

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор ННІ ЕіУ  
\_\_\_\_\_  
(підпис)      Олег ШЕРЕМЕТ  
(ім'я та прізвище)

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_  
(підпис)      Ольга ПЕТУХОВА  
(ім'я та прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**  
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова  
діяльність»

на тему: **«Управління конкурентною позицією підприємства на ринку»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ТП-4-13  
Онищук Дар'я Олександрівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ольга ПЕТУХОВА

“26” лютого 2025 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Онищук Дар'ї Олександрівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Управління конкурентною позицією підприємства на ринку»  
керівник роботи Закревська Л.М., канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 25.05.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентною позицією підприємства на ринку. Розділ 2. Дослідження конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції та безалкогольних напоїв. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку. Список використаних джерел. Додатки.

Перелік графічного матеріалу : Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр. Підсумки аналізу 5 сил за Портером для ПрАТ «Оболонь». Матриця можливостей зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь». Матриця загроз зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь». Витрати на заходи, щодо покращення конкурентних позицій на ринку України. Результати опитування експертів. Очікувані результати від впровадження заходів. Вплив запропонованого заходу на економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.01.2025-08.01.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.01.2025-15.02.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентною позицією підприємства на ринку	16.02.2025-06.03.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Управління конкурентною позицією ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції та безалкогольних напоїв»	07.03.2025-17.05.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: Розроблення пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку	18.05.2025-27.05.2025	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	28.05.2025-01.06.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	02.06.2025-06.06.2025	Виконано

Здобувачка \_\_\_\_\_ Дар'я ОНИЦУК  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Людмила ЗАКРЕВСЬКА  
( підпис ) (ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

В кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено розкрито сутність конкурентної позиції підприємства та її роль у забезпеченні успішної діяльності на ринку та описано фактори формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. В роботі досліджено методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку.

В другому розділі наведено загальну характеристику діяльності підприємства та проведено аналіз факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку. Також було проведено SWOT-аналіз для оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції.

У третьому розділі наведено стратегічні напрями зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку та економічно обгрунтовано захід. Визначено вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.

В роботі здійснено ряд розрахунків із застосуванням програми Excel.

*Ключові слова: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентка позиція, частка ринку.*

## ABSTRACT

The qualification work for the degree of Bachelor of Science has investigated and revealed the essence of the competitive position of the enterprise and its role in ensuring successful activity in the market and described the factors of formation and strengthening of the competitive position of the enterprise in the market. The work has investigated methodological approaches to assessing the competitive position of the enterprise in the market.

The second section provides a general description of the enterprise's activities and an analysis of factors influencing the formation of the competitive position of PrJSC "Obolon" in the market. A SWOT analysis was also conducted to assess the competitive position of PrJSC "Obolon" in the market of brewing products.

The third section provides strategic directions for strengthening the competitive position of PrJSC "Obolon" in the market and the measure is economically justified. The impact of the proposed measure on the results of the enterprise's activities has been determined.

The work has carried out a number of calculations using the Excel program.

*Keywords: competition, competitive advantage, competitiveness, competitive position, market share*

## ЗМІСТ

Ст.

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління конкурентною позицією підприємства на ринку.....	10
1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства та її роль у забезпеченні успішної діяльності на ринку.....	10
1.2. Фактори формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку.....	22
Розділ 2. Дослідження конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції та безалкогольних напоїв.....	29
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	29
2.2. Дослідження факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.....	33
2.3. Застосування SWOT-аналізу для оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції.....	42
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.....	50
3.1. Стратегічні напрями зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.....	50
3.2. Оцінка ефективності впровадження системи «SmartCRM».....	51
3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.....	59
Висновки.....	61
Список використаних джерел.....	65
Додатки.....	70

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Проблема зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку є нині одним із найбільш актуальних завдань фундаментальних та прикладних досліджень в економіці. Поточне економічне становище серйозно ускладнило реалізацію стратегічних планів підприємств. Однак, незважаючи на це, загостривши конкурентну боротьбу, криза показала виняткову роль активної ринкової політики підприємств, оскільки при зниженні ефективної фінансово-економічної діяльності, кожен учасник ринку боротиметься за збереження та покращення своїх позицій.

Стан виробничо-господарської діяльності більшості підприємств України свідчить про послаблення конкурентної позиції підприємств як і в межах країни, так і на зарубіжних ринках збуту. Замість того, щоб розширювати асортимент і боротися за кожного споживача, підприємства змушені скорочувати обсяги виробництва, або йти з ринку. Усе це свідчить про неготовність підприємств до різких змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Таким чином, актуальність цієї теми дослідження, присвяченої проблемам конкурентної позиції підприємств, обґрунтовується необхідністю оперативного, гнучкого та ефективного застосування інструментів конкурентоспроможності, а також управління ними на сучасному підприємстві.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Розгляду теоретичних та практичних питань зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку приділили увагу низка вітчизняних та закордонних вчених: П. Друкер, М. Майер, В. Петі, В. А. Андрейчук, А. В. Дейнеко, А. І. Ільїна, В. В. Ковальова, Г. О. Швиданенко, Л. С. Захаркіна, Р. А. Кушваха, Р. В. Андрійчук, Р. Беннет, П. Ю. Буряк, О. Г. Гупало, О. О. Воронін, Ф. В. Зинов'єв, Н. В. Савенко, С. Н. Немирович та ін.

*Мета і завдання дослідження.* Мета роботи полягає в розробці наукових та економічно обґрунтованих заходів стратегічного характеру, спрямованих на посилення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь».

Ця мета зумовила постановку низки завдань дослідження, які можна сформулювати так:

- розкрити сутність конкурентної позиції підприємства та її роль у забезпеченні успішної діяльності на ринку;
- описати фактори формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- дослідити методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- провести аналіз факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- провести SWOT-аналіз для оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції;
- навести стратегічні напрями зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку;
- обґрунтувати доцільність впровадження системи «SmartCRM»;
- визначити вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентною позицією підприємства на ринку.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти управління конкурентною позицією підприємства на ринку.

*Методи дослідження.* У процесі вирішення проблем, викладених у роботі, було використано досягнення економічної науки, загальнонаукові методи та прийоми, такі як методи системного, статистичного та економічного аналізу, опитувань, обробки інформації, синтезу, вибірки.

*Теоретичною та методологічною основою дослідження* послужили праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері конкурентного позиціонування компанії.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 74 сторінки. Робота складає – 20 таблиць та 9 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

### 1.1. Поняття конкурентної позиції підприємства та її роль у забезпеченні успішної діяльності на ринку

У сучасній ринковій економіці ключовим чинником успішного функціонування суб'єкта господарювання виступає його здатність забезпечувати й утримувати стійку конкурентну позицію. Конкурентна позиція – це інтегральна характеристика становища підприємства на певному ринку порівняно з іншими гравцями, яка визначається сукупністю параметрів: часткою ринку, рівнем конкурентоспроможності, прибутковістю, інноваційною активністю тощо [1, с. 10].

Науковці по-різному тлумачать поняття «конкурентна позиція». Так, за Гребешкова О. М., конкурентна позиція – це підсумковий результат впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ринкове становище підприємства, що проявляється через ефективність його діяльності [11, с. 125]. Інші автори розглядають її як відображення конкурентної стратегії, реалізованої підприємством у конкретних ринкових умовах.

Значний внесок у теоретичне обґрунтування поняття конкурентної позиції зробив М. Портер. У своїй моделі п'яти сил конкуренції він визначив основні чинники, що формують конкурентне середовище: загрозу нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, силу покупців, силу постачальників і рівень конкурентної боротьби всередині галузі [7, с. 168]. Ці фактори безпосередньо впливають на позицію підприємства на ринку. Варто зазначити, що успішне підприємство не лише реагує на ці сили, а й активно впливає на них, наприклад, через створення бар'єрів для входу або розвиток унікальних компетенцій.

Згідно з Портером, підприємства можуть досягати сильної конкурентної позиції шляхом реалізації однієї з базових стратегій: лідерства за витратами, диференціації продукції або фокусування на певному ринковому сегменті. Вибір стратегії зумовлений особливостями внутрішнього середовища підприємства, його ресурсами та галузевими умовами [8, с. 253]. У сучасному бізнесі спостерігається тенденція до комбінування елементів різних стратегій задля досягнення гнучкості та масштабованості.

Сутність конкурентної позиції пов'язана зі здатністю підприємства досягати стійких переваг над конкурентами, що дозволяє ефективно протистояти конкурентному тиску, формувати лояльність споживачів та забезпечувати довгострокову рентабельність. Це не просто відображення частки ринку, а результат стратегічної діяльності підприємства, зокрема щодо інновацій, якості продукції, ціноутворення, комунікацій та обслуговування [4, с. 9]. У зв'язку з цим, особливої ваги набуває здатність підприємства забезпечувати безперервний розвиток та адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища.

У сучасному бізнес-середовищі конкуренція охоплює не лише традиційні аспекти діяльності, а й новітні сфери, зокрема цифрову трансформацію, кібербезпеку, штучний інтелект та автоматизацію процесів. Підприємства, які ефективно інтегрують цифрові технології у свою бізнес-модель, мають змогу підвищувати продуктивність, знижувати витрати та краще задовольняти потреби споживачів. Наприклад, використання CRM-систем, аналітики даних та машинного навчання значно підвищує якість взаємодії з клієнтами та прискорює ухвалення управлінських рішень.

Конкурентна позиція формується також під впливом здатності підприємства до прогнозування змін ринкового середовища. Здатність передбачати майбутні тренди, адаптувати продуктивний портфель до нових вимог споживачів та швидко впроваджувати інновації дає змогу займати провідні позиції. Успішні компанії активно використовують методи foresight-

аналізу, big data та інструменти бізнес-аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Важливим чинником зміцнення конкурентної позиції є здатність підприємства формувати унікальну ціннісну пропозицію для споживача. Це може включати як функціональні, так і емоційні характеристики продукту чи послуги, які дозволяють відрізнитись від конкурентів. Сформована на основі глибокого розуміння потреб цільової аудиторії, така пропозиція забезпечує вищу споживчу цінність і лояльність до бренду.

Конкурентна позиція є багатовимірною категорією, що вимагає інтегрованого підходу до її аналізу. До ключових параметрів, що її характеризують, можна віднести [5, с. 41]:

- 1) відносну частку ринку;
- 2) рівень цінової та нецінової конкурентоспроможності;
- 3) здатність до адаптації;
- 4) ступінь інноваційності продукції;
- 5) рівень технологічного розвитку.

Крім того, важливо враховувати репутаційний капітал, імідж бренду, рівень задоволеності клієнтів та якість внутрішніх бізнес-процесів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації зростає роль аналітики, цифрових платформ і технологій штучного інтелекту у формуванні та підтримці конкурентної позиції.

Варто також звернути увагу на роль екологічної та соціальної відповідальності бізнесу у зміцненні конкурентної позиції. Підприємства, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, мають більший доступ до інвестиційних ресурсів, користуються вищою довірою споживачів і створюють довгострокову репутаційну цінність. Екологічні інновації, етичні стандарти виробництва та участь у соціальних програмах стають важливими диференціаторами на сучасному ринку.

У контексті сучасних ринків зростає роль управління знаннями в організаціях. Ефективне накопичення, поширення та використання знань забезпечує швидке реагування на виклики середовища, підтримує процес інновацій і посилює конкурентні переваги. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) стають важливим інструментом підтримки стратегічних рішень.

Формування конкурентної позиції є результатом реалізації стратегічного управління підприємством, яке передбачає чітке визначення місії, цілей, оцінку внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Підприємство повинно вміти оперативно реагувати на зміну ринкових умов і коригувати свої конкурентні пріоритети [16, с. 84]. Важливою складовою цього процесу є розвиток організаційної гнучкості, здатності до інноваційного прориву та ефективного використання людського капіталу.

Інтеграція стратегічного аналізу з маркетинговими підходами дозволяє підприємству ефективно формувати свою конкурентну позицію. Наприклад, високий рівень задоволеності споживачів, позитивний імідж бренду та ефективна логістика сприяють зростанню ринкової частки й зміцненню ринкових позицій [19, с. 65]. Особливої актуальності набуває розвиток цифрових каналів комунікації, автоматизація процесів продажу й управління клієнтським досвідом.

Конкурентна позиція є не лише індикатором поточної успішності підприємства, але й визначальним фактором його довгострокової стабільності та стратегічного розвитку. Підприємства зі стійкою конкурентною позицією мають вищу інвестиційну привабливість, краще залучають партнерів і краще адаптуються до змін ринкового середовища [10, с. 48]. Це підкреслює значення конкурентної позиції як основи формування сталих конкурентних переваг і підвищення вартості бізнесу.

