

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Головний керівник – к.е.н., доцент кафедри МіЛ Дьяченко Ю.В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: Вплив сталого розвитку на стратегічні можливості підприємств
в умовах євроінтеграції**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.3.3

Здобувачка: Юлія ДЕМ'ЯНОВА

Керівник: д.е.н., доцент Ольга КАЛАМАН

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол №14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D3 (073) «Менеджмент»
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

_____ (підпис)

« _____ » 20__ р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
здобувачі вищої освіти
ЮЛІЇ ДЕМ'ЯНОВОЇ**

1. Тема роботи «Вплив сталого розвитку на стратегічні можливості підприємств в умовах євроінтеграції» затверджена наказом по університету від 20.03.2026 р. №128-03,

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01.06.2026.

3. Вихідні дані роботи: наукові статті, нормативно-правові акти, статистичні дані, звітність діяльності підприємства.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади впливу сталого розвитку на стратегічні можливості підприємств в умовах євроінтеграції. 1.1. Сутність та принципи сталого розвитку підприємств. 1.2. Формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції. Висновки розділу 1. Розділ 2. Аналіз впливу сталого розвитку на стратегічні можливості ПрАТ «Оболонь». 2.1. Сучасний стан пивоварної галузі. 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь». 2.3. Аналіз стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» в умовах євроінтеграції. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Обґрунтування стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» під впливом сталого розвитку в умовах євроінтеграції. 3.1. Обґрунтування проектного напрямку розвитку стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» в умовах сталого розвитку та євроінтеграції. 3.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності реалізації запропонованого проекту. Висновки до розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 25, рисунків 11.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02-15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03-18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03-30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03-15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04-26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04-30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05-05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05-11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05-15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05-20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат та ШІ	21.05-26.05.26	виконано
12	Малий захист та доопрацювання роботи за результатами малого захисту	27.05-05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06-10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06-15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-24.06.26	виконано

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ Юлія ДЕМ'ЯНОВА

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах посилення євроінтеграції та запровадження нових регуляторних вимог ЄС (CSRD, CBAM, PPWR) українські підприємства стикаються з необхідністю переосмислення своїх бізнес-стратегій через призму ESG-принципів. Для вітчизняного бізнесу сталий розвиток із декларативної цінності перетворюється на практичну передумову для збереження конкурентоспроможності та забезпечення доступу до ринків і капіталу Європейського Союзу.

У першому розділі **«Теоретичні засади впливу сталого розвитку на стратегічні можливості підприємств в умовах євроінтеграції»** визначено сутність та принципи сталого розвитку підприємств та формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції.

У другому розділі **«Аналіз впливу сталого розвитку на стратегічні можливості ПрАТ «Оболонь»** проаналізовано сучасний стан пивоварної галузі України, оцінку фінансово-господарської діяльності підприємства та аналіз стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» в умовах євроінтеграції.

У третьому розділі **«Обґрунтування стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» під впливом сталого розвитку в умовах євроінтеграції»** запропоновано проєкт переходу на екологічне пакування як інструмент реалізації ESG-стратегії та виходу на ринки ЄС, а також здійснено економічне обґрунтування ефективності проєкту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 89 сторінок, 25 таблиць, 11 рисунка. Перелік посилань нараховує 76 найменувань.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічні можливості підприємства, євроінтеграція, ESG-принципи, стратегічне управління, конкурентоспроможність, ПрАТ «Оболонь».

SUMMARY

The relevance of this topic stems from the fact that, amid intensifying European integration and the introduction of the new EU regulatory requirements (CSRD, CBAM, PPWR), Ukrainian companies are faced with the need to rethink their business strategies from a declarative value to a practical prerequisite for maintaining competitiveness and ensuring access to European Union markets and capital.

The first section «**Theoretical Foundations of the Impact of Sustainable Development on the Strategic Capabilities of Enterprises in the Context of European Integration**», defines the essence and principles of sustainable development for enterprises and the formation of their strategic capabilities in the context of European integration.

The second section «**Analysis of the Impact of Sustainable Development on the Strategic Capabilities of PJSC «Obolon»**» examines the current state of Ukraine's brewing industry, evaluates the company's financial and economic performance, and analyzes the strategic environment of PJSC «Obolon» in the context of European integration.

The third section «**Justification of the Strategic Opportunities of PJSC «Obolon» Under the Influence of Sustainable Development in the Context of European Integration**» proposes a project to transition to eco-friendly packaging as a tool for implementing an ESG strategy and entering EU markets, and provides as economic justification of the project's effectiveness.

The bachelor's thesis contains 89 pages, 25 tables, 11 drawings. The list of links includes 76 name.

Key words: sustainable development, corporate strategic opportunities, European integration, ESG principles, strategic management, competitiveness, PJSC «Obolon».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та принципи сталого розвитку підприємств.....	9
1.2. Формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	26
2.1. Сучасний стан пивоварної галузі.....	26
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь».....	31
2.3. Аналіз стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» в умовах євроінтеграції.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ПІД ВПЛИВОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	51
3.1. Обґрунтування проектного напрямку розвитку стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» в умовах сталого розвитку та євроінтеграції.....	51
3.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності реалізації запропонованого проекту.....	58
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. В контексті європейської інтеграції сталий розвиток переходить обов'язкової передумови для українських підприємств, що бажають отримати доступ до ринків ЄС. Впровадження Директиви CSRD, механізму СВAM та Регламенту PPWR суттєво трансформує регуляторне поле для українського бізнесу, безпосередньо впливаючи на формування його стратегічних можливостей. У зв'язку з цим дослідження взаємозв'язку між принципами сталого розвитку та стратегічним потенціалом підприємств набуває значної теоретичної та практичної ваги.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні засади сталого розвитку підприємств закладені у працях Г. Брундтланд, Дж. Елкінгтону, Р. Фрімена, М. Портера, Д. Тіс, Г. Пісано та Е. Шуен, а також вітчизняними фахівцями з НАН України, такі як Ю. Харазішвілі, В. Ляшенка та О. Сталенської.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є дослідження впливу сталого розвитку на стратегічні можливості підприємства в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути теоретичні засади сталого розвитку підприємств в умовах євроінтеграції;
- дослідити формування стратегічних можливостей підприємств;
- проаналізувати стратегічне середовище та фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати проєктний напрям розвитку стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» та визначити його фінансово-економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є процес впливу сталого розвитку на стратегічні можливості підприємства в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади впливу сталого розвитку на стратегічні можливості підприємства в умовах євроінтеграції.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені загальнонаукові і спеціалізовані методи: системний аналіз застосовано для дослідження сутності сталого розвитку, ESG-концепції та стратегічних можливостей підприємства, порівняльний та статистичний методи для оцінки галузевих показників і фінансових результатів підприємства. PEST-аналіз застосовано для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства в умовах євроінтеграції. SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз його розвитку. Матрицю БКГ застосовано для оцінювання стратегічних позицій основних напрямів діяльності підприємства. Методи дисконтування грошових потоків застосовано для інвестиційної оцінки запропонованого проєкту.

Інформаційно-науковою базою складають офіційні документи ЄС, нормативно-правові акти України, Державні служби статистики, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», наукові публікації у сфері стратегічного менеджменту та сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю впровадження запропонованих рекомендацій щодо переходу на екологічне пакування та адаптації до ESG-стандартів у стратегічне планування ПрАТ «Оболонь».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи бакалавра. Дем'янова Ю.А., Каламан О.Б. Адаптація українських підприємств до вимог ЄС у сфері сталого розвитку. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 267-269.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Сутність та принципи сталого розвитку підприємств

Поняття «сталий розвиток» набуло широкого розповсюдження після публікації в 1987 р. доповіді Міжнародної комісії з навколишнього середовища та розвитку ООН (Комісія Брандтланд) і визначається як процес задоволення потреб сьогодення без компрометування здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Реалізація сталого розвитку вимагає гармонійного поєднання трьох елементів: економічне зростання, екологічний баланс та соціальна відповідальність. Незважаючи на його глобальний масштаб, це визначення послужило каталізатором для перегляду та адаптації бізнес-моделей на мікрорівні. Для сучасного підприємства п'ять ключових засад звіту «Наше спільне майбутнє» трансформуються у конкретні стратегічні орієнтири [44, с. 35-37]:

1. Забезпечення потреб сьогодення без шкоди для майбутнього: Для компанії це передбачає перехід від тактики отримання миттєвої вигоди до побудови міцної фінансової основи на довгостроковий період. Ключовим стратегічним напрямком є залучення та утримання інвесторів і споживачів, які поділяють цінності сталого розвитку.

2. Відносність ресурсних обмежень: Даний принцип акцентує увагу на тому, що обмеження зростання бізнесу залежить не лише від обсягу доступної сировини, а й від ступеня впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень. Це спонукає компанію інвестувати в науково-дослідні роботи та цифрові трансформації, що підвищує її здатність адаптуватися до змін.

3. Пріоритет задоволення базових потреб: Для підприємства це означає створення якісних робочих місць та дотримання етичних норм у ланцюгу постачання. Підприємство отримує шанс знизити соціальні ризики, такі як страйки чи висока плинність кадрів, а також підвищити привабливість свого HR-бренду.

4. Відповідальне споживання: Це безпосередньо пов'язано з впровадженням принципів циркулярної економіки та підвищенням енергоефективності. Стратегічна перевага полягає у зменшенні виробничих витрат завдяки раціональному використанню ресурсів та адаптації до майбутніх регуляторних вимог, таких як СВМ.

5. Баланс між зростанням населення та екосистемою: Підприємство має співвідносити обсяги своєї діяльності з природними ресурсами, здатними до відновлення. Такий підхід відкриває можливості для «зеленого» маркетингу та отримання екологічних сертифікатів, що є ключовою умовою для експорту на ринок Європейського Союзу.

У такий спосіб, впровадження принципів Брандтланд на корпоративному рівні трансформує їх з етичних рекомендацій у ключові показники операційної та стратегічної результативності. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно функціонувати в умовах дефіциту ресурсів, але й формувати нові види капіталу (репутаційний, інтелектуальний, природний), що є фундаментом їхньої конкурентоспроможності в контексті євроінтеграційних процесів.

Під сталим розвитком розуміють модель стратегічного управління, де паралельно забезпечуються зростання економічних показників, мінімізація екологічного сліду та посилення соціальної відповідальності. В умовах євроінтеграції це означає формувати особливий тип стратегічних можливостей, які забезпечують інтеграцію підприємства в європейські ланцюги доданої вартості і забезпечити перспективи конкурентоспроможності на довгостроковий період. У 2015 р. Генеральна

асамблея ООН розробила 17 пріоритетних напрямків у рамках реалізації програми (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Розподіл цілей сталого розвитку за напрямками

Економічні	Екологічні	Соціальні
Гідна праця та економічне зростання	Чиста вода та належні санітарні умови	Партнерство заради сталого розвитку
Подолання голоду	Доступна та чиста енергія	Якісна освіта
Інновації та інфраструктура	Боротьба зі зміною клімату	Гендерна рівність
Подолання бідності	Збереження екосистем суші	Мир та справедливість
Відповідальне споживання	Збереження морських ресурсів	Сталий розвиток міст і громад
Зменшення нерівності		Міцне здоров'я

Джерело: створено автором на основі [6]

Для підприємства Цілі сталого розвитку ООН є не просто деклараціями, а каталізаторами стратегічних трансформацій. Ухвалення конкретних цілей, таких «відповідальне споживання» або «інновації та інфраструктура», дозволяє компаніям знаходити нові ринкові можливості, знижувати регуляторні бар'єри та нарощувати репутаційний капітал, що є запорукою успішного виходу на глобальний рівень.

Концепція сталого розвитку була запропонована британським дослідником Дж. Елкінгтоном у 1994 р через модель Triple Bottom Line (TBL). Згідно з нею, ефективність підприємства оцінюється за трьома нерозривно пов'язаними показниками: економічним (profit), соціальним (people) та екологічним (planet) [27]. Вона враховує наведені фактори, відомі як три «нижні лінії», під час оцінки успіху та стійкості різних суб'єктів, таких як світ, організації, команди та окремі особи, і вона є базовою концепцією, яка сприяє рівності різних груп зацікавлених сторін.

Економічна складова сталого розвитку фокусується на забезпеченні довгострокової фінансової життєздатності, прозорості та стійкості підприємства до зовнішніх ризиків. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих виключно на короткостроковий прибуток, економічна сталість передбачає досягнення балансу між зростанням, ефективністю використання

ресурсів та фінансовою стабільністю. Ключовими факторами економічного елементу є [47]:

1. Ресурсоефективність та управління витратами. Екологічна складова чинить прямий вплив на економічну через впровадження ресурсозберігаючих технологій, що дозволяє скорочувати витрати та підвищувати загальну рентабельність виробництва.

2. Інноваційний розвиток. Постійне інвестування в науково-дослідні роботи та цифровізацію процесів забезпечує адаптивність підприємства до технологічних змін.

3. Доступ до капіталу. Високий рівень ESG-показника підвищує довіру інвесторів та відкриває доступ до інструментів сталого фінансування та грантової підтримки.

Соціальна складова передбачає, що підприємства мають брати на себе відповідальність за свій вплив на людей та суспільство. Це включає забезпечення гідних умов праці, справедливої винагороди, безпеки на виробництві, а також сприяння професійному зростанню співробітників. Крім того, підприємства мають брати участь у вирішенні соціальних та екологічних питань на територіях своєї діяльності [57].

Відповідальність підприємства за стан довкілля є ключовим елементом його екологічного виміру сталого розвитку. Це проявляється у таких діях, як скорочення викидів парникових газів, мінімізація споживання води, зменшення кількості виробничих відходів та перехід до циркулярної економіки. В умовах євроінтеграції, цей аспект стає надзвичайно важливим з точки зору регулювання, адже екологічні норми ЄС характеризуються високим рівнем жорсткості, і їх виконання є обов'язковою передумовою для інтеграції України до єдиного ринку.

Жоден із цих елементів не може бути проігнорований, оскільки недотримання одного з них призводить до порушення стабільності інших. У тому числі, підприємство, яке прагне максимізувати прибуток, експлуатуючи природні ресурси або порушуючи трудові права, створює потенційні загрози,

реалізація яких у майбутньому може нівелювати досягнутий економічний результат [18].

Впровадження моделі TBL перетворює стратегічні можливості підприємства з простого виживання у досягнення стійкої конкурентної переваги. Екологічні ініціативи, які раніше розглядалися як витрати, тепер стають фактором підвищення операційної ефективності завдяки оптимізації використання ресурсів. Водночас, соціальна відповідальність сприяє залученню висококваліфікованих кадрів, що є ключовим для стимулювання інноваційного зростання.

Поступове впровадження принципів сталого розвитку на підприємствах стало можливим завдяки зростаючому розумінню бізнес-середовищем того, що довгострокова конкурентоспроможність компанії безпосередньо пов'язана з її здатністю гармонізувати власні економічні інтереси з екологічними та соціальними наслідками своєї діяльності. На сьогоднішній день сталий розвиток підприємства в науковій літературі розглядається як збалансована траєкторія його функціонування, яка дозволяє досягати економічної ефективності, не спричиняючи деградації природного середовища або погіршення соціального добробуту, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі [68].

Український курс на євроінтеграцію надає концепції сталого розвитку підприємств додаткового регуляторного та стратегічного виміру. Угода про асоціацію з Європейським Союзом передбачає поступове наближення українського законодавства до стандартів ЄС у таких важливих сферах, як охорона довкілля, трудові відносини, корпоративне управління та технічне регулювання. Для бізнесу це означає зростання регуляторних вимог, що, з одного боку, створює певні виклики, а з іншого – слугує потужним поштовхом до модернізації та підвищення операційної ефективності [4].

У формуванні корпоративних стратегій сталого розвитку зростає роль міжнародних стандартів та рамок. Компанії керуються такими ключовими орієнтирами, як Цілі сталого розвитку ООН до 2030 року, Паризька

кліматична угода та стандарти звітності GRI. Важливе місце займає також таксономія ЄС для сталого фінансування, яка встановлює критерії для визначення екологічно стійкої економічної діяльності, що є необхідним для залучення «зеленого» капіталу. Для великих українських виробників, що експортують до ЄС, відповідність цим вимогам поступово перетворюється з добровільної ініціативи на обов'язкову умову для успішної конкуренції [25;49;65].

Механізм доцільно розглядати як процес трансформації, де сукупність взаємопов'язаних елементів, процесів та управлінських рішень перетворює ресурси на результати діяльності, створюючи при цьому додану вартість. У теоретичному розумінні, підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем через потоки вхідних та вихідних ресурсів, продукції та інформації. Принцип системності лежить в основі функціонування підприємства, забезпечуючи тісний зв'язок та взаємозалежність усіх його підсистем (виробничої, фінансової, управлінської, маркетингової). Результативність діяльності визначається не окремими компонентами, а ефективністю їхньої спільної роботи. У цьому контексті механізм функціонування включає [59]:

- формування та використання ресурсів;
- організацію внутрішніх процесів;
- систему управління;
- взаємодію із зовнішнім середовищем.

У сучасних умовах ключовим елементом функціонування підприємства виступає ланцюг створення вартості (value chain), який охоплює всі стадії діяльності – від залучення ресурсів до збуту продукції та післяпродажного обслуговування. Європейські концепції наголошують, що ефективність компанії залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від взаємодії в межах усього ланцюга створення вартості, включно з постачальниками і споживачами. [76].

