

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

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

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

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

« ____ » _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕСТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 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: «Дослідження конкурентоспроможності підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗТТ-5-8

Ружіцька Карина Володимирівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Данкєєва Оксана 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 – 2026 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

“03” грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ружіцької Карини Володимирівни

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

1. Тема роботи: Дослідження конкурентоспроможності підприємства

керівник роботи Данкеєва О.М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 30.01.2026 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.

4. Зміст пояснювальної записки Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Розділ 2. Дослідження конкурентного стану ПрАТ "Оболонь" Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Властивості категорії "конкурентоспроможність підприємства", Фактори конкурентоспроможності промислових підприємств, Організаційна структура управління ПрАТ "Оболонь", Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2023-2024 рр., тис. грн. Структура витрат на участь у виставці "WorldFood Ukraine", Структура витрат на участь у виставці "WorldFood Ukraine", Результати експертного оцінювання приросту доходу від участі у виставці, Результати експертного оцінювання приросту доходу від участі у виставці "WorldFood Ukraine", Прогнозовані техніко-економічні показники з урахуванням участі у виставці, Витрати на впровадження програми лояльності "Obolon Premium Club", Структура витрат на програму лояльності "Obolon Premium Club", Результати експертного оцінювання приросту доходу від програми лояльності, Результати експертного оцінювання приросту доходу від програми лояльності "Obolon Premium Club", Прогнозовані техніко-економічні показники при впровадженні програми лояльності, Прогнозовані техніко-економічні показники з урахуванням програми лояльності,

6. Дата видачі завдання 03.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|-------------------------------|----------|
| 1. | Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел. | 03.09.2025 - 08.09.2025 | Виконано |
| 2. | Обґрунтування актуальності теми, написання вступу | 09.09.2025 - 15.09.2025 | Виконано |
| 3. | Робота над розділом 1: «Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства» | 16.10.2025 - 30.10.2025 | Виконано |
| 4. | Робота над розділом 2: «Дослідження конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"» | 07.11.2025- 27.11.2025 | Виконано |
| 5. | Робота над розділом 3: «Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"» | 02.12.2025 - 17.12.2025 | Виконано |
| 6. | Висновки. Список використаної літератури | 10.01.2026- 20.01.2026 | Виконано |
| 7. | Оформлення роботи | 25.01.2026- 29.01.2026 | Виконано |

Здобувачка _____
(підпис)

Карина РУЖИЦЬКА
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Оксана ДАНКЕСВА
(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» досліджено конкурентоспроможність ПрАТ "Оболонь" та розроблено заходи щодо її підвищення.

У першому розділі розкрито теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, систематизовано наукові підходи до визначення сутності цієї категорії, проаналізовано детермінанти конкурентної позиції та методи оцінки конкурентоспроможності.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ "Оболонь", проведено аналіз техніко-економічних показників за 2022-2024 роки. Здійснено оцінку конкурентного стану підприємства на ринку пива України з використанням PEST-аналізу, SWOT-аналізу та методу оцінки багатокутника конкурентоспроможності.

У третьому розділі запропоновано два заходи підвищення конкурентоспроможності: участь у міжнародній виставці "WorldFood Ukraine" та запровадження програми лояльності "Obolon Premium Club". Проведено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та оцінено їх вплив на економічні показники діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 85 сторінках, містить 20 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 34 найменувань.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, позиція на ринку, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ПрАТ "Оболонь".

ЗМІСТ

| | |
|---|---------|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства | .9 |
| 1.2. Основні фактори, що визначають конкурентні позиції підприємства | ...15 |
| 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ" | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ "Оболонь" | ...25 |
| 2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ "Оболонь" |29 |
| 2.3. Дослідження внутрішніх та зовнішніх ресурсів та конкурентних можливостей ПрАТ "Оболонь" |33 |
| 2.4. Дослідження конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь" на ринку |38 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ" | 45 |
| 3.1. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" | ...45 |
| 3.2. Обґрунтування та оцінювання запропонованих заходів | 50 |
| 3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ "Оболонь" |66 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 71 |
| ДОДАТКИ | 74 |

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах одним із ключових завдань для будь-якого підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності. Проте в умовах постійних викликів, появи нових гравців на ринку та стрімкого розвитку технологій досягти та утримати високу конкурентоспроможність стає дедалі складніше.

Останні роки виявилися особливо складними для українських підприємств через військову агресію проти нашої держави. Багато компаній опинилися в критичному становищі внаслідок розриву налагоджених зв'язків із бізнес-партнерами з інших країн. Деякі компанії опинилися на межі банкрутства, іншим вдалося зберегти діяльність, однак повернутися до колишнього високого рівня конкурентоспроможності виявляється непростим завданням.

Конкурентна боротьба за споживача, з одного боку, дещо послабилася через відхід з ринку іноземних компаній, але з іншого боку, економічна нестабільність (зокрема, інфляційні процеси, подорожчання сировини через пошук нових постачальників на тлі дефіциту, девальвація національної валюти) створює серйозні перешкоди для ефективного управління конкурентоспроможністю організацій.

Конкурентоспроможність є багатовимірним поняттям, що охоплює різноманітні зовнішні та внутрішні чинники діяльності підприємства, які визначають його спроможність змагатися на ринку та ефективно управляти виробничими процесами і просуванням конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю організації – це складний процес, який потребує не лише глибоких знань ринкової кон'юнктури, особливостей конкурентної боротьби та підвищення результативності конкурентної стратегії, а й інтуїтивного розуміння найближчих та довгострокових перспектив організації в умовах динамічних змін середовища.

На сьогодні існує значний науковий доробок щодо проблематики конкурентоспроможності підприємства. Цим питанням присвячено численні наукові праці зарубіжних дослідників, зокрема: М. Портера, Ф. Котлера, Г. та

інших. Їхні концепції отримали розвиток у працях багатьох українських науковців, серед яких: В. А. Андрейчук, А. В. Дейнеко, А. І. Ільїна, 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 інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих та економічно доцільних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь".

Ця мета обумовила постановку таких завдань дослідження:

- розкрити сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати фактори, що визначають конкурентні позиції підприємства;
- розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ "Оболонь";
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ "Оболонь";
- дослідити внутрішні та зовнішні ресурси та конкурентні можливості ПрАТ "Оболонь";
- дослідити конкурентні позиції ПрАТ "Оболонь" на ринку;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь";
- обґрунтувати та оцінити запропоновані заходи;
- визначити вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ "Оболонь".

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства як основа його успішного функціонування на ринку.

Предметом дослідження є дослідження конкурентоспроможності та шляхів її покращення на прикладі ПрАТ "Оболонь".

Методи дослідження. При вирішенні завдань, викладених у роботі, використано здобутки економічної науки, загальнонаукові методи та прийоми, такі як методи системного, статистичного та економічного аналізу, опитувань, обробки інформації, синтезу, вибірки.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері конкурентоспроможності підприємств.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування основних положень при формуванні системи конкурентоспроможності підприємства, найбільш вагомими результатами можуть бути використані при плануванні та реалізації конкурентних дій діючими компаніями, зокрема в умовах мінливої ринкової кон'юнктури і з урахуванням особливостей, характерних для українського бізнес-середовища.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність суб'єкта господарювання належить до фундаментальних категорій ринкової економіки та відображає здатність організації адаптуватися до динамічних умов конкурентного середовища. Дослідження цього феномену потребує попереднього аналізу існуючих наукових концепцій.

Аналіз наукової літератури засвідчує відсутність консенсусу щодо дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства». Науковці формулюють власні визначення, виходячи з дослідницьких завдань, методологічних підходів та рівня узагальнення. Така варіативність інтерпретацій свідчить про багатоаспектність досліджуваної категорії. Водночас більшість існуючих трактувань мають абстрактний характер і недостатньо враховують галузеву специфіку функціонування господарюючих суб'єктів.

Згідно з позицією М. Портера, визнаного фахівця Гарвардської школи бізнесу, конкурентоспроможність становить базову категорію стратегічного менеджменту та реалізується виключно за наявності конкурентної переваги над іншими учасниками ринку [1]. Вчений обґрунтовує, що конкурентна перевага детермінується продуктивністю використання ресурсної бази, а індикатором слугує прибутковість господарської діяльності [2]. Відповідно, підприємство володіє конкурентною перевагою за умови перевищення його рентабельності над середньогалузевим значенням.

Багатовимірність досліджуваної категорії зумовлює доцільність її аналізу на різних рівнях економічної системи. Науковці виокремлюють таку ієрархію [3]:

- Мікрорівень охоплює окремі підприємства та їхню продукцію
- Мезорівень включає галузі, сектори та регіональні економічні системи
- Макрорівень характеризує національну економіку держави
- Мегарівень відображає позиції у глобальному економічному просторі

Зазначені рівні перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості, формуючи цілісну систему забезпечення ефективного функціонування економіки.

Міжнародна організація World Economic Forum (раніше — European Management Forum) визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства в актуальних умовах розробляти, виготовляти та реалізовувати продукцію, що за сукупністю цінових і нецінових характеристик є привабливішою для споживачів порівняно з товарами-аналогами конкурентів [4].

Низка дослідників акцентує увагу на детермінуючій ролі конкурентоспроможності продукції у формуванні конкурентних позицій підприємства. Науковці обґрунтовують необхідність диференційованого оцінювання за двома напрямками: конкурентоспроможність продукції як товару та конкурентоспроможність підприємства як господарюючого суб'єкта [5].

Конкурентоспроможність інтерпретується через категорію споживчої привабливості товару, що визначає купівельну поведінку цільової аудиторії [6]. Дослідники наголошують на значущості ключового диференціюючого чинника — характеристики, що визначає відмінність продукції від товарів-конкурентів. При цьому враховуються не лише споживчі властивості, а й сукупні витрати на задоволення потреб споживача [7].

В. Дж. Стівенсон визначає конкурентоспроможність через призму ефективності задоволення споживчих потреб порівняно з іншими учасниками ринку, що пропонують аналогічні товари чи послуги [8].

Конкурентоспроможність характеризується як відносна категорія, що відображає відмінності у траєкторіях розвитку підприємства та його конкурентів. Ключовими параметрами виступають рівень задоволення споживчих потреб та ефективність виробничо-господарської діяльності [9,10].

Деякі науковці трактують конкурентоспроможність як здатність задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва товарів і послуг, що перевершують пропозиції конкурентів за визначальними параметрами якості та відповідності ринковим вимогам [11,12].

Окремі дослідники визначають конкурентоспроможність як здатність протистояти конкурентам з урахуванням рівня задоволення споживчих потреб та ефективності виробництва. Вона інтерпретується як відносна характеристика, що відображає диференціацію процесів розвитку підприємства порівняно з конкурентами в контексті задоволення суспільних потреб [3, 13].

Конкурентоспроможність визначається як здатність ефективно використовувати власні та залучені ресурси в умовах ринкової конкуренції. Науковці наголошують, що виробництво і реалізація конкурентоспроможної продукції є необхідною передумовою конкурентоспроможності фірми, оскільки відображає результат її конкурентних переваг у всіх сферах управлінської діяльності [14,15].

Фінансова складова конкурентоспроможності визначається як здатність підприємства генерувати достатній прибуток для забезпечення простого чи розширеного відтворення, стимулювання персоналу та вдосконалення продукції. Таке трактування підкреслює значущість фінансової стійкості для підтримання конкурентних позицій [16,17].

Багатокомпонентні визначення конкурентоспроможності охоплюють систему та якість управління, споживчі властивості продукції, широту та глибину асортименту, фінансову стабільність, інноваційний потенціал, ефективність використання ресурсів, кадрову політику, а також рівень товароруху та сервісного обслуговування. Такий підхід акцентує на синергетичному ефекті взаємодії різних аспектів діяльності підприємства [18,19].

Конкурентоспроможність розглядається як інтегральний показник, що відображає результативність усієї системи господарських механізмів. Обґрунтовується необхідність застосування комплексного підходу, що враховує сукупність факторів і механізмів впливу на діяльність підприємства [20,21].

Конкуентоспроможність трактується як здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та забезпечувати її прибуткову реалізацію в умовах конкурентного ринку. Вона характеризується як узагальнюючий індикатор життєздатності підприємства, що відображає ефективність використання фінансового, виробничого, науково-технічного та кадрового потенціалу [22,23].

Узагальнюючи множинність наукових підходів, варто виокремити визначення, яке характеризує конкурентоспроможність підприємства як динамічну властивість, що відображає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому сталий рівень конкурентних переваг [24, 25, 26].

Результати проведених досліджень дають змогу стверджувати, що категорія "конкуентоспроможність підприємства" характеризується переліком властивостей, поданих на рис. 1.1.

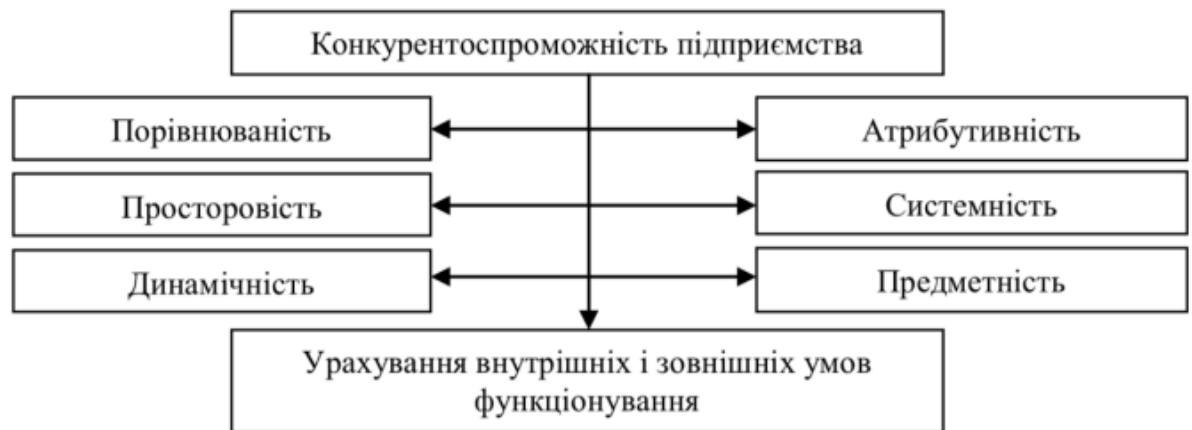


Рис. 1.1. Властивості категорії "конкуентоспроможність підприємства"

Джерело: [23]

Порівнюваність передбачає, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта аналізується та встановлюється у співставленні з дійсними ринковими суперниками, які виробляють тотожну продукцію або пропонують ідентичні послуги в межах спільного ринкового простору.

Просторовість означає, що оцінювання конкурентоспроможності здійснюється в контексті визначеного ринкового сегмента. Суб'єкт

господарювання може демонструвати високу конкурентоспроможність на одному ринку, водночас не маючи аналогічних позицій на іншому, навіть за співставних умов діяльності. Кожен ринок характеризується специфічними особливостями, що впливають на здатність компанії утримувати конкурентні переваги.

Динамічність відображає мінливий характер конкурентоспроможності, яка має часові обмеження. Господарюючий суб'єкт може займати провідні конкурентні позиції на певному етапі, проте згодом втратити їх. Це зумовлює потребу систематичного моніторингу та аналітичного оцінювання відповідних індикаторів, а також дослідження джерел формування конкурентних переваг. Серед таких джерел виокремлюють техніко-екологічні, виробничі, збутові, маркетингові, кадрово-кваліфікаційні, інноваційно-інвестиційні та організаційно-економічні детермінанти.

Предметність передбачає ідентифікацію сукупності параметрів, що формують конкурентоспроможність. До таких параметрів належать: висока якість продукції; застосування передових технічних засобів і технологій; належний кваліфікаційний рівень працівників; позитивна репутація підприємства серед споживачів; використання інструментарію маркетинг-міксу при просуванні продукції; забезпеченість матеріальними, кадровими та фінансовими ресурсами; володіння патентами на інноваційні розробки; впровадження прогресивних управлінських методик [7].

Атрибутивність полягає у виокремленні унікальних характеристик, що забезпечують конкурентні переваги. Це можуть бути особливі властивості продукції, додатковий сервіс, оригінальні виробничі технології або інші чинники, що диференціюють пропозицію підприємства від конкурентів та підвищують її привабливість для цільової аудиторії.

Системність передбачає комплексне дослідження всієї сукупності параметрів і умов, що детермінують конкурентоспроможність, а також взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними. Для адекватного розуміння конкурентоспроможності необхідно враховувати всі релевантні фактори та їхню

взаємодію. Системність також охоплює застосування науково обґрунтованих методів і практичних інструментів для розв'язання комплексних економічних проблем у процесі управління підприємством.

У процесі дослідження теоретичних засад економічної науки було систематизовано різноманітні підходи науковців до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства. Існуючі дефініції можна згрупувати за кількома напрямками: перша група охоплює підходи, що характеризують внутрішню та зовнішню діяльність підприємства без акценту на товарній складовій; друга група ґрунтується винятково на продуктовому компоненті; третя група акцентує увагу на фінансовому аспекті; четверта група інтегрує товарну та виробничу складові діяльності підприємства.

