

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.23>

УДК 658.8

А. Ю. Моголова,

*д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8833-9505>*

Б. Р. Очеретяний,

*студент 4-го курсу спеціальності «Маркетинг»,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5331-6706>*

**ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ
УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ІЗ ВИРОБНИЦТВА СКЛОТАРИ: АНАЛІЗ
РИНКІВ ПЕРСЬКОЇ ЗАТОКИ ТА ЛАТИНСЬКОЇ АМЕРИКИ ДЛЯ
МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ**

A. Mohylova,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Logistics,
Oles Honchar Dnipro National University*

B. Ocheretianyi,

*4th year student majoring in "Marketing",
Oles Honchar Dnipropetrovsk National University*

**ASSESSMENT OF THE POTENTIAL FOR INTERNATIONAL EXPANSION
OF UKRAINIAN BUSINESS OF GLASSWARE PRODUCTION: ANALYSIS
OF THE MARKET OF THE PERSIAN GULF AND LATIN AMERICA FOR
SCALE UP OF BUSINESS**

У статті досліджено потенціал міжнародної експансії українського бізнесу з виробництва скляної тари на прикладі ТОВ «Скляний Альянс» в умовах обмежених можливостей подальшого зростання на внутрішньому та традиційних європейських ринках. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю диверсифікації збуту, зниження ринкових ризиків і забезпечення стабільних валютних надходжень у контексті глобалізації та посилення конкуренції. Метою статті є обґрунтування перспективних напрямів масштабування бізнесу шляхом виходу на ринки країн Перської затоки та Латинської Америки.

У роботі використано методи порівняльного аналізу, прогнозування ринкової місткості, аналізу конкурентного середовища та багатокритеріальної оцінки конкурентних переваг. Проведено оцінку поточних і прогнозних обсягів ринку скляної тари, темпів його зростання, галузевої структури споживання та рівня конкуренції в окремих країнах. Визначено, що ринки Центральної та Східної Європи характеризуються стадією зрілості, високою конкуренцією та обмеженим потенціалом зростання, що знижує їх привабливість для подальшої експансії.

Обґрунтовано доцільність переорієнтації на країни Перської затоки, які демонструють високі темпи зростання попиту на скляну тару, зумовлені екологічною політикою, розвитком секторів напоїв, харчової та фармацевтичної промисловості. Також проаналізовано ринки Латинської Америки, де найбільш перспективними для поетапного входу визначено Перу та Чилі. Запропоновано поетапну стратегію географічної диверсифікації збуту з урахуванням логістичних, конкурентних і інституційних факторів, що створює передумови для сталого міжнародного розвитку підприємства.

The article examines the potential for international expansion of Ukrainian glass packaging manufacturing businesses, using LLC “Sklyanyy Alyans” as a case study, in the context of limited growth opportunities in the domestic market and traditional European export destinations. The relevance of the research is

driven by the need to diversify sales markets, reduce dependence on saturated and highly competitive regions, and ensure stable foreign currency revenues amid globalization, environmental transformation of packaging industries, and increasing geopolitical uncertainty. The purpose of the study is to identify and substantiate the most promising geographical directions for scaling the company's business through entry into the markets of the Persian Gulf countries and Latin America.

The research methodology combines comparative market analysis, assessment of current and forecasted market capacity, evaluation of market growth rates, analysis of sectoral consumption structure, and competitive benchmarking. Special attention is paid to the beverage, food, and pharmaceutical sectors as the main drivers of demand for glass packaging. The study demonstrates that many Central and Eastern European markets where the company currently operates have entered a mature stage, characterized by low growth rates, market saturation, and intense competition, which significantly limits opportunities for further expansion.

The analysis shows that the markets of the Persian Gulf countries represent a highly attractive direction for international expansion due to strong projected growth in glass packaging demand, driven by infrastructure development, rising consumption of beverages, stricter environmental regulations, and a gradual shift away from plastic packaging. The competitive position of LLC "Sklyanyy Alyans" in this region is strengthened by its wide product range, advanced production technologies, high environmental standards, and experience in international deliveries. Despite the presence of strong regional competitors, the company has significant potential to occupy niche segments, particularly in premium and designer glass packaging.

In addition, the article explores the glass packaging markets of Latin America, focusing on the countries of the Pacific Alliance (Mexico, Chile, Colombia, and Peru) and Brazil. Although this region demonstrates positive demand dynamics, competition levels and logistical constraints vary significantly.

Based on comparative analysis, Peru and Chile are identified as the most accessible and strategically viable entry points, while Brazil and Mexico are characterized by extremely high competitive pressure from global industry leaders.

The study concludes by proposing a phased strategy of geographical diversification: prioritizing entry into the Persian Gulf markets using alternative logistics routes, followed by gradual expansion into selected Latin American countries. This approach would enable the company to enhance resilience, reduce market risks, and support sustainable long-term growth in a volatile global environment.

Ключові слова: міжнародна експансія бізнесу; масштабування бізнесу; ринок скляної тари; експортна стратегія; країни Перської затоки; Латинська Америка; конкурентні переваги; диверсифікація ринків збуту.