У науковій літературі конкурентну позицію підприємства розглядають як динамічну категорію, яка змінюється під впливом чинників внутрішнього

та зовнішнього середовища. До зовнішніх відносять зміну споживчих уподобань, посилення конкуренції, появу інновацій, державне регулювання тощо. Внутрішні фактори охоплюють якість менеджменту, рівень продуктивності, інноваційну активність, корпоративну культуру [15, с. 114]. З огляду на стрімкий розвиток технологій та глобальні трансформації, особливого значення набуває стратегічна гнучкість – здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змінних умов і приймати нестандартні рішення.

Таким чином, конкурентна позиція є результатом системного аналізу та управління всіма ланками бізнес-процесів. Наприклад, ефективне управління постачанням сировини дозволяє знизити витрати й зберегти конкурентну ціну, а високий рівень обслуговування підвищує лояльність клієнтів, що сприяє формуванню сталих конкурентних переваг [26, с. 50].

Успішні компанії дедалі частіше впроваджують моделі відкритих інновацій, активно співпрацюють з університетами, стартапами та дослідницькими центрами з метою підвищення конкурентного потенціалу. Усе це свідчить про те, що конкурентна позиція є не сталою величиною, а результатом постійного стратегічного вибору й гнучкого управління в умовах динамічного ринку.

## **1.2. Фактори формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку**

Формування та зміцнення конкурентної позиції підприємства на сучасному ринку є складним багатофакторним процесом, який вимагає системного підходу та глибокого розуміння як зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу організації. Конкурентна позиція – це результат взаємодії численних чинників, які поєднуються в єдину систему стратегічного управління [30, с. 110].

Узагальнено всі фактори, що впливають на конкурентну позицію, можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні фактори включають стан ресурсного забезпечення, рівень організаційної культури, якість менеджменту, інноваційність, ефективність маркетингових заходів, структуру витрат тощо. Зовнішні фактори охоплюють макроекономічні умови, рівень конкуренції, споживчі переваги, законодавче регулювання та тенденції у галузі [34, с. 280].

*Таблиця 1.1*

**Внутрішні та зовнішні чинники формування конкурентної позиції підприємства**

Категорія	Чинник	Короткий опис
1	2	3
Внутрішні чинники	Ресурсний потенціал	Матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси підприємства.
	Інноваційна активність	Рівень впровадження нових технологій, продуктів та процесів.
	Організаційна структура та управління	Ефективність управлінських процесів, стратегічне мислення керівництва.
	Маркетингова стратегія	Система маркетингових комунікацій, позиціонування товару/послуги, вивчення потреб цільової аудиторії.
	Якість продукції/послуг	Відповідність продукції/послуг стандартам та очікуванням споживачів.
	Цінова політика	Гнучкість у формуванні цін, орієнтація на сприйняття цінності клієнтами.
	Корпоративна культура	Мотивація працівників, ступінь залучення до досягнення стратегічних цілей.
	Інтелектуальний капітал	Знання, навички, досвід працівників, база клієнтів, торговельні марки, патенти та ноу-хау.
Зовнішні чинники	Рівень конкуренції	Кількість та сила конкурентів на ринку, бар'єри входу, лобістські ресурси.

*Продовження таблиці 1.1*

1	2	3
Зовнішні чинники	Споживчі вподобання	Зміни в уподобаннях споживачів, орієнтація на індивідуалізм, екологічність, емоційне сприйняття бренду.
	Правове та регуляторне середовище	Законодавчі зміни, податкові умови, сертифікаційні вимоги, імпорتنі та експортні обмеження.
	Макроекономічна стабільність	Інфляційні процеси, валютні коливання, рівень зайнятості, кредитна політика.
	Технологічні зміни	Впровадження цифрових технологій, автоматизація виробництва, нові платформи взаємодії з клієнтами.
	Соціокультурне середовище	Цінності, традиції, стиль життя цільової аудиторії, етичне споживання, соціальна відповідальність.
	Доступ до ринків збуту	Географічне розташування, наявність логістичних каналів, партнерських мереж, дистрибуційної інфраструктури.
	Репутаційний фактор	Надійність, соціальна відповідальність, стабільність, екологічна свідомість, дотримання етичних стандартів, онлайн-присутність.

*Джерело: розроблено автором на основі [15]*

Одним із ключових внутрішніх факторів є ресурсний потенціал підприємства, що охоплює матеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси. Достатній і раціонально використаний ресурсний потенціал є передумовою стійкої ринкової позиції. Недостатність або неефективність у розпорядженні ресурсами значно знижує конкурентоспроможність [3, с. 66].

Другим важливим елементом є інноваційна активність. Запровадження нових технологій, модернізація виробництва, розробка унікальних товарів або сервісів здатні надати підприємству тимчасову або довгострокову конкурентну перевагу. В умовах швидкої зміни ринкових потреб підприємства, які не інвестують у новації, ризикують втратити позиції [4, с. 8].

Сьогодні важливо не просто впроваджувати інновації, а робити це системно й на основі аналітики. Це передбачає розбудову внутрішніх механізмів управління знаннями, підтримку дослідницьких ініціатив і створення умов для безперервного вдосконалення. Компанії, які вміють перетворювати ідеї в комерційні рішення, значно підвищують власну стійкість на ринку.

Важливу роль у формуванні конкурентної позиції відіграє організаційна структура та якість управління. Гнучкі управлінські механізми, наявність стратегічного мислення у керівництва, використання сучасних методів управління проектами сприяють підвищенню ефективності підприємства й адаптації до ринкових змін [9, с. 23].

Крім того, маркетингова діяльність також прямо впливає на конкурентну позицію. Ефективна система маркетингових комунікацій, формування позитивного бренду, точне позиціонування товару чи послуги, вивчення потреб цільової аудиторії дозволяють підприємству займати вигідніші позиції відносно конкурентів [16, с. 81].

Зростає значення персоналізації маркетингових комунікацій. Використання аналітики поведінки споживачів, CRM-систем та омніканальних стратегій дозволяє глибше розуміти очікування клієнтів і створювати для них ціннісні пропозиції. Успішні підприємства активно інвестують у цифровий маркетинг, SMM, контент-стратегії та аналітику в реальному часі.

Суттєвим фактором зміцнення ринкової позиції є якість продукції або послуг. Високоякісний товар формує позитивну репутацію бренду, знижує витрати на гарантійне обслуговування та сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Якість також впливає на рівень задоволеності споживачів, що є визначальним для повторних покупок та рекомендацій [7, с. 170].

Цінова політика підприємства – ще один важливий елемент внутрішніх факторів. Гнучке формування цін, орієнтоване як на сегментованість ринку, так і на еластичність попиту, дозволяє підприємству адаптуватися до змін конкурентного середовища. Водночас демпінг або завищення цін без відповідної якості можуть призвести до втрати довіри споживачів [18, с. 112].

Збалансоване ціноутворення повинне враховувати не лише витрати і попит, а й сприйняття цінності з боку клієнтів. Усе більшої ваги набуває концепція value-based pricing, яка орієнтується на створення довготривалої вигоди для обох сторін – підприємства та споживача. Саме така стратегія дозволяє зберігати маржинальність без втрати клієнтської бази.

До внутрішніх факторів також належить корпоративна культура, що визначає загальний настрій працівників, їхню мотивацію та ступінь залучення до досягнення стратегічних цілей. Висока корпоративна культура формує середовище, в якому працівники проявляють ініціативу, відповідальність та готовність до змін [9, с. 114].

Серед зовнішніх факторів, насамперед, варто виділити ступінь конкуренції на ринку. Чим більше учасників на ринку, тим вищий тиск на ціни, інновації та маркетинг. Монополізовані або олігополістичні ринки формують зовсім інші умови, де конкурентна позиція залежить не лише від якості товару, а й від бар'єрів входу, лобістських ресурсів та впливу на інституційне середовище [30, с. 110].

Наступним зовнішнім фактором є зміна споживчих вподобань. Сучасний споживач орієнтується на індивідуалізм, екологічність, емоційне сприйняття бренду та додаткову цінність. Якщо підприємство не встигає адаптувати асортимент або комунікаційні канали до цих тенденцій, його конкурентна позиція може суттєво ослабнути [32, с. 60].

Зовнішнє правове та регуляторне середовище також чинить безпосередній вплив на конкурентну позицію. Податкові умови, наявність пільг, сертифікаційні вимоги, імпорتنі та експортні обмеження формують

бар'єри або, навпаки, сприяють зміцненню позицій підприємства на внутрішньому чи зовнішньому ринку. Відповідно, підприємства повинні активно моніторити регуляторну політику та оперативно адаптувати свою діяльність до законодавчих змін [28, с. 122].

У цьому контексті важливо не лише слідкувати за нормативними змінами, а й брати активну участь у формуванні галузевих стандартів через бізнес-об'єднання, асоціації або публічні консультації. Проактивна позиція дозволяє краще захистити інтереси підприємства і своєчасно реагувати на потенційні регуляторні ризики.

Вагомим чинником є економічна стабільність держави, включаючи інфляційні процеси, валютні коливання, рівень зайнятості, кредитну політику тощо. Макроекономічна нестабільність знижує інвестиційну привабливість галузі, ускладнює планування й реалізацію довгострокових стратегій розвитку підприємств [13, с. 29].

Ще одним зовнішнім фактором є технологічні зміни, які відбуваються незалежно від окремого підприємства, але мають значний вплив на його конкурентоспроможність. Упровадження цифрових технологій, автоматизація виробництва, поява нових платформ взаємодії з клієнтами (CRM, ERP, хмарні сервіси) – усе це вимагає від компаній гнучкості та готовності до трансформацій [25, с. 133].

Також важливо враховувати соціокультурне середовище – цінності, традиції, стиль життя цільової аудиторії. Зміни у поколіннєвій структурі, зростання впливу етичного споживання та запитів на соціальну відповідальність зумовлюють необхідність перегляду не лише товарного асортименту, а й позиціонування бренду [15, с. 114].

Усе більшого значення набуває автентичність бренду та його здатність комунікувати із соціальними і культурними кодами цільової аудиторії. Успішні компанії інвестують у вивчення стилів життя, естетичних уподобань

і мікротрендів, що дозволяє їм бути «на одній хвилі» зі споживачем та посилювати емоційний зв'язок із брендом.

Не менш значущим чинником є доступ до ринків збуту. Географічне розташування, наявність логістичних каналів, партнерських мереж та дистрибуційної інфраструктури впливають на здатність підприємства вчасно й ефективно задовольняти попит. Сучасні тренди підкреслюють важливість електронної комерції, що відкриває нові канали реалізації, але вимагає цифрової адаптації [16, с. 82].

Окремої уваги заслуговує репутаційний фактор, який формується роками, але може бути втрачений миттєво внаслідок кризових ситуацій. Надійність, соціальна відповідальність, стабільність, екологічна свідомість, дотримання етичних стандартів – усе це елементи репутаційного капіталу. Саме на основі репутації формується рівень довіри з боку партнерів, інвесторів і споживачів [17, с. 15].

У цифрову епоху управління репутацією охоплює також онлайн-простір: соціальні мережі, платформи відгуків, блоги та медіа. Активна цифрова присутність, публічна прозорість і готовність до зворотного зв'язку створюють додатковий захист репутаційного капіталу та підвищують довіру до бренду в очах широкої аудиторії.

Складовою, що суттєво впливає на конкурентну позицію, є інтелектуальний капітал – знання, навички, досвід працівників, база клієнтів, торговельні марки, патенти та ноу-хау. У сучасній економіці знань переваги підприємства дедалі частіше ґрунтуються не на фізичних, а на нематеріальних активах [28, с. 57].

Поведінка споживача як фактор також постійно змінюється, залежно від технологій, цінностей, соціального контексту. Компанії, що мають можливість швидко збирати, аналізувати та використовувати поведінкові дані (Big Data, аналітика, соціальні опитування), мають значну перевагу у прийнятті маркетингових рішень та стратегічному плануванні [30, с. 111].

Найбільш ефективною є інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів у межах стратегічного управління. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішні фактори) у контексті можливостей і загроз (зовнішні фактори), що є підґрунтям для вибору конкурентної стратегії [33, с. 138].

Систематизація впливових чинників конкурентоспроможності дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, але й моделювати його майбутню поведінку. У цьому контексті доцільно використовувати багатофакторні моделі (наприклад, методи факторного аналізу, PEST, Porter's Five Forces), які дають змогу зменшити невизначеність та підвищити ефективність стратегічного планування [20, с. 112].