Враховуючи багатоаспектність категорії «конкурентоспроможність підприємства», сформулювати універсальне визначення, що вичерпно розкриє її сутність, практично неможливо. Проте доцільно виокремити ключові положення, що впливають з проаналізованих наукових підходів:

- конкурентоспроможність підприємства доцільно досліджувати на різних ієрархічних рівнях (мікро-, мезо-, макро- та глобальному);
- конкурентоспроможність є результатом ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного середовища;
- фундаментом конкурентоспроможності підприємства виступає конкурентоспроможність його продукції чи послуг, однак ці категорії не тотожні;
- конкурентоспроможність визначається здатністю генерувати прибуток та раціонально розпоряджатися власними і залученими ресурсами;
- маркетингова складова є невід'ємним елементом конкурентоспроможності, включаючи репутацію підприємства, якість продукції, сервісне обслуговування;
- конкурентоспроможність детермінується ступенем відповідності товарів запитам споживачів;
- конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, що відображає узгодженість функціонування всіх підсистем підприємства [17].

Отже, різні дослідники пропонують відмінні інтерпретації поняття конкурентоспроможності підприємства. Найбільш вдалим, на нашу думку, є трактування В. Г. Шинкаренка та А. С. Бондаренка, які визначають конкурентоспроможність як динамічну характеристику здатності підприємства адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, забезпечуючи належний рівень конкурентних переваг. [13].

Водночас це визначення доцільно доповнити інноваційним компонентом, оскільки в сучасних умовах науково-технічного прогресу інноваційна діяльність відіграє визначальну роль. Відповідно, розширене визначення має такий вигляд: «Конкурентоспроможність підприємства — це динамічна характеристика здатності господарюючого суб'єкта адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати відповідний рівень конкурентних переваг завдяки впровадженню інноваційних технологічних процесів та модернізації виробничого обладнання». Такий підхід акцентує значущість інновацій для досягнення стійкої конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

1.2. Основні фактори, що визначають конкурентні позиції підприємства

Конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта є ключовим індикатором результативності його діяльності. Для оцінювання конкурентних переваг необхідно проаналізувати чинники, що впливають на стратегію підприємства в умовах ринкового суперництва. Аналіз фахової літератури у сфері конкурентоспроможності дозволяє ідентифікувати різноманітні класифікації основних детермінант, що формують конкурентну позицію компанії.

М. Портер пропонує систематизувати чинники конкурентоспроможності за трьома концептуальними підходами.

Перший підхід пов'язує детермінанти конкурентоспроможності з виробничими факторами, структурованими у такі групи:

Людські ресурси охоплюють кількісні та якісні характеристики трудового потенціалу, рівень кваліфікації та вартість робочої сили.

Фізичні ресурси включають кількість, якість, доступність та вартість земельних ділянок, водних ресурсів, корисних копалин, лісових масивів, гідроенергетичних джерел, рибальських угідь, а також кліматичні умови та географічне розташування країни базування.

Ресурс знань являє собою сукупність наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг. Ця інформація акумулюється в академічних закладах, галузевих науково-дослідних інститутах, приватних дослідницьких лабораторіях, базах маркетингових даних та інших джерелах.

Грошові ресурси характеризуються обсягом та вартістю капіталу, доступного для фінансування промислової діяльності та окремих підприємств.

Інфраструктура охоплює тип, якість та вартість користування інфраструктурними об'єктами, що впливають на характер конкуренції. Сюди належать транспортна система, комунікаційні мережі, поштові послуги, платіжні системи, заклади охорони здоров'я та культури, житловий фонд [27].

Другий підхід базується на ступені спеціалізації факторів:

Загальні фактори включають розвинену дорожню інфраструктуру, доступний капітал, персонал із вищою освітою. Ці фактори застосовуються у широкому спектрі галузей і забезпечують підприємству переваги обмеженого характеру.

Спеціалізовані фактори охоплюють вузькопрофільних фахівців, специфічну інфраструктуру, галузеві бази даних. Саме ці фактори створюють стійку довгострокову основу для підтримання конкурентоспроможності.

Третій підхід передбачає поділ чинників на:

Базові чинники — природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення, низькокваліфікована робоча сила, позиковий капітал.

Розвинені чинники — сучасна інформаційна інфраструктура, висококваліфіковані спеціалісти (фахівці з вищою освітою, ІТ-спеціалісти),

університетські дослідницькі підрозділи, що займаються високотехнологічними розробками.

Варто зазначити, що базові чинники існують об'єктивно або потребують незначних інвестицій для їх формування. Значно більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють розвинені чинники як фактори вищого порядку.

Французькі економісти А. Олів'є, А. Дайан та Р. Урсі виокремлюють вісім ключових детермінант конкурентоспроможності:

1. Концепція товару та послуги, на якій ґрунтується діяльність підприємства.
2. Якість, що виражається у відповідності продукту стандартам ринкових лідерів і визначається через опитування та порівняльне тестування.
3. Цінова політика з урахуванням можливих надбавок.
4. Фінансові ресурси — як власні, так і залучені.
5. Торговельна діяльність з точки зору комерційних методів та інструментів.
6. Післяпродажне обслуговування, що забезпечує формування лояльної клієнтської бази.
7. Зовнішні комунікації підприємства, що дозволяють ефективно управляти відносинами з органами влади, медіа та громадськістю.
8. Передпродажна підготовка, яка демонструє здатність підприємства не лише прогнозувати потреби потенційних споживачів, а й переконувати їх у своїх виняткових можливостях щодо задоволення цих потреб. [18]

Японські фахівці виділяють п'ятирівневу ієрархію чинників конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2.).

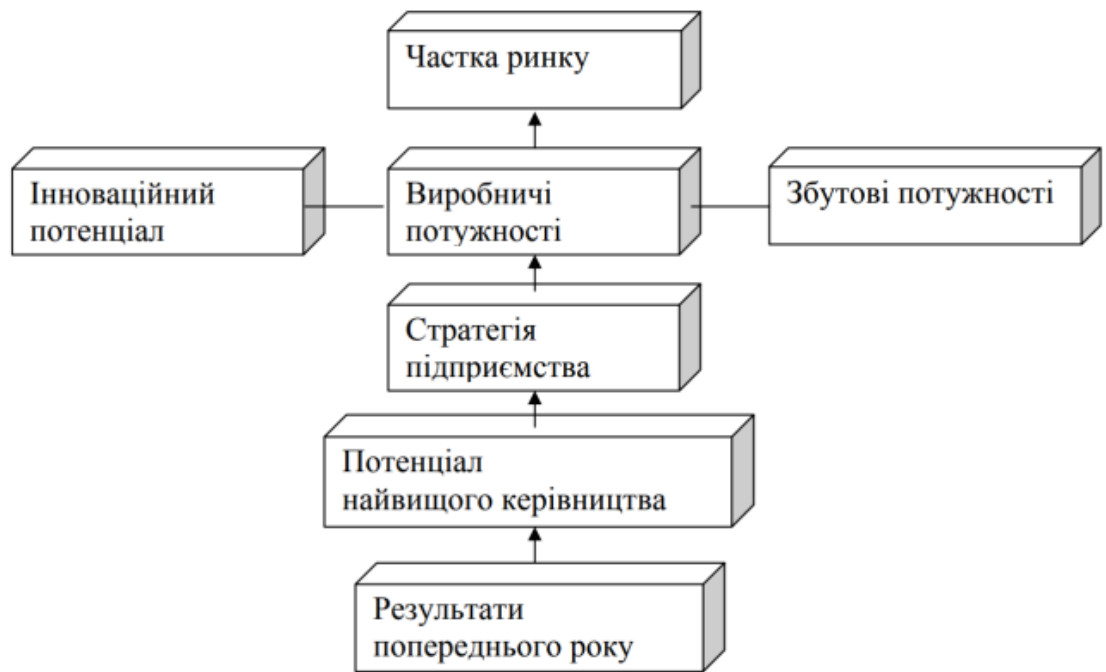


Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності промислових підприємств

Джерело: [4]

Таким чином, аналіз наукових підходів до класифікації чинників конкурентоспроможності свідчить про багатоаспектність та комплексний характер цього явища. Систематизація детермінант конкурентоспроможності, запропонована М. Портером, francesca економічною школою та японськими дослідниками, дозволяє стверджувати, що конкурентні переваги підприємства формуються на основі синергетичної взаємодії різнопланових чинників — від базових виробничих ресурсів до розвинених факторів вищого порядку.

Особливої уваги заслуговує той факт, що в сучасних умовах господарювання вирішальну роль у забезпеченні стійкої конкурентоспроможності відіграють не стільки базові чинники (природні ресурси, дешева робоча сила), скільки розвинені фактори — інформаційна інфраструктура, висококваліфіковані кадри, інноваційні технології та ефективна система взаємодії з ринковим середовищем. Це підтверджує необхідність стратегічної орієнтації підприємств на розвиток інтелектуального капіталу та нематеріальних активів як основи довгострокових конкурентних переваг.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Вибір методів до оцінювання конкурентоспроможності залежить від того, які чинники визнаються пріоритетними для конкретного підприємства.

Концепція М. Портера ґрунтується на аналізі п'яти конкурентних сил: вплив постачальників, вплив споживачів, загроза входу нових гравців, інтенсивність галузевого суперництва та загроза появи товарів-субститутів [1,2]. Цей підхід дає змогу визначити, наскільки підприємство здатне результативно конкурувати у стратегічній перспективі з урахуванням внутрішніх та зовнішніх детермінант.

Альтернативний підхід акцентує увагу на фінансових та маркетингових аспектах. Дослідники наголошують на необхідності інтегрованого аналізу витрат і доходів, а також на вагомості маркетингової діяльності для підтримання конкурентних переваг [3,18]. Згідно з цією методологією, конкурентоспроможність має оцінюватися не лише через призму ціни та якості продукції, а й через результативність комунікацій та ринкової взаємодії.

Переважає більшість методів оцінювання конкурентоспроможності передбачає застосування як кількісних, так і якісних індикаторів. Аналіз здійснюється на основі таких параметрів, як рівень технологічного розвитку, наявність фінансових ресурсів, результативність управлінських рішень, а також інноваційний потенціал та здатність до впровадження новітніх технологій [24, 25, 26]. Саме інновації та стратегія адаптації до трансформацій є ключовими чинниками підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Методи дослідження конкурентоспроможності охоплюють широкий спектр економічних інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз ланцюга створення цінності, багатокутник конкурентоспроможності, фінансові коефіцієнти [15,11,3]. Ці інструменти уможливають оцінювання ефективності використання внутрішніх ресурсів та ідентифікацію можливостей для зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності є багатоаспектним процесом, що інтегрує як внутрішні чинники, залежні від самого підприємства, так і зовнішні, що перебувають поза межами його безпосереднього впливу. Комплексне оцінювання потребує застосування різноманітних методів для формування адекватного уявлення про здатність підприємства витримувати конкурентний тиск.

Методи оцінювання конкурентоспроможності диференціюються на якісні та кількісні. Якісні методи включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матричні та рейтингово-експертні методи. Кількісні методи охоплюють індексний метод, методи оцінки за ринковою часткою та методи порівняння фінансових показників [9,10,5,29,22].

PEST-аналіз є інструментом стратегічного аналізу макросередовища підприємства, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Аббревіатура PEST утворена з перших літер чотирьох груп факторів: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) [11,22].

Етап 1. Ідентифікація факторів макросередовища. Для кожної з чотирьох груп визначаються ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства. До політичних факторів належать стабільність політичної системи, державна економічна політика, податкове законодавство, регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Економічні фактори включають темпи економічного зростання, рівень інфляції, процентні ставки, курси валют, купівельну спроможність населення. Соціальні фактори охоплюють демографічну ситуацію, рівень доходів населення, культурні особливості споживання, ставлення до здорового способу життя. Технологічні фактори включають рівень інноваційного розвитку галузі, державну підтримку досліджень, швидкість технологічного оновлення, рівень автоматизації виробництва.

Етап 2. Оцінка ступеня впливу кожного фактору. Кожен ідентифікований фактор оцінюється за шкалою від 1 до 5, де 1 означає мінімальний вплив, а 5 –

максимальний вплив на діяльність підприємства. Оцінювання здійснюється експертним методом за участю провідних фахівців підприємства, які мають глибоке розуміння специфіки галузі та ринкової ситуації.

Етап 3. Визначення характеру впливу (можливості чи загрози). Для кожного фактору визначається, чи є його вплив позитивним (створює можливості для розвитку) чи негативним (несе загрози для діяльності підприємства). Фактори класифікуються як можливості, якщо їх використання може покращити конкурентні позиції підприємства, або як загрози, якщо вони можуть погіршити становище підприємства на ринку.

Етап 4. Побудова матриці PEST-аналізу та інтерпретація результатів. Результати аналізу узагальнюються у формі матриці, де по вертикалі розташовуються фактори, а по горизонталі – оцінки їх впливу та характер впливу. Інтегральна оцінка можливостей розраховується як сума оцінок усіх позитивних факторів, а інтегральна оцінка загроз – як сума оцінок негативних факторів. Співвідношення цих показників дозволяє зробити висновок про сприятливість зовнішнього макросередовища для розвитку підприємства [3, 22].

Метод багатокутника конкурентоспроможності (конкурентного профілю) є графічним інструментом порівняльного аналізу підприємства з його основними конкурентами за ключовими параметрами діяльності [5, 29].

Етап 1. Визначення критеріїв оцінки. На основі специфіки галузі та ключових факторів успіху визначається перелік критеріїв для оцінювання конкурентоспроможності. Для підприємств пивоварної галузі такими критеріями можуть бути: натуральність складу продукції, якість води, статус бренду (вітчизняний/іноземний), наявність знижок та програм лояльності, частота проведення промо-акцій, широта асортименту, представленість у торгових мережах, цінова політика [5, 29].

Етап 2. Встановлення шкали оцінювання. Для кожного критерію встановлюється єдина шкала оцінювання, як правило, від 1 до 5 балів, де 1 означає найнижчий рівень за даним критерієм, а 5 – найвищий. Шкала повинна

бути однаковою для всіх критеріїв, щоб забезпечити коректність порівняння [5, 29].

Етап 3. Оцінка підприємства та конкурентів. Для досліджуваного підприємства та його основних конкурентів (як правило, 2-4 конкурентів) здійснюється оцінка за кожним критерієм. Оцінювання проводиться на основі об'єктивних даних (статистичних показників, даних ринкових досліджень) або експертним методом. Важливо забезпечити однакові підходи до оцінювання всіх підприємств за всіма критеріями [5, 29].

Етап 4. Побудова графічного зображення. На основі отриманих оцінок будується багатокутник конкурентоспроможності. Для цього використовується радіальна діаграма (діаграма-павутинка), де кількість осей відповідає кількості критеріїв оцінювання. Кожна вісь має градацію від 0 (центр) до 5 (периферія). На кожній осі відзначається оцінка за відповідним критерієм, після чого точки з'єднуються лініями, утворюючи багатокутник. Для порівняння на одному графіку будуються багатокутники досліджуваного підприємства та його конкурентів різними кольорами або типами ліній [5, 29].

Етап 5. Інтерпретація результатів. Аналіз отриманого зображення дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами. Чим більша площа багатокутника, тим вищий загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Форма багатокутника вказує на збалансованість розвитку: рівномірний багатокутник свідчить про гармонійний розвиток за всіма напрямками, тоді як нерівномірний – про наявність як сильних, так і слабких позицій. Порівняння багатокутників різних підприємств дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги та недоліки, а також визначити пріоритетні напрями покращення конкурентних позицій [29, 19].

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу, що дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats) [22].

У рамках дослідження конкурентоспроможності SWOT-аналіз використовується насамперед для ідентифікації стратегічних ризиків, які можуть вплинути на здатність підприємства підтримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції. На основі виявлених слабких сторін та зовнішніх загроз формується перелік ключових ризиків, що потребують розробки заходів з їх мінімізації або нейтралізації.

Алгоритм проведення SWOT-аналізу включає наступні кроки. Спочатку здійснюється збір інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства на основі фінансової звітності, ринкових досліджень, експертних оцінок. Далі проводиться ідентифікація сильних сторін – внутрішніх характеристик, що створюють конкурентні переваги (наприклад, сучасне обладнання, кваліфікований персонал, сильний бренд, широка дистриб'юторська мережа). Паралельно визначаються слабкі сторони – внутрішні обмеження, що знижують конкурентоспроможність (застаріле обладнання, недостатня маркетингова активність, обмежені фінансові ресурси). Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити можливості – сприятливі зовнішні фактори, що можуть бути використані для зміцнення позицій (зростання ринку, зміна споживчих переваг на користь підприємства, державна підтримка галузі), та загрози – несприятливі зовнішні фактори, що можуть погіршити становище (посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміни в законодавстві).

Результати SWOT-аналізу оформлюються у вигляді матриці, розділеної на чотири квадранти. На основі отриманої інформації розробляються стратегічні рекомендації шляхом комбінування елементів: використання сильних сторін для реалізації можливостей, використання можливостей для компенсації слабких сторін, використання сильних сторін для нейтралізації загроз, мінімізація слабких сторін для зниження впливу загроз [11, 3, 22].

Отже, вибір конкретного методу або комбінації методів оцінювання конкурентоспроможності детермінується цілями дослідження, доступністю інформації, специфікою галузі та необхідним рівнем деталізації результатів.

Комплексне застосування декількох методів забезпечує більш повне та об'єктивне уявлення про конкурентні позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ"

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ "Оболонь"

Приватне акціонерне товариство "Оболонь" – це одна з найбільших пивоварних компаній України, що була заснована у 1974 році. Компанія є лідером на українському ринку пива та безалкогольних напоїв. Протягом свого існування підприємство пройшло шлях від невеликого заводу до потужного виробничо-торговельного холдингу з широкою мережею збуту по всій Україні та за її межами.

