, навіть усередині Європейського Союзу, який має уніфіковану торгову політику, зберігається регуляторна мозаїка у сфері харчових стандартів, що суттєво впливає на експортну здатність компаній, особливо малих і середніх [88]. Наприклад, те, що в одній країні кваліфікується як "органічне", в іншій може потребувати додаткової сертифікації чи маркування.

На цьому тлі стратегічно важливою управлінською практикою стає створення спеціалізованих департаментів з регуляторної відповідності. Як вказують Бабаєв і Балаєва, транснаціональні компанії, які працюють у харчовій

галузі, формують окремі функціональні одиниці, що відповідають за постійний моніторинг змін у законодавстві, адаптацію продукції до місцевих вимог та організацію необхідної сертифікації [8].

Лукевська підтверджує, що здатність ефективно адаптуватися до змін у регуляторному середовищі перетворилася на одну з ключових ознак конкурентного потенціалу підприємств у харчовій сфері, особливо у країнах, що інтегруються до глобальних ринків [56]. Зі свого боку, Девіс та співавт. звертають увагу на те, що управління регуляторними ризиками передбачає не лише реагування на чинні норми, а й проактивну участь у формуванні політик — через участь у галузевих асоціаціях, стандартизаційних органах, партнерство з локальними експертами та державно-приватними структурами [29].

Вітчизняні дослідники також звертають увагу на критичну важливість управління нормативно-правовими ризиками. Зокрема, Гончар М.Ф., Грибик І.І. та Комаровський В.І. вказують на необхідність формування інтегрованої системи управління якістю продукції у відповідності до міжнародних стандартів, що дозволяє зменшити ризики невідповідності та підвищити конкурентну позицію компаній на зовнішніх ринках [93].

Таким чином, адаптація до складного та багаторівневого регуляторного середовища не є лише технічним завданням відповідності законодавству. Це — стратегічний напрям управління, який формує передумови для сталого присутності на іноземних ринках, мінімізує ризики правових санкцій і відкриває шлях до використання «сертифікаційної» переваги у маркетингових і партнерських комунікаціях.

Міжнародна торгівля продукцією харчової промисловості має високу залежність від митної та торговельної політики країн-експортерів та імпортерів. Особливо чутливими виявляються позиції, що входять до переліку стратегічно важливих або регульованих категорій продовольства, які часто стають об'єктом тарифного і нетарифного регулювання — через мита, квоти, технічні бар'єри, санітарні та фітосанітарні заходи.

У дослідженні Трайлла та Да Сілви зазначено, що митне регулювання є важливим інструментом державної політики, який безпосередньо впливає на структуру конкурентного середовища. У випадку ЄС, навіть при спільній політиці щодо імпорту, зберігається гнучкість у внутрішньому регулюванні, що створює асиметрії у доступі до ринку [88].

Управлінські стратегії великих міжнародних компаній передбачають активне управління торговельними бар'єрами через кілька напрямів: створення локалізованих виробничих потужностей (тобто інвестування в країни-імпортери, щоб обійти тарифні бар'єри), укладання довгострокових контрактів з логістичними операторами, та забезпечення гнучкості в каналах дистрибуції. Як відзначає Лукевська, митна політика є важливою змінною при виборі цільових ринків — компанії дедалі частіше інтегрують митно-торговельний аналіз у загальну стратегію конкурентного позиціонування [56].

Додатково, в умовах зростання геоекономічної напруги, торговельні обмеження стають більш непередбачуваними. Це вимагає від компаній активної участі у формуванні нормативного середовища — через галузеві асоціації, міжнародні торговельні форуми та проєкти державно-приватного партнерства. Наприклад, у звіті OECD відзначено, що міжнародні харчові компанії все частіше переходять до формування внутрішніх центрів торговельного аналізу, які моніторять політичні ризики, прогнозують зміни у регулюванні та адаптують маршрути постачання у режимі реального часу [31].

Таким чином, чутливість до митного та торговельного регулювання формує окремий блок управлінської діяльності, що вимагає тісної інтеграції юридичних, логістичних та стратегічних функцій підприємства.

Харчова промисловість є однією з найбільш інтегрованих у глобальні ланцюги створення вартості. Це зумовлено не лише великою географічною розпорошеністю сировинних джерел і виробничих потужностей, а й високими вимогами до логістичної точності, збереження якості продуктів та дотримання строків постачання. На думку Бега С. та колективу авторів, така складність постачання робить галузь особливо чутливою до будь-яких порушень у

глобальній логістиці, включаючи перебої на митниці, блокади портів, пандемії, політичну нестабільність тощо [8].

Дослідники Камбле, Гунасекерана та ін. підкреслюють, що зростаюча нестабільність зовнішнього середовища стимулює провідні компанії харчового сектору до диверсифікації джерел постачання, регіоналізації виробничих кластерів і створення додаткових резервів на критичних ділянках ланцюга [47]. Таким чином, управління ланцюгами постачання у сучасному контексті переходить від традиційної моделі оптимізації витрат до моделі забезпечення стійкості (англ. supply chain resilience).

Зокрема, згідно з доповіддю Resilience in the FMCG & Retail Sector від компанії Deloitte, основним стратегічним пріоритетом стає побудова гнучких та адаптивних ланцюгів постачання, що здатні швидко реагувати на зміни в регуляторному середовищі або логістичних умовах. Компанії впроваджують багаторівневу систему ризик-менеджменту, що включає постійний моніторинг ризиків, попередження збоїв, а також використання цифрових платформ для забезпечення прозорості у взаємодії з постачальниками [77].

Крім того, зростає роль локальних постачальників у загальній структурі ланцюгів — така тенденція відображає прагнення до зниження логістичних витрат, а також зміцнення соціальної ліцензії компаній у приймаючих країнах. Це, у свою чергу, змінює підходи до стратегічного планування закупівель і формування довгострокових контрактів.

Таким чином, залежність харчової промисловості від глобальних ланцюгів постачання змушує компанії інвестувати у підвищення стійкості та адаптивності своїх логістичних систем, що стає критичним фактором забезпечення конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

Міжнародний ринок харчової продукції дедалі більше характеризується динамізмом у поведінці споживачів. Трансформація споживчих уподобань зумовлена низкою факторів — зростанням рівня обізнаності щодо здорового харчування, екологічною свідомістю, впливом соціальних мереж, а також поширенням цифрових каналів комунікації. На цьому акцентують увагу

Борселліно В., Каліджі С.А. та Шімменті Е., які зазначають, що попит у секторах харчової промисловості все частіше зосереджується на натуральній, органічній, екологічно сертифікованій і функціональній продукції [15].

Автори Агарвал Х. і Махешвар Н. досліджують приклад змін споживчих трендів у пивній індустрії, звертаючи увагу на те, що сучасний споживач не лише орієнтується на якість і смак, а й очікує від брендів соціально відповідальної поведінки, інноваційності у продуктах, емоційної залученості та персоналізованого досвіду [1]. Така ситуація вимагає від компаній постійної адаптації не лише рецептур та упаковки, а й усього маркетингового комплексу, включаючи комунікації, канали збуту та цифрову присутність.

Звіт Global Beverage Trends 2023 від компанії Finlays також підкреслює зростаючий попит на так звані «better-for-you» продукти — напої зі зниженим вмістом цукру, підвищеним вмістом вітамінів, пробіотиків або інших функціональних інгредієнтів [351.1.35]. Це зумовлює необхідність швидкого реагування з боку виробників і постачальників, впровадження гнучких виробничих процесів та інновацій у продуктовій лінійці.

Крім того, дослідники Девіс Б., Локвуд А., Олкотт П. і Пантелідіс І.С. у своїй праці вказують на підвищене значення споживацького досвіду (англ. customer experience) у харчовій галузі — зокрема, йдеться про автентичність бренду, прозорість походження інгредієнтів та адаптацію до культурного контексту в різних країнах [29].

Важливим інструментом управління конкурентоспроможністю у контексті мінливих споживчих уподобань є концепція Управління ростом доходів (англ. Revenue Growth Management, далі - RGM) — системний підхід до керування зростанням доходів шляхом інтеграції цінової архітектури, портфельного менеджменту, дистрибуційної ефективності та клієнтських стратегій. Як зазначено у дослідженні McKinsey & Company, ефективне застосування дозволяє компаніям досягати зростання доходів навіть в умовах цінового тиску та нестабільного попиту [70]. Зокрема, інструменти RGM дозволяють швидко

адаптувати пропозицію до змін у поведінці споживачів, удосконалити промоційні програми та оптимізувати цінову еластичність по сегментах.

Таким чином, управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах мінливості споживчого попиту вимагає від компаній постійного моніторингу ринкових тенденцій, готовності до швидких змін у продуктовому портфелі, а також інтенсивної роботи з брендом на глобальному й локальному рівнях.

Однією з ключових структурних характеристик міжнародного ринку харчової промисловості є його висока концентрація. Значна частка глобального виробництва і дистрибуції контролюється обмеженим колом великих транснаціональних корпорацій, що створює умови олігополістичної конкуренції. Це суттєво впливає на бар'єри входу для нових учасників ринку, особливо малого та середнього бізнесу, а також знижує ступінь цінової конкуренції на певних сегментах ринку.

Згідно з аналітичними спостереженнями Гарсії Мартінес М. та Лаццаротті В. домінування транснаціональних корпорацій дозволяє їм формувати галузеві стандарти, встановлювати ціни, диктувати умови постачальникам і навіть впливати на політику сталого розвитку в галузі [39]. Така ситуація зумовлює необхідність стратегічної гнучкості з боку менших компаній, які прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості або знайти власну нішу через інновації та регіоналізацію.

У свою чергу, Константінідіс К., Натос Д. і Маттас К. зазначають, що висока концентрація ринку має як позитивні, так і негативні наслідки для конкурентоспроможності: з одного боку, забезпечується стабільність і масштабність операцій, з іншого — це призводить до зниження інноваційної активності у випадку, якщо ринок не зазнає достатнього конкурентного тиску [47].

Проблематика доступу малих і середніх компаній до міжнародних ринків у галузі харчової промисловості також відображена у роботі Моргоса О.О. та Войтка С.В., які вказують на бар'єри входу, сформовані великою ринковою

концентрацією, та пропонують інструменти нішевого позиціонування для підвищення конкурентоспроможності [98].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю на ринку з високим рівнем концентрації потребує від компаній глибокого розуміння глобальної структури галузі, побудови стратегічних альянсів, а також чітко окресленої ринкової позиції — або через масштаб, або через унікальну ціннісну пропозицію.

Харчова промисловість, особливо в сегментах, пов'язаних із первинною сировиною, тісно прив'язана до циклічних, сезонних та агрокліматичних чинників. Це формує специфіку управління міжнародною конкурентоспроможністю, адже компанії змушені враховувати коливання врожайності, кліматичні умови, агрополітичні ризики та нестабільність сировинних цін. Такі чинники не лише впливають на виробничу стабільність, але й на ціноутворення, логістику, строки реалізації продукції та довгострокове планування.

На думку Лукевської К., аграрна залежність та сезонність вимагають формування гнучких бізнес-моделей і використання стратегій адаптивного постачання, особливо в умовах кліматичних змін, які загострюють проблеми прогнозування виробничих обсягів і якості сировини [57]. Крім того, коливання вартості базових ресурсів, зокрема зерна, цукру, молока та фруктів, безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємств, знижуючи передбачуваність витрат.

Дресслер М. та Пауновіч І., досліджуючи стійкі бізнес-моделі у виноробній промисловості, підкреслюють, що сезонна залежність потребує специфічного підходу до стратегічного управління: від побудови диверсифікованих продуктових портфелів до формування стабілізаційних фондів на випадок поганих урожаїв [30].

Також аналітики OECD-FAO Agricultural Outlook акцентують на тому, що навіть великі гравці ринку змушені враховувати довготривалі аграрні цикли, а зміни в глобальному кліматі — включаючи посухи, повені, зміщення аграрних

зон — уже чинять істотний тиск на міжнародну агропродовольчу торгівлю та конкурентні позиції компаній [63].

Відповідно, ефективне управління міжнародною конкурентоспроможністю у таких умовах передбачає створення стійких ланцюгів постачання, страхування аграрних ризиків, впровадження інструментів управління кліматичними ризиками та постійну адаптацію бізнес-моделей до змін зовнішнього середовища.

Описані практики управління міжнародною конкурентоспроможністю у харчовій промисловості свідчать про багатовекторність підходів, обумовлену специфікою галузі та динамікою зовнішнього середовища. Компанії змушені постійно адаптовуватися до складного регуляторного поля, митних обмежень, логістичних викликів та мінливих споживчих переваг, що формує потребу в системному стратегічному підході. Впровадження таких інструментів як Управління ростом доходів, управління якістю, гнучкі логістичні моделі та адаптовані маркетингові стратегії забезпечує ефективну відповідь на глобальні виклики.

1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках

У сучасному глобальному середовищі, яке характеризується зростаючою конкуренцією, динамічністю попиту, технологічними змінами та зростанням споживчих очікувань, питання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості набуває особливої ваги. Проведення такої оцінки дозволяє визначити фактичні позиції підприємства на міжнародному ринку, виявити джерела конкурентних переваг, а також сформулювати стратегії для їх посилення й утримання в умовах зовнішніх викликів.

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Залежно від дослідницької школи та

предметного фокусу, автори пропонують різноманітні методи – від кількісних аналітичних моделей до якісних евристичних підходів. Відповідні класифікації зустрічаються у роботах таких авторів, як Лукевська К.М. [56; 57], Чикан А. [26], Дреслер М. [30], Тарнавська Н.П. [108], Кваско А.В. [95], Щурко У. В. [109], Сиудек Т. та Завойська А. [82].

Сучасні методологічні підходи відображають міждисциплінарність дослідження міжнародної конкурентоспроможності та враховують особливості функціонування харчової промисловості, яка поєднує жорстке регуляторне середовище, інтенсивну ресурсозалежність і необхідність дотримання високих стандартів якості.

Далі ми розглянемо узагальнено основні підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній харчової промисловості, систематизовані за низкою класифікаційних ознак, з урахуванням сучасних теоретичних і прикладних напрацювань.

У таблиці нижче наведено класифікацію методологічних підходів за способом оцінювання та представлення результатів.

Таблиця 1.3

Класифікація методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках за способом оцінювання та представлення результатів

Ознака класифікації	Методи
<i>За способом оцінювання</i>	
Кількісні	Диференційований метод, DEA-аналіз, інтегральний метод, метод балів, метод різниць
Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, сценарний аналіз
<i>За формою представлення результатів</i>	
Матричні	Матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця стратегічних карт

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ 1.3

1	2
Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, концепції конкурентоспроможності продукції, індекс конкурентоспроможності
Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [26], [30], [55], [82], [95], [86]

Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності поділяються на кількісні та якісні, залежно від характеру вихідних даних, способу їх аналізу та форми представлення результатів [95; 86].

Кількісні методи використовують числові показники та забезпечують об'єктивність оцінки. До них належать такі:

- DEA-аналіз (Data Envelopment Analysis) – оцінює ефективність підприємств за множиною вхідних і вихідних показників [26];
- Інтегральний метод, метод балів, метод різниць – дозволяють узагальнити конкурентоспроможність у вигляді комплексного показника або оцінки відхилення від еталону [82; 95].

Якісні методи застосовуються для оцінки складноформалізованих чинників, таких як бренд, імідж, управлінська культура. До них належать SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, сценарний аналіз, які дозволяють сформулювати стратегічне бачення та врахувати вплив зовнішнього середовища [95; 86].

Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє забезпечити комплексний і гнучкий підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Методи цієї групи відрізняються способом візуалізації або структурування результатів оцінки. Вони впливають на зручність інтерпретації даних та прийняття управлінських рішень [92; 82].

Матричні методи забезпечують наочне стратегічне позиціонування підприємства у вибраних координатах. До них належать матриця БКГ, McKinsey,

Shell/DPM, Ансоффа, стратегічні карти, які дозволяють визначити місце компанії на ринку, життєвий цикл продукту або стратегічну зону розвитку [30; 82].

Індексні (аналітичні) методи подають результат оцінки у вигляді зведеного показника, а саме інтегральні методи, індекс конкурентоспроможності, FCI, GCI, RCA – дозволяють проводити порівняльний аналіз підприємств, галузей або країн [26; 57; 82].

Графічні методи візуалізують результати за кількома параметрами одночасно: радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів – дають змогу порівняти сильні й слабкі сторони компанії у зручному форматі [95].

Такі методи особливо корисні для візуального аналізу, презентацій та стратегічного планування.

Таблиця 1.4

Класифікація методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках за показниками і змінними

Ознака класифікації	Методи
<i>За показниками і змінними, що використовують під час аналізу</i>	
Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, моделі Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг, метод експертних оцінок
Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
Методи, що характеризують операційні та виробничі спроможності	Оцінка звичайних та динамічних спроможностей, операційні KPI (якість, вартість, адаптивність), метод експертних оцінок

Джерело: складено автором на основі [26], [30], [55], [82], [95], [86]

За показниками і змінними, що використовуються під час аналізу методи класифікуються залежно від того, які саме аспекти діяльності підприємства вони оцінюють. Такий підхід дозволяє не лише здійснювати фрагментарний аналіз окремих функціональних блоків, але й будувати інтегральну модель конкурентоспроможності, спираючись на внутрішні та зовнішні чинники [95; 79].

1. Методи, що характеризують ринкові позиції. Ця група методів використовується для аналізу конкурентного середовища, ринкової частки, привабливості продуктового портфеля та позиціонування компанії. До неї належать:

- Модель п'яти сил Портера, яка дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі, силу постачальників і споживачів, загрозу нових гравців і товарів-замінників [30];
- Матриця БКГ – відображає динаміку розвитку товарних груп за двома критеріями: зростання ринку та частка на ньому;
- Матриця McKinsey, Shell/DPM – враховують ширше коло факторів, включно зі стратегічною привабливістю галузі та конкурентною позицією;
- Метод PIMS – аналізує залежність між характеристиками бізнесу (наприклад, якість продукції, вертикальна інтеграція, ринкова частка) та його прибутковістю [105].

Ці методи особливо актуальні при оцінці зовнішнього середовища, стратегічного позиціонування та виборі цільових ринків.

2. Методи, що характеризують рівень менеджменту. Ці методи спрямовані на оцінювання якісних характеристик управління, організаційної компетентності та стратегічного бачення. Сюди входять такі:

- Метод LOTS – дає змогу оцінити системність управління, рівень адаптивності, командну взаємодію;

- Карти стратегічних груп – візуалізують конкурентів за ключовими стратегічними характеристиками (наприклад, цінова стратегія, географічне охоплення);
- Бенчмаркінг – метод порівняння з найкращими практиками (best practices) у галузі;
- Експертна оцінка та ситуаційний аналіз, які дозволяють швидко діагностувати проблемні зони управління та рівень стратегічної відповідності [105].

Застосування цих методів є доцільним у випадках, коли підприємство прагне покращити систему управління, організаційну культуру та гнучкість управлінських рішень.

3. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність. Ці методи базуються на аналізі фінансової звітності, ключових фінансових показників та прогнозних моделей. Серед них є такі:

- Фінансово-економічний аналіз – охоплює оцінку рентабельності, ліквідності, оборотності активів тощо;
- Прогнозування фінансового стану – застосовується для оцінки ризиків неплатоспроможності або дефіциту капіталу;
- Оцінка рентабельності окремих напрямів діяльності – важлива для обґрунтування портфельних стратегій і визначення пріоритетів розвитку [94].

Ці методи слугують базою для прийняття інвестиційних рішень, оптимізації витрат та оцінки фінансової стабільності підприємства.

Методи, що характеризують операційні та виробничі спроможності. Ця група орієнтована на внутрішні процеси та операційну ефективність. Ключовими методами є:

- Оцінка звичайних спроможностей (англ. ordinary capabilities) – дає змогу проаналізувати здатність підприємства стабільно виконувати стандартні функції (виробництво, логістика, обслуговування) [67];

- Оцінка динамічних спроможностей (англ. *dynamic capabilities*) – відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, змінювати структуру ресурсів [67];
- Операційні KPI – включають показники якості, собівартості, продуктивності, гнучкості, що дозволяють оцінити конкурентну спроможність процесного рівня [26].

Ці методи особливо важливі в умовах високої ресурсорієнтованості та необхідності оперативної адаптації, що характерно для харчової промисловості.

За типом ресурсів та потенціалу методи поділяються залежно від того, які види ресурсів оцінюються: матеріальні чи нематеріальні. Такий поділ відповідає підходам ресурсної теорії підприємства, згідно з якою конкурентоспроможність визначається якістю та унікальністю наявних ресурсів [56].

Таблиця 1.5

Класифікація методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках за типом ресурсів та потенціалу

Ознака класифікації	Методи
<i>За типом ресурсів та потенціалу</i>	
Матеріальні ресурси	Оцінка виробничих потужностей, логістики, фінансів, інфраструктури
Нематеріальні ресурси	Імідж, бренд, інноваційність, стійкі партнерства, людський капітал, адаптивність, метод експертних оцінок

Джерело: складено автором на основі [26], [30], [55], [67], [82], [95], [86], [92]

Оцінка матеріальних ресурсів спрямована на кількісний аналіз фізичних активів підприємства, що мають безпосередній вплив на виробничу та логістичну спроможність. Сюди входять такі:

- Оцінка виробничих потужностей – дає уявлення про обсяги випуску продукції;

- Логістична ефективність – охоплює швидкість та надійність постачання;
- Фінансова база – оцінка доступності капіталу, інвестицій, структури активів;
- Інфраструктура – аналіз технічного стану обладнання, ІТ-систем, складів тощо [92].

Ці методи особливо актуальні для капіталомістких сегментів харчової промисловості, де фізичні ресурси напряму впливають на обсяг, якість і собівартість продукції.

Нематеріальні ресурси враховують важкоформалізовані активи, які часто мають вирішальне значення для довгострокової конкурентної переваги. До них належать:

- Бренд, імідж, репутація – визначають сприйняття компанії споживачами й партнерами;
- Інноваційність – здатність генерувати та впроваджувати нові продукти, процеси, технології;
- Стійкі партнерства – ефективність співпраці з постачальниками, дистриб'юторами, мережами;
- Людський капітал – професіоналізм, компетенції персоналу, лояльність;
- Адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [56].

Як показують дослідження Лукевська К. [56; 57], саме нематеріальні активи є ключовим драйвером міжнародної конкурентоспроможності агропродовольчих компаній, особливо в умовах інноваційного розвитку та глобалізації.

Поєднання оцінки матеріальних і нематеріальних ресурсів дозволяє отримати повну картину потенціалу підприємства. Якщо перші забезпечують операційну основу, то другі – стратегічну стійкість і гнучкість у міжнародному середовищі.

Наступний підхід до класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності базується на глибині та комплексності аналізу. Виділяють спеціальні та комплексні методи, які відрізняються широтою охоплення показників, залучених до оцінювання.

Таблиця 1.5

Класифікація методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках за бізнес-функціями та за рівнем ухвалення рішень

Ознака класифікації	Методи
<i>За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства</i>	
Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи, якість продукції, інноваційність, HR-компетенції, стратегії сталого розвитку тощо, анкетування
Комплексні	Індекси, інтегральні методи, метод балів, багатофакторні моделі, збалансовані системи показників
<i>За рівнем ухвалення рішення</i>	
Стратегічні	Модель БКГ, метод McKinsey, моделі Shell/DPM тощо
Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, концепції конкурентоспроможності продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [26], [30], [55], [67], [82], [95], [86], [92], [105]

Спеціальні методи орієнтовані на оцінку окремих складових конкурентоспроможності – наприклад, якості продукції, інноваційності, рівня персоналу (HR-компетенцій), окремих стратегічних показників. До цієї групи також належать матричні методи, які зазвичай охоплюють обмежену кількість критеріїв, але надають чітке стратегічне позиціонування. Такі методи є ефективними в умовах, коли потрібно швидко оцінити конкретну сферу діяльності підприємства або ухвалити рішення у межах однієї функціональної зони [92; 105].

Комплексні методи, натомість, передбачають багатовимірний підхід і охоплюють широку сукупність як кількісних, так і якісних показників. Серед них

– інтегральні моделі, метод балів, індексні оцінки конкурентоспроможності, багатфакторні моделі та збалансовані системи показників (BSC). Вони дають змогу не лише встановити загальний рівень конкурентоспроможності, а й виявити взаємозв'язки між окремими елементами функціонування підприємства, що особливо важливо в умовах багатокомпонентного міжнародного середовища [79; 26].

Застосування спеціальних методів є доцільним для моніторингу окремих сфер діяльності, тоді як комплексні методи слугують основою для стратегічного планування, побудови інтегрованих аналітичних систем і формування довгострокових конкурентних переваг. Вибір підходу залежить від мети дослідження, доступності даних та рівня деталізації, необхідного для ухвалення управлінських рішень.