Keywords: international business expansion; business scaling; glass packaging market; export strategy; Persian Gulf countries; Latin America; competitive advantages; market diversification.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її розв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах сучасної глобалізації підприємства, що орієнтуються на довгострокове зростання та стабільний розвиток, змушені активно освоювати нові ринки збуту. Розширення географічної присутності бізнесу сприяє зниженню ризиків, більш ефективному використанню виробничих потужностей і формуванню стабільних валютних надходжень. Українське ТОВ «Скляний Альянс» займає провідні позиції на вітчизняному ринку скляної тари та характеризується високим рівнем фінансової стійкості. Компанія забезпечує продукцією ключових українських виробників харчової та алкогольної продукції, впевнено утримує вагомий частку внутрішнього ринку. Можливості подальшого масштабування бізнесу виключно на внутрішньому ринку є значною мірою вичерпаними. Тому закономірним етапом розвитку

підприємства є формування та реалізація нової стратегії розширення збуту, орієнтованої на вихід на зовнішні ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжнародну експансію бізнесу досліджували багато відомих учених, які заклали теоретичні основи цієї галузі: зокрема, Стівен Гаймер [6] одним із перших пояснив причини прямих іноземних інвестицій через конкурентні переваги фірм; Джон Даннінг [2-4] розробив еkleктичну парадигму (OLI-модель), що поєднала фактори власності, локації та інтерналізації; Ян Югансон разом із Ян-Ерік Вальне [16, 17] запропонував Уппсальську модель, яка описує поступовий характер виходу компаній на зовнішні ринки; Реймонд Вернон [34] пов'язав міжнародну експансію з життєвим циклом продукту; а Майкл Портер [27, 28] показав, як національні та галузеві конкурентні переваги впливають на глобальні стратегії фірм.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення ключових напрямків розширення ринку збуту для масштабування бізнесу до міжнародного рівня. Було поставлено завдання проаналізувати географію реалізації продукції ТОВ «Скляний Альянс» з метою визначення прогностичних обсягів експортної діяльності підприємства та досягнення мети дослідження (рис. 1).



Рис. 1. Географія збуту продукції ТОВ «Скляний Альянс», %

Джерело: складено за даними внутрішнього звіту збутової політики

ТОВ «Скляний Альянс» за 2025 р. [1]

Географія збуту продукції ТОВ «Скляний Альянс» свідчить про активну орієнтацію підприємства на зовнішні, насамперед європейські, ринки. Найбільші обсяги експорту продукції ТОВ «Скляний Альянс» зосереджені у країнах Центральної та Східної Європи, що забезпечує підприємству стабільні канали збуту. Водночас слід зазначити, що окремі традиційні ринки збуту поступово вичерпують свій потенціал зростання. (рис. 2, 3)



Рис. 2. Прогнозні темпи зростання ринку склотари в країнах експорту з 2025-2031р., %

Джерело: складено за даними [37-44]

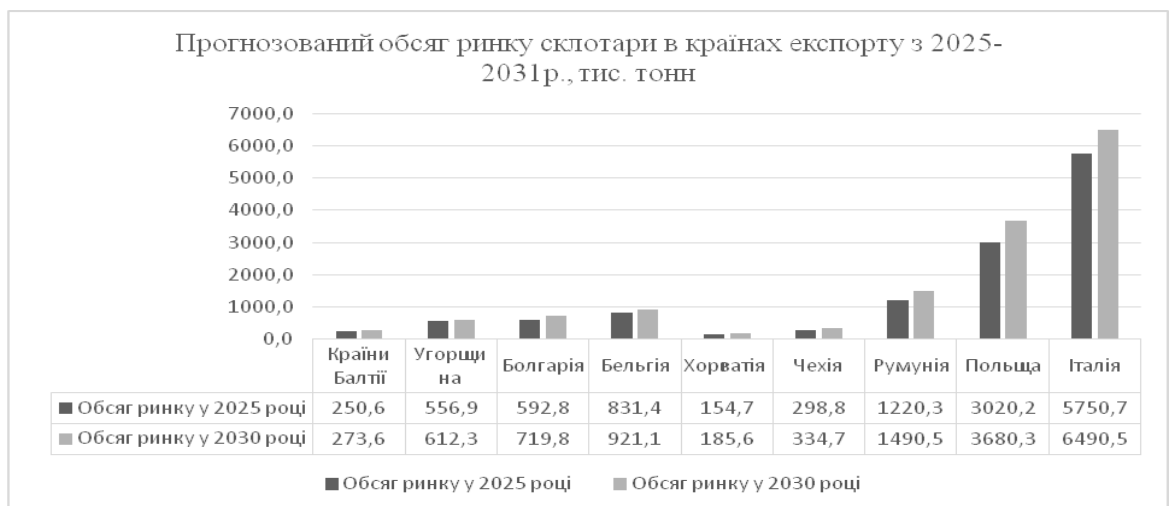


Рис. 3. Прогнозований обсяг ринку склотари в країнах експорту з 2025-2031р., тис. тонн

Джерело: складено за даними [5, 7, 9, 13, 14, 18, 26, 29]

Очевидно, що ринок Італії є найбільшим за обсягами серед аналізованих країн, що підтверджується як фактичними, так і прогнозованими показниками. Зокрема, обсяг ринку за прогнозами зростає з 5750,7 тис. т у 2025 р. до 6490,5 тис. т у 2030 р. Проте темпи зростання залишаються відносно низькими (близько 2,04 %), що свідчить про стадію зрілості італійського ринку. Додатково ситуацію ускладнює надзвичайно високий рівень конкуренції: на ринку присутня значна кількість місцевих і міжнародних виробників склотари. Це створює високі бар'єри входу та обмежує можливості швидкого нарощування частки ринку, тому Італія є менш вигідним напрямом для активного розширення збуту.