У 2003 році відбулася приватизація державного майна, в результаті чого компанія набула статусу приватного акціонерного товариства. Діяльність підприємства базується на Статуті та регулюється нормативно-правовими актами, що стосуються підприємницької діяльності в Україні.

Місце знаходження головного офісу Товариства: 04655, м. Київ, вул. Богатирська, 3.

Основною метою діяльності товариства є забезпечення споживачів високоякісною продукцією та отримання прибутку шляхом реалізації виробничих, комерційних, посередницьких та інших видів діяльності відповідно до чинного законодавства та положень статуту підприємства.

ПрАТ "Оболонь" спеціалізується на виробництві широкого асортименту продукції:

- пиво різних сортів (світле, темне, нефільтроване);
- безалкогольні напої;
- квас;
- енергетичні напої;
- солод та аграрна продукція (дробина).

Ринок збуту продукції ПрАТ "Оболонь" охоплює всю територію України та включає експортні поставки до країн Європи, Азії та Америки. Компанія має розгалужену дистриб'юторську мережу, що забезпечує присутність продукції практично в усіх регіонах країни. Основні ринки збуту включають центральний (Київська, Черкаська, Чернігівська області), західний (Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська області), східний (Харківська, Сумська, Полтавська області) та південний (Одеська, Миколаївська, Херсонська області) регіони України.

Організаційна структура управління ПрАТ "Оболонь" представлена на рис. 2.1.

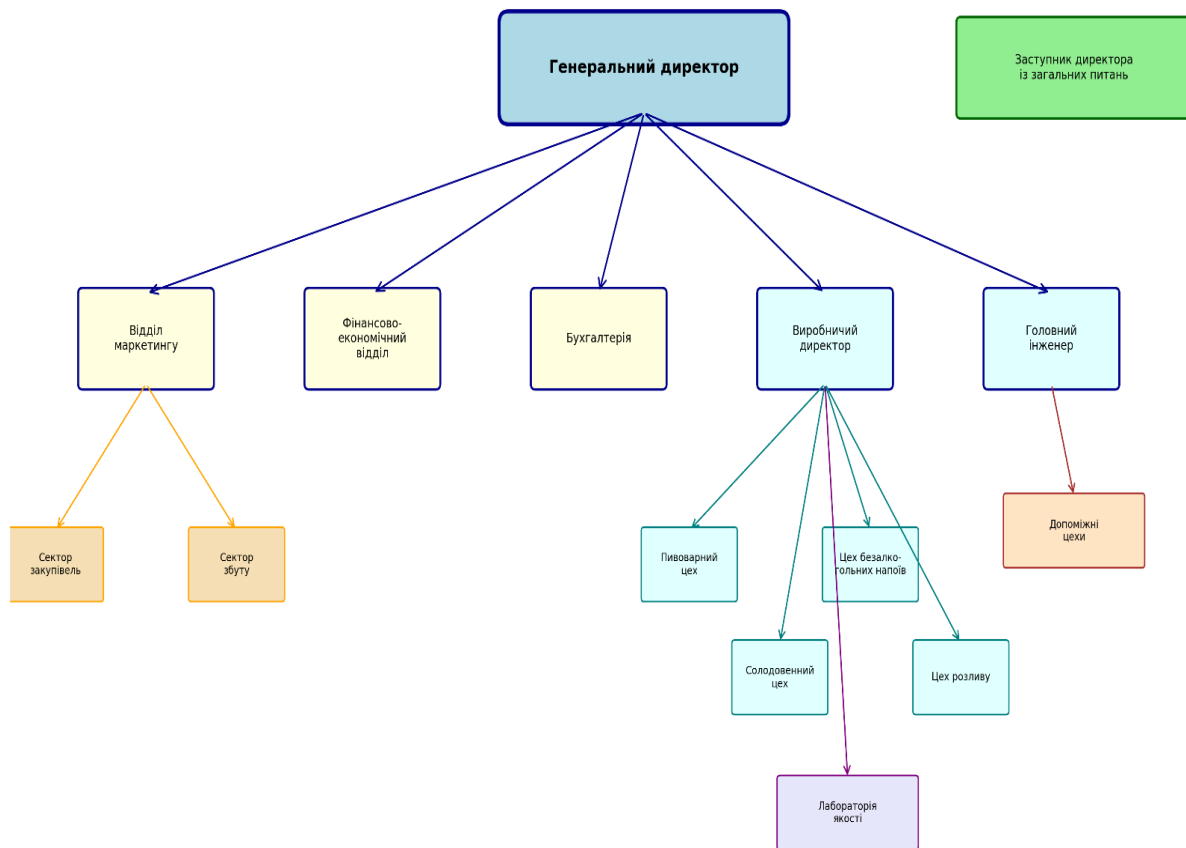


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ "Оболонь"

Джерело: побудовано на основі джерела [30]

Підприємство очолює генеральний директор, який у числі іншого визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства. Генеральний директор несе повну відповідальність за результати діяльності компанії, приймає стратегічні рішення та забезпечує виконання поставлених цілей.

Заступник директора із загальних питань координує роботу допоміжних підрозділів, вирішує організаційні питання, забезпечує матеріально-технічне постачання та контролює виконання внутрішніх регламентів.

Відділ маркетингу відповідає за дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій, просування продукції, рекламу та зв'язки з громадськістю. До його складу входять сектор закупівель, що забезпечує постачання необхідної сировини та матеріалів, та сектор збуту, що організовує реалізацію готової продукції через дистриб'юторську мережу.

Фінансово-економічний відділ здійснює планування фінансової діяльності, аналіз економічних показників, контроль за використанням коштів та розробку інвестиційних проектів.

Бухгалтерія забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, розрахунок податків та контроль за фінансовою дисципліною.

Виробничий директор керує всіма виробничими процесами, координує роботу виробничих цехів, забезпечує виконання планів виробництва та контролює якість продукції.

Головний інженер відповідає за технічний стан обладнання, впровадження нових технологій, модернізацію виробництва та роботу допоміжних цехів.

Станом на 31.12.2024 рік на підприємстві зареєстровано 2850 працівників, що свідчить про масштабність виробництва та широку географію діяльності компанії.

Проведемо аналіз динаміки техніко-економічних результатів підприємства ПрАТ "Оболонь" за 2023-2024 рр., тис. грн. Результати дослідження представимо в таблиці 2.1.

**Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ
"Оболонь" за 2023-2024 рр., тис. грн.**

| Показники | Один. виміру | Період | | Відхилення | |
|---|-----------------|----------|----------|--------------------|------------------|
| | | 2023 р | 2024 р | абсолютне (+,-) | відносне, (%) |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн. | 10763029 | 12784705 | 2021676 | 18,8 |
| Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 7834123 | 9256847 | 1422724 | 18,2 |
| Адміністративні витрати | тис. грн. | 856421 | 1023558 | 167137 | 19,5 |
| Витрати на збут | тис. грн. | 1245678 | 1478923 | 233245 | 18,7 |
| Повні витрати | тис. грн. | 9936222 | 11759328 | 1823106 | 18,3 |
| Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 826807 | 1025377 | 198570 | 24,0 |
| Чистий прибуток | тис. грн. | 618254 | 746835 | 128581 | 20,8 |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | коп. | 92,32 | 91,98 | -0,34 | -0,4 |
| Рентабельність діяльності (продаж) | % | 5,74 | 5,84 | 0,10 | x |
| Рентабельність продукції | % | 8,32 | 8,72 | 0,40 | x |

Джерело: розроблено автором на основі джерела [31]

Таким чином, проаналізувавши показники визначили, що чистий дохід на підприємстві має позитивну динаміку та зріс на 18,8%, або на 2021676 тис. грн. Якщо оцінювати розмір собівартості, то вона зросла на 18,2%. Також бачимо, що адміністративні витрати та витрати на збут зросли дещо швидшим темпом, а саме якщо оцінювати показник адміністративних витрат, то вони зросли на 19,5%, а витрати на збут на 18,7%.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство у 2024 році збільшило прибуток від реалізації на 24,0%, що становить 198570 тис. грн. Чистий прибуток також зріс на 20,8%, або на 128581 тис. грн. Відповідно до зростання чистого

прибутку відбулося і покращення рівня рентабельності діяльності на 0,10 пунктів, а рентабельність продукції зросла на 0,40 пунктів.

Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації зменшилися на 0,34 коп., що свідчить про покращення ефективності управління витратами підприємства.

У загальному можемо відзначити, що у ПрАТ "Оболонь" досить стабільне положення на ринку виробників пива та безалкогольних напоїв. Компанія є одним із лідерів галузі з часткою ринку 18,7%. Зазначимо, що на сьогодні існує велика конкуренція. Для підтримки та покращення своїх позицій підприємству необхідно постійно розвиватися, створювати нові види продукції, оптимізувати витрати та посилювати маркетингову активність. Тому в подальшому проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та оцінимо перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ "Оболонь"

Для оцінки конкурентного середовища ПрАТ "Оболонь" використовуємо такі методи аналізу:

- PEST-аналіз – як метод дослідження факторів зовнішнього макросередовища;
- SWOT-аналіз – як метод вивчення внутрішнього середовища підприємства;
- багатокутник конкурентоспроможності.

У табл. 2.2 перелічені фактори зовнішнього макросередовища ПрАТ "Оболонь".

PEST-аналіз факторів зовнішнього макросередовища ПрАТ "Оболонь"

| № | Чинники | Показники |
|----------|----------------|---|
| 1 | Політичні | 1. Законодавство у сфері регулювання діяльності та виробництва алкогольної продукції; 2. Ступінь державного регулювання діяльності виробників алкогольної продукції; 3. Державна підтримка вітчизняних виробників |
| 2 | Економічні | 1. Інфляційні процеси в країні; 2. Вхід нових гравців на ринок; 3. Купівельна спроможність основних споживачів; 4. Військовий стан в Україні |
| 3 | Соціальні | 1. Трансформація базових цінностей населення; 2. Зміни в структурі доходів та витрат населення; 3. Демографічні тенденції |
| 4 | Технологічні | 1. Впровадження конкурентних технологій; 2. Цифровізація та комунікації, роль Інтернету (інформування в ЗМІ, відгуки споживачів) |

Джерело: розробка автора

Експертне оцінювання здійснювалося групою з 5 фахівців: комерційного директора ПрАТ "Оболонь", начальника відділу маркетингу, головного економіста, начальника планово-економічного відділу та зовнішнього незалежного експерта-консультанта з питань стратегічного управління. Кожен експерт оцінював ступінь впливу факторів за 5-бальною шкалою, після чого розраховувалося середнє арифметичне значення оцінок.

Матриця профілю зовнішнього макросередовища ПрАТ "Оболонь" наведена в таблиці 2.3.

За підсумками оцінювання матриці профілю середовища ПрАТ "Оболонь" впливає, що тільки 8 чинників макросередовища, вказаних у таблиці 2.3, мають відносно більшу вагу для функціонування підприємства, що досліджується.

Матриця профілю зовнішнього макросередовища ПрАТ "Оболонь"

| Фактор | Важливість для галузі | Вплив на організацію | Спрямованість впливу | Ступінь важливості |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Законодавство у сфері регулювання діяльності та виробництва алкогольної продукції | 3 (висока) | 2 (помірний) | -1 (негативна) | -6 |
| Ступінь державного регулювання діяльності виробників алкогольної продукції | 3 (висока) | 3 (високий) | -1 (негативна) | -9 |
| Державна підтримка вітчизняних виробників | 3 (висока) | 3 (високий) | +1 (позитивна) | +9 |
| Інфляційні процеси в країні | 3 (висока) | 3 (високий) | -1 (негативна) | -9 |
| Входження нових гравців на ринок | 3 (висока) | 3 (високий) | -1 (негативна) | -9 |
| Купівельна спроможність основних споживачів | 3 (висока) | 3 (високий) | +1 (позитивна) | +9 |
| Військовий стан в Україні | 3 (висока) | 3 (високий) | -1 (негативна) | -9 |
| Трансформація базових цінностей населення | 3 (висока) | 2 (слабкий) | -1 (негативна) | -6 |
| Зміни в структурі доходів та витрат населення | 3 (висока) | 2 (помірний) | -1 (негативна) | -6 |
| Демографічні тенденції | 2 (помірна) | 2 (помірний) | +1 (позитивна) | +4 |
| Впровадження конкурентних технологій | 2 (помірна) | 2 (помірний) | -1 (негативна) | -4 |
| Цифровізація та комунікації, роль Інтернету | 2 (помірна) | 2 (помірний) | +1 (позитивна) | +4 |

Джерело: розробка автора

Решта 5 факторів мають менш значний вплив, і їх можна не враховувати при подальшому аналізі. Варто також зауважити, що найвищий позитивний бал (+9) вказує на найбільший позитивний вплив на діяльність організації та відноситься до таких аспектів як: державна підтримка вітчизняних виробників та купівельна спроможність основних споживачів. Водночас найнижчий негативний бал (-9) свідчить про найбільшу загрозу для функціонування організації та корелює з такими чинниками, як: ступінь державного регулювання, інфляційні процеси в країні, входження нових гравців на ринок, військовий стан в Україні.

Визначивши ключові чинники, що оцінюються як найбільші загрози та перспективи для функціонування ПрАТ "Оболонь", подаємо кінцеві результати аналізу в табл. 2.4.

**Результати PEST-аналізу факторів зовнішнього макросередовища
ПрАТ "Оболонь"**

| Зовнішні фактори | Вага | Оцінка | Загальна оцінка |
|---|-------------|---------------|------------------------|
| Можливості | | | |
| Державна підтримка вітчизняних виробників | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Купівельна спроможність основних споживачів продукції | 0,2 | 5 | 1,0 |
| Розширення дистриб'юторської мережі | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Сумарні можливості | 0,3 | | 1,4 |
| Загрози | | | |
| Зміна законодавства у сфері регулювання діяльності | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Ступінь державного регулювання | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Інфляційні процеси в країні | 0,2 | 5 | 1,0 |
| Входження нових гравців на ринок | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Зміни в структурі доходів та витрат населення | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Військовий стан в Україні | 0,2 | 5 | 1,0 |
| Сумарні загрози | 0,7 | | 3,4 |
| Сумарна оцінка | 1,0 | | 4,8 |

Джерело: розробка автора

Отже, виходячи з наявних даних, можна дійти висновку, що потенціал зовнішнього макросередовища для ПрАТ "Оболонь" з точки зору можливостей є обмеженим (зважена оцінка 1,4 бала). Водночас, ризики, що виникають ззовні, є доволі відчутними (зважена оцінка 3,4 бали). Беручи до уваги максимальну оцінку в 5 балів, стає очевидним, що навіть лідер ринку, такий як ПрАТ "Оболонь", стикається з серйозними викликами зовнішнього середовища. Проте, завдяки своїм масштабам, фінансовим можливостям та розвиненій інфраструктурі, компанія має значно більше ресурсів для протидії зовнішнім загрозам та використання наявних можливостей порівняно з меншими гравцями ринку.

Ключовими викликами для ПрАТ "Оболонь" залишаються:

- Необхідність адаптації до мінливого законодавства в умовах воєнного стану;
- Управління витратами в умовах високої інфляції;
- Збереження купівельної спроможності споживачів;
- Протидія можливному посиленню конкуренції з боку нових гравців ринку.

Водночас, компанія має можливості для зростання через:

- Використання державних програм підтримки вітчизняних виробників;
- Розширення географії збуту;
- Впровадження інноваційних продуктів та технологій;
- Посилення маркетингової присутності в цифровому середовищі.

2.3. Дослідження внутрішніх та зовнішніх ресурсів та конкурентних можливостей ПрАТ "Оболонь"

Відповідно до методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності, висновки PEST-аналізу рекомендується доповнити аспектами SWOT-аналізу та систематизувати здобуту в процесі дослідження інформацію. Під час здійснення SWOT-аналізу необхідно взяти до уваги сильні й слабкі аспекти ПрАТ "Оболонь", а також появу ризиків та перспектив ззовні. Важливо пам'ятати, що перспективи й ризики здатні змінюватись на протилежні. Наприклад, невикористана конкурентна перевага може перетворитися на загрозу, якщо її використовує конкурент. Попереджена загроза здатна відкрити для ПрАТ "Оболонь" додаткові можливості у випадку, якщо конкуренти не змогли усунути аналогічну загрозу.

Таким чином проведемо SWOT-аналіз ПрАТ "Оболонь" та представимо його результати в таблиці 2.5.

SWOT-аналіз ПрАТ "Оболонь"

| | |
|--|--|
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| <ol style="list-style-type: none"> Лідируюча позиція на ринку України з часткою 18,7% Найширший асортимент продукції серед конкурентів Розгалужена дистриб'юторська мережа по всій країні Високий рівень впізнаваності бренду Потужна виробнича база з сучасним обладнанням Наявність власної сировинної бази (солодовня) Досвідчена управлінська команда | <ol style="list-style-type: none"> Висока залежність від внутрішнього ринку України Обмежена присутність на експортних ринках Відносно високі виробничі витрати Недостатнє використання цифрового маркетингу Повільна адаптація до змін споживчих переваг молоді аудиторії |
| Можливості | Загрози |
| <ol style="list-style-type: none"> Розширення експортної діяльності після стабілізації ситуації Освоєння нових сегментів ринку (крафтове пиво, преміум-сегмент) Цифровізація маркетингу та продажів Впровадження інноваційних технологій виробництва Розвиток власної мережі фірмових магазинів Диверсифікація продуктового портфеля | <ol style="list-style-type: none"> Посилення конкуренції з боку локальних виробників Зміни споживчих уподобань на користь крафтового пива Підвищення акцизів та посилення регулювання Зниження купівельної спроможності населення Можливе повернення на ринок іноземних брендів Енергетична криза та зростання вартості ресурсів |

Джерело: розробка автора

Після створення матриці SWOT-аналізу, потрібно ретельно оцінити потенційні ризики та перспективи, зважаючи на їх значущість і ступінь впливу на конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь". З цією метою доцільно скористатися методом позиціонування кожної виявленої можливості у спеціальній матриці можливостей, поданої у таблиці 2.6.