За рівнем ухвалення рішення методи класифікуються залежно від того, на якому управлінському рівні підприємство застосовує результати оцінки конкурентоспроможності — стратегічному чи тактичному. Такий поділ є важливим для узгодження цілей аналізу з рівнем ухвалення рішень та їх часовим горизонтом.

До стратегічних методів відносять ті, що орієнтовані на довгостроковий розвиток компанії, визначення її ринкової позиції, формування конкурентних переваг і вибір оптимального напрямку зростання. Вони застосовуються для побудови стратегій на рівні бізнес-одиниці або всієї корпорації. Прикладами таких методів є моделі БКГ, McKinsey, Shell/DPM, а також методи, що базуються на концепціях сталого розвитку, ресурсному підході, динамічних здібностях [30; 26; 56].

Тактичні методи, своєю чергою, застосовуються на рівні коротко- та середньострокового управління. Їх мета — підтримка операційної ефективності, адаптація до змін ринкової ситуації, оптимізація процесів і ресурсів. Це можуть бути інтегральні методи, метод балів, аналіз конкурентних переваг, самооцінка, методи фінансово-економічного аналізу та інші аналітичні інструменти, що використовуються на рівні функціональних підрозділів [92;105].

Розмежування методів за рівнем ухвалення рішень є необхідним для побудови ефективної аналітичної системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Стратегічні інструменти дозволяють визначати «куди рухатись», а тактичні – «як саме це реалізувати», забезпечуючи таким чином взаємозв'язок між баченням майбутнього і щоденною діяльністю підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості базується на широкому спектрі методів, які класифікуються за різними ознаками – від способу оцінювання до рівня управлінських рішень. Кожна група методів має власні переваги та обмеження, а їх вибір залежить від цілей аналізу, особливостей галузі, доступності даних та масштабу діяльності підприємства. Комплексне поєднання кількісних і якісних, стратегічних і тактичних підходів дозволяє сформувати цілісне уявлення про конкурентну позицію компанії та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень в умовах динамічного міжнародного середовища.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу було проведено всебічне теоретико-методологічне дослідження ключових аспектів управління конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості на міжнародних ринках. Уточнено зміст категорії «міжнародна конкурентоспроможність підприємства», яку запропоновано трактувати як інтегральну здатність компанії досягати та підтримувати довготривалі конкурентні переваги шляхом ефективного використання стратегічних ресурсів, гнучкості, інноваційного потенціалу та адаптації до динамічного міжнародного середовища.

Систематизовано теоретичні підходи до дослідження конкурентоспроможності (позиційний, ресурсний, інституційний, інноваційний, динамічних спроможностей, маркетинговий, системний тощо), що дозволило

виокремити внутрішні та зовнішні фактори впливу. Також розкрито специфіку управління міжнародною конкурентоспроможністю у харчовій промисловості, зокрема залежність від регуляторного середовища, глобальних ланцюгів постачання, концентрації ринку, споживчих трендів і сировинних коливань.

Особливу увагу приділено систематизації методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств — відповідно до способу оцінювання, форми представлення результатів, змісту аналізованих показників, рівня ухвалення управлінських рішень тощо. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне бачення конкурентної позиції підприємства та формувати ефективні управлінські стратегії у глобальному конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

2.1 Тенденції та динаміка розвитку міжнародного ринку пива

Міжнародний ринок харчової промисловості характеризується об'ємністю та різноманітністю представленої продукції. Ринок складається з таких сегментів як продукти харчування, напої, корми для домашніх тварин і тютюнові вироби.

За оцінками The Business Research Company досліджуваний ринок харчових продуктів і напоїв складає 7,5 трлн дол. США у 2023 році. Така динаміка зумовлена сукупністю факторів: зростанням населення та доходів у багатьох країнах, урбанізацією, а також змінами в уподобаннях споживачів (попит на органічні продукти, функціональні напої тощо).

Найбільшим окремим сегментом станом на останні оцінки є м'ясо, птиця та морепродукти – близько 23,8% від загального обсягу харчового ринку [36].

Ринок напоїв є одним із найбільших сегментів у складі харчової промисловості. Він охоплює дві основні категорії продукції: безалкогольні та алкогольні напої. Зокрема, глобальний сегмент безалкогольних напоїв у 20 році становив приблизно 1,2 трлн дол. США [62], а ринок алкогольних напоїв мав вартість понад \$1,7 трлн (у 2022 році – близько \$1,53 трлн) [2]¹. Отже, сумарно ринок напоїв становить, 2.9 трлн дол. США, де 30,8% - безалкогольні, а 69,2% - алкогольні напої. Відповідно доля ринку напоїв у загальному ринку харчової промисловості станом на 2023 складає 38,7%.

Обидва підсегменти – і алкогольний, і безалкогольний – демонструють зростання, хоча темпи цього росту дещо різняться. Безалкогольні напої в останні роки випереджають алкогольні за динамікою, значною мірою завдяки попиту на здоровіші альтернативи та розширенню асортименту (енергетичні напої,

¹ На вказаних ресурсах відсутні значення для 2023 року. Вартість сегментів розраховано оціночно на основі сукупного середньорічного темпу росту, вказаних на відповідних ресурсах

функціональні напої, преміальні соки тощо). Так, за прогнозами Fortune Business Insights, глобальний ринок безалкогольних напоїв зростатиме в середньому на ~8,2% на рік у 2020–2027 рр. [62], натомість алкогольні напої загалом розвиваються повільніше: за даними Allied Market Research, середньорічний приріст світового алкогольного ринку становитиме лише 2,2% у період 2022–2031 років [2]. Інші оцінки виглядають трохи оптимістичніше – наприклад, прогноз Statista близько 5% на рік з 2022 по 2028 роки [3].

Аналогічна тенденція спостерігається за даними Nielsen. Ринок безалкогольних демонструє низхідний тренд зростання у 2 кварталі 2024 року, однак темпи залишаються позитивними за всіма регіонами. Станом на 2 квартал 2024 року ринок безалкогольних напоїв зростав на 2,3%.

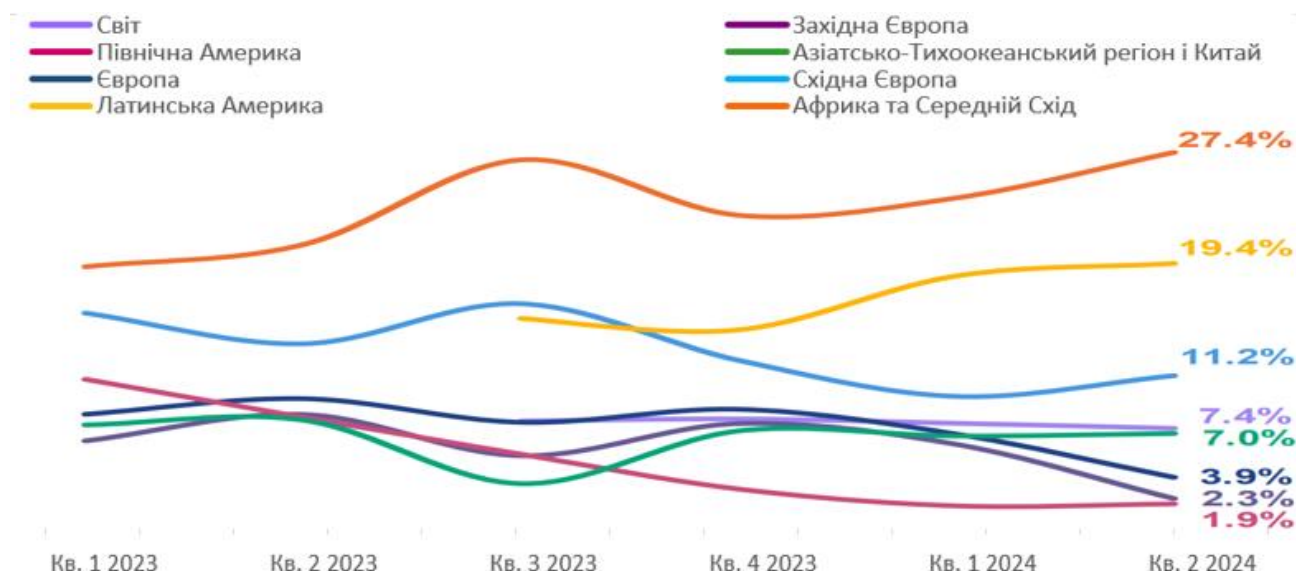


Рис. 2.2. Динаміка росту ринку безалкогольних напоїв у вартості проданої продукції, 2023-2024 рр.

Джерело: [72].

Відповідно до графіку нижче динаміка зростання ринку алкогольних напоїв була мінімальна, а у 2 кварталі 2024 року склали -1,1%. Позитивні тренди спостерігаються лише в країнах Африки та Середнього сходу, де переважають країни, що розвиваються.

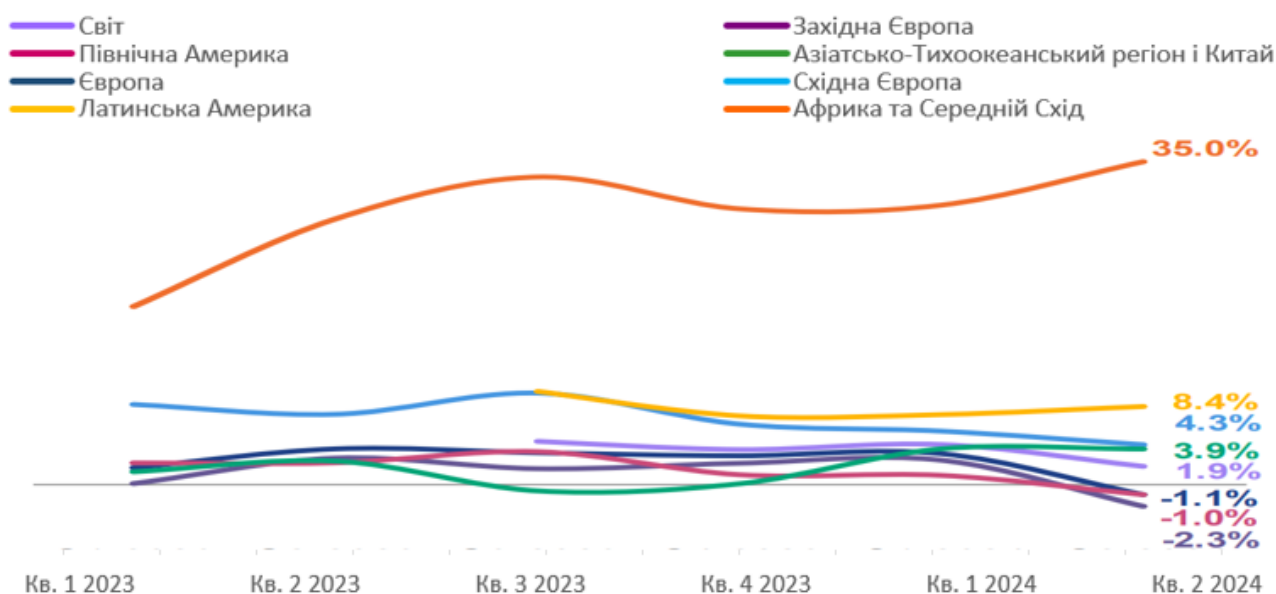


Рис. 2.1. Динаміка росту ринку алкогольних напоїв у вартості проданої продукції, 2023-2024 рр.

Джерело: [72].

Алкогольні напої становлять великий і прибутковий підрозділ світової харчової промисловості та ринку напоїв.

За категорійною структурою світовий ринок алкогольних напоїв поділяється на такі три головні класи продуктів:

- Пиво.
- Вино та виноградні напої.
- Міцні спиртні напої.

Алкогольні напої становлять великий і прибутковий підрозділ світової харчової промисловості та ринку напоїв. За обсягами продажів пиво є найбільшою категорією серед алкогольних напоїв. За останніми доступними оцінками у 2019 році на пиво припадало приблизно 41,7% глобального ринку алкогольних напоїв [36]. На другу позицію за обсягом глобального споживання алкоголю виходять міцні напої, а третю займає вино. Хоча точні частки можуть різнитися за країнами, в середньому пиво утримує світове лідерство у цьому секторі.

Певні регіональні особливості впливають на розподіл категорій: у країнах з традиційно високою культурою споживання вина або міцного алкоголю

(наприклад, Франція, Італія) частка пива нижча, тоді як у пивних державах (Німеччина, Чехія, США, Китай) пиво зберігає велику частку ринку. Загалом же спостерігається вирівнювання структури: з глобалізацією смаків багато країн переймають мікси споживання, і всюди присутні всі три категорії. США вирізняються як один із найбільших одиночних національних ринків алкоголю (всі категорії разом), але за сукупним регіональним споживанням пальму першості нині тримає Азійсько-Тихоокеанський регіон. Саме в Азії останніми роками відбулося стрімке зростання ринку, і нині регіон забезпечує найбільшу частку світового споживання спиртного [2].

Світовий ринок пива – один з ключових компонентів як алкогольної галузі, так і всієї харчової промисловості. На 2023 рік глобальний ринок пива у оцінюється в 821,4 млрд дол. США ²[45], що складає близько 10% загального ринку харчової промисловості та 27,6% - ринку напоїв.

Протягом останніх років ринок перебуває в стагнації: з 2010 по 2022 рік його виробництво зросло лише на 3%, а після пандемії та в середньому за період динаміка дорівнює нулеві.

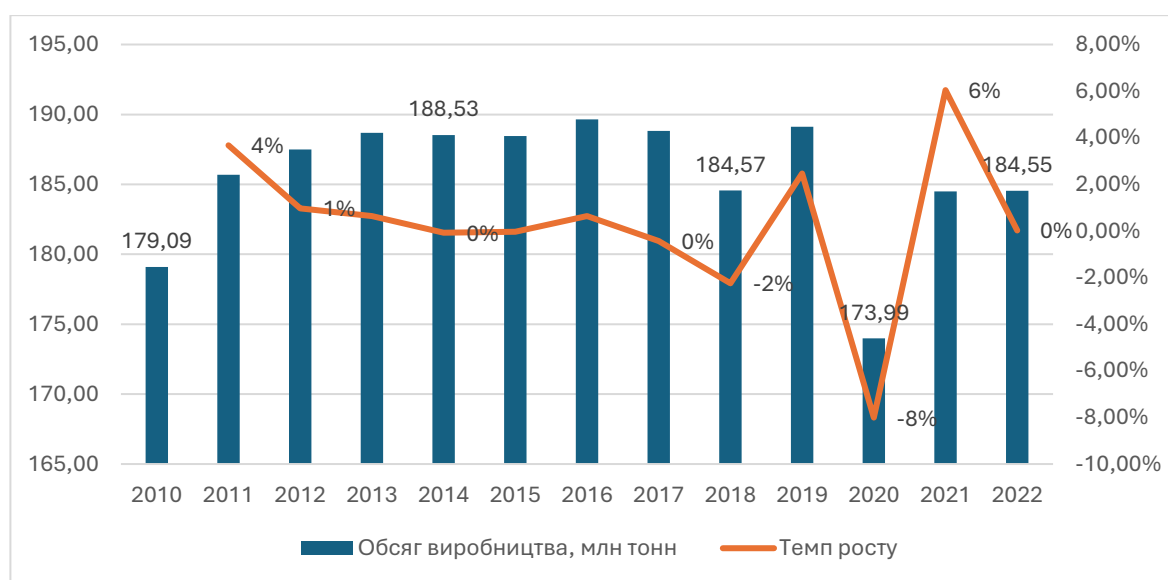


Рис. 2.3. Динаміка світового виробництва пива, 2010-2022 рр., млн тон.

Джерело: складено автором на основі [40].

² За прогнозом зробленим у звіті у 2022 році

На рисунку нижче наведено відповідну структуру ринку станом на 2023 р. Серед міжнародних компаній лідером галузі є компанія «Anheuser-Busch InBev», яка у 2023 році контролювала понад чверть світових продажів пива, «Heineken» посідав друге місце з часткою 12,9%, «China Resources Snow Breweries» посідала третє місце з часткою 5,9%, а «Carlsberg» - четверте із часткою 5,5% [34] або третє серед груп компаній, що мають міжнародний характер, оскільки «China Resources Snow Breweries» переважно оперує у Китаї.

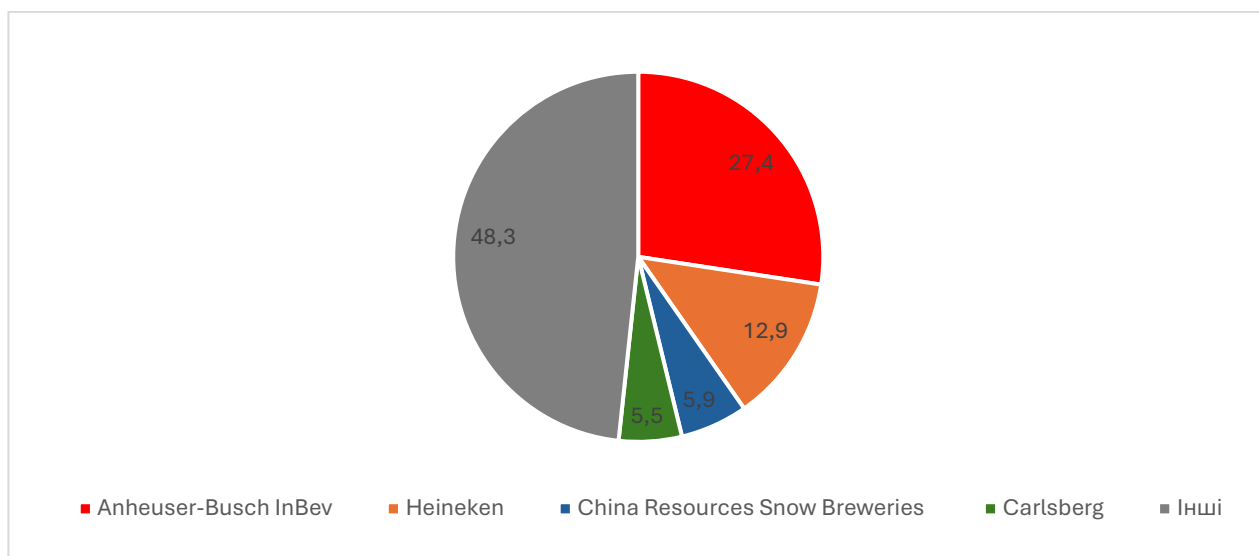


Рис. 2.4. Структура міжнародного ринку пива, 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [13]

Таким чином, міжнародний ринок пива є досить концентрованим. Більше половини ринку складають чотири найбільші компанії. При цьому три з них є міжнародними групами компаній, які сумарно складають 45,8% ринку. Однак, з іншої сторони друга половина ринку є досить роздібною та великою мірою складається з невеликих регіональних та локальних гравців. Таким чином, великою мірою міжнародні виробники пива великою мірою стикаються глобальною конкуренцією з боку таких же міжнародних гравців, а також на кожному конкретному ринку – з боку регіональних та локальних виробників.

Ринкова стагнація та зростання конкуренції створюють додатковий тиск на фінансові результати компаній, змушуючи їх шукати нові можливості для зростання та оптимізації витрат.

Незважаючи на мінливе бізнес-середовище, «Carlsberg» демонструє стійке зростання. Аналіз динаміки чистого доходу та операційного прибутку дозволяє оцінити, наскільки компанія ефективно адаптується до ринкових змін і зберігає конкурентні позиції.

«Carlsberg» демонструє поступове зростання доходу протягом 2020-2024 років. У 2020 році компанія отримала 7,85 млрд дол., а у 2021 році – вже 8,08 млрд дол. (+2,9%). Найвищий приріст зафіксовано у 2022 році, коли чистий дохід зріс на 16,8%, досягнувши 9,44 млрд дол. Це може бути наслідком відновлення після кризи та покращення продажів у ключових ринкових сегментах.

«Carlsberg» демонструє стабільне зростання чистого доходу, який за 2020-2024 роки збільшився на 28,2% (в середньому +6,4% на рік), досягнувши 10,06 млрд дол. Найвищий приріст зафіксовано у 2022 році (+16,8%), після чого темпи сповільнилися. Водночас компанія поступається «Heineken», середнє зростання якого становило +10,9% на рік, та знаходиться на рівні з «Anheuser-Busch InBev», середнє зростання доходу якого склало +6,3% на рік, хоча на значно вищій базі.

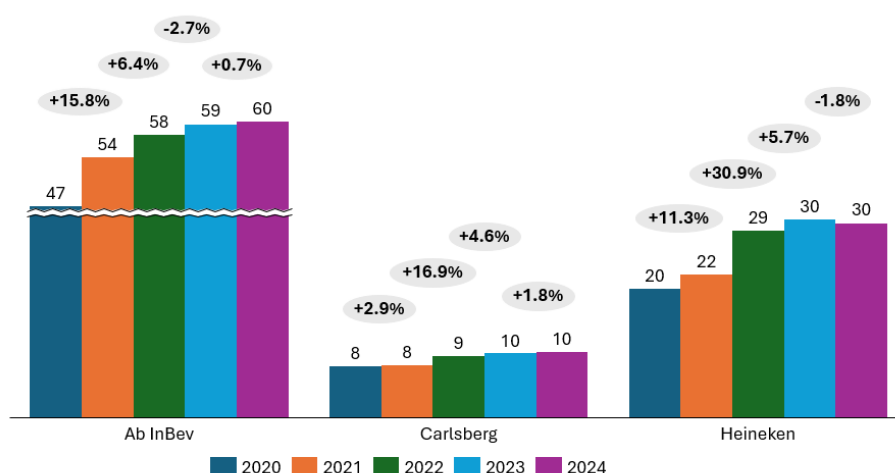


Рис. 2.5. Динаміка доходу серед лідерів ринку пива, 2020-2024 рр., млрд. євро.

Джерело: складено автором на основі [4-7], [19-23].

Операційний прибуток «Carlsberg» зріс на 17,7% за п'ять років (в середньому +4,2% на рік), однак його динаміка була нестабільною: після пікового показника у 2022 році прибутковість знизилася у 2023 році та лише частково відновилася у 2024 році. «Heineken» демонстрував вищі темпи зростання, тоді як «AB InBev» збільшив операційний прибуток на 26% (в середньому +5,9% на рік), випереджаючи «Carlsberg» за динамікою.

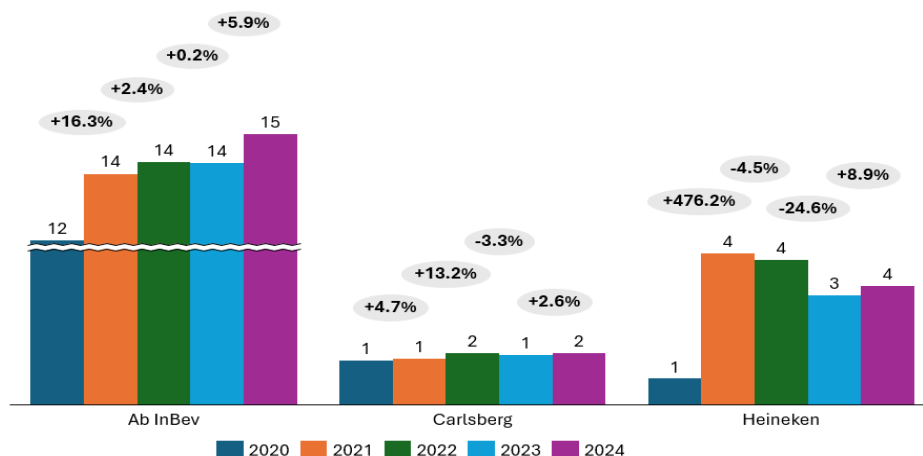


Рис. 2.6 Динаміка операційного прибутку серед лідерів ринку пива, 2020-2024 рр., млрд. євро.

Джерело: складено автором на основі [4-7], [19-23]

Таким чином, хоча «Carlsberg» демонструє стабільне зростання, компанія поступається «Heineken» за темпами приросту, а «AB InBev» зберігає перевагу як у масштабах бізнесу, так і в операційній ефективності. Водночас, враховуючи кон'юнктуру ринку та загострення конкуренції, такі результати свідчать про стійкість компанії та її здатність адаптуватися до змін.

Серед основних тенденцій на ринку є скорочення споживання алкоголю серед молоді. Поколінні зрушення, що спостерігаються останніми роками, призвели до скорочення споживання алкоголю серед молоді. Дослідження Gallup показало, що лише 62% молодих американців (18-34 років) вживають алкоголь, тоді як у 2002 році цей показник складав 72% [37].