Сталий розвиток вимагає переосмислення того, як працюють підприємства. Традиційні економічні цілі доповнюються екологічними та соціальними. Це призводить до того, що управлінські рішення повинні враховувати ширший спектр впливів: на довкілля, суспільство та всіх зацікавлених сторін. Реалізація цього підходу відбувається через впровадження ESG-принципів у систему управління. На рівні ЄС ці зміни закріплені законодавчо, зокрема Директивою про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD). Вона зобов'язує компанії розкривати інформацію про екологічний та соціальний вплив своєї діяльності, а також про пов'язані з цим ризики та можливості. Це означає, що питання сталості мають бути інтегровані в стратегію, управління ризиками та операційну діяльність, що свідчить про фундаментальну трансформацію механізмів функціонування підприємств. Тепер великі, а також малі та середні компанії, які торгують своїми акціями на біржі, мусять звітувати про свою діяльність у сфері сталого розвитку [72].

Абревіатура ESG (environmental, social, governance) – це система управлінських принципів, яка націлена на залучення компаній до вирішення екологічних, соціальних та управлінських викликів. E-Environmental (Екологія) – характеризує вплив підприємства на довкілля. До цього належать такі показники, як енергоефективність, викиди парникових газів, управління відходами, вплив на біорізноманіття та використання природних ресурсів, питання мінімізації від забруднень та утилізація сміття. S - Social (Соціальна відповідальність) – охоплює відносини компанії з її співробітниками, постачальниками, клієнтами та суспільством в цілому. Це охоплює дотримання прав людини, створення безпечних умов праці, справедливу оплату, підтримку громад, гендерна рівність та різноманітність. У сучасних умовах соціальна відповідальність компаній і їхній внесок у стале майбутнє набувають вагомого значення для довгострокової прибутковості. G-Governance (Управління) – про принципи управління компанією. Це

охоплює прозорість у прийнятті рішень, боротьбу з корупцією, дотримання етичних стандартів, права акціонерів та структуру ради директорів [40].

Застосування ESG-критеріїв створює стратегічну можливість мінімізувати ризики, які не пов'язані з фінансами. Наприклад, екологічна складова допомагає в подальшому уникнути штрафів за викиди, а прозорість в управлінні робить підприємство прозорим для західних партнерів, що є критично важливим для освоєння ринків ЄС.

31 липня 2023 року ЄС зробив важливий крок до побудови стійкої економіки, ухваливши Європейські стандарти звітності у сфері сталого розвитку (ESRS). Ці стандарти, які стануть обов'язковими для компаній, що підпадають під Директиву про корпоративну звітність у сфері сталого розвитку, покликані забезпечити прозорість у питаннях екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління. ESRS охоплюють такі ключові теми, як зміна клімату, збереження біорізноманіття та дотримання прав людини, надаючи інвесторам необхідну інформацію для розуміння впливу компаній на сталий розвиток [39].

Європейський капітал активно рухається в бік Таксономії ЄС – система, що визначає екологічно чисті напрямки бізнесу. Це означає, що інвестиції будуть спрямовані переважно на проекти, які ведуть до зменшення викидів вуглецю та розвитку цифрових технологій. Для українського бізнесу це створює можливості модернізувати свої активи за допомогою зовнішніх коштів, які стануть недосяжними для тих, хто не відповідає сучасним тенденціям розвитку [65].

Отже, Європейські стандарти звітності про сталість (ESRS) та Таксономія ЄС фактично виступають як механізми контролю доступу до фінансових ресурсів. Компанії, які оперативного впровадять відповідність цим нормам у своїй звітності, здобудуть значну конкурентну перевагу, зокрема у вигляді нижчих ставок за позиками та можливості претендувати на грантове фінансування, недоступне для тих, хто не відповідає вимогам прозорості.

1.2. Формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції

Стратегічні можливості підприємства слід розглядати як комплекс ресурсів, знань і управлінських навичок, що забезпечують створення, впровадження та коригування довгострокової стратегії розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища. Поняття «стратегічні можливості підприємства» охоплює його потенціал для майбутнього розвитку. Воно включає в себе як внутрішні чинники, такі як наявні ресурси та характеристики, що дозволяють втілювати стратегію, так і зовнішні фактори. Зокрема, це стосується сприятливих умов навколишнього середовища та здатності підприємства долати або уникати загроз. У рамках європейської інтеграції зазначений процес зазнає глибокого впливу з боку наднаціональних інституцій, що проявляється у гармонізації законодавства, забезпеченні доступу до спільного ринку та формуванні політичних рамок Європейського Союзу, зокрема тих, що спрямовані на сталий розвиток. [54]. Формування стратегічних можливостей підприємств є динамічним процесом, що залежить від взаємодії внутрішнього потенціалу із зовнішнім середовищем. В умовах значних капіталовкладень і жорстких нормативних вимог ці взаємодії набувають особливого значення.

Підприємство має стратегічні можливості за наявності необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, технічних, матеріальних та інформаційних) і сприятливих умов зовнішнього середовища для розвитку. Вони відображають готовність підприємства реалізовувати стратегічні цілі та формуються через узгодження внутрішнього потенціалу із зовнішніми змінами у довгостроковій перспективі. Зовнішні фактори визначають здатність підприємства реагувати на виклики, адаптуватися до ринкових умов, задовольняти потреби споживачів, протидіяти конкурентам та ефективно позиціонувати продукцію.

Внутрішні фактори формують базис стратегічних можливостей і перебувають під контролем підприємства. Вони охоплюють ресурсний, організаційний та управлінський потенціал, а також виступають джерелом розвитку підприємства, оскільки саме воно містить ресурси та компетенції, необхідні для реалізації стратегічних цілей (табл.1.2) [53].

Таблиця 1.2

Групи внутрішніх факторів у формуванні стратегічних можливостей підприємства

Фактори	Характеристика
Фінансові	Залежать від обсягів виробництва і продажів, доходів, витрат, ефективності управління оборотними і капіталом
Організаційні	Залежать від організаційної структури злагодженої взаємодії підсистем, наявності кваліфікованих менеджерів, а також ефективності управління
Маркетингові	Визначаються результатами дослідження ринку, ефективності маркетингових товарної, цінової, комунікаційної політик та політики розподілу, сегменту ринку, унікальності пропозиції
Кадрові	Визначаються від ефективності управління персоналом та його складових (навчання, мотивація, оцінювання і підбирання кадрів)
Виробничі	Залежать від ефективності виробничих процесів, потужностей, програми та ефективного управління запасами
Інноваційні	Спираються на інноваційні культури, дослідження і розвитку ринку, спостереження за ринковим нововведенням, фінансування інновацій
Інвестиційні	Спираються на привабливість інвесторів, інноваційні й управлінські потенціали, і стратегічний розвиток
Технологічні	залежать від доступності, впровадженнь та покращення технологій, а також компетентності кадрів у сфері технологій

Джерело: створено на основі [53]

У процесі трансформації ключовим ресурсом є людський потенціал. Український бізнес стикається з дефіцитом кваліфікованих працівників (77%), що за даними досліджень, є основною перешкодою для впровадження ESG-ініціатив. Особливо бракує фахівців у сфері нефінансової звітності, екологічного аудиту та енергоефективності. Водночас принципи сталого розвитку вимагають інвестицій у навчання персоналу та забезпечення безпечних умов праці. В умовах війни додаткового значення набуває інтеграція ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у трудові процеси [12].

В контексті європейської інтеграції, для розвитку інновацій підприємства поступово переходять до моделі циркулярної економіки.

Основний інструмент для цього – методологія ресурсоефективного та чистого виробництва (RECP). Вона допомагає компаніям не тільки зменшити шкоду для довкілля, але й значно скоротити витрати. Прикладом є успішні практики українських RECP-клубів, які щорічно економлять сотні тисяч євро завдяки раціональному використанню енергії та матеріалів. Крім того, існує можливість отримати фінансування для «зелених» інновацій через програму Horizon Europe [15;73].

Сучасні системи управління трансформуються у напрямі підвищення прозорості та підзвітності (Governance). ESG-інформація стає важливим чинником конкурентоспроможності. Компанії, які якісно збирають, аналізують і підтверджують нефінансові дані, отримують переваги у співпраці з європейськими партнерами. Використання сучасних підходів корпоративного управління, зокрема Aspect-Action Analysis (A3CG), допомагає запобігати грінвошингу та зміцнює міжнародну репутацію підприємств [60].

На сьогоднішній день фінансова стійкість підприємств тісно пов'язана з їхніми екологічними та соціальними досягненнями. Важливою стратегічною перевагою стає можливість залучення «зелених» фінансових ресурсів та отримання пільгових кредитів. В рамках програм підтримки EU4Business-EBRD, підприємства можуть претендувати на грантове відшкодування (кешбек) до 10% від вартості придбання енергоефективного обладнання. Це дозволяє зменшити фінансові витрати на оновлення основних засобів та підвищити платоспроможність компанії в довгостроковій перспективі [67].

Зовнішні чинники – це сукупність економічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних факторів, що виникають поза межами підприємства і суттєво впливають на його діяльність та стратегічний розвиток. Їх доцільно поділяти на фактори прямого та непрямого впливу. До факторів прямого впливу належать споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи та фінансові установи, які формують поточні умови функціонування підприємства. Фактори непрямого впливу мають

опосередкований, але системний характер, оскільки впливають на діяльність усіх підприємств одночасно (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групи зовнішніх факторів у формуванні стратегічних можливостей підприємства

Фактори	Характеристика
Економічні	Загальні умови господарювання: рівень інфляції, процентні ставки, податкове навантаження, платоспроможність населення та доступність фінансових ресурсів
Політико-правові	Законодавче регулювання, державна політика та міжнародні зобов'язання, гармонізація національного законодавства із нормами Європейського Союзу, що визначає нові вимоги до якості продукції, екологічної безпеки та корпоративного управління
Соціальні	Зміни у структурі населення, рівень доходів, споживчі вподобання та підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу
Технологічні	Рівень розвитку науки і техніки, цифровізація економіки та поширення інновацій підприємства для впровадження нових рішень та підтримки конкурентоспроможності
Екологічні	Вимоги до зниження негативного впливу на довкілля, обмеження використання ресурсів та необхідність дотримання принципів сталого розвитку

Джерело: створено на основі [53]

У контексті євроінтеграції значення зовнішніх факторів суттєво зростає. Регуляторні ініціативи Європейського Союзу, зокрема механізм вуглецевого коригування (CBAM) та вимоги до ESG-звітності (CSRD), формують нові правила функціонування підприємств. Їх дотримання стає необхідною умовою доступу до європейського ринку. Водночас ці вимоги створюють додаткові можливості, пов'язані із залученням інвестицій, модернізацією та підвищенням конкурентоспроможності [46].

Інтеграція України до правового та економічного простору ЄС є фундаментальною трансформацією умов функціонування вітчизняного підприємництва. Її основою є імплементація *acquis communautaire* – сукупності спільних правових норм і зобов'язань держав-членів ЄС. Для підприємств це означає не лише зміни в законодавстві, а й глибоку перебудову стратегій, операційних процесів і корпоративної культури. Адаптація до *acquis* є багатовимірним процесом, у якому вимоги ЄС

виступають одночасно як обмеження та стимул для інновацій і підвищення конкурентоспроможності [2].

Процес інтеграції до *acquis* ЄС вимагає приведення у відповідність тисяч національних стандартів. На 2022 рік в Україні діяло 25 757 стандартів, з яких понад три чверті (72,5%) вже узгоджені з європейськими нормами. Це відкриває для українських підприємств значні переваги: усуваються технічні перешкоди для торгівлі, а експорт стає більш оперативним та спрощеним, оскільки не потребує додаткової сертифікації в країнах призначення.

Пріоритетним напрямом розвитку української економіки є інтеграція вітчизняних підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості ЄС через перехід від сировинного експорту до високотехнологічного виробництва. Найбільший потенціал для такої трансформації мають галузі машинобудування, електроніки, харчової промисловості та ІТ. Важливим інструментом адаптації малих та середніх підприємств до європейських бізнес-екосистем є створення галузевих кластерів та розвиток партнерств (наприклад, через платформу ECSP). Це сприяє відновленню зруйнованих війною логістичних зв'язків та забезпечує довгострокову «відкриту стратегічну автономію», де українські компанії стають невід'ємними ланками європейського виробничого циклу [23].

Сталий розвиток поступово переходить з категорії соціальної відповідальності до стратегічного імперативу конкурентоспроможності. Впровадження ESG-стандартів є важливим для довгострокового зростання вартості підприємства та виходу на європейські ринки. Компанії, які демонструють екологічну відповідальність і впроваджують заходи зі скорочення викидів та ефективного використання ресурсів, отримують конкурентні переваги та стають привабливими партнерами у європейських ланцюгах постачання. Це також має фінансовий ефект, зокрема через підвищення рентабельності інвестованого капіталу (ROIC). Дослідження показують, що покращення ESG-показників, зокрема екологічного компонента, позитивно впливає на зростання ROIC на 0,50-0,63% [16].

Європейська інтеграція стала важливим чинником трансформації стратегічних перспектив українських підприємств. Угода про асоціацію з ЄС відкрила нові можливості, водночас посиливши вимоги до якості, безпеки та екологічної стійкості продукції. За таких умов принципи ESG перетворюються з елемента корпоративної відповідальності на стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності.

Досягнення європейських ринкових стандартів неможливе без впровадження HACCP та ISO 22000, які є обов'язковими для всіх ланок харчового виробництва. В Україні діє ДСТУ ISO 22000:2018, що вимагає від компаній не лише моніторингу критичних точок, а й створення комплексних програм-передумов. Впровадження стандартів безпечності та якості, зокрема HACCP та ISO 22000, може виступати одним із інструментів підвищення стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції, оскільки забезпечує відповідність вимогам європейських ринків, підвищує довіру споживачів і партнерів, та зменшує регуляторні ризики [45].

Конкурентні переваги формуються завдяки ефективному використанню ресурсів, інноваціям та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах євроінтеграції вони залежать не лише від внутрішнього потенціалу, а й від відповідності європейським стандартам якості, екологічності та корпоративного управління. Важливу роль відіграє впровадження принципів сталого розвитку та ESG-підходу, що підвищує інвестиційну привабливість, полегшує доступ до фінансування та зміцнює довіру стейкхолдерів. Додаткові вимоги CSRD посилюють значення прозорості та звітності щодо екологічного і соціального впливу діяльності підприємств [3].

Важливим джерелом конкурентних переваг є здатність підприємства інтегруватися у європейські та глобальні ланцюги створення вартості, що забезпечує доступ до нових ринків, сучасних технологій та інновацій. Євроінтеграційні процеси також стимулюють модернізацію виробництва, підвищення якості продукції та впровадження інновацій відповідно до

стандартів ЄС. Важливу роль відіграє й інституційне середовище: гармонізація законодавства, доступ до європейських програм підтримки та фінансових інструментів сприяють розвитку підприємств і розширенню їх стратегічних можливостей, зокрема у сфері сталого фінансування та ресурсоефективності.

Ефективне корпоративне управління, що охоплює антикорупційні заходи, цифровізацію управлінських процесів та прозорість прийняття рішень, відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Управлінський аспект, зокрема, демонструє найбільший вплив на зростання фінансових показників (приблизно 0,16%). Крім того, наявність чітко сформульованої ESG-стратегії та регулярної нефінансової звітності є необхідною умовою для залучення міжнародних грантів та інвестицій [16].

У процесі євроінтеграції реалізація стратегічних можливостей підприємств відбувається в умовах високої зовнішньої та внутрішньої нестабільності. Обмеження й загрози формують складне середовище, яке може уповільнювати модернізацію та послаблювати конкурентні переваги, отримані завдяки лібералізації торговельних відносин з ЄС. Впровадження з 2026 року механізму CBAM створює суттєві ризики для української промисловості, зокрема через можливі фінансові втрати експортерів і зростання вартості продукції. Додаткові труднощі виникають через складність точного вимірювання викидів в умовах війни, що призводить до застосування підвищених штрафних ставок. Водночас впровадження стандартів звітності CSRD/ESRS потребує значних адміністративних ресурсів, що є складним для більшості компаній [12;24].

Наслідки війни, зокрема руйнування активів, логістичні проблеми та мінування значних територій (близько 139 тис. кв. км), безпосередньо обмежують виробничі можливості та ускладнюють стратегічне планування. Одночасно мобілізація та міграція населення спричинили дефіцит кваліфікованих кадрів, що для 77% підприємств є ключовою перешкодою впровадження ESG-практик. У результаті знижується здатність компаній до

інноваційного розвитку та ефективного управління складними технологічними процесами. Впровадження принципів сталого розвитку потребує значних інвестицій. За оцінками Світового банку, для «зеленої» реконструкції енергетики та промисловості України необхідні значні фінансові ресурси (близько 115 млрд доларів) впродовж наступного десятиліття. Водночас воєнні ризики ускладнюють залучення капіталу та посилюють інвестиційний дефіцит. Негативно впливає й енергетична нестабільність, через яку підприємства змушені спрямовувати кошти на автономне енергозабезпечення замість технологічної модернізації [75].

Під впливом цих обставин підприємства змушені спрямовувати ресурси переважно на виживання та дотримання базових вимог, що обмежує можливість технологічної модернізації. За відсутності збалансованої підтримки з боку ЄС, яка б поєднувала регуляторні вимоги з фінансовою допомогою та враховувала умови воєнного стану, зростає ризик економічного спаду. Тому для збереження позицій у європейських ланцюгах доданої вартості підприємствам необхідно розвивати високий рівень адаптивності.