Ринок Бельгії характеризується помірними обсягами та низькими темпами зростання. Обсяг ринку за прогнозами збільшується з 831,4 тис. т у 2025 р. до 921,1 тис. т у 2030 р., а темпи зростання залишаються на рівні близько 1,7-1,85 %. Висока конкуренція в окремих сегментах і вузька спеціалізація ринку обмежують можливості значного нарощування поставок, що робить цей напрям менш привабливим.

Угорський ринок демонструє низькі темпи зростання (1,78 %) і незначне прогнозоване збільшення обсягів з 556,9 тис. т до 612,3 тис. т. Така динаміка свідчить про зрілість ринку та його наближення до насичення.

Ринок Чехії також характеризується невеликим обсягом і низькими темпами зростання (близько 1,91 %), що свідчить про обмежений потенціал розвитку. Високий рівень конкуренції та насиченість ринку стримують можливості суттєвого збільшення продажів.

Ринок країн Балтії, який має найменший обсяг серед досліджених (близько 250,6 тис. т у 2025 р. з прогнозом зростання до 273,6 тис. т у 2030 р.) та найнижчі темпи розвитку (1,51 %). Незважаючи на відносно стабільний розвиток, цей ринок не є пріоритетним для масштабного розширення збуту через невеликий обсяг і низький потенціал зростання. Водночас Польща, Румунія, Болгарія та Хорватія демонструють більш високі темпи зростання за прогнозами (від 3,08 % до 3,72 %). Зокрема, Польща та Румунія поєднують значні обсяги ринку з високою динамікою розвитку, що робить їх найбільш перспективними для розширення збуту. Болгарія та Хорватія, хоча й мають

менші обсяги, демонструють стабільне зростання попиту, що також відкриває можливості для розвитку експорту.

Результати проведеного аналізу свідчать, що Італія, Бельгія, Угорщина, Чехія та країни Балтії є менш привабливими для активного розвитку збутової діяльності через високу конкуренцію, насиченість ринків або обмежені темпи зростання. У зв'язку з цим доцільно спрямувати основні ресурси підприємства, виробничі потужності та обсяги продукції на нові або більш перспективні країни збуту, які характеризуються вищими темпами розвитку, зростаючим попитом і менш насиченим конкурентним середовищем. Тобто вдається до переходу від насичених і малодинамічних ринків Центральної Європи до більш перспективних нових ринків, які характеризуються зростанням попиту, нижчим рівнем конкуренції та сприятливішими умовами входження. В цьому контексті доцільно розглянути країни Перської затоки та Латинської Америки, де спостерігається підвищений попит на скляну тару.

Розглянемо ринки країн Перської затоки, де існують сприятливі умови для реалізації високоякісної продукції підприємства. Сукупний обсяг ринку скляної тари в країнах Перської затоки у 2025 році досяг 1,17 млн тонн. Ключові виробничі потужності та основні учасники ринку зосереджені переважно в Саудівській Аравії, Омані, Об'єднаних Арабських Еміратах та Кувейті (рис.4,5).



Рис. 4. Динаміка ринку склотари країн Перської затоки з 2023-2031р.,

ТИС.ТОНН

Джерело: складено автором за даними [19, 24, 30, 33]

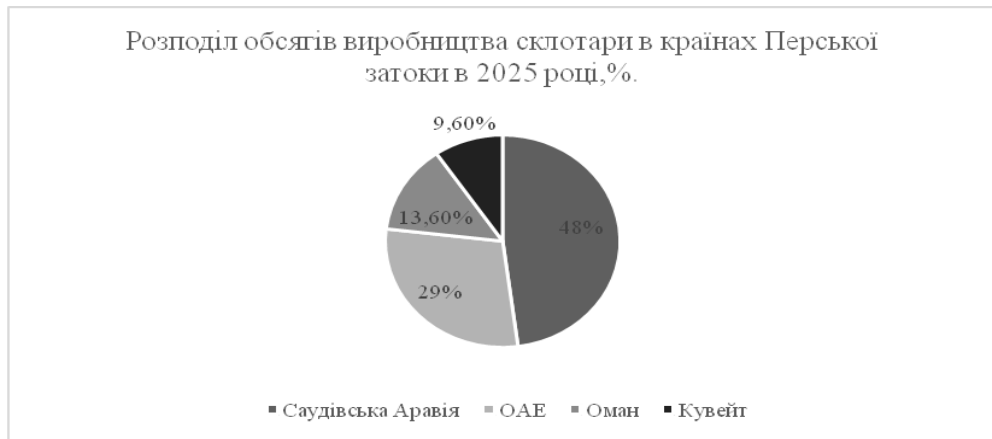


Рис. 5. Розподіл обсягів виробництва склотари в країнах Перської затоки в 2025 році, %.

Джерело: складено автором за даними [19, 24, 30, 33]

Аналіз діаграм на рис. 2.14-2.15 свідчить, що понад 99 % загального обсягу виробництва склотари зосереджено у чотирьох ключових країнах регіону. Водночас інші держави Перської затоки, зокрема Бахрейн і Катар, характеризуються обмеженими виробничими можливостями у цій сфері. Важливим аргументом на користь орієнтації саме на ринки країн Перської затоки є очікуване суттєве зростання їхньої місткості в середньостроковій перспективі (рис. 6).