Зі зростанням безалкогольних альтернатив, у світі спостерігається крафтова революція – вибуховий розвиток сегменту ремісничого, крафтового

пива. а оцінками, глобальний ринок крафтового пива у 2020 році становив близько \$95,2 млрд і прогнозується, що до 2028 року він зросте більш ніж удвічі – до 210,8 млрд дол. США. Це відповідає дуже високому середньорічному темпу росту ~10,8%. Маленькі browарні та незалежні виробники пропонують унікальні смаки і стилі, кидаючи виклик домінуванню мас-маркет брендів. плеск популярності крафту свідчить про те, що споживачі шукають різноманітність і “новий досвід” у пиві – незвичайні смаки, локальні особливості, автентичність виробництва. Особливо сильно крафтовий сегмент розвинений у Північній Америці та Європі, але його вплив відчувається повсюдно. Великі корпорації реагують на цей тренд: поглинають успішні мікропивоварні або запускають власні лінійки крафтового стилю [27].

Додатково, пандемія COVID-19 змінила поведінкові моделі споживачів: дослідження Carnegie Mellon University засвідчило, що після пандемії середній рівень споживання алкоголю серед молоді знизився на 12,8 напоїв на місяць [60].

Ще одним важливим чинником є преміумізація ринку, яка передбачає зміщення фокусу споживачів від масових брендів до високоякісних і персоналізованих продуктів. Споживачі все більше орієнтуються на персоналізовані та унікальні продукти, готові платити більше за якісний і диференційований досвід. 58% преміальних споживачів (А-класу) і 43% масових (С-класу) схильні витратити більше на продукти, що відповідають їхнім уподобанням [60]. Водночас 70% преміум-споживачів та 58% масових підтримують бренди, що відкрито демонструють свою соціальну та екологічну позицію. Новий підхід до бренд-комунікацій передбачає створення продуктів із нейтральним позиціонуванням, оскільки 48% Gen Z віддають перевагу унісекс-дизайну упаковки та інклюзивному маркетингу [59].

Паралельно стрімкий розвиток цифрової комерції змінює механізми дистрибуції та взаємодії з клієнтами. 30% компаній e-commerce уже виділяють понад 10% бюджету на використання штучного інтелекту, а 63% бізнесів активно розширюють присутність у соціальних мережах [59]. Крім того, 56% компаній

інвестують у розвиток власних платформ e-commerce, що свідчить про перехід до моделі прямого продажу споживачам.

Отже, глобальний ринок пива є важливою складовою міжнародної харчової промисловості, формуючи близько 10% її загального обсягу. Пиво залишається найбільшим сегментом серед алкогольних напоїв і одним із ключових драйверів виручки в індустрії напоїв у світі. Наразі ринок перебуває в умовах тривалої стагнації, що підтверджується відсутністю суттєвого приросту виробництва впродовж 2010–2022 років. Галузь характеризується високою концентрацією: понад половину ринку контролюють чотири найбільші компанії, зокрема Anheuser-Busch InBev, Heineken, China Resources Snow Breweries та Carlsberg. Водночас друга частина ринку залишається фрагментованою, що зумовлює посилену конкуренцію як між міжнародними гравцями, так і з боку регіональних виробників. На тлі стагнації спостерігається тиск на фінансові показники компаній. Компанія «Carlsberg» демонструє стійке зростання доходу, однак поступається конкурентам за темпами приросту, зокрема «Heineken» та AB InBev. Серед ключових тенденцій – зниження споживання алкоголю серед молоді, зростання популярності преміальних і персоналізованих продуктів, розвиток крафтового сегменту, а також активний розвиток цифрових каналів комунікації та дистрибуції, що трансформують конкурентну поведінку компаній на глобальному ринку.

2.2 Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії на прикладі групи «Carlsberg»

Група «Carlsberg» є однією з найбільших пивоварних компаній у світі з понад 170-річною історією та операційною діяльністю більш ніж у 100 країнах. Компанія активно розвиває свій портфель брендів, до якого входять як глобальні (Carlsberg, Tuborg, 1664), так і локальні марки, адаптовані до особливостей національних ринків.

Carlsberg реалізує комплексну стратегію управління конкурентоспроможністю, орієнтуючись на інновації, сталий розвиток, якість продукції та ефективне використання ресурсів. У цьому підрозділі буде проаналізовано ключові елементи системи управління глобальною конкурентоспроможністю компанії та особливості її реалізації в міжнародному середовищі.

Одним із ключових елементів такої системи є ініціатива «*Accelerate SAIL*». Метою «*Accelerate SAIL*» є повернення валового прибутку до допандемічного рівня протягом наступних кількох років шляхом забезпечення органічного зростання доходів (4–6% на рік) та ще швидшого зростання операційного прибутку. Завдяки інтегрованому підходу, ця ініціатива передбачає посилення стратегічних, організаційних та фінансових характеристик, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому адаптацію напрямків діяльності та врахування очікуваних тенденцій споживчих, клієнтських, суспільних, регуляторних, економічних та геополітичних змін, а також їх ймовірного впливу на категорію пива як у плані обсягів, так і вартості [23].

Окремим напрямком також виступає *системний ризик-менеджмент*, що має на меті постійно контроль поточних та майбутніх ризиків, підготовку шляхів їх пом'якшення та імплементації прийнятих рішень.

Систему управління глобальною конкурентоспроможністю групи «Carlsberg» на міжнародних ринках можна проаналізувати такими її ключовими елементами.

Стратегічне управління ланцюгом створення вартості. «Carlsberg» реалізує комплексний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю, інтегруючи стратегічний розподіл ресурсів із ефективним управлінням прибутковістю. Завдяки цьому компанія зміцнює свої позиції на глобальному ринку, адаптується до різних економічних умов та підвищує стійкість свого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Цей підхід включає два основних напрями: комерційна ефективність та інтегрований ланцюг постачання.

Комерційна ефективність. «Carlsberg» реалізує комплексний підхід до забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, інтегруючи портфельну та регіональну стратегію з ефективним управлінням прибутковістю. Такий підхід дозволяє компанії адаптувати комерційні стратегії відповідно до особливостей локальних ринків, збалансувати портфель брендів та сегментів, а також оптимально розподіляти ресурси для досягнення стійкого зростання. Також «Carlsberg» реалізує адаптивні підходи до управління дистрибуцією та партнерськими відносинами, що дозволяють посилювати присутність брендів та покращувати контроль за товарними запасами. Це дозволяє компанії збалансовано керувати доходами, забезпечувати стійку рентабельність та підвищувати ефективність використання ресурсів.

1. Перший механізм є управління прибутковістю продажів. Основні аспекти такі:

- Гнучкий розподіл ресурсів (оптимізація інвестиційних потоків та динамічне балансування портфеля брендів відповідно до регіональних ринкових умов та цілей групи компаній).
- Оптимізація архітектури цін, застосування аналітичних методів для гнучкого коригування ціноутворення та промоційних механізмів, що дозволяє максимізувати прибуток, зберігаючи ринкову присутність.
- Контроль ефективності комерційних інвестицій (оцінка впливу маркетингових кампаній, промоційних бюджетів та клієнтських умов на прибутковість).
- Раціоналізація маркетингових активностей (системний аналіз ефективності рекламних заходів та оптимізація розподілу брендових бюджетів).

Наприклад, «Carlsberg» реалізує цей напрямок шляхом посилення своєї присутності у ключових сегментах, що демонструють розвиток, системної

сегментації за ціновими та цільовими сегментами, а також шляхом розширення асортименту через суміжні категорії, такі як інші алкогольні та безалкогольні напої.

Особливу увагу компанія приділяє розвитку преміальних брендів, які відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг завдяки високій прибутковості та усталеним ринковим позиціям. З цією метою «Carlsberg» збільшує інвестиції в маркетинг та розвиток брендів, що дозволяє зміцнювати їхні позиції та розширювати частку на стратегічно важливих ринках. Водночас компанія підтримує баланс, посилюючи свої основні мейнстрім-бренди, які формують основу портфеля та забезпечують масштабність бізнесу. Такий підхід сприяє стабільності ринкової присутності, дозволяючи одночасно розвивати преміальний сегмент і зберігати сильні позиції в масовому сегменті.

Ще одним прикладом є географічні пріоритети спрямовані на розширення міжнародної присутності групи компаній «Carlsberg» та забезпечення ефективного розподілу ресурсів на ринках із найбільшим потенціалом зростання, високим рівнем купівельної спроможності, що створює можливості для нарощування обсягів продажів та посилення конкурентних позицій.

У рамках цієї стратегії Азія є ключовим пріоритетним регіоном для Carlsberg. Високий демографічний потенціал, зміна споживчих вподобань та зростаючий інтерес до преміального пива роблять цей ринок стратегічно важливим для довгострокового розвитку компанії. «Carlsberg» активно інвестує у розширення своєї присутності в таких країнах, як Китай, Індія та В'єтнам, розширюючи виробничі потужності, зміцнюючи дистрибуційну мережу та адаптуючи продуктову лінійку до місцевих ринкових умов.

2. Другим механізмом є оптимізація взаємодії з партнерами та ритейлерами. Основні аспекти такі:

- Оптимізація співпраці з ритейлерами та дистриб'юторами (впровадження нових моделей партнерства, покращення умов постачання та інтеграція цифрових рішень).

- Посилення контролю за ефективністю розподілу продукції (використання аналітики продажів та автоматизованих інструментів прогнозування попиту) [23].

Управління інтегрованим ланцюгом постачання. В умовах динамічних ринкових змін критичним аспектом конкурентоспроможності є ефективне управління початковими етапами ланцюга постачання, що передбачає стратегічну координацію закупівель, управління постачальниками та оптимізацію використання ресурсів.

Carlsberg об'єднує ці ключові функції в інтегрований ланцюг постачання, що дозволяє уніфікувати процеси, централізувати управління категоріями закупівель, покращити координацію між виробництвом і логістикою та підвищити ефективність використання ресурсів.

1. Першим механізмом виступає оптимізація процесів постачання та виробництва.

Основні аспекти такі:

- Оптимізація ланцюгів постачання (скорочення витрат через уніфікацію закупівель, стандартизацію сировини та упаковки, підвищення ефективності виробництва та логістики).
- Раціоналізація виробництва (впровадження єдиних стандартів ефективності, що дозволяють зменшити витрати на енергоресурси, покращити використання потужностей та підвищити стабільність виробничих процесів).
- Оптимізація логістики (покращення транспортної інфраструктури, вдосконалення складських операцій та використання аналітичних інструментів для більш точного прогнозування попиту та мінімізації ризиків перебоїв у поставках).

Такий підхід дозволяє «Carlsberg» зменшувати операційні витрати, покращувати ефективність постачання та підвищувати стійкість бізнесу.

2. Другим механізмом є підвищення операційної ефективності. Основні аспекти такі:

- Автоматизація управління ланцюгом постачання (використання сучасних аналітичних систем, що дозволяють покращити точність прогнозування попиту, знизити рівень надлишкових запасів та оптимізувати транспортні потоки).
- Контроль за операційними витратами (впровадження системи управління витратами, яка дозволяє ефективніше контролювати витрати на адміністративні та операційні процеси).
- Глобальна стандартизація бізнес-процесів (впровадження єдиних стандартів операційної діяльності на міжнародних ринках, що дозволяє посилити ефективність взаємодії між підрозділами та покращити використання активів компанії).
- Оптимізацію витрат на логістику (удосконалення маршрутів транспортування, використання альтернативних рішень для перевезення продукції та підвищення ефективності складських операцій, що сприяє зменшенню витрат та прискоренню поставок) [71], [23].

Цифрова трансформація. Цифрова трансформація є ключовим напрямом «Accelerate SAIL», що охоплює автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних, впровадження цифрових платформ та розширення можливостей електронної комерції. Завдяки впровадженню цих технологій «Carlsberg» оптимізує операційні процеси, підвищує ефективність комерційної взаємодії та адаптується до змін ринку.

Carlsberg реалізує цифрову трансформацію через такі основні механізми:

1. *Автоматизація операційних та комерційних процесів за такими бізнес-функціями:*

- Ланцюг постачання та виробництво (використання цифрових рішень для планування попиту, управління запасами та оптимізації логістики, що зменшує витрати та скорочує терміни постачання). Окремо, варто виділити

роботу над B2B e-commerce платформою впровадження цифрових інструментів для автоматизованого прийому замовлень, що дозволяє спростити процеси закупівлі для дистриб'юторів та покращити ефективність продажів.

- Продажі та маркетинг (автоматизація процесів ціноутворення, управління контрактами та маркетинговими кампаніями).
- Фінансове управління (автоматизовані системи аналізу прибутковості та витрат, що забезпечують точніше прогнозування фінансових показників та управління ризиками).

2. Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання.

Аналітика великих даних та перспективні цифрові рішення сприяють більш точному прогнозуванню ринкових змін, персоналізованому підходу до клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів.

Основні аспекти такі:

- Комерційна ефективність (використання аналітичних платформ для оптимізації цінових стратегій, прогнозування попиту та оцінки ефективності промо-кампаній).
- Логістика та виробництво (аналіз великих даних для оптимізації маршрутів транспортування, управління складськими запасами та покращення ефективності розподілу).

У частині новітніх технологій (штучний інтелект і машинне навчання) компанія досліджує можливості використання ІІ та алгоритмів машинного навчання у прогнозуванні споживчої поведінки, автоматизації процесів прийняття рішень та вдосконаленні персоналізованого маркетингу.

Хоча повна інтеграція ІІ ще в процесі, поступове використання цих інструментів дозволяє «Carlsberg» збільшувати точність стратегічного планування, знижувати ризики та покращувати ефективність управління бізнесом [23].

Управління інвестиціями та фінансовою стійкістю. Управління інвестиціями та фінансовою стійкістю є важливим елементом довгострокового розвитку групи «Carlsberg», забезпечуючи ефективне використання капіталу, підтримку стабільного фінансового становища та безперервного вдосконалення усіх бізнес-процесів групи.

«Carlsberg» зосереджується на таких трьох основних напрямках: управління інвестиціями, управління інноваціями та фінансова стабільність та ефективність капіталу.

1. Управління інвестиціями для довгострокового зростання.

Основні аспекти цього механізму такі:

- Довгострокова стратегія управління активами (інвестиції у модернізацію виробництва, екологічні ініціативи та цифрову трансформацію, що сприяє ефективнішому використанню ресурсів та підвищенню продуктивності).
- Технологічні інновації у виробництві та логістиці (вдосконалення методів пивоваріння, підвищення енергоефективності підприємств та оптимізації пакувальних рішень, спрямовані на покращення як і ефективності, так і сталості виробництва).
- Розвиток продуктових інновацій «Carlsberg» (інвестиції у створення нових категорій безалкогольних та преміальних напоїв, що відповідають змінним споживчим запитам).
- Цифрові інновації та автоматизація процесів (див. детальніше пп. 2.1.3 цього розділу вище).

2. Фінансова стабільність та ефективність капіталу

Основні механізми цього напрямку такі:

- Компанія дотримується цільового співвідношення чистого боргу до EBITDA на рівні нижче 2.5х, завдяки якому здійснює контроль боргового навантаження.

- «Carlsberg» зберігає коефіцієнт виплат дивідендів на рівні 50% скоригованого чистого прибутку, що забезпечує стабільне повернення капіталу акціонерам та підтримку довіри інвесторів.
- Компанія використовує різноманітні фінансові інструменти, зокрема кредитні лінії та ринкові інструменти, що дозволяє забезпечити стійкість до змін макроекономічних умов [23].

Управління людським капіталом та організаційним розвитком. «Carlsberg» розглядає людський капітал як основу довгострокової конкурентоспроможності, інтегруючи розвиток корпоративної культури, управління талантами та соціальну відповідальність у стратегію «Accelerate SAIL». Цей підхід спрямований на підвищення залученості працівників, вдосконалення управлінських практик та створення сприятливого робочого середовища.

Можна виділити такі ключові механізми:

- Формування організаційної культури та зміцнення людського капіталу (Корпоративні програми розвитку лідерства, етичні стандарти бізнесу, оцінка умов роботи через опитування).
- Оптимізація управління талантами та персоналом (Корпоративні навчальні програми, підтримка різноманітності).
- Корпоративне управління (Моніторинг організаційного здоров'я через ОНІ, ініціативи безпеки праці «Zero Accidents») [23].

ESG-стратегія. «Carlsberg» розглядає екологічну, соціальну та корпоративну відповідальність (ESG) як стратегічний напрям забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Програма «Together Towards ZERO and Beyond» (укр. Разом до нуля та далі) є основою для досягнення екологічних цілей, соціальної відповідальності та належного корпоративного управління, що забезпечує зменшення ризиків, підвищення операційної ефективності та довгострокову фінансову стійкість.

Carlsberg фокусує ESG-стратегію на таких ключових напрямках:

1. Декарбонізація та екологічна відповідальність, а саме:

- Досягнення нульових викидів на пивоварнях до 2030 року та по всьому ланцюгу постачання до 2040 року (впровадження відновлюваних джерел енергії, електрифікація виробничих потужностей, скорочення споживання води та екологічно відповідальне постачання).
- Оптимізація пакування та відповідальне постачання (ініціативи з переробки пакувальних матеріалів, скорочення пластикових відходів, збільшення частки екологічної упаковки у продуктовому портфелі).
- Залучення до міжнародних екологічних ініціатив (участь у Science Based Targets Initiative (SBTi), співпраця з WWF та WaterAid щодо управління водними ресурсами).

2. Соціальна відповідальність та сталий розвиток суспільства, а саме:

- Програми відповідального споживання (маркування продукції повідомленнями про відповідальне споживання алкоголю, співпраця з регуляторами та громадськими організаціями для мінімізації негативного впливу споживання алкоголю).
- Різноманітність, рівність і залученість (DEI) (ініціативи для підтримки гендерної рівності, створення робочого середовища, що сприяє розвитку різних соціальних груп та культурних спільнот).
- Залучення до локальних ініціатив та підтримка громад (партнерства з міжнародними організаціями, спрямовані на розвиток охорони здоров'я, освіти та екологічної безпеки в регіонах присутності компанії).

3. Корпоративне управління та прозорість, а саме:

- ESG-управління на рівні керівництва (нагляд за стратегією здійснюється ESG Steering Committee та Supervisory Board, які щорічно переглядають прогрес компанії у досягненні екологічних та соціальних цілей).
- Моніторинг та контроль ESG-ризиків (постійний аудит процесів ESG, аналіз ризиків та впровадження механізмів контролю за дотриманням принципів сталого розвитку).

- Прозорість та відповідальність перед стейкхолдерами (публікація щорічних ESG-звітів, дотримання міжнародних стандартів звітності та участь у глобальних рейтингах сталого розвитку) [23].

Системний ризик-менеджмент. Ще одним не менш важливим окремим напрямком у системи глобальної конкурентоспроможності групи «Carlsberg» є системний ризик-менеджмент.

Ефективне управління ризиками є ключовим елементом забезпечення стабільності, стійкості бізнесу та довгострокового розвитку групи компаній. «Carlsberg» інтегрує проактивний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що дозволяє зменшувати невизначеність, мінімізувати потенційні негативні наслідки та посилювати операційну гнучкість.

Carlsberg застосовує системний підхід до ризик-менеджменту, заснований на bottom-up/top-down (укр. Знизу-вверх / згори-вниз) механізмі, що включає локальні, регіональні та корпоративні рівні управління ризиками. Використовується двовимірна карта ризиків, яка враховує ймовірність виникнення ризику та його вплив на операційний прибуток або репутацію компанії.

Процес управління ризиками включає таке:

- Регулярний аналіз середовища ризиків виявлення нових загроз та змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
- Призначення відповідальних осіб за кожен ключовий ризик кожен ризик закріплений за членом команди правління, який несе відповідальність за його управління.
- Моніторинг та перегляд стратегії раз на пів року команда правління проводить оновлення карти ризиків та аналізує ефективність заходів управління ризиками.

Такий підхід дозволяє забезпечити надійність бізнесу навіть у складних макроекономічних умовах та динамічному ринковому середовищі, оскільки враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Зокрема, системні ризики

— такі як макроекономічна нестабільність, геополітичні чинники та зміна споживчих вподобань — можуть суттєво впливати на стратегічну орієнтацію компанії, змінюючи умови ведення бізнесу на міжнародних ринках. Водночас операційно-функціональні ризики, серед яких перебої у ланцюгах постачання, кіберзагрози та регуляторні вимоги, безпосередньо впливають на стабільність щоденної діяльності компанії. Комплексне врахування обох груп ризиків у процесі управління конкурентоспроможністю дозволяє підвищити адаптивність підприємства, зменшити вразливість до зовнішніх шоків та забезпечити стійкість позицій на глобальному ринку.

У таблиці нижче наведено основні системні ризики групи «Carlsberg» та заходи щодо їхнього пом'якшення.

Таблиця 2.1

Основні системні ризики групи «Carlsberg» та заходи щодо їхнього
пом'якшення

Назва ризику	Опис ризику	Заходи управління ризиками
Макроекономічна та фінансова нестабільність	Волатильність ринків, інфляція, зміни процентних ставок та нестабільність валют можуть впливати на собівартість, ціноутворення та фінансову стійкість компанії.	Застосування сценарного планування, гнучкого фінансового управління та локалізованих стратегій ціноутворення для адаптації до змін ринку.
Геополітичні ризики	Політична нестабільність, санкції, війни та соціальні конфлікти можуть впливати на ланцюги постачання, доступ до ринків та фінансову гнучкість.	Регулярний моніторинг геополітичної ситуації, аналіз можливих сценаріїв та розробка планів реагування для мінімізації негативного впливу.
Зміна споживчих вподобань	Зміни у вподобаннях споживачів, зростання попиту на безалкогольні напої та преміальні продукти можуть впливати на обсяги продажів.	Інвестиції у преміальний сегмент, безалкогольні напої, інновації та розширення асортименту відповідно до актуальних трендів.

Джерело: складено автором на основі даних [23]

У таблиці нижче наведено основні операційно-функціональні ризики групи «Carlsberg» та заходи щодо їхнього пом'якшення.

Таблиця 2.2

Основні операційно-функціональні ризики групи «Carlsberg» та заходи
щодо їхнього пом'якшення

Назва ризику	Опис ризику	Заходи управління ризиками
Кібербезпека та ІТ-ризики	Кібератаки або відмова критичних ІТ-систем можуть спричинити фінансові втрати, регуляторні штрафи та репутаційні ризики.	Розвиток ІТ-інфраструктури, проведення аудиту систем безпеки та впровадження передових захисних технологій.
Дотримання регуляторних вимог	Зміни у законодавстві, зокрема у сфері антимонопольного права, оподаткування та екологічних стандартів, можуть призвести до штрафів та обмежень діяльності.	Постійний аудит нормативних змін, адаптація бізнес-процесів до нових вимог та інтеграція ESG-ризиків у корпоративну стратегію.
Перебої у ланцюгах постачання	Зміни у доступності сировини, екологічні фактори та глобальні логістичні проблеми можуть вплинути на стабільність постачання та виробничі процеси.	Диверсифікація постачальників, стратегічне управління запасами та впровадження гнучких логістичних моделей.

Джерело: складено автором на основі даних [23]

Таким чином, ефективний ризик-менеджмент є невід'ємною частиною конкурентної стратегії Carlsberg. Компанія використовує структурований підхід до управління ризиками, що включає проактивний моніторинг, сценарне планування та розподіл відповідальності серед керівників. Завдяки цьому «Carlsberg» забезпечує стабільність бізнесу, фінансову стійкість та здатність до адаптації у мінливому ринковому середовищі.

Підсумовуючи, схематично систему управління глобальною конкурентоспроможністю групи «Carlsberg» на міжнародних ринках можна зобразити таким чином.



Рис. 2.3. Система управління глобальною конкурентоспроможністю групи «Carlsberg» на міжнародних ринках

Джерело: складено автором на основі[23]

Отже, аналіз системи управління глобальною конкурентоспроможністю «Carlsberg» демонструє, що ключовими елементами її системи міжнародної конкурентоспроможності є стратегічне управління ланцюгом створення вартості, цифрова трансформація, фінансова стійкість та управління інвестиціями, ефективне управління людським капіталом, ESG-стратегія та системний ризик-менеджмент. Завдяки комплексному підходу компанія забезпечує стійке зростання, ефективно реагує на ринкові виклики та підвищує свою конкурентоспроможність.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності міжнародної групи «Carlsberg»

На основі узагальнення теоретичних положень, розглянутих у розділі 1.3, подальший аналіз досліджуваної компанії з урахуванням теорії динамічних спроможностей (англ. *dynamic capabilities*). Цей підхід дозволяє виявити не лише статичні сильні сторони компаній, а й оцінити їхню здатність до адаптації, трансформації та розвитку в умовах мінливого бізнес-середовища.

Оцінка базується на аналізі трьох ключових компонентів теорії динамічних спроможностей: виявлення можливостей (англ. *sensing capabilities*), використання можливостей (англ. *seizing capabilities*) та перебудова ресурсів (англ. *transforming capabilities*). Кожен з цих елементів буде детально розглянутий через призму функціональних сфер діяльності компанії (бізнес-розвиток, маркетинг, операційна ефективність, інновації, фінанси тощо).