Матриця можливостей ПрАТ "Оболонь"

| Ймовірність використання | Вплив | | |
|--------------------------|-------------------------------------|--|--|
| | Високий | Середній | Низький |
| Висока | Цифровізація маркетингу та продажів | Впровадження інноваційних технологій виробництва | Розробка нових видів безалкогольних напоїв |

| | | | |
|----------------|--|---|--|
| Середня | Освоєння преміум-сегменту та крафтового пива | Розширення експортної діяльності | Вдосконалення управлінських процесів на основі комп'ютеризації |
| Низька | Розвиток власної мережі фірмових магазинів | Впровадження екологічних технологій виробництва | Створення сезонних лімітованих колекцій продукції |

Джерело: розробка автора

Таким чином, можливості, що потрапляють на поля ВВ (високий вплив - висока ймовірність), ВС (високий вплив - середня ймовірність) та СВ (середній вплив - висока ймовірність), мають велике значення для ПрАТ "Оболонь" та їх необхідно обов'язково використовувати з метою посилення конкурентних переваг.

Розробимо матрицю з метою оцінки загроз ПрАТ "Оболонь" (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця загроз для діяльності ПрАТ "Оболонь"

| Ймовірність реалізації | Негативні наслідки | | |
|------------------------|--|--|--|
| | Критичний стан | Тяжкий стан | Невеликі зміни |
| Висока | Енергетична криза та зростання вартості ресурсів | Зниження купівельної спроможності населення | Підвищення акцизів |
| Середня | Можливе повернення на ринок потужних іноземних брендів | Зміни споживчих уподобань на користь крафтового пива | Локальні перебої в постачанні |
| Низька | Форс-мажорні обставини | Посилення регуляторного тиску | Несприятлива економічна політика держави |

Джерело: розробка автора

Таким чином, загрози, що потрапляють на поля ВК (висока ймовірність - критичний стан), ВТ (висока ймовірність - тяжкий стан) та СК (середня ймовірність - критичний стан) представляють серйозну небезпеку для ПрАТ "Оболонь" і вимагають негайного та обов'язкового усунення або мінімізації їх впливу.

Визначені перспективи і ризики не тільки впливають на конкурентоспроможність ПрАТ "Оболонь", а й свідчать про потребу у формуванні комплексу дій для їх нівелювання. З метою зміцнення позицій на ринку, розробка стратегії має бути спрямована на реалізацію сприятливих

факторів, котрі відповідають потенціалу підприємства, та на створення перешкод для зовнішніх загроз.

Для аналізу внутрішнього середовища ПрАТ "Оболонь" використаємо метод складання профілю. Цей підхід допоможе визначити відносну вагу кожного чинника всередині підприємства.

У таблиці 2.8 показано, що кожному з факторів, спираючись на метод експертних оцінок, присвоєно відповідний ваговий коефіцієнт.

Таблиця 2.8

Зважена оцінка впливу факторів мікросередовища ПрАТ "Оболонь"

| Фактор | Важливість для галузі | Вплив на організацію | Спрямованість впливу | Ступінь важливості |
|---------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Постачальники | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Споживачі | 3 | 3 | +1 | +9 |
| Конкуренти | 3 | 3 | -1 | -9 |

Джерело: розробка автора

Для того щоб оцінити, якому саме фактору слід приділити найбільшу увагу для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь", визначимо зважену оцінку шляхом присвоєння кожному фактору певної ваги (від 0 до 1), сума ваг дорівнює 1. Результати розрахунків представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Зважена оцінка впливу факторів мікросередовища ПрАТ "Оболонь"

| Фактор | Питома вага | Експертна оцінка | Зважена оцінка |
|---------------|--------------------|-------------------------|-----------------------|
| Постачальники | 0,2 | 5 | 1 |
| Споживачі | 0,4 | 5 | 2 |
| Конкуренти | 0,4 | 5 | 2 |
| Всього | 1,0 | | 5 |

Джерело: розробка автора

З огляду на результати аналізу оцінки впливу факторів мікросередовища, можна дійти висновку, що ПрАТ "Оболонь" слід зосередити свою увагу на таких факторах як:

1) "конкуренти", оскільки ПрАТ "Оболонь" необхідно:

- постійно здійснювати моніторинг конкурентного середовища, відстежувати становище конкурентів;
- аналізувати якість продукції та обслуговування конкурентів;
- відстежувати цінову політику конкурентів;
- контролювати зміни частки ринку;
- вивчати впровадження новітніх технологій виробництва конкурентами;
- оцінювати ефективність рекламних кампаній конкурентів;
- моніторити кваліфікацію персоналу конкурентів;
- аналізувати інновації у стимулюванні продажів та маркетингу.

2) "споживачі", оскільки їхня купівельна спроможність, а також переваги на ринку надають прямий вплив на становище ПрАТ "Оболонь". Компанія має:

- регулярно проводити дослідження споживчих переваг;
- відстежувати зміни в смаках та уподобаннях різних сегментів споживачів;
- аналізувати купівельну спроможність цільових аудиторій;
- вивчати відгуки та рівень задоволеності споживачів;
- моніторити переміщення споживачів між брендами;
- досліджувати фактори, що впливають на лояльність до бренду.

В даний час і в сучасних ринкових умовах головною метою ПрАТ "Оболонь" є збереження та розширення займаних позицій на ринку або в його сегментах, стабільне отримання прибутку та його зростання. Для досягнення цієї мети потрібна орієнтація ПрАТ "Оболонь" на максимізацію прибутку, що, у свою чергу, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Нині важко знайти сегмент ринку, де б не відбувалися запеклі битви між конкурентами. Організації та підприємства, щоб вижити у конкурентній боротьбі, освоюють нові форми бізнесу, нові види продукції, що виводять на перший план не лише якість товарів, а й борються за кожного клієнта. Здійснюється збирання необхідної інформації, вивчається ринок, проводиться аналіз, після чого розробляються та приймаються стратегії освоєння ринку.

Оцінка конкурентоспроможності потрібна для обґрунтування прийнятих керівництвом підприємства рішень щодо управління його діяльністю.

2.4. Дослідження конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь" на ринку

Для здійснення всебічного аналізу конкурентної позиції підприємства ПрАТ "Оболонь", варто зосередитись на розгляді найближчих конкурентів цього підприємства.

Таким чином, головними конкурентами ПрАТ "Оболонь" є: ПрАТ "Carlsberg Ukraine" та ТОВ "Перша приватна броварня".

Розглянемо розподіл ринкових часток між конкуруючими підприємствами, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розподіл ринку між підприємствами

| Організація | Напрямок діяльності | Частка на ринку, % |
|-------------------------------|---|--------------------|
| ПрАТ "Оболонь" | Виробництво пива, безалкогольних напоїв, квасу та енергетичних напоїв. Виробництво солоду та аграрної продукції | 18,7 |
| ПрАТ "Carlsberg Ukraine" | Виробництво пива, безалкогольних напоїв, сидру та слабоалкогольних коктейлів | 23,5 |
| ТОВ "Перша приватна броварня" | Виробництво пива | 12,6 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємств [30,32,33]

Наведені у таблиці дані демонструють, що аналізоване підприємство займає другу позицію на ринку за обсягом частки. ПрАТ "Оболонь" контролює 18,7% ринку, що є досить високим показником. Лідером ринку є ПрАТ "Carlsberg Ukraine" з часткою 23,5%. Компанія ТОВ "Перша приватна броварня" займає 12,6% ринку, спеціалізуючись виключно на виробництві пива.

Зазначимо, що у компанії ПрАТ "Carlsberg Ukraine" найширша географія присутності та найбільший асортимент продукції, включаючи міжнародні бренди. ПрАТ "Оболонь", маючи широкий портфель брендів, також виробляє солод та аграрну продукцію, що є додатковою конкурентною перевагою. Компанія ТОВ "Перша приватна броварня" фокусується на виробництві пива, але її частка ринку дозволяє займати третю позицію серед виробників.

В подальшому більш детально оцінимо конкурентні позиції підприємств та конкурентоздатність їх товарів.

Першим етапом буде порівняння рівня чистого доходу підприємств за 2022-2024 рр., рис. 2.2.

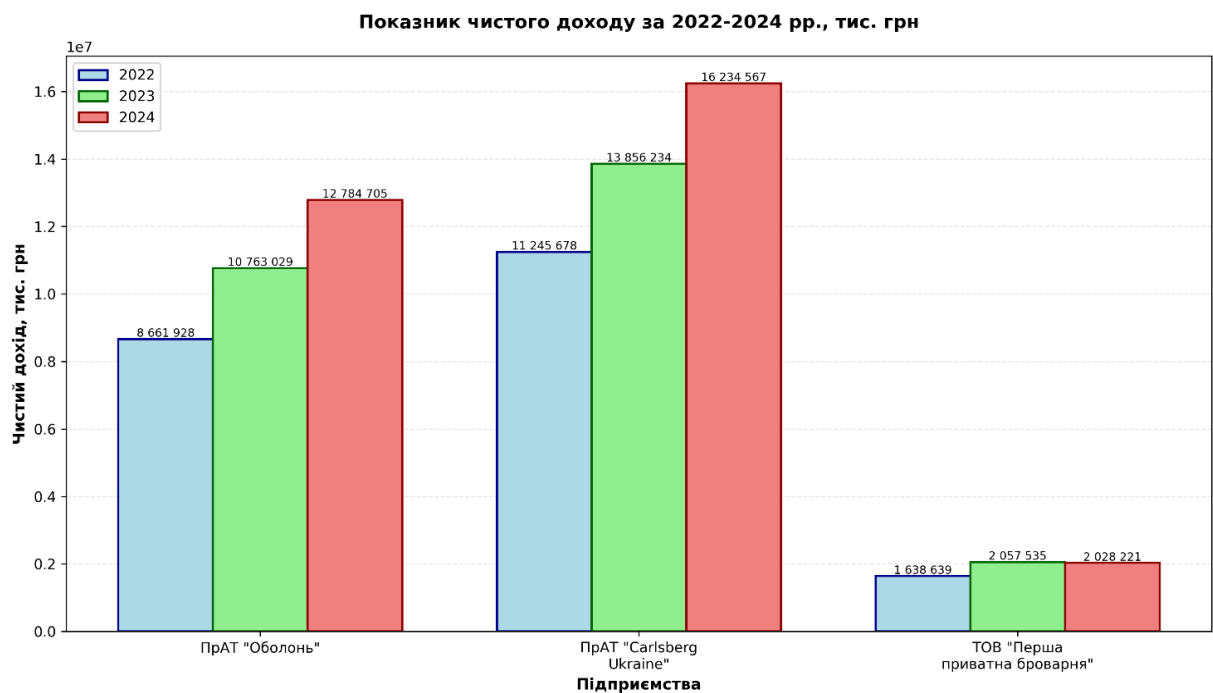


Рис. 2.2. Показник чистого доходу за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [30,32,33]

Відповідно до наведених на рисунку даних бачимо, що серед конкурентів лідером за обсягом реалізації є ПрАТ "Carlsberg Ukraine". У загальному його дохід склав у 2024 році 16234567 тис. грн. Якщо оцінювати показники дохідності у ТОВ "Перша приватна броварня" та ПрАТ "Оболонь", то ПрАТ "Оболонь" займає другу позицію з доходом 12784705 тис. грн у 2024 році, демонструючи

стабільне зростання протягом аналізованого періоду. ТОВ "Перша приватна броварня" має значно менші обсяги реалізації - 2028221 тис. грн у 2024 році.

Варто відзначити, що всі три компанії демонструють позитивну динаміку зростання доходів протягом 2022-2024 років, що свідчить про загальне відновлення ринку після кризових явищ.

Проведемо оцінку конкурентних позицій підприємств-конкурентів за бальним методом оцінки якості та впізнаваності брендів в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фактори конкурентоспроможності продукції підприємства

| Фактори конкурентоспроможності | ПрАТ "Оболонь" | ПрАТ "Carlsberg Ukraine" | ТОВ "Перша приватна броварня" |
|--------------------------------|----------------|--------------------------|-------------------------------|
| Натуральні інгредієнти | 5 | 5 | 4 |
| Якість води | 5 | 5 | 4 |
| Вітчизняна відома марка | 5 | 4 | 5 |
| Наявність знижок | 4 | 5 | 5 |
| Частота знижок | 4 | 5 | 4 |
| Загальна оцінка | 23 | 24 | 22 |

Джерело: розробка автора [30,32,33]

Для наочності побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на рис. 2.3.

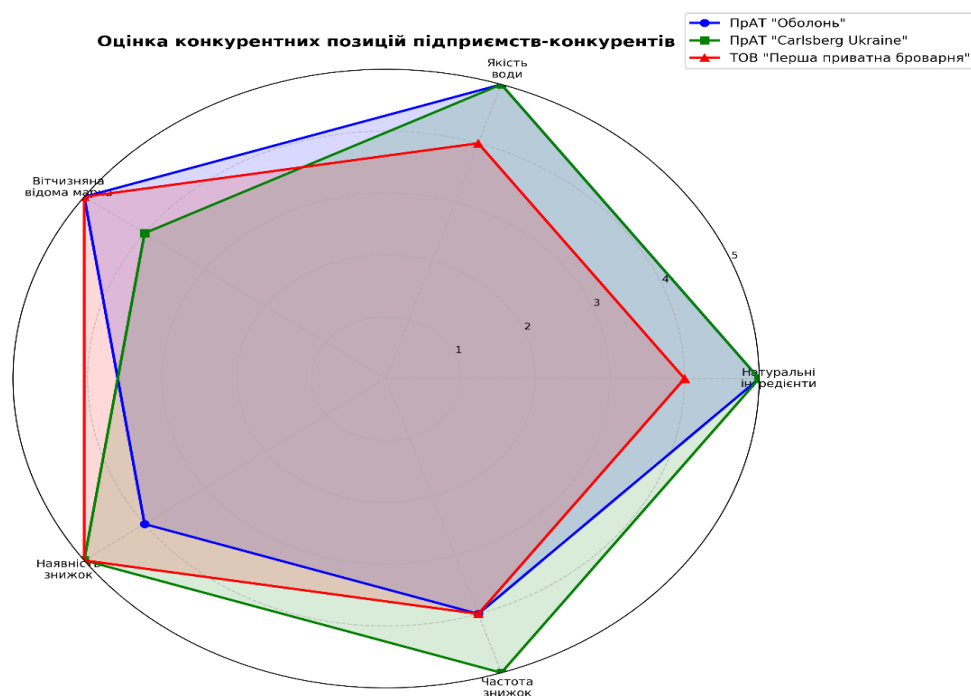


Рис. 2.3. Оцінка конкурентних позицій підприємств-конкурентів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором [30,32,33]

Отже, відзначили, що основними слабкими місцями у діяльності ПрАТ "Оболонь" є недостатня частота проведення акцій та обмежена наявність знижок на товари порівняно з основним конкурентом ПрАТ "Carlsberg Ukraine". Необхідно приділити увагу саме цим аспектам для підтримки конкурентних позицій підприємства в подальшому.

Якщо порівнювати з конкурентами, то і ПрАТ "Carlsberg Ukraine", і ТОВ "Перша приватна броварня" активно проводять різноманітні промо-акції та розпродажі пива. Найчастіше це відбувається у передсвяткові дні та під час спортивних подій. Дану стратегію необхідно посилити і ПрАТ "Оболонь" для утримання своїх конкурентних позицій.

Доцільним є проаналізувати вартість однакових товарів, що випускаються конкурентами, а саме пиво класичне світле, пиво класичне темне, пиво нефільтроване, в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вартість 1 л пива, грн

| Вид продукції | Вартість 1 л пива, грн | | |
|----------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| | ПрАТ "Оболонь" | ПрАТ "Carlsberg Ukraine" | ТОВ "Перша приватна броварня" |
| Пиво класичне світле | 62,90 | 68,99 | 65,99 |
| Пиво класичне темне | 65,90 | 71,99 | 69,99 |
| Пиво нефільтроване | 68,90 | 74,99 | 72,90 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства [30,32,33]

Для наочності порівняємо ціни на рис. 2.4.

Відповідно до аналізу та поділу товарів за цінами виявили, що продукція ПрАТ "Оболонь" має найнижчий ціновий сегмент серед конкурентів, що є важливою конкурентною перевагою. Найдорожчою є продукція ТМ "Carlsberg Ukraine". ТОВ "Перша приватна броварня" займає середню позицію за ціновою політикою.