Висновки до розділу 1

Сталий розвиток – це концепція, яка передбачає довгострокове збереження та поліпшення якості життя людей шляхом забезпечення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами розвитку. Вона ґрунтується на принципі задоволення потреб нинішнього покоління, не шкодячи при цьому можливостям майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції вимагає відходу від простого виконання законів до активного впровадження стратегії сталого розвитку. Це передбачає беззастережне впровадження ISO 22000, модернізацію для підвищення енергоефективності відповідно до Європейського зеленого курсу та

використання цифрових інструментів для ефективної інтеграції в глобальні ланцюги поставок. Такий підхід, що поєднує сталий розвиток з вимогами ЄС, формує нову модель розвитку, де екологічна та соціальна відповідальність стають визначальними чинниками забезпечення довгострокової вартості бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Сучасний стан пивоварної галузі

В Україні пивоварна галузь є однією з найбільш розвинених галузей харчової промисловості. Вона забезпечує виробництво продукції масового споживання, створює робочі місця, формує значні податкові надходження до бюджету та сприяє розвитку суміжних галузей, зокрема сільського господарства, транспортної сфери, логістики та торгівлі. Сучасний стан пивоварної галузі України формується під впливом різних економічних, соціальних та технологічних факторів. До основних факторів, що впливають на розвиток галузі, належать рівень купівельної спроможності населення, зміни споживчих уподобань, державне регулювання виробництва та продажу алкогольної продукції, а також конкуренція між великими виробниками.

Пивоварна галузь в Україні почала активно розвиватися ще у ХІХ ст., коли на території країни почали з'являтися перші промислові пивоварні підприємства. З часом галузь поступово модернізувалася, а виробництво пива набувало дедалі більшого значення для економіки [50]. Після здобуття Україною незалежності пивоварна галузь пройшла етап значних структурних змін. Багато підприємств було приватизовано, відбувалася модернізація виробничих потужностей, впроваджувалися нові технології та стандарти якості. У цей період на ринку з'явилися як національні компанії, так і міжнародні корпорації. Упродовж останніх років галузь демонструє певні коливання обсягів виробництва, що пов'язано з економічними труднощами, змінами у законодавстві, зростанням акцизів на алкогольну продукцію та змінами у споживчих вподобаннях населення. Незважаючи на це, пивоварна галузь продовжує залишатися важливою складовою харчової промисловості

України. На українському ринку пива функціонує декілька великих компаній, які контролюють близько 80-85% українського ринку пива, та формують основну частку виробництва й продажу продукції. До провідних виробників належать такі підприємства, як «Оболонь», «Carlsberg Ukraine», «AB InBev Efes Україна» та «Перша Приватна Броварня» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні виробники пива в Україні

Підприємство	Основна продукція	Особливості
ПрАТ «Оболонь»	Пиво, б/а пиво, б/а напої, енергетики	Національний виробник
Carlsberg Ukraine	Пиво	Міжнародна компанія
Ab InBev Efes Україна	Пиво	Велика міжнародна компанія
ТОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	Пиво, б/а пиво, сидри	Крафтові і локальні

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Кожна з цих компаній має власну виробничу базу, розвинену систему дистрибуції та широку лінійку продукції. Конкуренція між виробниками стимулює впровадження інновацій, удосконалення технологій виробництва та підвищення якості продукції. Компанія «Оболонь» посідає особливе місце на українському ринку, оскільки є однією з найбільших національних компаній у сфері виробництва напоїв. Підприємство має значний досвід діяльності, сучасні виробничі потужності та розвинену мережу збуту. Простійкість ринкових позицій компанії свідчать її фінансові результати: у 2023 році виторг ПрАТ «Оболонь» зріс на 24% порівняно з попереднім роком і сягнув 10,8 млрд грн, а чистий прибуток становив 1,8 млрд грн. Це стало одним із найвищих результатів компанії за останнє десятиліття, що пояснюється як частковим перерозподілом ринку при тимчасовому скороченні виробничих потужностей конкурентів, так і власними операційними зусиллями корпорації [56].

Пивоварна галузь має низку специфічних особливостей, які відрізняють її від інших галузей харчової промисловості. По-перше, виробництво пива є досить складним технологічним процесом, що потребує

використання високоякісної сировини та сучасного обладнання. По-друге, значний вплив на розвиток галузі має державне регулювання. Виробництво та реалізація алкогольної продукції регулюються законодавством, яке передбачає ліцензування діяльності, встановлення акцизних ставок та контроль за дотриманням стандартів якості [1]. По-третє, важливу роль відіграють споживчі вподобання населення. Останніми роками спостерігається тенденція до збільшення попиту на нові сорти пива, крафтові напої та продукцію з унікальними смаковими характеристиками.

У сучасних умовах пивоварна галузь розвивається під впливом глобальних економічних та технологічних змін. Серед основних тенденцій розвитку галузі можна виділити: розширення асортименту пивної продукції, розвиток крафтового пивоваріння, впровадження інноваційних технологій виробництва, підвищення вимог до якості продукції, розвиток експортної діяльності. Окрему увагу підприємства приділяють маркетинговим стратегіям, які спрямовані на формування позитивного іміджу бренду, розширення ринків збуту та залучення нових споживачів.

Динаміка виробництва відображає стан ринку, рівень попиту на продукцію та економічні умови функціонування підприємств. Протягом тривалого періоду український ринок пива демонстрував стабільне зростання. Це було пов'язано зі збільшенням споживання напоїв, розвитком внутрішнього ринку та модернізацією виробничих потужностей підприємств. Великі пивоварні компанії активно інвестували у розвиток виробництва, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Разом з тим, у певні періоди галузь стикалася зі зменшенням обсягів виробництва. Зокрема, у першому кварталі 2022 року виробництво пива впало майже на 50% внаслідок зупинки частини пивоварних заводів, спричиненої повномасштабним вторгненням. До кінця 2022 року галузь частково відновилася, проте річний показник зафіксував падіння на 27,9% порівняно з 2021 роком – до 122,8 млн дал. У 2023 році тенденція змінилася на протилежну: обсяг виробництва пива склав 123,7 млн дал. Надалі зростання

продовжилася: за підсумками 2024 року, за оцінками «Укрпиво» виробництво досягло 140,0 млн дал, а у 2025 році – 134,3 млн дал (рис. 2.1).

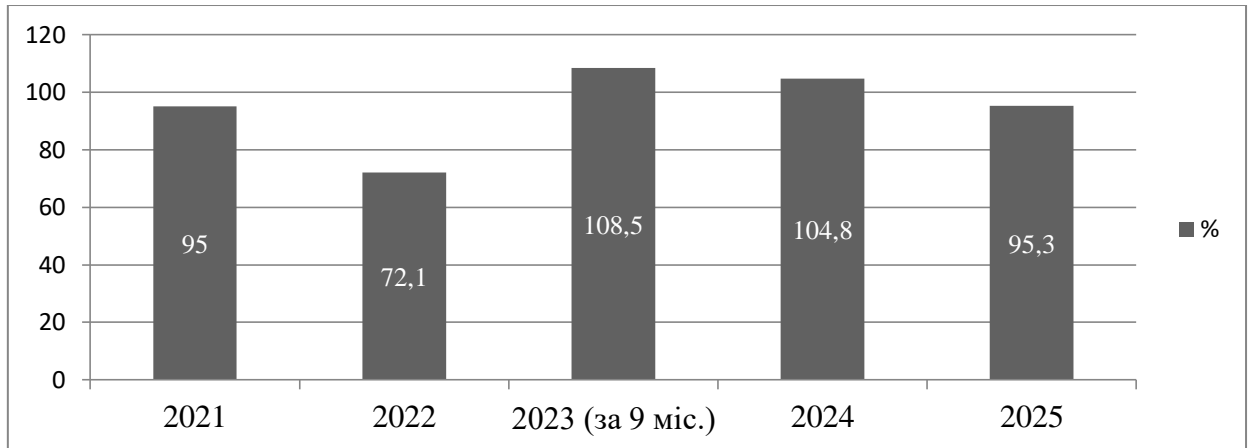


Рис. 2.1. Обсяг виробництва пива в Україні за 2021-2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [58]

Основними причинами таких змін стали економічні кризи, зниження купівельної спроможності населення, підвищення акцизного податку на алкогольну продукцію та зміни у законодавстві. Крім того, на обсяги виробництва значною мірою впливають сезонні фактори [52]. Найбільший попит на пиво традиційно спостерігається у теплий період року, що пов'язано з особливостями споживання напою. У літній період підприємства працюють із більшим виробничим навантаженням, тоді як у зимові місяці попит дещо зменшується. Сучасний ринок пива характеризується високим рівнем конкуренції між виробниками. Для утримання позицій на ринку підприємства змушені постійно вдосконалювати технології виробництва, підвищувати якість продукції та активно використовувати маркетингові інструменти.

Розвиток пивоварної галузі залежить від комплексу факторів економічного, соціального, технологічного та правового характеру. Одним із найважливіших факторів є економічна ситуація в країні та рівень доходів населення. Купівельна спроможність споживачів безпосередньо впливає на попит на продукцію пивоварних підприємств. Важливим фактором є також державне регулювання виробництва та реалізації алкогольної продукції.

Держава встановлює правила ліцензування діяльності, контролює якість продукції, а також визначає рівень акцизного оподаткування. Підвищення акцизів на алкогольні напої може призводити до збільшення вартості продукції та, відповідно, зниження попиту. Суттєвий вплив на розвиток галузі мають також технологічні фактори. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів та використання інноваційних технологій дозволяють підприємствам підвищувати ефективність виробництва та зменшувати витрати. Ще одним важливим фактором є розвиток маркетингових стратегій підприємств. Сучасні компанії активно використовують рекламу, брендинг, цифрові маркетингові інструменти та соціальні мережі для просування своєї продукції на ринку. Не менш важливим фактором є конкуренція між виробниками. Наявність великої кількості підприємств у галузі стимулює розвиток виробництва, поліпшення якості продукції та розширення асортименту [52].

Незважаючи на значний потенціал розвитку, пивоварна галузь України стикається з низкою проблем, які можуть стримувати її подальший ріст. Однією з основних проблем є зростання вартості сировини та енергетичних ресурсів, що призводить до підвищення собівартості виробництва продукції. Ще однією проблемою є високий рівень податкового навантаження на виробників алкогольної продукції. Акцизні податки та інші обов'язкові платежі значно впливають на фінансові результати діяльності підприємств. Також суттєвою проблемою є посилення конкуренції на ринку. Підприємства змушені постійно інвестувати у розвиток брендів, маркетингові кампанії та модернізацію виробництва для збереження своїх позицій на ринку. Окрему увагу слід приділити споживчим уподобанням. Частина споживачів починає надавати перевагу безалкогольним напоям та пиву або іншим видам алкогольної продукції, що також впливає на попит на пиво.

Попри наявні труднощі, пивоварна галузь має значний потенціал для подальшого розвитку. Одним із перспективних напрямів є розвиток крафтового пивоваріння. До початку повномасштабного вторгнення кількість

крафтових пивоварень в Україні сягала понад 200 підприємства, а їхня частка у загальному обсязі виробництва пива становила близько 3% [37]. Незважаючи на скорочення цього сегмента під час активної фази воєнних дій, він зберігає помітний потенціал відновлення в умовах зростаючого попиту на авторське пиво. Невеликі пивоварні підприємства створюють нові унікальні сорти пива, що сприяє урізноманітненню ринку. Також перспективним напрямом є розвиток експорту продукції. Українські виробники мають можливість виходити на міжнародні ринки та розширювати географію продажів. Важливим фактором розвитку галузі є впровадження інноваційних технологій виробництва, які дозволяють підвищувати його ефективність, зменшувати витрати та покращувати якість продукції. Також значну роль відіграє розвиток маркетингових стратегій підприємств. Формування сильних брендів, активне використання цифрових технологій та робота з молодіжною аудиторією сприяють зростанню попиту на продукцію. Таким чином, пивоварна галузь України має значний потенціал розвитку та відіграє важливу роль у харчовій промисловості країни. Незважаючи на наявність певних проблем, підприємства галузі продовжують розвиватися, впроваджувати нові технології та розширювати асортимент продукції.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь»

Історія розпочалася у 1974 році, коли було закладено фундамент Київського пивзаводу №3 в історичній місцевості Оболонь. Вибір місця для будівництва був обумовлений наявністю значних запасів артезіанської води юрського горизонту, яка ідеально підходить для пивоваріння [51]. Офіційне відкриття заводу відбулося у 1980 році, і перша партія пива була виготовлена того ж року. У 1982 році підприємство розширило асортимент, розпочавши випуск мінеральної води. У 1986 році на базі Київського пивзаводу №3 було створено об'єднання «Оболонь», до складу якого увійшли також Київські

пивзаводи №1 і №2 та Фастівський пивоварний завод. Важливим етапом в історії компанії став 1992 рік, коли «Оболонь» отримала приватизаційне свідоцтво №1 Фонду держмайна України, ставши першим приватним підприємством незалежної України. З цього моменту вся продукція випускається під торговою маркою «Оболонь». У 1994 році компанія започаткувала ринок слабоалкогольних напоїв в Україні, випустивши «Джин Тонік». Наступного року «Оболонь» першою в Україні почала розливати безалкогольні напої у ПЕТ-пляшки. У 1996 році компанія впровадила розлив пива у жерстяні банки, а в 1999 році випустила на ринок напій «Живчик», який став популярним серед споживачів.

Протягом наступних років «Оболонь» продовжувала впроваджувати інновації та розширювати асортимент продукції. У 2010 році корпорація відзначила свій 30-річний ювілей. Під час святкування був встановлений новий рекорд України – найчисленніший пивний тост одночасно проголосили 2123 працівники компанії. Розширено асортимент відразу кількох брендів: «Живчик з соком яблука» отримав негазовану версію, а серед напоїв «BeerMix» з'явився пивний коктейль зі смаком грейпфрута. Також було відновлено випуск пива «Жигулівське». «Оболонь» посіла перше місце серед найкращих роботодавців, які впроваджують принципи справедливої гендерної політики. У 2017 році компанія змінила форму власності з ПАТ на «Приватне акціонерне товариство». У 2020 році «Оболонь» відсвяткувала свій 40-річний ювілей. Корпорація увійшла до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Відбулося масштабне оновлення ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert». Випущено нові сорти пива («Germanarich», «Оболонь Київське Міцне», «Obolon Premium Dark Brew», «Hardmix Tequila&Lime ПЕТ 0,6 л»), сидру («Cider Rose»), два нові смаки безалкогольних напоїв ТМ «Живчик», мінеральну воду «Оболонська слабогазована».

Основним видом діяльності ПрАТ «Оболонь» відповідно до КВЕД є виробництво пива (11.05), що становить основу виробничої спеціалізації підприємства. Крім пивоварної продукції, підприємство здійснює виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки (11.07), фруктових і овочевих соків (10.32), солоду (11.06), а також дистиляцію, ректифікацію та змішування спиртних напоїв (11.01). Таке диверсифіковане виробництво дозволяє підприємству формувати широкий асортимент продукції та забезпечувати стійкі позиції на ринку напоїв. Виробнича діяльність також охоплює виготовлення тари з пластмас та інших пластикових виробів (22.22; 22.29), що забезпечує потреби компанії у пакувальних матеріалах і сприяє підвищенню ефективності виробничо-збутового процесу. До того ж підприємство здійснює пакування продукції, технічні випробування та дослідження, а також впроваджує інженерні й технологічні рішення [36].

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» вирізняється комплексністю, структурованістю та орієнтацією на різні сегменти споживчого ринку. Як один із найбільших виробників напоїв в Україні, підприємство сформувало диверсифікований продуктовий портфель, що охоплює як алкогольні, так і безалкогольні категорії, а також супутню промислову продукцію [51]. Центральне місце в асортиментній структурі займає пиво, яке становить основну частку виробництва підприємства. Лінійка пивної продукції представлена широким спектром сортів і торгових марок, серед яких виділяються класичні та спеціальні позиції: «Оболонь» (світле, нефільтроване, безалкогольне), «hike», «Zibert», «BeerMix», «Жигулівське», «Десант», «Pubster», «Germanarich», «Дівчина з півдня», а також ліцензійні бренди, зокрема «Carling» і «Zlata Praha». Різноманітність смакових характеристик і форматів упаковки забезпечує охоплення як масового, так і більш диференційованого попиту. Суттєву частку асортименту становлять безалкогольні напої, що охоплюють солодкі газовані напої («Живчик»), квас («Старокиївський»), енергетичні напої («JETT») та безалкогольне пиво («О

Безалкогольне», «О Нефільтроване +»). Їх наявність свідчить про прагнення підприємства зменшити залежність від алкогольного сегмента та забезпечити стабільність попиту в умовах зміни споживчих уподобань.

Окремим напрямом виступає виробництво слабоалкогольних, енергетичних напоїв («DZEN», «BRONX») та сидру, до яких належать різноманітні коктейльні продукти (наприклад, напої типу «Ром Кола», «Бренді Кола», «Джин Тонік», «Джин Грейпфрут», «Текіла Лайм», «Бітер Лимон»). Така продукція орієнтована на молодіжну аудиторію та відповідає сучасним тенденціям ринку, пов'язаним із популяризацією легких алкогольних напоїв.

Важливою складовою є також мінеральна та питна вода, яка займає значну частку в структурі реалізації. Вона включає бренди «Оболонська», «Прозора», «Живчик негазований», «Збручанська 77», «Охтирська», «Аквабаланс». Паралельно підприємство здійснює випуск промислової продукції (солод, пивна дробина, ПЕТ-преформи, тара), що забезпечує вертикальну інтеграцію виробництва та підвищує ефективність функціонування компанії. Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» демонструє послідовну орієнтацію на диверсифікацію, розширення товарних ліній і адаптацію до ринкових змін. Широта продуктового портфелю, поєднання традиційних і інноваційних позицій, а також охоплення різних цінових сегментів створюють передумови для підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку напоїв. Позиція ПрАТ «Оболонь» на ринку визначається як одна з лідерських у національному сегменті напоїв. Підприємство є найбільшим українським виробником пива і одним з провідних експортерів цієї продукції, забезпечуючи присутність на десятках міжнародних ринків. Продукція компанії представлена у понад 70 країнах, що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності та здатність адаптуватися до глобальних вимог [51].

