

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Туболец Ілля Олексійович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Кириченко Ольга Миколаївна

(підпис)


Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач


(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

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

Тубольця Іллі Олексійовича

1. Тема роботи «Створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку»

керівник роботи Кириченко О.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «Оболонь».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Розділ 2. Дослідження діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку

Розділ 3. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 9 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2024 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2024 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Ілля ТУБОЛЕЦЬ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ольга КИРИЧЕНКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на дослідження проблемних питань, пов'язаних з створенням умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку. Досліджено, що низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлює необхідність розвитку теорії та практики управління їх конкурентоспроможністю. Також потрібно вдосконалити наукові підходи до формування конкурентних переваг, як ефективного інструменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є вирішення теоретичних основ формування переваг підприємства на міжнародному ринку.

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі досліджено сутність та особливості створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку.

Проаналізовано діяльність та конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

А також розглянуто перспективи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 105 стор., 9 рис., 15 табл., 44 дж., 1 додаток.

Ключові слова: підприємство, переваги, аналіз, механізм, управління, показники, оцінка.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at studying the problematic issues related to creating conditions for the competitive advantage of an enterprise in the foreign market. It has been found that the low level of competitiveness of domestic enterprises necessitates the development of the theory and practice of managing their competitiveness. It is also necessary to improve scientific approaches to the formation of competitive advantages as an effective tool for ensuring the competitiveness of enterprises.

The purpose of the qualification work is to address the theoretical foundations of the formation of enterprise advantages in the international market.

To achieve this goal, the essence and features of creating conditions for the competitive advantage of an enterprise in the foreign market are investigated in the qualification work.

The activities and competitive advantages of Obolon in the international market are analyzed.

The prospects for the formation of competitive advantages of the enterprise in the international market are also considered.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions and appendices. The volume of the qualification work is 105 pages, 9 figures, 15 tables, 44 journals, 1 appendix.

Keywords: enterprise, advantages, analysis, mechanism, management, indicators, evaluation.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	10
1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства	10
1.2. Теоретичні засади процесу формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку	14
1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг.....	18
Висновки до розділу 1.....	28
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	30
2.1. Аналіз галузі та міжнародного конкурентного середовища.....	30
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь».....	37
2.3. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.....	47
Висновки до розділу 2.....	61
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	64
3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.....	64
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу участі у міжнародній виставці пива ПрАТ «Оболонь».....	71
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання заходу участі у міжнародній виставці пива ПрАТ «Оболонь»	85
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки та пропозиції.....	90
Список використаних джерел.....	92

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлює необхідність розвитку теорії та практики управління їх конкурентоспроможністю. Також потрібно вдосконалити наукові підходи до формування конкурентних переваг, як ефективного інструменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Матеріали і методи є розробка практичних засобів та методів для створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку.

У зв'язку з коливанням споживчого ринку, необхідно вдосконалити механізми формування конкурентних переваг торговельних підприємств. Під час реалізації цих переваг, підприємства повинні оцінювати їх ефективність. Оцінка також стосується ресурсного потенціалу підприємств, оскільки конкурентні переваги формуються за рахунок ефективного використання товарних ресурсів, техніко-технологічного забезпечення, персоналу, капіталу та інновацій.

Отримані дослідження показали, що формування конкурентних переваг торговельних підприємств залежить від використання ресурсної концепції для виявлення внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг. Забезпечення конкурентних переваг торговельних підприємств полягає в задоволенні потреб споживачів шляхом ефективно організації торговельного процесу та надання якісного торговельного обслуговування. Під час формування механізмів забезпечення конкурентних переваг торговельних підприємств досліджують стан і перспективи розвитку внутрішньої торгівлі та споживчого ринку за економічними та ринковими показниками, враховують вплив державного регулювання. Забезпечується успішне функціонування організації та досягнення поставлених цілей, а також розроблення напрямів його зростання, розробляють нові та посилюють наявні конкурентні переваги торговельних підприємств.

Для забезпечення ефективного функціонування та подальшого розвитку торговельних підприємств необхідно формувати конкурентні переваги на споживчому ринку.

Дослідження проблем створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку знайшли одне з провідних місць у сучасних працях вітчизняних та зарубіжних вчених економістів. Проблемами конкурентних переваг підприємств займались Виноградська А.М, Гаркавенко С.С , Бандура З.Л., Вейкрута Л.С та ін.

Однак, до сьогоднішнього дня в економічній науці відсутнє чітке розуміння процесу створення умов для отримання конкурентної переваги. Не були сформульовані та систематизовані об'єкти, методичні підходи та інструменти для вивчення та досягнення конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку на підприємстві та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання*. По-перше, потрібно визначити сутність та підходи до забезпечення конкурентних переваг підприємства. Далі, важливо визначити теоретичні засади процесу формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Третє завдання полягає в узагальненні методичних підходів до формування конкурентних переваг. Далі, необхідно провести аналіз галузі та міжнародного конкурентного середовища. Потім, треба надати загальну характеристику ПрАТ «Оболонь». Далі, важливо проаналізувати діяльність та конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку. Після цього, потрібно розглянути бенчмаркінг конкурентних переваг компаній на міжнародному ринку. Далі, необхідно обґрунтувати вибір конкурентної стратегії компанії ПрАТ «Оболонь». Нарешті, треба розробити економічне

обґрунтування обраних конкурентних переваг компанії ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження є процеси створення умов для конкурентної переваги підприємства на зовнішньому ринку.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо створення умов конкурентної переваги ПрАТ «Оболонь».

Сферою застосування є підприємство ПрАТ «Оболонь».

У роботі було використано різні *методи дослідження*, такі як історичний аналіз, аналіз та синтез, абстрактно-логічний метод, системний аналіз, методи статистичного та економічного аналізу, методи логічного аналізу, прогнозування та калькуляційний метод, а також графічний метод. Ці методи були використані для різних цілей, таких як вивчення економічної категорії "конкурентна перевага", надання організаційно-економічної характеристики підприємства, теоретичних узагальнень та формулювання висновків, зведення та відпрацювання інформації, оцінки фінансово-економічного стану підприємства, розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від їх впровадження, а також побудови діаграм.

Для написання кваліфікаційної роботи було використано наукові праці вітчизняних та закордонних учених з інноваційної діяльності, законодавчі та нормативно-правові документи, що регулюють діяльність підприємств, статистичну та фінансову звітність підприємства, періодичні видання, інформаційно-аналітичні матеріали та Інтернет-ресурси.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства

Ефективність діяльності підприємства на ринку залежить від його можливостей адаптуватися до змінливих умов ринку з метою збереження або покращення своїх позицій серед конкурентів, використання переваг та конкурентних переваг. Дослідження показали, що в сучасній теорії конкурентних переваг існують два основні підходи: ринковий і ресурсний (рис. 1.1) [5].

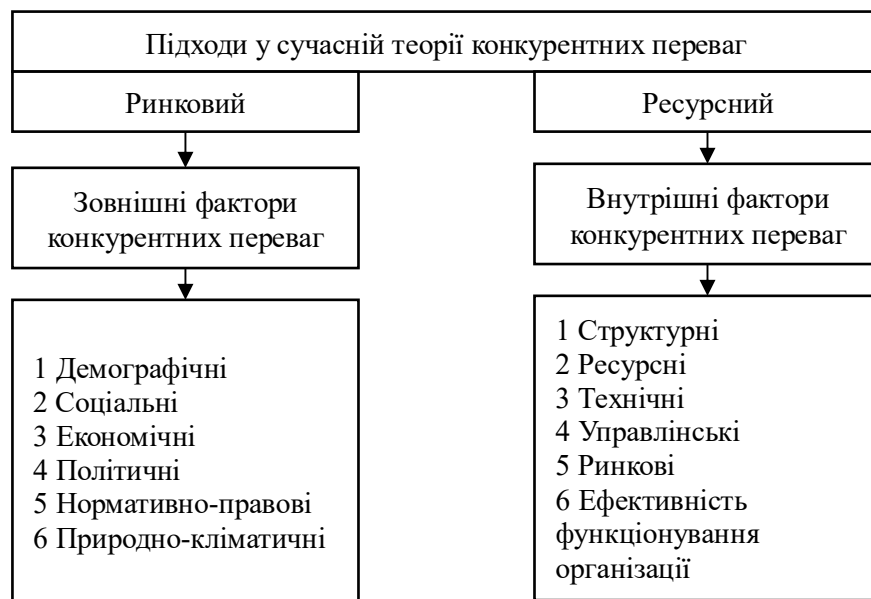


Рис. 1.1. Підходи в сучасній теорії конкурентних переваг

Представники першого напрямку акцентують увагу на зовнішніх чинниках, вважаючи, що організації повинні пристосовуватися до конкретного зовнішнього середовища для формування та розвитку конкурентних переваг. Сучасні дослідження конкурентних переваг віддають перевагу системам

внутрішніх чинників, зокрема компетенціям підприємства, що робить ресурсний підхід більш популярним сьогодні.

Багато авторів не беруть до уваги той факт, що переваги перед конкурентами не завжди є важливими для споживачів.

Науковці визначають конкурентні переваги як переваги, які фірма отримує не в порівнянні з конкурентами, а відносно споживача. Вони говорять про фірму, яка досягає конкурентних переваг завдяки подвійній орієнтації: задовольняючи потреби споживачів і розвиваючи робочі ресурси. Автор стверджує, що для того, щоб не втратити споживачів, необхідно гнучко реагувати на зміни на ринку. [12]

Переваги, які створюються, повинні в основному відповідати або трохи перевищувати очікування споживачів. Це не обов'язково означає, що потрібно випереджати конкурентів, оскільки купівельні очікування значно залежать від того, що пропонується на конкурентному ринку. [12]

Конкурентні переваги означають, що товари або послуги пропонують споживачам більшу цінність, ніж у конкурентів, або ту саму цінність за більш низьку ціну. [12]

Тому, щоб фірма мала стійку конкурентну перевагу над своїми конкурентами, важливо створити конкурентну перевагу для споживача. Необхідно враховувати не тільки ресурси, підприємницькі здібності та людський фактор, але й унікальні компетенції компанії - колективні та індивідуальні знання і уміння в управлінні ресурсами та здібностями. Сучасні умови на ринку вимагають від компаній не тільки адаптації до змінливого зовнішнього середовища, але й випереджувального розвитку конкурентних переваг.

Наявність переваги в певних сферах діяльності не завжди гарантує успіх, оскільки продукція з перевагами може не знайти попиту серед покупців. Під час визначення конкурентної переваги важливо розуміти, що вона є відносною і виражається у перевазі фірми в різних аспектах, включаючи перевагу над конкурентами та очевидну перевагу для споживачів. Найбільш стійкою є

перевага, яка одночасно є вигодою для споживачів і надає фірмі перевагу над конкурентами, що можливо завдяки постійному відстеженню дій конкурентів та виявленню потреб покупців.

Останні публікації [4,7,8,9] свідчать про те, що ключові компетенції та здібності фірми щодо генерування технологічних та організаційних інновацій займають провідне місце в дослідженнях конкурентних переваг. Тому важливо розглянути поняття конкурентних переваг з позиції концепції ключових компетенцій.

Справжні джерела стійких конкурентних переваг полягають у здатності менеджменту консолідувати розосереджені технології та виробничі навички в корпорації, що дозволяє створювати компетенції, які дозволяють окремим бізнесам швидко адаптуватися до змінюючих ринкових можливостей. [5].

Ключові компетенції - це набір навичок і технологій, які ґрунтуються на явних і прихованих знаннях, сприяють формуванню цінностей для споживачів, відрізняються від конкурентів, відкривають доступ до нових ринків, створюють довгострокові конкурентні переваги і є важливим елементом для розвитку бізнесу в цілому. Відповідно до цього можна виокремити відмінні ознаки [3] ключових компетенцій, що представлені на рис. 1.2.

Від того, як організація управляє своїми ключовими компетенціями, залежить стійкість конкурентних переваг. Можливість - це засіб (знаряддя, спосіб), умова (обставини, від яких що-небудь залежить), обставина (явище, супутнє якому-небудь іншому явищу і пов'язане з ним), необхідна для здійснення чого-небудь. [2]

Здатність - це вміння (навик, досвід у здійсненні чого-небудь), а також можливість (володіння процесами, технологіями, методами, процедурами, відношеннями, якимось знаннями) здійснювати які-небудь дії. [2]

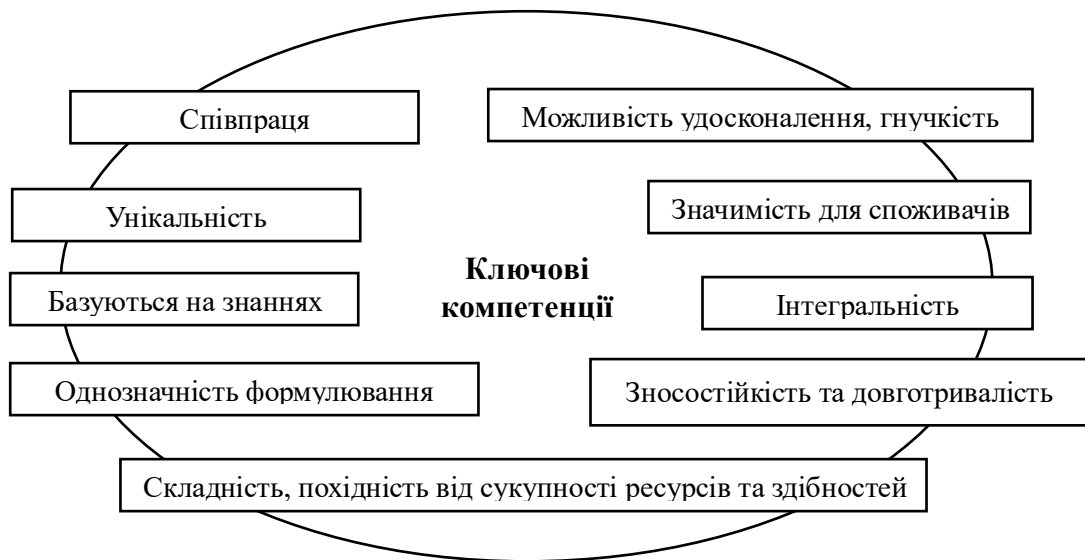


Рис. 1.2. Ознаки ключових компетенцій

Джерело: [15]

У результаті перетворення можливостей на здібності виникають потоки ідей, колективна взаємодія, виникнення компетенцій, які можуть носити характер як стандартних, які являють собою необхідний набір здібностей для виживання на даному ринку, так і ключових, що дає змогу фірмі вирішувати завдання, непосильні для більшості інших гравців ринку.

Паралельно відбувається створення нових можливостей, які виступають імпульсом до генерування ключових компетенцій.

Ключові компетенції - сукупність навичок і технологій, що дають змогу компанії надавати покупцям фундаментальні вигоди, є основою конкурентних переваг. Однак наявність останніх не приведе підприємство до швидкого і стабільного успіху, тобто вони не є гарантом конкурентоспроможності.

Споживач дає підсумкову оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначаючи, наскільки воно задовольняє його потреби і як важливі вони для нього. З цього випливає, що конкурентні переваги - це економічні відносини, які допомагають підприємству створювати цінність для споживача в порівнянні з конкурентами на ринку. Ці переваги базуються на здатності підприємства швидко реагувати на зміни у зовнішньому та

внутрішньому середовищі, знаходячи ефективні рішення з урахуванням внутрішніх ресурсів і можливостей.

Використання пропонованого визначення дає змогу:

1. розглядати конкурентні переваги як основу формування конкурентоспроможності;
2. виокремлювати реальні та потенційні конкурентні переваги;
3. урахувати відносність конкурентної переваги, що виявляється в розгляді цього поняття стосовно різних суб'єктів конкурентних відносин - перевага порівняно з конкурентом та перевага для споживача;
4. брати до уваги просторовий аспект, що спрямований на необхідність урахувати межі ринкових сегментів, а також географічних кордонів переваг.

Основним завданням організації, яка діє в конкурентному середовищі, є забезпечення стабільних конкурентних переваг. Ці переваги досягаються шляхом розвитку наявних ресурсів та створення нових, а також шляхом поєднання їх унікальним способом.

Набір умінь і технологій, накопичені знання та досвід, не доступні конкурентам, зумовлюють результативне існування організації в досить тривалій перспективі.

1.2. Теоретичні засади процесу формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

Не існує єдиного й універсального підходу до оцінки конкурентоспроможності, включаючи міжнародні ринки товарів, робіт і послуг.

Деякі автори використовують структурний підхід для оцінки конкурентоспроможності підприємства, який базується на аналізі його функціонування, конкурентної ситуації, рівня концентрації ринку та частки підприємства в обсязі виробництва або виручці від продажу продукції. [2].

Інші прихильники функціонального підходу оцінюють діяльність підприємства за допомогою розрахунку основних економічних показників. Цей метод дозволяє зробити висновки про спроможність конкретності підприємства та галузі в цілому. [3].

Треті вважають, що матричні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства є ефективнішими. Це пояснюється тим, що вони враховують різні аспекти функціонування підприємства, такі як стадія його життєвого циклу, цикл основних експортних товарів, привабливість галузі та рівень її розвитку. Крім того, вони враховують значущість підприємства для національного господарства та його пріоритетність для розвитку, що базується на отриманні економічного або соціального виграшу. [4].

Умови виходу на зарубіжні ринки ставлять перед вітчизняними підприємствами завдання підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети необхідно розробити систему управління, яка включатиме комплекс заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Важливо зауважити, що основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення стабільної роботи в будь-яких політичних, економічних та соціальних умовах на зовнішньому ринку. [1].

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має етапи [4]:

1. Моніторинг конкурентного середовища на міжнародному ринку включає в себе аналіз основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємству, рівня конкуренції та "вхідного бар'єра".

2. На даному етапі проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку. Головна мета полягає у визначенні ключових чинників успіху підприємства та

конкурентних переваг, які дозволять йому успішно функціонувати та займати лідерські позиції на зовнішньому ринку у довгостроковій перспективі.

3. Для розуміння причин функціонування підприємства та їх напрямків важливо визначити місію діяльності підприємства та стратегію управління міжнародною конкурентоспроможністю.

4. Для успішного впровадження стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства необхідно вирішити питання щодо засобів досягнення поставлених цілей. Процес реалізації стратегії включає в себе визначення поточних завдань, виконання запланованих дій, а також створення, підтримку і розвиток ринкових факторів успіху та конкурентних переваг.

5. На даному етапі підприємство аналізує та контролює виконання стратегії управління конкурентоспроможністю на зовнішньому ринку. Воно оцінює отримані результати своєї діяльності та порівнює їх з поставленими конкурентними стратегічними цілями. Крім того, підприємство виявляє основні відхилення та розробляє коригувальні заходи. Цей етап також включає оцінку ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю в цілому.

При виборі стратегії підприємства необхідно враховувати ряд стратегічних факторів, які впливають на конкурентні переваги компанії. Серед них можна виділити наступні:

1. Фактори впливу на макросередовища:

- економічні (наявність вільних торговельних зон;
- правові (патентно-ліцензійна політика, стандартизація продукції);
- міжнародні, політичні (антимонопольна політика);
- регулювання експорту та імпорту продукції);
- природно-кліматичні;
- екологічні;
- науково-технічні;
- соціально-демографічні.