Для оцінювання застосовуються як кількісні, так і якісні проксі-показники, що дібрані з відкритих джерел — зокрема річних звітів компаній, публікацій у професійних ЗМІ, звіти консалтингових компаній. Проте слід зазначити, що для деяких функцій доступ до даних є обмеженим. Особливо це стосується показників, пов'язаних із виявленням можливостей, оскільки цей процес є здебільшого латентним і не піддається прямому кількісному вимірюванню. У таких випадках будуть застосовані якісні оцінки, сформовані на основі аналізу відкритої інформації про стратегічні дії компаній.

Для забезпечення об'єктивності та порівнянності результатів усі показники — як кількісні, так і якісні — нормалізуються за шкалою від 1 до 10 із використанням методу експертної бальної оцінки. Додатково, для оцінки буде використовуватися період 2020-2024 рр., такий період (останніх 5 років) забезпечує достатність інформації для оцінки динамічних спроможностей (що вимагає час виявлення, використання можливостей та перетворення ресурсів), а також актуальність оцінки. Деякі кількісні показники розглядатимуться і статично, і в динаміці, оскільки для об'єктивної оцінки важливо враховувати як

досягнутий рівень розвитку, так і його зміну в часі: чим вищим є початковий показник, тим складніше забезпечити його подальше поліпшення, однак позитивна динаміка залишається критичною ознакою ефективності розвитку динамічних спроможностей. Для збалансування оцінки також будуть використовуватися середні арифметичні значення за досліджуваним період.

Перелік кількісних показників по роках наведено у додатках до цієї роботи (див. Додаток Б).

Для врахування різної значущості показників при формуванні інтегральної оцінки будуть використані вагові коефіцієнти. Їхнє значення визначатиметься на основі експертної оцінки, з урахуванням впливу кожного показника на загальний рівень розвитку динамічних спроможностей.

Методичним підходом до оцінювання конкурентоспроможності компаній у межах даного дослідження обрано бенчмаркінг. Оскільки характеристики динамічних спроможностей є складними для безпосереднього спостереження через інформаційну асиметрію та неоднозначність [86, с.18], бенчмаркінг забезпечує комплексний та повноцінний аналіз. Він дозволяє одночасно оцінити і вплив зовнішнього середовища, і ефективність реакції компаній на ці виклики через розвиток та використання динамічних спроможностей, що створює основу для порівняльної характеристики їхньої конкурентної сили.

У підсумку оцінки буде побудовано багатокутник конкурентоспроможності, який відобразить рівень розвитку за окремими динамічними спроможностями та за окремими бізнес-функціями, що у свою чергу дозволить виявити сильні та слабкі сторони компаній у контексті їхнього міжнародного позиціонування, як і на рівні компанії загалом, так і з точки зору бізнес-логіки. Такий візуалізований підхід сприятиме комплексному аналізу конкурентного профілю підприємств у порівнянні із конкурентами всередині галузі.

Перейдемо до оцінки виявлення можливостей.

Таблиця 2.3

Оцінка виявлення спроможностей

Бізнес-функція	Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Бізнес-розвиток	Виявлення ринкових трендів	9	9	9
Інноваційність	Виявлення потреби в технологічних інноваціях	7	9	8
Маркетинг	Виявлення споживчих трендів	9	9	9
Операційна ефективність	Виявлення потреби централізації закупівлі та логістики	8	9	10
Операційна ефективність	Інвестиції у логістику та виробництво	8	9	10

Джерело: складено автором самостійно

Виявлення ринкових трендів

«Carlsberg» виявляє можливості для розвитку через нові канали збуту (партнерства, електронна комерція) та посилення географічної присутності в Азії та Африці, що відображено у стратегії Accelerate SAIL [19-23]. Оцінка: 9/10.

«Heineken» фіксує потенціал розширення бізнес-моделі через вихід у нові канали (доставка додому, e-commerce) та посилення присутності на ринках Африки, Азії та Латинської Америки у стратегії EverGreen [6-7]. Оцінка: 9/10.

«AB InBev» ще з 2020 року виявляє можливості розвитку через цифрові платформи, моделі прямої взаємодії з клієнтами та географічне зміцнення в Південній Америці, Азії та Африці [4-5]. Оцінка: 9/10.

Виявлення потреби в технологічних інноваціях.

«Carlsberg» фіксує необхідність цифрової трансформації, застосування великих даних, автоматизації логістики та сталого виробництва у своїй оновленій стратегії [19-23]. Проте системність поки нижча, ніж у конкурентів. Оцінка: 7/10.

«Heineken» визначає технологічні зміни як пріоритет: цифрові канали продажу, оптимізація виробництва, єдина система даних. Ініціатива «найбільш

підключена пивоварня» – приклад глибокого розуміння трендів [6-7]. Оцінка: 9/10.

«AB InBev» активно впроваджує цифрові платформи для взаємодії з клієнтами (BEES, Zé Delivery), аналітику ланцюга постачання та інноваційні проєкти з біотехнологій і переробки [4-5]. Оцінка: 8/10.

Споживчі тренди

«Carlsberg» виявляє зростання попиту на безалкогольні напої та здоровий спосіб життя, фіксує це у стратегічних документах (SAIL'27, Accelerate SAIL) [19-23], визначаючи категорії з підвищеним потенціалом як пріоритетні для розвитку. Оцінка: 9/10.

«Heineken» ще з 2020 року виявляє тренд на розширення категорій — безалкогольне пиво, сидри, вина — і закріплює це у стратегії EverGreen як довгостроковий напрям зростання [6-7]. Оцінка: 9/10.

«AB InBev» чітко і рано виявляє тренд на напої поза межами пива (сидри, слабоалкогольні варіанти, напої готові до споживання) та фіксує його у стратегії зростання ще з 2020 року [4-5]. Оцінка: 9/10.

Виявлення потреби централізації закупівель і логістики

«Carlsberg» визначає необхідність централізації та цифровізації операцій, фіксує це в стратегічних звітах 2022–2024 років. Акцент на регіональні ланцюги постачання та спільні закупівлі з партнерами [19-23]. Оцінка: 8/10

«Heineken» ідентифікує потребу в єдиних системах постачання ще у 2021 році, оптимізує закупівлі та логістику у рамках програми EverGreen, впроваджує централізовані платформи [6-7]. Оцінка: 9/10

«AB InBev» ще з 2020 року вказує централізацію та уніфікацію дистрибуції як фундамент операційної моделі. Аналітика використовується для виявлення слабких місць у реальному часі [4-5]. Оцінка: 10/10

Виявлення потреби інвестувати в логістику та виробництво

«Carlsberg» визнає потребу в інвестиціях у автоматизацію виробництва, модернізацію складів, а також гнучкі логістичні рішення для Азії та Африки [19-

23]. Потреба фіксується системно, але не так глибоко у порівнянні з конкурентами. Оцінка: 8/10.

«Heineken» активно виявляє потребу в цифровій модернізації складів, доставки та гнучких виробничих потужностей для нових форматів (банки, 0.0%, локальні варіації) [6-7]. Оцінка: 9/10.

«AB InBev» впроваджує повноцінні цифрові системи управління виробництвом і дистрибуцією, засновані на штучному інтелекті, та виявляє точки зростання ефективності навіть у найменших процесах [4-5]. Оцінка: 10/10.

Далі перейдемо до аналізу використання спроможностей. Оскільки даний вимір більш комплексний ми будемо його розглядати окремо по бізнес-функціях.

У якості проксі-показників обрано показники, які включають кількість країн із операційною присутністю, кількість регіонів, що розвиваються, частку виручки з країн, що розвиваються та темпи зростання виручки в цих країнах, враховуючи таке:

1. Розширення географії (кількість країн, регіонів) свідчить про здатність компанії захоплювати нові ринки та адаптувати бізнес-модель до різних умов.
2. Частка виручки з країн, що розвиваються показує, наскільки успішно компанія перетворює потенціал економік, що зростають, на реальні фінансові результати.
3. Темпи зростання виручки на цих ринках відображають ефективність стратегії масштабування та активності на етапі розвитку ринкових можливостей.

Нижче наведено таблицю оцінки використання спроможностей у бізнес-функції.

Таблиця 2.4

Оцінка спроможностей у бізнес-функції

Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Організаційна адаптивність	9	8	9

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ 2.4

1	2	3	4
Кількість країн з операційною присутністю	8	9	7
Кількість регіонів, що розвиваються	7	10	7
Доля виручки країн, що розвиваються, %	7	9	8
Темпи зростання виручки країн, що розвиваються, %	8	9	7

Джерело: складено автором самостійно

Організаційна адаптивність. «Carlsberg» демонструє високу гнучкість через адаптацію стратегії (SAIL'27, Accelerate SAIL) після втрати російського бізнесу та пандемії COVID-19. Компанія активно реорганізує операційну модель і впроваджує цифровізацію. Придбання Britvic у 2024 році [19-23] стало підтвердженням здатності до швидкої і стратегічної перебудови бізнесу. Оцінка: 9/10.

«Heineken» запустив масштабну програму EverGreen, спрямовану на посилення адаптивності. Компанія активно оптимізувала структуру, розширювала бізнес через угоди (Distell, Namibia Breweries) та швидко реагувала на глобальні кризи (COVID-19, війна в Україні) [6-7]. Оцінка: 8/10.

«AB InBev» зберігає дуже високу організаційну гнучкість: після інтеграції SABMiller компанія провела цифрову трансформацію, оптимізувала глобальні операції (BEES, DTC), перебудувала планування поставок та активно нарощує цифрові моделі продажу [4-5]. Оцінка: 9/10.

Кількість країн з операційною присутністю. «Heineken» має найширшу присутність — 62 країни, що свідчить про добре використання можливостей для глобальної експансії. «Carlsberg» охоплює 60 країн, показуючи стабільний рівень розвитку. «AB InBev» має 50 країн, що менше, але компанія фокусується на великих ринках. Оцінка: «Heineken» — 9/10, «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 7/10.

Кількість регіонів, що розвиваються. «Heineken» охоплює 3 регіони, що більше, ніж у «Carlsberg» і «AB InBev» (по 2 регіони), і це підтверджує активнішу географічну експансію у країнах, що швидко зростають. Компанія одночасно

присутня і в Південній Америці, Азії та на відміну від інших компаній у – Африці та Середньому Сході. Оцінка: «Heineken» — 10/10, «Carlsberg» — 7/10, «AB InBev» — 7/10.

Доля виручки країн, що розвиваються. «Heineken» отримує 53,3% виручки з країн, що розвиваються — найвищий показник серед трійки. «AB InBev» має 43,8%, а «Carlsberg» — 41,8%, що свідчить про трохи меншу орієнтацію на ці ринки. Оцінка: «Heineken» — 9/10, «AB InBev» — 8/10, «Carlsberg» — 7/10

Темпи зростання виручки країн, що розвиваються. «Heineken» демонструє найвищі середні темпи зростання — 11,2%, що свідчить про динамічне освоєння нових ринків. «Carlsberg» має 9,0%, «AB InBev» — 6,7%. Оцінка: «Heineken» — 9/10, «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 7/10.

Перейдемо до оцінки використання спроможностей у інноваціях. Для оцінки було обрано такі показники, з огляду на таке:

1. Кількість зареєстрованих патентів відображає активність компанії у створенні нових технологій, продуктів або процесів.
2. Розвиток діджиталізації у взаємодії з клієнтами свідчить про те, наскільки компанія інтегрує новітні технології в бізнес-модель і комунікацію.
3. Інвестиції у технології вказують на готовність компанії вкладати ресурси у розвиток нових рішень, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

Нижче наведено таблицю з оцінкою використання спроможностей у інноваціях.

Таблиця 2.5

Оцінка спроможностей у інноваціях

Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Кількість зареєстрованих патентів	7	8	10
Розвиток діджиталізації у взаємодії з клієнтами	7	8	9
Інвестиції у технології	8	8	9

Джерело: складено автором самостійно

Кількість зареєстрованих патентів. «AB InBev» має 142 патенти — найбільше серед трьох компаній, що демонструє активну розробку нових технологій. «Heineken» має 109 патентів, «Carlsberg» — 90. Всі компанії інвестують у R&D, але рівень масштабності різниться. Оцінка: «AB InBev» — 9/10, «Heineken» — 8/10, «Carlsberg» — 7/10.

Розвиток діджиталізації у взаємодії з клієнтами. Carlsberg» активно розвиває eB2B-платформи для дистрибуції напоїв у межах стратегії Accelerate SAIL, приділяючи особливу увагу цифровій трансформації продажів і планування постачання [19-23]. Оцінка 7/10.

«Heineken» розширює власні цифрові B2B-платформи та e-commerce у межах стратегії EverGreen, досягнувши понад 430 тис. активних клієнтів онлайн [6-7]. Оцінка «Heineken» — 8/10.

«AB InBev» має найпотужнішу цифрову B2B-платформу BEES, яка обслуговує мільйони клієнтів у понад 26 країнах, генеруючи близько 75% виручки через цифрові канали [4-5]. Оцінка «AB InBev» — 9/10.

Інвестиції у технології. «Carlsberg» інвестує у розвиток наукових досліджень через Carlsberg Research Laboratory, зосереджуючись на стійкому пивоварінні (нові сорти ячменю для зменшення вуглецевого сліду) та цифровізації процесів виробництва і логістики [19-23]. Оцінка 8/10.

«Heineken» активно інвестує у цифровізацію каналів продажів, системи аналітики даних та проекти сталого розвитку в рамках програми Brew a Better World 2030 [5-6]. Стратегічний підхід і поступовий розвиток дозволяють оцінити зусилля компанії на 8/10.

«AB InBev» випереджає конкурентів: компанія масово впроваджує AI, IoT, автоматизацію ланцюгів постачання, системи прогнозування попиту та цифрові платформи управління ризиками (Everstream) [4-5]. Враховуючи масштаби та глибину цифрової трансформації, оцінка становить 9/10.

Перейдемо до оцінки використання спроможностей у маркетингу. Для оцінки було обрано такі показники, з огляду на таке:\

1. Ринкова доля відображає ефективність компанії у завоюванні позицій на ринку та здатність конвертувати маркетингові активності у фінансові результати.
2. Доля безалкогольного та слабоалкогольного портфеля показує, наскільки компанія відповідає трендам на здоровий спосіб життя і здатна адаптувати асортимент під зміну споживчих вподобань.
3. Доля преміального сегменту за обсягами є індикатором успішності стратегії преміумізації, яка дозволяє отримувати вищу маржу і формувати сильні бренди.
4. Темпи зростання безалкогольного пива та преміального сегменту відображають динаміку використання можливостей розширення в затребуваних категоріях.
5. Інтенсивність витрат на маркетинг і збут вказує на активність компанії у підтримці своїх брендів і формуванні попиту, що прямо впливає на здатність використовувати ринкові можливості.

Нижче наведено таблицю з оцінкою використання спроможностей у маркетингу.

Таблиця 2.6

Оцінка спроможностей у інноваціях

Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Ринкова доля	5	7	9
Доля слабо- та безалкогольних напоїв	10	5	6
Доля безалкогольного пива	10	7	6
Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	7	5	9
Доля преміального сегменту за об'ємами	6	9	8
Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	9	3	7
К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів	3	3	10
Динаміка витрат на збут і маркетинг	8	9	6
Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	9	7	8

Джерело: складено автором самостійно

Ринкова доля. «AB InBev» має ринкову долю 27,5%, «Heineken» має 12,9%, «Carlsberg» - 5,5%. Оцінка: «AB InBev» — 9/10, «Heineken» — 7/10, «Carlsberg» — 5.

Доля слабо- та безалкогольних напоїв. «Carlsberg» має 30%, що свідчить про сильну орієнтацію на тренди здорового споживання. «AB InBev» має 6,8%, що відображає початкову фазу розвитку цього сегменту. «Heineken» має 4%, що нижче очікувань для глобального гравця. Оцінка: «Carlsberg» — 10/10, «AB InBev» — 6/10, «Heineken» — 5/10.

Доля безалкогольного пива. «Carlsberg» демонструє найвищу долю безалкогольного пива — 4,4%, активно розвиваючи цю категорію. «Heineken» має 2,9%, що показує помірну активність. «AB InBev» залишається позаду з показником 0,9%. Оцінка: «Carlsberg» — 10/10, «Heineken» — 7/10, «AB InBev» — 6/10.

Темпи зростання обсягів безалкогольного пива. «AB InBev» демонструє найкращі темпи зростання безалкогольного сегменту — 15,8%, що свідчить про активну експансію. «Carlsberg» має стабільні 7,6%. «Heineken» показує повільний приріст у 1,5%. Оцінка: «AB InBev» — 9/10, «Carlsberg» — 7/10, «Heineken» — 5/10.

Доля преміального сегменту за об'ємами. «Heineken» лідирує із 29,4%, що свідчить про сильну преміальну стратегію. «AB InBev» має 24,5%, «Carlsberg» з 16,4% демонструє більш помірну преміумизацію. Оцінка: «Heineken» — 9/10, «AB InBev» — 8/10, «Carlsberg» — 6/10.

Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами. «Carlsberg» показує найвищі темпи зростання преміального сегменту — 8,9%, «AB InBev» має 3,5%, тоді як «Heineken» зафіксував падіння на -1,5%. Оцінка: «Carlsberg» — 9/10, «AB InBev» — 7/10, «Heineken» — 3/10.

К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів. «AB InBev» має 8 брендів серед топ-20, демонструючи силу портфеля. «Carlsberg» і «Heineken» мають по одному бренду, що відображає більш вузьке охоплення топ-сегменту. Оцінка: «AB InBev» — 10/10, «Carlsberg» — 3/10, «Heineken» — 3/10.

Динаміка витрат на збут і маркетинг. «Carlsberg» має стабільну позитивну динаміку (+6,3%), що свідчить про активну підтримку брендів. «Heineken» має ще вищу динаміку (+10,0%), тоді як «AB InBev» демонструє дуже слабкий приріст (+1,2%). Оцінка: «Heineken» — 9/10, «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 6/10.

Інтенсивність витрат на збут і маркетинг

«Carlsberg» витрачає найбільше (16,1% від виручки), що підтверджує активність у підтримці брендів. «AB InBev» витрачає 12,8%, а «Heineken» — 9,6%, що є більш стриманим рівнем інвестицій. Оцінка: «Carlsberg» — 9/10, «AB InBev» — 8/10, «Heineken» — 7/10.

Перейдемо до оцінки використання спроможностей у сфері операційної ефективності та фінансів. Для оцінки було обрано такі показники, з огляду на таке:

1. Покращення глобальних ланцюгів поставок відображає здатність компанії адаптувати свою логістику і виробництво до змін ринку, підвищуючи ефективність та стійкість.
2. Інвестиції у логістику та виробництво свідчать про прагнення компанії модернізувати виробничу базу та підвищувати ефективність постачання.
3. Операційний прибуток показує здатність компанії ефективно перетворювати виручку на прибуток, мінімізуючи операційні витрати.
4. Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC, %) демонструє, наскільки ефективно компанія використовує вкладені інвестиції для створення вартості.
5. Динаміка чистого доходу, рік до року вказує на здатність компанії стабільно нарощувати прибутковість.
6. EBITDA відображають загальну фінансову динаміку і стійкість операційного прибутку.

Нижче наведено таблицю з оцінкою використання спроможностей у фінансах та операційній ефективності.

Таблиця 2.7

Оцінка спроможностей у фінансах та операційній ефективності

Бізнес-функція	Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Операційна ефективність	Покращення глобальних ланцюгів поставок	8	8	9
Фінанси	Операційний прибуток, %	7	5	9
Фінанси	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	9	7	7
Фінанси	Динаміка чистого доходу, р/р	8	9	8
Фінанси	Темпи росту EBITDA	7	10	7
Фінанси	EBITDA, %	7	10	7

Джерело: складено автором самостійно

Покращення глобальних ланцюгів поставок. «Carlsberg» під час реалізації стратегії SAIL'27 активно займалася цифровізацією та трансформацією управління ланцюгом постачання, інтегруючи нові цифрові платформи для планування і логістики. Також після придбання Britvic Carlsberg об'єднала логістичні і виробничі процеси для підвищення ефективності [19-23]. Оцінка: 8/10.

«Heineken» у межах програми EverGreen покращила ланцюги постачання через оптимізацію складів, впровадження сучасних ІТ-рішень для управління запасами (Manhattan), локалізацію закупівель сировини та розвиток партнерств у логістиці, наприклад, через аутсорсинг у США [5-6]. Оцінка: 8/10.

«AB InBev» провела масштабну роботу над глобальними ланцюгами поставок через цифровізацію: впровадила автоматизоване планування touchless planning, глобальні аналітичні платформи і оптимізувала понад 600 логістичних центрів по всьому світу [4-5]. Оцінка: 9/10.

Операційний прибуток. «AB InBev» демонструє найвищий середній рівень операційного прибутку — 25,3%, що свідчить про сильну контрольовану операційну модель. «Carlsberg» має стабільні 16,0%, що підтверджує хорошу ефективність при менших масштабах. «Heineken» з середнім показником 12,3% дещо відстає. Оцінка: «AB InBev» — 9/10, «Carlsberg» — 7/10, «Heineken» — 5/10

Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC). «Carlsberg» має найкращий середній ROIC — 9,6%, що свідчить про високу ефективність використання капіталу. «Heineken» та «AB InBev» демонструють середні 5%, що означає помірну віддачу на інвестиції. Оцінка: «Carlsberg» — 9/10, «Heineken» — 7/10, «AB InBev» — 7/10.

Динаміка чистого доходу. «Heineken» має найвищу середню динаміку чистого доходу — 11,5%, що свідчить про ефективну стратегію росту. «Carlsberg» (6,5%) і «AB InBev» (6,4%) мають помірне, але стабільне зростання. Оцінка: «Heineken» — 9/10, «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 8/10.

Темпи росту EBITDA. «Heineken» також лідирує за темпами росту EBITDA — 11,6%, що підтверджує стійке фінансове зростання. «Carlsberg» має 6,6%, а «AB InBev» — 6,4%, що відображає стабільну, але не вибухову динаміку. Оцінка: «Heineken» — 10/10, «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 8/10.

EBITDA. «Heineken» має найвищий середній рівень EBITDA — 21,9%, що демонструє сильну базову прибутковість. «AB InBev» має 11,4%, а «Carlsberg» — 10,5%, що є нижчими значеннями у порівнянні з лідером. Оцінка: «Heineken» — 10/10, «AB InBev» — 7/10, «Carlsberg» — 7/10.

Далі переходимо до здібності перебудовувати ресурси. Оскільки існує менше показників для оцінки даної здібності. Ми розглянемо її одразу за всіма бізнес-функціями.

Для оцінки були обрані такі показники:

1. Перепрофілювання активів (виробництво, маркетинг) на нові категорії свідчить про гнучкість у використанні ресурсів при зміні ринкових пріоритетів.
2. Використання води на гектолітр продукції дозволяє оцінити екологічну ефективність та адаптацію виробничих процесів.
3. Темпи зменшення використання води показують здатність компаній оперативно впроваджувати екологічні ініціативи.
4. Інтенсивність викидів CO₂ є проксі-показником сталого розвитку і перебудови виробництва відповідно до глобальних трендів.

5. Темпи зменшення викидів CO₂ свідчать про активність у зниженні екологічного сліду.
6. Реструктуризація глобальних ланцюгів поставок відображає здатність компаній адаптувати логістику та постачання до нових умов для підвищення ефективності й стійкості.
7. Автоматизація виробничих процесів оцінює рівень технологічної перебудови ресурсної бази.
8. Перебудова структури маркетингових інвестицій показує гнучкість у зміні пріоритетів рекламних витрат відповідно до нових споживчих трендів.

Нижче наведено таблицю із оцінкою перебудови ресурсів.

Таблиця 2.8

Оцінка перебудови ресурсів

Бізнес-функція	Показник	Carlsberg	Heineken	Ab InBev
Бізнес-розвиток	Перепрофілювання активів (виробництво, маркетинг) на нові категорії	10	7	7
Інновації / операційна ефективність	Використання води, гл / гл	9	7	9
Інновації / операційна ефективність	Темпи зменшення використання води	8	10	6
Інновації / операційна ефективність	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	8	5	8
Інновації / операційна ефективність	Темпи зменшення викидів CO ₂	6	9	9
Операційна ефективність	Реструктуризація глобальних ланцюгів поставок	8	7	9
Інновації	Автоматизація виробничих процесів	8	8	9
Маркетинг	Перебудова структури маркетингових інвестицій	8	9	9

Джерело: складено автором самостійно

Перепрофілювання активів (виробництво, маркетинг) на нові категорії. «Carlsberg» активно розширювала безалкогольний портфель і сидрові продукти, що видно у новій стратегії SAIL'27, а також здійснила поглинання компанії, що виробляє безалкогольні напої. [19-23]. Оцінка 10.

«Heineken» перепрофілювала частину виробництва у зв'язку з розширенням безалкогольного асортименту (Heineken 0.0) і покупкою компаній у сегменті сидрів (Distell) [5-6]. Однак, з іншої сторони, компанія відносно неінтенсивно здійснює переорієнтацію на безалкогольний сегмент. Оцінка 7.