Структура управління ПрАТ «Оболонь» сформована відповідно до організаційно-правової форми приватного акціонерного товариства та характеризується чіткою ієрархією управлінських рівнів. Організаційна структура є лінійно-функціональною та побудована з урахуванням масштабів діяльності підприємства, диверсифікації виробництва та необхідності ефективного управління виробничими, фінансовими, логістичними й збутовими процесами (додаток А). Вищим органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів, які визначають основні напрями діяльності, затверджують стратегічні рішення, здійснюють контроль за діяльністю.

Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу, забезпечує захист інтересів акціонерів та координує питання стратегічного розвитку компанії. Така багаторівнева система управління має вертикальний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і підвищує ефективність координації діяльності підприємства.

Сучасна глобалізація та поглиблення інтеграції України з Європейським Союзом зумовлюють нові вимоги до вітчизняних підприємств харчової промисловості. ПрАТ «Оболонь», як один із лідерів ринку напоїв, слугує показовим прикладом для аналізу того, як фінансова стійкість та ефективність роботи пов'язані з реалізацією стратегій сталого розвитку. Упродовж 2022-2025 рр. компанія діяла в умовах повномасштабної війни, енергетичної кризи та необхідності адаптації до посилених екологічних і соціальних вимог ЄС. Починаючи з 2022 р., підприємство зіткнулось з необхідністю кардинальних змін, включаючи перебудову логістичних схем, переміщення виробничих процесів та забезпечення безпеки персоналу. Фундаментальним принципом діяльності «Оболоні» залишається орієнтація на споживача та екологічна стійкість. В умовах євроінтеграції дотримання екологічних стандартів набуло стратегічного значення як необхідна передумова для доступу до ринків ЄС та залучення інвестицій. У період з 2024 по 2025 рік компанія демонструвала стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції. Незважаючи на воєнні дії у 2022 р., які призвели до

зниження економічних результатів, підприємство успішно адаптувалося до нових умов та відновлювало свої фінансові показники. У табл. 2.2 наведено динаміку основних фінансових показників компанії «Оболонь».

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь»

Показник	2024	2025	Відхилення	
			Абс., млрд грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	12,79	13,74	0,95	7,43
Собівартість реалізованої продукції, млрд грн	9,8	10,84	1,04	10,61
Чистий прибуток, млрд грн	1,25	1,004	-0,246	-19,68

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Аналіз динаміки основних фінансових показників ПрАТ «Оболонь» за 2024-2025 рр. вказує на збільшення обсягів збуту: у 2025 році чистий дохід від реалізації зріс на 7,43% порівняно з попереднім роком. Проте через активні темпи зростання собівартості продукції, яка збільшилась на 10,61%, чистий прибуток компанії скоротився на 19,68%. Така тенденція свідчить про зростання операційних витрат на зниження загальної ефективності діяльності підприємства у 2025 році. Для поглибленого розуміння результативності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» доцільно провести аналіз фінансового стану підприємства. Для цього дослідимо показники ліквідності, стійкості, прибутковості та рентабельності. У табл. 2.3 розраховано показники ліквідності.

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Норма	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20-0,35	0,49	0,74	0,25
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,7-1	1,41	1,60	0,19
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	1-2	2,35	2,49	0,14

Джерело: розраховано автором на основі [29]

За результатами розрахунків видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ПрАТ «Оболонь» перевищує нормативне значення за обидва

роки. У 2025 році він був вищим за норму, що свідчить про високий рівень забезпеченості підприємства найбільш ліквідними активами та достатню здатність своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності також перевищує нормативний рівень і демонструє позитивну динаміку. Кожній гривні поточних зобов'язань відповідало 1,60 грн високоліквідних оборотних активів, що вказує на достатній рівень покриття короткострокових зобов'язань та високий рівень платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться трохи вище встановленого нормативу. Це свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для погашення поточних зобов'язань і підтверджує загальну стійкість.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь»

Показники	2024	2025	Відхилення
Коефіцієнт автономії	0,81	0,80	-0,01
Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	0,24	0,26	0,02
Наявність власних оборотних коштів, млрд грн	1,6	1,9	0,3
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,22	0,01
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	0,52	0,55	0,03

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Аналіз за 2024-2025 рр. демонструє стабільний фінансовий стан та ефективне використання власного капіталу. Значення коефіцієнта автономії перевищує нормативний рівень та вказує на високий рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів є нижчим за нормативний показник та свідчить про перевагу власного капіталу над позиковими коштами. Наявність власних оборотних коштів характеризує підвищення фінансових можливостей підприємства у забезпеченні поточної діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишається нижчим за рекомендовану межу. Це вказує на недостатню частку власних коштів в

оборотних активах. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами також перевищує нормативне значення, що свідчить про достатній рівень покриття оборотних активів власними ресурсами. Отже, фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» є стабільним, але потребує підвищення рівня маневреності власного капіталу для більш ефективного управління оборотними активами. Далі розглянемо показники рентабельності у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Оболонь»

Показники	2024	2025	Відхилення
Рентабельність реалізованої продукції, %	12,76	9,26	-3,5
Рентабельність продаж, %	9,76	7,31	-2,45
Рентабельність виробництва, %	13,8	10,0	-3,8

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Проаналізувавши показники рентабельності ПрАТ «Оболонь», встановлено, що у 2025 році порівняно з 2024 роком усі показники знизилися. Це свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства та зниження ефективності використання його ресурсів. Далі проведемо аналіз прибутку ПрАТ «Оболонь» за допомогою табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Формування прибутку ПрАТ «Оболонь»

Показники	2024	2025	Відхилення	
			Абс., млрд грн	Відносне, %
Прибуток від основної операційної діяльності, млрд грн	1,64	1,37	-0,27	-16,46
Прибуток від іншої операційної діяльності, млрд грн	0,32	0,29	-0,03	-9,38
Фінансовий результат від операційної діяльності, млрд грн	1,96	1,66	-0,3	-15,31
Фінансовий результат від інвестиційної діяльності, млрд грн	-0,13	-0,14	-0,01	7,69
Фінансовий результат від фінансової діяльності, млрд грн	-0,31	-0,36	-0,05	16,13
Фінансовий результат від іншої діяльності, млрд грн	0,024	0,019	-0,005	-20,83
Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн	1,54	1,18	-0,36	-23,38
Податок на прибуток, млрд грн	0,29	0,18	-0,11	-37,93

Чистий фінансовий результат, млрд грн	1,25	1,0	-0,25	-20
---------------------------------------	------	-----	-------	-----

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Аналіз прибутку ПрАТ «Оболонь» свідчить про погіршення фінансових результатів діяльності підприємства у 2025 р. Прибуток від основної операційної діяльності знизився на 16,46%, що спричинило скорочення операційного результату на 15,31%. Крім того, негативна динаміка торкнулася фінансової діяльності, показники якої впали на 16,13% порівняно з минулим роком. Прибуток до оподаткування зменшився на 23,38%, а чистий фінансовий результат на 20%, що вказує на зниження рівня рентабельності підприємства порівняно з 2024 р. Для забезпечення стабільного зростання у майбутньому підприємству необхідно підвищити ефективність операцій та посилити контроль за формуванням витрат.

Для комплексної оцінки фінансових можливостей підприємства доцільно застосовувати системний підхід. Одним із інструментів такого аналізу є п'ятифакторна модель Альтмана, яка за результатами розрахунку обмеженого числа найбільш важливих і розповсюджених фінансових коефіцієнтів дає висновок про ймовірність банкрутства підприємства. Відповідно до методики Альтмана, якщо значення показника Z більше ніж 2,99, то підприємство належить до «зеленої зони», що свідчить про низький ризик банкрутства, при $1,81 < Z < 2,99$ підприємство перебуває у середній зоні, і $Z < 1,81$ – має високий ризик банкрутства («червона зона»).

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1.2 * x_1 + 1.4 * x_2 + 3.3 * x_3 + 0.6 * x_4 + 0.999 * x_5 \quad (2.1)$$

$$Z_{2024} = 1,2 * \frac{8,17 - 5,29}{10,73} + 1,4 * \frac{6,33}{10,73} + 3,3 * \frac{1,54}{10,73} + 0,6 * \frac{8,17}{0,38 + 2,18 + 0} + 0,999 * \frac{12,78}{10,73} = 4,72$$

$$Z_{2025} = 1,2 * \frac{7,16 - 5,18}{9,40} + 1,4 * \frac{5,26}{9,40} + 3,3 * \frac{1,24}{9,40} + 0,6 * \frac{7,16}{0,43 + 1,80 + 0} + 0,999 * \frac{13,74}{9,40} = 4,85$$

де Z – ймовірність банкрутства;

x1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

x5 – відношення чистого доходу до всього активів.

Результати розрахунків ймовірності банкрутства згідно п'ятифакторної моделі Альтмана наведено у табл. 2.7. З розрахунків таблиці видно, що показник ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь» перебуває у «зеленій» зоні і має низький ризик банкрутства. Це свідчить про високий рівень фінансової стійкості та стабільний фінансовий стан підприємства. Значення інтегрального показника Z протягом усього досліджуваного періоду перевищує критичний рівень та залишається достатньо високим, що характеризує підприємство як фінансово стійке та платоспроможне.

Таблиця 2.7

Розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Оболонь»

Показник	2024	2025
x1	0,27	0,21
x2	0,59	0,56
x3	0,14	0,13
x4	3,19	3,21
x5	1,19	1,46
Z	4,72	4,85

Джерело: розраховано автором на основі [29]

2.3. Аналіз стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» в умовах євроінтеграції

Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення міжнародної конкуренції та активної

євроінтеграції України, що визначає їхні стратегічні можливості, конкурентні переваги та здатність адаптуватися до нових ринкових вимог. Для «Оболонь» аналіз стратегічного середовища стає особливо важливим, оскільки воно працює на висококонкурентному ринку харчової промисловості та орієнтується як на внутрішній, так і на зовнішній ринки. З метою оцінки впливу сталого розвитку та євроінтеграційних процесів на діяльність підприємства проведемо аналіз його зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із інструментів стратегічного менеджменту є PESTEL-аналіз, який оцінює фактори макросередовища. Дані PESTEL-аналізу представлені у табл. 2.8. Оцінку сили впливу кожного фактору проводимо методом експертної оцінки за трибальною шкалою, де 0 балів відповідає мінімальному впливу, а 3 бали – критичному. Характер впливу позначений символами «+1» (позитивний) або «-1» (негативний).

Таблиця 2.8

Матриця PESTEL-аналізу ПрАТ «Оболонь»

Матриця PESTEL-аналізу ПрАТ «Оболонь» Фактор	Сила впливу	Характер впливу	Оцінка
Політичні фактори:			
1.1 Воєнні дії та порушення логістики	3	-1	-3
1.2 Лібералізація торговельного режиму України/ЄС	3	+1	3
1.3 Скорочення залежності від імпорту	1	+1	1
1.4 Блокування кордонів	2	-1	-2
Разом за політичними факторами			-1
Економічні фактори:			
2.1 Зростання цін на енергоносії	3	-1	-3
2.2 Нестабільність валютного курсу	2	-1	-2
2.3 Зменшення внутрішнього попиту	2	-1	-2
2.4 Доступ до «зелених» кредитів ЄС	1	+1	1
Разом за економічними факторами			-6
Соціальні фактори:			
3.1 Зростання попиту на екологічну продукцію ЄС	2	+1	2
3.2 Скорочення вживання алкоголю	1	-1	-1
3.3 Втрата ринку через міграцію	1	-1	-1
3.4 Екологізація споживчих уподобань	1	+1	1
Разом за соціальними факторами			1
Технологічні фактори:			
4.1 Розвиток технології переробки відходів	2	+1	2

4.2 Необхідність витрат на цифровізацію ланцюгів постачання	2	-1	-2
4.3 Впровадження енергоефективних технологій	3	+1	3
4.4 Технології замкнутого водопостачання	2	+1	2
Разом за технологічними факторами			5
Екологічні фактори:			
5.1 Вимоги до Європейського «зеленого» курсу	3	-1	-3
5.2 Обмеження на промислові викиди та CO ₂	3	-1	-3
5.3 Заборона одноразового пластику	2	-1	-2
5.4 Зміна клімату	1	-1	-1
5.5 Вимоги до циркулярної економіки	2	+1	2
Разом за екологічними факторами			-7
Правові фактори:			
6.1 Імплементация Директив ЄС у законодавство України (гармонізація)	3	-1	-3
6.2 Регламент про екомаркування	2	-1	-2
6.3 Директива про звітність зі сталого розвитку	1	-1	-1
6.4 Антимонопольне регулювання і конкуренція	1	-1	-1
Разом за правовими факторами			-7

Джерело: розроблено автором на основі [41-43;62;63]

За результатами PESTEL-аналізу встановлено, що стратегічне середовище ПрАТ «Оболонь» в умовах євроінтеграції характеризується перевагами негативного впливу зовнішніх факторів, насамперед економічних, екологічних та правових. Найбільшими викликами для підприємства є посилення екологічних вимог ЄС, обмеження промислових викидів, зростання цін на енергоносії, нестабільність валютного курсу та імплементация європейських директив у сфері сталого розвитку. Водночас аналіз показав наявність важливих стратегічних можливостей для підприємства, пов'язаних з лібералізацією торговельного режиму між Україною та ЄС, доступом до «зеленого» фінансування, зростанням попиту на екологічну продукцію та впровадженням енергоефективних технологій. Особливо позитивний вплив мають технологічні фактори, що свідчать про значний потенціал модернізації виробництва, цифровізації процесів і розвитку циркулярних підходів. Аналіз екологічної групи факторів дозволяє виокремити їхню подвійну сутність: якщо у короткостроковій перспективі вимоги Європейського зеленого курсу, обмеження викидів та заборона

одноразового пластику генерують суттєве фінансове навантаження, то вимоги циркулярної економіки у довгостроковому вимірі формують для підприємства стратегічну можливість для глибокої модернізації виробничих процесів і набуття конкурентних переваг на ринках ЄС. Тому адаптація до принципів сталого розвитку та європейських стандартів для підприємства є не лише необхідною умовою функціонування, а й важливим напрямом формування стратегічних можливостей і довгострокових конкурентних переваг.

Другим інструментом в стратегічному менеджменті для комплексної оцінки стратегічного середовища підприємства є SWOT-аналіз, який виділяє основні сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози розвитку підприємства (додаток Б).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що компанія «Оболонь» володіє необхідним внутрішнім потенціалом для адаптації до вимог євроінтеграції, попри переважання зовнішніх загроз над можливостями в короткостроковому періоді. До ключових переваг компанії належать висока впізнаваність бренду, розвинена власна інфраструктура та значний досвід зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що створюють надійне підґрунтя для розширення експорту на ринки ЄС. Водночас структурними недоліками, що послаблюють стійкість підприємства перед викликами регуляторного тиску ЄС та ринкової нестабільності, є енергомістке виробництво, орієнтація переважно на внутрішній ринок та недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів. Аналіз стратегічних комбінацій свідчить, що для підприємства найбільш перспективною є перетворення слабких сторін на чинники розвитку завдяки ефективному використанню зовнішніх можливостей. Зокрема, залучення грантових ресурсів та «зеленого» фінансування ЄС здатне прискорити технологічну модернізацію. Це дозволить водночас усувати проблему високої енергомісткості виробництва та зміцнити позиції підприємства на міжнародних ринках. Отже, євроінтеграційний вектор варто

сприймати не як додаткове регуляторне навантаження, а як стратегічний ресурс для системної трансформації компанії.

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано комплекс стратегічних рекомендацій. У табл. 2.9 рекомендації згруповано за чотирма взаємопов'язаними напрямками, кожен з яких відповідає конкретним стратегічним комбінаціям матриці SWOT та враховує специфіку євроінтеграційного контексту.

Таблиця 2.9

Стратегічні рекомендації для ПрАТ «Оболонь»

Рекомендація	Опис
Модернізація виробництва та підвищення енергоефективності	Одним з критичних структурних недоліків підприємства є висока енергомісткість виробничих процесів в умовах стрімкого зростання вартості енергоносіїв та посилення екологічних вимог ЄС. Відповідно до комбінації W*O, усунення цього недоліку можливе шляхом цілеспрямованого залучення «зеленого» фінансування з боку ЄС та використання інструментів грантової підтримки. Рекомендується розробити інвестиційну програму технологічного переоснащення задля впровадження сучасних енергоощадних технологій, встановлення систем рекуперації тепла та автономної генерації електроенергії з відновлюваних джерел. Реалізація цього напряму сприятиме одночасному зниженню собівартості продукції, дотриманню Директиви ЄС 2010/75/EU щодо промислових викидів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках.
Розвиток експортного потенціалу та інтеграція в ринок ЄС	Висока впізнаваність бренду «Оболонь», наявний досвід ЗЕД та присутність продукції у понад 70 країнах світу є вагомою конкурентною перевагою, яку доцільно активніше використовувати в умовах лібералізації торговельного режиму між Україною та ЄС. Відповідно до комбінації S*O, пріоритетним є розроблення стратегії цільової експансії на ринки країн-членів ЄС, насамперед тих, де попит на якісне пиво та безалкогольні напої зростає. Для цього рекомендується провести сертифікацію продукції за стандартами ЄС, адаптувати упаковку до вимог Регламенту про екопакування, та налагодити партнерство з місцевими дистриб'ютерами. Також опрацювати можливість участі у тендерних програмах ЄС, спрямованих на підтримку українського експорту в умовах євроінтеграції.
Формування та просування ESG-стратегії	Наявність ESG-ініціатив, досвіду перероблення ПЕТ-тари та сертифікації за ISO 9001, створює передумови для розвитку ESG-стратегії підприємства. Відповідно до комбінації S*O і W*T, рекомендується впровадити нефінансову звітність відповідно до вимог Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD), визначити кількісні показники сталого розвитку (KPI), а також комунікувати ESG-досягнення компанії серед інвесторів, партнерів і споживачів. Це не лише підвищить інвестиційну привабливість «Оболоні» в очах міжнародних фінансових інституцій, а й зміцнить довіру до бренду на ринках ЄС, де споживачі дедалі частіше роблять вибір на користь відповідальних виробників.