2. Фактори інфраструктури регіону:

- ринкова інфраструктура;
- моніторинг навколишнього середовища;
- охорона здоров'я;
- наука та освіта;
- культура;
- будівництво;
- торгівля;
- транспорт і зв'язок.

3. Фактори мікросередовища підприємства:

- конкуренти фірми;
- постачальники;
- контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо);
- маркетингові посередники (реклама, консалтинг);
- законодавство щодо податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності.

При впровадженні розробленої стратегії та вирішенні тактичних завдань необхідно враховувати ключові аспекти, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Серед них варто враховувати виробничий аспект, який включає характер технології, масштаби виробництва та якість ресурсів. Також важливим є маркетинговий аспект, який включає дослідження ринку, систему просування, збут товару, ціноутворення, рекламну діяльність та обслуговування споживача. Необхідно також враховувати фінансовий аспект, який включає ступінь ліквідності, активність, фінансові можливості та фінансову стійкість підприємства.

Для українських підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, проблема управління міжнародною конкурентоспроможністю є дуже актуальною. Для успішного функціонування українських виробників на міжнародному ринку необхідно оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємств і розробляти стратегії для його підвищення.

Існує прямо пропорційна залежність між економічною ефективністю діяльності підприємства та рівнем його конкурентоспроможності.

Під час оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо використовувати систему показників, яка відображає результативність не лише господарської, а й фінансової та маркетингової діяльності, ефективність організації праці, зокрема управлінського персоналу. Інтегральний підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства є простим у виконанні розрахунків, результативним, оскільки визначає рівень ефективності діяльності, та узагальнюючим, оскільки є універсальним показником, який реагує на будь-які зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

1.3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг

У ринковій економіці успішне функціонування та розвиток підприємства потребують спеціального підходу до формування його конкурентної стратегії. Більшість сучасних досліджень у галузі стратегічного менеджменту розглядають конкурентну стратегію як набір правил і прийомів, за якими підприємство повинно керуватися, якщо його метою є досягнення та збереження конкурентоспроможності у відповідній галузі.

Наша думка полягає в тому, що конкурентна стратегія підприємства повинна спрямовуватися на досягнення конкурентних переваг, які забезпечать найкраще і стійке довгострокове фінансове становище підприємства, а також зміцнення позицій на ринку.

При розробці конкурентних стратегій важливо визначити ключові фактори стратегічного успіху підприємства, які допоможуть досягти конкурентних переваг. Наша думка полягає в тому, що успіх компанії стратегічно залежить від її здатності утримувати тривалу та стійку конкурентну перевагу. Тривалість конкурентної переваги визначається

здатністю підприємства зберігати та захищати її від можливого копіювання конкурентами. Стійкість конкурентної переваги залежить від джерела переваги, кількості джерел та здатності підприємства знаходити нові джерела конкурентної переваги. [1].

Формування та підтримання конкурентної переваги впливають на всі аспекти діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Основні принципи цього процесу включають у себе прагнення керівництва до постійних поліпшень, нововведень та змін, а також удосконалення та розширення джерел конкурентної переваги для забезпечення стійкості підприємства. Важливо застосовувати системний підхід до формування конкурентної переваги, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства. [2, с. 74]

Можна виокремити два підходи до виявлення конкурентних переваг і формування конкурентної стратегії, що забезпечують стратегічний успіх підприємства: ринкова орієнтація та ресурсна орієнтація.

Прихильники ринкової орієнтації, переважно фахівці Гарвардської школи, вважають, що стратегічний успіх компанії залежить від чіткої орієнтації на ринки збуту і вибору однієї з універсальних стратегій: лідерство в зниженні витрат, лідерство в диференціації або фокусування на одному з цих напрямів для конкретної групи покупців, певної частини продукції або на певному географічному ринку (у вузькій ніші ринку). [3, с. 76]

На думку прихильників ринкової орієнтації, стратегічний успіх підприємства - функція від двох змінних: привабливості галузі, в якій підприємства конкурують, і конкурентної позиції підприємства в цій галузі.

Приваблива конкурентна позиція впливає з володіння конкурентною перевагою в рамках деяких можливостей, що включають у себе:

- створення нового продукту і вибір обслуговуваних споживчих сегментів;
- географічне розташування підприємства;

- ступінь вертикальної інтеграції та диверсифікації підприємства, орієнтація на які або їх вибір посідають центральне місце в стратегії.

Своєю чергою, вибір можливості може вплинути на структуру галузі. При виборі та формуванні конкурентної стратегії в рамках ринкового підходу велике значення мають стимули. Вони є основою конкурентних переваг і представляють собою структурні детермінанти відмінностей між підприємствами-конкурентами в їх витратах або вподобаннях і поведінці споживачів або груп споживачів.

Більша частина з важливих стимулів включають:

- розмір діяльності;
- набуття знань під час діяльності;
- розташування виробничих потужностей підприємства;
- визначення часу інвестування під час діяльності;
- рівень інтеграції підприємства;
- урядове регулювання та інші.

Для досягнення успіху підприємство повинно вибрати привабливу конкурентну позицію відносно структури галузі, позицій конкурентів і можливостей самого підприємства. Крім того, необхідно привести всі види діяльності підприємства у відповідність з обраною позицією. Деяка група стимулів дозволяє визначити як відносні витрати, так і диференціацію. Склад і значення окремих стимулів залежать від діяльності підприємства і галузі.

Ресурсний підхід до пошуку стратегічного успіху підприємства розглядається як альтернатива ринково-орієнтованій схемі розроблення стратегії. За думкою прихильників ресурсного підходу (Е. Рюлі, Р. Холл), просте спрямування на ринки збуту не гарантує успіху та стійкого лідерства підприємства на ринку. [4].

Крім того, слід відзначити, що ринково-орієнтований підхід не враховує достатньо організаційні, науково-психологічні та соціальні фактори, які впливають на стратегічну поведінку підприємства, такі як внутрішньофірмова структура, соціальні аспекти управління, ресурсозабезпечення та поведінка

персоналу, який безпосередньо бере участь у реалізації стратегії. На відміну від ринкового підходу, ресурсний підхід базується на твердженні, що ринкове становище підприємства визначається його ресурсним потенціалом. Тобто, при виборі стратегії основним критерієм є наявні ресурси підприємства та їх управління.

Отже, згідно з цим підходом, стверджується, що успішність підприємства у довгостроковій перспективі залежить від правильного вибору ресурсів і здатності ефективно поєднувати їх унікальним, оригінальним та швидким способом, що перевершує конкурентів.

Особлива увага приділяється часовому фактору, який може мати вирішальне значення для досягнення конкурентного успіху, особливо в галузях високих технологій. Тому ресурсний підхід до формування стратегії базується на тому, що кожна компанія має різноманітні ресурси, які були придбані на ринках факторів виробництва та розвинуті в процесі її діяльності, а також здатність комбінувати їх зі своїми можливостями (кваліфікований персонал, технічні засоби тощо) і цілями.

У зарубіжній економічній літературі використовується термін "ключові компетенції" для позначення оригінальніших та ефективніших поєднань ресурсів підприємства, які відрізняють його від конкурентів. Ключова компетенція ґрунтується на матеріальних і нематеріальних компетенціях. Матеріальні компетенції включають технічні та технологічні можливості підприємства, такі як унікальна технологія та високоспеціалізоване обладнання, які є основою для розвитку ключових компетенцій у стратегічному плані. Хоча матеріальні ключові компетенції мають очевидний вплив, нематеріальні компетенції, такі як функціональні навички та організаційна культура, часто важко оцінити, оскільки вони не мають конкретної матеріальної форми. Це призводить до того, що їхня роль і значення в досягненні успіху підприємства не завжди чітко розуміються.

Метакомпетенції, такі як соціальні взаємодії, реакція на критику, здатність реагувати на виклик суперників, здатність до навчання та

комунікації, характеризують здатність підприємства до формування ключових компетенцій. Наявність метакомпетенцій є основою для ефективного розвитку підприємства, формування, використання та збереження ключових матеріальних і нематеріальних компетенцій. У процесі формування ресурсно-орієнтованої конкурентної стратегії можна обґрунтовано оцінювати ресурси, можливості підприємства у формуванні ключових компетенцій, засоби захисту ключових компетенцій, а також використовувати багатоаспектний підхід до формування, розвитку та використання ключових компетенцій.

Методика розроблення конкурентної стратегії, орієнтованої на ресурсний потенціал підприємства, має містити відповіді на такі запитання:

1. Якими ключовими компетенціями, включно з метакомпетенціями, володіє підприємство нині, як довго вони зберігають свою силу?
2. Як можна захистити, розвинути й використати зазначені компетенції в рамках загальнофірмової стратегії?
3. Як можна забезпечити стійкі засоби їх захисту?
4. Чи може підприємство створити нові, оригінальні комбінації ресурсів на основі наявних, які в подальшому можуть стати ключовими компетенціями?
5. Чи необхідні підприємству додаткові матеріальні та нематеріальні ресурси для забезпечення майбутньої стійкої конкурентоспроможності і які інвестиції необхідні для цього?
6. Яким чином слід створювати нові ключові компетенції - на основі недосконалості ринку ресурсів, власних оригінальних рішень чи зв'язків із партнерами?
7. Чи існують недосконалі ринки факторів виробництва, які фірма може використовувати більш ефективно?
8. Які ключові компетенції конкурентів підприємства можна використовувати або нейтралізувати, а які не піддаються відтворенню?
9. Які потенційні можливості повинна мати компанія для розвитку нових ключових навичок?

Захист ключових компетенцій здійснюється шляхом різних заходів, таких як обмеження доступу до ресурсів, неможливість їх заміни та обмежена можливість використання оригінальної комбінації ресурсів. Ефективність цих заходів досягається через недосконалість ринку ресурсів, обмежений доступ до них та перевагу деяких фірм у ресурсозабезпеченні, що забезпечує їх конкурентоспроможність.

Крім того, захист ключовим компетенціям також можуть забезпечити:

- складність і тривалий період ключових компетенцій (наприклад, складні технології, мережі громадського зв'язку, культура підприємства не так легко піддається відтворенню конкурентами);
- секретність або прихованість ресурсів;
- розміри підприємства (наприклад, підприємства малих і середніх розмірів можуть піддаватися фінансовим, політичним і ринковим санкціям з боку більших підприємств);
- високі витрати, внаслідок переходу конкурента від одного постачальника до іншого;
- чинник часу стосовно швидкості науково-дослідних і дослідницьких заходів, що здійснюються на підприємстві,
- фактор часу щодо швидкості науково-дослідних і дослідницьких заходів, а також зазначені підходи приводять нас до висновку про те, що захист ключових компетенцій має проводитися з урахуванням:
 - конкретної ринкової ситуації, яка визначається жорсткістю конкуренції в галузі, її специфікою;
 - можливостей подолання галузевих бар'єрів;
 - ситуації на ринках ресурсів;
 - становища і здібностей конкурентів.

Вищевикладене дає нам змогу дійти висновку, що ресурсно-Орієнтований підхід до обґрунтування вибору конкурентної стратегії не можна розглядати як альтернативу ринковому підходу, оскільки він не може бути

відокремлений від інших структурних складових конкурентної переваги, таких як масштаб діяльності, спеціалізація, оптимальний рівень інтеграції та інші.

Цей висновок обґрунтований тим, що цінність ресурсів проявляється лише в контексті виконання певних видів діяльності з метою досягнення конкурентних переваг. Крім того, конкурентна цінність ресурсів може змінюватися в залежності від технологій, поведінки конкурентів або вимог споживачів. Отже, важливо враховувати зв'язок цінності ресурсів зі структурою галузі та ринковою ситуацією. Взаємозв'язок між ресурсами та видами діяльності є більш фундаментальним, проте ресурси відіграють важливу роль у стратегічному успіху підприємства, займаючи проміжне положення в ланцюжку причинності.

Ресурси виникають в результаті виконання видів діяльності підприємства протягом часу (нематеріальні ресурси), їх можна придбати на ринку або комбінувати ці два способи. Ці методи відображають пріоритет управлінського вибору, а підприємства накопичують зовнішні та внутрішні ресурси завдяки реалізації різних стратегій у минулому та зміні конфігурації видів діяльності. Таким чином, ресурсна концепція підприємства має бути присутня в усіх стратегічних розробках, однак при цьому не слід ігнорувати значення нематеріальних ключових компетенцій з досягненні стабільності конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, на наш погляд, розглянуті методичні підходи до формування стратегії об'єднує етапність вироблення стратегії:

- визначення цілей і напрямів розвитку підприємства;
- аналіз зовнішнього оточення для підприємства;
- аналіз внутрішніх можливостей, переваг і слабких сторін.

При цьому більш детальний аналіз видів конкурентних стратегій, їхніх характеристик, на нашу думку, дасть змогу уникнути неправильного вибору. Першочергово слід виділити конкурентну стратегію проникнення на ринок і конкурентну стратегію присутності на ринку. Стратегія проникнення на ринок безпосередньо впливає на довготривалу присутність продукту на ринку і

визначає вибір і розроблення керівництвом підприємства подальшої конкурентної стратегії присутності на ринку та, зрештою, - рівень конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.3. Загальна концепція формування стратегії проникнення на ринок

Джерело: [15]

Модель стратегії проникнення на ринок представлена на рис. 1.3. Загальна концепція формування стратегії проникнення і довготривалої присутності на ринку включає в себе:

- рішення керівництва підприємства, що стосуються входу на ринок: про час входу; величину інвестицій під час входу і протягом періоду входу та їх розподіл; сферу конкуренції;
- структурні характеристики ринку продукту або галузі;
- характеристики самого підприємства;

- взаємний вплив усіх перелічених елементів на довгострокову присутність продукту на ринку.

Рівень ринкового успіху, який визначається ефективністю реалізації стратегії проникнення і тривалою присутністю продукту на ринку, можна виміряти за допомогою критеріїв, таких як прибуток і частка ринку. Ці критерії є найбільш загальноприйнятими в цьому контексті. Крім того, досягнення стадії ринкової зрілості або розширення меж продуктового ринку також впливають на ефективність реалізації стратегії проникнення і довготривалу присутність продукту на ринку.

Стратегія конкурентної присутності на ринку може бути розділена на дві категорії: стратегію поведінки та стратегію конкурентної боротьби. Ця класифікація використовується для досягнення цілей дослідження та полегшує розуміння причин, що призводять до конкурентоспроможності та стратегічного успіху підприємства.

Нещодавно кількість ринків, де час грає важливу роль у розвитку, збільшується. Це сприяє розвитку перспектив застосування концепції конкурентної стратегії, орієнтованої на час. З урахуванням цього, розглянемо основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства на рис. 1.4.

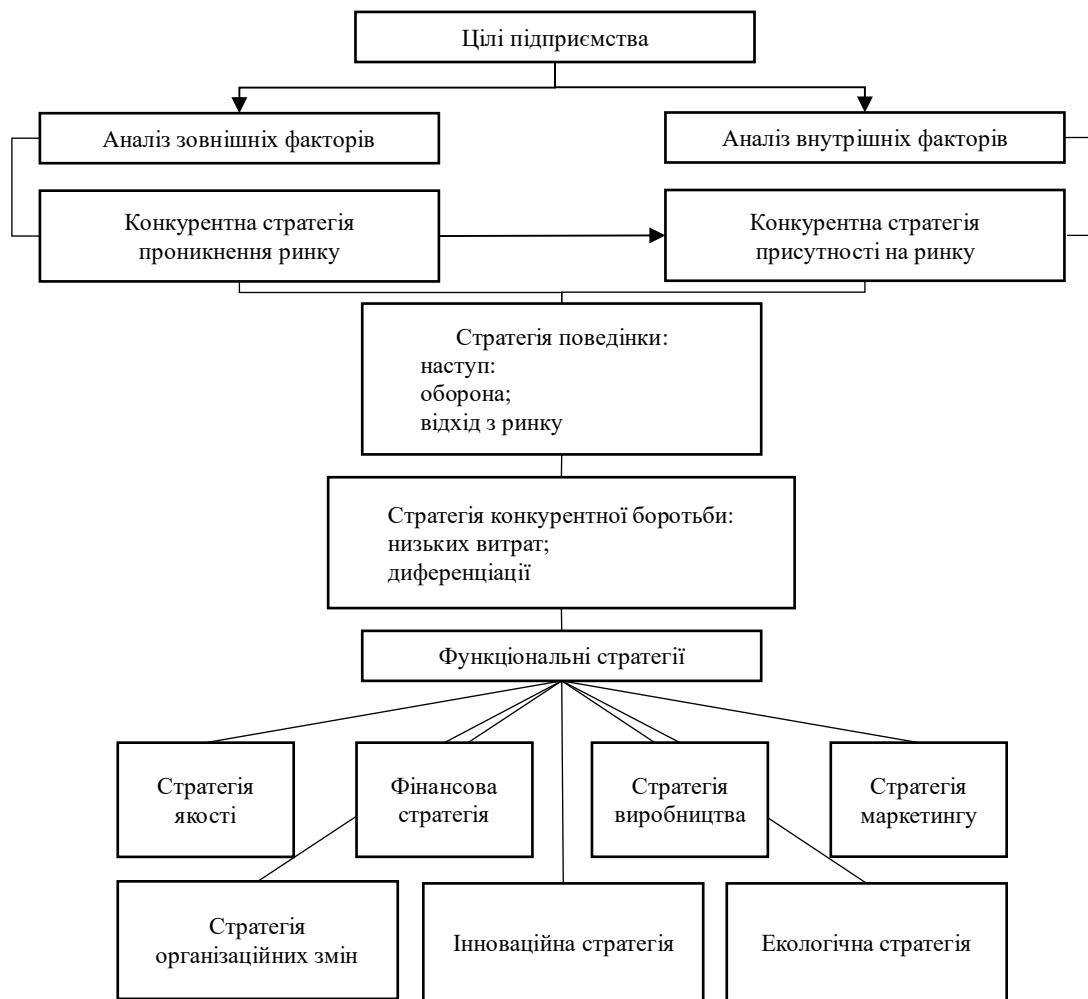


Рис. 1.4. Схема формування стратегій підприємства

Джерело: [5]

Стратегії поділяються на наступальні, оборонні та відступні в залежності від їхньої активності або агресивності. Вони є шаблонами стратегічних дій, які використовуються на підприємстві з урахуванням умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія конкурентної боротьби полягає в обранні керівництвом підприємства основних методів конкурування - цінових або нецінових, в рамках стратегії поведінки. Сучасна економіка розглядає досягнення значних конкурентних переваг у контексті глобалізації підприємницької діяльності. Зазвичай, переваги, отримані завдяки глобалізації, доповнюють переваги, отримані в країні базування, і роблять їх більш стійкими.