Значну роль у зміцненні конкурентної позиції відіграє гнучкість стратегії розвитку підприємства, що виявляється у здатності швидко реагувати на зовнішні виклики. Досвід провідних компаній свідчить, що саме стратегічна адаптивність, тобто вміння переглядати місію, цілі, ринкові підходи у відповідь на зміни середовища, забезпечує довготривале утримання вигідних позицій [17, с. 15].

В умовах турбулентності середовища стратегічна гнучкість означає також здатність швидко переорієнтовувати ресурси, змінювати операційні моделі, переглядати портфелі продуктів. Це вимагає від підприємства не лише адаптивної стратегії, а й внутрішньої культури швидкого прийняття рішень та делегування повноважень на місця.

Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на екосистемний підхід, тобто на формування стійких зв'язків з іншими ринковими учасниками – постачальниками, логістами, інвесторами, стартапами, навіть із конкурентами (у форматі коопетиції). Участь в інноваційних мережах, галузевих кластерах та альянсах дозволяє акумулювати ресурси, зменшувати витрати та підвищувати інноваційну здатність.

Таким чином, ефективне управління конкурентною позицією підприємства є результатом гармонійного поєднання внутрішніх можливостей та адаптації до зовнішніх умов. Сукупність факторів, як-от ресурсний потенціал, якість управління, інноваційність, маркетингова стратегія, динаміка конкурентного середовища та зміни споживчої поведінки, повинні враховуватися при формуванні стратегій довгострокового розвитку підприємства [26, с. 51].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що конкурентна позиція підприємства формується під впливом складної сукупності внутрішніх та зовнішніх чинників. Визначальну роль відіграє здатність менеджменту аналізувати ці чинники, виявляти ключові загрози й можливості, мобілізувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Зміцнення конкурентної позиції потребує цілісного підходу, заснованого на інноваціях, якості, стратегічній гнучкості та соціальній відповідальності

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку**

Для успішного функціонування підприємства надзвичайно важливо здійснити ретельний аналіз конкурентного середовища та діяльності основних гравців галузі. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, окреслити потенційні перспективи зростання і на основі цього сформулювати обґрунтовані висновки для побудови ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить довгострокове збереження конкурентних переваг.

Створення універсального показника конкурентної позиції є складним завданням через низку методологічних і практичних труднощів. Основна з них полягає в обмеженості параметрів, що підлягають кількісному аналізу. Більшість факторів, таких як соціальні, політичні або естетичні

характеристики, мають значний вплив на здатність підприємства конкурувати, однак через свою суб'єктивну природу практично не піддаються точному кількісному вимірюванню.

З метою подолання зазначених проблем на практиці застосовуються різні методологічні підходи до оцінювання рівня конкурентної позиції.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства є важливою складовою стратегічного аналізу, оскільки дозволяє визначити місце підприємства на ринку порівняно з основними конкурентами. Конкурентна позиція характеризує рівень переваг підприємства, його частку ринку, ступінь контролю над цінами та доступом до ресурсів, а також здатність реагувати на зміну зовнішніх умов. Це поняття є динамічним і змінюється під впливом ринкової кон'юнктури, змін у поведінці споживачів та дій конкурентів [25, с. 52].

Серед основних методичних підходів до оцінювання конкурентної позиції підприємства виділяють матричні методи, порівняльний аналіз конкурентів (бенчмаркінг), SWOT-аналіз, моделі стратегічного групування, а також використання показників ринкової частки й динаміки доходів. Застосування кількох підходів одночасно дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони фірми у порівнянні з конкурентами [12, с. 81].

Одним з найпоширеніших інструментів для оцінки конкурентної позиції є матриця «McKinsey/GE». Вона передбачає побудову двовимірного поля, де по одній осі оцінюється привабливість ринку, а по іншій – конкурентна позиція підприємства. Підприємства, що потрапляють у зону сильної позиції та високої привабливості ринку, вважаються стратегічно привабливими для інвестування й розвитку [9, с. 26].

Ще одним методом є матриця BCG (Boston Consulting Group), яка класифікує підприємства або їхні бізнес-одиниці за двома параметрами: темпи зростання ринку та відносна частка ринку. Відповідно до цього, формується чотири типи позицій: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «собаки».

Цей підхід дозволяє розробити стратегічні рішення щодо підтримки або змінення конкурентної позиції підприємства.

Для більш глибокого аналізу конкурентної позиції часто застосовується модель п'яти сил Портера. Вона оцінює вплив п'яти конкурентних сил: загроза нових конкурентів, загроза товарів-замінників, сила постачальників, сила споживачів та рівень конкуренції в галузі. Аналізуючи кожен силу, підприємство може визначити, якою є його позиція у відповідному конкурентному середовищі та як її можна посилити [6, с. 43].

Оцінювання конкурентної позиції також передбачає використання індексного методу, зокрема побудову інтегрального показника конкурентної позиції. Для цього вибирають низку ключових показників (частка ринку, темпи зростання виручки, рівень витрат, рентабельність продукції тощо), нормалізують їх значення та розраховують зважену суму. Такий підхід забезпечує об'єктивне числове відображення рівня позиції підприємства [30, с. 289].

Іншим корисним інструментом є позиціонування на карті стратегічних груп, де підприємства класифікуються за схожими стратегічними характеристиками, наприклад, за рівнем цін, асортиментом продукції, каналами збуту або обсягом виробництва. Це дозволяє не лише визначити місце підприємства серед подібних компаній, а й виявити потенційні ніші для зміцнення своєї конкурентної позиції [1, с. 14].

Також у сучасній практиці активно застосовується конкурентний профіль підприємства (Competitive Profile Matrix – CPM), що дозволяє порівняти підприємство з основними конкурентами за низкою ключових факторів успіху, таких як якість продукції, маркетингова активність, сервісне обслуговування тощо. Кожному фактору надається вага, після чого проводиться оцінка підприємств та підраховується загальний бал [32, с. 92].

У реальній практиці українських підприємств методи оцінки конкурентної позиції найчастіше адаптуються під специфіку галузі.

Наприклад, у пивоварній промисловості при визначенні ринкової позиції значну вагу має не лише обсяг реалізації, але й сприйняття бренду споживачами, доступність у роздрібній мережі та асортиментна гнучкість.

Підприємства, які активно просувають нові продукти, формують лояльність споживачів через маркетинг, можуть мати сильну ринкову позицію навіть за умов нижчої загальної частки ринку. Це свідчить про важливість комплексного підходу, де кількісні показники доповнюються якісною експертною оцінкою. Така гнучкість у підходах особливо актуальна в умовах нестабільного макросередовища.

Таким чином, методичні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства охоплюють як якісні, так і кількісні методи, що дозволяє здійснювати всебічний аналіз ринкової ситуації. Вибір конкретного методу залежить від цілей аналізу, доступної інформації та специфіки галузі. Комплексне використання зазначених інструментів дає змогу виявити фактори, що визначають конкурентну перевагу підприємства, та сформулювати стратегію її посилення [33, с. 307].

У сучасному стратегічному управлінні оцінка конкурентної позиції підприємства виступає ключовим інструментом для обґрунтування ринкових рішень. На відміну від категорій загального характеру, таких як ефективність чи результативність, конкурентна позиція має порівняльний характер і завжди розглядається у відносному вимірі – відносно інших гравців ринку. Саме це зумовлює особливу складність вибору методів її аналізу: необхідно врахувати як об'єктивні ринкові параметри, так і внутрішні потенціали підприємства, що

Одним із найпоширеніших підходів є модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що дозволяє з високим ступенем точності визначити рівень ринкового тиску на підприємство. На думку автора, цінність цієї моделі полягає в її універсальності – вона застосовна в будь-якій галузі незалежно від розмірів чи специфіки компанії. Особливо корисною вона є для первинного аналізу: якщо підприємство вперше виходить на ринок або розглядає новий

сегмент, модель Портера надає структуру, в межах якої можна оцінити бар'єри входу, ризики витіснення чи цінової війни. Водночас, недоліком цього методу є його якісний характер – він не передбачає прямої кількісної інтерпретації, тому часто потребує поєднання з іншими методиками [24, с. 76].

З цією метою доцільно застосовувати SWOT-аналіз, який розкриває внутрішню логіку ринкової поведінки підприємства. У межах аналізу конкурентної позиції він дає змогу співвіднести внутрішні можливості компанії із зовнішніми ринковими загрозами, тим самим виявивши поле потенційного зміцнення позиції або, навпаки, вразливі точки. Автор вважає, що SWOT-аналіз має не лише діагностичну, але й стратегічну функцію: розташування підприємства в одному з чотирьох полів SWOT-матриці (SO, WO, ST, WT) дозволяє одразу сформулювати загальний стратегічний курс дій (наприклад, агресивна експансія, оборонне утримання позицій тощо) [34, с. 279].

Крім того, для практичного обґрунтування зміни чи утримання конкурентної позиції доречно використовувати експертні бальні оцінки з наступним обрахунком інтегрального показника конкурентної позиції. У цьому випадку підприємство оцінюється за сукупністю релевантних показників, серед яких доцільно виокремити: частку ринку, темпи приросту обсягів реалізації, глибину дистрибуції, рівень маркетингової активності, наявність інноваційних характеристик продукції. Кожному з параметрів присвоюється вага залежно від його впливу на ринкову позицію. Такий підхід, на думку автора, дозволяє зробити оцінку прозорою й обґрунтованою, хоча і потребує високого рівня аналітичної підготовки та узгодження показників за галузевими стандартами [6, с. 43].

Важливо зауважити, що сама по собі ринкова частка, хоч і є одним із головних показників, не повинна виступати єдиною основою для оцінювання позиції. У багатьох випадках підприємства з меншою часткою ринку демонструють вищу цінову владу, лояльність споживачів або здатність до

стратегічних маневрів, що зміцнює їхню позицію у довгостроковій перспективі. Тому доцільним є розширення підходу шляхом аналізу позиційної сили підприємства — його здатності впливати на конкурентне поле, нав'язувати правила гри або адаптуватися швидше, ніж інші гравці.

Окрему увагу заслуговує матриця GE/McKinsey, яка дозволяє оцінити конкурентну позицію у прив'язці до привабливості ринку. Вона вимагає більш глибокого опрацювання вхідних параметрів, адже оцінка привабливості ринку передбачає врахування таких факторів, як бар'єри входу, обсяг ринку, темпи його зростання, стабільність попиту. На думку автора, цей інструмент є особливо ефективним на зрілих або нестабільних ринках, де компанії змушені приймати рішення про перерозподіл інвестицій між бізнес-напрямами [7, с. 168].

Крім матричних та балових підходів, доцільним є застосування методу стратегічного групування, що дозволяє сформувати ринкову карту, де видно не лише позицію підприємства, а й вільні або перенасичені ніші. Цей метод особливо важливий для підприємств, що працюють у сегментованих ринках з диференційованим попитом. Наприклад, у ринку харчових продуктів або напоїв можна виокремити стратегічні групи за ціновими рівнями, типом упаковки, ступенем натуральності продукту. Аналіз позиції підприємства в межах своєї групи дає змогу визначити, наскільки стійкою є його ринкова присутність та які можливості існують для міжгрупового переходу [8, с. 253].

Загалом, методичні підходи до оцінки конкурентної позиції доцільно застосовувати не ізольовано, а в комплексі, що забезпечує як глибину, так і ширину аналітичного висновку. Таке поєднання дозволяє відслідковувати не лише поточну позицію підприємства, а й потенційну траєкторію її зміни – чи то через впровадження інновацій, чи через зменшення витрат, чи за рахунок формування нових каналів збуту.

Зважаючи на динамічність сучасних ринків, важливим є не просто фіксація поточної позиції підприємства, а побудова прогностичної моделі її

розвитку з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Автор вважає, що найбільш ефективною стратегією є та, яка не лише базується на результатах оцінювання, а й активно впроваджує механізми адаптації до змін середовища – через гнучкість управління, ротацію асортименту, багаторівневу комунікацію з ринком та розвиток внутрішнього інтелектуального капіталу.

Таким чином, оцінювання конкурентної позиції підприємства ґрунтується на багатовимірному аналізі, який охоплює структурні, стратегічні, ринкові та поведінкові чинники. Універсальних моделей, здатних у повній мірі охопити всі аспекти ринкової позиції, не існує, тому ефективність оцінювання залежить від здатності аналітика інтегрувати кількісні методи з якісними, стандартні інструменти з індивідуалізованими підходами.