Рис. 6. Прогноз зростання місткості ринку скляної тари у країнах Перської затоки, 2025-2031 рр

Джерело: складено автором за даними [19, 24, 30, 33]

Як видно з діаграми на рис. 6, у 2025-2030 роках ринок скляної тари в країнах Перської затоки демонструватиме позитивну динаміку розвитку.

Таким чином, ринки країн Перської затоки переходять у фазу активного розширення споживання скляної тари. Ключовим фактором розвитку ринку скляної тари в країнах Перської затоки виступає сектор напоїв, який забезпечує основні обсяги споживання скляної упаковки (рис. 7).

Очікуване зростання попиту на скляну тару в країнах Перської затоки значною мірою зумовлене посиленням екологічних вимог та переходом до багаторазової і перероблюваної упаковки.



Рис. 7. Динаміка частки сектору напоїв у структурі споживання скляної тари в країнах Перської затоки в 2023-2025р, %

Джерело: складено за даними [19, 24, 30, 33]

Скло розглядається як найбільш екологічно доцільне рішення в межах політики скорочення використання пластику, оскільки воно повністю піддається переробці та не впливає на якість і властивості продукції. Досвід ТОВ «Скляний Альянс» у використанні вторинної сировини та дотриманні екологічних стандартів виробництва формує суттєві конкурентні переваги на міжнародному ринку. Крім того, у регіоні Перської затоки спостерігається стабільний попит на преміальну та дизайнерську упаковку для харчової, косметичної та фармацевтичної продукції [19, 24, 30, 33].

Щодо конкурентів, то The National Company for Glass Industries є одним із ключових виробників скляної тари в країнах Перської затоки, який має стабільні позиції та глибоку інтеграцію в регіональну промисловість. Компанія здійснює діяльність на двох підприємствах у Саудівській Аравії (Ер-Ріяд і Даммам) та має інвестиційну присутність в ОАЕ, а її виробничі

потужності включають 2 печі та 6 виробничих ліній. Асортимент продукції зосереджений переважно на банках для харчових продуктів і пляшках для соків та безалкогольних напоїв, при цьому компанія пропонує широкий вибір форм і об'ємів у діапазоні від 88 мл до 1250 мл. Основними кольоровими рішеннями є прозоре та зелене скло, що відповідає базовим потребам більшості виробників [32].

Saudi Arabian Glass Company Ltd. є одним із провідних виробників скляної тари в Саудівській Аравії та загалом у регіоні Перської затоки. Підприємство має розвинену виробничу базу, що включає 5 скловарних печей і 13 виробничих ліній, які забезпечують високу гнучкість у виготовленні широкого асортименту продукції. Основна спеціалізація компанії охоплює виробництво скляної тари для напоїв, харчової промисловості та фармацевтичного сектору. Особливу конкурентну перевагу становить випуск бурштинових пляшок, які користуються стабільно високим попитом у фармацевтичній галузі. Асортимент кольорових рішень є одним із найширших на ринку та включає прозоре, смарагдово-зелене, бурштинове скло, а також варіант «супер флінт» із підвищеною прозорістю [31].

Middle East Glass Manufacturing Company є одним із провідних виробників скляної тари в регіоні Близького Сходу. Підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, що включає 6 печей та 17 виробничих ліній, що забезпечує можливість випуску широкого спектра продукції. Асортимент компанії охоплює скляні банки для харчових продуктів, спеціалізовані пляшки, а також тару для соків, газованих напоїв і фармацевтичної продукції. За кольоровим виконанням продукція представлена у зеленому, бурштиновому та прозорому варіантах. Важливою конкурентною перевагою є досвід успішних придбань інших підприємств, що сприяє розширенню ринків збуту та нарощуванню виробничих потужностей [22].

За допомогою багатокутника було зроблено порівняння конкурентних переваг і потенціалу виходу ТОВ «Скляний Альянс» на ринок країн Перської затоки (рис. 8).

Порівнюючи ТОВ «Скляний Альянс» із провідними виробниками скляної тари регіону, зокрема Middle East Glass Manufacturing Company та Saudi Arabian Glass Company Ltd., можна виокремити низку важливих аспектів конкурентоспроможності. За рівнем виробничих потужностей усі компанії перебувають на високому рівні розвитку. ТОВ «Скляний Альянс» володіє достатньо потужною виробничою базою, що дозволяє йому ефективно конкурувати на міжнародних ринках.



Рис. 8. Порівняльний багатокутник конкурентних переваг і потенціалу виходу ТОВ «Скляний Альянс» на ринок в країн Перської затоки

Джерело: складено за даними [1, 22, 31, 32]

У сфері експортної діяльності підприємство також демонструє значний досвід постачання продукції за кордон, що є важливою перевагою при освоєнні нових ринків. Хоча конкуренти мають сильні позиції в експорті, окремі їхні обмеження відкривають додаткові можливості для українського виробника. Важливою перевагою ТОВ «Скляний Альянс» є ширший асортимент кольорових рішень порівняно з конкурентами, що створює додаткові можливості для розробки унікальної дизайнерської упаковки. Інноваційність виробництва є ще одним ключовим фактором. Компанія активно впроваджує сучасні технології, що сприяє підвищенню якості продукції та зниженню витрат. Щодо екологічності, ТОВ «Скляний Альянс» дотримується високих стандартів і приділяє значну увагу принципам сталого

розвитку, що відповідає сучасним глобальним трендам. Конкуренти також рухаються в цьому напрямі, однак у деяких аспектах поступаються.