Диверсифікація асортименту та орієнтація на зростаючий попит	Зростання попиту на безалкогольну та екологічну продукцію створює для підприємства нові стратегічні можливості. Комбінація S*O підтверджує доцільність розвитку безалкогольного пива, слабогазованих напоїв і продукції з екологічним пакуванням, тоді як комбінація W*T обґрунтовує необхідність розширення експорту для зменшення залежності від внутрішнього ринку та пов'язаних з ним ризиків.
--	--

Джерело: розроблено автором на основі [42;43]

Зазначені рекомендації є взаємодоповнюваними та утворюють цілісний стратегічний вектор розвитку підприємства. Їхня практична реалізація потребує відповідного обґрунтування в межах розроблення конкретних стратегічних заходів.

Євроінтеграційний напрям розвитку України та посилення вимог Європейського Союзу у сфері сталого розвитку зумовлюють необхідність адаптації діяльності ПрАТ «Оболонь» до сучасних екологічних і управлінських стандартів. Для підприємства це означає впровадження ESG-принципів, модернізацію виробничих потужностей, підвищення прозорості нефінансової звітності, зменшення впливу виробничої діяльності на довкілля та впровадження енергоефективних технологій. Для пивоварної галузі ці процеси мають особливе значення, оскільки виробництво напоїв є ресурсномістким: за галузевими нормативами на виробництво 1 літра пива витрачається від 3 до 5 літрів води, що визначає водомісткість як один із ключових екологічних параметрів діяльності. Саме тому екологічні стандарти ЄС стимулюють підприємство до оптимізації використання ресурсів, зниження викидів, розвитку систем перероблення відходів і впровадження принципів циркулярної економіки.

Компанія «Оболонь» стала першою серед виробників напоїв в Україні, яка почала використовувати ПЕТ-пляшки у 1994 році та першою започаткувала її перероблення у 2003 році, залишаючись єдиним вітчизняним виробником напоїв, що здійснює перероблення використаної ПЕТ-тари. Це є одним зі способів впровадження принципів циркулярної економіки на

практиці ще до їх закріплення в законодавстві у вимогах ЄС. Крім того, у 2008 році компанія запровадила проєкт сушіння вологої пивної дробини: установка здатна переробляти до 700 т сирої дробини на добу без шкідливого впливу на довкілля, а для сушіння частково використовується вторинна пара, що забезпечує суттєву економію енергоресурсів. У 1998 році «Оболонь» перша отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001 у харчовій галузі України, а згодом стала першою компанією, що сертифікувала одразу чотири інтегровані системи управління, що свідчать про системний підхід до управління якістю та екологічною відповідальністю.

Реалізація принципів сталого розвитку створює для ПрАТ «Оболонь» нові стратегічні можливості. Адаптація до європейських стандартів якості та екологічної безпеки сприяє розширенню доступу до ринку ЄС і зміцненню експортного потенціалу підприємства. Впровадження ESG-підходів та екологічних ініціатив підвищує інвестиційну привабливість підприємства, створює умови для залучення міжнародних грантів, «зеленого» фінансування та участі у програмах підтримки сталого розвитку. Крім того, модернізація виробництва та впровадження енергоефективних технологій дозволяють зменшити операційні витрати, підвищити продуктивність використання ресурсів і посилити конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Для ПрАТ «Оболонь» суттєвим стратегічним напрямом є також розвиток екологічної та безалкогольної продукції, попит на яку зростає як на українському, так і на європейському ринках. Формування позитивного ESG-іміджу сприяє зміцненню довіри споживачів, партнерів та інвесторів, а також покращує позиції підприємства у конкурентному середовищі. Тому вплив сталого розвитку на діяльність підприємства не обмежується необхідністю дотримання нових екологічних і соціальних вимог – він водночас формує стратегічні можливості для модернізації, розширення збуту, залучення інвестицій та забезпечення довгострокового розвитку компанії.

Для додаткового обґрунтування вибору стратегічного напрямку розвитку доцільно здійснити портфельний аналіз ПрАТ «Оболонь» за допомогою матриці БКГ. Оскільки стратегічним пріоритетом підприємства є вихід та закріплення на ринках ЄС, портфельний аналіз проводиться в розрізі ринків країн ЄС, що забезпечує адекватність отриманих результатів з погляду цільового географічного сегменту. У межах аналізу було виділено основні стратегічні зони господарювання підприємства: пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, мінеральні та питні води, і безалкогольне пиво. Матриця БКГ будується на оцінці двох параметрів: темпи росту ринку (ТРР) та відносної частки ринку (ВЧР). ВЧР розраховується як відношення частки ринку СЗГ «Оболоні» до частки ринку найбільшого конкурента у відповідному сегменті ринку ЄС. У таблиці 2.10 наведено вихідні дані та результати розрахунку ТРР і ВЧР по кожній з п'яти виділених СЗГ ПрАТ «Оболонь» на основі порівняння 2024 (базовий рік) і 2025 (звітний рік) років.

Таблиця 2.10

Вихідні дані та розрахункові показники для побудови матриці БКГ

СЗГ	Ємність ринку ЄС 2024, млрд л	Ємність ринку 2025 ЄС, млрд л	ТРР, %	Потенційна частка Оболоні, %	Частка лідера ЄС, %	ВЧР
Пиво (1)	32,7	36,0	10	3	12	0,3
Безалкогольні напої (2)	54	56	3,7	1,5	14	0,1
Слабоалкогольні напої (3)	8,2	8,4	2,4	1	10	0,1
Мінеральна та питна вода (4)	49	51	4,1	1,2	13	0,1
Безалкогольне пиво (5)	2,0	2,22	11	4	9	0,4

Джерело: розраховано автором на основі [9]

На основі цих розрахунків зобразимо графічне зображення матриці БКГ у рис. 2.3.

Темпи росту ринку, %	20	Зірки		Дикі кішки	
	високі			5	1
	10	Дойні корови		Собаки	
	низькі			4	2
0			3		
	10	висока	1	низька	0,1
	Відносна частка ринку				

Рис. 2.3. Матриця БКГ

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці БКГ показав, що основні стратегічні зони господарювання ПрАТ «Оболонь» перебувають у секторі «Дикі кішки» і «Собаки». Найбільш перспективними напрямками діяльності підприємства є СЗГ №1 та СЗГ №5, які належать до категорії «Дикі кішки» завдяки високим темпам росту ринку, але низькій відносній частці ринку. Саме ці два напрями доцільно визначити пріоритетними для впровадження нового проєктного напрямку у розвитку стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь». Водночас СЗГ №2, СЗГ №3 та СЗГ №4 перебувають у секторі «Собаки», які вказують на обмежені перспективи їх розвитку на ринку країн у поточних умовах.

Дослідження стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» виявило, що в умовах євроінтеграції сталий розвиток стає ключовим фактором для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Під тиском посилення екологічних вимог Європейського Союзу, поширення ESG-принципів та еволюції корпоративного управління, компанія змушена модернізувати свої виробничі потужності, впроваджувати енергоощадні технології, оптимізувати екологічні аспекти виробництва та підвищувати прозорість своєї діяльності. Ці трансформації для «Оболоні» є не лише

реакцією на зовнішній тиск, а й стратегічною необхідністю для формування нових конкурентних переваг.

Проведені PESTEL- та SWOT-аналізи підтвердили значний потенціал підприємства для реалізації стратегічних можливостей. Серед них – розширення присутності на європейському ринку, розвиток екологічно чистої та безалкогольної продукції, залучення міжнародного фінансування та підвищення ефективності використання ресурсів. Разом з тим, динамічні зміни в стратегічному середовищі вимагають від компанії гнучкості в управлінні, посилення уваги до ESG-критеріїв та впровадження інноваційних підходів до забезпечення сталого розвитку.

З огляду на це, визначення пріоритетних напрямів розвитку набуває особливого значення для забезпечення сталого функціонування компанії та зміцнення її ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Тому стратегічні можливості ПрАТ «Оболонь», які виникають внаслідок екологічних, економічних та управлінських трансформацій, пов'язаних із принципами сталого розвитку та процесами євроінтеграції, потребують подальшого глибокого обґрунтування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено характеристику ПрАТ «Оболонь», оцінено основні показники фінансово-господарської діяльності, проаналізовано стратегічне середовище підприємства. Проведений аналіз показав, що компанія займає стабільні позиції на ринку та має значний потенціал для зміцнення конкурентних переваги завдяки впізнаваному бренду, широкому асортименту продукції, розвиненій виробничо-логістичній інфраструктурі та досвіду зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим на її розвиток впливають економічна нестабільність, зростання вартості енергоресурсів, посилення конкуренції та екологічних вимог ЄС. Результати PESTEL- і SWOT-аналізів засвідчили важливість впровадження принципів

сталого розвитку та ESG-підходів у стратегічне управління підприємством. За матрицею БКГ найбільш перспективними стратегічними зонами господарювання на ринку ЄС визначено пиво та безалкогольне пиво.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ПІД ВПЛИВОМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1. Обґрунтування проєктного напрямку розвитку стратегічних можливостей ПрАТ «Оболонь» в умовах сталого розвитку та євроінтеграції

В умовах глобалізації та активної євроінтеграції України, підприємства харчової промисловості стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій. Формування конкурентних переваг тепер нерозривно пов'язане з принципами сталого розвитку та ESG. Комплексні аналізи стратегічного середовища ПрАТ «Оболонь» сформували цілісну картину можливостей і загроз, з якими стикається підприємство в умовах євроінтеграції та сталого розвитку. Вони свідчали про те, що традиційні конкурентні переваги, такі як масштаби виробництва, цінова політика та асортимент, вже не є достатніми. Натомість, екологічна відповідальність та відповідність європейським регуляторним нормам стають ключовими викликами та можливостями для розвитку. Для забезпечення довгострокового зростання і диверсифікації експортного потенціалу підприємства в умовах європейської інтеграції, розглянемо комплекс потенційних стратегічних напрямів розвитку його можливостей:

1. Технологічна модернізація та енергоефективність виробництва. Суть запропонованого вектору розвитку полягає в комплексному підході до екологізації виробництва. Він передбачає впровадження інноваційних технологій для повторного використання води, переведення котельнь на екологічно чисті джерела енергії, зокрема біогаз, отриманий з пивної дробини, а також мінімізацію викидів вуглекислого газу під час процесу варіння суслу. Головною перевагою такого рішення є потенційне суттєве

зниження енергоємності виробництва в довгостроковій перспективі. Це, в свою чергу, дозволить зменшити залежність від нестабільних цін на енергоносії та пом'якшити вплив майбутнього європейського вуглецевого податку (СВАМ). Проте, цей напрямок має значні недоліки. По-перше, він потребує колосальних капіталовкладень та має дуже довгий термін окупності, що є ризикованим в умовах загальної макроекономічної нестабільності. По-друге, реалізація такої модернізації вимагатиме тривалої або повної зупинки виробничих потужностей для монтажу нового обладнання, що може призвести до втрати конкурентних позицій на ринку. Хоча цей підхід вирішує екологічні питання всередині виробничого циклу, він не впливає на кінцевий продукт, що постачається споживачеві. З огляду на ці фактори, цей напрям не розглядається як пріоритетний на даному етапі.

2. Розвиток та оптимізація продуктового портфеля (сегмент «зелених» продуктів). Підхід «Оболоні» передбачає розширення асортименту напоїв, які будуть виготовлятися виключно з сертифікованої екологічної сировини. Це означає використання органічного ячменю та хмелю, вирощених без застосування будь-яких хімічних добрив. Крім того, рецептура напоїв буде повністю позбавлена штучних консервантів, стабілізаторів та барвників. Основна перевага такого напрямку полягає в його відповідності сучасним споживчим тенденціям на ринку Європейського Союзу, зокрема, зростаючому інтересу до здорового способу життя. Це відкриває для ПрАТ «Оболонь» доступ до преміальних сегментів ринку, які характеризуються високою маржинальністю та низьким рівнем цінової конкуренції. Однак, ключовою перешкодою на шляху реалізації цієї стратегії є гострий дефіцит вітчизняної сировинної бази, яка б відповідала стандартам ЄС щодо стабільності та сертифікації. Це змусить компанію вдаватися до імпорту дорожчих інгредієнтів, що неминуче призведе до суттєвого зростання кінцевої ціни продукту. Крім того, маркетингові переваги «зеленого» складу напою будуть значною мірою втрачені в очах європейських регуляторів та екологічно свідомих споживачів, якщо сам

напій продовжуватиме розливатися у пластикову тару, яка є шкідливою для довкілля. Це робить даний напрямок недостатньо комплексним та самодостатнім.

3. Соціально-орієнтована та корпоративна стратегія розвитку. Стратегія включає масштабні ініціативи з підвищення кваліфікації співробітників, впровадження суворих міжнародних стандартів безпеки праці, досягнення гендерної рівності на всіх рівнях управління, підвищення прозорості корпоративної звітності та пряме фінансування соціально-економічного розвитку регіонів присутності. Реалізація цієї стратегії принесе значні вигоди: покращиться міжнародний імідж ПрАТ «Оболонь», зменшаться ризики внутрішніх конфліктів та полегшиться проходження міжнародних ESG-аудитів, що відкриє доступ до дешевих європейських кредитів. Проте ключовим обмеженням є те, що соціальні інвестиції є довгостроковими і не можуть безпосередньо стимулювати зростання продажів чи ринкової частки в короткостроковій перспективі. Тому цей напрямок вважається обов'язковою умовою для відповідності європейським стандартам, але не самостійним інноваційним проектом для розвитку бізнесу.

4. Екологічна трансформація системи пакування продукції та мінімізація відходів. Ключовим напрямом розвитку є планомірна заміна пластикової тари, зокрема ПЕТ-пляшок, на екологічно чисті та придатні для вторинної переробки матеріали, такі як пляшки зі скла з екологічним покриттям та алюмінієві банки без бісфенолу-А. Ця стратегія є надзвичайно вигідною, оскільки вона повністю відповідає жорстким екологічним стандартам Європейської зеленої угоди та Директиви ЄС про упаковку, які обмежують використання пластику через його негативний вплив на довкілля. Для «Оболоні», яка має значні пакувальні потужності, це відкриє двері на ринки ЄС, значно скоротить витрати на екологічні збори, забезпечить повне повернення матеріалів у виробничий цикл та сформує імідж інноваційного лідера в галузі екологічних рішень. Враховуючи збалансованість витрат, швидкість отримання прибутку та нагальну потребу подолати європейські

регуляторні бар'єри, саме розвиток екологічного пакування обрано як найефективніший і єдиний пріоритетний напрям реалізації стратегії компанії.

Стратегічний вибір серед запропонованих альтернатив вимагає врахування регуляторного контексту Європейського Союзу, зокрема Європейської зеленої угоди та Директиви про упаковку та відходи від упаковки (PPWR). На сьогоднішній день, полімерна упаковка (ПЕТ) стикається з серйозними перешкодами в Європі через її повільне розкладання, складність циклічної переробки та проблему мікропластику. Ці фактори мають прямий негативний вплив на експортні можливості ПрАТ «Оболонь» на прибуткових європейських ринках.

Зважаючи на значний досвід ПрАТ «Оболонь» у виробництві тари та пакувальних матеріалів, екологізація упаковки стає ключовим пріоритетом для стратегічного розвитку. Перехід від пластику до скляної тари та алюмінієвих банок відповідає сучасним ринковим тенденціям та дозволяє компанії одночасно вирішити низку стратегічних завдань: відповідати екологічним вимогам ЄС, оптимізувати податкове навантаження, забезпечити повну переробку матеріалів та сформуванню позитивний імідж екологічно відповідального бренду серед європейських споживачів. Для досягнення стратегічних цілей підприємства ми визначили впровадження передової екологічної упаковки як головний вектор розвитку проекту. Це дасть можливість перетворити вимоги європейської інтеграції в галузі екології на значні ринкові переваги.

Метою проекту є приведення пакування продукції ПрАТ «ОБОЛОНЬ» у відповідність до вимог PPWR та екологічних очікувань споживачів ринків ЄС, що забезпечить усунення регуляторних бар'єрів для експорту, зміцнення репутації бренду та нарощування частки підприємства на європейському ринку [20]. Для досягнення поставленої мети визначено шість взаємопов'язаних завдань: аудит пакувальної бази; розробка нової концепції пакування; модернізація виробничих ліній; налагодження ланцюгів постачання екологічних матеріалів; ресертифікація продукції та реєстрація

екологічного маркування на ринках ЄС; реалізація комунікаційної кампанії щодо екологічної трансформації бренду. Ефективна реалізація проєкту потребує узгодженого застосування кількох груп управлінського інструментарію. Взаємозв'язок між інструментами, змістом заходів та їх обґрунтуванням через дані попереднього розділу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інструменти реалізації проєкту

Інструмент	Зміст заходів
Регуляторний моніторинг	Відстеження змін у законодавстві ЄС, залучення консалтингового партнера з досвідом у регуляторному середовищі ЄС
Технологічна модернізація ліній	Заміна пакувального обладнання під алюмінієву та скляну тару, заміна конвеєрів і систем маркування
Фінансування за рахунок власних коштів	Використання акумульованого прибутку та внутрішніх інвестиційних резервів для фінансування всіх етапів проєкту
Управління ланцюгом постачання	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти
Дизайн і ребрендинг	Розробка нової концепції з екологічним маркуванням, залучення агентства з досвідом на ринках ЄС

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу

Ключовим з-поміж наведених інструментів є ефективне планування та розподіл власних фінансових ресурсів підприємства, скільки саме внутрішня фінансова спроможність визначає реалістичність і незалежність реалізації проєкту. ПрАТ «Оболонь» демонструє стійкий фінансовий стан: прибуток за 2025 рік склав 1,004 млрд грн, коефіцієнт автономії дорівнює 0,80, що свідчить про суттєву перевагу власного капіталу. Підприємство не потребує залучення зовнішнього боргового фінансування і здатне здійснювати інвестиції в модернізацію без збільшення боргового навантаження. Не менш важливим є дизайн і ребрендинг пакування, адже у сегменті ринку ЄС, де споживачі дедалі частіше приймають рішення про купівлю на основі екологічних цінностей, візуальна комунікація через пакування стає одним із ключових маркетингових інструментів. Реалізація проєкту розрахована на 5 роки, охоплює 5 послідовні етапи. Деталізовану дорожню карту з ключовими заходами та очікуваними результатами кожного етапу наведено у табл. 3.2.