На нашу думку, ключовим принципом є системність – лише за умови багатофакторного аналізу, що охоплює як зовнішнє конкурентне середовище, так і внутрішню здатність підприємства адаптуватись і впливати на ринок, можна отримати реалістичну картину конкурентної позиції. Така оцінка не є одноразовим актом, а повинна розглядатись як постійний процес моніторингу, що стає основою для розробки стратегічних рішень.

Отже, практичне значення методичних підходів до оцінки конкурентної позиції полягає не лише у виявленні поточного становища підприємства на ринку, але й у формуванні обґрунтованої основи для зміцнення його позицій у майбутньому. У динамічному ринковому середовищі здатність своєчасно і точно ідентифікувати зміну позиції – це стратегічна перевага, яка часто визначає успіх або стагнацію компанії.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ ПИВОВАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ ТА БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Засноване в 1980 році як «Київський пивоварний завод 3» і стало власністю АТ «Оболонь» у 1986 році. Крім виробництва, компанія має ліцензії на оптову та роздрібну торгівлю напоями та автомобільним бізнесом. Склад компанії включає головний завод у Києві, телевиробництва в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, а також два дочірні підприємства: «Пивоварня «Зібєрта» (Фастів, Київська область)» та «Красилівське» (Красилів, Хмельницька область). Також підприємства корпорації знаходяться у Бершаді, Коломиї, Охтирці, Рокитні та Чемерівцях.

Основним видом діяльності компанії ПрАТ «Оболонь» є оптовий продаж пива, солодких та мінеральних вод. На сьогоднішній день асортимент пропонованої продукції компанії ПрАТ «Оболонь» включає понад 60 найменувань продукції.

Місія фірми полягає в тому, щоб стати найсильнішою та конкурентоспроможною корпорацією, що представляє та виробляє пиво, безалкогольні напої та мінеральні води, одночасно збільшуючи фінансовий ріст штату та виводячи уряд на міждержавні ринки і, в той же час, представляють значні перспективи для експортних споживачів як на місцевих, так і на міжнародних ринках.

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» представлена на рис.2.1.

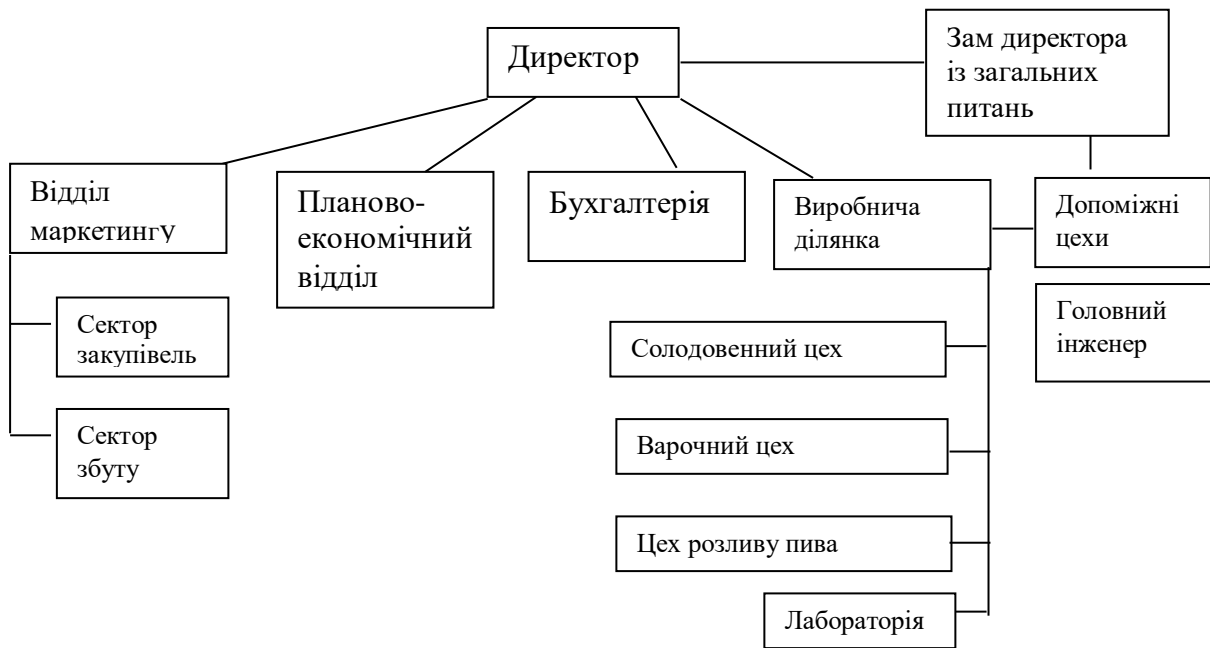


Рис.2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства*

Організаційна структура компанії ПрАТ «Оболонь» є лінійною, тобто лінійну структуру кожної управлінської ланки очолює лінійний керівник, який виконує всі функції управління і сам підпорядковується вищому начальству. Ця структура відрізняється низкою переваг, які дають можливість оперативно та ефективно керувати. Вона найбільш проста, має лише один канал зв'язку (go вертикалі): кожен підлеглий має тільки одного начальника. Це сприяє чіткому та оперативному управлінню, підвищує відповідальність керівника за ефективність роботи очолюваної ним ланки.

Стиль керівництва – демократичний. Має ще одну назву – колегіальний. З цієї назви ясно, що за такого керівництва головним є розподіл повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником та підлеглими. Керівник завжди готовий вислухати думка підлеглих, прийняти їхню точку зору до уваги, всі рішення приймаються разом.

Керівництво організації проводять маркетингові дослідження ринку, конкурентів, клієнтів. Основна мета будь-якого комерційного торговельного підприємства – отримання прибутку.

На підприємстві використовується традиційна форма процесу продажу, тобто продаж на безготівковий рахунок. Торговий представник збирає заявки, відправляє через міні комп'ютер до офісу, та вже в офісі формуються замовлення для клієнтів. Завантажуються машини, і розвозяться по клієнтам. З новими клієнтами компанія працює дуже обережно. Дає невелику відстрочку для оплати, якщо клієнт зарекомендував себе, то компанія на свій розсуд дає більше тривале відстрочення оплати.

У роботі з покупцями підприємство намагається задовольнити всі вимоги. Як формування та закріплення кола постійних клієнтів, а також для залучення нових клієнтів постійно вводяться акції (знижки).

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр., Результати дослідження представимо в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр.,  
тис.грн.**

Показники	Одиниці виміру	Період		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
		2023	2024		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	10763029	12784705,0	2021676,0	18,7
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	7500990	9800435	2299445	30,6
Адміністративні витрати	тис. грн	458709	531853	73144	15,9
Витрати на збут	тис. грн	670728	956097	285369	42,5
Повні витрати на виробництво й реалізацію продукції	тис. грн	8630427	11288385	2657958	30,8
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	2132602	1496320	-636282	-29,8

Продовж.табл.2.1

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	тис. грн	1775997	1248254	-527743	-29,7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,19	88,30	8,11	10,1
Рентабельність діяльності (продаж)	%	16,5	9,76	-6,74	x
Рентабельність продукції	%	24,71	13,26	-11,45	x

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Розглянувши наведені у таблиці дані відзначили, що за 2023-2024 рік спостерігалось нарощення чистого доходу від реалізації товарів на суму 2021676 тис. грн, тобто на 18,7 %. Якщо порівнювати розмір адміністративних витрат за аналізований період то також спостерігаймо зростання показника на 15,9% у 2024 році. Підприємство значно більше витратило коштів на збут, показник зріс на а 42,5% у 2024 році. На жаль у 2024 році підприємство зважаючи на значні витрати на збут недоотримало чистий прибуток на 29,7 %.

Таким чином, аналізоване підприємство ПрАТ «Оболонь» розвивається та розширює ринок збуту. Не зважаючи на складні часи, компанія створює новинки та випускає їх на ринок, намагається підтримувати цінову політику та конкурентну позицію. В подальшому проведемо дослідження факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.

## **2.2. Дослідження факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку**

У рамках дослідження з метою оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» скористаємося матричним методом. Для цього проведемо аналіз ринку або аналіз 5 сил за Портером. Для цього виділимо такі п'ять елементів аналізу: загроза появи нових гравців, ринкова влада споживачів, ринкова влада

постачальників, загроза появи продуктів заміників, загроза конкурентної боротьби.

Таким чином, загрозу діяльності ПрАТ «Оболонь» становить наявність на території України компаній, що реалізують аналогічні товари. Основними конкурентами компанії є ПрАТ «АБІнБев Ефес Україна», ПрАТ «Карлсберг Україна».

Таблиця 2.2

### Оцінка загрози з боку товарів-замінників для ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари замітники	існують і займають високу частку на ринку	тільки увійшли на ринок, і їхня частка мала	не існують
Підсумковий бал	3		

*Джерело: розробка автора*

Провівши оцінку конкурентних загроз з боку товарів заміників було виявлено підсумковий бал 3, що свідчить про високий рівень загрози з боку товарів заміників у конкурентів.

Далі проведемо оцінку рівня внутрішньогалузевої загрози для ПрАТ «Оболонь» в табл.2.3.

Таблиця 2.3

### Оцінка рівня внутрішньогалузевої загрози для ПрАТ «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Показник для ПрАТ «Оболонь»
	3	2	1	
Кількість гравців	високий рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку (3-10)	невелика кількість гравців (1-3)	2
Темп зростання ринку	стагнація чи зниження обсягу ринку	сповільнюється, але зростає	високий	2
Рівень диференціації продукту на ринку	підприємство реалізує стандартизований товар	Стандартний товар за ключовими властивостями, відрізняється за смаковими якістьями, упаковкою, об'ємом	Товари повністю відрізняються один від одного	2

1	2	3	4	5
Обмеження підвищення цін	жорстка цінова конкуренція, практично відсутня можливість підвищення цін	є можливість до підвищення цін у рамках покриття	зростання витрат та підвищення прибутку	3
Підсумковий бал для ПрАТ «Оболонь»				9

Джерело: розробка автора

Таким чином, при оцінці рівня внутрішньогалузевої загрози виявлено підсумковий бал 8, що свідчить про середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції.

Далі визначимо загрозу появи нових конкурентів для ПрАТ «Оболонь»  
табл.2.4

Таблиця 2.4

### Оцінка загрози появи на ринку нових гравців для ПрАТ

#### «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Показник для ПрАТ «Оболонь»
	3	2	1	
Економія на масштабі при виробництві	відсутня	існує тільки у кількох гравців	значуща	2
Сильні торгові марки	відсутні великі гравці	2-3 великих гравця тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравця тримають понад 80% ринку	2
Диференціація продукту	низький рівень	існують мікроніші	всі ніші зайняті	2
Рівень інвестицій	низький	середній	високий	2
Готовність до зниження цін	не можливе	великі гравці не підуть на зниження цін	При зниженні цін у одного гравця відбувається масо зниження цін	3
Підсумковий бал				11

Джерело: розробка автора

Таким чином, провівши дослідження визначили, що загальний бал складає 11, що свідчить про середній рівень загрози появи на ринку нових конкурентів.

Далі проаналізуємо вплив покупців на конкурентну позицію ПрАТ «Оболонь», результати представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка ринкової влади покупців на ринку діяльності ПрАТ

#### «Оболонь»

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Показник для ПрАТ «Оболонь»
	3	2	1	
Оптові покупці	основна частка приходить на декількох покупців	невелика кількість покупців бере до 50 % об'єму реалізації	поділ між різними групами покупців	2
Переключення на товари замітники	товар не має унікальності, на ринку безліч інших варіантів	товар частково має унікальні риси	товар не має аналогів	2
Ціна	ціна має велике значення	ціна має значення частково, при високі кості ціна не важлива	ціна не важлива	2
Якість продукції	повна незадоволеність	часткова незадоволеність	повна задоволеність	1
Підсумковий бал				7

Джерело: розробка автора

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» має велику кількість постійних клієнтів та споживачів. Зазначимо, що аналізоване підприємство працює на ринку України більше 30 років, що дозволило сформувати велику кількість постійних споживачів та сформувати основні переваги в напоях компанії. Втрата загрози втрати їх має середній рівень.

Велике значення для роботи ПрАТ «Оболонь» є постачання необхідної сировини для виробництва, тому втрати конкурентних позицій багато в чому

залежить саме від кості та вчасної поставки необхідної сировини для виробництва алкогольної та безалкогольної продукції ТМ «Оболонь». Проаналізуємо загрози, котрі можуть виникнути з причин відхилень у роботі постачальників, результати наведемо в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка загрози з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра			Показник для ПрАТ «Оболонь»
	3	2	1	
Ресурси постачальника	обмежені	мають часткові відхилення	необмежені	2
Кількість постачальників	1-2	3-5	6-10	1
Можливості зміни постачальника	мінімальна	можлива, але займає більше часу	легкий перехід	2
Пріоритетність наряду для постачальника	низька	середня	висока	1
Підсумковий бал				6

Джерело: розробка автора

Таким чином, визначили, що загроза впливу постачальників має низький рівень. Сьогодні на ринку існує велика конкурентці, в тому числі і серед постачальників сировини, тому ПрАТ «Оболонь» може з легкістю замінити будь-якого з постачальників не отримавши при цьому збоїв у виробництві напоїв.