Компанія має сильні конкурентні позиції за такими параметрами, як асортимент, інновації та екологічність, що створює передумови для успішного виходу на нові ринки. Водночас для подальшого зміцнення позицій доцільно зосередитися на вдосконаленні логістичних процесів, розширенні експортної діяльності та продовженні інвестицій у технологічні інновації з метою підтримання високої якості та ефективності виробництва.

Розглянемо ринок склотари країн Латинської Америки, а саме країн Тихоокеанського альянсу (Мексика, Чилі, Колумбія, Перу) та Бразилії. Обрана географічна зона дослідження є перспективною завдяки зростаючим обсягам виробництва алкогольних напоїв, харчових продуктів, фармацевтичної продукції, а також посиленій увазі до екологічно чистої упаковки, де скляна тара займає важливе місце. Загальний обсяг ринку скляної тари в країнах Тихоокеанського альянсу та Бразилії у 2025 році досяг 9,38 млн тонн. Основні виробники, що формують ринок у даному регіоні, зосереджені в Мексиці, Чилі, Колумбії, Перу та Бразилії (рис. 9, 10).



**Рис. 9. Динаміка ринку склотари країн Латинської Америки
(2023-2031 рр.), тис. тонн**

Джерело: складено за даними [8, 10, 11, 20, 21, 25]

Очевидним є те, що частка Мексики (40,7 %) підтверджує її домінування та високий рівень розвитку виробничих потужностей. Друге місце посідає Бразилія з часткою 20,1 % загального обсягу виробництва. Чилі займає третю позицію, забезпечуючи 14,9% ринку. Водночас Колумбія (9 %) та Перу (4,3 %) належать до групи менших виробників.

Для обґрунтування доцільності виходу на нові ринки необхідним є також аналіз темпів їх зростання (рис. 11).



Рис. 10. Розподіл обсягів виробництва склотари в країнах в Латинській Америці 2025 році, %.

Джерело: складено за даними [8, 10, 11, 20, 21, 25]

Позитивна динаміка розвитку ринку скляної тари в усіх ключових країнах регіону свідчить про поступове розширення ринку та зміцнення їхніх позицій у виробництві склотари. При цьому темпи зростання ринку скляної тари в країнах Перської затоки є суттєво вищими, ніж у країнах Латинської Америки, що обумовлено активним розвитком інфраструктури, зростанням споживання у харчовій галузі, а також значною залежністю окремих країн від імпорту скляної продукції (рис.12) [8, 10, 11, 20, 21, 25].

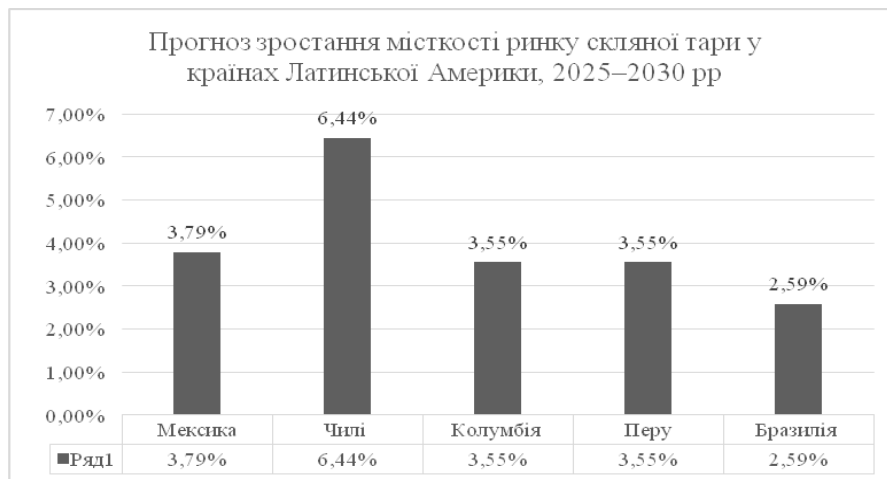


Рис. 11. Прогноз зростання місткості ринку скляної тари у країнах Латинської Америки, 2025-2031 рр.