Дорожня карта реалізації проєкту

Етап	Строки	Ключові заходи
I. Підготовчий	1-6 міс.	Аудит пакувальної бази, розробка техніко-економічного обґрунтування та нової концепції пакування, переговори з постачальниками та сертифікаційними органами
II. Технологічна модернізація	7-24 міс.	Переоснащення виробничих ліній, налагодження нових ланцюгів постачання матеріалів, тестування продукції на фокус-групах ринків ЄС, пробний вихід продукції
III. Вихід на ринок і масштабування	25-42 міс.	Комерційний вихід продукції на ринки ЄС, підготовка переходу всього портфеля, моніторинг ринкової реакції
IV. Розширення та оптимізація	43-54 міс.	Розширення асортиментного портфеля в новому пакуванні, оптимізація виробничих витрат, поглиблення партнерських відносин з дистриб'ютерами ЄС, проходження процедури отримання екологічного маркування EU Ecolabel
V. Закріплення результатів та ESG-звітності	55-60 міс.	Моніторинг ринкової реакції, аналіз фінансових результатів проєкту, публікація ESG-звіту за стандартами GRI, підготовка стратегії подальшого масштабування присутності на ринках ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [13;20]

Перший етап є фундаментом усього проєкту: від якості підготовчої роботи значною мірою залежить успішність подальших стадій. На цьому етапі особливо важливим є детально техніко-економічне обґрунтування та формування плану розподілу власних фінансових ресурсів підприємства по роках реалізації проєкту. Другий етап є найбільш технічно складним. Роботи проводяться в порядку пріоритетності, насамперед на тих лініях, де регуляторний тиск є найвищим, а технічна складність змін – мінімальною. Такий підхід дозволяє уникнути одночасної зупинки кількох виробничих ліній і мінімізує вплив модернізації на операційні результати підприємства. Третій етап орієнтований на комерційний вихід продукції на ринки ЄС та завершення переходу виробничого портфеля. Поетапний вихід на окремі ринки ЄС, починаючи з країн із найвищим рівнем екологічних стандартів та усвідомленого споживання (Нідерланди, Німеччина, Австрія), дозволяє мінімізувати ризики та відпрацювати комунікаційну стратегію перед масштабуванням. Четвертий етап передбачає розширення асортиментного портфеля в екологічному пакуванні та проходження процедури отримання

маркування EU Ecolabel, що суттєво підвищить конкурентоспроможність продукції. П'ятий, завершальний, етап спрямований на консолідацію досягнутих результатів, формування звітності за стандартами GRI та підготовку подальшої стратегії. Публікація ESG-звіту на завершення проєкту є важливим кроком у формуванні репутації відповідального виробника і створює передумови для залучення нових міжнародних партнерів.

Оцінка реалістичності проєкту базується на аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх факторів. Підприємство демонструє міцну фінансову основу, про що свідчить показник Z за моделлю Альтмана (4,85 у 2025 році), який вказує на низьку ймовірність банкрутства та достатню фінансову стійкість для інвестиційних проєктів. Проте реалізація проєкту несе в собі певні ризики, що потребують проактивного управління. Ключовим ризиком є потенційне зростання вартості екологічних пакувальних матеріалів, що може вплинути на витрати. Для його мінімізації пропонується укладання довгострокових контрактів за фіксованими цінами та диверсифікація постачальників. Імовірність недостатнього операційного грошового потоку для фінансування проєкту оцінюється як помірна, тому передбачається поетапне фінансування та формування резервного фонду. Технічні виклики, пов'язані з модернізацією виробничих ліній та можливим призупиненням виробництва, будуть вирішуватися шляхом поетапної модернізації та співпраці з досвідченими партнерами. Необхідно також враховувати можливі зміни в регламенті PPWR, що вимагає постійного моніторингу законодавства ЄС та гнучкого планування. Важливим фактором успіху є підтримка персоналу, тому будуть впроваджені програми навчання та комунікації. Ризик недостатнього попиту на продукцію в новому пакуванні в ЄС буде знижено шляхом попереднього тестування, поетапного виходу на ринок та активної маркетингової кампанії. Загалом, більшість ідентифікованих ризиків є помірними або прийнятними та піддаються ефективному контролю, що дозволяє вважати загальний рівень ризикованості проєкту прийнятним для інноваційно-інвестиційної діяльності такого масштабу.

3.2. Фінансово-економічна оцінка ефективності реалізації запропонованого проєкту

Для визначення доцільності реалізації проєкту з упровадження екологічного пакування для напоїв у скляній тарі та алюмінієвих банках на ПрАТ «Оболонь» проведемо оцінку його інвестиційної привабливості та фінансово-економічної ефективності. Запропоноване екологічне пакування передбачає виробництво скляних пляшок об'ємом 0,5 л із нанесенням водорозчинного захисного покриття на основі природних компонентів та алюмінієвих банок об'ємом 0,33 л, внутрішнє покриття яких виконано без застосування ВРА-вмісних лаків. Плановий річний обсяг виробництва становить 6000 тис.од. (3000 тис. скляних пляшок та 3000 тис. алюмінієвих банок). Розрахуємо собівартість продукції у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на пакувальні матеріали та електроенергію на технологічні цілі

Статті витрат	Од. вим.	Норма витрат на 1000 од.	Ціна од. пакування грн	Витрати на од. пакування, грн	Повні витрати на річний випуск пакування, тис.грн
Пакувальні матеріали					
Скляна пляшка 0,5 л	шт.	500	11	5500	33000
Алюмінієва банка 0,33 л з кришкою	шт.	500	11,67	5835	35010
Кронен пробки	шт.	500	0,70	350	2100
Картон коробковий (12 од.)	шт.	84	14	1176	7056
Термозбіжна плівка (вторинне пакування)	кг	20	1676	33520	201120
Водорозчинний лак для маркування	л	8	533	4264	25584
Разом				50645	303870
Електроенергія на технологічні цілі					
Електроенергія	кВт/год	40	7	280	1680
Вода	м ³	3	94,38	283,14	1698,84
Разом				563,14	3378,84

Джерело: розраховано автором на основі [5;30-35;70]

Повна собівартість розраховуються за статтями: пакувальні матеріали і електроенергія на технологічні цілі, основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, амортизація обладнання нового виробництва, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витраті на збут, інші операційні витрати.

Для обслуговування лінії виробництва екологічного пакування залучаються 4 оператори із середньомісячною заробітною платою 30000 грн. Річний фонд оплати праці (з урахуванням 50% додаткової заробітної плати) становить: $4 \cdot 30000 \cdot 12 \cdot 1,5 = 2160000$ грн.

Єдиний соціальний внесок складає 22% від витрати на заробітну плату: $2160000 \cdot 0,22 = 475200$ грн.

Вартість нового обладнання визначено за результатами моніторингу ринку технологічного обладнання для розливу та пакування напоїв. Комбінована лінія миття, лінія розливу, укупорки та нанесення покриття на тари (BCFL-3000IC) коштує у діапазоні 100-150 тис. євро. BCFL-3000IC – це автоматична гібридна лінія для розливу напоїв у скляні пляшки та алюмінієві банки об'ємом 0,3–0,5 л. Обладнання призначене для промислового розливу пива, сидру та безалкогольних напоїв із продуктивністю до 3000 одиниць тари за годину.

Лінія оснащена системами промивання тари, ізобаричного наповнення, закупорювання пляшок і закатування банок, яка забезпечує високу точність розливу та мінімальний рівень контакту продукту з киснем. Комплекс має автоматизовану систему керування, конвеєр подачі тари та можливість роботи з різними форматами пляшок і банок. Компресорна установка та система рекуперації тепла (Atlas Copco GA75 VSD+) призначена для забезпечення виробничих ліній стисненим повітрям та оснащена системою рекуперації тепла, що дозволяє повторно використовувати теплову енергію компресора у виробничих процесах, вартість якої складає приблизно 8000 доларів (табл. 3.4). Для розрахунку амортизаційних відрахувань за прямолінійним методом використовується термін служби обладнання (5-10

років). Щорічні амортизаційні відрахування становлять: $5675,22/5=1135,04$ тис. грн.

Таблиця 3.4

Витрати на придбання технологічного обладнання

Назва обладнання	К-сть, шт.	Вартість за од., тис. грн	Сума, тис. грн
BCFL-3000IC: Автоматична гібридна лінія розливу пляшок/банок	1	5320,52	5320,52
Atlas Copco GA75 VSD+: Компресорна установка та система рекуперації тепла	1	354,70	354,70
Разом			5675,22

Джерело: розраховано автором на основі [7;8]

Загальновиробничі витрати розподіляються пропорційно фонду оплати праці та становлять 35% від ОДЗ: $2160000*0,35=756000$ грн.

Витрати за статтями «Адміністративні витрати», «Витрати на збут», «Інші операційні витрати» розподіляються пропорційно виробничій собівартості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок собівартості пакування за калькуляційними статтями

Статті калькуляції	Сума, грн
Пакувальні матеріали	50,65
Електроенергія на технологічні цілі	0,56
Основна і додаткова заробітна плата	0,36
Єдиний соціальний внесок	0,08
Амортизація обладнання основного виробництва	0,19
Загальновиробничі витрати	0,13
Виробнича собівартість	51,97
Адміністративні витрати (4,5%)	2,34
Витрати на збут (8%)	4,16
Інші операційні витрати (10%)	5,2
Повна собівартість	63,67

Джерело: розраховано автором

У результаті можемо знайти оптову ціну (Цопт) на пакування за формулою 3.1.

$$\text{Цопт} = \text{Прибуток} + \text{Повна собівартість} \quad (3.1)$$

Для початку розрахуємо нормативний прибуток за формулою 3.2. Встановимо рентабельність 20%.

$$P_p = \text{Повна собівартість} + \text{Норматив рентабельності} \quad (3.2)$$

Нормативний прибуток становить: $63,67 * 0,20 = 12,73$ грн. Далі визначаємо оптову ціну на пакування: $12,73 + 63,67 = 76,4$ грн/од.

При оптовій ціні 76,4 грн за одиницю пакування та плановому річному обсязі 6000 тис. од. очікуваний річний дохід від реалізації становить: $76,4 * 6000 = 458400$ тис. грн.

У таблиці 3.6 наведемо розрахунок інвестицій в основні фонди, необхідних для реалізації проекту.

Таблиця 3.6

Структура і сума інвестицій в основні фонди

Структура інвестицій	Порядок розрахунку	Сума, тис.грн
Майновий внесок підприємства	$S_{\text{ПРОММАЙДАНЧИКА}} * \text{Вартість } 1\text{м}^2$ $400\text{м}^2 * 4450 \text{ грн/м}^2$	1780
Придбання і монтаж технологічного обладнання	$I_{\text{овф}} = \text{ВБР} + I_{\text{об}}$ де ВБР – вартість будівельно-монтажних робіт (визначаємо укрупнено в розмірі 15% від майнового внеску підприємства); $I_{\text{об}}$ – інвестиції на придбання обладнання. $I_{\text{об}} = C_{\text{о}} + T_{\text{в}} + M_{\text{о}}$ де $C_{\text{о}}$ – ціна придбання нового обладнання; $T_{\text{в}}$ – транспортно-складські витрати, приймаємо рівними до 5% від $C_{\text{о}}$ $M_{\text{о}}$ – вартість монтажних робіт, визначаємо, укрупнено в розмірі до 10% від $C_{\text{о}}$ $I_{\text{об}} = 5675,22 + 283,76 + 567,52 = 6526,5$ $I_{\text{овф}} = 1780 * 0,15 + 6526,5 = 6793,5$	6793,5
Разом		8573,5

Джерело: розраховано автором

Для впровадження у виробництво нове пакування, підприємство повинне мати певну суму оборотних коштів. Розрахуємо необхідний обсяг інвестицій на оборотні кошти у виробничих запасах за формулою 3.3.

$$N_{\text{В.З.і}} = V_{\text{МРі}} * N_{\text{МРі}} \quad (3.3)$$

де $V_{\text{МРі}}$ – витрати і-го виду матеріальних ресурсів;

$N_{\text{МРі}}$ – норма запасу і-го виду матеріальних ресурсів, днів.

Норма запасу і-го виду (N_{Mpi}) розрахуємо за формулою 3.4.

$$N_{Mpi} = 0,75 * t_{Пості} \quad (3.4)$$

де $t_{Пості}$ – плановий інтервал часу між двома наступними постачаннями і-го виду матеріальних ресурсів, днів. $N_{Mpi} = 0,75*30=22,5$ днів

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів визначимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок оборотних коштів для створення запасів і матеріалів

Сировина і матеріали	Витрати матеріальних ресурсів на добовий випуск, грн	Періодичність постачання, діб	Норматив оборотних коштів у запасах, тис.грн
Пакувальні матеріали			
Скляна пляшка 0,5 л	91685	22,5	2062,91
Алюмінієва банка 0,33 л з кришкою	97269,45	22,5	2188,56
Кронен пробки	5834,5	22,5	131,28
Картон коробковий	19603,92	22,5	441,09
Термозбіжна плівка	558778,4	22,5	12572,51
Водорозчинний лак	71080,88	22,5	1599,32
Разом			18995,67

Джерело: розраховано автором

У перший рік реалізації проекту передбачено маркетингові заходи для ознайомлення ринку з новим екологічним пакуванням.

Бюджет маркетингових заходів наведено у табл. 3.8.

Загальні інвестиції на реалізацію проекту складаємо за формулою 3.5.

$$I_{Сзаг} = I_{Соф} + I_{Соб. \text{ кошти}} + I_{Смарк} \quad (3.5)$$

де, $I_{Соф}$ – інвестиції в основні фонди;

$I_{Соб. \text{ кошти}}$ – інвестиції в оборотні кошти;

$I_{Смарк}$ – інвестиції в маркетингові заходи.

Таблиця 3.8

Бюджет маркетингових заходів по просуванню екологічного пакування

Заходи	Витрати, тис.грн
Реклама	
Розміщення промо-роліку на YouTube-каналі та Instagram ПрАТ «Оболонь» (зйомка+монтаж)	22,5
Медійна реклама в онлайн-ЗМІ (Mind.ua, загальноєвропейські ЗМІ) – 2 тижні	455,38
Публікації в ESG-медіа (Пакет "Package 1", який передбачає розміщення рекламних матеріалів у форматах банерної реклами, pre-roll відеореклами перед переглядом контенту та інтеграції під час прямих трансляцій. Пакет забезпечує 60000 гарантованих рекламних показів та 50 виходів у форматі live streaming. Вартість пакета становить 750 тис. доларів. Перерахунок у національну валюту здійснено за курсом 44,34 грн/дол. США. Цей пакет забезпечить значне охоплення цільової аудиторії.)	33253,63
Всього	33731,51
Заходи зі стимулювання збуту	
Презентація для партнерів-дистриб'ютерів (оренда залу на 3 години+кейтеринг) в Києві, Франкфурт-на-Майні, Відні і Амстердамі	128,25
Виготовлення зразків та POS-матеріалів у торгових точках (100 шт)	49
Участь у виставці «WorldStar Packaging» (вхідний внесок+оренда стенду)	761,55
Всього	938,8
Всього бюджет	34670,31

Джерело: розраховано автором на основі [11;17;19;21;22;26;28;64;74]

Загальні інвестиції можемо тепер розрахувати так: $8573,5+18995,67+34670,31=62239,48$ тис. грн. Оскільки проєкт позиціонується як інноваційно-інвестиційний, окремою складовою є інноваційний бюджет, що охоплює витрати на сертифікацію, екологічне маркування, дизайн пакування та консалтинг. Ці витрати не включено до поточної собівартості, але є необхідною умовою успішної реалізації проєкту та виходу на ринок ЄС.

Склад та розмір інноваційного бюджету наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Інноваційний бюджет проєкту для ПрАТ «Оболонь»

Напрямок витрат	Сума, тис. грн
Сертифікація продукції на відповідність вимогам ЄС (Регламент (ЄС) 2024/3190, PPWR)	26,30
Нанесення екологічного маркування (Green Dot, Tidyman, Recycling symbol) та адаптація етикеток до вимог ринків ЄС	118,75
ESG-консалтинг та підготовка нефінансової звітності (CSRD/ESRS)	1548,96
Реєстрація та захист торговельної марки в Україні та ЄС	95,52
Разом	1789,53

Джерело: розраховано автором на основі [10;14;69]

Інноваційний бюджет у розмірі 1789,53 тис. грн не включається до поточної собівартості виробництва та розглядається як одноразові витрати на підготовку ринкового виходу. За минулий рік прибуток ПрАТ «Оболонь» становив 1,004 млрд грн, тому інноваційний бюджет фінансуватиметься за рахунок прибутку підприємства. З урахуванням інноваційного бюджету загальна потреба у фінансуванні проєкту становить: $62239,48 + 1789,53 = 64029,01$ тис. грн, що цілком покривається власними коштами підприємства без залучення кредитного фінансування.

Далі проводимо розрахунки прибутку від впровадження нового пакування, податку на прибуток, чистого прибутку, чистих грошових надходжень, термін окупності інвестицій, чистого приведеного доходу та індексу доходності. Розрахуємо коефіцієнт дисконтування для кожного року за формулою (3.6). Ставку дисконтування приймаємо на рівні 12% (табл. 3.10).

$$КД = \frac{1}{(1+d)^n} \quad (3.6)$$

де, d – ставка дисконтування;

n – термін реалізації проєкту.