Дослідивши всі фактори впливу на конкурентну позицію ПрАТ «Оболонь» зведемо отримані результати у фінальну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

### Підсумки аналізу 5 сил за Портером для ПрАТ «Оболонь»

Параметр	Значення	Опис
Товари замітники	високе	не має унікальну пропозицію на ринку
Внутрігалузева конкуренція	середнє	Ринок компанії є середньоконкурентним та перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товару різних компаній

1	2	3
Нові гравці на ринку	середнє	Існує ризик входу нових гравців
Втрата споживачів	середнє	Середній ризик втрати клієнтів
Постачальники	низьке	Відсутній ризик втрати постачальника

*Джерело: розробка автора*

Таким чином, аналізуючи становище ПрАТ «Оболонь» у сфері виробництва напоїв, а також досліджуючи п'ять сил за моделлю Портера, можна констатувати, що підприємство утримує міцні позиції на цьому ринку, володіючи вагомою ринковою часткою. Відтак, компанія демонструє високу конкурентоспроможність. Цей висновок підкріплюється стабільними і високими показниками фінансово-господарської діяльності. Незважаючи на стійкість позицій компанії на ринку, існують істотні ризики для збереження її реальної конкурентоспроможності.

Загрозами та ризиками є:

- загроза з боку товарів замінників;
- ризик внутрішньогалузевої конкуренції;
- ризик появи нових гравців;
- ризик втрати поточних клієнтів.

Для зниження ступеня впливу зазначених ризиків на конкурентоспроможність компанії необхідно розробити та впровадити комплекс відповідних заходів.

Також проведемо загальну оцінку конкурентних позицій аналізованого підприємства зважаючи на частку ринку, дохід організації та з використанням методу бальних оцінок.

Розглянемо частку ринку основних конкурентів ПрАТ «Оболонь» на рис.2.2.

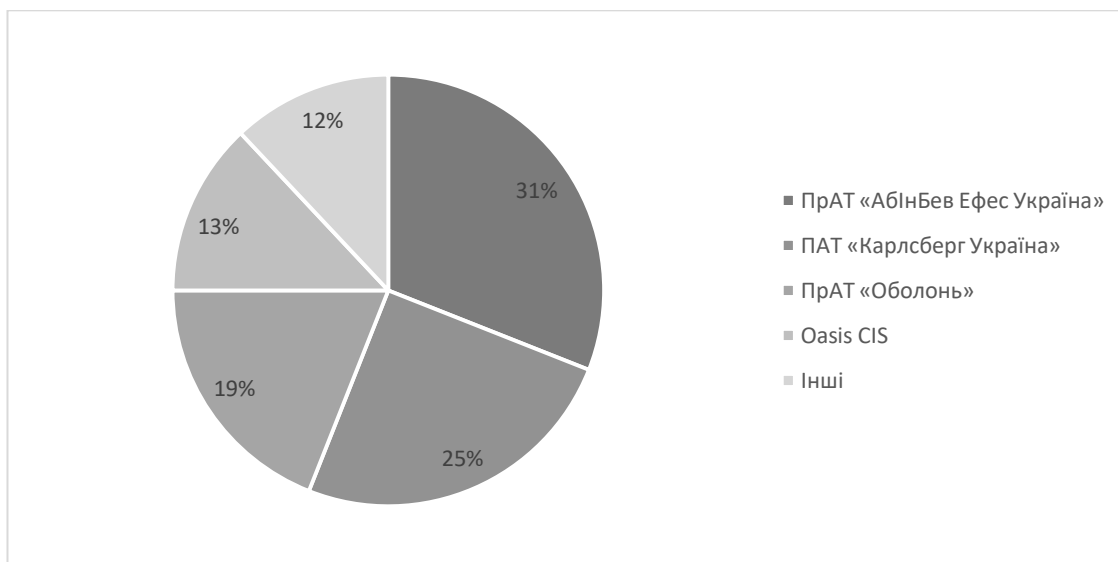


Рис.2.2. Структура ринку пива, у 2024 р., %

Джерело: [23]

Отже, відповідно до наведених на рисунку даних визначили, що ПрАТ «Оболонь» займає третю позицію серед основних гравців на ринку виробництва пива, при цьому займавши – 19 % ринку. Головними конкурентами стали корпорації ПрАТ «АБІНБев Ефес Україна» з часткою – 31 % та ПАТ «Карлсберг Україна» з часткою 25 %. Трохи меншу частку займає корпорація Oasis CIS (ТзОВ «Перша приватна броварня»), з часткою 13 %.

Також доцільно оцінити показники чистого доходу від діяльності представлених компаній в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка чистого доходу від реалізації продукції основних конкурентів на ринку пива**

Виробник	2023	2024	Абс.відх.	Відн.відх
ПрАТ «Оболонь»	10763029	12784705	2021676	18,7
ПрАТ «АБІНБев Ефес Україна»	4664575	5451154	786579	16,8
ПАТ «Карлсберг Україна»	10812093	12488230	1676137	15,5
ТзОВ «Перша приватна броварня»	2057535	2028221	-29314	-1,4

Джерело: розробка автора

Для наочності порівнюємо прибутковість конкурентів на рисунку 2.3.

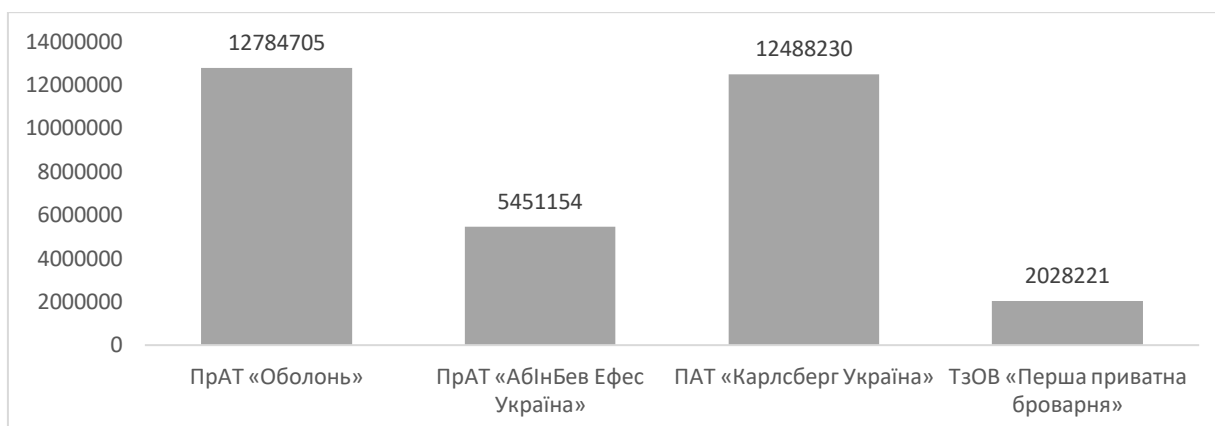


Рис.2.3. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції основних конкурентів на ринку пива

*Джерело: розробка автора*

Отже, відповідно до наведених даних найбільш прибутковим є ПАТ «Карлсберг Україна», аналізоване підприємство знаходиться на другій позиції.

Наостанок проведемо дослідження факторів конкурентоспроможності пропонованих товарів та їх оцінка щодо кожного з цих підприємств у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Найважливіші чинники конкурентної позиції пива серед конкурентів

Фактори конкурентоздатності	ПрАТ «Оболонь»	Конкуренти		Oasis CIS
		ПАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «АБІНБев Ефес Україна»	
Товар				
Якість пива	4	5	5	4
Упаковка	5	5	4	4
Імідж торгової марки	4	5	4	4
Об'єм тари	4	4	4	5
Сертифікат якості	5	5	5	5

1	2	3	4	5
Середній бал	4,4	4,8	4,4	4,4
Цінова політика				
Ціна	5	4	4	5
Знижки, акції	5	4	4	5
Форми і строки оплати послуг	4	4	4	3
Середній бал	4,6	4	4	4,3
Канали збуту				
Частка ринку	5	5	5	4
Наявність запасів на складах	5	5	5	5
Система логістики	4	4	3	3
Середній бал	4,6	4,6	4,3	4
Просування товарів				
Реклама	5	5	5	3
Стимулювання споживачів	4	5	4	3
Мотивація персоналу відділу збуту	5	4	4	3
Середній бал	4,6	4,6	4,3	3
Загальна кількість балів	64	66	60	56

Джерело: розробка автора

Побудуємо багатокутник конкурентної позиції на рис.2.4.

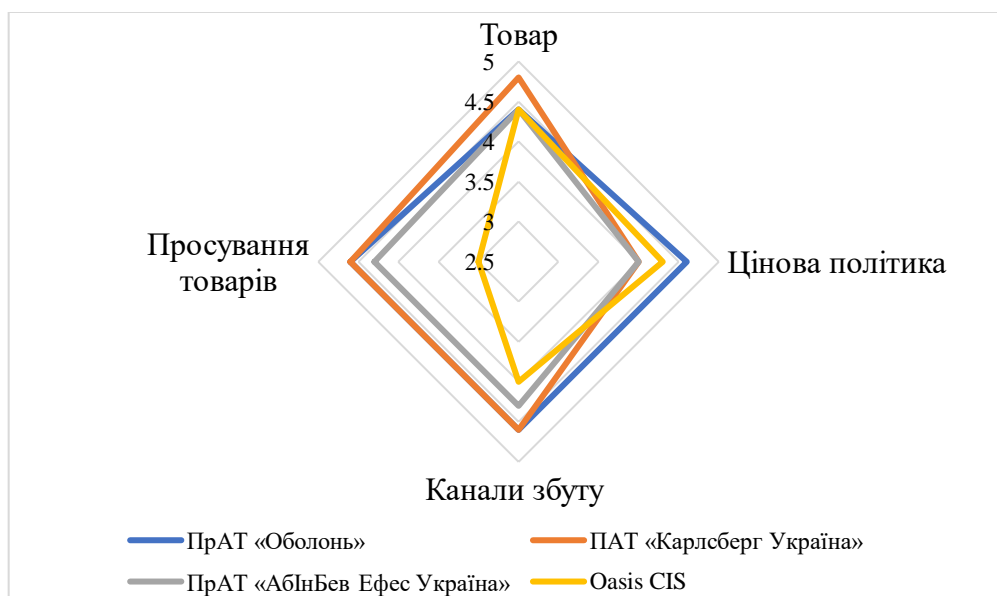


Рис. 2.4. Оцінка конкурентних позицій підприємств-конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Отже, відповідно до проведеного аналізу виявили, що ПрАТ «Оболонь» має багато конкурентних переваг, а саме висока мотивація працівників відділу збуту, впізнаваний бренд, висока частка ринку, наявність сертифікатів якості на сировину та у загальному рейтингу займає другу позицію – 64 бали. ПрАТ «Оболонь» необхідно постійно аналізувати діяльність конкурентів, розробляти новинки, проводити рекламу продукції. В подальшому проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства та визначимо можливості підвищення конкурентних позицій на ринку.

### **2.3. Застосування SWOT-аналізу для оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку пивоварної продукції**

Використання на підприємстві різних методів управління якістю дозволяє досягати таких результатів, як підвищення якості продукції, що випускається, вдосконалення процесу виробництва, мінімізації різних видів втрат, підвищення конкурентоспроможності та багатьох інших ефектів.

Процес впровадження найрезультативнішого методу менеджменту якості був реалізовано одному в ПрАТ «Оболонь».

Для підбору відповідних методів управління якістю необхідно спочатку проаналізувати підприємство з метою виявлення проблем чи слабких сторін ПрАТ «Оболонь».

Існує велика кількість методів, за допомогою яких можна провести аналіз будь-якої організації незалежно від її розмірів і галузі, в якій вона працює.

Методи аналізу вибираються з цілей аналізу та доступності інформації. Наприклад, аналіз підприємства можна здійснити за допомогою PEST-аналізу, бенчмаркінгу, SWOT-аналізу та багатьох інших.