Джерело: складено за даними [8, 10, 11, 20, 21, 25]

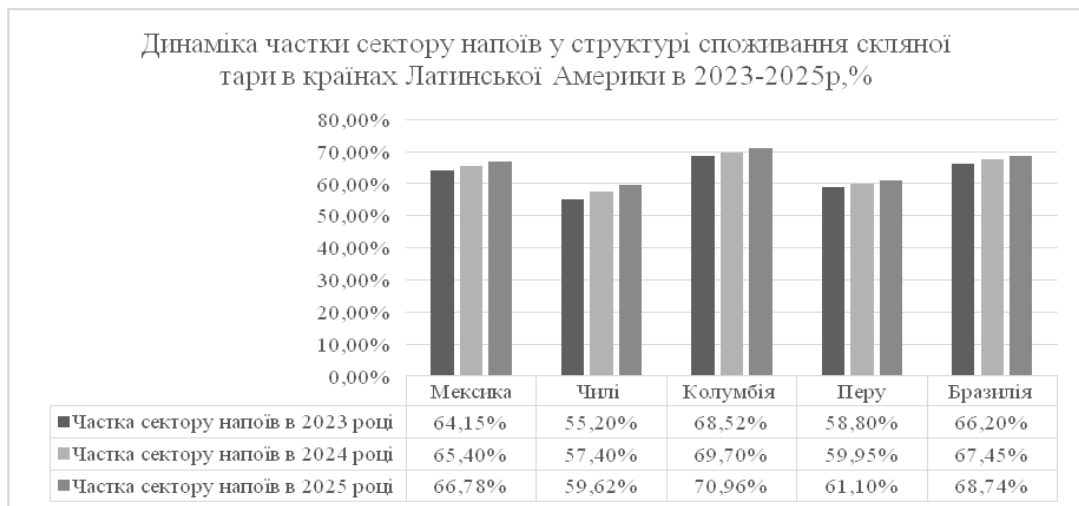


Рис. 12. Динаміка частки сектору напоїв у структурі споживання скляної тари в країнах Латинської Америки в 2023-2025 рр., %

Джерело: складено за даними [52-57]

Аналіз структури споживання скляної тари за секторами свідчить про домінуючу роль індустрії напоїв у країнах Латинської Америки, яка формує найбільшу частку попиту на склотару у 2023-2025 роках. В Мексиці зростання частки сектору напоїв обумовлено розширенням виробництва текіли, мескалю та пива. В Бразилії показник підвищився завдяки розвитку пивоварної галузі та крафтових напоїв. В Чилі зростання обумовлено сильною позицією виноробства, де склотара є стандартом упаковки. В Перу

частка збільшилася з внаслідок загального розширення ринку безалкогольних напоїв. Найвищий рівень і стабільне зростання демонструє Колумбія, що зумовлено розвитком пивоварної індустрії та сегменту готових напоїв і коктейлів. Прогнозоване зростання споживання скляної тари в країнах Латинської Америки зумовлене посиленням уваги до екологічної безпеки та поступовим переходом до багаторазової і перероблюваної упаковки [8, 10, 11, 20, 21, 25].

Щодо конкурентів, то компанія O-I Glass, Inc - це глобальний лідер галузі, найсильніший конкурент, чия діяльність охоплює майже всі континенти. Продуктовий портфель компанії включає абсолютно всі сегменти: пиво, вино, міцний алкоголь, безалкогольні напої, соки та харчові продукти. Компанія пропонує найповніший спектр кольорів: від класичних прозорого, бурштинового та зеленого до специфічних відтінків, таких як кобальтовий синій. Серед конкурентних переваг - фокус на сталий розвиток, впровадження модульних печей та суворе дотримання глобальних стандартів екологічності [23].

Vitro (Envases) є одним із провідних виробників скляної упаковки та займає сильні позиції на ринку. Компанія має розвинену виробничу мережу з численними печами та сучасними лініями, розташованими переважно в Мексиці та Бразилії. Асортимент продукції включає банки для харчових продуктів, пляшки для вина і пива, а також преміальні флакони для парфумерії та косметики. Vitro (Envases) пропонує різні кольорові рішення - прозоре, зелене, бурштинове скло, а також спеціальні відтінки для преміум-сегменту. Ключовою перевагою є інноваційний дизайн і здатність створювати складні форми упаковки [35].

Fevisa є вагомим виробником скляної тари, який зарекомендував себе як надійний постачальник для провідних компаній індустрії напоїв у Північній Америці. Основна спеціалізація підприємства полягає у масовому виробництві якісних пляшок для пива та безалкогольних напоїв. Виробничі потужності компанії орієнтовані на роботу з базовими галузевими кольорами

- прозорим, бурштиновим та зеленим склом. Fevisa також активно розвиває експортний напрямок, орієнтуючись переважно на ринки Латинської Америки, що сприяє розширенню її географії збуту [12].

Cristalchile є лідером виробництва скляної тари в Чилі та одним із найвпливовіших виробників у Південній Америці. Компанія має два великі виробничі заводи, оснащені сучасними печами та автоматизованими лініями. Основна спеціалізація підприємства зосереджена на винному сегменті, що пов'язано зі статусом Чилі як одного з провідних експортерів вина у світі. Cristalchile пропонує кольорові рішення, адаптовані до потреб виноробної галузі, зокрема прозоре, бурштинове та різні відтінки зеленого скла [15].