Таблиця 3.10

Розрахунок коефіцієнту дисконтування

Роки	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Коефіцієнт дисконтування	0,89	0,8	0,71	0,64	0,57

Джерело: розраховано автором

Розрахунок прибутку, податків і вільних грошових коштів у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок прибутку, податків і вільних коштів, тис грн

Показники	Роки				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Виручка від реалізації	458400	458400	458400	458400	458400
Поточні витрати	382020	382020	382020	382020	382020
Амортизаційні відрахування	1135,04	1135,04	1135,04	1135,04	1135,04
Оподаткований прибуток	76380	76380	76380	76380	76380
Податок на прибуток (18%)	13748,4	13748,4	13748,4	13748,4	13748,4

Чистий прибуток	62631,6	62631,6	62631,6	62631,6	62631,6
Чисті грошові надходження	63766,64	63766,64	63766,64	63766,64	63766,64
Коефіцієнт дисконтування	0,89	0,8	0,71	0,64	0,57
Чистий приведенний дохід	56752,31	51013,31	45274,31	40810,65	36346,99
Чистий приведенний дохід накопичуваним підсумком	56752,31	107765,62	153039,93	193850,58	230197,57

Джерело: розраховано автором

Розрахуємо чистий приведенний дохід за формулою 3.7.

$$\text{ЧПД} = 230197,57 - 64029,01 = 166168,56 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} - \text{ІС} \quad (3.7)$$

де,

ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років.

Якщо ЧПД > 0, то це означає, що в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується і проект вважається прийнятним.

Розрахуємо індекс прибутковості за формулою 3.8.

$$\text{ІП} = 230197,57 / 64029,01 = 3,6$$

$$\text{ІП} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}}{\text{ІС}} \quad (3.8)$$

де, ІС – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень, дисконтованих

впродовж n-років.

Розрахуємо термін окупності за формулою 3.9. ТОІ = 1,0 року.

$$\text{ТОІ} = \frac{\text{ІС}}{\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}} \quad (3.9)$$

де, $\left(\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧГН}_i}{(1+d)^i} \right)_{\text{серед}}$ – середня сума чистого грошового потоку за

період часу прийнятих в розрахунках.

З урахуванням вище розрахованих показників, реалізація даного плану є доцільною, тому що позитивне значення чистого приведенного доходу свідчить про зростання прибутковості підприємства в результаті реалізації проєкту. Індекс прибутковості становить 3,6, що означає отримання 3,6 грн приведенного доходу на кожен 1 грн вкладених інвестицій, а термін окупності є меншим за встановлений період реалізації проєкту.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі досліджено потенціал розвитку ПрАТ «Оболонь» у контексті сталого розвитку та євроінтеграції. За результатами порівняльного аналізу чотирьох потенційних стратегічних напрямів пріоритетним визначено проєкт переходу на екологічне пакування. Аналіз портфеля за допомогою матриці БКГ виявив ключові напрями для «Оболоні» на ринках ЄС, зокрема пива та безалкогольного пива. На цій основі розроблено проєкт, що передбачає впровадження екопакування, модернізацію виробництва та адаптацію продукції до європейських стандартів. Досліджено етапи реалізації, інструменти та заходи з управління ризиками. Фінансово-економічна оцінка підтвердила, що проєкт є фінансово прийнятним, але потребує контролю витрат і обсягів збуту. Чистий приведений дохід становить 166,1 млн грн, індекс прибутковості – 3,6, термін окупності – 1,0 року. Отримані показники свідчать про те, що впровадження екологічного пакування є не лише інструментом виконання регуляторних вимог ЄС, а й економічно обґрунтованим рішенням, здатним забезпечити підприємству суттєве зростання доходів і зміцнення позицій на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено вплив сталого розвитку на формування стратегічних можливостей підприємств в умовах євроінтеграції та обґрунтовано напрями їх реалізації на прикладі ПрАТ «Оболонь». Результати дослідження підтвердили, що впровадження принципів сталого розвитку та ESG-підходів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій і забезпеченню довгострокового розвитку.

Теоретичний аналіз показав, що в контексті євроінтеграції сталий розвиток стає вирішальним для формування стратегічних переваг компаній. Сучасна конкурентоспроможність бізнесу залежить не тільки від фінансових показників, а й від екологічної та соціальної відповідальності, що проявляється через впровадження ESG-принципів. Адаптація до норм ЄС відкриває для підприємств нові шляхи для залучення інвестицій, виходу на світові ринки та інтеграції в європейські виробничі ланцюги.

Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» показав, що компанія є лідером українського ринку напоїв і володіє міцною виробничою базою, впізнаваним брендом та багатим досвідом у міжнародній торгівлі. Незважаючи на воєнні ризики, зростання витрат і конкуренції, компанія зберігає потенціал розвитку. Аналізи PESTEL, SWOT та БКГ виявили пріоритетними напрямами виробництва пива та безалкогольного пива, розвиток екологічної продукції, підвищення енергоефективності та впровадження ESG-принципів.

Обґрунтовано доцільність реалізації проєкту з переходу на екологічне пакування, що передбачає використання скляних пляшок з водорозчинним покриттям та алюмінієвих банок без ВРА-вмісних лаків. Загальний обсяг інвестицій становить 64,02 млн грн і фінансується за рахунок власних коштів компанії. Результати фінансово-економічної оцінки підтвердили високу ефективність проєкту: чистий приведений дохід становить 166,1 млн грн, індекс прибутковості – 3,6, а термін окупності – 1,0 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального: Закон України від 18.06.2024 №3817-IX: станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20#Text>
2. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV: станом на 4 листоп. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення 27.03.2026).
3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text> (дата звернення 27.03.2026).
4. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода України від 27.06.2014 №984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 27.03.2026).
5. 1 кіловат ціна для підприємців: скільки коштує електроенергія для бізнесу. Naftogazbud. URL: <https://naftogazbud.com.ua/1-kilovat-czina-dlya-pidpryemcziv-skilky-koshtuye-elektroenergiya-dlya-biznesu/> (дата звернення 20.04.2026).
6. 17 Цілей сталого розвитку. Global Compact. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 27.03.2026).
7. Atlas Copco Ga75VSD+ Ga90VSD+ Industry Screw Air Compressor. Made-in-China. URL: <https://boaocompressor.en.made-in-china.com/product/qTMrLvmyXhYK/China-Atlas-Copco-Ga75VSD-Ga90VSD-Industry-Screw-Air-Compressor.html> (дата звернення 20.04.2026).

8. BCFL-3000IC: Автоматична гібридна лінія розливу пляшок/банок. Czech Brewery System. URL: <https://eshop.czechminibreweries.com/uk/product/bcfl-3000ic/> (дата звернення 20.04.2026).

9. Beer production increases to 34.7 billion litres. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/edn-20250801-1> (дата звернення 20.04.2026).

10. Best CSRD consultants in Europe. Nexio projects. URL: <https://nexioprojects.com/best-csrd-consultants-in-europe-choose-your-best-fit/> (дата звернення 20.04.2026).

11. Entry fees for Worldstar. Worldstar global packaging awards. URL: <https://worldstar.org/fees/> (дата звернення 20.04.2026).

12. ESG in Ukraine: Transformation as the foundation for reconstruction. KPMG. URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20\(07-25\).pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2025/11/ESG%20in%20Ukraine%20-%20Transformation%20as%20the%20Foundation%20for%20Reconstruction%20(07-25).pdf) (дата звернення: 27.03.2026).

13. EU Ecolabel. European Commission. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel_en (дата звернення 20.04.2026).

14. Fees and payments. EUIPO. URL: <https://www.euipo.europa.eu/en/trade-marks/before-applying/fees-payments> (дата звернення 20.04.2026).

15. Horizon Europe. European Commission. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення 27.03.2026).

16. Honcharuk I., Chikov I., Okhota Y., Biletska N. Strategic management and ESG impact assessment in sustainable agribusiness development model. Economics Ecology Socium. 2025. №9. S. 109-128. DOI:

<https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.4-8>

17. Konferenz- & Eventräume an diesem Standort in Wien. YourOffice. URL: <https://www.youroffice.at/standorte/qbc-events/> (дата звернення 20.04.2026).

18. Loviscek V. Triple Bottom Line toward a holistic framework for Sustainability: A Systematic review. Revista de Administração Contemporânea. 2021. №25 (3). DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200017.en>

19. Meeting room in Amsterdam. Workin.space. URL: <https://book.workin.space/en/booking/step1/i-5572-3000-2614339?d=2026-06-04&n=8> (дата звернення 20.04.2026).

20. Packaging waste regulation. European Commission. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/waste-and-recycling/packaging-waste/packaging-packaging-waste-regulation_en (дата звернення 20.04.2026).

21. Pos-матеріали рекламні. Prom.ua. URL: <https://prom.ua/ua/p152768250-pos-materialy-reklamnye.html> (дата звернення 20.04.2026).

22. Prices of ESG-media. ESG Newsletter. URL: <https://esgnews.com/media-kit/> (дата звернення 20.04.2026).

23. Sixteen new Euroclusters selected to strengthen industrial resilience across Europe. European Cluster Collaboration Platform. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/content/sixteen-new-euroclusters-selected-strengthen-industrial-resilience-across-europe> (дата звернення 27.03.2026).

24. Tahmisoglu Y., Movchan V. How big will the short-term impact of CBAM be for Ukraine? 2026. URL: <https://www.german-economic-team.com/en/newsletter/how-big-will-the-short-term-impact-of-cbam-be-for-ukraine/> (дата звернення 27.03.2026).

25. The global standards for sustainability impacts. Global Reporting Initiative (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org/standards/#:~:text=Continuous%20improvement,r eporting%20on%20sector-specific%20impacts> (дата звернення: 27.03.2026).

26. The Sqaire Business Center - Konferenzräume in Frankfurt am Main. Wezoo. URL: <https://book.wezoo.com/discover/host/the-sqaire-business-center-in-frankfurt-am-main/meeting-room?type=ROOM¤cy=EUR> (дата звернення 20.04.2026).

27. The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line> (дата звернення: 27.03.2026).

28. What will it cost to participate in an exhibition. Expo display service. URL: <https://www.expodisplayservice.com/blogs/cost-participate-exhibition> (дата звернення 20.04.2026).

29. Аудитована Індивідуальна Фінансова звітність ПрАТ «ОБОЛОНЬ» за 2025 рік. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/files/0003738/Standalone%20FS%20OBLN%202025%20v.2.pdf> (дата звернення 10.04.2026).

30. Вартість алюмінієвої банки 330 мл з кришкою. Velena. URL: <https://velena.com.ua/product/alyuminiyeva-banka-330-ml-z-kryshkoyu-slim/> (дата звернення 20.04.2026).

31. Вартість водорозчинного лаку. Colormarket. URL: <https://colormarket.online/ua/af13656-00-lak-vodorastvorimii-sayerlack/> (дата звернення 20.04.2026).

32. Вартість картону коробкового. Sydor. URL: https://sydorpack.com.ua/ru/karton-korobkovyi-1200kh800-mm-tovshch.-045-mm/?gad_source=1&gad_campaignid=21924390470&gbraid=0AAAAA-c9FVpqFv_H4A-ssrNlXlxDr1hfM&gclid=Cj0KCQjw_vnQBhCxAARIsADcZyxKnSJFpDz4iR-Sgv2WDDjRYfnbLm3UMl5_UcvI_3OrahxGZMbcIeR0aAiyUEALw_wcB (дата звернення 20.04.2026).

33. Вартість кронен пробок (чорні). Інтерскло. URL: <https://www.sklotara.com/kronen-krishka-chorna> (дата звернення 20.04.2026).

34. Вартість пляшки 50CL Vichy Light 500 мл коричнева. Інтерскло.

URL: https://www.sklotara.com/plyashka-50cl-vichy%20light?gclid=Cj0KCQjw_vnQBhCxAARIsADcZyxJgftoHruquqTOBOI31_noie7bpVNUTV7dPD9mU-ytHXyPoFwy1TPEaAnBFEALw_wcB&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=max_remarket|PFC_ADW (дата звернення 20.04.2026).

35. Вартість термозбіжної плівки. Козак+. URL: https://kozakplus.ua/products/shrink-packing/shrink-film/pof-12-300?pk_campaign=GoogleMerchant&gad_source=1&gad_campaignid=21717705732&gbraid=0AAAAADzDJkdMXTueDYURLjfuCCBRqfqx&gclid=Cj0KCQjw_vnQBhCxAARIsADcZyxJgyAPXezi55WG0I92ahYKx6pakM4UdEWvN--S5DFDytKLNFO9XCBQaAkNvEALw_wcB (дата звернення 20.04.2026).

36. Види діяльності ПрАТ «ОБОЛОНЬ». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення 10.04.2026).

37. Виробникам крафтового алкоголю України суттєво спростили умови роботи. Forbes. URL: <https://forbes.ua/money/rinok-kraftovogo-vina-u-sviti-za-kilka-rokiv-dosyagne-4877-mlrd-chi-e-v-ukraini-potensial-pretenduvati-na-yogo-chastku-rozprovidae-golova-ekonomichnogo-komitetu-vru-dmitro-natalukha-16082023-15460> (дата звернення 10.04.2026).

38. Відновлення ринку пива найближчим часом не передбачається - гендиректор «Оболоні». Agroreview. URL: <https://agroreview.com/content/vidnovlennya-rynku-ryva-najblyzhchym-chasom-ne-peredbachayetsya-gendyrektor-oboloni/> (дата звернення 10.04.2026).

39. Впровадження обов'язкової звітності зі сталого розвитку. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000235/235224.pdf (дата звернення: 27.03.2026).

40. Головчак Г.В. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. №67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>

41. Директива (ЄС) 2018/851 Європейського Парламенту та Ради від 30 травня 2018 року. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/851/oj/eng> (дата звернення 10.04.2026).

42. Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 року про внесення змін до Регламенту (ЄС) №537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, Директиви 2006/43/ЄС Директиви 2013/34/ЄС щодо звітності про корпоративний сталий розвиток. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення 10.04.2026).

43. Директива 2010/75/EU Європейського Парламенту та Ради. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/75/oj> (дата звернення 10.04.2026).

44. Доповідь Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку «Наше спільне майбутнє». Towards Sustainable Development. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення 27.03.2026).

45. ДСТУ ISO 22000:2019 Системи керування безпечністю харчових продуктів. Вимоги до будь-якої організації в харчовому галузі. Національний стандарт України. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_22000_2019.pdf (дата звернення 27.03.2026).

46. Заболотна Д.Р., Омельченко А.І. Нові регуляторні вимоги ЄС (СВАМ, ESG): виклики та стратегічні можливості для українських компаній: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 24 квітня 2025, С. 219-220.

47. Зайцева Л.О. Складові концепції сталого розвитку. «Ефективна економіка». 2019. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf (дата звернення 27.03.2026).

48. Звіт Брандтланд: Наше спільне майбутнє. Federal Office for Spatial Development. URL: <https://www.are.admin.ch/en/1987-brundtland-report> (дата

звернення: 27.03.2026).

49. Зміна клімату та Угода про асоціацію. Паризька угода. EdEra. URL: <https://ed-era.com/projects/eu-agreement/b8/p3> (дата звернення: 27.03.2026).

50. Історія пивоваріння в Україні: від козаків до сучасності. Mechanic Craft Brewery. URL: <https://mbrew.com.ua/istoriya-pyvovarinnya-v-ukrayini-vid-kozakiv-do-suchasnyh-tradyczij/> (дата звернення: 10.04.2026).

51. Історія ПрАТ «ОБОЛОНЬ». Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/history> (дата звернення 10.04.2026).

52. Кобилуох О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. Академічні візії. 2023. №24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10057533>

53. Коваль З. О. Аналіз стратегічних можливостей підприємства в умовах турбулентності середовища. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2025. №1 (13). С. 69-79. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.069>

54. Коваль З. О. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. №2 (9). С. 45-53. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32676/menedzhment223maket-45-53.pdf> (дата звернення 27.03.2026).

55. Конференц-зал у Києві. Office.ua. URL: <https://office.com.ua/conference/32/inveria-event-space> (дата звернення 20.04.2026).

56. Оболонь – фінансовий стан суттєво покращився. Share UA Potential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-12.html> (дата звернення 10.04.2026).

57. Обріза О. Б., Чернобай Л. І. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: Збалансований підхід до прибутку та соціальних

цінностей. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>

58. Обсяги виробництва пива в Україні за 2021-2025 рр. Укрпиво. URL: <http://ukrpivo.com/> (дата звернення 10.04.2026).

59. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. №3. С. 222-228. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

60. Олійник О.В., Іваницький В.М. Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2025. Вип.2 (61). С. 47-53. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53)

61. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємств. Економіка та суспільство. 2024. №68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>

62. Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Європейської Ради, Європейського економічно-соціального Комітету та Комітету регіонів Європейська зелена угода. European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення 10.04.2026).

63. Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського економічно-соціального Комітету та Комітету регіонів Новий план дій щодо циркулярної економіки для чистішої та конкурентоспроможної Європи. European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9903b325-6388-11ea-b735-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF (дата звернення 10.04.2026).

64. Прайс на рекламні та маркетингові послуги. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/ads/price> (дата звернення 20.04.2026).

65. Прикладний посібник з використання Таксономії ЄС для залучення сталого фінансування. Green Transition Group. URL:

<https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/eu-taxonomy-guide-a4-ds1.pdf>

(дата звернення: 27.03.2026).

66. Регламент (ЄС) 2020/852 Європейського Парламенту та Ради від 18 червня 2020 року про створення системи сталому інвестуванню та про внесення змін до Регламенту (ЄС) 2019/2088. European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення 10.04.2026).

67. Розбудовуючи сучасні та рентабельні МСП в Україні. Eu4Business EBRD Credit Line. URL: <https://www.eu4business-ebrdcreditline.com.ua/uk/> (дата звернення 27.03.2026).