Між іншим, розміщення видів діяльності в інших країнах з метою використання їх конкурентних переваг дозволяє компенсувати невігідні умови в країні, де базується підприємство. Наша точка зору полягає в тому, що глобальна стратегія - це стратегія, спрямована на світовий ринок і реалізацію стандартизованої продукції або послуг на цьому ринку; координація та інтеграція видів діяльності в масштабах всієї світової спільноти з метою використання можливостей міжнародного поділу праці, переваг великомасштабного виробництва тощо. Потреба у формуванні глобальної стратегії підприємством визначається передусім ступенем глобалізації галузі.

Тож, розміщення різновидів діяльності в інших країнах з метою використання їх конкурентних переваг дозволяє компенсувати невігідні умови в країні, де базується підприємство. З нашої точки зору полягає в тому, що глобальна стратегія - це стратегія спрямована на глобальний ринок і реалізацію стандартизованої продукції або послуг на ньому. Вона передбачає координацію та інтеграцію різних видів діяльності на масштабах всієї світової спільноти з метою використання можливостей міжнародного поділу праці, переваг великомасштабного виробництва та інших факторів. Потреба у формуванні глобальної стратегії підприємством визначається передусім ступенем глобалізації галузі.

На вищому рівні керівництва підприємства розробляються основоположні рішення щодо стратегічної орієнтації, які мають загальний характер. Середній рівень керівництва відповідає за вибір стратегії, враховуючи реальну конкурентну ситуацію на ринкових сегментах та наявні ресурси та можливості підприємства.

Висновки до розділу 1

Підбиваючи підсумки дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Конкурентні переваги підприємства визначають його здатність успішно конкурувати на ринку завдяки унікальним характеристикам або

ресурсам. Важливу роль у цьому відіграють інновації, висока якість продукції, ефективне управління ресурсами та створення міцних відносин з клієнтами та постачальниками. Стратегічне планування та адаптація до змін у ринковому середовищі є ключовими факторами для забезпечення стійких конкурентних переваг.

2. Формування та оцінка конкурентних переваг на міжнародному ринку базуються на теоретичних моделях, таких як модель Портера, яка аналізує конкурентне середовище через п'ять основних сил. Також важливим є підхід, що ґрунтується на ресурсах підприємства, підкреслюючи значення унікальних ресурсів та здібностей компанії. Ефективна оцінка конкурентних переваг включає аналіз ринкових позицій, фінансових показників і здатності до інновацій, що допомагає підприємствам визначати свої сильні сторони та можливості для покращення.

3. Формування конкурентних переваг здійснюється через оцінку та оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсів, ідентифікацію ринкових можливостей та загроз, а також впровадження інноваційних технологій і розробку ефективних маркетингових стратегій. Ці підходи сприяють підвищенню ефективності підприємства, покращенню його ринкових позицій та забезпеченню стійких конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз галузі та міжнародного конкурентного середовища

Пиво-популярний напій серед українців. Галузь дещо постраждала від повномасштабної війни, але поступово відновлюється. Але все ще існує безліч проблем: від неможливості запустити кілька пивоварень до складності правового регулювання, від зміни пріоритетів споживачів до зростаючого попиту на безалкогольне пиво.

Дані ВООЗ показують протилежну тенденцію: 21,5% українців починають пити після початку повномасштабної війни, 6,8% повністю припиняють пити, і тільки 5,5% п'ють частіше.

Аналітична компанія Pro-Consulting зазначає, що портрет українських споживачів пива виглядає наступним чином:

- Пиво п'ють в основному чоловіки-3/2 чоловіків і 3/1 жінок;
- Дві третини покупців мають дохід вище середнього;
- Кожні 25 днів в Україні п'ють пиво, а решта-щодня, не частіше 2 разів на тиждень;
- Пиво п'ють в основному вдома.

За даними асоціації "Укрпиво", в 2023 році виробництво цього напою буде збільшуватися, але поки не досягне довоєнного рівня. Ринок пива також перерозподіляється на користь невеликих регіональних пивоварень. На початку повномасштабної війни місцеві виробники "закрили" потреби внутрішнього ринку, і основні гравці відновили виробництво на пивоварні. Тому в останні 2 роки деякі українці почали регулярно споживати пиво регіональних брендів.

Продажі пива менше постраждали серед усіх алкогольних напоїв (див. рис. 2.1). Це пояснюється тим, що для пива встановлені менш суворі

обмеження, які діють не у всіх регіонах України, а також пиво є сезонним напоєм, тому в березні-квітні його продажі зазвичай менші. Останні роки показали різке зміння у споживанні алкогольних напоїв різними верствами населення.

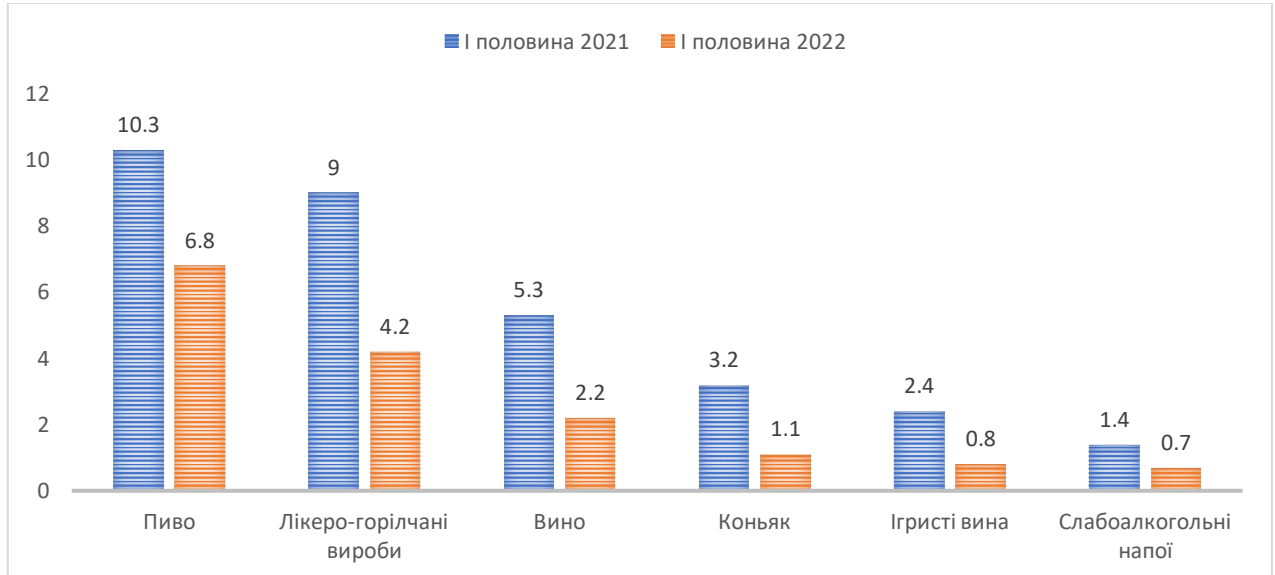


Рис. 2.1. Результати аналізу змін у споживанні напоїв різними соціальними групами населення за період з 2021 по 2022 рік.

Джерело: [43]

На рис. 2.1 показана динаміка та тенденції змін у вживанні алкоголю населенням у 2021-2022 роках. Варто зазначити, що споживання алкогольних напоїв зменшилося майже на 50% за цей період. Це пов'язано з різними факторами, такими як спад економіки, покупівельною спроможністю населення, кризою коронавірусу COVID-19 та воєнними діями в країні.

Слід зазначити, що законодавчі нововведення, такі як включення пива до складу алкогольних напоїв, підвищення акцизів, зміни умов ліцензування та реклами, мали значний вплив на розвиток і функціонування української пивоварної галузі. Це призвело до посилення регуляторного та податкового тиску на виробників пива, що зробило пивоварну діяльність збитковою після 2020 року.

На додаток до обмежень, пов'язаних з пандемією, які вплинули на їх роботу, також підвищуються акцизи, що негативно позначається на розвитку

української пивоварної галузі. Це також сталося на тлі військових дій в нашій країні. У першому кварталі 2022 року виробництво пива в Україні скоротилося на 51% порівняно з аналогічним періодом минулого року. [44].

До 2008 року в Україні спостерігалися значні темпи зростання обсягів споживання та виробництва пива. Проте після 2008 року ринок почав стрімко зменшуватися. У 2008 році було вироблено 320 млн дал., пива, а в 2018 році ця цифра скоротилася до 185,2 млн дал, що становить 42% менше. Падіння виробництва вітчизняного пива почалося наприкінці 2013 – на початку 2014 року. За перше півріччя 2022 року виробництво пива в Україні (крім безалкогольного з вмістом спирту до 0,5% об.) скоротилося на 32% порівняно з аналогічним періодом 2021 року, до 57,6 млн декалітрів. Про це повідомляє галузева організація "Укрпиво" [44].

До 2008 року в Україні спостерігалися значні темпи зростання споживання і виробництва пива. Однак після 2008 року ринок почав стрімко скорочуватися. У 2008 році було вироблено пива на 32 000 доларів, а в 2018 році цей показник знизився до 18 520 мільйонів доларів, що на 42% менше. Зниження обсягів вітчизняного виробництва пива почалося в кінці 2013-початку 2014 року. У першій половині 2022 року виробництво пива в Україні (за винятком безалкогольного пива з вмістом алкоголю до 0,5%. У порівнянні з аналогічним періодом 2021 року обсяг виробництва скоротився на 32% і склав 5 760 млн літрів. Про це повідомляє галузева асоціація "Укрпиво"[42].

З 2014 року Україна переживає кризу, анексію Криму і військові дії в східній частині країни, що негативно позначається на результатах господарської діяльності вітчизняних пивних підприємств. За останні 10 років розвитку вітчизняного пивоваріння сприяли багато факторів, в тому числі криза, пов'язана з COVID-19, військові дії в країні, втрата виробничих потужностей в Криму і східній частині країни, закриття деяких пивоварних заводів і самогонних фабрик з початку бойових дій в 2022 році очікується законодавче прирівнювання пива до міцного алкоголю, зниження рівня доходів населення, заборона на торгівлю з Росією з 2014 року і заборона на продаж

алкоголю взимку і навесні 2022 року. Це гальмує розвиток бізнесу. Військові дії в країні, підвищення ставок акцизного податку (законодавчі обмеження, що передбачають підвищення ставок акцизів, зміна правил реклами та ліцензування).

З 2014 року споживчий податок на пиво зріс втричі-з 0,78 до 2,48 гривень за літр, що призвело до значного зростання цін на пиво і негативно позначилося на галузі з наступних причин:

- Закриття заводів у східній частині країни через військові дії з 2014 року та перехід на стадію діяльності з 2022-2024 років;
- Заборона реклами пивної продукції;
- Введення ліцензії на продаж пивних напоїв;
- Підвищення цін на сировину і готову продукцію;

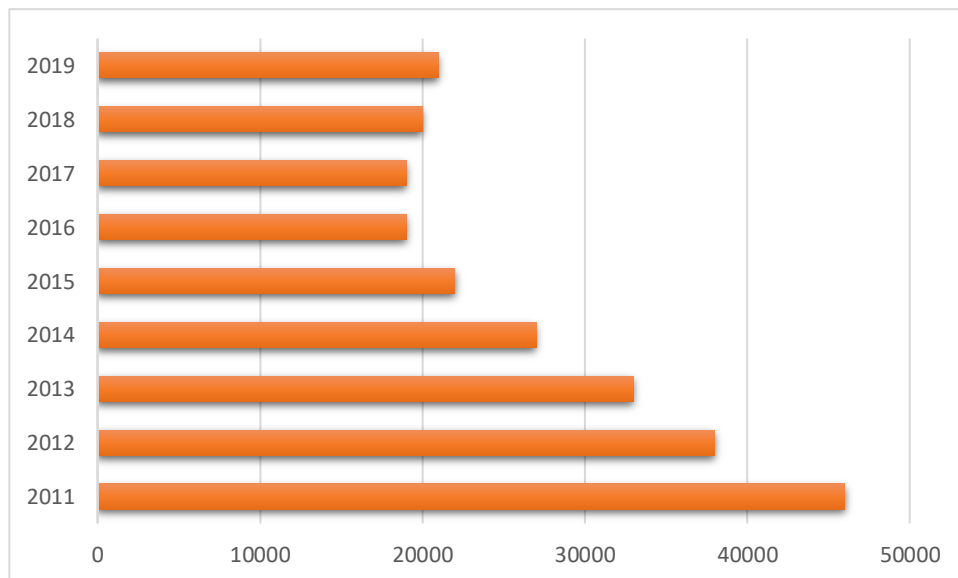


Рис. 2.2. Динаміка виробництва солодового пива (за винятком безалкогольного пива та пива з вмістом алкоголю менше 0,5%) у період з 2011 по 2020 рік, виражену у тисячах дал.

Джерело: [складено авторами на основі 43]

Відбувається переділ пивного ринку на користь невеликих регіональних броварень. На початку війни локальні виробники задовольняли потреби внутрішнього ринку, поки ключові гравці відновлювали виробництво. Тому за останні два роки частина українців

почала постійно споживати пиво регіональних брендів. На початку 2024 року імпорт пива вже перевищив показник за перший місяць 2023 року. За 1 місяць в Україну було імпортовано цього напою на суму 810 мільйонів йен, тоді як в минулому році щомісяця імпортувалося в середньому на 590 мільйонів йен. Імпортне пиво є досить важливою статтею витрат для українців, і той факт, що динаміка кардинально не змінюється в ситуації війни з російською федерацією, полягає в тому, що в 2021 році на цей напій припадало 0,10% від загальної вартості імпорту, в 2022 році - 0,09%, а в 2023 році - 0,11%. За даними GMS, найбільшими торговими партнерами України в 2023 році були Бельгія (23,5% від загального обсягу імпорту), Німеччина (16%) і Чехія (11,1%). У 2021 році, до війни, більша частина пива імпортувалася з Мексики (25%), а в 2024 році половина імпорту припадала на Китай. Україна експортує найбільше пива до Молдови. Ця країна була найбільшим покупцем цього українського напою на 2023 рік протягом 32 років з показником в 3%. Іншими великими ринками збуту є Китай (до 2023 року - 16%) і Литва (11,9%). Carlsberg Ukraine відзначає початок Першої світової війни і тенденцію зростання популярності пива в металевих банках.

Україна спостерігала зниження виробництва пива до 2018 року, але в той же час експорт цього напою збільшився. Згідно з даними Державної фіскальної служби [6], українські пивоварні компанії експортували 11,4 млн дал пива в 2018 році, що на 13% більше, ніж у 2017 році. Білорусь, Молдова та Алжир були основними покупцями українського пива. Протягом останніх 6 років найбільшу частку експорту займали компанії «САН ІнБев Україна», Carlsberg Ukraine, «Оболонь» та «Перша приватна browарня». [44].

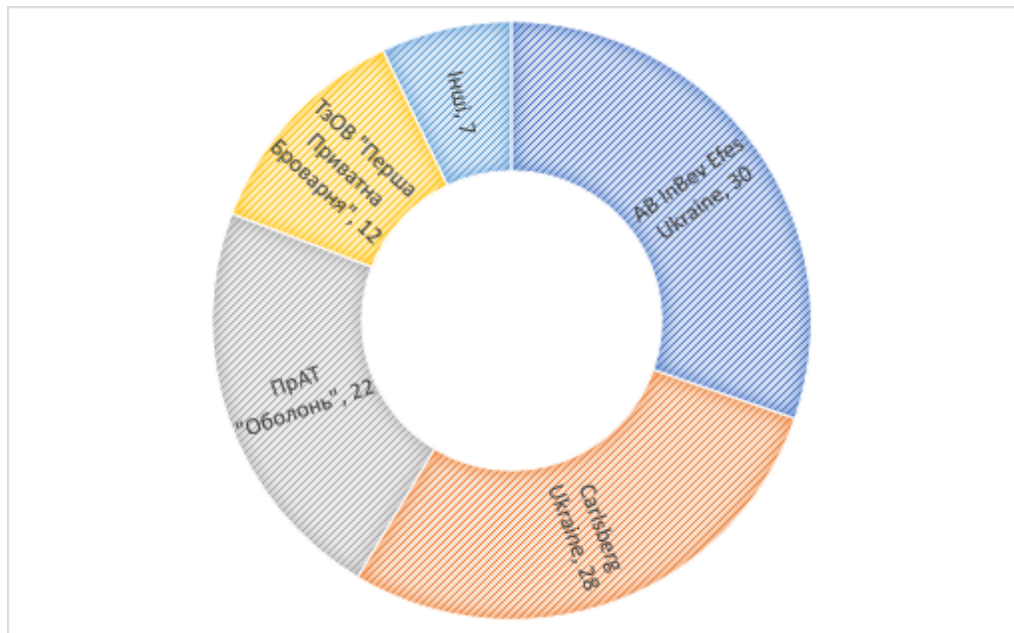


Рис. 2.3. Частка ринку основних виробників пива України у 2019 р., %

Джерело: [43]

Однак на частку Стратегічної групи з виробництва пива припадає лише 3% всього вітчизняного ринку пива. Що стосується експортного потенціалу пивоварної галузі, то вступ України до ЄС дозволяє виділити 4 групи серед країн ЄС, що виробляють пиво, які сприяють формуванню стратегій розвитку пивоварного ринку з урахуванням особливостей європейського ринку. Найбільшим виробником пива є Німеччина з обсягом виробництва понад 3000 мільйонів дал. У річному обчисленні. Основними виробниками є Іспанія, Бельгія, Франція, Польща, Чехія, Італія, Нідерланди та Румунія, які виробляють 1000 мільйонів дал. До середніх виробників належать Австрія, Данія, Болгарія, Португалія та Угорщина, обсяг виробництва яких сягає 500 мільйонів дал. До дрібних виробників з обсягом виробництва в 1000 мільйонів дал відносяться Греція, Фінляндія, Норвегія, Швеція, Словаччина, Естонія, Латвія, Хорватія і Литва, обсяг виробництва яких досягає 500 мільйонів дал.

За стандартами виробництва-до 500 тис.дал. За 1 рік Україну можна віднести до останньої групи країн. Ринки Норвегії, Словаччини, Литви та Хорватії є найбільш близькими до українського ринку пива серед країн цієї

групи. Крім того, Словаччина є сусідньою з Україною країною, яка має схожу систему фінансових продуктів і чисельність населення. [41]. Таким чином, сьогодні стратегічний потенціал вітчизняного пивоварного ринку складається з:

- Великі пивоварні заводи, такі як ПАТ "САН ІнБев Україна" (сьогодні ПАТ "Абінбев Ефес Україна"), ПАТ "Карлсберг Україна", ПАТ "Оболонь", ТОВ "Перша приватна пивоварня";

- Крафтові пивоварні, які можна знайти як на регіональних пивоварнях, так і в ресторанних пивоварнях;

- Невелика пивна компанія.

На жаль, зараз вітчизняні виробники пива змушені підвищувати ціни на свою продукцію, щоб компенсувати збільшення витрат на сировину і виробництво. Але це призводить до втрати клієнтів, які незадоволені політикою такої компанії. Це стало серйозною проблемою для пивоварного ринку. Під час карантину, спричиненого пандемією COVID-19 у 2020-2021 роках, формат продажу пива в банках став популярним. Коли всі ресторани були закриті, виробнику довелося шукати спосіб продати велику кількість продукції. Таким чином, вони почали використовувати формат продажів у банках. Заводи, що випускають пиво в банках, мають замовлення на 2-3 роки вперед. Вони також виділяють 15-20% свого бюджету на маркетинг. Уперед. Вони також виділяють 15-20% свого бюджету на маркетинг.