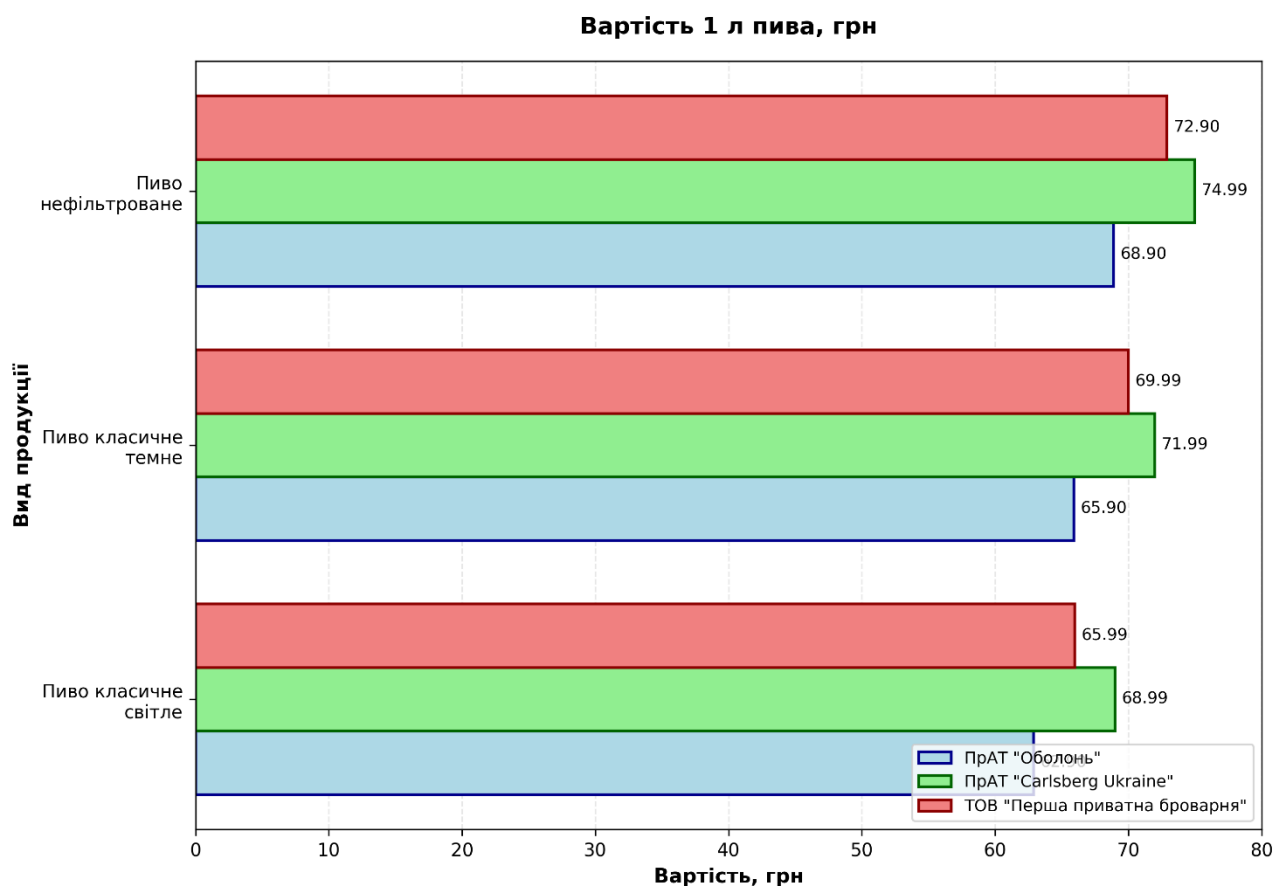


Рис. 2.4. Вартість 1 л пива, грн

Джерело: розроблено автором [30,32,33]

Така цінова стратегія ПрАТ "Оболонь" дозволяє компанії бути доступною для широкого кола споживачів, особливо в умовах зниження купівельної спроможності населення. Водночас, це може сприйматися деякими сегментами споживачів як нижча якість, тому важливо посилювати маркетингові комунікації щодо високої якості продукції при помірних цінах.

У загальному проведемо аналіз основних переваг та недоліків підприємств-конкурентів (табл. 2.13).

Таким чином, у загальному бачимо, що ПрАТ "Оболонь" знаходиться на висококонкурентному ринку. Зараз підприємство займає стабільну другу позицію на ринку з часткою 18,7%, але існує можливість покращення конкурентної позиції та охоплення більшої частки ринку.

Переваги і недоліки компаній-конкурентів

| Підприємство | Переваги | Недоліки |
|-------------------------------|---|---|
| ПрАТ "Carlsberg Ukraine" | 1) Найбільша частка ринку (23,5%) 2) Портфель міжнародних брендів 3) Широка лінійка продукції 4) Потужна маркетингова підтримка 5) Розгалужена мережа дистрибуції | 1) Найвищі ціни на продукцію 2) Залежність від міжнародної корпорації 3) Складність прийняття швидких рішень 4) Менша гнучкість у реагуванні на локальні потреби ринку |
| ТОВ "Перша приватна броварня" | 1) Сучасне обладнання 2) Гнучкість у прийнятті рішень 3) Фокус на якості 4) Інноваційний підхід до виробництва | 1) Найменша частка ринку (12,6%) 2) Обмежений асортимент 3) Слабша дистриб'юторська мережа 4) Менший маркетинговий бюджет 5) Обмежені фінансові ресурси |

Джерело: розроблено автором

У загальному можна виділити наступні конкурентні переваги ПрАТ "Оболонь":

- Диверсифікований портфель брендів – продукція представлена практично у всіх цінових сегментах ринку – від економ до преміум класу;
- Створення та просування нових видів продукції – постійне оновлення асортименту відповідно до потреб ринку;
- Високий рівень якості продукції, що повністю відповідає міжнародним стандартам;
- Високий технологічний рівень виробництва, впровадження інноваційних рішень та нових технологій;
- Вдосконалення системи корпоративного управління, впровадження програм оптимізації витрат; реорганізація дистриб'юторської мережі;
- Постійне розширення географії поставок, розвиток дистриб'юторської мережі. Компанія спрямовує кошти на розширення мережі та підвищення рівня оснащення структурних одиниць (складські приміщення, транспорт, автоматизація процесів);

- Розвиток експортного напрямку, активне освоєння нових перспективних ринків;
- Високий рівень кваліфікації персоналу та розвинена система навчання;
- Наявність власного автотранспортного парку та логістичної інфраструктури;
- Власна сировинна база (солодовня), що знижує залежність від постачальників.

Таким чином, слід зробити такі висновки: щоб зміцнити свою позицію на ринку, ПрАТ "Оболонь" потрібно продовжувати моніторинг конкурентів, розуміти, хто з них представляє реальну загрозу сьогодні, а хто може стати загрозою завтра; розуміти, яку політику вони ведуть та чого від них слід очікувати. Конкурентоспроможність ПрАТ "Оболонь" представляє собою найважливіший критерій його успішності на ринку в умовах зростаючих очікувань та вимог з боку споживачів, особливо з урахуванням розвитку процесів глобалізації та трансформації споживчих переваг.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ "ОБОЛОНЬ"

3.1. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"

На основі проведеного дослідження конкурентного середовища ПрАТ "Оболонь" у розділі 2 було виявлено ключові проблеми, які потребують вирішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз показав, що компанія займає другу позицію на ринку з часткою 18,7%, поступаючись лідеру ПрАТ "Carlsberg Ukraine" (23,5%). Головні виклики полягають у недостатній частоті проведення промо-акцій, обмеженій маркетинговій активності порівняно з конкурентами та необхідності зміцнення позицій бренду на ринку.

SWOT-аналіз, проведений у підрозділі 2.3, виявив важливі можливості для розвитку підприємства, зокрема розширення експортної діяльності, освоєння нових сегментів ринку та цифровізацію маркетингу. Водночас матриця загроз показала високу ймовірність посилення конкуренції, зниження купівельної спроможності населення та можливе повернення іноземних брендів на ринок.

Порівняльний аналіз конкурентних позицій (табл. 2.11, рис. 2.3) засвідчив, що ПрАТ "Оболонь" отримало загальну оцінку 23 бали проти 24 балів у лідера ринку. Основними слабкими місцями виявилися:

- недостатня частота проведення акцій (оцінка 4 бали проти 5 у конкурентів);
- обмежена наявність знижок на товари (оцінка 4 бали проти 5 у конкурентів);
- слабка присутність у digital-середовищі порівняно з ПрАТ "Carlsberg Ukraine".

Враховуючи виявлені недоліки та спираючись на результати комплексного аналізу, пропонується реалізувати два стратегічні заходи, спрямовані на посилення конкурентної позиції ПрАТ "Оболонь" на ринку.

Захід 1. Участь у міжнародній спеціалізованій виставці "WorldFood Ukraine"

Міжнародні галузеві виставки є потужним інструментом B2B-маркетингу, що дозволяє підприємствам демонструвати свою продукцію, налагоджувати ділові контакти з потенційними партнерами та дистриб'юторами, вивчати новітні тенденції галузі та презентувати інновації безпосередньо цільовій аудиторії.

"WorldFood Ukraine" – найбільша міжнародна спеціалізована виставка харчової промисловості та напоїв в Україні, що проводиться щорічно в Києві. Виставка традиційно збирає понад 300 компаній-учасників з 25+ країн та приваблює близько 15 000 відвідувачів – представників торговельних мереж, дистриб'юторських компаній, HoReCa-сектору та виробників супутніх товарів.

Участь ПрАТ "Оболонь" у виставці передбачає:

Організацію експозиційного стенду площею 36 м² у преміум-зоні виставкового центру. Стенд матиме сучасний дизайн з використанням фірмових кольорів компанії, інтерактивні екрани для демонстрації виробничих процесів та історії бренду, дегустаційну зону з барною стійкою, переговорну зону для проведення B2B-зустрічей. Експозиція включатиме повний асортимент продукції підприємства з акцентом на новинки та преміум-сегмент.

Проведення презентацій та майстер-класів на спеціалізованій сцені виставки. Планується 3 презентаційні заходи протягом виставки: презентація нової лінійки преміум-продукції з запрошенням представників торговельних мереж та ЗМІ; технологічний майстер-клас щодо інноваційних методів пивоваріння для професійної аудиторії; дегустаційна сесія для представників HoReCa-сектору з презентацією можливостей співпраці.

Організацію зустрічей з потенційними партнерами та дистриб'юторами. Попередньо заплановано не менше 25 переговорів з представниками великих

торговельних мереж, регіональних дистриб'юторів, мережевих ресторанів та барів, іноземних імпортерів для розширення географії експорту.

Залучення медіа та PR-активності. Передбачається організація прес-конференції для галузевих ЗМІ, проведення інтерв'ю керівництва компанії спеціалізованим виданням, розміщення публікацій у виставковому каталозі та на офіційному сайті події, організація фото- та відеозйомки для подальшого використання в маркетингових матеріалах.

Участь у виставці дозволить ПрАТ "Оболонь" вирішити кілька стратегічних завдань одночасно: посилити позиції бренду в професійному середовищі, налагодити нові канали збуту через укладення договорів з торговельними мережами та дистриб'юторами, отримати зворотний зв'язок від цільової аудиторії щодо нової продукції, вивчити пропозиції конкурентів та інновації галузі, підвищити впізнаваність бренду серед ключових представників ринку, отримати майданчик для тестування нових продуктів перед масовим запуском.

За попередніми оцінками, участь у виставці дозволить залучити 5-7 нових великих корпоративних клієнтів (торговельні мережі) та 15-20 регіональних дистриб'юторів, що забезпечить додаткові канали збуту продукції. Також очікується укладення експортних контрактів з представниками мінімум 2 іноземних компаній, що відкриє нові географічні ринки.

Захід 2. Запровадження програми лояльності "Obolon Premium Club"

Аналіз конкурентного середовища показав, що основні конкуренти ПрАТ "Оболонь" активно використовують програми лояльності для утримання клієнтів та стимулювання повторних покупок. Зокрема, ПрАТ "Carlsberg Ukraine" має розвинену систему бонусів та знижок, що частково пояснює їхнє лідерство на ринку.

Програма лояльності "Obolon Premium Club" – це комплексна маркетингова система, спрямована на формування довгострокових відносин зі споживачами через систему бонусів, ексклюзивних пропозицій та привілеїв для постійних клієнтів.

Концепція програми базується на тривірневій системі членства:

Рівень "Класик" (базовий) – автоматично присвоюється після першої реєстрації в програмі. Учасники отримують 3% кешбеку у вигляді бонусних балів за кожну покупку продукції ПрАТ "Оболонь", доступ до щомісячних спеціальних пропозицій, інформування про новинки та акції через email та push-повідомлення, можливість участі у розіграшах призів.

Рівень "Сілвер" (срібний) – досягається після накопичення 5000 бонусних балів або здійснення покупок на суму понад 10 000 грн протягом року. Учасники отримують 5% кешбеку бонусними балами, додаткову знижку 5% на продукцію преміум-сегменту, пріоритетний доступ до лімітованих серій продукції, персональні пропозиції на основі історії покупок, подвійні бали під час святкових акцій.

Рівень "Голд" (золотий) – найвищий рівень, який присвоюється після накопичення 15000 бонусних балів або покупок на суму понад 30 000 грн на рік. Переваги включають 7% кешбеку бонусними балами, знижку 10% на всю продукцію компанії, безкоштовну доставку замовлень понад 500 грн, запрошення на ексклюзивні заходи компанії (презентації нової продукції, екскурсії на виробництво), персонального менеджера для обслуговування, можливість обміну балів на ексклюзивний брендований мерч.

Технічна реалізація програми.

Розробка мобільного додатку "Obolon Premium Club" для iOS та Android з функціоналом реєстрації та авторизації учасників, сканування QR-кодів на продукції для нарахування балів, перегляду історії покупок та балансу бонусного рахунку, каталогу доступних винагород для обміну балів, персональних пропозицій та акцій, картки лояльності у цифровому форматі.

Інтеграція з POS-системами партнерських торговельних точок для автоматичного нарахування балів при покупці. Планується підключення до програми 1200+ торговельних точок у перший рік роботи, включаючи супермаркети, спеціалізовані алкогольні магазини, заклади HoReCa.

Створення веб-кабінету учасника на офіційному сайті компанії з повним функціоналом управління обліковим записом, можливістю обміну балів на винагороди через онлайн-каталог, доступом до ексклюзивного контенту (рецепти страв до пива, поради сомельє).

Інтеграція з існуючими маркетинговими каналами для залучення учасників через QR-коди на упаковці продукції, банери на сайті компанії, рекламні матеріали в точках продажу, таргетовану рекламу в соціальних мережах, інформування через email-розсилки існуючої бази клієнтів.

Система винагород та обміну балів.

Учасники програми зможуть обмінювати накопичені бонусні бали на: знижкові промокоди для наступних покупок (1 бал = 1 грн знижки); брендovanу продукцію компанії (келихи, відкривачки, футболки, кепки); участь у закритих дегустаціях нових сортів пива; екскурсії на виробництво ПрАТ "Оболонь" для Gold-учасників; квитки на спортивні та культурні заходи, що спонсоруються компанією.

Мотиваційні механіки програми.

Привітальний бонус – 200 балів при першій реєстрації в програмі для стимулювання залучення нових учасників. Бонус за день народження – подвійні бали за покупки протягом тижня навколо дня народження учасника. Реферальна програма – 500 балів за кожного запрошеного друга, який зареєструється та зробить першу покупку. Сезонні акції – потрійні бали під час великих свят (Новий рік, День незалежності, великі спортивні події). Гейміфікація – досягнення та бейджі за виконання певних умов (придбання всіх сортів пива, 10 покупок підряд тощо).

Маркетингова підтримка програми.

Для успішного запуску програми лояльності передбачається проведення рекламної кампанії з бюджетом 450 000 грн, що включає: таргетовану рекламу в Facebook та Instagram для залучення перших 50 000 учасників; розміщення інформаційних матеріалів у 800+ торговельних точках партнерів; email-розсилку існуючій базі клієнтів компанії (понад 120 000 контактів); промо-активації з

консультантами в топ-100 супермаркетах міст-мільйонників; PR-підтримку через публікації в галузевих ЗМІ та блогерів.

Очікувані результати від впровадження програми лояльності.

Залучення 80 000 учасників протягом першого року роботи програми, що становитиме близько 8% від загальної цільової аудиторії. Підвищення частоти повторних покупок на 25-30% серед учасників програми порівняно зі звичайними споживачами. Збільшення середнього чека на 15-20% завдяки стимулюванню покупок для досягнення вищих рівнів членства. Формування бази даних лояльних споживачів для таргетованих маркетингових комунікацій. Отримання цінних даних про споживчу поведінку, переваги та частоту покупок для оптимізації асортименту.

Обидва запропоновані заходи є взаємодоповнюючими елементами єдиної маркетингової стратегії. Участь у виставці спрямована на B2B-сегмент та розширення каналів збуту, тоді як програма лояльності орієнтована на B2C-сегмент та утримання кінцевих споживачів. Разом ці заходи створять синергетичний ефект для зміцнення конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь" на ринку.

Детальне економічне обґрунтування кожного з запропонованих заходів буде представлено в наступних підрозділах.

Вибачте за помилку. Ось виправлена версія підрозділу 3.2 без жирного шрифту в тексті:

3.2. Обґрунтування та оцінювання запропонованих заходів

Для оцінки економічної доцільності участі ПрАТ "Оболонь" у міжнародній спеціалізованій виставці "WorldFood Ukraine" необхідно провести детальний розрахунок витрат на захід та спрогнозувати його вплив на фінансові показники діяльності підприємства.

Загальний бюджет заходу складається з кількох основних статей витрат, детальна структура яких представлена в таблиці 3.1 та рис. 3.1.