68. Семеніхіна В. В., Сакун Л. М., Мажаренко К. П., Біленька С. Р. Впровадження принципів сталого розвитку в інвестиційно-інноваційну стратегію підприємств: регіональний аспект. Ефективна економіка. 2025. №2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.96>

69. Служба відповідності PPWR. Easercert. URL: <https://easercert.com/uk/products/ppwr-compliance-service> (дата звернення 20.04.2026).

70. Тариф на послуги централізованого водопостачання та централізованого водовідведення. Київводоканал. URL: <https://www.vodokanal.kiev.ua/tarifi> (дата звернення 20.04.2026).

71. Україна та Угода про асоціацію. Український центр європейської політики. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/22934445/UA+2023+UCER+Ukraine+and+the+Association+Agreement.+Implementation+Monitoring+2014-2022.pdf/6c8e5702-ab17-c8cf-a2da-c11dacb6b66b?version=1.0&t=1685631554159> (дата звернення: 27.03.2026).

72. Управління ризиками CSRD та ESG: як передбачити розвиток подій? CSRD Directive. URL: <https://csrd-directive.eu/csrd-and-esg-risk-management-how-to-anticipate-developments-2/> (дата звернення: 27.03.2026).

73. Успішні практики RECP-клубів. Циркулярна економіка, ресурсоефективність, зелена хімія. URL: <https://www.recpc.org/success-stories/>

(дата звернення 27.03.2026).

74. Ціна відеозйомки. Rezo. URL: <https://rezo.com.ua/price> (дата звернення 20.04.2026).

75. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. World Bank Group. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf> (дата звернення 27.03.2026).

76. Яновська В.П., Гурочкіна В.В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічному розвитку. Економіка та суспільство. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-108>

ДОДАТКИ

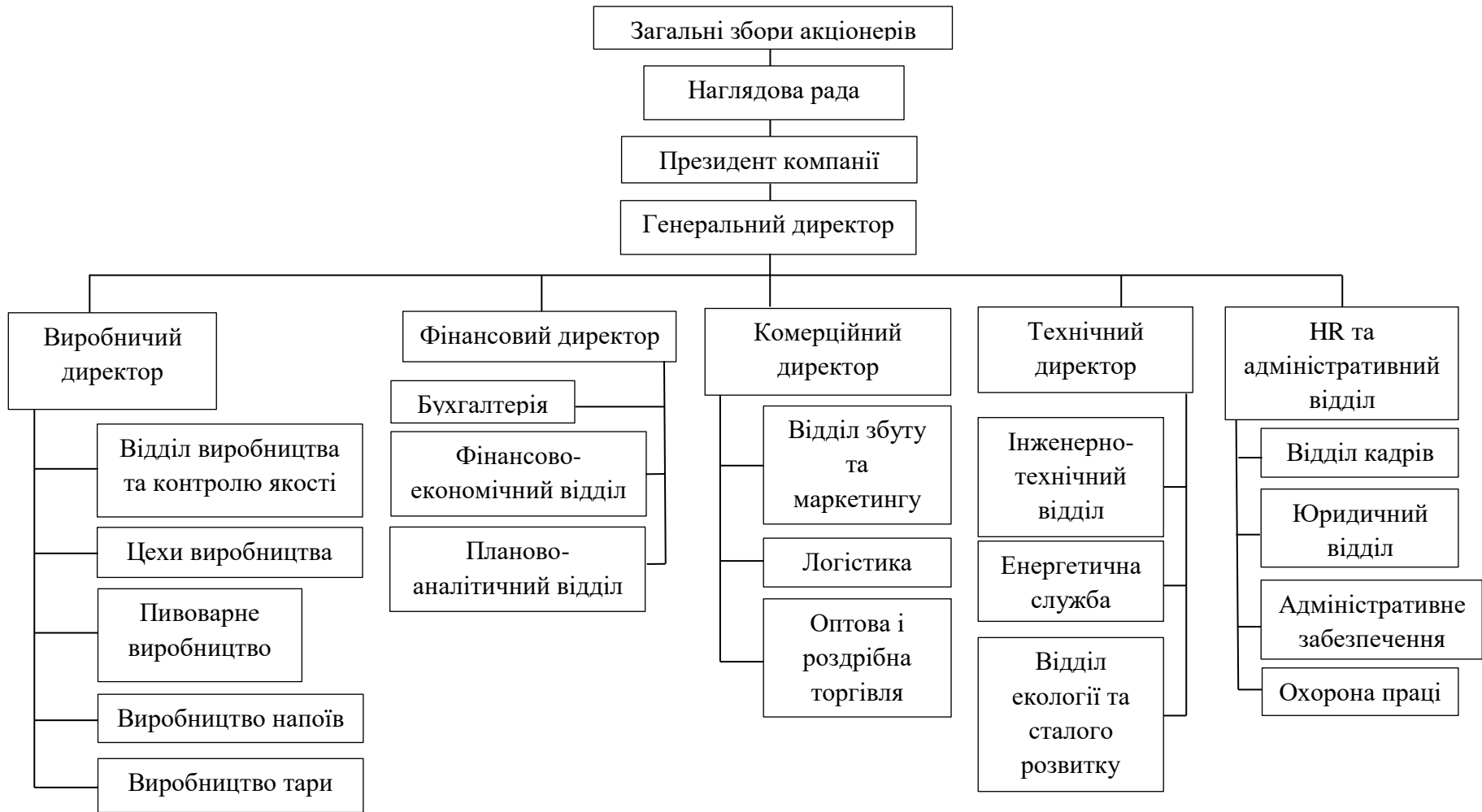


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором

SW	OT	O – можливості	T – загрози
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення експорту до країн ЄС 2. Доступ до «зеленого» фінансування та грантів ЄС 3. Впровадження енергоефективних технологій 4. Зростання попиту на екологічну та безалкогольну продукцію 5. Гармонізація стандартів якості з ЄС 6. Цифровізація управління та логістики 7. Формування ESG-іміджу підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції з міжнародними виробниками 2. Зростання цін на енергоресурси та логістику 3. Посилення екологічних вимог ЄС 4. Нестабільність валютного курсу 5. Скорочення внутрішнього попиту через міграцію 6. Інфляція та економічна нестабільність 7. Скорочення споживання алкоголю
S – сильні сторони		S*O	S*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду 2. Власна логістична та виробнича інфраструктура 3. Досвід ЗЕД та експорту 4. Наявність ESG-ініціатив 5. Широкий асортимент продукції 6. Фінансова стійкість та ліквідність 7. Інноваційний потенціал та модернізація 		<ul style="list-style-type: none"> - розширення експорту до країн ЄС завдяки високій впізнаваності бренду та досвіду ЗЕД; - залучення «зелених» інвестицій для модернізації; - розвиток асортименту екологічної та безалкогольної продукції відповідно до сучасних тенденцій ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - використання ринкової позиції та власної логістики для конкурентоспроможності; - диверсифікація асортименту продукції відповідно до змін споживчих уподобань; - посилення ESG-позиціонування для відповідності вимогам ЄС
W – слабкі сторони		W*O	W*T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока енергоємність виробництва 2. Залежність від вартості сировини та енергоносіїв 3. Зниження рентабельності продажів 4. Потреба у значних інвестиціях для модернізації 5. Залежність від внутрішнього споживчого ринку 6. Високий рівень конкуренції на ринку напоїв 7. Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів 		<ul style="list-style-type: none"> - модернізація виробництва за рахунок грантів та «зеленого» фінансування ЄС; - цифровізація логістичних та управлінських процесів; - впровадження енергоефективних технологій для зниження собівартості продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація витрат та енергоспоживання - скорочення залежності від внутрішнього ринку через розвиток експорту; - підвищення ефективності управління ризиками в умовах регулювання ЄС

Джерело: побудовано автором на основі [15;51;72]

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ім. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**



ТЕЗИ

**VIII ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ:
ПОГЛЯД МОЛОДІ»**

**16 – 17 квітня 2026 р.
м. Одеса**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ <i>Матвійчук М.С., аспірант</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Скляр Л.Б.</i>	257
КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ВИНОРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ З ПОЗИЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Капуста В.І., здоб. СВО «Магістр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Агесєва І.М.</i>	260
КОНКУРЕНЦІЯ НА РИНКУ ПОРТОВИХ ЗЕРНОВИХ ТЕРМІНАЛІВ УКРАЇНИ <i>Баалбакі С.Ф., здоб. СВО «Бакалавр», спец. Менеджмент ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	264
АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ ЄС У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ <i>Дем'янова Ю.А., здоб. СВО «Бакалавр»</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	267
БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ <i>Карпінська М., студ. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	270
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ <i>Крошкіна А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	273
ВПЛИВ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ <i>Лозовська, К.В., здоб. СВО «Бакалавр», спец. «Менеджмент» ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	277
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА <i>Ляшенко А.С., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.</i>	280
ВИКОРИСТАННЯ ПРАВИЛ INCOTERMS® 2020 У КОНТРАКТАХ НА ЕКСПОРТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ <i>Склярчук В.А., здоб. СВО «Бакалавр», спец. Менеджмент ОНМУ</i> <i>Науковий керівник – к.е.н., доц. Афанасьєва О.К.</i>	284
SMM-ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОЇ ГРОМАДИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ <i>Макарова Т.О., здоб. СВО «Бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» ОДАУ</i> <i>Науковий керівник – д.е.н., проф. Запша Г.М.</i>	287

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИМОГ ЄС У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дем'янова Ю.А., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУіБ
 Науковий керівник – д.е.н., доц. Каламан О.Б.
 Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Вступ України до Європейського Союзу вимагає від місцевих підприємств кардинальної зміни своїх бізнес-моделей відповідно до принципів «Європейського зеленого курсу» [5]. Часто цей процес адаптації помилково обмежують лише впровадженням нефінансової звітності відповідно до Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD) [6]. Однак найбільшим викликом для економіки є глибока технологічна модернізація та декарбонація виробництва, що зумовлені запровадженням механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ). Для українських експортерів, зокрема в металургійній та хімічній промисловості, дотримання стандартів ESG у сферах охорони навколишнього середовища та корпоративного управління стане не лише основною передумовою для звітності, а й вирішальним фактором для збереження доступу до ринків ЄС та фінансування в рамках програми «Ukraine Facility» [2].

Матеріали і методи. Методологічна основа цього дослідження базується на комплексному підході до аналізу інституційних та економічних факторів адаптації. У дослідження використовується порівняльно-правовий підхід для порівняння вимог Регламенту ЄС 2020/852 (Таксономія ЄС) [5] з положеннями «Стратегії впровадження звітності щодо сталого розвитку» в Україні [1]. Оцінка готовності підприємств до стандартів ESRS здійснювалась шляхом проведення інтегрованого аналізу ESG-показників. Цей метод дозволив об'єднати екологічні дані, показники соціальної політики та якості управління в єдиний показник для комплексного оцінювання. Також було проведено аналіз бар'єрів адаптації, заснований на узагальненні результатів опитувань українського бізнесу за 2024-2025 рр. Для розрахунку екологічної ефективності використано моделювання інтенсивності викидів I_{GHG} [2].

Результати. Процес адаптації підприємств передбачає поетапне впровадження стандартів ESRS, що, як очікується, призведе до внесення змін до «Закону про бухгалтерський облік» у 2026 році. [3]. Ці результати ґрунтуються на порівняльному правовому аналізі, який дав змогу порівняти вимоги європейського законодавства з національними нормами, а також на використанні аналітичних моделей для оцінки обсягів викидів парникових газів. Крім того, було проведено комплексний аналіз показників ESG з метою визначення готовності підприємств до впровадження стандартів ESRS.

Важливим критерієм екологічної діяльності є інтенсивність викидів парникових газів (I_{GHG}), розрахунок якої є базовим для звітності:

$$I_{GHG} = \frac{M_{CO_2}}{V} \quad (1)$$

де, M_{CO_2} - маса викидів парникових газів;

V – обсяг виробленої продукції. [4]

Впровадження прикордонного податку на викиди CO₂ (CBAM) у 2026 році означає, що підприємства, які не модернізують свої виробничі процеси, ризикують втратити до 38% обсягу експорту в деяких галузях (хімічна промисловість, виробництво добрив). Тому звітність відповідно до стандартів Системи екологічної та соціальної звітності (ESRS) є лише механізмом перевірки змін.

Для комплексної оцінки готовності до стандартів сталого розвитку застосовується інтегральний показник (I_{ESG}), що обчислюється як середнє значення балів за трьома компонентами:

$$I_{ESG} = \frac{E+S+G}{3} \quad (2)$$

де, E – екологічний блок (довкілля); S – соціальний блок (суспільство); G – управлінський блок (корпоративне управління).

Основним орієнтиром для інвесторів є відповідність діяльності критеріям Таксономії ЄС та принципу «не завдання суттєвої шкоди» (DNSH) [5]. Попри високу мотивацію, український бізнес стикається з низкою бар'єрів: дефіцит знань щодо методів вимірювання прогресу (31%), брак фінансових ресурсів для модернізації (30%) та відсутність інструментів (25%). Ці результати підтверджують, що впровадження податку CBAM у 2026 році може призвести до втрати до 38% експорту в окремих галузях, якщо ці бар'єри не будуть подолані через модернізацію виробництва. [3]

Висновки. Адаптація українських підприємств до вимог Європейського Союзу у сфері сталого розвитку – це насамперед процес технологічної модернізації, а не процес адміністративної звітності. Хоча застосування стандартів Системи екологічної та соціальної звітності (ESRS) [3] є необхідним для забезпечення прозорості, підприємствам слід зосередити свої основні зусилля на енергоефективності та декарбонізації, щоб зменшити ризики, пов'язані з механізмом компенсації викидів прикордонного вуглецю (CBAM). Таким чином, адаптація до вимог ЄС у сфері сталого розвитку є не лише викликом, а й стратегічною можливістю переорієнтувати діяльність українських підприємств. Державна підтримка через Ukraine Facility та навчання співробітників є вирішальними факторами, які дозволять місцевим підприємствам інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості та забезпечити гнучкість у контексті післявоєнного відновлення.

Література:

1. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 18.10.2024 № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text> (дата звернення: 28.03.2026).

2. План для Ukraine Facility 2024-2027/ URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

3. Шарабура О. Український бізнес хоче в Європу, але не знає як: головні бар'єри впровадження ESG-стандартів. *ThePage*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/ukrayinskij-biznes-ne-cilkom-rozumiye-neobhidnist-vprovadzheniya-esg-standartiv> (дата звернення: 28.03.2026).
4. Офіційний сайт | Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).
5. Офіційний сайт | Офіс зеленого переходу. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/eu-taxonomy-guide-a4-ds1.pdf> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Пояснення Регламенту таксономії ЄС | Kreston Global. *Kreston Global*. URL: <https://www.kreston.com/uk-ua/article/регламент-єс-про-таксономію-пояснює/> (дата звернення: 30.03.2026).

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2025 року

11

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2025 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство _____	ПрАТ "Оболонь"	2026 02 26
Територія _____	Київська	05391057
Організаційно-правова форма господарювання _____	Акціонерне товариство	8038000000
Вид економічної діяльності _____	за КВЕД	230
Середня кількість працівників ¹ _____	2162	11.05; 11.01; 11.06
Адреса, телефон _____	м. Київ, вул. Богатирська, 3	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	44 062	41 442
первісна вартість	1001	85 074	85 074
накопичена амортизація	1002	(41 012)	(43 632)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	256 969	470 439
Основні засоби	1010	4 808 711	4 709 480
первісна вартість	1011	12 530 785	12 699 398
знос	1012	(7 722 074)	(7 989 918)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	69 482	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	5 179 238	5 290 857
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 688 266	1 946 033
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 154 958	1 486 078
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	400 094	324 044
з бюджетом	1135	55 476	41 561
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 147	15 736
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	891 034	1 615 624
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	11 082	12 338
Усього за розділом II	1195	4 218 057	5 441 414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	9 397 295	10 732 271

Примітки на сторінках з 19 по 55 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 3.

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у доцінках	1405	1 866 827	1 775 190
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 235 107	6 330 574
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	7 167 278	8 171 108
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 272	365 637
Довгострокові кредити банків	1510	19 134	11 129
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	433 406	376 766
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	244 003	249 762
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	994 414	1 217 430
розрахунками з бюджетом	1620	216 268	218 454
у тому числі з податку на прибуток	1621	30 619	22 873
розрахунками зі страхування	1625	6 287	6 221
розрахунками з оплати праці	1630	108 487	27 797
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	104 413	319 439
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	102 827	125 254
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 912	20 040
Усього за розділом III	1695	1 796 611	2 184 397
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	9 397 295	10 732 271

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2025 року

13

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2025 рік

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	за ЄДРПОУ	2026	02
			26	05391057
	Форма № 2	Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 737 297	12 784 705
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 834 860)	(9 800 435)
Валовий:			
прибуток	2090	2 902 437	2 984 270
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	77 897	73 984
Адміністративні витрати	2130	(622 721)	(531 853)
Витрати на збут	2150	(1 121 977)	(956 097)
Інші операційні витрати	2180	(84 846)	(101 074)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 150 790	1 469 230
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	55 436	79 544
Інші доходи	2240	44 631	(6 506)
Фінансові витрати	2250	(6 998)	(1 690)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 243 859	1 540 578
збиток	2295		
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(240 029)	(292 323)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 003 830	1 248 255
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 003 830	1 248 255

Примітки на сторінках з 19 по 55 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 3.

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 747 804	5 164 530
Витрати на оплату праці	2505	1 095 058	966 878
Відрахування на соціальні заходи	2510	223 452	200 297
Амортизація	2515	579 717	492 687
Інші операційні витрати	2520	2 811 226	2 501 790
Разом	2550	10 457 257	9 326 182

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,0875	3,8393
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,0875	3,8393
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.