Зупинка величезного пивоварного заводу в 2022 році на 2-3 місяці є незаперечною причиною зниження виробництва пива в Україні. У перші дні війни три українські заводи Carlsberg тимчасово припинили роботу з міркувань безпеки. Влітку 2022 року Львівський пивоварний завод було відновлено на 3, Київський завод - на 5, а Запорізький завод - до літа. Компанія "АБ оф Бев Ефес Україна", конкурент Carlsberg, поки не відновила роботу пивоварні.

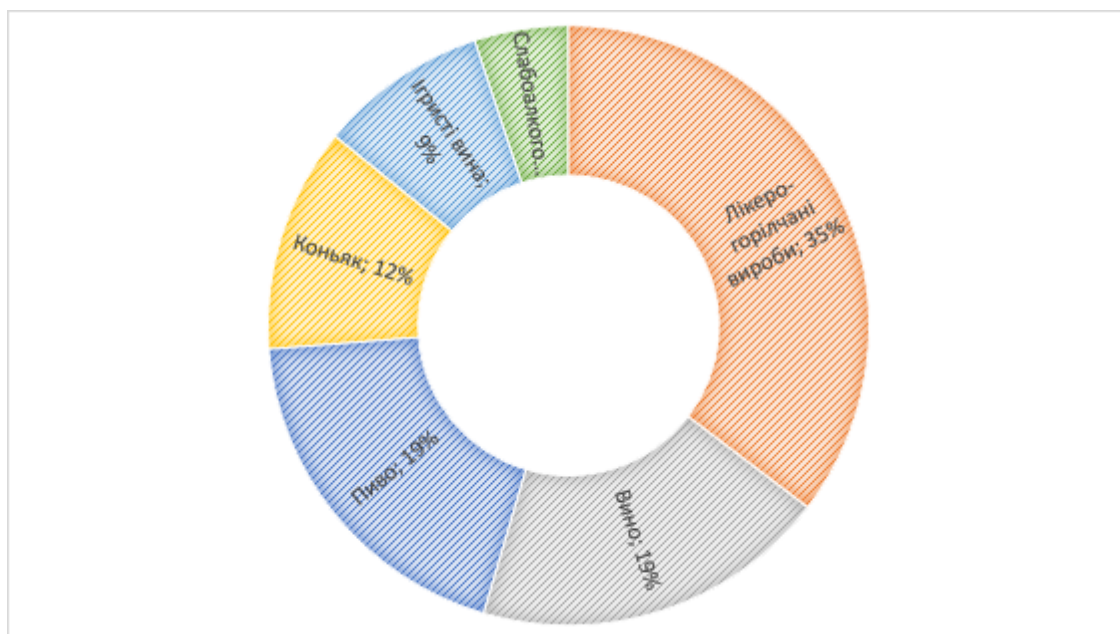


Рис. 2.4. Структура продажів алкоголю вітчизняних компаній у 2021 році, %

Джерело: [складено на основі 43]

Всі заводи корпорації AB of Bev Efes розташовані в містах, розташованих поблизу лінії фронту: Чернігові, Харкові та Миколаєві. Компанія імпортує продукцію, доступну українським споживачам до 24 вересня, в тому числі бренди, вироблені виключно в Україні. За даними professional consulting, [44] через війну в Україні було припинено роботу підприємств, переважно на Сході та півдні країни, а також частково в Центральному регіоні. Це пов'язано з тим, що в 2022 році більша частина товарів була розпродана зі складу 1 травня або 2021 року.

2.2 Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

Компанія розпочала свою історію в 1974 році, коли почалося будівництво пивоварні. Виробництво було відкрито перед Олімпіадою 1980

року, і до його запуску були залучені чеські фахівці - відомі майстри пивоваріння. Вони визначили місце будівництва і вибрали його виходячи з наявності чистої води. Сьогодні вода з глибин Юрського горизонту гарантує високу якість продукції компанії. Компанія стала найбільшим підприємством в Україні з виробництва пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Цей завод був заснований в 1986 році і названий на честь Оболонського району міста Києва. Після здобуття Україною незалежності компанія почала експортувати свою продукцію в Європу і Сполучені Штати. Пиво торгової марки "Оболонь" популярно у всьому світі, а компанія стала відомим брендом. Сьогодні "Оболонь" - ні. на всіх 5 континентах. Українським вважається пиво № 1.

У 2006-2006 роках до складу компанії увійшло ПАТ "Олександрійський пивзавод". Це було активно сприйнято громадськістю та персоналом. Після значної реконструкції комплексу розпочалося виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. В даний час в Олександрії виробляється 36 різних продуктів, і за 3 роки було вироблено понад 8000 дав напоїв. Компанія пропонує стабільну роботу і високоякісну продукцію завдяки своїм 280 співробітникам, багато з яких мають досвід роботи в харчовій промисловості. Система менеджменту компанії сертифікована на відповідність 4 міжнародним стандартам ISO. В даний час ведеться реконструкція 2-ї виробничої бази з виробництва стрічок для переробки ПЕТ і упаковки. З 2002 року було перероблено близько 6000 тонн пластикових пляшок, що значно зменшило їх негативний вплив на навколишнє середовище. У 2008 році було запущено обладнання для виробництва пакувальних стрічок з перероблених пластикових пляшок, і до кінця 2009 року "Оболонь" продала понад 25 мільйонів метрів пакувальних стрічок. Солодовий завод в Чемерівцях є одним з найсучасніших підприємств в Європі з точки зору оснащення і досконалості технологічних процесів.¹ для завершення виробництва була обрана провідна світова компанія. Основне будівництво заводу було завершено наприкінці 2008 року, незважаючи на фінансову кризу, а інвестиції досягли 0100 мільйонів доларів.

Потужність підприємства становить 12 млн тонн солоду на рік, для виробництва якого переробляється 18 млн тонн ячменю (1 тонна за 450 днів). Запуск сучасної солодовні в Хмельницькій області-подія національного значення, досягнення підприємства. Солодовий завод є флагманом промисловості Хмельницької області, виконує свою соціальну місію та забезпечує роботою понад 450 осіб з Чемерівців та навколишніх сіл. Сплата податків до місцевого бюджету сприяє розвитку регіону. На заводі впроваджуються інноваційні рішення для поліпшення технічного процесу і зниження витрат ресурсів, такі як кругла насип, система транспортування сухого ячменю і рекуперація гарячого повітря. Очищена вода буде повторно використовуватися у виробничих процесах до 75%.

Пивоварня Siebert була заснована в 1907 році громадянином Пруссії Юліусом Зіббертом. Протягом усього свого існування завод ніколи не припиняв роботу, навіть під час революції і Великої Вітчизняної війни. У 1986 році пивоварня увійшла до складу компанії "Оболонь" і почала новий етап розвитку. Протягом століть невелика приватна пивоварня перетворилася на частину великого заводу, національної корпорації, і зустріла нове тисячоліття як сучасне та високотехнологічне підприємство. У 2008 році пивоварня запустила великий інвестиційний проект, вартість якого склала понад 4000 мільйонів євро. В рамках цього проекту було встановлено сучасну німецьку установку з виробництва пива, яка збільшила виробничі потужності підприємства в 12 разів, дозволивши випускати 1200 мільйонів літрів пива в декольтірованном вигляді в рік. В останні роки пивоварні встановили нове обладнання, таке як QST, фільтрувальні установки, системи очищення води, обладнання для пастеризації, дріжджові камери та лінії розливу для різних видів упаковки. Автоматизація всіх процесів дозволила нам звести до мінімуму людський фактор і звести до мінімуму контакт з продуктом в процесі виробництва. Реконструкція заводу дозволила замкнути цикл виробництва пива на новому обладнанні, що підвищило потужність підприємства та якість продукції.

Відділ продажів забезпечує загальну координацію і контроль за діяльністю всіх відділів продажів.

Спеціалісти відділу виконують наступні функції:

- Узгоджують річні та виробничі потреби організації;
- Уточнюють номенклатуру та обсяги виробництва;
- Проводять аналіз ринку;
- контролюють діяльність всіх підрозділів підприємства;
- Розробити рекламну компанію;
- розробити цінову політику;

Фінансові служби в системі управління продажами продукції виконують наступні функції:

- Прояснити найбільш важливі моменти, пов'язані з оформленням, підписанням і виконанням контракту, зокрема умови оплати, фінансові зобов'язання, терміни виконання зобов'язань, термін дії контракту;
- Спрогнозувати ризики.

Що стосується бухгалтерського обліку, то в системі управління продажами продукції він виглядає наступним чином::

- Проводити розрахунки з покупцями за відвантажену продукцію;
- Контролювати правильність оплати;
- Стежити за дотриманням термінів оплати покупцями і замовниками;
- Оформляти відповідні документи.

Юридичні служби виконують наступні завдання:

- складіть проект всіх стандартних договорів з боржником на основі інформації, наданої відділом постачання;
- розробіть новий проект майбутньої Угоди, якщо для конкретної ситуації немає стандартної угоди;
- Перевірити наявність довіреності на випадок взаємодії організації з представниками іншої сторони;
- Перевірити справжність довіреності (реквізити, підпис, печатка, дата видачі, термін дії, юридичні права та обсяг повноважень агента і т.д.);).

Відділ корпоративних продажів взаємодіє з оптовими покупцями продукції і виконує наступні функції з управління продажами:

- Встановлює контакт з відповідними сторонами компанії-клієнта;;
- Ми збираємо детальну фінансову інформацію про вас;
- Контролюємо виконання зобов'язань Клієнта за контрактом;;
- Оперативно вживати заходів, встановлених договором поставки та законодавством, для запобігання або мінімізації втрат при здійсненні угод;;
- Організовувати навантаження, доставку і розвантаження продукції, якщо це передбачено договором поставки;
- У разі порушення оптовим покупцем умов договору він надсилає офіційний лист до юридичного відділу з проханням вжити необхідних заходів.

структура управління акціонерним товариством, :

- 1) члени Наглядової ради обираються на загальних зборах акціонерів;
- 2) Ревізійно-наглядова рада призначає виконавчу раду;
- 3) Секретаріат відповідає за операційну діяльність та управління;
- 4) у компанії створені різні комітети для моніторингу, аналізу, управління та проведення брифінгів щодо виробничих процесів. Серед них наступні комітети:

- Тендерний комітет, відповідальний за закупівлю сировини та витратних матеріалів, моніторинг та аналіз постачальників, а також контроль якості та безпеки сировини;

- Комітет з етики стежить за дотриманням нормативних актів і документів, проводить етичну експертизу і розглядає етичні апеляції;

- Комітет з охорони праці, гігієни праці та екології, який відповідає за управління та моніторинг робочого місця, проведення навчання з охорони праці, екологічний моніторинг та розробку механізмів мінімізації впливу на навколишнє середовище.

5) до уповноважених осіб, таких як аудитори, наглядові органи та арбітри, належать:

- Уповноважений з гендерних питань відповідає за контроль за дотриманням положень гендерного плану, усунення порушень гендерних прав та вирішення спорів, пов'язаних з гендерними питаннями.;

- Комітет з енергетичного менеджменту, який забезпечує реалізацію енергетичної політики та енергоаудит підприємства для реалізації заходів з підвищення енергоефективності.

Апарат корпоративного управління ПрАТ «Оболонь» являє собою сукупність інститутів, передбачених установчими документами ПрАТ «Оболонь». Його завдання-здійснювати стратегічне управління діяльністю ПрАТ «Оболонь» через Секретаріат. Система управління бізнесом ПрАТ «Оболонь» складається з установ, посад та департаментів, які безпосередньо керують бізнес-процесами ПрАТ «Оболонь». Виконавчий персонал також може здійснювати централізоване управління підлеглими структурами. Призначення адміністратора здійснюється центральним органом виконавчої влади ПрАТ «Оболонь» за погодженням з органом корпоративного управління. Адміністративний / координуючий орган ПрАТ «Оболонь» - це спеціальний орган, який забезпечує контроль та координацію діяльності між ПрАТ «Оболонь» або структурні підрозділом ПрАТ «Оболонь» та іншими сторонами. Діяльність цих установ регулюється Угодою між сторонами. Керівництво ПрАТ «Оболонь» має організаційну структуру, що поєднує в собі різні форми і підходи. Основою цієї структури є лінійно-функціональна модель, заснована на тісному взаємозв'язку лінійних і функціональних зв'язків між структурними підрозділами. Модель передбачає відділи адміністративної праці, де лінійні ланки приймають рішення, безпосередньо керують об'єктами, а функціональні підрозділи виконують рекомендації, повідомлення, планування, контроль, координацію і т. д. Лінійна функціональна структура ПрАТ «Оболонь» визначає горизонтальний розподіл за функціональними напрямками діяльності та встановлює вертикальний ланцюжок адміністративного підпорядкування структурних підрозділів. Керівник всіх служб і відділів є лінійним керівником підлеглих співробітників і здійснює

функціональні повноваження без адміністративних повноважень. Група постійно реалізує ініціативи, спрямовані на підвищення операційної ефективності. ПрАТ «Оболонь» має гнучку організаційну структуру, що враховує вимоги ринку та сучасний менеджмент. Керівництво компанії використовує інтегрований або корпоративний стиль, який включає консультації та делегування повноважень. За роки свого існування корпорація «Оболонь» сформувала унікальну корпоративну культуру, засновану на високих людських і патріотичних цінностях.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп) ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (видів,товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, млн дал		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5
Пиво	44,60	45,80	1,10	2,60
Слабоалкогольні напої	12,60	10,40	-2,20	-17,50
Безалкогольні напої	5,60	6,95	1,25	22,11
Мінеральна вода	3,40	4,90	1,50	43,20
Сидр	0,20	0,10	-0,10	-0,50
Разом: вироблено продукції в натуральному виразі	66,60	68,30	1,70	2,50

Джерело: складено автором за даними підприємства

За аналізом таблиці видно, що виробництво продукції у 2023 році зросло порівняно з 2022 роком. Дослідження показали, що найбільший приріст спостерігається у групі "Мінеральна вода" - 43,203%, тоді як найменший приріст в групі "Слабоалкогольні напої" становить -17,586%.

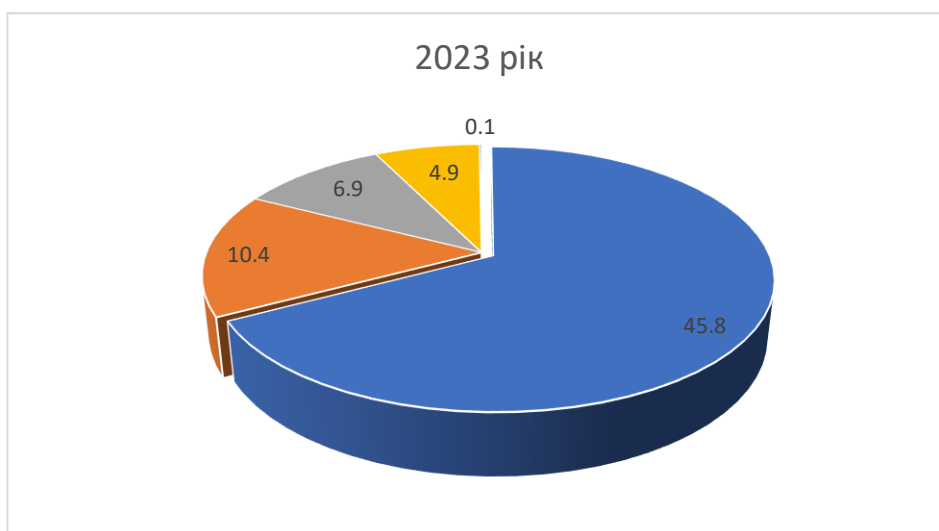


Рис. 2.5 Обсяги виробництва продукції за 2023 рік

Джерело: складено автором за даними таблиці 2.1

Динаміка структури асортименту продукції за 2022-2023 роки представлена табл.2.2

Таблиця 2.2

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення структури, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
1	2	3	4	5	6
Пиво	3572,12	3628,95	65,30	65,80	-
Слабоалкогольні напої	949,46	789,72	17,3	14,23	-3,14
Безалкогольні напої	463,52	560,52	8,48	10,10	1,62
Мінеральна вода	284,78	404,01	5,21	7,28	2,07
Сидр	196,23	166,49	3,59	3,00	-0,59
Разом: вироблено продукції в натуральному виразі	5466,14	5549,70	100	100	

Джерело: складено автором за даними підприємства

Якщо говорити в процентному відношенні, то найбільший оборот припадає на мінеральну воду – 2,070%. Порівняно з 2022 роком відхилення мінімальне. І навпаки, продажі слабоалкогольних напоїв знизилися на -3,140%. У сукупності у 2022 році буде вироблено 5466,14 тис.грн., а у 2022 році - 5549,70 грн., як ми бачимо, виробництво збільшилося у 2022 році.

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022	2023	абсол. од.	відно сн, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	тис. грн.	8661928.0	10763029	2101101.0	24,26
2. Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн.	6030487.0	7398205.0	1367718.0	22,68
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	376 851.0	458 709.00	81858.00	21,72
4.Витрати на збут	тис. грн.	670728.00	670 728.00	0	0,00
5.Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн.	7078066.0	8527642.0	1449576.0	20,48
6.Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	4552326.0	4772087.0	219761.00	4,83
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	0	11 209.00	11 20.90	-
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	139923.00	0	-139923	-100,00
9. Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8)	тис. грн.	4412403,0	4760878	348475	7,89
10. Чистий фінансовий результат (чистий прибуток, збиток)	тис. грн.	1197966.0	1831590.0	633624	52,89
11. Середньорічна вартість активів	тис. грн.	5483652,5	134748.06	-	-75,43
12. Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	2762624.0	4277402.0	1514778.0	54,83
13. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3602670.0	3530158,5	-72511,50	-2,01
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2055.00	2056.00	1.00	0,05
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	0,81	0,79	-0,02	-2,46
16. Фондовіддача (р.1/р.13)	грн / грн	2,4	3,04	0,64	26,6
17. Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн / особу	5237,48	4213,00	-1024,50	-19,56
18. Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	62,3	55,8	-6,5	X

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
19. Рентабельність діяльності (продажів)	%	13,8	17,01	3,21	X
20. Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	21,8	1359,7	1337,9	X
21. Рентабельність власного капіталу	%	33,25	42,8	9,57	X

У 2023 році загальна виручка "Оболоні" збільшилася майже в 4 рази в порівнянні з 2022 роком і досягла 108 млрд грн.

У 2022 році продажі пива становили близько 60% від загального доходу компанії. Основним фактором, що вплинув на таку динаміку, стало зростання цін - за даними Державної служби статистики, ціни на пиво в Україні у 2022 році зросли на 48%. Незважаючи на це зростання цін та зниження виробництва та споживання пива в Україні (виробництво у 2022 році, за оцінками, скоротиться на 28%, а споживання - на 25%), "Оболонь" фізично збільшить продажі пива.