За допомогою багатокутника було зроблено порівняння конкурентних переваг і потенціалу виходу ТОВ «Скляний Альянс» на ринок країн Латинської Америки. (рис. 13)

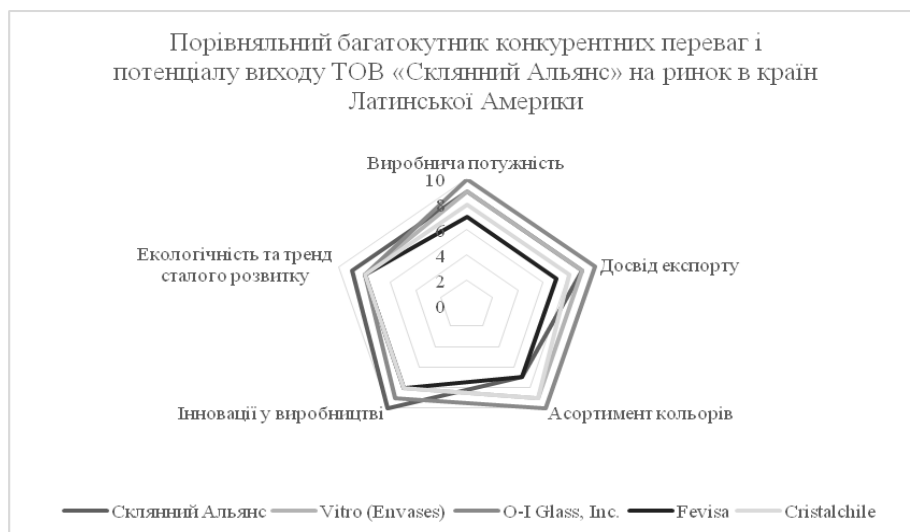


Рис. 13. Порівняльний багатокутник конкурентних переваг і потенціалу виходу ТОВ «Скляний Альянс» на ринок країн Латинської Америки

Джерело: складено за даними [1, 12, 15, 23, 35]

Порівняння ТОВ «Скляний Альянс» із провідними світовими виробниками скляної тари показує наявність як сильних, так і слабших позицій у конкурентному середовищі. За рівнем виробничих потужностей

глобальні лідери, зокрема O-I Glass, Inc та Vitro (Envases), суттєво випереджають завдяки масштабній міжнародній мережі підприємств, тоді як «Скляний Альянс» поступається їм, але демонструє стабільний розвиток і вже здійснює експорт до 18 країн. За асортиментом кольорів «Скляний Альянс» займає унікальну позицію, оскільки є єдиним підприємством в Україні, що виробляє товарну склотару одночасно в чотирьох основних кольорах - зеленому, оливковому, коричневому та прозорому. Хоча O-I Glass та Vitro мають ширші можливості через свій розмір, «Скляний Альянс» пропонує дуже широку номенклатуру товарів об'ємом від 200 мл до 4 літрів, охоплюючи майже всі сегменти ринку: від алкогольної та харчової до фармацевтичної промисловості. На відміну від них, такі конкуренти як Cristalchile та Fevisa мають значно вужчу ключову спеціалізацію. В сфері інновацій та екологічності глобальні гравці, зокрема O-I Glass, Inc і Vitro (Envases), мають сильніші позиції завдяки масштабним програмам сталого розвитку. Водночас ТОВ «Скляний Альянс» також активно впроваджує екологічні практики та модернізує виробництво, що дозволяє йому поступово зміцнювати конкурентоспроможність. Тобто, підприємство має перспективи подальшого зміцнення позицій за умови активного розвитку інновацій, екологічних технологій та розширення експортної присутності на міжнародних ринках.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведений аналіз привабливості регіонів для розвитку збутової діяльності ТОВ «Скляний Альянс» засвідчує, що найперспективнішим напрямом розширення залишаються країни Перської затоки. Попит формується під впливом екологічної переорієнтації на перероблювану упаковку, розвитку харчової та фармацевтичної галузей, а також сектору преміальних напоїв. Широкий асортимент кольорових рішень, висока якість продукції та досвід міжнародного постачання ТОВ «Скляний Альянс» формують реальні передумови для успішного входження на ці ринки.

Поточна геополітична нестабільність суттєво ускладнює прямий доступ до ринків Перської затоки через традиційні маршрути. У зв'язку з цим ТОВ «Скляний Альянс» ТОВ «Скляний Альянс» доцільно розглянути альтернативний логістичний коридор. Паралельно варто розширити експансію в країни Латинської Америки, а саме Перу та Чилі із помірним рівнем конкуренції та стабільним зростанням попиту. Щодо Колумбії, то вхід ускладнений гірським рельєфом Анд, що підвищує логістичні витрати та ризики пошкодження скляної тари під час транспортування. Бразилія та Мексика, незважаючи на масштаб ринків характеризуються надзвичайно жорсткою конкуренцією з боку глобальних гравців, які мають розвинену мережу підприємств і усталені канали збуту. Тобто, оптимальною для ТОВ «Скляний Альянс» є поетапна стратегія географічної диверсифікації збуту: в першу чергу - ринки Перської затоки з використанням альтернативних логістичних маршрутів, надалі - Перу та Чилі як найдоступніші ринки Латинської Америки. Така стратегія дозволить підприємству знизити залежність від насичених і малодинамічних ринків Центральної Європи та забезпечити стабільне зростання обсягів реалізації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Саме розробка стратегії виходу на ринки цих країн одночасно з оптимізацією управління товарами зі змінним попитом стане предметом подальших досліджень і логічним продовженням наразі проведеного.

Література

1. Офіційний сайт ТОВ «Стекло Альянс» <https://vlnglass.com/ua/index-ua.html>
2. Dunning, J. H. (1979). *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*. Journal of International Business Studies.
3. Dunning, J. H. (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*. International Business Review.