Для проведення аналізу ПрАТ «Оболонь» було обрано SWOT-аналіз. Оскільки даний метод дозволяє проаналізувати підприємство у повному обсязі, враховуючи і внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність ПрАТ «Оболонь».

Будь-який аналіз необхідно розпочинати з підготовки. Підготовка до SWOT-аналізу полягає у збиранні необхідної інформації для її подальшого аналізу. Джерелами інформації для цього аналізу стала внутрішня документація компанії (звіти про внутрішні аудити та інші види звітів, аналіз діяльності підприємства та її структурних підрозділів, показники роботи за певний період, паспорти обладнання, різноманітні графіки, і так далі), результати опитування співробітників.

Ретельно проведена підготовка дозволила провести SWOT-аналіз найбільш об'єктивно та точно.

В даному випадку підготовка до SWOT-аналізу полягала в наступному:

- відбір та аналіз необхідної документації;
- складений опис ПрАТ «Оболонь»;
- розгляд відгуків про організацію в мережі Internet;
- вивчення сайту компанії.

SWOT-аналіз проводився в кілька етапів, в ході яких виділяються сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, потім результати зводяться до таблиці.

Далі сформулюємо висновки щодо проведеного SWOT – аналізу.

Насамперед можна дійти висновку, що ПрАТ «Оболонь» займає стійке становище на ринку.

Розглянемо, які сильні сторони підприємства необхідно зміцнювати та розвивати. Серед сильних сторін найкращою конкурентною перевагою є розширення номенклатури, а для його покращення та розвитку необхідно ще розширити номенклатуру як алкогольних видів продукції так і безалкогольних.

Сформуємо перелік зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь», та визначимо ймовірності їх реалізації та значимості.

Таблиця 2.10

**Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»**

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)	Фактори	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З * Й)
1. Співпраця з новими постачальниками сировини	7	0,6	4,2	1. Проблеми з постачанням сировини	7	0,4	2,8
2. Заключення договорів на нові замовлення	5	0,4	2,0	2. Втрата нових замовлень	5	0,6	3,0
3. Освоєння нових технологій Виробництва пива	6	0,5	3,0	3. Старі технології виробництва пива	6	0,5	3,0
4. Розширення ринку збуту	4	0,4	1,6	4. Втрата частки ринку	4	0,6	2,4
5. Політика уряду на скорочення частки іноземної продукції	5	0,4	2,0	5. Політика уряду на збільшення частки іноземної продукції	5	0,4	2,0
Разом	-	-	12,8	Разом	-	-	13,2

*Джерело: сформовано автором*

Згідно даних сума загальних оцінок зовнішніх можливостей (12,8 балів) є меншою, ніж сума загальних оцінок зовнішніх загроз (13,2 бали). Тобто загрози з боку зовнішнього оточення переважають над можливостями. Це є негативним для ПрАТ «Оболонь».

Визначимо, до яких полів матриці можливостей потрапила кожна з чотирьох можливостей, і на основі цього прийmemo рішення, яка з можливостей потребує більшої уваги (табл. 2.11).

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для ПрАТ  
«Оболонь»**

Значимість можливості	Імовірність реалізації можливості		
	1 Висока 0,7	0,4 Середня 0,4	0,1 Низька 0,1
10 Висока	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
7 Середня 4	Поле СВ	Поле СС 1. Співпраця з новими постачальниками сировини 2. Придбання нових замовлень 3. Освоєння нових технологій виробництва пива 4. Розширення ринку збуту 5. Політика уряду на скорочення частки іноземної продукції	Поле СН
1 Низька	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

*Джерело: сформовано автором*

Отже, відповідно до проаналізованих даних у таблиці можна зробити висновок, що усі можливості зовнішнього середовища ПрАТ «Оболонь» потрапили до поля «СС», що свідчить про середню ймовірність їх настання і середню значимість.

Побудуємо матрицю загроз для досліджуваного підприємства (табл. 2.12).

Отже, зазначимо, що великий негативний вплив на роботу ПрАТ «Оболонь» чинять такі загрози: проблеми з постачанням сировини та втрата нових замовлень, включаючи військові, у зв'язку з скороченням номенклатури виробництва та обслуговування. При розробці стратегії розвитку

підприємства на них варто звернути найбільшу увагу, оскільки вірогідність їх настання достатньо висока.

Таблиця 2.12

**Матриця загроз зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь»**

Вплив загроз на підприємство					
Ймовірність реалізації можливості	1	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Тяжкий стан</i>	<i>Помірний стан</i>
	<i>Висока ймовірність</i> 0,7	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВП
	<i>Середня ймовірність</i> 0,4	Поле СР	Поле СК 1. Проблеми з постачанням сировини 2. Втрата нових замовлень	Поле СТ 3. Старі технології 4. Втрата частки ринку 5. Політика уряду на збільшення частки іноземної продукції	Поле СП
	<i>Низька ймовірність</i> 0,1 10	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НП
		7,75	5,5	3,25	1

Джерело: сформовано автором

Не менш важливими для підприємства є старі технології, втрата частки ринку, політика уряду на збільшення частки іноземної продукції. Ці загрози при відсутності їх врахування можуть завдати досліджуваному підприємству значної шкоди.

Оцінку внутрішнього середовища необхідно здійснити за наступними складовими: управління; маркетинг; фінанси; матеріальне середовище; персонал; місцезоташування тощо.

На основі аналізу слід сформувати перелік сил та слабкостей, визначити їх значимості для підприємства, а також надати експертну оцінку за 5-тибальною шкалою: 1 – найгірша оцінка; 5 – найкраща оцінка.

Значимість кожної складової для підприємства оцінюється за 3-бальною шкалою: 1 – значимість складової низька; 3 – складова має дуже велике значення для фірми.

Загальна оцінка визначається шляхом добутку оцінки стану на значимість.

У табл. 2.13 поданий зазначено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.13

**Визначення сильних і слабких сторін ПрАТ «Оболонь»**

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми(З)	Загальна оцінка (О * З)	Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О * З)
1. Розширення номенклатури виробництва алкогольної та безалкогольної продукції	4	3	12	1. Скорочення номенклатури виробництва алкогольної та безалкогольної продукції	4	2	
2. Висока кваліфікація працівників підприємства	3	2	6	2. Низька кваліфікація працівників підприємства	3	2	6
3. На підприємстві функціонує CRM-система, що підвищує ефективність взаємодії з клієнтами	3	3	9	3. На підприємстві відсутня ефективна CRM-система	3	2	6
4. Оновлений парк обладнання та зниження відсотка поломки виробничого обладнання	3	3	9	4. Старий парк обладнання та зростання відсотка поломки виробничого обладнання)	3	3	9
5. Лідер в Україні	3	2	6	5. Втрата лідерської позиції на ринку	3	2	6
Всього	х	х	<b><u>42</u></b>	Всього	х	х	<b><u>28</u></b>

*Джерело: сформовано автором*

Сумарна загальна оцінка сильних сторін становить 42 балів, слабких сторін – 28 балів. Отже, сильні сторони переважають над слабкими, що позитивно характеризує внутрішнє середовище підприємства.

На основі результатів аналізу слід побудувати матрицю SWOT та визначити, до якого квадранту потрапляє підприємство (рис. 2.5).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO	Поле OW
Загрози (T)	<b><u>Поле ST</u></b>	Поле WT

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: сформовано автором*

Проаналізувавши дані таблиць дійшли до висновку, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться в квадранті «поле ST», оскільки сильні сторони переважають над слабкими (42 більше за 28), а зовнішні загрози більші за зовнішні можливості (13,2 більше 12,8). Тому підприємство потрапляє в поле «Сил і Загроз» (ST).

Для посилення своїх конкурених позицій підприємству потрібно застосовувати стратегію «Максі-Міні», тобто використовувати в власній діяльності сильні сторони для запобігання загроз.

Таким чином, для того, щоб у максимально короткий термін реалізувати можливості необхідно:

- відстежувати появу нових технологій та обладнання;
- мотивувати співробітників на прискорене освоєння нових технологій;
- навчати співробітників новим технологіям, а саме CRM – системі, щоб підвищити рівень клієнтського сервісу;

– створити презентацію (рекламу, брошуру і так далі), яка розкриває потенціал підприємства ПрАТ «Оболонь» для залучення нових постачальників та замовників.

У реалізації можливостей можуть допомогти сильні сторони ПрАТ «Оболонь». Наприклад, такі сильні сторони підприємства, що розглядається, як «розширення номенклатури одиниць товару, що виробляються», а також «оновлений парк обладнання» може сприяти такій можливості як «освоєння нових технологій виробництва алкогольної та безалкогольної продукції», зробити цей процес є більш легким і прискорити його.

Також ці сильні сторони можуть допомогти в залученні нових постачальників, так як розширення номенклатури вимагає більшої кількості сировини та тари, також сильні сторони, що розглядаються, говорять про можливості та надійність підприємства ПрАТ «Оболонь», що сприяє залученню як нових постачальників, так і нових замовників.

Наступний сильний бік, а саме «освоєння сучасних технологій виготовлення продукції відповідно до українських та європейських стандартів» дозволить отримати досвід освоєння нових технологій, і може сприяти освоєнню нових технологій (прискорити та полегшити, а також оптимізувати цей процес).

В даний час інформаційні технології підприємства базуються на 3 основних складових: розвинена комп'ютерна мережа, що має кінцеві пристрої (сервера, ЕОМ, мережеві принтери і т.д.); комп'ютери, встановлені на робочих місцях у точках інтегрування інформації; актуальне прикладне та системне програмне забезпечення. Всі ці складові на різній стадії завершеності присутні і на ПрАТ «Оболонь». Тому необхідно покращення організації інформаційних технологій на підприємстві.

На завершення розглянемо, що необхідно зробити, щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін.

Для того, щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін необхідно наступне:

- правильно планувати бюджет;
- ретельніше здійснювати підбір постачальників;
- освоювати нові технології на вже наявному досвіді освоєння нових виробничих технологій виробництва напоїв;
- проводити навчання співробітників без відриву від робочого місця;
- створення реклами ПрАТ «Оболонь» та інші способи.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА РИНКУ

#### 3.1. Стратегічні напрями зміцнення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку

У ході аналізу та оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» було виявлено, що підприємство знаходиться на другій позиції, а конкуренти не дуже відстають від аналізованого підприємства.

У попередньому розділі було визначені основні загрози:

- проблеми з постачанням сировини;
- втрата нових замовлень;
- старі технології виробництва пива;
- втрата частки ринку;
- політика уряду на збільшення частки іноземної продукції.

До слабких сторін підприємства віднесли:

- скорочення номенклатури виробництва алкогольної та безалкогольної продукції;
- низька кваліфікація працівників підприємства;
- на підприємстві відсутня ефективна crm- система;
- старий парк обладнання та зростання відсотка поломки виробничого обладнання);
- втрата лідерської позиції на ринку.

Для забезпечення стратегічної стійкості та покращення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» необхідно вирішити вищезазначені проблеми шляхом (рис.3.1):

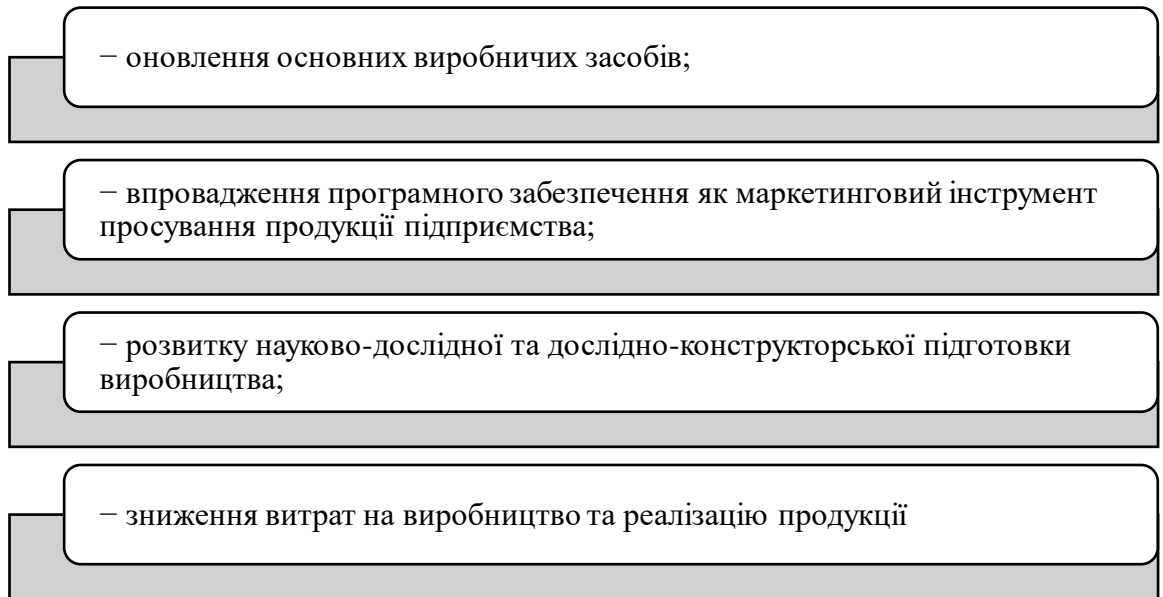


Рис.3.1.Шляхи покращення стратегічної стійкості та покращення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь»

*Джерело: розробка автора*

Отже, основним шляхом покращення стратегічної стійкості та покращення конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» є впровадження програмного забезпечення як маркетингового інструменту просування продукції підприємства.