Рентабельність продукту знизилася з 2022 року до 62,3, у 2023 році-до 55,8. Це може свідчити про зниження ефективності виробництва або зниження рентабельності продукту.

Рентабельність діяльності збільшилася з 2022 року до 13,8, у 2023 році-до 17,01. Це може означати поліпшення контролю витрат та оптимізацію бізнес-процесів.

Рентабельність активів також зросла з 2022 року до 21,8, у 2023 році - до 1359,7. Це може свідчити про підвищення ефективності використання активів компанії.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 2022 року до 33,25, у 2023 році-до 42,8. Це може свідчити про зниження рентабельності капіталу або збільшення обсягу залучених зовнішніх джерел фінансування. У 2022 році компанія отримала позитивний фінансовий результат та чистий прибуток до оподаткування у розмірі 1 197 966 тисяч гривень. У 2023 році такі високі показники і тенденція зростання чистого прибутку продовжилися, і чистий прибуток збільшився до 1 831 590 тисяч гривень.

Виходячи з цих показників, можна сказати, що компанія щорічно демонструє стабільне зростання рентабельності та ефективності діяльності.

Таблиця 2.4

**Структура та ефективність використання матеріальних ресурсів
ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 р.р**

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023/2022 рр	
				абс	відн
Матеріальні затрати	3 151 170	3 373 782	4 124 933	751 151	22,26
Витрати на оплату праці	563 515	656 949	784 366	127 417	19,40
Відрахування на соціальні заходи	117 661	144 490	161 241	16 751	11,59
Амортизація	339 699	1 646 553	313 799	-1 332 754	-80,94
Інші операційні витрати	1 339 843	1 383 799	1 646 553	262 754	18,99
Разом	5 511 888	7 205 573	7 030 892	-174 681	-2,42

Джерело: складено на основі додатку А

За цими даними, найбільшу вагу, як завжди для промисловості, складають матеріальні витрати, які зросли на 751,151 тис. грн., або на 22,26%, та заробітна плата, яка зросла на 127,417 тис. грн., або на 19,4%. Лише амортизаційні витрати зменшилися на 80,94%, що пов'язано зі змінами в законодавстві про оплату праці працівників, а це пов'язано зі зменшенням кількості основних засобів у 2022 році.

2.3. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку

Головною метою комерційної організації є отримання прибутку і зростання. Неважливо, що це за Компанія: ресторани, магазини, фабрики,

приватні дитячі садки або точка розливу лимонаду в жаркий полудень, - скільки грошей принесе її робота, іншими словами, скільки грошей організація принесе власникам. І всі інші бізнес-завдання підпорядковані цій меті: розвиток і розширення, модернізація виробництва, налагодження експорту.

Фінансове благополуччя підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Успішне здійснення виробничого і фінансового планування позитивно позначається на фінансовому становищі підприємства. Навпаки, невиконання плану з виробництва та реалізації продукції може привести до збільшення витрат, зниження виручки і прибутку, що може привести до погіршення фінансового стану і платоспроможності підприємства.

Таким чином, стабільне фінансове становище - це не випадковість, а результат грамотного управління сукупністю факторів, що впливають на показники діяльності компанії. Це сприяє виконанню виробничих планів, забезпечення виробничих потреб необхідними ресурсами. Тому фінансова діяльність повинна бути спрямована на планове управління грошовими ресурсами, дотримання бухгалтерської дисципліни, досягнення оптимального співвідношення власного і позикового капіталу і його найбільш ефективного використання.

Аналіз фінансових показників компанії полягає в оцінці стану компанії в цілому і в конкретній області. Оцінки можуть проводитися регулярно в певний момент часу для складання щомісячного звіту або перед прийняттям рішення. Правильний аналіз потенціалу та поточного стану організації дозволяє здійснювати довгострокове планування, формувати бюджет, шукати точки зростання для компанії і запобігати касові розриви.

Навіщо стежити за показниками:

- Для впорядкування всіх фінансових даних, Інформація легко знаходиться і систематизується;
- Порівнювати показники з конкурентами і середніми показниками по галузі;

- Відстежувати динаміку розвитку компанії;
- виявляти альтернативні бізнес-стратегії;
- Коригувати відхилення від плану;
- Готуватися до змін в компанії;
- Виявляти точки зростання і, навпаки, проблемні зони.

Фінансові результати ПАТ" Оболонь " за 2022-2023 роки представлені в таблиці 2.5.

На основі аналізу даних можна зробити наступні висновки:

1. У 2022 році валовий прибуток компанії збільшився на 138% порівняно з попереднім роком, досягнувши 370 336 тис.грн. Однак це збільшення було зумовлене більшим збільшенням витрат, ніж чистої виручки.

2. У 2023 році валовий прибуток збільшився на 363% до 22 тис.грн, що свідчить про позитивну динаміку. Це стало можливим завдяки значному збільшенню обсягів продажів.

3. У 2022 році підприємство отримало прибуток на рівні 2 197 тис.грн. Це може свідчити про ефективність його діяльності та успішність управління фінансами.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Од. вимір у	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	2022 до 2021		2023 до 2022	
					(+/-)	%	(+/-)	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізованої продукції	тис. грн.	5909426	8 661 928	10 763 029	2 752 502	46,57	2 101 101	24,26
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4915830	6 030 487	7 398 205	1 114 657	22,67	1 367 718	22,68
Валовий прибуток	тис. грн.	993596	3364824	3631441	2 371 228	238,65	266 617	7,92
Витрати на збут	тис. грн.	674532	670728	670728	-3 804	-0,56	0	0,00
Адміністративні витрати	тис. грн.	325424	376 851	458 709	51 427	15,80	81 858	21,72
Повні витрати	тис. грн.	5915786	7078066	8527642	1 162 280	19,64	1 449 576	20,48

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Прибуток чистий	тис. грн.	185036	2 197 853	1 693 084	2 012 817	1087,79	-504 769	-22,97
Вартість основних засобів	тис. грн.	3974114	3 464 064	3 596 253	-510 050	-12,83	132 189	3,82
Витрати на 1 грн. виручки від реаліз.	Грн.	100,10	79,23	80,23	-20,87	-20,84	1	1,26
Рентабельність продажів	%	0,30	13,8	17,01	13,5	X	3,21	X

Джерело: складено на основі додатку А

За аналізом даних можна зробити наступні висновки:

1. У 2021 році підприємство отримало значний чистий дохід від продажу продукції у розмірі 5909426 тис. грн.

2. У 2022 році цей дохід зріс на 2752502 тис. грн до 8661928 тис. грн, переважно за рахунок підвищення цін, а не збільшення обсягів виробництва.

3. У 2023 році спостерігалось подальше зростання як цін, так і обсягів виробництва, що призвело до досягнення чистого доходу від продажу продукції на рівні 10763029 тис. грн.

4. Зростання собівартості реалізованої продукції у 2023 році на 7,92% свідчить про збільшення поточних витрат на виробництво та реалізацію товарів, що може вплинути на прибутковість підприємства.

За аналізом даних можна зробити наступні висновки:

У 2022 році коефіцієнт фінансової автономії підприємства ПрАТ "Оболонь" становив 1,67, що вказує на те, що підприємство мало високий рівень власних коштів у порівнянні з позиковим капіталом. У 2023 році цей коефіцієнт знизився до 1,39, що може свідчити про зменшення фінансової автономії підприємства. Незначні коливання цього показника можуть вказувати на стабільність фінансового стану компанії. Хоча підприємство не було залежним від позикового капіталу, низький рівень фінансової автономії

також означає, що воно може мати проблеми з покриттям зобов'язань за рахунок власних коштів у разі потреби.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році зрос на 1,37 порівняно з 2022 роком, досягнувши рівня 2,87 грн зобов'язань на 1 грн активів. Це свідчить про покращення стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6

Показники фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Оболонь» за 2022–2023 рр., тис. грн.

Найменування показника	Нормативне значення	Роки		Відхилення
		2022	2023	
Показники ліквідності підприємства				
Коефіцієнт покриття	> 1	1,56	2,307	0,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,79	1,14	0,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 збільшення	0,07	0,14	0,07
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	> 0 збільшення	722911,0	1862869,0	1139958,0
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	1,67	1,34	-0,32
Коефіцієнт фінансової стабільності (фінансування)	0,6-1,5	1,49	2,86	1,37
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,1 збільшення	-0,07	0,28	0,36
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,48	2,03	-0,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	9,39	8,34	-1,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	50,94	51,80	0,86
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	збільшення	7,06	6,94	-0,11
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	збільшення	38,31	43,16	4,85
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	8,81	8,81	0,00
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	2,07	2,07	0,00

Джерело: складено на основі додатку А

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також покращився, зростаючи з -0,07 у 2022 році до 0,28 у 2023 році. Це означає, що власні кошти використовуються для фінансування необоротних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році покращився до 0,14, що вказує на здатність підприємства швидко погасити свої боргові зобов'язання.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності відповідали нормі від 1 до 3 лише у 2023 році, що свідчить про наявність достатніх ресурсів для погашення поточних зобов'язань, сформованих за рахунок власних коштів.

Отже, загальний аналіз показує, що фінансовий стан ПрАТ "Оболонь" покращився у 2023 році, що свідчить про позитивні тенденції у діяльності підприємства.

Фінансова діяльність будь-якого підприємства пов'язана з багатьма ризиками, і ПрАТ "Оболонь" не є винятком. Ризики є необхідною та невід'ємною частиною підприємницької діяльності в сучасних умовах. Через велику кількість ризиків існує різноманітність підходів до їх класифікації.

Загрози можуть включати уповільнення темпів відновлення економіки, підвищення податків і тарифів, зниження попиту на товари та послуги через зростання конкуренції або зниження попиту. Тому важливо приділити увагу подоланню можливих загроз. Аналізуючи економічні та політичні чинники в країні, можна передбачити економічні зміни, такі як інфляція, ставки безпеки, банківські ставки, кризові ситуації, відсоток інвестицій в різні сфери, що дозволить отримати доступ до позик та зберегти конкурентну позицію на ринку.

Давайте проаналізуємо зовнішнє середовище компанії «Оболонь».

Система макроекології компанії є складною і включає ряд факторів, на які важко вплинути. Ці фактори можуть мати несподівані наслідки і швидко змінюватися. Вплив цих факторів на роботу компанії не є прямим, але може бути значним. Тому при розробці стратегії або плану роботи компанії завжди необхідно відстежувати і оцінювати ризики і загрози. Макросередовище підприємства складається з групи різних факторів.

1. Економічний фактор є одним з найважливіших серед безлічі факторів макросередовища для діяльності компанії «Оболонь». Серед них особливе значення має показник ВВП країни, що відображає загальну вартість товарів і послуг, вироблених за певний період часу, і їх динаміку. Показник відображає рівень доходів, зайнятості та процентних ставок. Також важливо враховувати вартість ресурсів, структуру попиту на товари та рівень інфляції, який впливає на процентні ставки. Крім того, обмінний курс національної валюти і його динаміка є ще одним важливим економічним фактором.¹ Це впливає на процеси експорту та імпорту, а також на пов'язані з ними компанії. Тому ми оцінюємо вплив економічних факторів макросередовища на підприємства Оболонь.

Оцінку розраховуємо за формулою:

$$\text{Оцінка} = kA, \quad (2.1)$$

де k - коефіцієнт впливу

A - вплив фактору на підприємство «Оболонь»

1. Макроекономічні фактори

За останні 3 роки в економіці України спостерігалось деяке зростання. Обсяг виробництва в деяких секторах, особливо в сільському господарстві і будівництві, збільшився на 3-17%. Але промислове виробництво впало в 2012 році на 0,7%, в 2013 - му-на 4,3%, в 2014 - му-на 10,1%, в 2015 - му-на 13%. З початку 2016 року економіка і промисловість почали стабілізуватися і зросли в 2018 році на 2,8% і 1,1% відповідно. Але в 2019 році промислове виробництво знову впало на 2,5%. Початок 2020 року був складним через карантинні обмеження, які призвели до зупинки промислових підприємств через пандемію коронавірусу. Це призвело до подальшого скорочення промислового виробництва на 4,1% у 2020 році. Корпорація "Оболонь" - провідний український виробник пива зі столицею в Україні. Вони мають

шість брендів пива в різних цінових категоріях і є однією з найбільших пивоварних компаній у світі.

Початок повномасштабної війни в Україні та припинення економічних відносин з Росією серйозно вплинули на економіку країни, особливо на харчову промисловість. В результаті конфліктів і санкцій проти Росії багато українських компаній втратили можливість експортувати свою продукцію на російський ринок, який був для них одним з найбільших. Це завдало значних збитків українським виробникам і скоротило можливості для розвитку і розширення бізнесу [10].

Крім того, війна і припинення економічних відносин з Росією призвели до погіршення економічної ситуації в Україні в цілому. Нестабільність, скорочення інвестицій і зростання цін на імпортні товари також вплинули на харчову промисловість, змусивши компанії освоювати нові ринки і адаптуватися до нових умов.

В результаті можна сказати, що початок війни і припинення економічних відносин з Росією справили значний вплив на українську харчову промисловість, що призвело до втрати значної частки ринку для багатьох українських компаній [10].

1. Корупція також є одним з макроекономічних факторів, що негативно впливають на стан економіки і бізнес-середовище. Україна має один з найгірших показників у світі, особливо серед сусідніх країн. Обмінний курс гривні є одним з важливих макроекономічних факторів, який взаємодіє з іншими елементами макроекономічного середовища країни, такими як ВВП, державний борг, інфляція і процентні ставки. Діяльність багатьох компаній залежить від обмінного курсу гривні і може зазнати значних збитків через його різкі зміни.

Таблиця 2.7

Економічні фактори макросередовища ПрАТ «Оболонь»

Фактор	Оцінка фактору
Рівень інфляції	4
Інвестиційний клімат в галузі	5
Рівень економічного розвитку країни, умови функціонування підприємств	6
Підвищення мінімального рівня зарплати	4
Посилений контроль держави за ціноутворенням	6
Підвищення оподаткування	7
Збільшення попиту на продукцію	6
Курс національної валюти	5
Корупція	7
Транспорт та комунікації	7

2. Політичні та правові фактори

Ці фактори дуже важливі для компаній через нестабільність соціально-економічного та політичного середовища, спричинену війнами останніх 5-6 років.

Тарифи, податкові системи, закони та політична стабільність мають значний вплив на компанії та їх макросередовище. Політична криза негативно впливає на економічний розвиток країни і може призвести до зниження підприємницької активності, що змушує підприємців та інвесторів бути уважними при вкладенні коштів. Також важливим макроекономічним фактором є асоціації споживачів і організації, які стежать за дотриманням стандартів компаніями і підприємцями. [3]

3. Соціально-демографічні та соціокультурні фактори. Також важливо враховувати групу соціокультурних та соціально-демографічних факторів, оскільки вони впливають на поведінку споживачів, споживчі традиції та цінності та, зрештою, на корпоративний попит та інші важливі фактори.

4. Науково-технічні фактори роблять істотний вплив на успіх підприємства і його конкурентоспроможність. Нові відкриття та інновації в галузі науки і техніки впливають на споживчий попит і поведінку, пов'язану з

пивом і слабоалкогольними напоями. У зв'язку з цим на підприємстві постійно ведеться робота по вдосконаленню технології виробництва і якості продукції, що випускається. Харчова промисловість загалом, особливо ринок алкогольних напоїв, швидко адаптується до потреб споживачів та тенденцій ринку.

Екологічні та природні фактори включають ціни на природні ресурси, норми викидів забруднюючих речовин, рівень фізичного середовища, надійність виробничих систем і безпеку соціального середовища, кількість і якість продукції, стан природного середовища і можливі негативні наслідки. Всі ці фактори впливають на норми і правила безпеки підприємства, пов'язані з навколишнім середовищем. Виробництво пива пов'язане з великою кількістю відходів, які необхідно утилізувати. 1. Одним з основних побічних продуктів виробництва є пивні дріжджі, відходи ПЕТ-упаковки та різні хімічні речовини, що використовуються компаніями у виробничому процесі.

У порівнянні з країнами ЄС, в Україні діють досить скромні стандарти і вимоги з переробки та захоронення відходів, але в останні роки ця проблема стає все більш актуальною, тому багато компаній створюють довгострокові систематичні програми з утилізації відходів виробництва відповідно до вимог часу і корпоративної соціальної відповідальності. Державний контроль за діяльністю корпорацій в області охорони навколишнього середовища також посилюється [31, с.27].

Корупція є серйозною проблемою в Україні і робить негативний вплив на економіку і бізнес-середовище. Високий рівень корупції може призвести до не конкурентоспроможності компаній, порушень законів і недотримання етичних норм.

Обмінний курс гривні є важливим макроекономічним фактором, що впливає на діяльність компаній. Різка зміна обмінного курсу гривні може призвести до значних збитків для компаній, особливо тих, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність.

Політичні та правові фактори, такі як нестабільність соціально-економічного та політичного середовища, можуть впливати на діяльність компаній шляхом зміни тарифів, податкових систем та інших законодавчих актів. Політична криза може призвести до зниження інвестиційної та підприємницької активності [31, с.27].

Науково-технічні фактори важливі для успішності підприємства та його конкурентоспроможності. Інновації в галузі науки та технологій дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у попиті та ринкових тенденціях, поліпшувати якість продукції та збільшувати ефективність виробництва[3, с. 27].

Усі ці фактори взаємодіють між собою та впливають на розвиток економіки та бізнесу в Україні. Підприємства повинні уважно аналізувати ці фактори та розробляти стратегії, які дозволять їм ефективно функціонувати в умовах складного макросередовища.

Таблиця 2.8

PEST-Аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь»

Група факторів	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ</i>								
Збільшення податку на алкогольну продукцію	2	3	3	2	2	4	2,8	0,19
Нестабільна політична ситуація в Україні	2	3	4	4	5	3	3,8	0,26
Підвищення мінімальної заробітної плати	1	2	3	1	3	3	2,4	0,08
Зменшення сприйняття корупції	1	2	4	3	2	3	2,8	0,10
<i>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Світова криза в зв'язку з пандемією	2	3	3	2	4	4	3,2	0,22
Знецінення гривні	2	3	4	2	3	4	3,2	0,22
Інфляція	2	4	4	4	2	1	3,0	0,21
Погіршення інвестиційної привабливості галузі	1	4	5	2	3	3	3,4	0,12
<i>СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Зменшення населення України	2	5	4	5	5	5	4,8	0,33

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	3	3	5	4	3	3	3,6	0,37
Збільшення рівня освіти населення	1	3	4	3	4	4	3,6	0,12
Високий рівень наслення за межою бідності	2	4	2	3	3	2	2,8	0,19
<i>ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Швидкий науково-технічний прогрес	2	4	3	5	5	4	4,2	0,29
Посилення контролю за екологічністю підприємств	2	4	3	2	4	3	3,2	0,22
Початок контролю переробки ПЕТф-тари	1	2	3	4	2	4	3,0	0,10
Поява технологій для збільшення енергоефективності	3	3	4	2	3	2	2,8	0,29

Тому варто відзначити, що найбільш впливовими факторами є нестабільна політична ситуація в країні, збільшення попиту на пиво і слабоалкогольну продукцію, значне скорочення чисельності населення України, стрімкий науково-технічний прогрес, поява технологій підвищення енергоефективності. Такі економічні фактори, як девальвація гривні, глобальна криза, викликана пандеміями та інфляцією, можуть негативно позначитися на платоспроможності споживачів, зміні попиту на більш необхідні товари і відтоку інвестицій з країни [26, с.29].