«AB InBev» через свій венчурний підрозділ ZX Ventures запустила низку інноваційних напоїв (сидр, hard seltzer, крафтове пиво) [4-5]. Однак, з іншої сторони, компанія відносно неінтенсивно здійснює переорієнтацію на безалкогольний сегмент. Оцінка 7.

Використання води, гл / гл. «Carlsberg» має середній рівень використання води 2,6 гл/гл, «AB InBev» також 2,6 гл/гл, тоді як «Heineken» має вищий показник — 3,2 гл/гл. Оцінки: «Carlsberg» — 9/10, «AB InBev» — 9/10, «Heineken» — 7/10.

Темпи зменшення використання води. «Carlsberg» знижує використання води на 2,8% на рік, «AB InBev» — на 2,0%, а «Heineken» демонструє найкращий темп –3,8% щороку. Оцінки: «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 6/10, «Heineken» — 10/10.

Інтенсивність викидів CO₂. «Carlsberg» має середній показник 4,02 кг/гл, «AB InBev» — 3,8 кг/гл, «Heineken» — 4,5 кг/гл. Оцінки: «Carlsberg» — 8/10, «AB InBev» — 8/10, «Heineken» — 5/10.

Темпи зменшення викидів CO₂. «Carlsberg» скорочує викиди на 3,6% на рік, «AB InBev» — на 7,9%, «Heineken» — на 7,7% на рік. Оцінки: «Carlsberg» — 6/10, «AB InBev» — 9/10, «Heineken» — 9/10.

Реструктуризація глобальних ланцюгів поставок. Carlsberg» здійснила значну перебудову ланцюгів постачання в межах стратегії Accelerate SAIL. Зокрема, було впроваджено наскрізні цифрові платформи планування для інтеграції закупівель, виробництва і логістики [19-23], що дозволяє гнучко

реагувати на зміну попиту і оптимізувати операційні витрати. Придбання Britvic дозволило «Carlsberg» об'єднати потоки пива та безалкогольних напоїв у спільні логістичні мережі. Оцінка 8/10.

«Heineken» модернізувала свої логістичні процеси шляхом централізації управління складами та застосування нових систем планування (зокрема, Manhattan), однак рівень змін поступається за масштабами «AB InBev» та «Carlsberg» [5-6]. Оцінка 7/10.

«AB InBev» провела наймасштабнішу реструктуризацію, перетворивши традиційне планування ланцюга постачання на цифрову платформу touchless planning, що автоматично обробляє дані попиту та пропозиції без ручного втручання [4-5]. Оцінка 9/10.

Автоматизація виробничих процесів. «Carlsberg» активно інвестує в автоматизацію виробництва: прикладом є проекти з використанням електровантажівок із AI-керуванням у Швеції [19-23], що демонструє прагнення інтегрувати цифрові рішення у фізичну логістику та виробництво. Оцінка 8/10.

«Heineken» також автоматизує виробництво, особливо в нових заводах і на ключових ринках [5-6], але не настільки масштабно і комплексно, як AB InBev. Оцінка 8/10.

«AB InBev» є лідером у цій сфері: компанія розгортає комплексну автоматизацію виробничих потужностей, використовує штучний інтелект для прогнозування, роботизацію складів, дрони та блокчейн для контролю операцій [4-5]. Оцінка 9/10.

Перебудова структури маркетингових інвестицій. «Carlsberg» перенаправила інвестиції у цифрові канали комунікації в рамках стратегії SAIL'27, акцентуючи увагу на програматик-рекламі, eB2B-платформах і персоналізованій рекламі для клієнтів [19-23]. Оцінка 8/10.

«Heineken» теж активно перерозподілила маркетингові витрати в цифрові канали у межах стратегії EverGreen, але зберігає сильну присутність у традиційних медіа, що знижує швидкість адаптації [5-6]. Оцінка 9/10.

«AB InBev» здійснила масштабну перебудову маркетингової структури: понад 75% продажів відбуваються через власні цифрові платформи BEES, що дозволяє контролювати всю воронку від маркетингу до замовлення і доставки [4-5]. Оцінка 9/10.

Далі виходячи із вагових коефіцієнтів, наведених у додатку В, розраховуємо середньозважений бал для кожного виробника за трьома складовими динамічних спроможностей та бізнес-функціями.

Результати розрахунків представлено на багатокутнику конкурентоспроможності. Спершу розглянемо стан за теорією динамічних спроможностей.



Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності за теорією динамічних спроможностей

Джерело: складено автором

Отже, у виявленні можливостей «Carlsberg» має 8,25 через дещо слабше виявлення технологічних потреб (7 балів) та централізаційних можливостей у логістиці (8 балів), попри сильне відчуття ринкових і споживчих трендів (по 9 балів). Це свідчить, що компанія добре розуміє зовнішні зміни, але потребує покращення технологічного сканування.

У використанні можливостей результат 7,50 переважно зумовлений масштабами компанії (наприклад, низькими показниками за часткою на ринку,

кількістю брендів серед топ-20) . Це свідчить про те, що «Carlsberg» виявляє можливості, але менш ефективно масштабує і комерціалізує їх порівняно з конкурентами.

У перебудові ресурсів «Carlsberg» демонструє сильний результат 8,23 завдяки високим оцінкам за перепрофілювання активів (10 балів), автоматизацію виробничих процесів (8 балів) та реструктуризацію ланцюгів постачання (8 балів). Це показує гнучкість компанії у внутрішній трансформації під впливом ринкових змін.

Далі розглянемо результати за бізнес-функціями

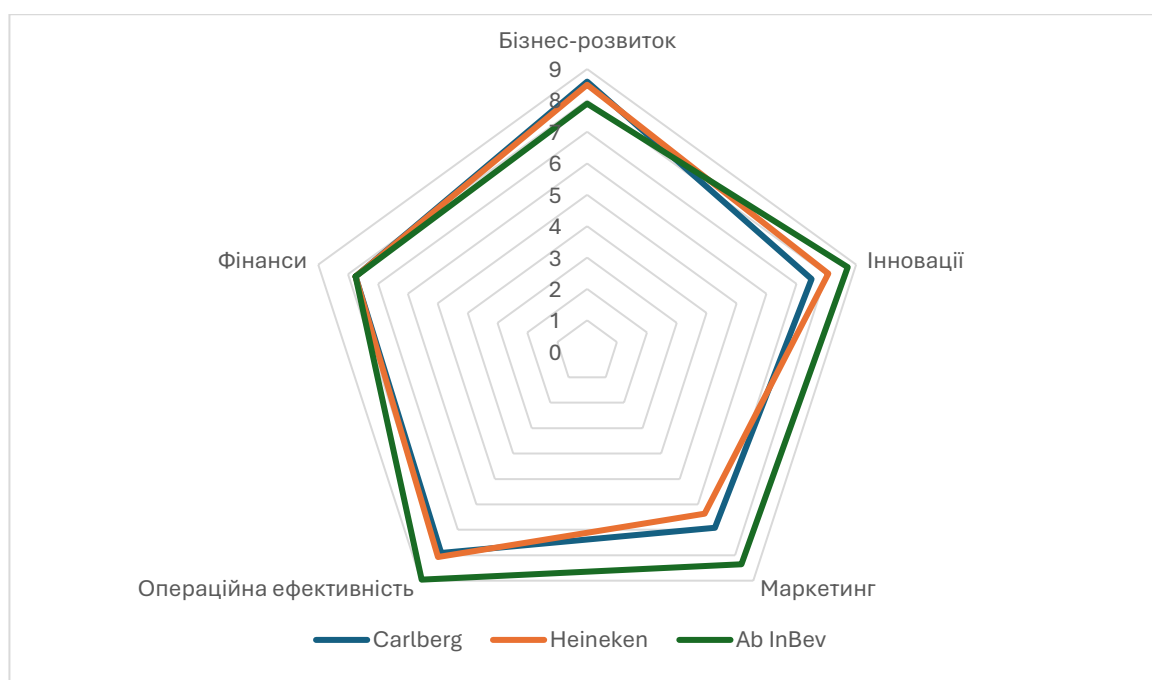


Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності за бізнес-функціями

Джерело: складено автором

Далі розглянемо результати за бізнес-функціями

Carlsberg демонструє найкращі результати у бізнес-розвитку (8,60), де він випереджає «Heineken» та «Ab InBev» завдяки сильному виявленню ринкових трендів, високій організаційній адаптивності та активному перепрофілюванню активів під нові категорії. В інноваціях «Carlsberg» набирає 7,51, поступаючись конкурентам через слабші результати за кількістю патентів, темпами екологічних змін та технологічними інвестиціями. У маркетингу компанія має 6,92, що краще за Heineken, але помітно нижче за AB InBev, насамперед через нижчу ринкову

долю та слабшу представленість серед топових брендів. В операційній ефективності «Carlsberg» отримує 7,91, показуючи добрі результати завдяки інвестиціям у логістику та виробництво, але із простором для поліпшення в екологічних аспектах. У фінансах «Carlsberg» має 7,75, що є середнім рівнем серед трьох виробників, із сильними позиціями за рентабельністю, але помірним ростом фінансових показників.

Отже, «Carlsberg» демонструє стабільну конкурентоспроможність, що базується на сильних динамічних здібностях до перебудови ресурсів (8,23) та достатньо високій здатності виявляти можливості (8,25). Компанія ефективно адаптує внутрішні ресурси до ринкових змін, що забезпечує їй гнучкість і довгострокову стійкість. Водночас використання можливостей оцінюється нижче (7,50), що свідчить про певні обмеження у комерціалізації інновацій та ринковому масштабуванні.

Аналіз за бізнес-функціями підтверджує ці тенденції: «Carlsberg» має найвищі результати у бізнес-розвитку (8,60) та сильні позиції в операційній ефективності (7,91) і фінансах (7,75), що забезпечує основу для стійкого зростання. Натомість нижчі результати в інноваціях (7,51) та маркетингу (6,92) вказують на потребу посилення здатності швидко впроваджувати нові технології, розвивати бренд-портфель і працювати з новими сегментами ринку.

Загалом «Carlsberg» утримує конкурентоспроможність на глобальному рівні завдяки гнучкості ресурсів і сильній бізнес-структурі, проте можливості для розвитку є подальше посилення інноваційної активності та маркетингової експансії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано тенденції та динаміку розвитку міжнародного ринку пива. Встановлено, що світовий пивний ринок характеризується підвищенням попиту на преміальні, крафтові, безалкогольні та

екологічно орієнтовані продукти. Головними трендами є зміщення споживацьких уподобань на користь здорового способу життя, зростання вимог до сталості виробництва та акцент на інноваційність у продуктових рішеннях. Поряд із цим спостерігається посилення конкуренції, особливо в сегменті преміальних брендів, що змушує компанії активно адаптувати свої стратегії до нових вимог ринку.

На основі аналізу системи управління міжнародною конкурентоспроможністю групи компаній «Carlsberg» встановлено, що компанія активно використовує інструменти стратегічного планування, інноваційного розвитку, управління брендовим портфелем та сталого бізнесу для підтримання і зміцнення своїх конкурентних позицій. «Carlsberg» демонструє високу адаптивність, гнучкість у використанні ресурсів та здатність ефективно впроваджувати інновації в умовах мінливого міжнародного середовища.

Оцінка конкурентоспроможності групи компаній «Carlsberg» здійснювалася на основі теорії динамічних спроможностей, що дозволило визначити рівень її спроможності до адаптації ресурсів, компетенцій та внутрішніх процесів відповідно до змін у глобальному середовищі. Встановлено, що «Carlsberg» демонструє високий рівень динамічних спроможностей, зокрема в інтеграції інновацій, управлінні сталим розвитком та модернізації операційних моделей. Порівняння з іншими провідними міжнародними компаніями показало, що «Carlsberg» загалом перебуває на конкурентоспроможному рівні, володіючи подібними сильними сторонами, такими як ефективне портфельне управління брендами, стратегічна орієнтація на інновації та екологічні ініціативи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КОМПАНІЙ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1 Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародному ринку пива

Сучасні міжнародні ринки визначаються сукупністю викликів глобальної економіки торговими війнами, протекціонізмом, екологічними регуляціями та змінами у споживчих уподобаннях, що суттєво впливає на конкурентоспроможність міжнародних компаній.

За даними Світової організації торгівлі, через підвищення тарифних бар'єрів світова торгівля товарами знизиться на 0,2%, тоді як без торговельних суперечок очікувалося б зростання на 2,7%. У разі реалізації найгіршого сценарію (повне введення "взаємних тарифів") падіння могло б скласти до мінус 1,5%. Це різке погіршення особливо відчувається у харчовій промисловості, яка залишається критично залежною від стабільних глобальних ланцюгів постачання [41, с. 3].

Значні збитки завдано агропродовольчому сектору. За оцінкою IFPRI, введення тарифів спричинить падіння міжнародної торгівлі продуктами харчування на рівні -3.6% у базовому сценарії, а із введенням взаємних тарифів – на рівні -4.1% [44].

У свою чергу тенденція до "решорингу" набуває все більшої актуальності. Ще до 2025 року Темурі та ін. фіксували перші прояви повернення частини виробничих процесів у країни базування внаслідок протекціоністських заходів [84, с. 794]. Сьогодні це явище розвивається як відповідь на загострення протекціоністських практик у світі.

Низка міжнародних компаній уже переглядають прогнози фінансових показників у сторону погіршення, а також працюють над планами щодо

пом'якшення негативних ефектів, викликаних торговельними війнами. Особливо, виробники продуктів харчування вказують на ризики, пов'язані із потенційним погіршенням споживчих настроїв [89]. У тому числі на ці ризики звертає увагу генеральний директор групи компаній «Carlsberg». Хоча прямий вплив американських тарифів на компанію обмежений (обсяг продажів у США становить менше 0,1% від загального обсягу), є ризики погіршення глобальної економічної ситуації, що може негативно позначитись на споживчих настроях і попиті. Однак, з іншої сторони, для групи «Carlsberg» залишається негативний ефект від тарифів з боку Китаю, оскільки близько 18% продажів компанії припадає на цей ринок [18].

Окрім цього, невизначеність посилюється через зміни у кліматичній політиці, пов'язаними із суттєвим збільшення кількості регуляцій, невдалим впровадженням кліматичних політик, а також політичними ризиками. За висновками Басагліа та ін., зростаюча кліматична політична невизначеність негативно впливає на рішення бізнесу щодо інвестицій, скорочує витрати на наукові дослідження і розробки, а також зменшує рівень інновацій, що відтягує процес екологічної модернізації [12, с. 3-4].

Це у свою чергу є критичним для харчової промисловості та пивоварної галузі, зокрема. Як зазначає Оладжире, пивоварна промисловість вже стикається з серйозними екологічними викликами: високим рівнем споживання води, значними енергетичними витратами та викидами CO₂, що у свою чергу обмежує можливості компаній нарощувати ринкову долю та здійснювати капітальні інвестиції [64, с. 12.]. У цих умовах компанії повинні інвестувати в модернізацію своїх процесів, аби відповідати посиленню екологічним стандартам.

Також, сучасні умови функціонування компаній харчової промисловості на міжнародних ринках стрімкими змінами споживчих уподобань та стагнацією окремих сегментів [24; 38; 43].

Систематизація основних викликів сучасного середовища наведено на рисунку нижче.

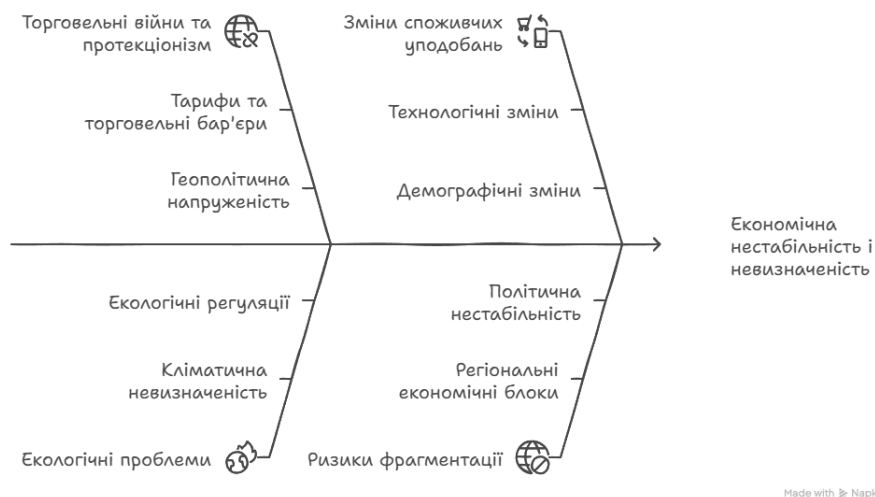


Рис. 3.1 Основні виклики сучасного середовища на ринку харчової промисловості

Джерело: складено автором

Загалом поточні виклики не є кардинально новими для міжнародної економіки та економічної думки. Ще кілька років академічна спільнота попереджала про ризик фрагментації глобальної економіки та формування "двополюсного світу". Серед можливих шляхів адаптацій стратегій міжнародних міжнародних компаній пропонувалися такі:

- децентралізація виробничих потужностей;
- розвиток динамічних спроможностей для адаптації до швидких змін у зовнішньому середовищі;
- розвиток динамічних спроможностей;
- підсилення навичок менеджменту;
- активне управління ризиками протекціонізму [66].

Розвиток економічної думки щодо адаптації міжнародних компаній до глобальних викликів продовжується й сьогодні. Зокрема, аналітичний звіт McKinsey пропонує такі напрямки:

- Прискорення комерційного розвитку — оптимізація цінової політики, розширення збуту, інвестиції в нові продукти та виробничі потужності.
- Нарощення ринкової частки — адаптація цін і програми лояльності для підтримки конкурентних переваг.

- Перебудова структури витрат — зниження витрат, перегляд ланцюгів постачання та реструктуризація портфеля продуктів.
- Раціоналізація і фокусування — скорочення активності на ризикованих ринках і зосередження на прибуткових сегментах [83].

Таким чином, зростаючі виклики — торговельні війни, протекціонізм, екологічна регуляція, зміни у споживчих уподобаннях та кліматична невизначеність — змушують міжнародні компанії радикально переглядати свої бізнес-моделі. Вони мають адаптувати операційні стратегії, інвестувати у стійкість ланцюгів постачання, посилювати інноваційний розвиток та гнучкість управлінських процесів.

Наслідком цих змін стає трансформація конкурентних переваг: успішними стають ті компанії, які здатні швидко адаптуватися до глобальної невизначеності, мінімізувати ризики через диверсифікацію, інновації та стійкість бізнес-моделей.

У цьому підрозділі здійснюється узагальнення й визначення оптимальних шляхів покращення конкурентоспроможності з урахуванням сучасних глобальних викликів та можливостей, характерних для харчової галузі, а також формулюються загальні рекомендації щодо їх впровадження в практику управління підприємствами.

Стратегічне позиціонування підприємства є одним із важливих факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, оскільки дозволяє ефективно конкурувати, орієнтуючись на унікальну цінність товарів чи послуг для споживачів [11]. Ресурсний потенціал компанії та здатність до його ефективного використання визначають, чи зможе підприємство досягати стабільних конкурентних переваг на ринку, що динамічно змінюється [25]. В умовах сучасної невизначеності особливу актуальність набуває концепція динамічних спроможностей, яка акцентує увагу на гнучкості та здатності підприємств швидко адаптувати внутрішні процеси й ресурси під впливом змін зовнішнього середовища [10].

Значну роль також відіграє врахування інституційних умов міжнародного ринку, включаючи нормативні та регуляторні аспекти, які можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність продукції та діяльність компаній загалом [26]. В умовах глобальних трансформаційних процесів конкурентоспроможність також визначається тим, наскільки ефективно підприємства можуть адаптуватися до змін глобального економічного середовища, зокрема через використання нових технологій, цифровізацію, а також інноваційні рішення [77].

З огляду на зазначене, визначення оптимальних шляхів покращення конкурентоспроможності потребує комплексного врахування теоретичних підходів із адаптацією до конкретних умов діяльності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках.

Обґрунтування оптимальних шляхів покращення міжнародної конкурентоспроможності має ґрунтуватися на сучасних тенденціях міжнародних ринків харчової продукції. У цій частині можна виокремити декілька ключових напрямів, на яких компаніям доцільно сфокусуватися для ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища та посилення своїх конкурентні позиції.

Одним із таких пріоритетних напрямів є інноваційна діяльність та цифровізація, що забезпечують ефективніше використання ресурсів, оптимізацію процесів виробництва та реалізації продукції, а також можливість створення унікальних споживчих переваг [26; 32; 70]. В умовах посилення глобальної конкуренції саме здатність компанії оперативно впроваджувати інноваційні технології стає одним із ключових факторів збереження ринкових позицій та нарощування конкурентних переваг.

Іншим важливим напрямом є вдосконалення управління ланцюгами постачання та забезпечення стійкості бізнесу. Сучасні ланцюги постачання харчової промисловості стають дедалі складнішими й більш чутливими до порушень, зокрема через геополітичні ризики та нестабільність логістичних маршрутів [51]. Тому адаптація та гнучкість ланцюгів постачання, включаючи їхню регіоналізацію, диверсифікацію постачальників і побудову прозорих

цифрових систем управління стають важливими напрямками вдосконалення діяльності компаній.

Наступним актуальним напрямом є посилення маркетингової орієнтації, управління брендом та комунікаціями. В умовах посилення конкуренції та змін поведінки споживачів ефективність управління брендом та чіткість комунікації зі споживачами набувають ключового значення [32]. Забезпечення чіткої диференціації продуктів, формування стабільних емоційних зв'язків зі споживачами та активне використання цифрових комунікаційних інструментів є важливими умовами для підтримання високої конкурентоспроможності компаній харчової галузі.

Не менш важливим є врахування сучасних трендів зміни споживчих переваг, таких як зростання попиту на екологічні та органічні продукти, здорове та функціональне харчування [15; 32]. Адаптація продуктового асортименту та маркетингових стратегій до цих трендів дозволяє компаніям створювати додаткову цінність для споживачів і зміцнювати власні ринкові позиції.

Особливої уваги потребує також проблема стагнації окремих сегментів ринку та загострення конкуренції, що створює додатковий тиск на компанії та потребує від них нових підходів до управління. У цих умовах особливо важливим є своєчасне реагування на зміну ринкової ситуації шляхом гнучкого управління асортиментом продукції, застосування сучасних методів управління ціноутворенням (зокрема Управління ростом доходів), а також активізації промоційних та маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання попиту та утримання споживачів [78; 70].

Систематизацію напрямків покращення конкурентоспроможності наведено на рисунку нижчу.



Рис. 3.2 Основні напрямки покращення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Таким чином, узагальнені напрями покращення конкурентоспроможності враховують сучасні виклики і тенденції, дозволяючи компаніям ефективно реагувати на глобальні зміни та забезпечувати стійкі конкурентні переваги.

Реалізація визначених напрямів покращення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках може супроводжуватися низкою ризиків та обмежень, які необхідно враховувати на етапі стратегічного планування.

Першою групою є фінансові ризики, що пов'язані з необхідністю значних початкових інвестицій у впровадження інноваційних технологій та модернізацію виробничих і логістичних систем. Обмеженість фінансових ресурсів може суттєво звузити можливості компаній у впровадженні масштабних змін.

Другою групою є організаційні ризики, зокрема спротив персоналу організаційним змінам, недостатній рівень компетенцій або мотивації працівників щодо опанування нових технологій та підходів управління. Це може знижувати ефективність та швидкість реалізації нових стратегічних ініціатив.

Третьою групою є технологічні ризики, пов'язані з недостатнім досвідом або можливістю інтеграції нових технологічних рішень, ризиками перебоїв у

роботі інформаційних систем, а також загрозою втрати даних при цифровізації процесів.

Четвертою групою є регуляторні ризики, що виникають через зміну нормативно-правового середовища, посилення міжнародних стандартів якості та безпеки, а також потенційні торговельні та митні обмеження. Вони можуть суттєво вплинути на можливість реалізації планів компанії, особливо на нових або складних з погляду регуляторних вимог ринках [108].

Зазначені ризики не є вичерпними, однак їх своєчасна ідентифікація та подальший детальний аналіз дозволять компаніям ефективно адаптуватися до потенційних викликів і сформуванню більш стійкої стратегії покращення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Як зазначає, Нагачевська Т. «оцінка та управління ризиками стає наскрізним ракурсом в стратегічному плануванні міжнародного бізнесу» [99, с.22].

Отже, оптимальними напрямками покращення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародних ринках є інноваційний розвиток і цифровізація бізнес-процесів, підвищення ефективності та стійкості ланцюгів постачання, активізація маркетингової діяльності з акцентом на брендові комунікації, врахування актуальних змін у споживчих трендах, а також гнучке реагування на стагнацію окремих ринкових сегментів та посилення глобальної конкуренції. Реалізація зазначених напрямів дозволить компаніям не лише адаптуватися до сучасних викликів міжнародного бізнес-середовища, але й забезпечити стійке зростання та зміцнення своїх позицій на світовому ринку.