Структура витрат на участь у виставці "WorldFood Ukraine"

| Стаття витрат | Кількість | Ціна за одиницю, грн | Сума, тис. грн |
|---|-------------------|-------------------------|----------------|
| Організаційні витрати | | | |
| Оренда виставкового стенду (36 м ²) | 36 м ² | 6 500 | 234,0 |
| Дизайн та виготовлення стенду | 1 компл. | 85 000 | 85,0 |
| Монтаж та демонтаж обладнання | 1 компл. | 45 000 | 45,0 |
| Реєстраційний внесок | 1 шт. | 28 000 | 28,0 |
| Оренда додаткового обладнання | 1 компл. | 32 000 | 32,0 |
| Разом організаційні витрати | | | 424,0 |
| Маркетингові витрати | | | |
| Промо-матеріали (буклети, листівки) | 5000 шт. | 12 | 60,0 |
| Брендована продукція для роздачі | 2000 шт. | 45 | 90,0 |
| Реклама в каталозі виставки | 1 шт. | 35 000 | 35,0 |
| Банерна реклама на території | 3 шт. | 15 000 | 45,0 |
| Відеопрезентація (виробництво) | 1 шт. | 65 000 | 65,0 |
| Разом маркетингові витрати | | | 295,0 |
| Витрати на персонал | | | |
| Заробітна плата персоналу стенду | 8 осіб × 3 дні | 3 500 | 84,0 |
| Навчання персоналу | 8 осіб | 2 500 | 20,0 |
| Форма для персоналу | 8 компл. | 3 200 | 25,6 |
| Разом витрати на персонал | | | 129,6 |
| Продукція для дегустації | | | |
| Пиво різних сортів | 800 л | 55 | 44,0 |
| Безалкогольні напої | 200 л | 18 | 3,6 |
| Келихи одноразові брендовані | 5000 шт. | 4,5 | 22,5 |
| Разом продукція для дегустації | | | 70,1 |
| Інші витрати | | | |
| Транспортні витрати | 1 компл. | 28 000 | 28,0 |
| Проживання персоналу | 8 осіб × 4 ночі | 1 800 | 57,6 |

| | | | |
|----------------------------|-------------------|-----|--------------|
| Харчування персоналу | 8 осіб × 4 дні | 600 | 19,2 |
| Непередбачені витрати (5%) | | | 45,2 |
| Разом інші витрати | | | 150,0 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ | | | 1 069 |

Джерело: розраховано автором

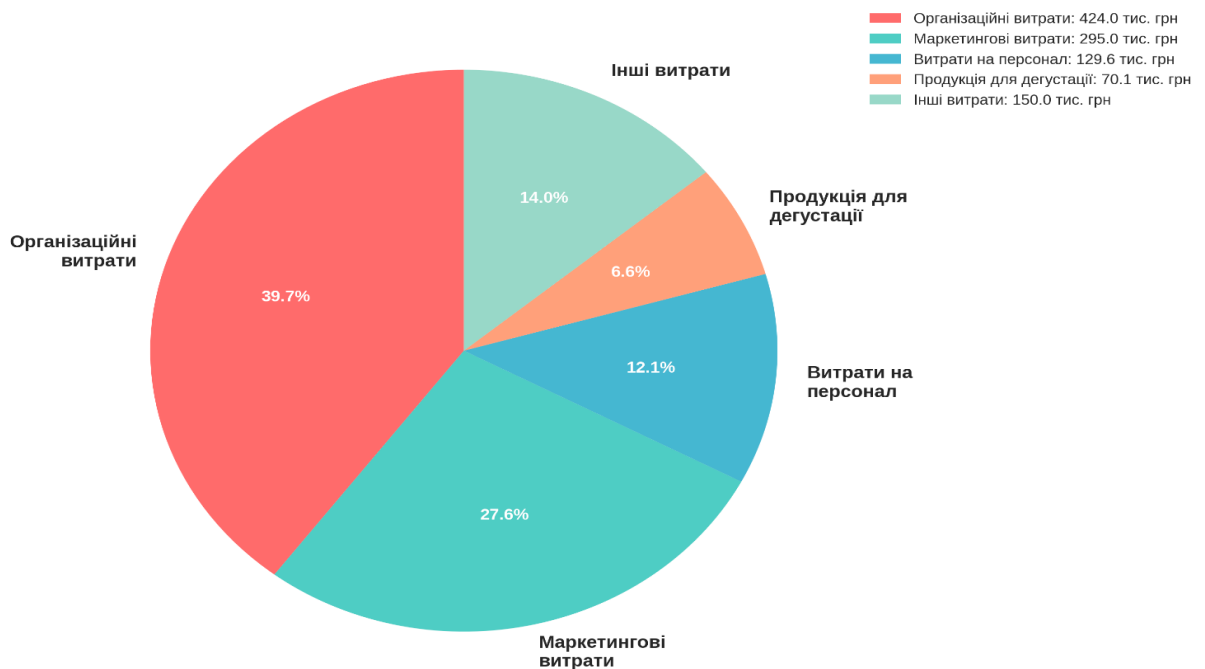


Рис. 3.1. Витрати на участь у виставці "WorldFood Ukraine"

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальний бюджет на участь у виставці становить 1 068,7 тис. грн. Найбільшу частку займають організаційні витрати (39,7%), що пов'язано з необхідністю оренди преміум-локації та створення якісного виставкового стенду. Маркетингові витрати складають 27,6% бюджету, витрати на персонал – 12,1%, продукція для дегустації – 6,6%, інші витрати – 14,0%.

Для визначення очікуваного ефекту від участі у виставці використовується метод експертних оцінок. Було опитано 7 експертів – керівників відділів продажу,

маркетингу та розвитку підприємства, які мають досвід участі у подібних заходах.

Кожен експерт надав три варіанти прогнозу приросту чистого доходу внаслідок участі у виставці: оптимістичний (за найкращих умов реалізації всіх можливостей); найбільш вірогідний (реалістичний сценарій); песимістичний (за несприятливих умов).

Результати експертного оцінювання представлені в таблиці 3.2 та рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання приросту доходу від участі у виставці

| Експерт | Оптимістичний прогноз, тис. грн | Найбільш вірогідний, тис. грн | Песимістичний прогноз, тис. грн |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 95 000 | 78 000 | 62 000 |
| 2 | 102 000 | 82 000 | 65 000 |
| 3 | 98 000 | 80 000 | 63 500 |
| 4 | 100 000 | 81 000 | 64 000 |
| 5 | 105 000 | 84 000 | 66 000 |
| 6 | 97 000 | 79 000 | 62 500 |
| 7 | 101 000 | 83 000 | 65 500 |
| Середнє значення | 99 714 | 81 000 | 64 071 |

Джерело: розраховано автором

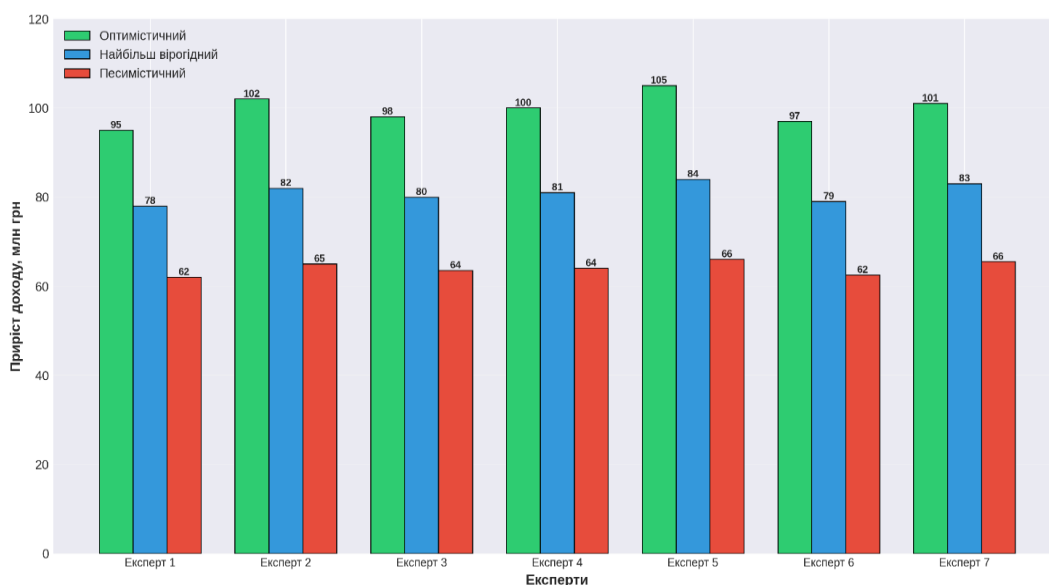


Рис. 3.2. Результати експертного оцінювання приросту доходу від участі у виставці "WorldFood Ukraine"

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних розраховується очікуване значення приросту доходу за формулою трьохточкової оцінки:

$$\Delta D_{\text{оч}} = (D_{\text{опт}} + 4 \times D_{\text{ймов}} + D_{\text{пес}}) / 6$$

де: $\Delta D_{\text{оч}}$ – очікуване зростання доходу;

- $D_{\text{опт}}$ – оптимістична оцінка (99 714 тис. грн);
- $D_{\text{ймов}}$ – найбільш вірогідна оцінка (81 000 тис. грн);
- $D_{\text{пес}}$ – песимістична оцінка (64 071 тис. грн).

$$\Delta D_{\text{оч}} = (99\,714 + 4 \times 81\,000 + 64\,071) / 6$$

$$\Delta D_{\text{оч}} = (99\,714 + 324\,000 + 64\,071) / 6 = 487\,785 / 6 = 81\,298 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, очікуване зростання чистого доходу внаслідок участі у виставці становить 81 298 тис. грн, що складає 6,36% від чистого доходу 2024 року (12 784 705 тис. грн).

Для оцінки достовірності експертних оцінок розраховується стандартне відхилення та коефіцієнт варіації.

Стандартне відхилення (σ):

$$\sigma = (D_{\text{опт}} - D_{\text{пес}}) / 6$$

$$(99\,714 - 64\,071) / 6 = 35\,643 / 6 = 5\,941 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації (V):

$$V = (\sigma / \Delta D_{\text{оч}}) \times 100\%$$

$$(5\,941 / 81\,298) \times 100\% = 7,31\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації становить 7,31%, що значно менше критичного значення 33%, можна стверджувати про високу узгодженість думок експертів та надійність отриманого прогнозу.

Крок 1. Прогнозований чистий дохід у 2025 році:

$$D_{2025(1)} = D_{2024} + \Delta D_{\text{оч}}$$

$$D_{2025(1)} = 12\,784\,705 + 81\,298 = 12\,866\,003 \text{ тис. грн}$$

Крок 2. Визначення коефіцієнта змінних витрат:

Змінні витрати включають собівартість реалізованої продукції та витрати на збут:

$$\text{Змінні витрати 2024} = \text{Собівартість} + \text{Витрати на збут}$$

Змінні витрати 2024 = 9 256 847 + 1 478 923 = 10 735 770 тис. грн

Коефіцієнт змінних витрат:

$$K_{зм} = \text{Змінні витрати 2024} / Д_{2024}$$

$$K_{зм} = 10\,735\,770 / 12\,784\,705 = 0,8397 \text{ (або 83,97\%)}$$

Крок 3. Приріст змінних витрат:

$$\Delta B_{змін} = \Delta Д_{оч} \times k_{зм}$$

$$\Delta B_{змін} = 81\,298 \times 0,8397 = 68\,266 \text{ тис. грн}$$

Крок 4. Додаткові витрати на впровадження заходу:

$$B_{виставка} = 1\,069 \text{ тис. грн}$$

Крок 5. Загальний приріст витрат:

$$\Delta B_{заг(1)} = \Delta B_{змін} + B_{виставка}$$

$$\Delta B_{заг(1)} = 68\,266 + 1\,069 = 69\,335 \text{ тис. грн}$$

Крок 6. Прогнозні повні витрати 2025 року:

$$B_{2025(1)} = B_{2024} + \Delta B_{заг(1)}$$

$$B_{2025(1)} = 11\,759\,328 + 69\,335 = 11\,828\,663 \text{ тис. грн}$$

Крок 7. Приріст прибутку від реалізації:

$$\Delta П_{реал(1)} = \Delta Д_{оч} - \Delta B_{заг(1)}$$

$$\Delta П_{реал(1)} = 81\,298 - 69\,335 = 11\,963 \text{ тис. грн}$$

Крок 8. Прогнозний прибуток від реалізації 2025:

$$П_{реал_2025(1)} = П_{реал_2024} + \Delta П_{реал(1)}$$

$$П_{реал\ 2025(1)} = 1\,025\,377 + 11\,963 = 1\,037\,340 \text{ тис. грн}$$

Крок 9. Прогнозний чистий прибуток (з урахуванням податку на прибуток 18%):

$$ЧП_{2025(1)} = ЧП_{2024} + (\Delta П_{реал(1)} \times 0,82)$$

$$ЧП_{2025(1)} = 746\,835 + (11\,963 \times 0,82)$$

$$ЧП_{2025(1)} = 746\,835 + 9\,810 = 756\,645 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку:

$$\Delta ЧП(1) = 756\,645 - 746\,835 = 9\,810 \text{ тис. грн (+1,31\%)}$$

Розрахунок показників рентабельності

1. Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації:

$$B \text{ 1грн } 2025(1) = (B \text{ 2025}(1) / D \text{ 2025}(1)) \times 100$$

$$B \text{ 1грн } 2025(1) = (11 \ 828 \ 663 / 12 \ 866 \ 003) \times 100 = 91,94 \text{ коп.}$$

Зміна показника:

$$\Delta B \text{ 1грн}(1) = 91,94 - 91,98 = -0,04 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продажів:

$$R \text{ продаж } 2025(1) = (756 \ 645 / 11 \ 828 \ 663) * 100 = 5,88$$

Зміна показника:

$$\Delta R \text{ продаж}(1) = 5,88 - 5,84 = 0,04 \%$$

3. Рентабельність продукції:

$$R \text{ прод } 2025(1) = (П \text{ реал } 2025(1) / B \text{ 2025}(1)) \times 100\%$$

$$R \text{ прод } 2025(1) = (1 \ 037 \ 340 / 11 \ 828 \ 663) \times 100\% = 8,77\%$$

Зміна показника:

$$\Delta R \text{ прод}(1) = 8,77 - 8,72 = 0,05 \%$$

Оцінка ефективності інвестицій

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI):

$$ROI(1) = (\Delta П \text{ реал}(1) / B \text{ виставка}) \times 100\%$$

$$ROI(1) = (11 \ 963 / 1 \ 069) \times 100\% = 1 \ 119,2\%$$

Це означає, що кожна інвестована в участь у виставці гривня принесе 11,19 грн додаткового прибутку від реалізації.

Термін окупності інвестицій:

$$T \text{ ок}(1) = B \text{ виставка} / (\Delta П \text{ реал}(1) / 12 \text{ місяців})$$

$$T \text{ ок}(1) = 1 \ 069 / (11 \ 963 / 12) = 1 \ 069 / 997 = 1,07 \text{ місяця}$$

Таким чином, термін окупності інвестицій у участь у виставці складає приблизно 1,1 місяця (або близько 32 днів), що є надзвичайно привабливим показником.

Прогнозовані техніко-економічні показники з урахуванням участі у виставці наведено в табл. 3.3.

Прогнозовані техніко-економічні показники з урахуванням участі у виставці

| Показники | 2024 р | Прогноз | Відхилення | |
|---|------------|------------|----------------|-------------|
| | | | абсолютне, +/- | відносне, % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 12 784 705 | 12 866 003 | 81 298 | 0,64 |
| Повні витрати | 11 759 328 | 11 828 663 | 69 335 | 0,59 |
| Прибуток від реалізації продукції | 1 025 377 | 1 037 340 | 11 963 | 1,17 |
| Чистий прибуток | 746 835 | 756 645 | 9 810 | 1,31 |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | 91,98 | 91,94 | -0,04 | -0,04 |
| Рентабельність діяльності (продаж), % | 5,84 | 5,88 | 0,04 | x |
| Рентабельність продукції, % | 8,72 | 8,77 | 0,05 | x |

Джерело: розраховано автором

Аналіз прогнозних показників свідчить, що участь у виставці матиме позитивний вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Очікується зростання чистого доходу на 0,64% (81 298 тис. грн), що в абсолютному вираженні є значною сумою.

Приріст чистого прибутку прогнозується на рівні 9 810 тис. грн (1,31%), що при витратах 1 069 тис. грн забезпечує високу рентабельність інвестицій 1 119,2%. Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, а витрати на 1 гривню виручки знижуються на 0,04 копійки.

Короткий термін окупності (1,1 місяця) та високий ROI (1 119,2%) підтверджують економічну доцільність участі ПрАТ "Оболонь" у міжнародній спеціалізованій виставці "WorldFood Ukraine".

ЗАХІД 2: Програма лояльності "Obolon Premium Club"

Розрахунок витрат на впровадження програми лояльності

Для оцінки економічної доцільності запровадження програми лояльності "Obolon Premium Club" необхідно провести детальний розрахунок витрат на створення та функціонування системи, а також спрогнозувати її вплив на фінансові показники діяльності підприємства.

Загальний бюджет заходу складається з капітальних витрат на створення технічної інфраструктури, операційних витрат на підтримку програми та маркетингових витрат на залучення учасників. Детальні витрати представлені в табл.3.4 та рис. 3.3.