Підбиваючи підсумки, сформуємо результати PEST-аналізу ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 2.9

Результати PEST-аналізу ПрАТ «Оболонь»

ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВІ ФАКТОРИ		ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
1	2	3	4
Нестабільна політична ситуація в країні	0,26	Світова криза в зв'язку з пандемією	0,22
Збільшення податку на алкогольну продукцію	0,19	Знецінення гривні	0,22
Зменшення сприйняття корупції	0,1	Інфляція	0,21

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Підвищення мінімальної заробітної плати	0,08	Погіршення інвестиційної привабливості галузі	0,12
СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ		ЕКОЛОГІЧНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Збільшення попиту на пиво та слабоалкогольну продукцію	0,37	Швидкий науково-технічний прогрес	0,29
Зменшення населення України	0,33	Поява технологій для збільшення енергоефективності	0,29
Високий рівень населення за межами бідності	0,19	Посилення контролю за екологічністю підприємств	0,22
Збільшення рівня освіти населення	0,12	Початок контролю переробки ПЕТ-ф-тари	0,10

Нестабільна політична ситуація в країні може перешкоджати інвестиціям і розвитку підприємств, а також створювати невизначеність і ризику для підприємств. Зростаючий попит на пиво і слабоалкогольну продукцію може бути позитивним фактором для пивоварних заводів і виробників міцних спиртних напоїв, але створення конкуренції і значне скорочення постійної чисельності населення України можуть вплинути на споживчий ринок і зміна попиту на товари і послуги, включаючи пиво. Стрімкий науково-технічний прогрес і поява нових технологій підвищення енергоефективності допомагають підприємствам знижувати витрати і підвищувати конкурентоспроможність.

Економічні фактори, такі як девальвація гривні, світова криза, викликана пандемією, і інфляція, можуть негативно позначитися на платоспроможності споживачів. Це може призвести до зміни їхніх споживчих звичок та попиту на товари, включаючи алкогольні напої. Крім того, відтік інвестицій з країни може призвести до скорочення ресурсів для розвитку підприємств і галузей промисловості, в тому числі виробництва пива. У цих умовах компанії повинні бути готові до змін і шукати нові можливості для адаптації до складних економічних і соціальних умов [26, с.29].

Для діяльності організації важлива мікросередовище компанії, тобто середовище прямої дії, що складається з наступних суб'єктів:

- *Споживач;
- * Постачальник;
- *Конкурент;
- *Державна установа;
- * Фінансово-кредитні установи;
- * Інша контактна аудиторія.

Давайте проаналізуємо мікросередовище ПрАТ "Оболонь".

1. Споживачів пива можна розділити на категорії, і в Україні видно, що пиво споживають в основному чоловіки - 46,5% порівняно з 75,5% жінок. Найбільше пива споживають люди у віці 20-29 років-69,9%. Ми також виявили, що люди з вищими доходами (64,7%) частіше купували пиво, ніж люди з нижчими середніми доходами (54%). Відповідно до закону, пиво можуть вживати тільки люди старше 18 років, тому аналіз споживання пива проводиться спеціально серед цієї вікової групи. Цей фактор важливий для формування маркетингових стратегій і виробничих планів. [4]

2. Постачальники ПрАТ "Оболонь" практично повністю забезпечені ресурсами для виробництва. Вода подається з власного виритого джерела, розташованого в Оболоні, місто Київ. Ємність виготовляється на Рокитнівському скляному заводі. Солод виробляється на Славутському солодовенном заводі і солодовенной фабриці в Чемерівцях Хмельницької області. Хміль, основний інгредієнт для пивоваріння, поставляється різними компаніями з Німеччини, Чехії та Великобританії. Крім того, мікросередовище включає в себе таких посередників, як ТОВ "Торгово-транспортна компанія", ТОВ "АГРОСЕРВІС", ТД "Марс".

3. Більшість українських виробників конкурують на українському пивному ринку і пропонують понад 400 сортів пива. У трійку найбільших виробників пива входять АВ InBev, Carlsberg Ukraine та ПрАТ "Оболонь", які виробляють 90% пива, представленого на ринку. Серед дрібних конкурентів

ПАТ "Оболонь" конкурує з Alliance Efes і SABMiller, Alliance PPB і Oasis CIS, а також дрібними виробниками крафтових напоїв. ПрАТ "Оболонь" є лідером у виробництві безалкогольних напоїв, особливо мінеральної та газованої води. На українському ринку безалкогольних напоїв найбільшими виробниками є Coca-Cola Beverages Ukraine Limited з часткою 31,9%, ПрАТ "Оболонь" з 15,8% і PepsiCo з 18,4%. [10]

4. Аудиторія державних органів, фінансово-кредитних установ та інших контактів ПрАТ "Оболонь" включає місцевих жителів і споживачів, акціонерів, податкові служби, трудові колективи, муніципальні санітарно-епідеміологічні служби, ЗМІ, Державні установи.

Висновки до розділу 2

Можна зробити наступні висновки до розділу 2:

1. Аналіз галузі та міжнародного конкурентного середовища демонструє, що компанії повинні постійно адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку та посиленої конкуренції. Для успішного функціонування на міжнародному ринку необхідно враховувати глобальні економічні тенденції, регуляторні вимоги, а також інноваційні досягнення. Підприємства, що активно працюють на міжнародному рівні, повинні бути готові до інтенсивної конкуренції та швидко реагувати на виклики, використовуючи свої сильні сторони та унікальні ресурси для підтримання конкурентоспроможності.

2. ПрАТ «Оболонь» є одним з провідних виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, який також активно працює на міжнародних ринках. Компанія має значну історію та репутацію, що базується на високій якості продукції та інноваційних підходах у виробництві. Завдяки розгалуженій мережі дистрибуції та широкому асортименту продукції, ПрАТ «Оболонь» змогло закріпити свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

3. Аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку свідчить про його успішну конкурентну стратегію, яка базується на високій якості продукції, інноваційних рішеннях та ефективному управлінні ресурсами. Компанія активно розширює свою присутність на міжнародних ринках завдяки впровадженню нових технологій та адаптації до вимог різних країн. Конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» включають сильний бренд, високу репутацію, широкий асортимент продукції та здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Ці фактори дозволяють компанії успішно конкурувати з міжнародними виробниками та зберігати свої позиції на світовому ринку.

4. У 2023 році загальна виручка "Оболоні" зросла майже в 4 рази порівняно з 2022 роком, досягнувши 108 млрд грн, незважаючи на зростання цін та зниження виробництва і споживання пива в Україні. Рентабельність продукції знизилася з 62,3% у 2022 році до 55,8% у 2023 році, що може вказувати на зниження ефективності виробництва. Рентабельність діяльності та активів значно зросла, що свідчить про покращення контролю витрат, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу знизилася, ймовірно, через збільшення обсягу залучених зовнішніх джерел фінансування. Компанія продовжила тенденцію зростання чистого прибутку, який у 2023 році збільшився до 1 831 590 тисяч грн.

5. ПрАТ "Оболонь" є провідним виробником напоїв в Україні, демонструючи стабільні результати роботи та утримуючи сильні конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Завдяки великим обсягам виробництва та ефективному управлінню витратами, підприємство забезпечує стабільне зростання і високі фінансові показники, включаючи зростання рентабельності продукції та діяльності. Продукція "Оболонь" експортується в 70 країн світу, що підкреслює її високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку, де компанія займає 62% частки ринку в експорті пива з України.

6. Як ринковий лідер, "Оболонь" утримує свої позиції завдяки високій якості продукції, інноваційним підходам до виробництва та маркетингу, а також сильній торговельній марці. Постійне впровадження нових технологій та слідування світовим трендам дозволяють компанії пропонувати сучасні та якісні продукти, використовуючи артезіанську воду та екологічно чисті інгредієнти. Ефективна маркетингова стратегія та потужна брендова політика допомагають "Оболонь" залишатися впізнаваною та популярною торговою маркою як на українському, так і на міжнародному ринках.

7. Завдяки високій якості продукції, інноваціям та ефективним маркетинговим стратегіям, ПрАТ "Оболонь" демонструє високі результати роботи, зберігаючи лідерські позиції на ринку напоїв та успішно конкуруючи на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Програма діяльності підприємства щодо формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку

У сучасній теорії маркетингу поняття конкурентного середовища має велике значення і складається з різних ринкових сил і факторів, які впливають на діяльність підприємства в процесі конкуренції. Тип конкуренції, структура ринку і його регулювання визначають конкурентне середовище компанії. Цей процес протікає в ринковому просторі і являє собою взаємодію різних учасників[3, с. 88].

Конкурентне середовище не можна розглядати абстрактно, не беручи до уваги економічний простір і територіальні межі функцій компанії. Тому методологічно важливо виявити не тільки загальні принципи формування конкурентного середовища компанії, а й особливості формування ринку, тенденції розвитку і просторової організації. Конкурентне середовище формується з різних суб'єктів і факторів, які впливають на компанію ззовні і впливають на розвиток і підтримку необхідних умов для функціонування компанії. Конкурентне середовище включає як можливості, так і загрози діяльності компанії, які називаються динамікою та зв'язуючими силами, які впливають на організацію.

Вони включають фактори навколишнього середовища і можуть бути розділені на 3 рівні: внутрішнє, зовнішнє мікросередовище та зовнішнє макрооточення. Внутрішні фактори, або внутрішні змінні, є результатом управлінських рішень і ситуаційних факторів всередині організації, які вимагають уваги керівництва: це цілі, завдання, структури, технології і люди. Цілі та завдання організації-це бажані результати, яких намагається досягти конкретна держава чи організація.

Процес розробки цілей є потужним механізмом координації діяльності організації. Цілі можуть змінюватися. Наприклад, компанія ставить перед собою мету збільшити прибуток. Для цього необхідно сформулювати конкретні цілі і завдання в галузі, такі як частка ринку, розробка нових продуктів, якість обслуговування, навчання персоналу і менеджерів, соціальна відповідальність і т.д. як уже згадувалося вище, цілі і завдання організації формуються на основі стратегії компанії, яка є основною рушійною силою розвитку організації. Крім того, умови зовнішнього середовища можуть змінювати основні та другорядні характеристики стратегії, оскільки стратегія не завжди є постійною величиною, яка може змінювати як конкретні завдання, так і цілі організації[4, с. 55].

У той же час структура організації являє собою логічний взаємозв'язок між рівнем управління і функціональними галузями (наприклад, такими галузями, як виробництво, менеджмент, маркетинг, фінансування і т.д.). Вона побудована таким чином, що дозволяє найбільш ефективно досягати поставленої мети. Організаційна структура може поєднувати в собі всі попередні елементи, ґрунтуючись на принципах товарності, ринку, географії, функціональності і змішування.

В сучасних умовах людські ресурси є нерозривним зв'язком з існуванням і розвитком організації або її підрозділу. На рівні комп'ютеризації та механізації деякі завдання можна вирішувати без безпосередньої участі людини, але саме персонал має здатність розробляти бізнес-процеси і, отже, всю організацію в цілому.

Для організації важливі такі характеристики людських ресурсів, як рівень кваліфікації, модель поведінки окремих осіб, модель поведінки людей в групі, характер поведінки керівників, функції менеджерів. Всі внутрішні змінні тісно взаємопов'язані. У сукупності вони розглядаються як соціально-технічні підсистеми, зміни в одній з яких в тій чи іншій мірі впливають на всі інші.

Однак вдосконалення однієї змінної, такої як технологія, не обов'язково призводить до підвищення продуктивності, якщо ці зміни негативно впливають на іншу змінну, таку як люди. Зовнішнє середовище - це сукупність суб'єктів і сил, що діють за межами організації, сил, які впливають на розвиток і підтримку взаємовигідних відносин з різними елементами суспільства. Зовнішнє середовище включає в себе мікро - і макросередовища. Мікросередовище-це фактор, який тісно пов'язаний з компаніями та впливає на них, наприклад, посередники, постачальники, конкуренти, споживачі та контакти. Макросередовище включає в себе зовнішні чинники, які впливають на мікросередовище в глобальному сенсі: демографію, економіку, природокористування, технології, політологію, соціокультурне середовище. Зовнішнє середовище включає як можливості, так і загрози для діяльності компанії. Тому необхідно постійно відстежувати і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і намагатися впливати на них. Важливо відзначити, що внутрішнє середовище обов'язково реагує на зміни у зовнішньому середовищі[8, с. 102].

Бенчмаркінг в конкурентному середовищі для того, щоб визначити механізм взаємодії різних структурних елементів інформаційної системи, необхідно розглядати кожен елемент середовища окремо.:

1. Посередники-це компанії, які допомагають просувати, продавати та розподіляти товари. Це дистриб'ютори, фінансові посередники, склади, транспортні компанії та агенти маркетингової служби.

2. Постачальники-забезпечують компанію матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг. Організація постачання може мати значний вплив на невдачі в роботі та досягнення.

3. Конкуренти-компаніям необхідно знати свої цінові можливості, перспективи розвитку, технології та виробничі плани. Вивчення конкурентів дає стратегічну перевагу в позиціонуванні продукту на ринку.

4. Споживачі-організація працює на шести споживчих ринках: споживачі, виробники, посередники, організації, Державні установи та міжнародний. Кожен тип ринку має свої особливості, які необхідно вивчити.

5. Контактна аудиторія - будь-яка група людей, які виявляють реальний або потенційний інтерес до діяльності компанії, від якої залежить досягнення цілей компанії. Це фінансове співтовариство, Засоби масової інформації, Державні установи, громадські організації та широка громадськість.

Елементи макросередовища[12]:

1. Демографічне середовище-необхідно вивчити вік, гендерну приналежність, віковий склад сім'ї, рівень доходів населення і т. д.

2. Економічне середовище-циклічність розвитку, рівень платоспроможного попиту, економічні фактори створюють загальні умови для функціонування компанії.

3. Природне середовище-кліматичні та географічні особливості, нестача сировини, подорожчання виробництва енергії, забруднення навколишнього середовища.

4. Науково - технічне середовище-це сила, яка сприяє створенню нових технологій, завдяки яким народжуються нові продукти. Це включає прискорення наукових досліджень та збільшення витрат на дослідження.

5. Політичне середовище-це сукупність законів, державних установ і структур, які впливають на діяльність компанії.

6. Соціокультурне середовище-соціальні інститути та інші сили, які сприяють формуванню культурних цінностей, переваг і т. д.

Кожен елемент внутрішнього і зовнішнього середовища володіє "резервом змін" для підтримки рушійної сили. Очевидно, що резерви в основному полягають у взаємодії цих сил. Багато компаній розглядають навколишнє середовище як неконтрольований елемент, який потрібно адаптувати, пасивно розпізнавати, аналізувати та розробляти стратегії уникнення екологічних загроз та використання вигідних можливостей. Але інші компанії піклуються про навколишнє середовище - це головний резерв і

головна мета бенчмарка. Замість того, щоб просто спостерігати та пристосовуватися, нам потрібно вживати позитивних дій, щоб впливати на навколишнє середовище. Вищезазначена взаємодія екологічних сил може розвиватися як за рахунок збільшення потенціалу внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, так і за рахунок ослаблення стримування. У той же час слід зазначити, що на різних етапах в різних умовах одна і та ж сила може виступати як в якості рушійної, так і в якості сполучної сили. Головне-правильно визначити вектор цих сил. Крім того, до факторів змін можна віднести швидкість зміни навколишнього середовища, складність факторів і їх кількість, різноманітність, мобільність факторів, визначеність навколишнього середовища і різну інформацію про неї. Таким чином, можна зробити висновок, що місце бенчмарків в конкурентному середовищі підприємства залежить від сили впливу різних елементів внутрішнього і зовнішнього середовища, оскільки концепція інформації лежить в основі принципів стратегії. Враховуючи, що метою бенчмарка є прогнозування ймовірності успіху діяльності підприємства або іншого бізнес-процесу на основі маркетингових досліджень, слід зазначити, що в порівнянні з конкурентним аналізом бенчмарк є більш докладним, формалізованим і методичним інструментом.[1, с. 78].

Основна перевага бенчмарків як інструменту ринкової діяльності іноземних компаній полягає в тому, що при вивченні і впровадженні на підприємстві кращих методів і технологій інших компаній і галузей, які не є власними, виробничі та маркетингові функції стають найбільш керованими. Однак, щоб скористатися максимальними перевагами цього інструменту, вам потрібно орієнтуватися на певний рівень ділового середовища вашої організації.

Щоб ефективно працювати в конкурентному середовищі, компанія повинна розробити оптимальну конкурентну стратегію. У сучасній ситуації глобалізації одна компанія може конкурувати на різних ринках і в багатьох частинах світу. Інша може спеціалізуватися тільки на певному сегменті ринку,

який різниться в залежності від географії, віку і доходу споживача. У сучасних ринкових відносинах процес управління конкурентними перевагами та досягнення позитивних результатів змусив багато компаній приділяти менше часу та уваги конкурентам, клієнтам та сегментам ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що бенчмарк вказує на основні характеристики маркетингової стратегії в конкурентній діяльності іноземних компаній. У конкурентному середовищі сучасних міжнародних відносин порівняння показників ефективності компаній з показниками ефективності лідерів галузі - так званими бенчмарками - дозволяє оцінити реалізацію стратегій управління маркетингом і визначити області, в яких можна домогтися поліпшень. Нестандартний підхід до реалізації дій і процесів в провідних компаніях галузі, так звані передові технології, встановлює і перевершує той рівень, якого повинна досягти компанія.

Однак, оскільки ситуація і методи роботи кожного підприємства унікальні, в ході бенчмаркового процесу копіювання кращих практик, особливо тих, які діють в інших галузях, саме інформаційна система бенчмарка стає важливим елементом адаптації компанії до нових умов конкурентного середовища з урахуванням сучасний рівень комп'ютеризації. Передові технології вимагають не тільки доопрацювання та адаптації до конкретної ситуації компанії, але і подальшого вдосконалення в міру їх впровадження.

Отже, запозичення досвіду має бути творчо перероблено з урахуванням змін в інформації, що зберігається в електронних базах даних. Багато зарубіжних компаній використовують порівняння показників і референсних індикаторів. Опитування керівників у 15 країнах показало, що понад 85% використовували контрольні показники для визначення ефективності своїх бізнес-процесів.