Запропоновані напрями та рекомендації дозволяють компаніям визначити пріоритети у виборі стратегічних рішень та є логічною основою для подальшої деталізації та розробки конкретної стратегії посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

3.2 Обґрунтування шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії на міжнародному ринку пива на прикладі групи «Carlsberg»

Стратегія групи «Carlsberg» є формалізованою у межах корпоративної стратегії SAIL, що спрямована на забезпечення сталого зростання та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності. Основними елементами чинної стратегії є розвиток портфельного підходу, підвищення операційної ефективності, інтеграція принципів сталого розвитку, впровадження інноваційних рішень, централізація закупівель і логістики, а також посилення системи управління ризиками. Стратегія є комплексною та відображає розуміння ключових тенденцій на ринку та сучасних факторів конкурентоспроможності.

Тому для розробки ефективних рекомендацій для підвищення міжнародної конкурентоспроможності групи компаній «Carlsberg» потрібно додаткового розглянути її стратегічне положення за результатами аналізу. Для цього насамперед доцільно переглянути результати проведеного SWOT-аналізу, що дозволить систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити ключові можливості і загрози зовнішнього середовища.

Перша таблиця відображає сильні та слабкі сторони компанії, які характеризують внутрішні чинники формування конкурентоспроможності. Вона акцентує увагу на здатності «Carlsberg» адаптувати стратегії до ринкових змін, впроваджувати інновації, модернізувати операційні процеси та розвивати динамічні спроможності, а також визначає внутрішні обмеження, що можуть стримувати зростання.

Таблиця 3.1

Сильні та слабкі сторони «Carlsberg»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Висока здатність до виявлення можливостей на міжнародних ринках і адаптації стратегій до змін середовища.	Обмеження у розвитку інноваційного потенціалу та масштабуванні технологічних рішень.
Формування та розвиток динамічних спроможностей через інноваційність, цифровізацію та модернізацію операційних процесів.	Нижчий рівень присутності серед провідних світових брендів та обмежена глибина охоплення преміального сегменту.
Ефективна перебудова ресурсів через реструктуризацію глобальних ланцюгів постачання та автоматизацію виробництва.	Потреба в посиленні інтенсивності цифрової трансформації внутрішніх процесів та маркетингових інвестицій.
Орієнтація на сталий розвиток і формування стійких конкурентних переваг у сегменті продуктів зі зниженим вмістом алкоголю.	Вразливість у швидкості комерціалізації інноваційних рішень та адаптації бізнес-моделі до глобальних змін.
	Нижчий рівень виявлення можливостей у порівнянні з конкурентами
	Менший масштаб та ресурси

Джерело: складено автором

Друга таблиця систематизує зовнішні можливості та загрози, що впливають на розвиток компанії. Вона демонструє ключові напрямки для розширення ринкових позицій «Carlsberg» в умовах глобальних змін, а також окреслює ризики, пов'язані з посиленням конкуренції, економічною нестабільністю та необхідністю безперервного вдосконалення динамічних спроможностей.

Таблиця 3.2

Можливості та загрози сторони «Carlsberg»

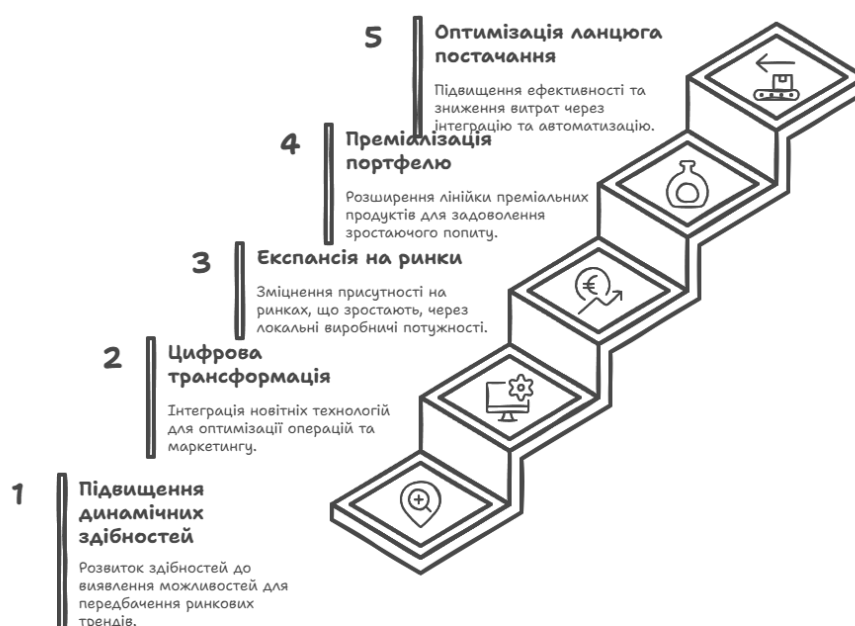
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
Зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої, інтеграція моделей сталого споживання.	Загострення конкуренції за виявлення трендів, інноваційний розвиток і діджиталізацію бізнес-процесів.

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ 3.2

1	2
Розвиток цифрових каналів комунікації та використання технологічних інновацій у виробництві й логістиці.	Посилення конкуренції за частку в преміальному сегменті та за темпи зростання на ринках, що розвиваються.
Розширення присутності на ринках з високим потенціалом зростання та удосконалення операційної ефективності.	Волатильність валютних курсів, макроекономічна нестабільність і ризики перебоїв у глобальних ланцюгах постачання (особливо може вплинути на бізнес у Китаї).
Інтенсифікація інвестицій у інноваційні рішення та зміцнення гнучкості бізнес-моделі.	Необхідність постійного посилення динамічних спроможностей для забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором

Таким чином, можна виокремити такі напрямки покращення конкурентоспроможності на міжнародних ринках з огляду на поточні сильні та слабкі сторони, можливості для загрози для групи компанії «Carlsberg».



Made with Napkin

Рис. 3.2 Основні напрямки покращення конкурентоспроможності групи «Carlsberg»

Джерело: складено автором

1. Підвищення динамічних спроможностей. Оцінка динамічних спроможностей за групою «Виявлення можливостей» для «Carlsberg» становить 8,25, що свідчить про досить високий рівень розвитку цієї функції. Водночас цей показник є нижчим у порівнянні з основними конкурентами, такими як «Heineken» і «Ab InBev» (по 9,00 відповідно), що вказує на наявність потенціалу для покращення саме в частині здатності передбачати тренди і швидко знаходити нові ринкові можливості. У сучасних умовах глобальної турбулентності та високої невизначеності зовнішнього середовища, описаних у розділі 3.1, динамічні спроможності компанії, а особливо здатність виявляти можливості, є вирішальними для збереження та зміцнення конкурентних позицій. Глобальні тренди, зокрема цифровізація, зміна споживчих пріоритетів у бік здорового способу життя, посилення екологічних вимог, зростання вартості ресурсів, створюють ситуацію, коли раннє реагування та формування нових ринків стає критично важливим.

Аналіз чинної стратегії «Carlsberg», наведений у розділі 2.2, свідчить про орієнтацію на адаптивність, інноваційність та органічне зростання через програму «Accelerate SAIL». Водночас напрям виявлення можливостей наразі не виділений в окрему ініціативу, а інтегрований у загальні підходи розвитку бізнесу. Посилення системного виявлення можливостей через створення стратегічних аналітичних платформ, підвищення інвестицій у аналіз трендів та інтеграцію функцій foresight у прийняття рішень дозволить «Carlsberg» не лише адаптуватися до змін, а й випереджати конкурентів. Це доповнить існуючу стратегію і посилить загальну конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

2. Цифрова трансформація та інновації. Дослідження свідчить, що «Carlsberg» демонструє загалом задовільний рівень інтеграції інноваційних рішень (показник за функцією «Інновації» складає 7,51), однак відстає за цим параметром від основних конкурентів: «Heineken» має 8,07, а «AB InBev» — 8,72. Це вказує на необхідність посилення цифрової трансформації та активізації інноваційної діяльності, щоб підвищити гнучкість бізнесу та створити нові

драйвери зростання. Розділ 3.1 показує, що тенденції глобального ринку включають прискорену цифровізацію каналів взаємодії з клієнтами, автоматизацію виробничих процесів, розвиток big data-аналітики і штучного інтелекту для прогнозування попиту. Затримка в цих сферах обмежує можливості для випереджаючого розвитку і створення додаткової вартості.

Відповідно до аналізу чинної стратегії, описаної у розділі 2.2, «Carlsberg» через програму «Accelerate SAIL» вже заклала орієнтацію на інноваційне оновлення та модернізацію процесів. Однак наразі це переважно спрямовано на окремі аспекти (наприклад, сталий розвиток, безалкогольні продукти), тоді як повноцінна цифрова трансформація бізнес-моделі ще не реалізована на рівні масштабного корпоративного проєкту. З урахуванням ринкових трендів, а також високої динаміки змін у споживчій поведінці, поглиблення цифрової трансформації, розвиток хмарних і аналітичних платформ (CRM, AI-аналітика), масштабування електронної комерції та активні інвестиції у R&D є критично важливими для підвищення ефективності, інноваційності та конкурентоспроможності «Carlsberg» у середньостроковій перспективі.

3. Експансія на високопотенційних регіонах. Зміцнити присутність на ринках, що зростають, через локальні виробничі потужності та партнерства. Особливо на ринках Латинської Америки та Африки і Середнього Сходу, де присутність компанії мінімальна. З огляду на високу вартість початкових інвестицій та інші активні інвестиційні проєкти компанії такий вихід може бути зроблений у межах стратегії «коричневих» інвестицій, яка полягає у інвестиції у вже наявні об'єкти, що дозволяє отримати швидкий доступ до наявних виробничих потужностей та менший рівень початкових інвестицій [100, с. 4]. продуктовий портфель до споживчих вподобань цих регіонів (смаки, упаковка, формати). Активізувати маркетингові кампанії, що підкреслюють преміальність і екзотичність брендів «Carlsberg».

4. Продовження розвитку преміалізації портфелю та розвитку безалкогольного сегменту. «Carlsberg» активно працює над преміалізацією портфелю та розвитком безалкогольного сегменту, що підтверджується даними

розділу 2.2, де наголошується на розширенні асортименту преміальних і безалкогольних продуктів у межах стратегії «Accelerate SAIL». Проте, за результатами конкурентного аналізу, видно, що компанія має ще значний потенціал для нарощення своєї присутності в цих сегментах. Зокрема, показник «Маркетинг» у «Carlsberg» складає лише 6,92, що є нижчим за аналогічний показник у «AB InBev» (8,36) і сигналізує про необхідність подальшого розвитку в частині преміального позиціонування та безалкогольних інновацій. Розділ 3.1 вказує на стійке зростання попиту на функціональні напої та товари для здорового способу життя на всіх ключових ринках, що створює сприятливі умови для активнішого розвитку цих напрямів.

У межах поточної стратегії «Carlsberg» здійснює ефективну трансформацію бізнесу в напрямку зростання частки преміальних і безалкогольних продуктів, однак для посилення своїх конкурентних переваг необхідно ще більше розширити лінійки преміальних сортів, збільшити інвестиції у дослідження нових смакових профілів, налагодити активнішу роботу зі споживачами через емоційне позиціонування брендів. Поглиблення цього напрямку дозволить не лише підвищити середній чек і маржу, а й забезпечити довгострокову стійкість компанії на тлі змін у споживчій поведінці та глобальних трендів на здорове життя.

5. Оптимізація ланцюга постачання та операційна ефективність.

Операційна ефективність «Carlsberg» оцінюється на рівні 7,91, що є досить високим показником, однак все ще поступається показникам головних конкурентів: «Heineken» (8,07) та особливо «AB InBev» (8,96). Це свідчить про наявність значного резерву для підвищення продуктивності виробничих і логістичних процесів. Згідно з даними розділу 3.1, на глобальному ринку посилюється важливість оптимізації витрат на логістику, впровадження автоматизації та цифровізації виробництва для підвищення стійкості до криз і зниження залежності від зовнішніх постачальників. Особливо актуальним є зменшення часу доставки і гнучке управління запасами у відповідь на коливання попиту.

Поточна стратегія, окреслена у розділі 2.2, вже передбачає централізацію закупівель, оптимізацію ланцюгів постачання та інвестиції у виробничі потужності. Проте аналіз конкурентних позицій показує, що швидкість та глибина цих змін потребують посилення, враховуючи високі вимоги ринку до гнучкості та ефективності. Тому продовження інтеграції робототехнічних рішень, розгортання автоматизованих складських хабів, централізація та стандартизація процесів, а також впровадження IoT-технологій для моніторингу ланцюгів постачання в реальному часі є критичними кроками для «Carlsberg». Це не лише дозволить скоротити витрати й підвищити ефективність, а й забезпечить стійкість операційної діяльності у періоди нестабільності.

Враховуючи вище зазначене ми пропонуємо такі заходи для підвищення конкурентоспроможності досліджуваної групи компаній.

1. Підвищення динамічних спроможностей.

1.1 Створити гнучку систему передбачення ринкових трендів: організувати міжфункціональні стратегічні «мозкові школи» або внутрішні «хакатони», де менеджери та працівники з різних регіонів аналізують споживчі дані й сценарії розвитку ринку (з урахуванням тенденцій здорового способу життя, сталого розвитку тощо). Така ініціатива зміцнює здатність компанії відчувати нові можливості, що відповідає суті динамічних спроможностей – здатності реорганізовувати ресурси і структури для адаптації під нові ринки і технології. Наприклад, можна регулярно проводити «сесії передбачення» за участі топ-менеджменту з використанням сучасних інструментів аналітики та методів прогнозування, щоб своєчасно виявляти зміни в попиті. Подібна система є щодо контролю ризиків, тому імовірно впровадження з цієї точки зору можна інтегрувати в бізнес-процеси групи «Carlsberg».

1.2 Впровадити внутрішню венчурну програму для спільної розробки нових ідей зі стартапами та дослідницькими центрами, зокрема в сфері напоїв чи технологій здоров'я. Це дозволить оперативно тестувати та масштабувати інновації (як нові рецептури безалкогольних напоїв чи сервісних рішень) із мінімальними витратами та швидкою зворотним зв'язком. Такий підхід узгоджується з

рекомендаціями щодо динамічних спроможностей, які підкреслюють важливість інтеграції нових знань та безперервного навчання компанії.

2. Цифрова трансформація та інновації.

2.1 Розгорнути систему «цифрового двійника» (англ. digital twin) виробництва та ланцюгів постачання. Це означатиме моделювання усіх виробничих процесів і логістичних маршрутів у віртуальному середовищі, що дозволить «Carlsberg» імітувати вплив різних сценаріїв (наприклад, збої у постачанні або зміни попиту) та вчасно переналаштовувати виробництво. Використання цифрових двійників прискорює прийняття рішень та підвищує гнучкість операцій, доповнюючи наявні IoT і AI-проекти без повторення вже впровадженого.

2.2 Запровадити рішення блокчейн для прозорості ланцюга постачання: впровадження блокчейн-платформи дозволить відслідковувати якість і походження ключових інгредієнтів (наприклад, хмелю чи солоду) і підтверджувати їх відповідність стандартам. Це не лише посилить довіру клієнтів (особливо в преміальних і органічних сегментах), а й оптимізує документальний обіг між постачальниками та дистриб'юторами. Приклад: інші виробники напоїв успішно застосовують блокчейн для відстеження поставок, що підвищує ефективність і безпеку ланцюг.

2.3 Інтенсифікація інвестицій у машинне навчання, штучний інтелект, діджиталізацію. «Carlsberg» вже реалізує низку цифрових ініціатив: автоматизація операційних процесів у ланцюгах постачання та виробництва, розробка B2B e-commerce платформи для спрощення роботи з дистриб'юторами, застосування аналітики великих даних для оптимізації цінових стратегій та прогнозування попиту. Також компанія розпочала впровадження проектів, пов'язаних із використанням AI, наприклад, автономних електровантажівок для внутрішньої логістики у Швеції. Водночас основні конкуренти демонструють вищу швидкість і глибину цифрової трансформації. «AB InBev» реалізувала платформу touchless planning, яка автоматично обробляє дані попиту і пропозиції без втручання людини, а також використовує роботизацію складів, дрони й блокчейн для контролю ланцюгів постачання. «Heineken» в межах ініціативи

«найбільш підключена пивоварня» розгортає єдину систему даних для інтеграції продажів, виробництва і логістики. Тому необхідно інтенсифікувати зусилля за поточними проектами у частині інноваційності для скорочення відставання.

3. Експансія на високопотенційних регіонах.

3.1 Формування партнерських альянсів і модульне розширення на ринках, де група має мінімальне представлення (Латинська Америка, Африка та Середній Схід): замість великих капіталовкладень у нові заводи з самого початку, «Carlsberg» може укласти контрактні угоди з місцевими пивоварами або формувати спільні підприємства. Це дозволить розділити витрати та ризики входу, швидше адаптуватись до локальних умов і нести збалансовані інвестиції. Прикладом може бути використання вже існуючої пивоварні в країні для випуску обмеженої партії продукції під брендом «Carlsberg» – таким чином зменшуються початкові витрати на логістику та мита.

4. Розвиток преміалізації портфелю та безалкогольного сегменту.

4.1 Провести преміалізацію через бренд-історії та колаборації: замість простої зміни асортименту, «Carlsberg» може збільшити цінність існуючих продуктів за допомогою історій брендів і партнерств. Наприклад, лімітовані серії пива, створені у співпраці з відомими пивоварами чи гастрономічними брендами, підвищують сприйняття преміальності без великих витрат на виробництво нових лінійок. Такі кроки підтримують стратегію «Carlsberg» щодо преміальних брендів, які вже приносять вищу рентабельність.

5. Оптимізація ланцюга постачання та операційна ефективність

5.1 Впровадити систему прогнозування та контролю в реальному часі на основі AI: об'єднати дані з продажів та RFID-товарних (англ. Radio Frequency Identification) ярликів для автоматичного моніторингу запасів і виявлення відхилень. Це дозволить оперативно коригувати плани виробництва і доставок, зменшуючи надлишкові запаси і збої. Такі інструменти аналітики та автоматичного прогнозування вже стають стандартом у світовій логістиці, допомагаючи компаніям скорочувати операційні витрати і швидко реагувати на зміни попиту.

5.2 Інтегрувати інноваційні технології в виробництві: наприклад, встановити роторні роботи-маніпулятори на пакувальних лініях та автоматизовані підйомні платформи для завантаження матеріалів. Це підвищить гнучкість виробництва і безпечність праці, зменшить людські помилки та швидкість переналагодження обладнання. За рахунок автоматизації рутинних операцій (які «Carlsberg» вже частково централізує) можна досягти значного зростання продуктивності без масштабних інвестицій у нове обладнання.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу було визначено стратегічні напрями посилення позицій групи компаній «Carlsberg» на міжнародних ринках. Зокрема, запропоновано зосередитися на розвитку динамічних спроможностей підприємства, активному впровадженні інновацій з акцентом на цифрові рішення та оновлення продуктової лінійки, розширенні присутності в преміальному та безалкогольному сегментах, зміцненні позицій на ринках, що зростають, а також оптимізації взаємодії з ритейлерами та дистриб'юторами. Реалізація зазначених заходів сприятиме адаптації компанії до глобальних викликів, зміцненню її конкурентоспроможності та довгостроковому успіху на міжнародному рівні.

3.3. Оцінка ефективності заходів із удосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії на міжнародному ринку пива на прикладі групи «Carlsberg»

У процесі впровадження стратегічних ініціатив важливо не лише визначити напрям дій, а й оцінити їхню доцільність з погляду економічного ефекту. Це особливо актуально для міжнародної компанії "Carlsberg", яка реалізує комплекс змін у напрямках інновацій, цифрової трансформації, виходу на нові ринки та розвитку портфелю.

Метою цього розділу є оцінити економічну ефективність обраних стратегічних ініціатив компанії "Carlsberg" з використанням методу аналізу витрат і вигод (англ. Cost-Benefit Analysis, CBA). Цей підхід дозволяє

порівнювати очікувані вигоди (англ. benefits) від кожного заходу з пов'язаними з ним витратами (англ. costs), а також обчислити чистий ефект (англ. net benefit) [46].

У цьому розділі розглядаються лише прямі ефекти (англ. direct effects), що мають грошове вираження: приріст виручки або зменшення витрат. Витрати на реалізацію оцінюються як одноразові або періодичні інвестиції у технології, обладнання чи нові формати роботи. Вигоди розраховуються на основі зміни відповідних показників у фінансовій звітності "Carlsberg" за 2024 рік.

Для порівняння ефективності ініціатив також використовується коефіцієнт вигода/витрати (англ. Benefit-Cost Ratio, BCR), який допомагає визначити відносну доцільність кожного заходу в межах обмежених ресурсів.

Для оцінки економічної ефективності стратегічних ініціатив компанії "Carlsberg" у цьому дослідженні застосовується метод аналізу витрат і вигод. Він полягає у співставленні прямих економічних вигод, які можуть бути отримані від реалізації ініціативи, з відповідними витратами на її впровадження.

Розрахунок ефективності здійснюється за двома основними показниками:

- Чистий ефект (економічний результат):

Чистий ефект = Прямі вигоди – Прямі витрати (Формула 1)

- Коефіцієнт вигода/витрати

Коефіцієнт BCR = Прямі вигоди / прямі витрати

Ініціатива вважається економічно доцільною, якщо чистий ефект додатний, а коефіцієнт вигода/витрати перевищує 1.

У цьому аналізі розрахунки виконуються на основі середньорічного ефекту, проте важливо зазначити, що більшість стратегічних ініціатив не дають повного результату протягом одного фінансового року. Вигоди від їх впровадження мають поступовий характер і можуть проявлятися упродовж кількох років. З огляду на це, розрахований економічний ефект відображає типовий річний приріст або економію після стабілізації ініціативи, що дозволяє порівнювати альтернативи між собою без побудови повної міжперіодної моделі.

Вплив фактора часу (дисконтування) у цьому розділі не враховується, оскільки оцінка проводиться у вигляді умовної фінансової моделі на сталу перспективу.

Для розрахунку очікуваних вигод від стратегічних ініціатив як база використовуються показники офіційної фінансової звітності компанії «Carlsberg» за 2024 рік. Вибрані лише ті статті, які можуть прямо змінюватися внаслідок реалізації відповідних заходів — тобто доходи або витрати, на які ініціативи мають потенційний операційний вплив.

Усі значення подано в мільйонах датських крон (DKK).

Таблиця 3.3

Використані фінансові показники

Стаття звітності	Значення, млн DKK	Призначення для розрахунків
Виручка	75 011	База для оцінки зростання доходів
Собівартість реалізації	40 631	База для розрахунку економії на виробництві
Витрати на збут і дистрибуцію	19 242	База для оцінки ефектів логістичних рішень
Адміністративні витрати	4 381	База для оцінки вигод від автоматизації

Джерело: складено автором за [23]

У даному аналізі вигоди від реалізації стратегічних ініціатив подаються у вигляді типового щорічного ефекту, який очікується після завершення повного впровадження кожного заходу. Такий ефект може реалізовуватись протягом кількох років, що дозволяє компанії компенсувати початкові інвестиції не одразу, а поступово.

Оскільки значна частина витрат має одноразовий або стартовий характер, їхня зіставленість із щорічними вигодами дає змогу оцінити відносну ефективність ініціатив — тобто, наскільки кожна з них є економічно доцільною з точки зору масштабу результату.

Для ініціатив із довгостроковим характером ефекту, навіть при відносно повільній окупності, така оцінка є корисною для встановлення пріоритетності та виявлення стратегічно важливих напрямів інвестування.

У таблиці наведено орієнтовні коефіцієнти впливу кожної стратегічної ініціативи на відповідну статтю фінансової звітності компанії "Carlsberg". Коефіцієнти зміни визначено на підставі експертних припущень, галузевих досліджень та кейсів аналогічних компаній. Для ініціатив, пов'язаних із цифровізацією, застосовано стримані оцінки в межах 0,2–0,6 %, що враховує наявність уже частково реалізованих ІТ-проектів у групі "Carlsberg". У випадках із виходом на нові ринки або розвитком преміального сегменту розрахунок прив'язано до виручки, як до ключового показника ефекту.

Таблиця 3.4

Оціночні ефекти стратегічних ініціатив на показники фінансової звітності

Ініціатива	Стаття фінансової звітності	Орієнтовна зміна (%)	Тип витрат	Орієнтовні витрати (млн DKK)
Гнучка система передбачення трендів	Виручка	+0,1 %	поточні + стартові	30
Цифровий двійник виробництва	Собівартість реалізації	–0,6 %	одноразові	120
Альянси в нових регіонах	Виручка	+0,5 %	одноразові	100
Преміум-колаборації	Виручка	+0,3 %	одноразові	80
Blockchain у постачанні	Собівартість реалізації	–0,2 %	одноразові	40
RFID-прогнозування запасів	Витрати на збут і дистрибуцію	–0,15 %	одноразові	25
Автоматизація виробництва (роботи)	Адміністративні витрати	–0,4 %	одноразові	35
Внутрішня венчурна програма	Виручка	+0,1 %	змішані	60

Джерело: складено автором самостійно

Витрати на реалізацію подано як одноразові або стартові, якщо інше не зазначено. Вони включають витрати на ІТ, інфраструктуру, пілоти, організаційні зміни та інші пов'язані витрати.