4. Dunning, J. H. (1993). *The Globalization of Business*. Routledge, London.

5. Hungary Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hungary-container-glass-market>

6. Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*

7. Belgium Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/belgium-container-glass-market>

8. Brazil Container Glass Market. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/brazil-container-glass-market>.

9. Bulgaria Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/bulgaria-container-glass-market>

10. Chile Container Glass Market. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chile-container-glass-market>.

11. Colombia Glass Container Market. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/colombia-glass-container-market>.

12. Cristal Chile. Official website. URL: <https://cristalchile.cl/>.

13. Croatia Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/croatia-container-glass-market>

14. Czech Republic Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/czech-republic-container-glass-market>

15. Fevisa Glass. Official website. URL: <https://fevisaglass.com/>.

16. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8(1), pp. 23–32.

17. Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2015). *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. JIBS.

18. Italy Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-container-glass-market>

19. Kuwait Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/kuwait-container-glass-market>

20. Latin America Glass Packaging Market. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/latin-america-glass-packaging-market/>.

21. Mexico Container Glass Market. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-container-glass-market>.

22. Middle East Glass. Офіційний сайт. URL: <https://www.meg.com.eg/>.

23. O-I Glass. Official website. URL: <https://www.o-i.com/>.

24. Oman Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/oman-container-glass-market>

25. Peru Container Glass Market. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/peru-container-glass-market>.

26. Poland Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/poland-container-glass-market>

27. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

28. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

29. Romania Container Glass Market Outlook // 6Wresearch. URL: <https://www.6wresearch.com/industry-report/romania-container-glass-market-outlook>

30. Saudi Arabia Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/saudi-arabia-container-glass-market>

31. Saudi Glass. Офіційний сайт. URL: <https://saudi-glass.com/story>

32. The National Company for Glass Industries (Zoujaj Glass) Products. URL: <https://zoujajglass.com/en/products>

33. UAE Container Glass Market // Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-arab-emirates-container-glass-market>

34. Vernon, R. (1966). *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. Quarterly Journal of Economics, 80(2), pp. 190–207.

35. Vitro Envases. Official website. URL: <https://vitroenvases.com/>.

References

1. Sklo Alliance (2026), available at: <https://vlnglass.com/ua/index-ua.html> (Accessed 10 April 2026).
2. Dunning, J. H. (1979), “Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests”, *Journal of International Business Studies*.
3. Dunning, J. H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, *International Business Review*.
4. Dunning, J. H. (1993), *The Globalization of Business*. Routledge, London, UK.
5. Mordor Intelligence (2026), “Hungary Container Glass Market”, available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/hungary-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).

6. Hymer, S. (1976), "The International Operations of National Firms";: A Study of Direct Foreign Investment
7. Mordor Intelligence (2026), "Belgium Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/belgium-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
8. Mordor Intelligence (2026), "Brazil Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/brazil-container-glass-market>. (Accessed 10 April 2026).
9. Mordor Intelligence (2026), "Bulgaria Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/bulgaria-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
10. Mordor Intelligence (2026), "Chile Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chile-container-glass-market>. (Accessed 10 April 2026).
11. Mordor Intelligence (2026), "Colombia Glass Container Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/colombia-glass-container-market>. (Accessed 10 April 2026).
12. Cristal Chile (2026), available at: <https://cristalchile.cl/> (Accessed 10 April 2026).
13. Mordor Intelligence (2026), "Croatia Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/croatia-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
14. Market Mordor Intelligence (2026), "Czech Republic Container Glass", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/czech-republic-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
15. Fevisa Glass (2026), available at: <https://fevisaglass.com/> (Accessed 10 April 2026).
16. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8(1), pp. 23–32.

17. Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2015), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership", JIBS.
18. Mordor Intelligence (2026), "Italy Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
19. Market Mordor Intelligence (2026), "Kuwait Container Glass", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/kuwait-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
20. Verified Market Research (2026), "Latin America Glass Packaging Market", available at: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/latin-america-glass-packaging-market/> (Accessed 10 April 2026).
21. Mordor Intelligence (2026), "Mexico Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-container-glass-market>. (Accessed 10 April 2026).
22. Middle East Glass (2026), available at: <https://www.meg.com.eg/> (Accessed 10 April 2026).
23. O-I Glass (2026), available at: <https://www.o-i.com/> (Accessed 10 April 2026).
24. Market Mordor Intelligence (2026), "Oman Container Glass", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/oman-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
25. MarketMordor Intelligence (2026), "Peru Container Glass", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/peru-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
26. Mordor Intelligence (2026), "Poland Container Glass Market", available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/poland-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
27. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NY, USA.

28. Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, NY, USA.
29. 6Wresearch (2026), “Romania Container Glass Market Outlook”, available at: <https://www.6wresearch.com/industry-report/romania-container-glass-market-outlook> (Accessed 10 April 2026).
30. Mordor Intelligence (2026), “Saudi Arabia Container Glass Market”, available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/saudi-arabia-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
31. Saudi Glass (2026), available at: <https://saudi-glass.com/story> (Accessed 10 April 2026).
32. The National Company for Glass Industries (Zoujaj Glass) (2026), “Products”, available at: <https://zoujajglass.com/en/products> (Accessed 10 April 2026).
33. Mordor Intelligence (2026), “UAE Container Glass Market”, available at: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-arab-emirates-container-glass-market> (Accessed 10 April 2026).
34. Vernon, R. (1966), “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80(2), pp. 190–207.
35. Vitro Envases (2026), available at: <https://vitroenvases.com/> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Прорецензовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26