Боротьба за досягнення контрольних показників полягає в переосмисленні бізнес-процесів, загального контролю якості (TQM) та інших методів постійного вдосконалення, а також в пошуку, впровадженні та вдосконаленні кращих технологій. Загальний контроль якості означає постійне

вдосконалення бізнес-процесів, досягнення 100% - ної якості виконання кожного завдання і забезпечення того, щоб співробітники на всіх рівнях і у відділах боролися за якість, застосовували колективну організацію роботи, досягали контрольних показників і відповідали очікуванням клієнтів. Як правило, інтерес до tqm виникає через проблеми з якістю та задоволеністю клієнтів, а також посилення конкуренції. Більше 95% промислових підприємств і 70% підприємств сфери послуг використовують загальні програми контролю якості. 55% компаній у США та 70% компаній у Японії використовують дані про підвищення якості принаймні раз на місяць для оцінки загальної ефективності компанії. З 500 найбільших компаній США 93% впровадили різні програми TQM з 1992 року. Саме TQM забезпечив глобальний успіх японських компаній, і TQM японських компаній, хоча і дуже складний для впровадження в цих країнах, може служити свого роду еталоном, тобто еталоном американських і європейських компаній. Відомо, що центральною концепцією японського менеджменту є концепція "Кайдзен", яка має на увазі постійне поліпшення відносин між людьми, а також процесу виробництва і продажів. TQM та програми безперервного вдосконалення для різних компаній знижують виробничі витрати, прискорюють виведення нових продуктів на ринок, підвищують якість продукції та рівень обслуговування, а також задовольняють споживчий попит[7, с. 69].

Таким чином, контрольні показники є кращими показниками ефективності для компаній, які допомагають розробляти стратегії підвищення якості товарів і послуг. Цей процес набуває постійного характеру і повністю відповідає вимогам сучасного етапу розвитку міжнародних економічних відносин і науково-технічного прогресу.

Німці, попри певну схожість з українцями, мають вищу платоспроможність завдяки меншій кількості криз, що впливає на їхні вимоги до якості продукції. Тому нове органічне пиво з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята буде до смаку німцям. Усі напрями важливі при здійсненні експортної діяльності, проте зараз найбільш актуальним є підвищення

конкурентоспроможності порівняно з місцевими виробниками та адаптація продукції до потреб німецького ринку. Отже, пропонується розробка нового виду продукції, орієнтованого на німецьких споживачів, та його експорт на умовах поставки DAP згідно з Incoterms 2020 у мережу магазинів «Lidl Stiftung & Co». Вибір цього дистриб'ютора зумовлений популярністю мережі та невеликою націнкою на товари.

Таблиця 3.1

Характеристики нового продукту

Характеристика	Значення
Вид продукції	Органічне світле пиво з добавками
Вид добавки	Чорна смородина та м'ята
Вміст алкоголю	4,5%
Вид тари	Скляна пляшка з коричневого скла
Об'єм пляшки, л	0,5
Якість	Відповідно до міжнародного стандарту ISO 22 000:2018

Джерело: Розраховано автором

Цей напій буде орієнтований на шанувальників органічного пива, а нотки чорної смородини та м'яти додадуть йому більш вишуканий та цікавий смак. Таке оригінальне поєднання має привернути увагу споживачів. Міцність напою залишиться стандартною, тобто 4,5%. Оскільки це новий продукт, пропонується виробництво та реалізація невеликої партії обсягом 6 тис. дал, або 120 тис. пляшок.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята ПрАТ «Оболонь»

Обґрунтування доцільності впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята ПрАТ «Оболонь»:

1. Зростаючий попит на органічні продукти

У всьому світі спостерігається стійке зростання попиту на органічні продукти, включаючи напої. Споживачі все частіше надають перевагу

натуральним і екологічно чистим продуктам, що сприяє зростанню ринку органічного пива. Запропоноване органічне пиво з чорної смородини та м'яти відповідає цим тенденціям, надаючи унікальний і натуральний продукт, який приверне увагу споживачів.

2. Інноваційність і унікальність продукту

Комбінація чорної смородини та м'яти є досить унікальною на ринку пива, що виділяє продукт серед конкурентів. Такий смак поєднує в собі освіжаючі та фруктові нотки, що робить його привабливим для споживачів, які шукають нові і незвичні відчуття від пива. Це може стати конкурентною перевагою на міжнародному ринку.

3. Підвищення іміджу бренду

Виведення на ринок інноваційного органічного пива зміцнить імідж ПрАТ «Оболонь» як компанії, що слідує світовим трендам і інвестує в якість і нові розробки. Це сприятиме зміцненню бренду на міжнародній арені і підвищенню довіри з боку споживачів.

4. Розширення ринків збуту

Експорт органічного пива з екзотичним смаком відкриває можливості для виходу на нові ринки збуту, особливо в країнах Європи, Північної Америки і Азії, де попит на органічні продукти є особливо високим. Це сприятиме диверсифікації ризиків і збільшенню обсягів продажів.

5. Підтримка стійкого розвитку

Виробництво органічного пива відповідає концепції стійкого розвитку, яка стає все більш важливою для сучасних компаній. Органічне виробництво зменшує негативний вплив на довкілля, що може залучити екологічно свідомих споживачів і інвесторів.

6. Позитивний вплив на місцеву економіку

Виробництво органічного пива з використанням місцевих інгредієнтів, таких як чорна смородина і м'ята, сприятиме підтримці місцевих фермерів і розвитку аграрного сектору. Це створить додаткові робочі місця і сприятиме економічному зростанню в регіоні.

Експорт пива до Німеччини вимагає підготовки та оформлення ряду документів, що забезпечують легальність та відповідність продукції всім вимогам країни-імпортера. Основними документами, які потрібно підготувати, є:

1. Контракт на поставку: Документ, що містить всі умови угоди між експортером та імпортером, включаючи ціну, обсяги, умови доставки та оплати.

2. Комерційний рахунок (інвойс): Включає інформацію про відправника, одержувача, опис товару, кількість, ціну, умови поставки та загальну суму до оплати.

3. Пакувальний лист (пакувальний перелік): Документ, що містить детальну інформацію про упаковку товару, вагу, кількість місць та їхній вміст.

4. Сертифікат походження: Підтверджує країну походження товару. Видається Торгово-промисловою палатою або іншими уповноваженими органами.

5. Санітарний та фітосанітарний сертифікат: Підтверджує, що товар відповідає санітарним і фітосанітарним вимогам країни-імпортера. Видається компетентними органами країни-експортера.

6. Сертифікат відповідності якості: Підтверджує, що товар відповідає встановленим стандартам якості. Видається акредитованими лабораторіями або органами сертифікації. Сертифікат якості EUR Ціна – 5500 грн.

7. Сертифікат аналізу: Документ, що містить результати лабораторних досліджень, підтверджуючи склад та безпечність пива.

8. Ліцензія на експорт алкоголю: В деяких випадках може знадобитися ліцензія на експорт алкогольної продукції, видана відповідними державними органами.

9. Митна декларація: Документ, що подається до митних органів для оформлення експорту. Містить інформацію про товар, його вартість, країну призначення та інші необхідні дані.

10. Транспортні документи: Включають коносамент (морська накладна), авіаційний вантажний маніфест, залізничну накладну або автомобільну накладну (CMR), в залежності від виду транспорту.

11. Експортна декларація (EX1): Оформляється при вивезенні товарів з митної території Європейського Союзу.

12. Дозвільні документи для алкоголю: У Німеччині необхідно забезпечити відповідність місцевим вимогам щодо обігу алкоголю, включаючи відповідні дозвільні документи.

Ці документи забезпечують легальний та безперебійний процес експорту пива до Німеччини, відповідність продукції всім вимогам і стандартам, а також захист інтересів обох сторін угоди.

Для успішного експорту органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти ПрАТ «Оболонь» необхідно забезпечити відповідність продукції всім вимогам і стандартам країн-імпортерів, належним чином оформити документи і організувати логістику.

Планується випуск експериментальної партії обсягом 6 тис. дал для експорту до Німеччини. Збільшення виробництва планується здійснити на існуючому обладнанні за рахунок підвищення коефіцієнта його використання. Виробнича потужність потокової лінії становить 240 дал на день, що дозволяє виготовити необхідну партію менш ніж за місяць. Для виробництва було звільнено одну з виробничих ліній, яка зазвичай виробляє «Оболонь світле». На його виробництво задіяні 20 потокових ліній з коефіцієнтом використання потужності 0,85.

Добове виробництво пива «Оболонь світле» на одній потоковій лінії становить: $240 \cdot 0,85 = 204$ дал. Отже, потрібно розподілити цей обсяг між іншими 19 виробничими лініями, тобто збільшити виробництво на кожній лінії на 10,74 дал ($204/19$). Відтак, добове виробництво пива «Оболонь світле» на одній потоковій лінії після початку впровадження проєкту складатиме $204 + 10,74 = 214,74$ дал, а коефіцієнт використання потужності буде $214,74/240 =$

0,894. Таким чином, виробничі потужності дозволяють реалізувати захід без закупівлі нового обладнання.

На виробництво органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти піде менше одного місяця, а саме 30 днів, з добовою потужністю 200 дал (6 000/30) та коефіцієнтом використання потужності $200/240 = 0,833$.

Виходячи з цього, складемо виробничу програму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Виробнича програма виробництва органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти

Добова потужність, дал	Коефіцієнт використання потужності	Плановий час роботи, дні	Обсяг виробництва, тис дал	
			дал	Пляшки, ємністю 0,5 л
240	0,8	25	6000	1200

Джерело: Розраховано автором

Для визначення ж обсягу продукції у вартісному вираженні слід зробити калькуляцію витрат.

Сировина та матеріали, а також їх норма виробництва на 1 дал пива наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Сировина та матеріали

Елементи витрат	Один. виміру	Кількість витрат на 1 дал	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Ячмінь	кг	3,000	5,5	16,50
Вода	л	17,05	2,6	44,33
Хміль	кг	0,05	270	13,5
Дріжджі	кг	0,0053	97	0,51
Екстракт чорної смородини	л	0,03	260	7,8
Екстракт м'яти		0,01	40	0,4
Тара	шт.	20	7,32	146,4
Етикетка	шт.	10	1	10
Разом				239,44

Джерело: Розраховано автором

Оскільки ПрАТ «Оболонь» спеціалізується на виробництві солоду, до сировини для виробництва пива входять ячмінь і вода, які використовуються для виготовлення солоду.

Транспортно-заготівельні витрати дорівнюють 7% від вартості сировини: $(239,44 - 10 - 146,4) * 0,07 = 5,81$ грн.

Отже, стаття сировина та матеріали становить $239,44 + 5,81 = 245,25$ грн.

Розрахунок статті паливо й енергія на технологічні цілі наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Паливо й енергія на технологічні цілі

Елементи витрат	Один. виміру	Кількість витрат на 1 дал	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Електроенергія	кВт-год	20	4,32	86,4
Паливо	т	0,75	48,44	36,33
Разом				122,73

Джерело: Розраховано автором

Від виробництва солоду залишається велика частина шротини, яку в подальшому використовують як корм для тварин. Її вихід близько 15% від кількості ячменю, тобто 0,47 кг з виробництва 1 дал пива ($3,125\text{кг} * 0,15$). А її ринкова ціна становить 1,7 грн. за 1 кг, тобто з виробництва 1 дал пива ми отримаємо: $0,47 * 1,7 = 0,79$ грн.

Знайдемо основну заробітну плату робітників, які працюють за погодинною системою оплати при виробництві пива за умови роботи 15 потокових ліній з добовою потужністю 240 дал.

Дані для розрахунку наведені у таблиці 3.5. Основна заробітна плата у наскрізних професій:

$$(50,7 * 6 + 50,7 * 12 + 50,70 * 4 + 50,7 * 10 + 50,7 * 4 + 50,7 * 4) * 8 = 304,2 + 608,4 + 202,8 + 507 + 202,8 + 202,8) * 8 = 2028 * 8 = 16\,224 \text{ тис.грн}$$

Основна заробітна плата у наскрізних професій на одній лінії:

$$16\,224 / 19 = 853,89 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.5

Виробничо-промисловий персонал потокових ліній

Професія	Кількість робітників на зміну	Тарифний розряд	Годинна тарифна ставка, грн.	Тривалість зміни, год.
1	2	3	4	5
Оператор виробничих ліній	6	3	50,70	8
Укладальник пива	12	3	50,70	8
Приймальник-здавальник продукції	4	3	50,70	8
Укладальник-пакувальник	10	3	50,70	8
Електрик	4	3	50,70	8
Механік	4	3	50,70	8
Робітники на лінії				
Майстер-пивовар	1	5	66,53	8
Укладальник продукції	1	3	50,80	8

Джерело: Розраховано автором

Основна заробітна плата робітників на лінії:

$$(66,53 * 1 + 50,8 * 1) * 8 = 938,64 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата по підприємству за 1 день:

$$853,89 + 938,64 = 1\,792,53 \text{ грн.}$$

Основна заробітна плата по підприємству за 25 днів:

$$1\,792,53 * 25 = 44\,813,25 \text{ грн.}$$

Розцінка на 1 дал продукції по підприємству:

$$44\,813,25 / 6000 = 7,46 \text{ грн./дал.}$$

Додаткова заробітна плата становить 50% до основної заробітної плати, тобто: $7,46 * 0,7 = 5,22$ грн. Таким чином, фонд заробітної плати: $7,46 + 5,22 = 12,68$ грн. Єдиний соціальний внесок становить 22% від фонду заробітної плати, тобто: $12,68 * 0,22 = 2,79$ грн.

Згідно даних підприємства витрати на утримання та експлуатацію устаткування становлять 7,4 грн. на 1 дал. Загально виробничі витрати становлять 40% від основної заробітної плати, тобто: $7,46 * 0,4 = 2,98$ грн.

Виробнича собівартість становить:

$$245,25 + 122,73 - 0,79 + 7,46 + 5,22 + 2,79 + 7,4 + 2,98 = 393,04 \text{ грн.}$$

Адміністративні витрати становлять 15% від виробничої собівартості, тобто: $393,04 * 0,15 = 58,95$ грн. Витрати на збут становлять 10% (без урахування витрат на здійснення експортної діяльності), тобто $393,04 * 0,1 = 39,30$ грн. Отже, повна собівартість становить:

$$393,04 + 58,95 + 39,3 = 491,29 \text{ грн.}$$

Розраховані дані заносимо у таблицю 3.6 та розраховуємо калькуляцію витрат на літрову пляшку та партію у 6 тисяч дал.

Таблиця 3.6

Калькуляція витрат органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти до експортної діяльності

Статті витрат	Вартість 1 дал пива, грн.
Сировина та матеріали	245,25
Паливо й енергія на технологічні цілі	122,73
Зворотні відходи (вираховуються)	0,79
Основна заробітна плата	7,46
Додаткова заробітна плата	5,22
Відрахування на соціальне страхування	2,79
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	7,4
Загальновиробничі витрати	2,98
Виробнича собівартість	393,04
Адміністративні витрати	58,95
Витрати на збут	39,3
Повні витрати	491,29

Джерело: Розраховано автором

Отже, виробнича собівартість 1 дал органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти буде становити 393,04 грн., а повні витрати до здійснення експортної діяльності – 491,29 грн., тоді виробнича собівартість партії у 6 тис. дал буде становити $393,04 * 6\ 000 = 2\ 358,4$ тис. грн., а повні витрати – $491,29 * 6\ 000 = 2\ 947,74$ тис. грн. Причому очікувана рентабельність

має становити 20% від виробничих витрат, отже, ціна за 1 дал без податків буде становити:

$$491,29 * 1,2 = 589,55 \text{ грн.}$$

$$\text{Ціна за 1 пляшку: } 589,55 / 20 = 29,48 \text{ грн.}$$

$$\text{Ціна за партію у 6 тис. дал: } 589,55 * 6\,000 = 3\,537,30 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки новий продукт був виготовлений спеціально для реалізації у Франкфурт, то уся партія у 6 тис. дал або 120 тис. пляшок піде на експорт.

При експорті за умовою DAP продавець зобов'язаний: виконати експортне митне оформлення і доставити товар до узгодженого пункту призначення.

Таким чином, контрактна вартість складається з ціни EXW, оплати навантажувальних робіт, вартості внутрішніх перевезень та вартості експортних митних платежів.

Ціна EXW – це вартість продукції, при чому експортна продукція звільняється від податку на додану вартість та акцизу.

При розрахунку витрат на експорт будемо переводити показники у євро при курсі НБУ 1 євро = 38,62 грн. станом на 10 грудня 2023 року.

$$\text{Так, повні витрати партії до експорту будуть становити: } 2\,947\,740 / 38,62 = 76\,347.63 \text{ євро}$$

Ціна ж на партію органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти (ціна EXW) буде становити: $3\,537\,300 / 38,62 = 91\,598.76$ євро

Для розрахунку ціни навантажувальних робіт та визначення кількості автомобілів для перевезення треба знати масу брутто, яка складається з маси продукції та її тари. 1 л пива становить близько 1 кг, а маса скляної пляшки близько 0,3 кг. Звідси маса брутто:

$$60\,000 + 0.3 * 120\,000 = 60\,000 + 36\,000 = 96\,000 \text{ кг або } 96 \text{ т.}$$

Вартість навантаження 1 т становить 96 грн., тобто ціна навантаження партії буде коштувати $96 * 96 = 9\,216$ грн. або $9\,216 / 38,62 = 238.63$ євро $9\,216 / 38,62 = 238.63$ євро

Для транспортування органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти необхідно 3 вантажівки з вантажопідйомністю 40 т. Вартість транспортування коштує 44 грн./км, а відстань між фізичною адресою ПрАТ «Оболонь» та у місце призначення Франкфурт(Німеччина) становить 1552 км. Звідси, вартість транспортування становить:

$$1552 \times 44 \times 3 = 204\,864 \text{ грн. або } 204\,864 / 38,62 = 5\,305.23 \text{ євро}$$

Відповідно до Податкового кодексу України при експорті продукції визначаються нульові ставки на сплату ПДВ, мита та акцизу [40].

Сертифікат відповідності EUR – 5500 грн

Сертифікат EUR – видається, при правильній подачі документів, митницею безкоштовно.

Повні витрати на виробництво та реалізацію пива у Франкфурт(Німеччина) становлять:

$$2\,947\,740 + 214\,080 = 3\,161\,820 \text{ грн. або } 76\,347\,63 + 5\,543\,86 = 81\,891.49 \text{ євро}$$

Звідси контрактна вартість DAP: $3\,537,300 + 214\,080 = 3\,751\,380$ грн. або $91\,598.76 + 5\,543.86 = 97\,142.62$ євро, а ціна 1 пляшки органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти для німецького дистриб'ютора буде становити $97\,142.62 / 120\,000 = 0.81$ євро

Прибуток же від експортної діяльності буде становити:

$$97\,142.62 - 81\,891.49 = 15\,251.13 \text{ євро або } 15\,251.13 \times 38.62 = 589\,451.55 \text{ грн.}$$

Підведемо підсумки від здійснення експорту 6 тис. дал чи 120 тис. пляшок органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти до Німеччини у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати та результати від здійснення експортної діяльності

Назва показників	Вартість у євро	Вартість у грн.
Повні витрати продукції до експорту	220 808,95	8527642
Ціна EXW	91 598,76	3 537 300
Вартість навантаження	238,63	9 216
Вартість доставки трьома авто транспортами	5 305,23	204 864
Повні витрати на виробництво та експорт продукції	220 931,08	8532358,4
Контракта вартість DAP	97 142,62	3 751 380
Прибуток	15 251,13	589 451,55

Джерело: Розраховано автором

Отже, експорт 6 тис. дал або 120 тис. пляшок органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти у Німеччину дозволить збільшити прибуток підприємства на 15 251,13 євро або 589 451,55 грн.