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження системи «SmartCRM»**

Аналіз сегментів ринку збуту, і навіть конкурентів підприємства, виявив зниження частки ринку, займаної ПрАТ «Оболонь», за рахунок збільшення реалізації аналогічних товарів конкурентами. Для вирішення цієї проблеми необхідно завоювання нових ринків збуту, за рахунок пошуку нових споживачів та максимального задоволення їх потреб. На даний момент глобальна мережа є найкращим інструментом для реалізації запланованого заходу, оскільки успіх підприємства на ринку залежить від того, наскільки

ефективно той чи інший суб'єкт господарювання використовує інформаційні ресурси, які технології використовує для управління інформацією та організацією загалом.

Сучасні інформаційні системи та технології є найважливішим інструментом, за допомогою якого забезпечується ефективна реалізація маркетингової діяльності підприємства в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, що постійно змінюється, жорсткої конкуренції, а також процесів глобалізації економіки.

Як було відзначено у попередньому розділі інформаційні технології підприємства базуються на 3 основних складових: розвинена комп'ютерна мережа, що має кінцеві пристрої (сервера, ЕОМ, мережеві принтери і т.д.); комп'ютери, встановлені на робочих місцях у точках інтегрування інформації; актуальне прикладне та системне програмне забезпечення. Всі ці складові на різній стадії завершеності присутні і на ПрАТ «Оболонь». Як сучасне програмне забезпечення пропонується впровадити на ПрАТ «Оболонь» систему управління «SmartCRM».

«SmartCRM» – це сучасний універсальний інструмент для розробки та підтримки інтернет-проектів різних рівнів складності: від простих сайтів-візиток до повнофункціональних інтернет-магазинів, інформаційних інтернет-порталів, веб-сайтів спільнот та соціальних мереж.

До складу CMS (Content Management Software) «1С-Бітрікс» входить великий комплекс модулів, що дозволяють ефективно управляти структурою сайту, його інформаційним наповненням, рекламою та розсилками, створювати спільноти, блоги, форуми та багато іншого.

Модуль «Веб-аналітика» робить простим перегляд статистики відвідувань, аналіз аудиторії сайту та ефективності рекламних кампаній. Можливостями CMS «SmartCRM» є (рис.3.2):

- управління контентом та структурою сайту;
- управління рекламою на сайті;

- аналіз результатів проведених рекламних кампаній;
- управління групами користувачів сайту;
- реалізація розсилки;
- аналіз статистики відвідування сайту.

Основними перевагами, за твердженням розробників CMS «SmartCRM», слід вважати:

- можливість створення та підтримки різних сайтів з єдиною системою управління;
- надійний захист веб-сайту від усіх видів відомих атак (модуль проактивного захисту);
- докладна документація та постійна кваліфікована підтримка;
- регулярні оновлення системи та її модулів;
- зручна інтеграція.

Ім'я	Телефон	Email	Статус	Відповідальний	Примітки
Сергій Шевельов	067 789 01 XX	danghoang87hl@gmail.com	Постійний Складний +1	Оксана Мельник	Пріоритетний клієнт.
Олег Федоренко	099 789 01 XX	tienlapspktnd@gmail.com	Постійний VIP	Марія Коваль	
Артем Коваленко	099 678 90 XX	nvt.lisst.nute@gmail.com	Складний клієнт VIP +4	Лариса Михайленко	
Людмила Григоренко	067 567 89 XX	manhhachkt08@gmail.com	VIP Складний клієнт	Наталія Кравченко	2 проєкта в різних нішах.
Артем Коваленко	099 678 90 XX	nvt.lisst.nute@gmail.com	Складний клієнт VIP	Лариса Михайленко	
Надія Семененко	067 890 12 XX	trungkienspktnd@gmail.com	Новий клієнт VIP	Софія Грищенко	
Лариса Михайленко	067 234 56 XX	ckctm12@gmail.com	Постійний	Петро Ковбаса	
Наталія Кравченко	067 345 67 XX	binhan62B@gmail.com	Пріоритетний клієнт	Лілія Денисенко	Новий клієнт, має декілька бізнесів
Тетяна Іваненко	099 012 34 XX	vuhaithuongnute@gmail.com	VIP	Владислав Марченко	

Рис.3.2. Панель реалізація розсилки в CMS «SmartCRM»

Джерело: [22]

CMS «SmartCRM» доцільно інтегрувати з системою Enterprise. Enterprise System зазвичай відноситься до програмних та апаратних систем, призначених для використання у великих організаціях та підприємствах. Вони

зазвичай мають широкі функціональні можливості та здатні задовольнити потреби великої кількості користувачів та бізнес-процесів.

Особливостями та основними можливостями системи Enterprise є:

- широке охоплення: Enterprise-системи охоплюють широкий спектр бізнес-процесів, таких як управління фінансами, виробництвом, логістикою, відносинами з клієнтами та багато іншого.
- інтегрованість: вони часто інтегровані та дозволяють використовувати загальну базу даних для оптимізації процесів та інформації в масштабі всього підприємства.
- розробка: Enterprise-системи розробляються з урахуванням конкретних потреб та особливостей бізнес-логіки підприємства.
- підвищення ефективності: використання Enterprise-систем допомагає автоматизувати бізнес-процеси, що підвищує ефективність роботи та забезпечує функціональну підтримку бізнес-логіки.

Також варто відзначити, що IT-Enterprise зосереджується на проектах цифрової трансформації, охоплюючи всі сторони діяльності підприємства (рис.3.3).

The screenshot displays two data tables from an Enterprise system interface. The top table, 'Замовлення', lists various orders with columns for order number, organization, date, status, manager, and payment details. The bottom table, 'Позиції замовлення', provides a detailed view of order items, including item number, organization, item name, quantity, and price.

Номер замовлення	Організація	Дата еск. документа	Статус	Номер договору	Менеджер	Спосіб доставки	Спосіб оплати	Валюта	Курс Валюти	Сума без ПДВ	Сума з ПДВ
22	ТОВ "Сва"	16.04.2022	Обробка		Когут		оплата по р/рах	ГРН	1.00	70000.00	70000.00
21	ТОВ "ТВ АЗІЯ ГРУП"	16.04.2022	Обробка		Кордубан		оплата по р/рах	ГРН	1.00	305000.00	366000.00
20	ТОВ "Рого і Колета"	16.04.2022	Обробка		Кордубан		оплата по р/рах	ГРН	1.00	200000.00	240000.00
19	ТОВ "СВАТІВСЬКА ОЛІЯ"	16.04.2022	Обробка		Когут		оплата по р/рах	ГРН	1.00	90000.00	90000.00
18	ТОВ "СВАТІВСЬКА ОЛІЯ"	16.04.2022	Обробка		Когут		оплата по р/рах	ГРН	1.00	277000.00	277000.00
17	ТОВ "Олія"	16.04.2022	Обробка		Когут		оплата по р/рах	ГРН	1.00	103000.00	103000.00
16	ТОВ "Рого і Колета"	16.04.2022	Обробка		Кордубан		оплата по р/рах	ГРН	1.00	239000.00	239000.00
15	ТОВ "Рого і Колета"	16.04.2022	Обробка		Кордубан		оплата по р/рах	ГРН	1.00	116000.00	116000.00
14	ТОВ "Долінос"	16.04.2022	Обробка		Когут		оплата по р/рах	ГРН	1.00	34000.00	34000.00
13	ТОВ "Долінос"	16.04.2022	Коммерційний	CL_2022_368	Когут	ЗАЛІЗНИЦЯ	оплата з розрахунок	ГРН	1.00	200000.00	200000.00
12	ТОВ "Олія"	15.04.2022	Обробка		Когут	ЗАЛІЗНИЦЯ	оплата з розрахунок	ГРН	1.00		0.00
11	Селаська (Fetterszaki) Груза "Славутин"	15.04.2022	Коммерційний		Когут	ПОШТОЮ	Готівка	ГРН	1.00	50000.00	50000.00
10	ТОВ "Заволення"	15.04.2022	Обробка		Кордубан	САМОВИВІЗ	Готівка	ГРН	1.00		0.00
9	ТОВ "СВАТІВСЬКА ОЛІЯ"	15.04.2022	Коммерційний		Кордубан	Автомобільним тр	оплата з розрахунок	ГРН	1.00	40000.00	48000.00
8	ТОВ "Олія"	15.04.2022	Обробка	MRD_2022	Когут	КОНТЕЙНЕР	Готівка	ГРН	1.00	2345.00	2345.00

Номер позиції	Організація	Номер замовлення	Найменування	Кількість	Валюта	Курс Валюти	Ціна	Сума	Сума з ПДВ
1	ТОВ "Рого і Колета"	16	Телевізор "JVC"	1.00000	ГРН	1.00	25000.00000	25000.00	25000.00
2	ТОВ "Рого і Колета"	16	Телевізор SAMSUNG CS-21 K 2	1.00000	ГРН	1.00	30000.00000	30000.00	30000.00
3	ТОВ "Рого і Колета"	16	Вентилятор BRATONE ALPINE 1600т	3.00000	ГРН	1.00	8000.00000	24000.00	24000.00
4	ТОВ "Рого і Колета"	16	Холодильник "BOSCH"	4.00000	ГРН	1.00	40000.00000	160000.00	160000.00

Рис.3.3. Панель обробки даних в Enterprise-системі

Джерело: [22]

Основними перевагами Enterprise-систем:

- оптимізація процесів: поліпшене планування та контроль бізнес-процесів;
- прийняття рішень: підтримка ухвалення рішень на основі реальних даних;
- масштабованість: можливість масштабування бізнесу;
- автоматизація: автоматизація рутинних завдань;
- поліпшення взаємодії: поліпшення взаємодії між різними відділами підприємства.

Таким чином, зведемо всі витрати на впровадження заходу, щодо покращення конкурентних позицій на ринку України в табл.3.1.

Таблиця 3.1

**Витрати на захід щодо покращення конкурентних позицій на ринку України**

Стаття витрат	Кількість	Ціна, за шт грн	Загальна вартість, грн.
1. Впровадження та адаптація системи «SmartCRM»	1	500000	500000
2. Впровадження та адаптація системи Enterprise	1	650000	650000
3. Навчання персоналу, формування паролів та ключового доступу системи «SmartCRM»	1	250000	250000
4. Навчання персоналу, формування паролів та ключового доступу системи Enterprise	1	250000	250000
5. Річне обслуговування програмного забезпечення	1	100000	100000
6. Заробітня плата адміністративного персоналу, що працює в системах на рік	10	28961,27	3475353 (28961,27x10x12)
Всього	-	-	4825353

*Джерело: розробка автора*

Відповідно до розрахунків витрати на проведення даного заходу становлять складають 4825353 грн. Для підприємства ПрАТ «Оболонь» це

незначні витрати. А ось результати зможуть принести значний додатковий дохід для підприємства.

Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від пропонуваніх заходів, що включають: впровадження та адаптація системи «SmartCRM», навчання персоналу, формування паролів та ключового доступу, річне обслуговування програмного забезпечення, закупівля сучасних комп'ютерів, у абсолютному виразі визначимо методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок в табл.3.2.

*Таблиця 3.2*

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст ЧД, тис. грн.	550000	620000	690000	710000	725000	750000	800000

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.2).

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції, внаслідок впровадження заходу, за допомогою стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 \tag{3.1}$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш вірогідний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Для того, щоб розрахувати формулу 3.2 необхідно звернутися до табл.

3.3.