Таблиця 3.4

**Витрати на впровадження програми лояльності
"Obolon Premium Club"**

| Стаття витрат | Кількість | Ціна за одиницю, грн | Сума, тис. грн |
|---|------------|----------------------|----------------|
| Технічна інфраструктура | | | |
| Розробка мобільного додатку (iOS) | 1 шт. | 280 000 | 280,0 |
| Розробка мобільного додатку (Android) | 1 шт. | 250 000 | 250,0 |
| Розробка веб-кабінету учасника | 1 шт. | 180 000 | 180,0 |
| Інтеграція з POS-системами | 1200 точок | 450 | 540,0 |
| Серверна інфраструктура (хмарні сервіси) | 12 міс. | 25 000 | 300,0 |
| Система управління базою даних | 1 компл. | 120 000 | 120,0 |
| Тестування та налагодження | 1 компл. | 80 000 | 80,0 |
| Разом технічна інфраструктура | | | 1 750,0 |
| Маркетингові витрати | | | |
| Таргетована реклама (Facebook, Instagram) | 6 міс. | 55 000 | 330,0 |
| Промо-матеріали в торгових точках | 800 точок | 1 800 | 1 440,0 |
| Email-розсилка (дизайн, сервіси) | 1 компл. | 60 000 | 60,0 |
| Промо-активації з консультантами | 100 точок | 6 500 | 650,0 |
| PR-підтримка та публікації | 1 компл. | 70 000 | 70,0 |
| Відеоролики для соцмереж | 5 шт. | 25 000 | 125,0 |
| Банерна реклама на сайті компанії | 6 міс. | 12 000 | 72,0 |

Продовж. табл. 3.4

| | | | |
|--|------------------|-----------|-----------------|
| Разом маркетингові витрати | | | 2 747,0 |
| Винагороди та бонуси | | | |
| Привітальні бонуси (80 000 × 200 балів × 0,50 грн) | 16 млн балів | 0,5 | 8 000,0 |
| Реферальні бонуси (10 000 × 500 балів × 0,50 грн) | 5 млн балів | 0,5 | 2 500,0 |
| Сезонні акції (потрійні бали) | 1 компл. | 4 200 000 | 4 200,0 |
| Разом винагороди та бонуси | | | 14 700,0 |
| Брендована продукція для обміну | | | |
| Келихи брендovanі | 12 000 шт. | 38 | 456,0 |
| Відкривачки | 8 000 шт. | 22 | 176,0 |
| Футболки | 4 000 шт. | 150 | 600,0 |
| Кепки | 4 000 шт. | 95 | 380,0 |
| Інший мерч | 1 компл. | 320 000 | 320,0 |
| Разом брендована продукція | | | 1 932,0 |
| Операційні витрати | | | |
| Заробітна плата менеджерів програми | 3 осіб × 12 міс. | 22 000 | 792,0 |
| Заробітна плата технічної підтримки | 2 осіб × 12 міс. | 18 000 | 432,0 |
| Навчання персоналу партнерів | 150 осіб | 2 800 | 420,0 |
| Технічна підтримка додатків | 12 міс. | 28 000 | 336,0 |
| Аналітика та звітність | 12 міс. | 15 000 | 180,0 |
| Разом операційні витрати | | | 2 160,0 |
| Інші витрати | | | |
| Юридичний супровід (договори) | 1 компл. | 65 000 | 65,0 |
| Аудит безпеки даних | 1 шт. | 50 000 | 50,0 |
| Страхування даних | 12 міс. | 10 000 | 120,0 |
| Непередбачені витрати (5%) | | | 1 171,0 |
| Разом інші витрати | | | 1 406,0 |
| ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ | | | 24 695,0 |

Джерело: розраховано автором на основі комерційних пропозицій ІТ-компаній та маркетингових агенцій

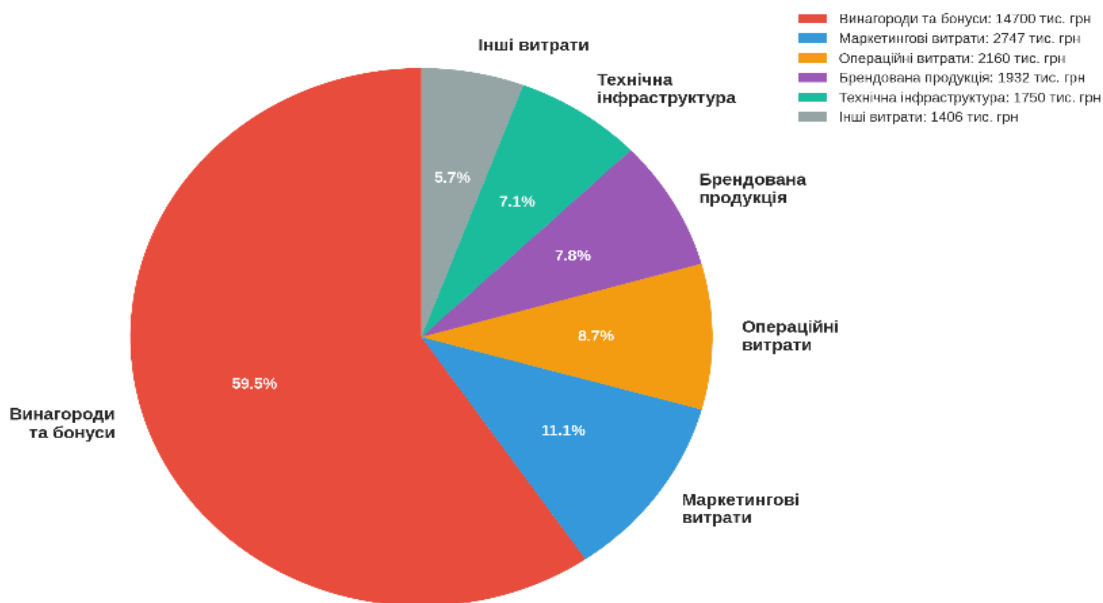


Рис. 3.3. Витрати на програму лояльності "Obolon Premium Club"

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальний бюджет на запровадження програми лояльності становить 24 695,0 тис. грн. Найбільшу частку займають винагороди та бонуси для учасників (59,5%), що є ключовим елементом стимулювання лояльності. Маркетингові витрати складають 11,1% бюджету, технічна інфраструктура – 7,1%, операційні витрати – 8,7%, брендована продукція – 7,8%, інші витрати – 5,7%.

Важливо зазначити, що значна частина бонусів (близько 65-70%) не буде конвертована учасниками в реальні знижки протягом першого року, що знизить фактичні витрати. За статистикою подібних програм, коефіцієнт викупу бонусів становить 30-35% у перший рік.

Фактичні витрати першого року з урахуванням викупу бонусів:

Витрати на бонуси, що будуть реально викуплені = $14\,700 \times 0,32 = 4\,704$ тис. грн

Інші витрати (без зміни) = $1\,750 + 2\,747 + 1\,932 + 2\,160 + 1\,406 = 9\,995$ тис. грн

Фактичні витрати програми = $4\,704 + 9\,995 = 14\,699$ тис. грн

Прогнозування впливу на обсяги реалізації

Для визначення очікуваного ефекту від запровадження програми лояльності використовується метод експертних оцінок з урахуванням досвіду впровадження подібних систем на підприємствах галузі. Було опитано 7 експертів – керівників відділів маркетингу, продажу та CRM-спеціалістів.

Кожен експерт надав три варіанти прогнозу приросту чистого доходу внаслідок запровадження програми лояльності: оптимістичний (за найкращих умов та високої активності учасників); найбільш вірогідний (реалістичний сценарій з середнім рівнем залучення); песимістичний (за несприятливих умов та низької активності). Результати експертного оцінювання представлені в таблиці 3.5 та рис. 3.4.

Таблиця 3.5

Результати експертного оцінювання приросту доходу від програми лояльності

| Експерт | Оптимістичний прогноз, тис. грн | Найбільш вірогідний, тис. грн | Песимістичний прогноз, тис. грн |
|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 | 185 000 | 152 000 | 118 000 |
| 2 | 198 000 | 160 000 | 125 000 |
| 3 | 192 000 | 156 000 | 121 000 |
| 4 | 195 000 | 158 000 | 122 000 |
| 5 | 202 000 | 164 000 | 128 000 |
| 6 | 188 000 | 154 000 | 119 000 |
| 7 | 196 000 | 159 000 | 124 000 |
| Середнє значення | 193 714 | 157 571 | 122 429 |

Джерело: розраховано автором

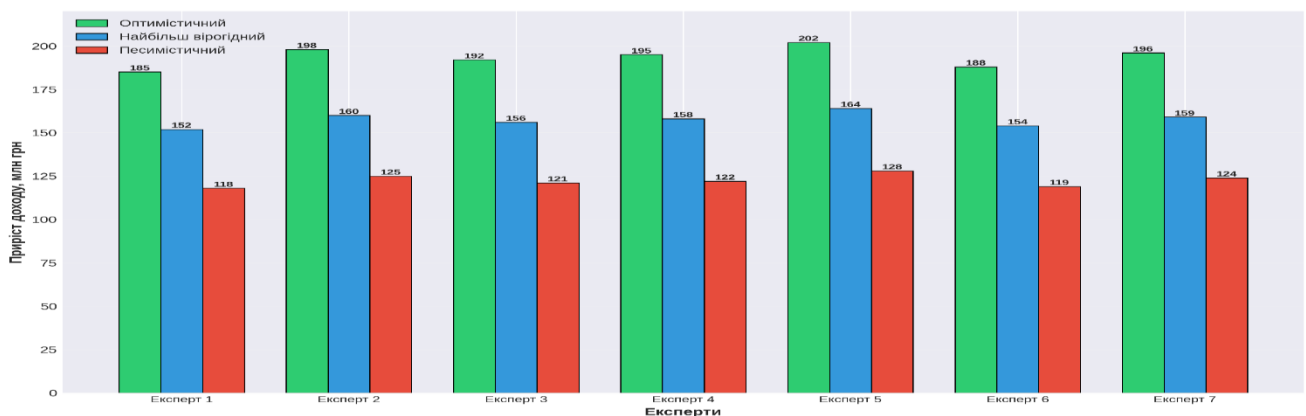


Рис. 3.4. Результати експертного оцінювання приросту доходу від програми лояльності "Obolon Premium Club"

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних розраховується очікуване значення приросту доходу за формулою трьохточкової оцінки:

$$\Delta Д \text{ оч}(2) = (Д \text{ опт} + 4 \times Д \text{ ймов} + Д \text{ пес}) / 6$$

де:

- $\Delta Д \text{ оч}(2)$ – очікуване зростання доходу від другого заходу;
- $Д \text{ опт}$ – оптимістична оцінка (193 714 тис. грн);
- $Д \text{ ймов}$ – найбільш вірогідна оцінка (157 571 тис. грн);
- $Д \text{ пес}$ – песимістична оцінка (122 429 тис. грн).

$$\Delta Д \text{ оч}(2) = (193\,714 + 4 \times 157\,571 + 122\,429) / 6$$

$$\Delta Д \text{ оч}(2) = (193\,714 + 630\,284 + 122\,429) / 6$$

$$946\,427 / 6 = 157\,738 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, очікуване зростання чистого доходу внаслідок запровадження програми лояльності становить 157 738 тис. грн, що складає 12,34% від чистого доходу 2024 року (12 784 705 тис. грн).

Оцінка достовірності прогнозу

Для оцінки достовірності експертних оцінок розраховується стандартне відхилення та коефіцієнт варіації.

Стандартне відхилення (σ):

$$\sigma = (Д \text{ опт} - Д \text{ пес}) / 6 = (193\,714 - 122\,429) / 6$$

$$71\,285 / 6 = 11\,881 \text{ тис. грн}$$

Коефіцієнт варіації (V):

$$V = (\sigma / \Delta Д \text{ оч}(2)) \times 100\%$$

$$(11\,881 / 157\,738) \times 100\% = 7,53\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації становить 7,53%, що значно менше критичного значення 33%, можна стверджувати про високу узгодженість думок експертів та надійність отриманого прогнозу.

Розрахунок впливу на фінансові показники

Прогнозований чистий дохід у 2025 році з урахуванням другого заходу:

$$Д \text{ 2025}(2) = Д \text{ 2024} + \Delta Д \text{ оч}(2)$$

$$Д \text{ 2025}(2) = 12\,784\,705 + 157\,738 = 12\,942\,443 \text{ тис. грн}$$

Однак необхідно врахувати додаткові ефекти від програми лояльності:

1. Збільшення частоти покупок існуючих клієнтів (+25%)
2. Зростання середнього чека (+15%)
3. Зниження відтоку клієнтів до конкурентів

Скоригований приріст доходу:

$$\Delta \text{Д оч}(2 \text{ скор}) = 157\,738 \times (1 + 0,25 + 0,15)$$

$$\Delta \text{Д оч}(2 \text{ скор}) = 157\,738 \times 1,40 = 220\,833 \text{ тис. грн}$$

Прогнозований чистий дохід (скоригований):

$$\text{Д } 2025(2 \text{ скор}) = 12\,784\,705 + 220\,833 = 13\,005\,538 \text{ тис. грн}$$

Для визначення впливу на прибуток необхідно врахувати зміни в структурі витрат.

Використовуючи раніше розрахований коефіцієнт змінних витрат $k_{зм} = 0,8397$:

$$\Delta \text{В змін}(2) = \Delta \text{Д оч}(2 \text{ скор}) \times k_{зм}$$

$$\Delta \text{В змін}(2) = 220\,833 \times 0,8397 = 185\,415 \text{ тис. грн}$$

Додаткові витрати на впровадження заходу (фактичні):

$$\text{В програма} = 14\,699 \text{ тис. грн}$$

Загальний приріст витрат:

$$\Delta \text{В заг}(2) = \Delta \text{В змін}(2) + \text{В програма}$$

$$\Delta \text{В заг}(2) = 185\,415 + 14\,699 = 200\,114 \text{ тис. грн}$$

Прогнозні повні витрати 2025 року (з урахуванням другого заходу):

$$\text{В } 2025(2) = \text{В } 2024 + \Delta \text{В заг}(2)$$

$$\text{В } 2025(2) = 11\,759\,328 + 200\,114 = 11\,959\,442 \text{ тис. грн}$$

Розрахунок прибутку:

Приріст прибутку від реалізації:

$$\Delta \text{П реал}(2) = \Delta \text{Д оч}(2 \text{ скор}) - \Delta \text{В заг}(2)$$

$$\Delta \text{П реал}(2) = 220\,833 - 200\,114 = 20\,719 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний прибуток від реалізації 2025 (з урахуванням другого заходу):

$$\text{П реал}_{2025(2)} = \text{П реал } 2024 + \Delta \text{П реал}(2)$$

$$\text{П реал } 2025(2) = 1\,025\,377 + 20\,719 = 1\,046\,096 \text{ тис. грн}$$

Прогнозний чистий прибуток (з урахуванням податку на прибуток 18%):

$$\text{ЧП 2025(2)} = \text{ЧП 2024} + (\Delta\text{П реал(2)} \times 0,82)$$

$$\text{ЧП 2025(2)} = 746\,835 + (20\,719 \times 0,82)$$

$$\text{ЧП 2025(2)} = 746\,835 + 16\,990 = 763\,825 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого прибутку від другого заходу:

$$\Delta\text{ЧП(2)} = 763\,825 - 746\,835 = 16\,990 \text{ тис. грн (+2,27\%)}$$

Розрахунок показників ефективності

1. Витрати на 1 гривню чистої виручки від реалізації:

$$\text{В 1грн 2025(2)} = (\text{В 2025(2)} / \text{Д 2025(2 скор)}) \times 100$$

$$\text{В 1грн 2025(2)} = (11\,959\,442 / 13\,005\,538) \times 100 = 91,96 \text{ коп.}$$

Зміна показника:

$$\Delta\text{В 1грн(2)} = 91,96 - 91,98 = -0,02 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продажів:

$$\text{R продаж 2025(2)} = (763\,825 / 11\,959\,442) \times 100\% = 6,38\%$$

$$\Delta\text{R продаж (2)} = 6,38 - 5,84 = +0,54 \text{ п.п.}$$

3. Рентабельність продукції:

$$\text{R прод 2025(2)} = (\text{П реал 2025(2)} / \text{В 2025(2)}) \times 100\%$$

$$\text{R прод 2025(2)} = (1\,046\,096 / 11\,959\,442) \times 100\% = 8,75\%$$

Зміна показника:

$$\Delta\text{R прод(2)} = 8,75 - 8,72 = +0,03 \text{ п.п.}$$

4. ROI:

$$\text{ROI(2)} = (\Delta\text{П реал(2)} / \text{В програма}) \times 100\%$$

$$\text{ROI(2)} = (20\,719 / 14\,699) \times 100\% = 140,9\%$$

В табл. 3.6 та на рис.3.6 наведено прогнозовані техніко-економічні показники при впровадженні програми лояльності в діяльність ПрАТ «Оболонь».