Визначення таких коефіцієнтів дає змогу перейти до наступного етапу — кількісної оцінки вигод у грошовому вираженні, з подальшим обчисленням

чистого економічного ефекту та коефіцієнта вигода/витрати. Такий підхід дозволяє зберегти узгодженість і порівнюваність результатів для всіх ініціатив, навіть якщо вони мають різну природу (технологічну, організаційну чи стратегічну).

На основі заданих коефіцієнтів зміни, визначених у попередньому підрозділі, було проведено розрахунок прямих щорічних вигод у грошовому вираженні. Для цього застосовано відповідні відсотки до фактичних показників звітності компанії "Carlsberg" за 2024 рік (виручка – 75 011 млн DKK, собівартість – 40 631 млн DKK, витрати на збут і дистрибуцію – 19 242 млн DKK, адміністративні витрати – 4 381 млн DKK).

Далі обчислено чистий ефект (різницю між річною вигодою та витратами) та коефіцієнт вигода/витрати (BCR). Це дозволяє порівняти доцільність реалізації ініціатив не лише за абсолютним ефектом, але й за ефективністю вкладення ресурсів.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності стратегічних ініціатив

Ініціатива	Річна вигода	Витрати	Чистий ефект	BCR
Гнучка система передбачення трендів	75	30	+45	2,5
Цифровий двійник виробництва	244	120	+124	2,0
Альянси в нових регіонах	375	100	+275	3,8
Преміум-колаборації	225	80	+145	2,8
Blockchain у постачанні	81	40	+41	2,0
RFID-прогнозування запасів	29	25	+4	1,16
Автоматизація виробництва (роботи)	17	35	-18	0,5
Внутрішня венчурна програма	75	60	+15	1,25
Загалом	1 121	631	490	2,3

Джерело: складено автором самостійно

Згідно з проведеним розрахунком, реалізація восьми стратегічних ініціатив компанії "Carlsberg" може забезпечити сумарну щорічну економічну вигоду в обсязі близько 1 121 млн DKK. Загальні витрати на впровадження цих заходів оцінюються на рівні 490 млн DKK, що дає чистий річний ефект у розмірі +631 млн DKK.

Найбільший внесок у загальний ефект забезпечують три ключові напрямки: вихід на нові ринки через створення партнерських альянсів, впровадження інструментів штучного інтелекту в логістичні процеси та цифровий двійник виробництва.

Ініціатива з формування партнерств у регіонах із високим потенціалом зростання (зокрема в Латинській Америці, Африці, Близькому Сході) дає найвищий окремий ефект — 375 млн DKK на рік, що становить понад третину всієї сукупної вигоди. Це обумовлено прямим впливом на виручку завдяки розширенню географії продажів та використанню наявних виробничих потужностей через спільні підприємства або контрактне виробництво.

На другому місці за величиною економічного ефекту перебуває застосування інструментів штучного інтелекту та машинного навчання в управлінні логістикою та збутом. Очікувана щорічна економія становить приблизно 385 млн DKK, завдяки зниженню витрат на транспортування, оптимізації запасів та прогнозуванню попиту. Це дозволяє підвищити ефективність роботи з дистрибуторами без значних змін у логістичній інфраструктурі.

Цифровий двійник виробництва — ще одна ініціатива з високим потенціалом, що передбачає віртуальне моделювання виробничих процесів та сценарного управління ризиками. Застосування такої системи дозволяє досягти економії на рівні 244 млн DKK щорічно завдяки зменшенню собівартості, оптимізації використання ресурсів та швидшій адаптації до змін у попиті чи ланцюгах постачання.

До помітних джерел прямої вигоди також належать розвиток преміальних брендів шляхом колаборацій — очікуване зростання виручки оцінено на рівні 225

млн DKK на рік, що зумовлено підвищенням середньої ціни реалізації, розширенням цільової аудиторії та покращенням сприйняття бренду серед споживачів з високою платоспроможністю.

Блок цифрових ініціатив, спрямованих на підвищення прозорості постачань (впровадження blockchain-рішень), прогнозування запасів (RFID) та автоматизацію виробництва, має позитивний, але менш виражений ефект. Зокрема, блокчейн у постачанні дозволяє зменшити витрати на 81 млн DKK на рік, RFID-прогнозування — на 29 млн DKK. Натомість автоматизація виробничих операцій (у вигляді встановлення роботизованих систем) має найнижчий ефект — лише 17 млн DKK щорічної економії, що не покриває орієнтовних витрат на реалізацію (35 млн DKK), і тому вважається недоцільною в поточному вигляді.

Окремо варто згадати впровадження внутрішньої венчурної програми, яка забезпечує приріст виручки на 75 млн DKK на рік. Ця ініціатива має довгостроковий характер і створює умови для розвитку інновацій, тестування нових ідей без необхідності капітальних інвестицій у повномасштабні підрозділи

Середній коефіцієнт ефективності (вигода/витрати) для всієї сукупності ініціатив становить 2,3, що означає, що на кожную вкладену 1 крону "Carlsberg" потенційно може отримувати 2,3 крони вигоди.

Таким чином, запропоновані заходи в сукупності можуть суттєво покращити фінансові показники компанії вже протягом перших років реалізації, за умови правильного пріоритезування та етапного впровадження. Особливо доцільними виглядають ініціативи, орієнтовані на розширення ринків збуту, підвищення маржинальності продукції та інтеграцію передових аналітичних підходів.

Оцінку економічної ефективності стратегічних ініціатив компанії «Carlsberg» проведено на основі методу аналізу витрат і вигод. Цей підхід передбачає порівняння очікуваних щорічних вигод, які можуть бути отримані внаслідок реалізації ініціатив, з відповідними витратами на їх впровадження.

Розрахунки показали, що загальний щорічний ефект від восьми ключових заходів може становити 1 121 млн DKK, при витратах на рівні 490 млн DKK, що забезпечує чистий економічний результат у +631 млн DKK. Середній коефіцієнт вигода/витрати (BCR) дорівнює 2,3, що свідчить про загальну фінансову доцільність запропонованої стратегічної трансформації.

Найбільший ефект забезпечують ініціативи, спрямовані на розширення ринків збуту, преміалізацію продукції та використання аналітики для прогнозування споживчої поведінки. Цифрові рішення показують поступову, але стійку економічну вигоду. Водночас автоматизація виробництва в наявному вигляді не демонструє позитивного фінансового результату.

Отже, результати підтверджують доцільність етапного впровадження ініціатив, з фокусом на найбільш ефективні з точки зору прямого впливу та рівня витрат. Це дозволить зміцнити фінансові позиції компанії та підвищити її стратегічну гнучкість.

Висновки до розділу 3

У межах третього розділу було здійснено оцінку стратегічних ініціатив, спрямованих на вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю групи компаній «Carlsberg». Визначено, що ключовими векторами підвищення конкурентних позицій є преміалізація продуктового портфелю, цифрова трансформація, розширення на зростаючих ринках та оптимізація партнерської взаємодії.

Розроблені заходи охоплюють підвищення ефективності інвестицій, автоматизацію виробництва, інтеграцію ESG-принципів, а також вдосконалення процесів аналітики попиту. Проведена оцінка прямих економічних ефектів (зростання виручки, зниження витрат) підтвердила доцільність більшості із запропонованих ініціатив. Найвищий ефект забезпечують заходи, пов'язані з виходом у преміальний сегмент і розвитком прогнозної аналітики.

Таким чином, реалізація розроблених стратегій дозволяє групі компаній «Carlsberg» зміцнити свої міжнародні позиції, посилити гнучкість до зовнішніх викликів та забезпечити довгострокову стійкість конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження сутності, теоретико-методологічних та прикладних аспектів управління міжнародною конкурентоспроможністю компаній харчової промисловості в умовах глобальних трансформацій сформульовано такі висновки та рекомендації, що стосуються удосконалення підходів до підвищення їх стратегічної стійкості та ефективного позиціонування на міжнародних ринках.

1. Аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» дозволив запропонувати авторське визначення: «Інтегральна характеристика здатності підприємства забезпечувати довготривалі конкурентні переваги на зовнішніх ринках шляхом ефективного використання стратегічних ресурсів, інноваційного потенціалу, організаційної гнучкості та здатності адаптуватися до змін міжнародного середовища з метою досягнення стабільної ринкової позиції та результативності порівняно з іншими учасниками міжнародних ринків». Запропоноване визначення відображає стратегічну орієнтацію підприємства в умовах глобальних трансформацій і невизначеності та слугує орієнтиром для зміцнення його конкурентних позицій на міжнародних ринках. Практична значущість цього визначення полягає в тому, що воно розкриває найбільш важливі сторони та може виступати основою для розробки управлінських стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємств, з урахуванням сучасних трансформаційних процесів у міжнародному бізнес-середовищі. Розглядаючи теоретичні підходи до формування міжнародної конкурентоспроможності, серед яких концепція динамічних спроможностей виокремлюється як ключова теоретична база для розуміння механізмів посилення міжнародної конкурентоспроможності. У межах дослідження було також розглянуто фактори формування міжнародної конкурентоспроможності та відповідно закономірності її покращення.

2. Дослідження особливостей міжнародного ринку харчової промисловості забезпечує адаптацію управління конкурентоспроможністю до специфіки галузі. Виявлено, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств харчового сектору формується під впливом жорсткого регуляторного контролю, торговельних бар'єрів, високої логістичної залежності, агросезонних коливань та змін у споживчих пріоритетах. З урахуванням цього обґрунтовано доцільність застосування інструментів управління ростом доходів, якості, гнучких логістичних моделей та адаптованих маркетингових стратегій, що забезпечує ефективну відповідь на глобальні виклики та забезпечує сталу конкурентоспроможність.

3. Розгляд методологічних підходів до оцінки міжнародної конкурентоспроможності компаній харчової промисловості дозволив систематизувати класифікацію методів за способом оцінювання, показниками і змінними, що використовують під час аналізу, ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, рівнем ухвалення рішень, формою представлення результатів, функціональними аспектами діяльності, типом ресурсів та рівнем управлінських рішень. Встановлено, що комплексне поєднання кількісних і якісних, стратегічних і тактичних методів забезпечує об'єктивність аналізу та практичну придатність результатів для прийняття управлінських рішень в умовах глобальної конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності набуває значення не лише як аналітичний інструмент, а й як основа для стратегічного планування й підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх викликів.

4. Аналіз міжнародного ринку пива засвідчив наявність тривалої стагнації виробництва за умов високої концентрації та посилення конкуренції. Незважаючи на масштабність ринку, темпи зростання залишаються низькими, а суміжні категорії, як от безалкогольні напої, продовжують зростати, що супроводжується структурними зрушеннями у споживчій поведінці. Серед ключових тенденцій – зниження споживання алкоголю серед молоді, зростання попиту на крафтові, преміальні та персоналізовані продукти, а також активне впровадження цифрових каналів комунікації та збуту. Зазначені зміни

трансформують ринкову динаміку та висувають нові вимоги до конкурентоспроможності учасників ринку.

5. Аналіз системи управління міжнародною конкурентоспроможністю групи «Carlsberg» засвідчив наявність цілісної багаторівневої моделі, що поєднує стратегічне управління ланцюгом створення вартості, цифрову трансформацію, фінансову стійкість, управління людським капіталом, ESG-напрямок і системний ризик-менеджмент. Завдяки інтеграції цих елементів компанія досягає адаптивності до змін зовнішнього середовища, забезпечує стійке зростання та зміцнює конкурентні позиції на глобальному ринку.

6. Оцінка конкурентоспроможності міжнародної групи «Carlsberg» підтверджує високий рівень конкурентоспроможності. Компанія демонструє сильне відчуття ринкових та споживчих трендів, вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища, перебудовувати внутрішні ресурси та підтримувати стратегічну гнучкість. Водночас виявлення (особливо у частині інновацій) і використання можливостей є дещо стриманішими у порівнянні з конкурентами: це пов'язано із меншою масштабністю операцій та свідчить про помірну комерціалізацією можливостей. Аналіз за функціональними сферами підтверджує вказану динаміку: попри високі результати у бізнес-розвитку, компанія демонструє нижчі показники у сферах маркетингу, інновацій та операційної ефективності. Це свідчить про наявність простору для посилення у напрямі розвитку брендів, технологічного оновлення та підвищення ефективності операційних процесів.

7. При розгляді пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності компаній харчової промисловості на міжнародному ринку пива було здійснено адаптацію загальносекторальних стратегічних орієнтирів до специфіки сучасного міжнародного середовища. Враховано чинники, які найбільш суттєво впливають на пивоварну галузь у глобальному вимірі — торговельні бар'єри, протекціоністські практики, зміна споживчих трендів, кліматична невизначеність і регуляторні обмеження. На цій основі окреслено шість ключових векторів дій: інноваційна трансформація,

цифровізація, зміцнення логістичної стійкості, маркетингова адаптивність, екологічна відповідальність і гнучке реагування на ринкові зміни. Вони формують базу для перегляду елементів або систем конкурентоспроможності компаній у відповідність до сучасних умов. Разом із тим, розглянуто управління низкою ризиків — фінансових, організаційних, технологічних і регуляторних, що дозволяє більш комплексно оцінити потенціал обраних напрямків.

8. Обґрунтування шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на прикладі групи «Carlsberg» дозволило визначити пріоритетні стратегічні напрями розвитку, оцінити потенціал реалізації кожного з них та розробити комплекс практичних заходів щодо посилення міжнародної конкурентоспроможності групи.

9. Оцінка економічної ефективності заходів із удосконалення системи управління конкурентоспроможністю групи компаній «Carlsberg» підтвердила доцільність запропонованої стратегії посилення конкурентоспроможності через цифрову трансформацію, розвиток преміального портфелю, вихід на нові ринки та підвищення операційної ефективності. Застосування методу аналізу витрат і вигод засвідчило, що більшість ініціатив забезпечують позитивний чистий ефект і мають коефіцієнт вигода/витрати вище одиниці. Найбільшу економічну віддачу забезпечують заходи, спрямовані на експансію в регіони з високим потенціалом зростання, впровадження цифрових рішень у виробництві та логістиці, а також розвиток преміального сегменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agarwal H., Maheshwar N. Changing Consumer Trends in the Beer Industry and the Carlsberg Strategy to Differentiate and Disrupt the On-Trade Scene, Find Other High-Value Channels to Secure a Higher Revenue Growth . International Journal of Law Management & Humanities. 2021. Volume 3, Issue 2. P. 941–948. URL: <https://ijlmh.com/changing-consumer-trends-in-the-beer-industry-and-the-carlsberg-strategy-to-differentiate-and-disrupt-the-on-trade-scene-find-other-high-value-channels-to-secure-aahigher-revenue-growth/> (дата звернення: 22.01.2025).
2. Alcoholic Beverages Market Size, Share, Industry Analysis, 2031. Allied Market Research. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/alcoholic-beverages-market> (дата звернення: 26.03.2025).
3. Alcoholic Drinks – Market Size. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/worldwide> (дата звернення: 26.03.2025).
4. Anheuser-Busch InBev. Annual Report 2023. Anheuser-Busch InBev. URL: <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-and-half-year-reports/annual-report-2023.html> (дата звернення: 25.01.2025).
5. Anheuser-Busch InBev. Annual Report 2024. Anheuser-Busch InBev. URL: <https://www.ab-inbev.com/investors/annual-and-half-year-reports/annual-report-2024.html> (дата звернення: 25.01.2025).
6. Annual Report 2023. Heineken N.V. URL: <https://www.theheinekencompany.com/investors/financial-results-and-publications/annual-report-2023> (дата звернення: 25.01.2025).
7. Annual Report 2024. Heineken N.V. URL: <https://www.theheinekencompany.com/investors/financial-results-and-publications/annual-report-2024> (дата звернення: 25.01.2025).
8. Babayev F., Balajayeva T. Ways of Increasing the Competitiveness of Food Industry Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy, 2023.

- Volume 4, Issue 44. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122023/8069.
9. Bag S., Wood L.C., Xu L., Dhamija P., Kayikci Y. Big data analytics as an operational excellence approach to enhance sustainable supply chain performance. *Resources, Conservation and Recycling*, 2020. Volume 153. P. 104–559. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104559>.
 10. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. Volume 17, Issue 1. P. 182–328. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
 11. Barney, J., & Hesterly, W. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson, 2021. 594 p.
 12. Basaglia P., Berestycki C., Carattini S., Dechezleprêtre A., Kruse T. Climate Policy Uncertainty and Firms' and Investors' Behavior. CESifo Working Paper No. 11782. 2025. URL: <https://ssrn.com/abstract=5208076> (дата звернення: 01.04.2025).
 13. Beer. Worldwide Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/worldwide> (дата звернення: 25.01.2025).
 14. Bonfrer A., Chintagunta P., Dhar S. Retail store formats, competition and shopper behavior: A systematic review. *Journal of Retailing*, 2022. Volume 98, Issue 1. P. 71–91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.006>.
 15. Borsellino V., Kaliji S.A., Schimmenti E. COVID-19 Drives Consumer Behaviour and Agro-Food Markets towards Healthier and More Sustainable Patterns. *Sustainability*, 2020. Volume 12, Issue 20. P. 8366. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12208366>.
 16. Cabras I., Canduela J., Raeside R. How microbreweries flooded Europe: Mapping a new phenomenon in the beer industry . *European Planning Studies*, 2021. Volume 29, Issue 12. P. 2253–2273. DOI: <https://doi.org/10.1080/17445647.2021.2012536>.
 17. Capitello R., Maehle N., Sæther K.A., Tung H.V. *Case Studies in the Beer Sector*. Cambridge: Woodhead Publishing, 2020. 390 p. DOI: <https://doi.org/10.1016/C2018-0-02474-3>.

18. Carlsberg chief says there will be 'no winners' from US tariffs. Financial Times.
URL: <https://www.ft.com/content/1e87da18-1c8e-4049-a2bd-6b3db9de6841> (дата звернення: 20.04.2025).
19. Carlsberg Group. Annual Report 2020. Carlsberg Breweries Group. URL: https://www.carlsberggroup.com/media/qv4o1x1c/carlsberg-group-annual-report-2020_final.pdf (дата звернення: 19.01.2025).
20. Carlsberg Group. Annual Report 2021. Carlsberg Breweries Group. URL: <https://www.carlsberggroup.com/reports-downloads/annual-report-2021/> (дата звернення: 22.01.2025).
21. Carlsberg Group. Annual Report 2022. Carlsberg Breweries Group. URL: <https://www.carlsberggroup.com/reports-downloads/annual-report-2022/> (дата звернення: 22.01.2025).
22. Carlsberg Group. Annual Report 2023. Carlsberg Breweries Group. URL: <https://www.carlsberggroup.com/reports-downloads/annual-report-2023/> (дата звернення: 22.01.2025).
23. Carlsberg Group. Annual Report 2024. Carlsberg Breweries Group. URL: <https://www.carlsberggroup.com/reports-downloads/annual-report-2024/> (дата звернення: 22.01.2025).
24. Cerrato, D. and Depperu, D., Unbundling the construct of firm-level international competitiveness. *Multinational Business Review*, 2011. Vol. 19 (4). P. 311-331.
<https://doi.org/10.1108/15253831111190162>
25. Cetindamar, D., Kilitcioglu, H., Bhawsar, Measuring the competitiveness of a firm for an award system. *Competitiveness Review*, 2013. Vol. 23 (1). PP. 7-22 P. . DOI: <https://doi.org/10.1108/10595421311296597>.
26. Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., Losonci, D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 2022. Vol. 243. 108316. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>.

27. Craft Beer Market Size, Industry Share, Forecast, 2024–2032. Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/craft-beer-market-100736> (дата звернення: 26.03.2025).
28. Dalenogare L.S., Benitez G.B., Ayala N.F., Frank A.G. Implementation of supply chain 4.0 in the food and beverage industry: perceived drivers and barriers . International Journal of Productivity and Performance Management, 2021. Volume 70, Issue 4. P. 789–807. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0393>
29. Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I.S. Food and Beverage Management. Taylor & Francis, 2018. 428 p.
30. Dressler M., Paunović I. Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry: The case of German wineries. British Food Journal, 2019. Vol 122 (5). P. 1421–1435. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0214>.
31. Economic Outlook 2024. OECD. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook/> (дата звернення: 25.01.2025).
32. Etuk A., Anyadighibe J.A., James E.E., Egemba P.M. Trade sales promotion and distributors' performance of fast-moving consumer goods (FMCGs). International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 2022. Volume 9, Issue 2. P. 254–263. DOI: <https://doi.org/10.21744/irjmis.v9n2.2011>.
33. European Patent Office (EPO). Official website. URL: <https://www.epo.org/en> (дата звернення: 29.03.2025).
34. FinanceCharts. Official website. URL: <https://www.financecharts.com/> (дата звернення: 29.03.2025).
35. Finlays Global Beverage Trends 2023. Finlays. URL: finlays.net/wp-content/uploads/2022/11/Global-Beverage-Trends-2023.pdf (дата звернення: 19.01.2025).
36. Food and Beverages Global Market Report 2025. The Business Research Company. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/food-and-beverages-global-market-report> (дата звернення: 26.03.2025).

37. Forbes. How Gen Z Drinking Less Impacts The Alcohol Industry, 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/ariannajohnson/2024/05/02/heavy-drinking-young-adults-are-cutting-back-study-suggests-heres-how-the-alcohol-industry-is-still-cashing-in/> (дата звернення: 22.02.2025).
38. From Bubbles to Budgets: What's Driving Beverage Trends in 2024? Simon-Kucher. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/popular-drinks-beverage-trends-2024> (дата звернення: 19.01.2025)
39. Garcia Martinez, M., & Lazzarotti, V. Open innovation strategies in the food and drink industry: determinants and impact on innovation performance. International Journal of Technology Management, 2014. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJTM.2014.064588> (дата звернення: 19.01.2025)
40. Global market share of the leading beer companies in 2023, based on volume sales. Worldwide Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/> (дата звернення: 25.01.2025).
41. Global Trade Outlook and Statistics. April 2025. WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_outlook25_e.htm (дата звернення: 02.04.2025).
42. Gnyawali, D. R., & Park, B. J. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. Research Policy, 2011. Volume 14. Issue 3. P. 650-663. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>.
43. Hána D., Materna K., Hasman J. Winners and losers of the global beer market: European competition in the view of product life-cycle. Cambridge Journal of Economics, 2020. Volume 44, Issue 6. P. 1245–1269. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/beaa006>.
44. How reciprocal tariffs harm agricultural trade. International Food Policy Research Institute. URL: <https://www.ifpri.org/blog/how-reciprocal-tariffs-harm-agricultural-trade/> (дата звернення: 01.04.2025).

45. Industry Intelligence inc. Global beer market. URL: <https://www.industryintel.com/news/global-beer-market-had-value-of-us-793-74b-in-2022-is-predicted-to-reach-us-821-39b-in-2023-and-may-reach-us-1-072t-by-2030-aided-by-growing-socialization-according-to-fortune-business-insights-159265592880>
46. Investopedia. Cost-Benefit Analysis: How It's Used, Pros and Cons. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp> (дата звернення: 11.03.2025)
47. Kamble S.S., Gunasekaran A., Sharma R., Yadav S. Digital transformation using industry 4.0 technology by food and beverage companies in post COVID-19 period: from DCV and IDT perspective . European Journal of Innovation Management, 2022. Volume 27. Issue 5. P. 1475-1495. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0374>.
48. Kantar. BrandZ Global. URL: <https://www.kantar.com/Campaigns/BrandZ/Global> (дата звернення: 29.03.2025).
49. Kiechel, W. The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World. Harvard Business Press, 2010. 368 p.
50. Kim, W. C., & Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015. 320 p.
51. Konstantinidis, C., Natos, D., & Mattas, K. Food and beverages industry competitiveness in economic turbulence: Agricultural policy viewpoints. British Food Journal, 2021. Volume 123. Issue 5. P. 1974-1983 DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2019-0267>.
52. Kouhizadeh M., Sarkis J., Zhu Q. The role of Artificial Intelligence networks in sustainable supply chain finance for food and drink industry . International Journal of Production Research, 2021. Volume 60, Issue 14. P. 4418-4433. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1915510>
53. Krugman, P. Rethinking International Trade. MIT Press, 1994. 200 p.

54. Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. International Economics: Theory and Policy. Pearson, 2022.
55. Kumar S., Raut R.D., Narwane V.S., Narkhede B.E. A case study on strategies to deal with the impacts of COVID-19 pandemic in the food and beverage industry. *Operations Management Research*, 2020. Volume 1. P. 166–178. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00166-9>.
56. Łukiewska K.M. Competitive Potential in Food Industry Companies. *European Research Studies Journal*, 2024. 27(1). p. 281–293. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312512>.
57. Łukiewska K.M. The Importance of Competitive Potential in Building the International Competitiveness of Food Industry Companies: Evidence from Poland. *PLoS ONE*, 2024. Volume 19, Issue 10. P. 24. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312512>
58. Mathias, B.D., Huyghe, A., & Frid, C.J. An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. *Strategic Management Journal*, 2017. Volume 39. Issue 12. P. 3086-3115. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2734>.
59. McKinsey & Company. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (дата звернення: 22.02.2025).
60. McKinsey & Company. Power forward: Five make-or-break truths about next-gen e-commerce, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/power-forward-five-make-or-break-truths-about-next-gen-e-commerce> (дата звернення: 22.02.2025).
61. Mintzberg, H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Simon & Schuster, 2005. 416 p.
62. Non-Alcoholic Beverages Market Size, Industry Share, Analysis, 2032. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/non-alcoholic-beverages-market-101927> (дата звернення: 26.03.2025).

- 63.OECD-FAO Agricultural Outlook 2021-2030. OECD, FAO. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-fao-agricultural-outlook-2021-2030_19428846-en.html (дата звернення: 22.02.2025).
- 64.Olajire A.A. The brewing industry and environmental challenges. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 29–30. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.03.003> (дата звернення: 01.04.2025).
- 65.Peng M. W. *Global Business*. – 5th ed. – Boston: Cengage Learning, 2021. – 672 p.
- 66.Petricevic O., Teece D.J. The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*. 2019. Vol. 50. P. 1487–1512. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x> (дата звернення: 01.04.2025).
- 67.Pitelis, C. N., Teece, D. J., & Yang, H. Dynamic capabilities and MNE global strategy: A systematic literature review-based novel conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 61(7), 2024, P. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13021>
- 68.Ploetner O., Ehret M. Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso . *European Journal of Innovation Management*, 2016. Volume 19, Issue 2. P. 133–148. DOI. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>
- 69.Porter, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996. Volume 74. Issue 6. P. 61-78. URL: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (дата звернення: 22.01.2025).
- 70.Prahalad, C. K., & Ramaswamy, Co-Creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 2004. Volume 32. No. 3. P. 4-9. DOI: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>.
- 71.Procurement in Carlsberg's Integrated Supply Chain. *Procurement*. URL: <https://procurementmag.com/articles/carlsbergs-integrated-supply-chain> (дата звернення: 25.01.2025).
- 72.Quarter By Numbers. Industry Report. FMCG Industry. Global Performance. Nielsen Consumer LLC., 2024. 97 p.

- 73.R. Narula, C. Asmussen, T. Chi, S.Kund. Applying and advancing internalization theory: The multinational enterprise in the twenty-first century, Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan;Academy of International Business, 2019. Vol. 50(8). P. 1231-1252. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00260-6>
- 74.Rama, R. Empirical study on sources of innovation in international food and beverage industry. Agribusiness, 1996. Volume 12. Issue 2. P. 123-134. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199603/04\)12:2<123::AID-AGR2>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199603/04)12:2<123::AID-AGR2>3.0.CO;2-4) (дата звернення: 19.01.2025).
- 75.Redslim. Official website. URL: <https://redslim.net/> (дата звернення: 29.03.2025).
- 76.Rescuing the Decade: A Dual Agenda for the Consumer Goods Industry. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/rescuing-the-decade-a-dual-agenda-for-the-consumer-goods-industry> (дата звернення: 22.01.2025).
- 77.Resilience in the FMCG & Retail Sector. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-resilience-in-the-FMCG-retail-sectors-noexp.pdf> (дата звернення: 20.01.2025).
- 78.Revenue growth management: The next horizon—A perfect storm for consumer packaged goods. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/Rapidly%20forecasting%20demand%20and%20adapting%20commercial%20plans%20in%20a%20pandemic/Rapidly-forecasting-demand-adapting-commercial-strategy-in-a-pandemic.pdf> (дата звернення: 19.01.2025).
- 79.Sarasvathy, S. D. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar Publishing, 2008. 271 p. DOI: https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise (дата звернення: 19.01.2025).

80. Schmidt C.G., Foerstl K., Schaltenbrand B. The supply chain position paradox: green practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 2017. Volume 53, Issue 1. P. 3–25. DOI: <https://doi.org/10.1111/jscm.12113>.
81. Senge, P. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Crown Publishing Group, 2006. 464 p.
82. Siudek, T., Zawojka, A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Oeconomia*, 2014. Issue 13(1). P. 91–108. URL: https://www.researchgate.net/publication/329152680_Competitiveness_in_the_Economic_Concepts_Theories_and_Empirical_Research (дата звернення 19.01.2025)
83. Tariffs and global trade: The economic impact on business. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/geopolitics/our-insights/tariffs-and->
84. Temouri Y., Pereira V., Delis A., Wood G. How Does Protectionism Impact Multinational Firm Reshoring? Evidence from the UK. *Management International Review*. 2023. Vol. 63. P. 791–822. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00521-5>.
85. The Global Competitiveness Report 2024. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2023-2024/digest/> (дата звернення: 19.01.2025).
86. The Oxford Handbook of International Business Strategy / ed. by K. Mellahi, K. Meyer, R. Narula, I. Surdu, A. Verbeke. – Oxford: Oxford University Press, 2021. – 704 p.
87. Trade and Development Report. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2024> (дата звернення: 26.02.2025).
88. Traill, B., & Da Silva, J.G. Measuring international competitiveness: the case of the European food industry. *International Business Review*, 1996. 16 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(96\)00003-0](https://doi.org/10.1016/0969-5931(96)00003-0).

89. Trump trade war spreads more gloom across businesses. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/trump-trade-war-spreads-more-gloom-across-businesses-2025-04-24/> (дата звернення: 01.04.2025).
90. Wernerfelt, B. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 1995. Volume 16, Issue 3. P. 171-174. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
91. World Development Report 2024: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024> (дата звернення: 18.01.2025).
92. Бойко Є.О., Решетнік Р.С. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. Вип. 68. С. 50-54. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vbumb_2015_1_12 (дата звернення: 19.01.2025).
93. Гончар М.Ф., Грибик І.І., Комаровський В. І. Розвиток системи управління якістю підприємств харчової промисловості на засадах інновацій в умовах глобалізації. *Академічні візії*, 2023. Вип. 26/2023. 7 с. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/704/643> (дата звернення: 19.01.2025).
94. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: монографія. Харків: Панов, 2015. 204 с.
95. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства]*, 2017. Вип. 1. С. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15 (дата звернення 01.03.2025).
96. Козак Ю.Г., Уханова І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 173 с.

97. Міжнародна економіка: Практикум. Навч. посібник / Старостіна А.О., Каніщенко О.Л., Софіщенко І.Я. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ: НВП «Інтерсервіс», 2015. 416 с.
98. Моргос О. О., Войтко С. В. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності пивної продукції на глобальному ринку. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 68. 7 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-81>.
99. Нагачевська Т.В. Стратегічне планування в міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління: матеріали III Міжнародного форуму. Перспективи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної нестабільності. Київ, 2024. С.20-23. URL: https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали-круглого-столу_Перспективи-розвитку-міжнародного-бізнесу.pdf (дата звернення 01.03.2025).
100. О. В. Булкот. Міжнародні інвестиційні стратегії транснаціональних корпорацій. Бізнес-навігатор, 2019. Вип. 4. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_4_4
101. Олійник Д. І., Кириченко О. А., Денисенко М. П. та ін. Основи ціноутворення: Підручник / За ред. Д. І. Олійника, О. А. Кириченка, М. П. Денисенка. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2009. 384 с.
102. Пляскіна А. І. Оцінка конкуренції та конкурентоспроможності суб'єктів харчової промисловості. Актуальні проблеми економіки, 2006. Вип. 2(56). С. 52-59.
103. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи, 2005. 453 с.
104. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. Вип. 4. 8 с. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73>
105. Семенчук І. М., Мала К. Ю. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Агросвіт, 2019. Вип. 4. С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.4.56>.

106. Серода В.І., Нагачевська Т.В., Кульчицька І.С. Фактори підвищення конкурентоспроможності українських виробників меду на ринках країн ЄС. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2021. Випуск №5 (32). С.18-28. URL http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/5.pdf (дата звернення 01.03.2025).
107. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетинг: Навчальний посібник / За заг. ред. проф. Старостіної А. О. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2020. 1070 с.
108. Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
109. Щурко, У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка та суспільство, 2018. Вип. 17. С. 402–412.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основні теоретичні підходи у межах дослідження міжнародної конкурентоспроможності компаній

Теоретичний підхід	Ключові автори	Коротка характеристика	Ключові фактори
Позиційний (англ. Positioning School)	Портер М.	Орієнтований на галузеві умови та зовнішнє середовище; конкурентоспроможність формується через вигідну позицію в структурі галузі	Галузева структура, конкуренція, бар'єри входу, ринкова позиція
Ресурсний підхід (англ. Resource-Based View, RBV)	Барні Дж., Вернерфельт Б.	Фокус на унікальних внутрішніх ресурсах компанії, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно підтримуваними (VRIO)	Ресурси, компетенції, нематеріальні активи, організаційні здатності
Підхід динамічних спроможностей (англ. Dynamic Capabilities)	Тіс Д.	Здатність компанії адаптуватися до змін середовища через інтеграцію, трансформацію та реконфігурацію внутрішніх і зовнішніх компетенцій	Гнучкість, адаптація, інноваційність, управлінська спроможність
Інституційний підхід (англ. Institutional-based View)	Пенг М.	Розглядає конкурентоспроможність крізь призму відповідності інституційним умовам та контексту країни/ринку функціонування	Інституційне середовище, регуляторна відповідність, формальні/неформальні правила
Системний підхід	Тарнавська Н.П.	Конкурентоспроможність формується як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, з урахуванням особливостей галузі, потенціалу підприємства, ринку	Взаємодія факторів, середовище, потенціал підприємства, адаптаційна здатність

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ А.1

1	2	3	4
Інтерналізаційна теорія	Баклі Р., Кассон М., Хеннарта Ж., Рагман С., Вербек Г	Теорія інтерналізації акцентує на тому, як мультинаціональні підприємства знижують транзакційні витрати та підвищують ефективність через внутрішнє управління міжнародними операціями, що сприяє збереженню конкурентних переваг на глобальних ринках.	Транзакційні витрати, фірмові переваги (англ. FSAs – Firm Specific Advantages), локаційні переваги (CSAs - англ. CSAs – Country Specific Advantages), гібридні форми управління, ресурси не прив'язані до місця.
Інноваційний підхід	Шумпетер Й.	Інновації як ключовий фактор формування конкурентних переваг на глобальних ринках; важлива роль R&D і технологічних проривів	Інновації, технології, патенти, інвестиції в R&D
Маркетинговий підхід	Котлер Й.	Конкурентоспроможність забезпечується через кращу маркетингову орієнтацію, управління брендом, створення споживчої цінності	Бренд, лояльність клієнтів, ринкова орієнтація, споживча цінність
Інтегрований підхід	Козак Ю.Г., Уханова І.О.	Фактори класифікуються за рівнем впливу: макро-, мезо- та мікрорівень; враховуються управлінські, фінансові, ресурсні та зовнішньоекономічні чинники	Системна взаємодія внутрішніх і зовнішніх рівнів, міжрівнева координація
Маркетингово-стратегічний підхід	Пронько Л.М., Токар К.С.	Фокус на значенні маркетингової стратегії як інструменту реалізації конкурентних переваг підприємства в міжнародному середовищі	Стратегія просування, позиціонування, комунікаційна політика, сегментація ринку

Джерело: складено автором на основі: [10], [11], [56], [65], [73], [90], [96], [104], [108]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Кількісні показники, використані для оцінки конкурентоспроможності міжнародної групи компаній «Carlsberg»

Компанія	Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Середнє
Carlsberg	К-сть країн з операційною присутністю	-	-	-	-	60	
Carlsberg	К-сть регіонів, що розвиваються	2	2	2	2	2	2,00
Carlsberg	Доля виручки країн, що розвиваються	38,0%	46,0%	42,0%	42,0%	41,2%	41,8%
Carlsberg	Темпи зростання виручки країн, що розвиваються	-	24,4%	6,8%	4,6%	0,0%	9,0%
Carlsberg	Операційний прибуток, %	16,6%	16,9%	16,3%	15,1%	15,2%	16,0%
Carlsberg	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	7,5%	7,7%	10,2%	11,5%	11,0%	9,6%
Carlsberg	Динаміка чистого доходу, р/р	-	2,9%	16,9%	4,6%	1,8%	6,5%
Carlsberg	Темпи росту EBITDA	-	2,7%	16,9%	4,7%	1,9%	6,6%
Carlsberg	EBITDA, %	12,0%	12,4%	9,5%	9,0%	9,4%	10,5%
Carlsberg	Ринкова доля	-	-	-	5,5%	-	-
Carlsberg	Доля слабо- та безалкогольних напоїв	-	-	-	-	30,0%	
Carlsberg	Доля безалкогольного пива	4,0%	4,5%	4,4%	4,4%	4,6%	4,4%
Carlsberg	Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	-	17,0%	-	4,0%	1,9%	7,6%
Carlsberg	Доля преміального сегменту за об'ємами	14,7%	16,6%	16,4%	16,6%	17,7%	16,4%
Carlsberg	Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	-	16,7%	-	3,4%	6,5%	8,9%
Carlsberg	К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів					1	
Carlsberg	Динаміка витрат на збут і маркетинг	-	6,9%	7,6%	5,7%	5,2%	6,3%
Carlsberg	Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	16,2%	16,9%	15,5%	15,7%	16,2%	16,1%
Carlsberg	Кількість зареєстрованих патентів						90

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Carlsberg	Використання води, гл / гл	2,8	2,7	2,5	2,5	2,5	2,6
Carlsberg	Темпи зменшення використання води	-	-3,8%	-7,4%	0,0%	0,0%	-2,8%
Carlsberg	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	4,28	4,20	4,10	3,83	3,7	4,02
Carlsberg	Темпи зменшення викидів CO ₂	-	-2,0%	-2,4%	-6,7%	-3,6%	-3,6%
Ab InBev	К-сть країн з операційною присутністю	-	-	-	-	50	
Ab InBev	Доля виручки країн, що розвиваються	44,6%	42,0%	43,4%	43,8%	45,2%	43,8%
Ab InBev	К-сть регіонів, що розвиваються	2	2	2	2	2	2,00
Ab InBev	Темпи зростання виручки країн, що розвиваються	-	9,1%	10,1%	3,6%	3,8%	6,7%
Ab InBev	Операційний прибуток, %	25,5%	24,2%	24,9%	25,9%	25,8%	25,3%
Ab InBev	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	1,6%	5,6%	6,6%	6,0%	6,3%	5,2%
Ab InBev	Динаміка чистого доходу, р/р	-	15,8%	6,4%	2,8%	0,7%	6,4%
Ab InBev	Темпи росту EBITDA	-	15,8%	6,4%	2,8%	0,7%	6,4%
Ab InBev	EBITDA, %	13,4%	11,1%	10,7%	10,6%	11,1%	11,4%
Ab InBev	Ринкова доля	-	-	-	27,5%	-	27,5%
Ab InBev	Доля слабо- та безалкогольних напоїв	-	-	-	-	6,8%	
Ab InBev	Доля безалкогольного пива	0,9%	1,1%	0,8%	0,9%	1,0%	0,9%
Ab InBev	Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	-	28,4%	-	4,3%	14,6%	15,8%
Ab InBev	Доля преміального сегменту за об'ємами	25,0%	25,8%	23,2%	23,8%	24,9%	24,5%
Ab InBev	Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	-	6%	-	0%	5%	3,5%
Ab InBev	К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів					8	
Ab InBev	Динаміка витрат на збут і маркетинг	-	6,3%	-7,4%	6,0%	0,0%	1,2%
Ab InBev	Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	14,6%	13,4%	11,7%	12,1%	12,0%	12,8%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Ab InBev	Кількість зареєстрованих патентів						142
Ab InBev	Використання води, гл / гл	2,7	2,6	2,6	2,5	2,5	2,6
Ab InBev	Темпи зменшення використання води	-	-1,5%	0,0%	-4,2%	-2,4%	-2,0%
Ab InBev	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	4,4	4,1	3,7	3,4	3,2	3,8
Ab InBev	Темпи зменшення викидів CO ₂	-	-6,8%	-11,1%	-7,9%	-5,9%	-7,9%
Heinken	К-сть регіонів, що розвиваються	3	3	3	3	3	3,00
Heinken	К-сть країн з операційною присутністю	-	-	-	-	62	
Heinken	Доля виручки країн, що розвиваються	51,6%	51,7%	55,0%	54,0%	54,5%	53,3%
Heinken	Темпи зростання виручки країн, що розвиваються	-	10,8%	30,0%	5,5%	-1,5%	11,2%
Heinken	Операційний прибуток, %	11,8%	10,6%	14,9%	20,4%	3,9%	12,3%
Heinken	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	-1,3%	6,4%	7,6%	9,2%	5,3%	5,4%
Heinken	Динаміка чистого доходу, р/р	-	11,3%	30,9%	5,7%	-1,8%	11,5%
Heinken	Темпи росту EBITDA	-	11,3%	30,9%	5,7%	-1,5%	11,6%
Heinken	EBITDA, %	28,1%	24,3%	19,1%	18,3%	19,5%	21,9%
Heinken	Ринкова доля	-	-	-	12,9%	-	12,9%
Heinken	Доля слабо- та безалкогольних напоїв	-	-	-	-	4,0%	
Heinken	Доля безалкогольного пива	3,4%	3,5%	2,5%	2,5%	2,7%	2,9%
Heinken	Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	-	1,2%	-	-6,9%	10,1%	1,5%
Heinken	Доля преміального сегменту за об'ємами	35,1%	35,5%	36,7%	20,5%	19,3%	29,4%
Heinken	Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	-	4,2%	-	-8,1%	-0,7%	-1,5%
Heinken	К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів					1	
Heinken	Динаміка витрат на збут і маркетинг	-	2,3%	28,7%	2,8%	6,3%	10,0%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Heinken	Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	10,4%	9,5%	9,4%	9,1%	9,9%	9,6%
Heinken	Кількість зареєстрованих патентів						109
Heinken	Використання води, гл / гл	3,4	3,4	3,3	3,2	2,9	3,2
Heinken	Темпи зменшення використання води	-	0,0%	-2,9%	-3,0%	-9,4%	-3,8%
Heinken	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	5,1	4,7	4,5	4,3	3,7	4,5
Heinken	Темпи зменшення викидів CO ₂	-	-7,8%	-4,3%	-4,4%	-14,2%	-7,7%

Джерело: складено автором на основі: [4], [5],[6], [7], [13], [19], [20], [21], [22], [23], [48], [33], [75], [34]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Вагові коефіцієнти для рівня групи динамічних спроможностей

Група	Бізнес-функція	Показник	Ваговий коефіцієнт
Виявлення можливостей	Бізнес-розвиток	Виявлення ринкових трендів	25,0%
Виявлення можливостей	Інновації	Виявлення потреби в технологічних інноваціях	25,0%
Виявлення можливостей	Маркетинг	Виявлення споживчих трендів	25,0%
Виявлення можливостей	Операційна ефективність	Виявлення потреби централізації закупівлі та логістики	25,0%
Використання можливостей	Бізнес-розвиток	К-сть регіонів, що розвиваються	5,0%
Використання можливостей	Бізнес-розвиток	К-сть країн з операційною присутністю	5,0%
Використання можливостей	Бізнес-розвиток	Доля виручки країн, що розвиваються	2,5%
Використання можливостей	Бізнес-розвиток	Темпи зростання виручки країн, що розвиваються	2,5%
Використання можливостей	Бізнес-розвиток	Організаційна адаптивність	5,0%
Використання можливостей	Інновації	Кількість зареєстрованих патентів	5,0%
Використання можливостей	Інновації	Розвиток діджиталізації у взаємодії з клієнтами	5,0%
Використання можливостей	Інновації	Інвестиції у технології	5,0%
Використання можливостей	Маркетинг	Ринкова доля	5,0%
Використання можливостей	Маркетинг	Доля слабо- та безалкогольних напоїв	5,0%
Використання можливостей	Маркетинг	Доля безалкогольного пива	2,5%
Використання можливостей	Маркетинг	Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	2,5%
Використання можливостей	Маркетинг	Доля преміального сегменту за об'ємами	2,5%
Використання можливостей	Маркетинг	Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	2,5%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ В.1

1	2	3	4
Використання можливостей	Маркетинг	К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів	10,0%
Використання можливостей	Маркетинг	Динаміка витрат на збут і маркетинг	2,5%
Використання можливостей	Маркетинг	Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	2,5%
Використання можливостей	Операційна ефективність	Інвестиції у логістику та виробництво	5,0%
Використання можливостей	Фінанси	Операційний прибуток, %	5,0%
Використання можливостей	Фінанси	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	5,0%
Використання можливостей	Фінанси	Динаміка чистого доходу, р/р	5,0%
Використання можливостей	Фінанси	Темпи росту EBITDA	5,0%
Використання можливостей	Фінанси	EBITDA, %	5,0%
Перебудова ресурсів	Бізнес-розвиток	Перепрофілювання активів (виробництво, маркетинг) на нові категорії	16,0%
Перебудова ресурсів	Інновації / операційна ефективність	Використання води, гл / гл	9,0%
Перебудова ресурсів	Інновації / операційна ефективність	Темпи зменшення використання води	9,0%
Перебудова ресурсів	Інновації / операційна ефективність	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	9,0%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ В.1

1	2	3	4
Перебудова ресурсів	Інновації / операційна ефективність	Темпи зменшення викидів CO2	9,0%
Перебудова ресурсів	Операційна ефективність	Реструктуризація глобальних ланцюгів поставок	16,0%
Перебудова ресурсів	Інновації	Автоматизація виробничих процесів	16,0%
Перебудова ресурсів	Маркетинг	Перебудова структури маркетингових інвестицій	16,0%

Джерело: складено автором

Таблиця В.2

Вагові коефіцієнти для рівня бізнес-функції

Бізнес-функція	Показник	Ваговий коефіцієнт
Бізнес-розвиток	Виявлення ринкових трендів	20,0%
Бізнес-розвиток	К-сть регіонів, що розвиваються	10,0%
Бізнес-розвиток	К-сть країн з операційною присутністю	10,0%
Бізнес-розвиток	Доля виручки країн, що розвиваються	10,0%
Бізнес-розвиток	Темпи зростання виручки країн, що розвиваються	10,0%
Бізнес-розвиток	Організаційна адаптивність	20,0%
Бізнес-розвиток	Перепрофілювання активів (виробництво, маркетинг) на нові категорії	20,0%
Інновації	Використання води, гл / гл	7,0%
Інновації	Темпи зменшення використання води	7,0%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ В.2

1	2	3
Інновації	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	7,0%
Інновації	Темпи зменшення викидів CO ₂	7,0%
Інновації	Виявлення потреби в технологічних інноваціях	14,0%
Інновації	Кількість зареєстрованих патентів	14,0%
Інновації	Розвиток діджиталізації у взаємодії з клієнтами	14,0%
Інновації	Інвестиції у технології	15,0%
Інновації	Автоматизація виробничих процесів	15,0%
Маркетинг	Виявлення споживчих трендів	14,0%
Маркетинг	Ринкова доля	14,0%
Маркетинг	Доля слабо- та безалкогольних напоїв	6,0%
Маркетинг	Доля безалкогольного пива	6,0%
Маркетинг	Темпи зростання обсягів безалкогольного пива	6,0%
Маркетинг	Доля преміального сегменту за об'ємами	6,0%
Маркетинг	Темпи зростання преміального сегменту за об'ємами	7,0%
Маркетинг	К-сть брендів серед топ-20 алкогольних брендів	20,0%
Маркетинг	Динаміка витрат на збут і маркетинг	7,0%
Маркетинг	Інтенсивність витрат на збут і маркетинг	7,0%
Маркетинг	Перебудова структури маркетингових інвестицій	7,0%
Операційна ефективність	Використання води, гл / гл	10,0%
Операційна ефективність	Темпи зменшення використання води	10,0%
Операційна ефективність	Інтенсивність викидів CO ₂ , кг/гл	10,0%
Операційна ефективність	Темпи зменшення викидів CO ₂	10,0%
Операційна ефективність	Виявлення потреби централізації закупівлі та логістики	20,0%
Операційна ефективність	Інвестиції у логістику та виробництво	20,0%

ПРОДОВЖЕННЯ ТАБЛИЦІ В.2

1	2	3
Операційна ефективність	Реструктуризація глобальних ланцюгів поставок	20,0%
Фінанси	Операційний прибуток, %	25,0%
Фінанси	Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), %	25,0%
Фінанси	Динаміка чистого доходу, р/р	25,0%
Фінанси	Темпи росту EBITDA	10,0%
Фінанси	EBITDA, %	15,0%

Джерело: складено автором