Таблиця 3.3

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис. грн.	55000	62000	69000	71000	72500	75000	80000	484500
Осер	69214,28							
Відхилення	-14214,28	-7214,28	-214,28	1785,72	3285,72	5785,72	10785,72	-
$\Delta O^2$	20204575,9	5204583,92	45915,9184	318879,5,918	107959,55,92	334745,55,92	116331,755,9	4179285,71,4
$\sum \Delta O^2$	59704081,62							

Знаходимо середнє арифметичне прогнознх значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = 484500 / 7 = 69214,28 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{59704081,62}{7}} = 2920,47$$

Визначаємо коефіцієнт варіації ( $\omega$ ), який характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{2920,47}{69214,28} \times 100\% = 4,21\% \quad (3.4)$$

Оскільки  $\omega < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні:

- 71000 тис. грн. як середнє значення ряду,

- песимістичне (найменше) значення (П) – 55000 тис. грн.,
- оптимістичне (найбільше) значення (О) – 80000 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\text{ЧД} = (O + 4 \times B + П) / 6 = (80000 + 4 * 71000 + 55000) / 6 = 69833,33 \text{ тис.}$$

грн.

$$69833,33 / 12784705 * 100 \% = 0,55 \%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$12784705 + 69833,33 = 12854538,33 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо приріст повних витрат на реалізацію продукції.

2. Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 11288385 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 3386515,5 тис. грн., змінні витрати 7901869,5 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Розрахуємо приріст змінних витрати в проектному році:

$$7901869,5 * 0,55 / 100\% = 42670,09 \text{ тис. грн.}$$

Підвищення конкурентної позиції через запропоновані заходи потребує витрат у розмірі 4825353 грн. (4825,35 тис. грн.), отже, сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст витрат} = 42670,09 + 4825,35 = 47495,44 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Отже повні витрати складуться} = 11288385 + 47495,44 = 11335880,44 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ( $\Delta\text{Пр}$ ) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 69833,33 - 47495,44 = 22337,89 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$22337,89 * (1 - 0,18) = 183317,07 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Очікувані результати від впровадження заходів

Назва показника, що змінюється	Одиниці виміру	Величина показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	69833,33
Приріст повних витрат	тис. грн.	47495,44
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	22337,89
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	183317,07

Отже, внаслідок проведення заходів чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 69833,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 47495,44 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 22337,89 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 183317,07 тис. грн.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства

Отримавши очікувані результати від впровадження рекламної кампанії ПрАТ «Оболонь», проаналізуємо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

Можемо визначити показники рентабельності продукції, рентабельності продаж, витрат на 1 грн чистої виручки.

$$1. \text{ Витрати на 1 гривню чистої виручки } P1 = 11335880,44 / 12854538,33 * 100 = 88,19 \text{ коп}$$

$$2. \text{ Рентабельність продукції } P2 = 1431571,07 / 12854538,33 * 100 = 11,14\%$$

$$3. \text{ Рентабельність продаж } P3 = 1518657,89 / 12854538,33 * 100 = 13,40\%$$

Отримавши дані, побудуємо таблицю основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів, дані наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого заходу на економічні показників діяльності ПрАТ «Оболонь», тис.грн.**

Показники	Один. виміру	Період		Відхилення	
		2024	Прогноз	абсолютн е (+,-)	Відносне відхилен ня, %
				Прогноз до 2024	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг),	тис. грн.	12784705	12854538,33	69833,33	0,55
Повні витрати	тис. грн.	11288385	11335880,44	47495,44	0,42
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	1496320	1518657,89	22337,89	1,49
Чистий прибуток	тис. грн.	1248254	1431571,07	183317	14,69
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	88,30	88,19	-0,11	-0,13
Рентабельність діяльності (продаж)	%	9,76	11,14	1,38	x
Рентабельність продукції	%	13,26	13,40	0,14	x

*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи показники таблиці 3.5 можемо сказати, що в проектному році, порівняно із 2024 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,54 %.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшились на 0,42 %, прибуток від реалізації збільшився на 1,49 %, чистий прибуток зріс на 1,46 %. Рентабельність діяльності збільшилась на 1,38 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,14 %. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Конкурентна позиція – це підсумковий результат впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ринкове становище підприємства, що проявляється через ефективність його діяльності. Сутність конкурентної позиції пов'язана зі здатністю підприємства досягати стійких переваг над конкурентами, що дозволяє ефективно протистояти конкурентному тиску, формувати лояльність споживачів та забезпечувати довгострокову рентабельність. Це не просто відображення частки ринку, а результат стратегічної діяльності підприємства, зокрема щодо інновацій, якості продукції, ціноутворення, комунікацій та обслуговування.

Фактори, що впливають на конкурентну позицію, можна поділити на внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні фактори включають стан ресурсного забезпечення, рівень організаційної культури, якість менеджменту, інноваційність, ефективність маркетингових заходів, структуру витрат тощо. Зовнішні фактори охоплюють макроекономічні умови, рівень конкуренції, споживчі переваги, законодавче регулювання та тенденції у галузі.

Для успішного функціонування підприємства надзвичайно важливо здійснити ретельний аналіз конкурентного середовища та діяльності основних гравців галузі. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, окреслити потенційні перспективи зростання і на основі цього сформувані обґрунтовані висновки для побудови ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить довгострокове збереження конкурентних переваг. Серед основних методичних підходів до оцінювання конкурентної позиції підприємства виділяють матричні методи, порівняльний аналіз конкурентів (бенчмаркінг), SWOT-аналіз, моделі стратегічного групування, а також використання показників ринкової частки й динаміки доходів. Застосування кількох підходів одночасно дозволяє комплексно оцінити сильні й слабкі сторони фірми у порівнянні з конкурентами.

ПрАТ «Оболонь» – це підприємство, яке спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. У 2024 році відбулось збільшення персоналу на 108 осіб. Дане зростання пов'язане з відкриттям нових ліній. Розглянувши показники у розрізі зазначимо, що основна частина персоналу відноситься до персоналу основної діяльності 96 % у 2023 році та 96 % у 2024 році. У 2023 році на підприємстві працювало 79 осіб неосновної діяльності. Зазначимо, що вже до кінця 2024 року цей показник зріс на 7 працівників. За 2023-2024 рік спостерігалось нарощення чистого доходу від реалізації товарів на суму 2021676 тис. грн, тобто на 18,7 %. Дещо в більшому об'ємі зросла собівартість реалізації, а саме на 2402230 тис. грн, тобто на 32,4 % у 2024 році. Якщо порівнювати розмір адміністративних витрат за аналізований період то також спостерігаємо зростання показника на 15,9% у 2024 році. Підприємство значно більше витратило коштів на збут, показник зріс на а 42,5% у 2024 році. На жаль у 2024 році підприємство зважаючи на значні витрати на збут недоотримало чистий прибуток на 29,7 %. Таким чином, аналізоване підприємство ПрАТ «Оболонь» розвивається та розширює ринок збуту. Не зважаючи на складні часи, компанія створює новинки та випускає їх на ринок, намагається підтримувати цінову політику та конкурентну позицію. В подальшому проведемо дослідження факторів, що впливають на формування конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» на ринку.

ПрАТ «Оболонь» має багато конкурентних переваг, а саме висока мотивація працівників відділу збуту, впізнаваний бренд, висока частка ринку, наявність сертифікатів якості на сировину та у загальному рейтингу займає другу позицію. Підприємству необхідно постійно аналізувати діяльність конкурентів, розробляти новинки, проводити рекламу продукції. В подальшому проведемо аналіз сильних та слабких сторін підприємства та визначимо можливості підвищення конкурентних позиці на ринку.

Провівши SWOT-аналіз для оцінки конкурентної позиції ПрАТ «Оболонь» відзначили, що щоб захиститися від загроз у максимально короткий термін необхідно наступне:

- правильно планувати бюджет;
- ретельніше здійснювати підбір постачальників;
- освоювати нові технології на вже наявному досвіді освоєння нових виробничих технологій виробництва напоїв;
- проводити навчання співробітників без відриву від робочого місця;
- створення реклами ПрАТ «Оболонь» та інші способи.

на ринку пивоварної продукції відзначили, що

Основними шляхами покращення стратегічної стійкості та підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є:

- оновлення основних виробничих засобів;
- впровадження програмного забезпечення як маркетинговий інструмент просування продукції підприємства;
- розвитку науково-дослідної та дослідно-конструкторської підготовки виробництва;
- зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Витрати на проведення даного заходу становлять складають 4825353 грн. Для підприємства ПрАТ «Оболонь» це незначні витрати. А ось результати зможуть принести значний додатковий дохід для підприємства. Внаслідок проведення заходів чистий дохід від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 69833,33 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 47495,44 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 22337,89 тис. грн., а приріст чистого прибутку становитиме 18317,07 тис. грн.

Визначивши вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства відзначили, що в проектному році, порівняно із 2024 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 0,54 %.

Повні витрати на реалізацію продукції збільшилися на 0,42 %, прибуток від реалізації збільшився на 1,49 %, чистий прибуток зріс на 1,46 %. Рентабельність діяльності збільшилась на 1,38 %, та рентабельність продукції збільшилась на 0,14 %. Отже, запропонований захід призведе до покращення ефективності діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 10. Ч. 1. С. 10-17.
2. Алексєєва Т.І Формування стратегії зміцнення конкурентної позиції машинобудівних підприємств Харківського регіону Економіка і суспільство №9 2017 С.331-337.
3. Бадрак В.В., Богданович В.Ю. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. Сучасний захист інформації. 2014. №1. С. 16-22
4. Бельтюков Є. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
5. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №7. С. 41-42
6. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42-45
7. Берсуцька С.Я., Козичева Т.О. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку органічної продукції. Еконо-мічний вісник Донбасу. 2020. № 2(60). С. 165–172.
8. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254
9. Волинець М. П. Формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу : кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю „075 — маркетинг“ Тернопіль : ТНТУ, 2021. 88 с.

10. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.

11. Гребешкова О. М. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: І. М. Рєпіна (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125–144.

12. Зайцева Л. О. Поняття конкурентоспроможності: її економічна сутність та фактори підвищення ефективного управління Бізнес та інновації у сучасному світі : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, (Луганськ, 11 – 12 квітня 2019 р.). Луганськ : Вид-во ДЗ „ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2019. С. 8 – 83

13. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.

14. Кошелупов І. Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій Вісник соціально- економічних досліджень. 2017. №1(44). С.219-225

15. Кустріч Л. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. № 33. С. 112–116

16. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 79-85

17. Красняк О. П. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах Ефективна економіка. 2019. № 11, С. 11-16
18. Кіпа Д. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. Економіка розвитку. 2014. № 4 (72). С. 110–115.
19. Лепейко Т., Кіпа Д. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64–69
20. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності Економіка харчової промисловості : Науковий журнал. Одеська національна академія харчових технологій). 2014. №1(21). С. 35–37
21. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4, No. 2. С. 97-114
22. Офіційний сайт компанії SmartCRM URL: <https://smartcrm.binotel.ua/>
23. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Оболонь» URL: <https://obolon.ua/>
24. Офіційний сайт компанії магазину техніки для виробництва пива URL: <https://fortskipper.prom.ua/ua/p147364818-avtomat-rozлива-piva.html>
25. Смачило Л. Функціонування ринку кондитерських виробів в умовах війни Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 16, Ч. 1. С. 130-134.
26. Савченко М. В. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок Економіка і організація управління № 1 (45) 2022 С. 47-58
27. Супрун С.Д. Система оцінки перспектив розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2018, випуск № 18. С.551-555

28. Солнцев С. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах марочної та немарочної конкуренції : монографія / С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна, Г. М. Гребньов. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видво «Політехніка», 2017. – 204 с.

29. Савицька О. М. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств Матеріали VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства», 24-25 листопада 2017. Кременчук : Пресс-Лайн, 2017. С. 99-101

30. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. №3. С. 106-118.

31. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія Одеса, Атлант, 2017. 514 с.

32. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

33. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса: Атлант, 2018. 470 с

34. Яців, І. Б. Особливості формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 278-285

35. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. Вісник ЖДТУ. 2011. №2 (56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/64624/60248>

36. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. С. 35-37
37. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. Харківський державний економічний університет. Харків. 2012. №3. 21-25.
38. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. – 68p.
39. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ Shipping and Transport Logistics, Vol.9, No. 1, 2017.
40. Saaty T.L. The Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.

## ДОДАТОК А

Дата звіту 28.02.2025  
Період 2024 рік, 12 міс  
Бухгалтер [Балагута Максим Дмитрович](#)  
КАТОТТГ UA800000000000551439  
Кількість працівників 2 164

*Баланс (Звіт про фінансовий стан)*

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
<b>II. Оборотні активи Запаси</b>	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00
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	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	

Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
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	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

## 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	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00

розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
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	7 809 839.00	9 238 648.00

*Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)*

**Фінансові результати**

<b>Назва рядка</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період, тис. грн</b>	<b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
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	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00

Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00
Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00