Розглянемо вплив заходу на ефективність експортної діяльності, шляхом визначення таких показників як: частка експорту, темп зміни поставок на експорт, економічна ефективність експорту нової продукції.

Частка експорту за базовий період:

$$(52\,832 / 2550) * 100\% = 2,07\%.$$

Частка експорту за плановий період:

$$(52\,838 / 2556) * 100\% = 2.06\%.$$

Ріст частки експорту:

$$4,622 - 4,615 = 0,007\%.$$

Темп зміни поставок на експорт:

$$2556 / 2550 = 1,0023.$$

Економічна ефективність експорту нової продукції: $(589\,451,55 / 3\,161\,820) * 100\% = 18,64\%$.

Зведемо розраховані показники ефективності у таблицю 3.8

Таблиця 3.8

Показники ефективності

Показники ефективності	Значення показника		
	1	2	
Частка експорту,%	Базовий рік	Проектний рік	Темп росту
	2,07	2,4	0,33
Темп зміни поставок на експорт	1,0023		

Продовження табл. 3.8

1	2
Економічна ефективність експорту нової продукції, %	18,64

Джерело: Розраховано автором

Отже, показники ефективності показали сприятливий вплив проєкту на експортну діяльність, саме тому він рекомендований до реалізації. Розглянемо загальний вплив проєкту на діяльність ПрАТ «Оболонь» від здійснення експорту пляшок органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти у Німеччину (табл. 3.9).

Отже, експортна діяльність позитивно вплинула на діяльність підприємства, піднявши дохід на 0,41% або 3 751 тис. грн., а прибуток від операційної діяльності на 0,05% або 982,5 тис. грн., чистий же прибуток збільшився на 0,04% або 589,4 тис. грн. При чому, адміністративні витрати залишились незмінними у зв'язку з тим, що склад керівного персоналу не був змінений зі збільшенням виробництва.

Обсяг виробленої продукції становить = 240 добова потужність дал * 259 днів робочих заводу в році * 0,85 = 52 832 тис.дал

Обсяг експортованої продукції = 3000 дал * 0,85 = 2 550 дал.

Таблиця 3.9

Вплив заходу на діяльність ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Вартість, тис. грн.		Відхилення	
		Базовий рік	Після впровадження проєкту	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Обсяг виробленої продукції	тис. дал	52 832	52 838	6	17,6
2. Обсяг експортованої продукції	тис. дал	2 550	2556	6	0,23
3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	10763029	11 352 429	589 400	5,47
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7 398 205	7 400 563,4	2 358,4	0,31
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	458 709	458 709	-	-
6. Витрати на збут	тис. грн.	670 728	673 086	2 358	0,36

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	8527642	8532358,4	4716,4	13,3
8. Валовий прибуток	тис. грн.	2235387	2236190,26	803,26	0,03
9. Інші операційні доходи	тис. грн.	11 209	11 209	-	-
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	0	0	-	-
11. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	4760878	5350278	589 400	0,02
12. Чистий фінансовий результат	тис. грн.	1 835 900	2 319 208	483 308	0,04
13. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	79	80,23	1.23	1.53
14. Рентабельність продукції	%	0,24	0,31	0,07	22,58
15. Рентабельність діяльності	%	17,01	17,02	0,01	0,06
16. Частка експорту	%	2,07	2,06	0,1	0,48
17. Економічна ефективність експорту нової продукції, %	%	-	18,64	-	-
18. Темп зміни поставок на експорт			1,0017	-	-

Джерело: Розраховано автором

Крім того, ми бачимо ріст рентабельності продукції, хоч і не значний, вона зросла на 0,07% і становить 0,31%, рентабельність діяльності також зросла, але на 0,01% і становить 17,02%.

Впровадження нового продукту, такого як органічне пиво з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти, має потенціал значно вплинути на показники роботи ПрАТ "Оболонь". Ось аналіз впливу на ключові показники компанії, виходячи з отриманого прибутку від експортної діяльності.

Очікуваний прибуток від експорту пива до Німеччини складе 589,4 тис. грн. Цей показник безпосередньо підвищить загальний прибуток компанії. Збільшення прибутку матиме позитивний вплив на фінансові результати та зможе бути використане для подальшого розвитку та інновацій.

Експорт до Німеччини означає вихід на новий ринок. Це підвищить міжнародну присутність бренду "Оболонь" та розширить базу клієнтів. Успішний запуск продукту на іноземному ринку може відкрити додаткові можливості для експорту в інші країни.

Запуск нового продукту додає різноманіття до портфоліо продукції компанії. Це може допомогти залучити нових споживачів, які шукають унікальні та екзотичні смаки, а також підвищити задоволеність існуючих клієнтів.

Інвестування в розробку та виробництво органічного пива з екзотичним смаком свідчить про інноваційний підхід компанії та її здатність реагувати на нові тенденції на ринку. Це може покращити імідж компанії та її конкурентоспроможність.

Оскільки експортна продукція звільняється від податку на додану вартість та акцизу, компанія може зекономити на податкових витратах, що позитивно вплине на її фінансові результати.

Зростання попиту на новий продукт може спричинити необхідність збільшення обсягів виробництва. Це може привести до ефекту масштабу, знижуючи середні витрати на одиницю продукції та підвищуючи ефективність виробництва.

Для реалізації проекту можуть знадобитися додаткові інвестиції в обладнання, маркетинг та логістику. Успішний експортний проект може сприяти притоку нових інвестицій та залученню додаткового капіталу для розвитку компанії.

Прибуток від експорту збільшить показники чистого прибутку та рентабельності активів компанії. Це підвищить загальну фінансову стабільність та інвестиційну привабливість ПрАТ "Оболонь".

Таким чином, впровадження органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти має потенціал значно покращити фінансові та операційні показники ПрАТ "Оболонь", забезпечуючи зростання прибутковості, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності компанії.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята ПрАТ «Оболонь»

Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята ПрАТ «Оболонь» потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, ефективну організацію виробничих процесів, маркетинг та логістику. Важливо розпочати з проведення ринкових досліджень для визначення потенційних експортних ринків та аналізу конкурентного середовища. Це допоможе ідентифікувати цільові ринки, на яких органічне пиво з унікальним смаком матиме найбільший попит.

Наступним кроком є розробка детального бізнес-плану, що включатиме фінансовий аналіз, прогнозовані обсяги продажів та планування ресурсів. Керівництво компанії має забезпечити необхідні інвестиції в модернізацію виробничих потужностей та закупівлю обладнання для виробництва органічного пива. Важливо також провести навчання персоналу, щоб гарантувати відповідність стандартам органічного виробництва.

Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на створення сильного бренду та позиціонування органічного пива як преміального продукту. Це включає розробку привабливого дизайну упаковки, рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках та створення партнерських відносин з дистриб'юторами на експортних ринках. Важливим аспектом є налагодження системи контролю якості, щоб забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам органічного виробництва.

Логістичне забезпечення експорту має бути ретельно продуманим, включаючи вибір надійних транспортних компаній, оптимізацію логістичних маршрутів та підготовку необхідної документації для митного оформлення. У цьому контексті важливу роль відіграє співпраця з експортними агентствами та консалтинговими компаніями, які можуть надати підтримку в процесі виходу на міжнародні ринки.

Для успішного впровадження експорту органічного пива необхідно створити спеціалізований відділ експорту, який відповідатиме за координацію всіх процесів, пов'язаних з експортом продукції. Цей відділ буде взаємодіяти з виробничими, маркетинговими та логістичними підрозділами, забезпечуючи ефективну комунікацію та оперативне вирішення всіх питань, що виникають. Керівництво компанії повинно регулярно моніторити та оцінювати ефективність експортної діяльності, вносячи необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в виробничі потужності, ефективну маркетингову стратегію та надійне логістичне забезпечення. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» успішно вийти на міжнародні ринки та закріпити свої позиції як виробника високоякісного органічного пива.

Для ефективного впровадження проекту використовується сіткова модель, яка відображає послідовність виконання робіт, зв'язки між ними та контрольні точки.

1. Створення команди проекту: вибір відповідальних осіб, розподіл обов'язків.
2. Планування проекту: визначення етапів, розробка графіка Ганта.
3. Моніторинг та контроль: регулярні звіти, аналіз виконання плану.

Для успішної реалізації проекту необхідна ефективна комунікація між всіма членами команди через регулярні наради, звіти та використання сучасних інструментів управління проектами (наприклад, Trello, Asana).

Ризики та заходи щодо їх запобігання

1. Економічні ризики: зміни у вартості сировини, коливання курсу валют.
 - Запобігання: довгострокові контракти з постачальниками, хеджування валютних ризиків.
2. Управлінські ризики: недостатня координація між відділами.

- Запобігання: чітка структура управління проектом, регулярні зустрічі.

3. Маркетингові ризики: недооцінка попиту, конкуренція.

- Запобігання: детальне дослідження ринку, гнучка маркетингова стратегія.

Для ефективної реалізації проекту необхідно внести зміни у структуру управління підприємством:

- Структурні зміни: створення проектної команди, визначення нових ролей та відповідальностей.

- Функціональні зміни: впровадження нових процедур контролю якості, системи звітності.

Для успішного впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти ПрАТ «Оболонь», необхідно створити чітку управлінсько-організаційну структуру, яка забезпечить ефективну координацію всіх процесів. Виходячи з кількості працівників, які будуть задіяні в цьому проекті, розглянемо кожен позицію та їхні ролі у цьому процесі.

1. Управлінсько-організаційна структура

1. Майстер-пивовар (1 особа):

- Відповідальний за розробку рецептури нового пива.
- Контроль якості продукту на всіх етапах виробництва.
- Взаємодія з відділом маркетингу для визначення ринкових тенденцій і потреб споживачів.

2. Оператор виробничих ліній (6 осіб):

- Забезпечення безперебійної роботи виробничих ліній.
- Контроль технологічних параметрів.
- Виконання планових завдань по виробництву нового продукту.

3. Укладальник пива (12 осіб):

- Укладка готового продукту в упаковку для транспортування.
- Забезпечення цілісності упаковки.
- Виконання завантажувально-розвантажувальних робіт.

4. Укладальник-пакувальник (10 осіб):
 - Пакування готового продукту відповідно до встановлених стандартів.
 - Підготовка продукції до транспортування та експорту.
5. Приймальник-здавальник продукції (4 особи):
 - Приймання готової продукції з виробничої лінії.
 - Проведення обліку та перевірка якості продукції.
 - Підготовка документів для відвантаження на експорт.
6. Електрик (4 особи):
 - Забезпечення безперебійної роботи електрообладнання.
 - Виконання ремонтних та профілактичних робіт.
 - Усунення аварійних ситуацій на виробництві.
7. Механік (4 особи):
 - Обслуговування та ремонт механічного обладнання.
 - Профілактика несправностей виробничого обладнання.
 - Участь у монтажі нового обладнання для виробництва нового пива.
8. Укладальник продукції (1 особа):
 - Координація логістичних процесів.
 - Взаємодія з транспортними компаніями.
 - Забезпечення своєчасної доставки продукції на експорт.

Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти вимагає чіткої координації всіх залучених сторін і чітко визначених ролей для кожного працівника.

Висновки до розділу 3

Можна зробити наступні висновки до розділу 3:

1. Програма діяльності підприємства щодо формування конкурентних переваг на міжнародному ринку має на меті зміцнення позицій ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження інновацій, покращення якості продукції та розширення асортименту. Важливою складовою цієї програми є розробка стратегічних маркетингових ініціатив, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та задоволення вимог споживачів у різних регіонах світу. Ефективне управління ресурсами та постійний моніторинг ринкових тенденцій дозволяють підприємству своєчасно реагувати на зміни і забезпечувати стабільний ріст конкурентоспроможності.

2. Таким чином, впровадження органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти має потенціал значно покращити фінансові та операційні показники ПрАТ "Оболонь", забезпечуючи зростання прибутковості, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності компанії.

3. Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення впровадження експорту органічного пива з екзотичним смаком чорна смородина та м'ята потребує системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції в виробничі потужності, ефективну маркетингову стратегію та надійне логістичне забезпечення. Це дозволить ПрАТ «Оболонь» успішно вийти на міжнародні ринки та закріпити свої позиції як виробника високоякісного органічного пива.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, можна зробити висновки з нашого дослідження:

1. Сутність та підходи по забезпеченню конкурентних переваг підприємства включають в себе розуміння унікальних характеристик та стратегій, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів і привертати клієнтів. Це може включати в себе розробку нових продуктів, підвищення якості обслуговування, ефективне використання ресурсів та інші підходи.

2. Теоретичні засади процесу формування та оцінки конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку полягають у вивченні ринкових тенденцій, аналізі поведінки конкурентів, визначенні унікальних можливостей та здатності підприємства привертати та утримувати клієнтів.

3. Методичні підходи до формування конкурентних переваг включають в себе стратегії розвитку, позиціонування бренду, аналіз SWOT, а також впровадження інноваційних підходів у виробництві та маркетингу.

4. Аналіз конкурентних переваг та їх формування є важливим етапом стратегічного управління підприємством на міжнародному ринку. Для досягнення успіху на цьому ринку необхідно виявити та ефективно використовувати переваги, які дозволять підприємству відрізнитися від конкурентів та залучати клієнтів. Також важливо постійно вдосконалювати свої конкурентні переваги та адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

5. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» включає в себе огляд основних аспектів діяльності підприємства, його історії, ринкової позиції та особливостей бізнесу.

6. Аналіз діяльності та конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку полягає в оцінці його успіху та можливостей порівняно з іншими учасниками ринку.

7. Програма діяльності підприємства щодо формування конкурентних переваг на міжнародному ринку визначає стратегії та дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та залучення клієнтів.

8. Отже, впровадження органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти має потенціал значно покращити фінансові та операційні показники ПрАТ "Оболонь". Це сприятиме зростанню прибутковості, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності компанії.

9. Таким чином, управлінсько-організаційне забезпечення експорту органічного пива з екзотичним смаком чорної смородини та м'яти потребує системного підходу. Це включає стратегічне планування, інвестиції у виробничі потужності, ефективну маркетингову стратегію та надійну логістику. Такий підхід дозволить ПрАТ «Оболонь» успішно вийти на міжнародні ринки та закріпити свої позиції як виробника високоякісного органічного пива.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бутко М.П., Бутко І.М., Дітковська М.Ю. Менеджмент інвестиційної діяльності: підручник. К.: Кондор, 2018. 480с.
2. Волкова Н.А., Волчек Р.М., Гайдаєнко О. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2015. 310 с.
3. Вороніна А.В. Менеджмент : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 352 с.
4. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. Ірпень: Ун-т ДФС України, 2019. 409 с.
5. Дейнега І.О., Дейнега О.В., Лорві І.Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівська політехніка, 2014. 380 с.
6. Дорошенко Г. О. Менеджмент: навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 299 с.
7. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посіб. За заг. ред. Скопенко Н.С. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
8. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом : підручник. Одеса: ОНУ, 2016. 250 с.
9. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
10. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. Організація виробництва: підручник. К.: Каравела, 2018. 552с.
11. Лазебник Л. Л. Економіка підприємства : навч. посіб. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2018. 499 с.
12. Лупак Р. Л., Т. Г. Васильців. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Вид-во ЛКА, 2016. 484 с.
13. Лучко М. Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

14. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. К.: КНТЕУ, 2019. 652 с.
15. Мазаракі А.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
16. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник. К.: Кондор, 2019. 472 с.
17. Мальська М.П. Менеджмент організацій : навч. посіб. К.: SBA-Print, 2019. 190 с.
18. Менеджмент персоналу : навч. посіб. За заг. ред. О.І. Драган. К.: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
19. Михайлов С.І., Степасюк Л.М., Городенко С.В. Економіка підприємства : навч. посіб. К.: Компринт, 2018. 417 с.
20. Міщук Г.Ю., Джигар Т.М., Шишкіна О.О. Економічний аналіз: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2017. 156 с.
21. Мошек Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. К.: Ліра- К, 2017. 527 с.
22. Муромець Н.Є., Мирошніченко Ю. В., Мезіна В. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків , 2017. 322 с.
23. Організація виробництва на підприємствах харчової промисловості: підручник . ред. Т. Л. Мостенська; Нац. ун-т харч. технол. К. : Кондор, 2012. 492 с.
24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник, К.: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
25. Палеха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту теорія і практика: навч. посіб. К. : Ліра-К. 2018. 528 с.
26. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами. К.: Кондор, 2018. 396с.
27. Петухова О. М., Репіч Т.А. Комерційна логістика: навч посіб. [Електронний ресурс]. К.: НУХТ, 2022. 263 с.

28. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К. : ДП "Видавничий дім "Персонал", 2018. 350с.
29. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
30. Попова В.Д., Маценко В.Д. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157с.
31. Прохоров В.В., Давидова О.Ю. Організація виробництва: навч. посіб. Харків. Видавництво Іванченко І.С., 2018, 275 с.
32. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
33. Рибачук-Ярова Т.В., Дунда С.П., Тюха І.В. Організація виробництва і планування діяльності підприємств (харчова промисловість): навч. посіб. К.: НУХТ, 2022. 228 с.
34. Рогач С.М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Компрінт, 2018. 391 с.
35. Романченко Н. В., Кожемякіна Т. В., Пічик К. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : НаУКМА, 2018. 302 с.
36. Савченко О. А., Грек О. В., Тимчук А. В., Очколяс О. М. Загальні технології харчових виробництв : навч. посіб. К.: Компрінт, 2020. 277 с.
37. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, Простір-М, 2020. 437 с.
38. Старостіна А.О., Гончаров Н.П., Крикавський Є.В. Маркетинг: підручник. К.: Знання, 2019. 1070 с.
39. Теоретико-методологічні основи аналізу та врахування господарського ризику в діяльності підприємств: Монографія. Керівник авт. кол. Н.С. Скопенко. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 301 с.
40. Сайт обладнання. URL: <https://eshop.czechminibreweries.com/product/daf3/> (дата звернення 04.05.2024)

41. Загрози ринку крафтового пива в Україні : MFLOW. MFLOW: Ідеї для бізнесу та заробітку. URL: <https://monetary-flow.com/zagrozy-rynku-pyva/> (дата звернення: 30.04.2024)

42. Дистриб'юція крафтового пива українських виробників в мережевий ритейл. URL: <https://inventure.com.ua/investments/distribyuciyakraftovogo-piva-ukrainskih-proizvoditelej-v-setevoj-ritejl> (дата звернення: 01.05.2024)

43. Чи стали українці менше пити? Як війна змінила алкогольні звички і як реагує ринок? URL: <https://www.volynnews.com/news/all/chy-staly-ukrayintsi-menshe-pyty-yak-viyna-zminyla-alkoholni-zvychky-i-iaak/> (дата звернення 25.04.2024)

44. Дані Pro-consulting - маркетингові дослідження і бізнес-консалтинг. URL: <https://pro-consulting.ua/ua> (дата звернення 26.04.2024)

ДОДАТКИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00