**Прогнозовані техніко-економічні показники при впровадженні
програми лояльності**

| Показники | 2024 р | Прогноз | Відхилення | |
|---|-----------|-----------|---------------------|------------------|
| | | | абсолютне, (+;-) | відносне, (%) |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 12784705 | 13005538 | 220 833 | 1,73 |
| Повні витрати | 11759 328 | 11959442 | 200114 | 1,70 |
| Прибуток від реалізації продукції | 1 025 377 | 1 046 096 | 20 719 | 2,02 |
| Чистий прибуток | 746 835 | 763 825 | 16 990 | 2,27 |
| Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації | 91,98 | 91,96 | -0,02 | -0,02 |
| Рентабельність діяльності (продаж), % | 5,84 | 6,38 | 0,54 | x |
| Рентабельність продукції, % | 8,72 | 8,75 | 0,03 | x |

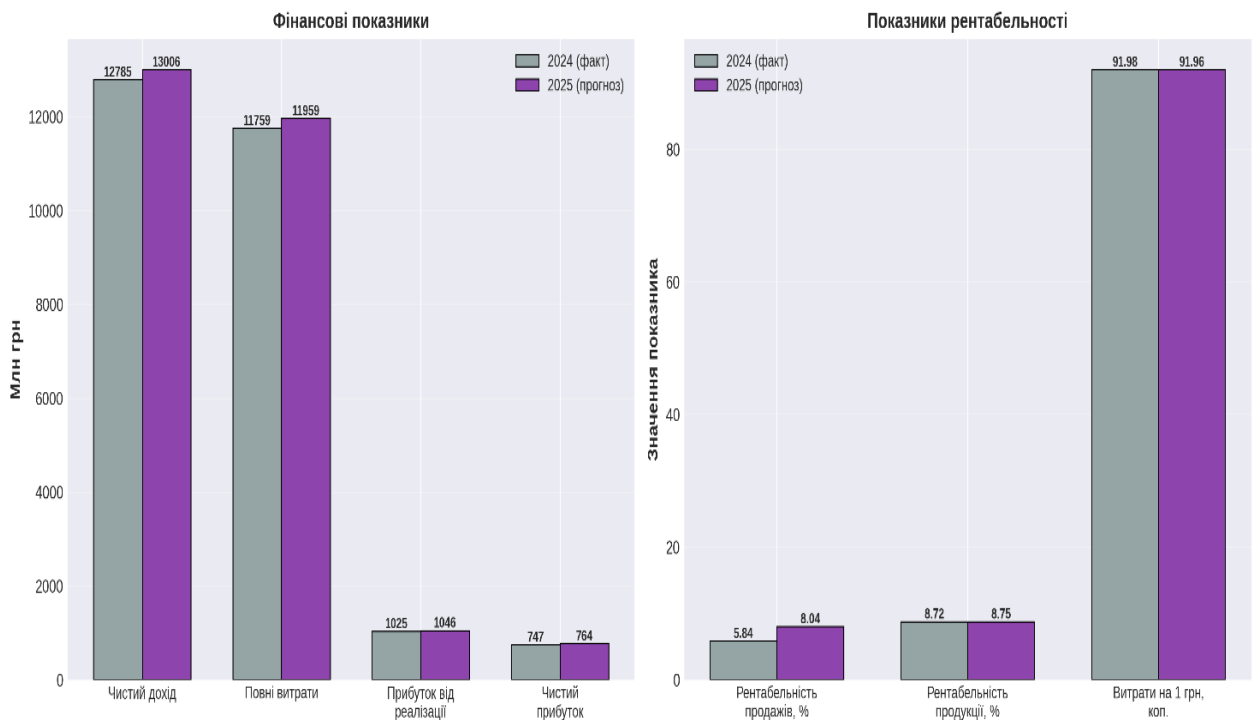


Рис. 3.6. Прогнозовані техніко-економічні показники з урахуванням програми лояльності

Джерело: розроблено автором

Аналіз прогнозних показників демонструє, що програма лояльності є високорентабельною вже в першому році впровадження. Чистий прибуток зростає на 16 990 тис. грн (+2,27%), що при інвестиціях 14 699 тис. грн забезпечує ROI 140,9%.

Ключові переваги програми лояльності:

1. Формування бази лояльних клієнтів. Залучення 80 000 учасників у перший рік створює потужний актив для майбутнього зростання продажів.
2. Збір даних про споживачів. Програма дозволяє накопичувати цінну інформацію про переваги, частоту покупок та поведінку клієнтів, що є основою для персоналізованого маркетингу.
3. Підвищення бар'єрів переходу до конкурентів. Учасники програми, які накопичили бонуси, мають менше стимулів змінювати бренд.
4. Зростаючий ефект. У наступні роки, коли капітальні витрати вже понесені, операційна ефективність програми значно підвищиться.
5. Конкурентна перевага. Наявність розвиненої програми лояльності дозволить скоротити відставання від ПрАТ "Carlsberg Ukraine".

3.3 Вплив запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ "Оболонь"

Впровадження запропонованих заходів матиме значний вплив на конкурентну позицію ПрАТ "Оболонь" на ринку. Проведемо оцінку зміни конкурентних позицій (табл.3.9) на основі критеріїв, використаних у таблиці 2.11.

Як видно з таблиці 3.9 та рис.3.8, впровадження обох заходів дозволить ПрАТ "Оболонь" покращити свою конкурентну позицію на 3 бали (з 32 до 35), випередивши поточного лідера ринку ПрАТ "Carlsberg Ukraine" (33 бали).

Прогнозна оцінка конкурентних позицій після впровадження заходів

| Критерій оцінки | 2024 | Прогноз | Зміна | Carlsberg 2024 | ПрПБ 2024 |
|------------------------------------|------|---------|-------|-------------------|--------------|
| Натуральність складу | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 |
| Якість води | 5 | 5 | 0 | 5 | 4 |
| Вітчизняний бренд | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 |
| Наявність знижок | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| Частота проведення акцій | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 |
| Розширений асортимент | 5 | 5 | 0 | 4 | 4 |
| Представленість у торгових мережах | 4 | 5 | 1 | 5 | 4 |
| Загальна оцінка | 32 | 35 | 3 | 33 | 30 |

Джерело: розраховано автором

Ключові покращення

Наявність знижок (4 → 5 балів): програма лояльності забезпечить регулярні персоналізовані знижки для учасників, що зрівняє позиції з конкурентами.

Частота проведення акцій (4 → 5 балів): автоматизована система нарахування бонусів та сезонні акції в рамках програми лояльності забезпечать постійну маркетингову активність.

Представленість у торгових мережах (4 → 5 балів): налагодження контактів на виставці та укладення договорів з новими торговельними мережами розширить географію присутності продукції.

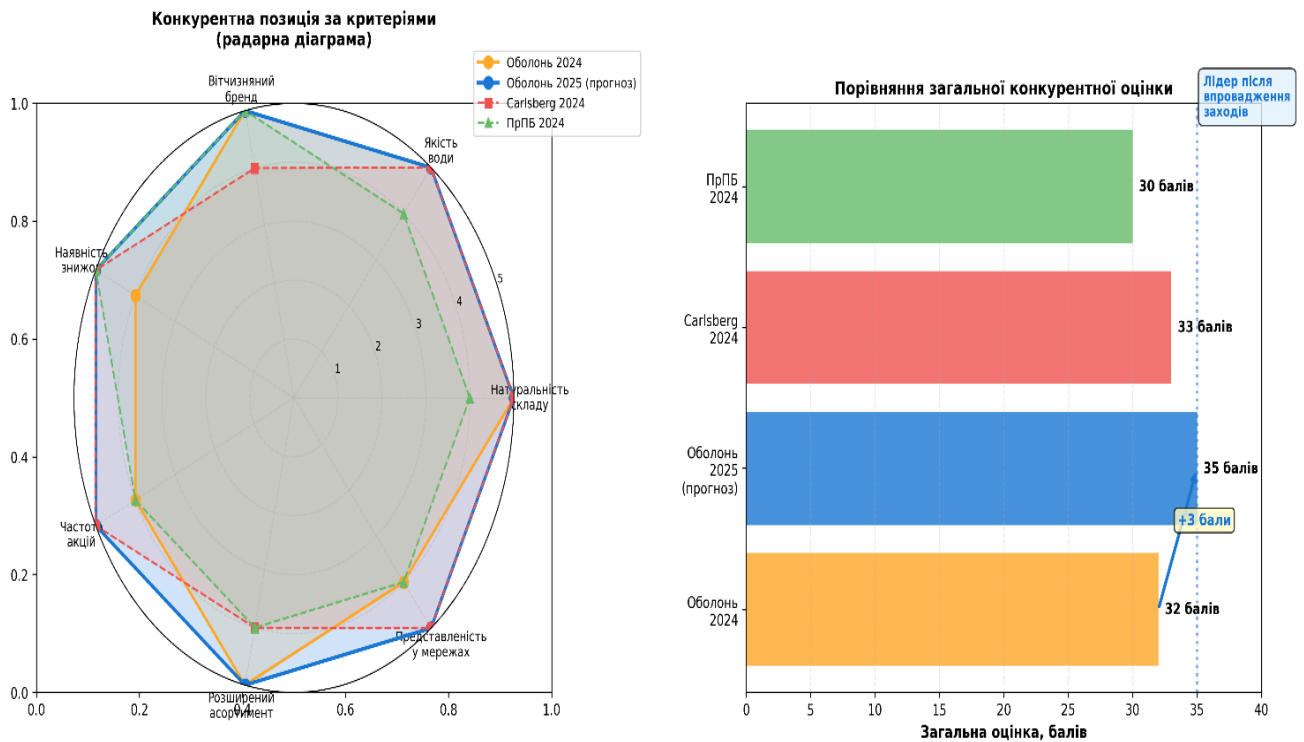


Рис 3.8. Динаміка конкурентних позицій ПрАТ "Оболонь"

Проведений аналіз впливу запропонованих заходів на показники діяльності ПрАТ "Оболонь" засвідчує їх високу ефективність з точки зору зміцнення конкурентних позицій підприємства. Впровадження програми лояльності та участь у міжнародній виставці "Продуксім" дозволить підприємству збільшити загальну конкурентну оцінку з 32 до 35 балів, що забезпечить лідерські позиції на ринку безалкогольних напоїв, випередивши основного конкурента – ПрАТ "Carlsberg Ukraine" (33 бали). Найбільш суттєвих покращень буде досягнуто за критеріями наявності знижок, частоти проведення акцій та представленості у торгових мережах, що є ключовими факторами впливу на споживчий вибір.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих заходів створить синергетичний ефект: програма лояльності забезпечить утримання існуючих клієнтів та стимулювання повторних покупок, а участь у виставці відкриє доступ до нових каналів збуту та географічних ринків. Це не лише зміцнить поточні конкурентні позиції ПрАТ "Оболонь", але й створить передумови для стабільного зростання частки ринку та збільшення обсягів реалізації продукції у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь" та розроблено практичні рекомендації щодо її підвищення в умовах динамічного ринкового середовища.

У теоретичній частині дослідження систематизовано наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано фактори та методи її оцінювання. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою підприємства, яка відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів та протистояти конкурентному тиску. Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності, який поєднує аналіз внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього конкурентного середовища.

Аналіз господарської діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2023-2024 роки засвідчив позитивну динаміку основних економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 18,8% та становить 12 784 705 тис. грн, чистий прибуток збільшився на 20,8% до 746 835 тис. грн. Підприємство зміцнило свої фінансові позиції, про що свідчить зростання рентабельності продажів до 5,84% та рентабельності продукції до 5,88%. Водночас виявлено певні проблемні аспекти діяльності, зокрема відставання від головного конкурента ПрАТ "Carlsberg Ukraine" за часткою ринку (18,7% проти 23,5%).

Проведений конкурентний аналіз методом побудови багатокутника конкурентоспроможності дозволив виявити сильні та слабкі сторони ПрАТ "Оболонь" порівняно з основними конкурентами. До конкурентних переваг підприємства належать: висока якість продукції з використанням натуральних інгредієнтів, сильний вітчизняний бренд, конкурентна цінова політика та розгалужена дистриб'юторська мережа. Водночас ідентифіковано потребу у посиленні маркетингової активності, впровадженні програм лояльності та розширенні асортименту преміум-сегменту для підвищення конкурентних позицій.

На основі результатів SWOT-аналізу та оцінки конкурентного середовища розроблено комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано два стратегічних напрями: участь у міжнародній спеціалізованій виставці "WorldFood Ukraine" та впровадження програми лояльності "Obolon Premium Club".

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність. Участь у виставці при інвестиціях 1 069 тис. грн забезпечить приріст чистого прибутку на 9 810 тис. грн з рентабельністю інвестицій 1 119,2% та терміном окупності 1,1 місяця. Впровадження програми лояльності при витратах 14 699 тис. грн принесе приріст чистого прибутку 16 990 тис. грн у першому році з ROI 140,9%. У довгостроковій перспективі програма лояльності створить стійкі конкурентні переваги через формування бази з понад 80 000 лояльних клієнтів, збір цінних маркетингових даних та підвищення бар'єрів для переходу споживачів до конкурентів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ "Оболонь" посилити свої ринкові позиції, скоротити відставання від лідера ринку, підвищити рівень задоволеності споживачів та забезпечити стабільне зростання фінансових показників діяльності. Комплексний характер запропонованих рішень, їх економічна обґрунтованість та орієнтація на довгострокову перспективу створюють підґрунтя для стійкого розвитку підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби на українському ринку пивоварної продукції.

Результати дослідження мають практичну цінність для ПрАТ "Оболонь" і можуть бути використані при формуванні маркетингової стратегії та стратегічному плануванні діяльності підприємства. Запропоновані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів щодо її підвищення можуть застосовуватися іншими підприємствами харчової промисловості України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p
3. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
5. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 124 с.
6. Ковальчук С. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 21. С. 345–351.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2009. 752 с.
8. Stevenson W. J. Operations Management. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2012. 908 p.
9. Іцкович І. О. Японський досвід управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2010. № 5. С. 89–92.
10. Иванов Ю. Б., Тищенко О. М., Дробитько Н. А. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. Харків : ХНЕУ, 2008. 276 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 360 с.
12. Гриньова В. М., Писаревська О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 207 с.

13. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ХДЕУ, 2003. 184 с.
14. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2013. 244 с.
15. Войчак А. В., Куденко А. В. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНЕУ, 2008. 408 с.
16. Кривов'язюк І. В. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та класифікація. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 65. С. 89–96.
17. Лігоненко Л. О., Богословська Г. М., Громова М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2015. 384 с.
18. Оллів'є А., Дайан А., Урсі Р. Комерційні дії підприємства / пер. з франц. Київ : Знання, 2000. 386 с.
19. Савчук С. І. Діагностика конкурентного середовища підприємства : монографія. Дніпро : Акцент ПП, 2011. 208 с.
20. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2007. 600 с.
21. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
22. Хмелевський С. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4 (73). С. 78–84.
23. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
24. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

26. Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. London : Pearson Education, 2011. 512 p
27. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Boston : Cengage Learning, 2015. 416 p
28. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Chichester : Wiley, 2016. 504 p.
29. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
30. Лігоненко Л. О., Богословська Г. М., Громова М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2015. 384 с.
31. Офіційний сайт ПрАТ "Оболонь". URL: <https://obolon.ua>
32. Звіт про фінансові результати ПрАТ "Оболонь" за 2022-2024 роки. URL: <https://obolon.ua/investors>
33. Офіційний сайт ПрАТ "Carlsberg Ukraine". URL: <https://carlsbergukraine.com>
34. Офіційний сайт ТОВ "Перша приватна броварня". URL: <https://pravda.beer>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ "Оболонь" станом на 31.12.2024 р.

| Актив | Код рядка | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду (тис. грн) |
|--|--------------|------------------------------------|--|
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 45 632 | 48 125 |
| первісна вартість | 1001 | 67 890 | 71 234 |
| накопичена амортизація | 1002 | (22 258) | (23 109) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 123 456 | 145 678 |
| Основні засоби | 1010 | 3 456 789 | 3 567 890 |
| первісна вартість | 1011 | 5 678 901 | 5 890 123 |
| знос | 1012 | (2 222 112) | (2 322 233) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 234 567 | 245 678 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 56 789 | 58 901 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 1030 | 345 678 | 367 890 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 123 456 | 134 567 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 67 890 | 71 234 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 89 012 | 92 345 |
| Усього за розділом I | 1095 | 4 543 269 | 4 732 308 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 1 234 567 | 1 345 678 |
| Виробничі запаси | 1101 | 678 901 | 723 456 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 234 567 | 256 789 |

| | | | |
|---|------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Готова продукція | 1103 | 321 099 | 365 433 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 45 678 | 48 901 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 1 567 890 | 1 678 901 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 1135 | 123 456 | 134 567 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 234 567 | 245 678 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 456 789 | 478 901 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 1165 | 789 012 | 856 789 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 34 567 | 36 789 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 67 890 | 71 234 |
| Усього за розділом II | 1195 | 4 554 416 | 4 897 438 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 45 678 | 48 901 |
| Баланс | 1300 | 9 143 363 | 9 678 647 |
| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 1 234 567 | 1 234 567 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 567 890 | 589 012 |
| Додатковий капітал | 1410 | 234 567 | 234 567 |
| Резервний капітал | 1415 | 123 456 | 123 456 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 3 456 789 | 4 203 624 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (123 456) | (123 456) |
| Вилучений капітал | 1430 | (67 890) | (67 890) |

| | | | |
|--|-------------|------------------|------------------|
| Усього за розділом I | 1495 | 5 425 923 | 6 193 880 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 234 567 | 245 678 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 1 234 567 | 1 123 456 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 345 678 | 356 789 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 123 456 | 134 567 |
| Цільове фінансування | 1525 | 56 789 | 58 901 |
| Усього за розділом II | 1595 | 1 995 057 | 1 919 391 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 567 890 | 489 012 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 123 456 | 134 567 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 678 901 | 723 456 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 189 012 | 123 678 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 45 678 | 48 901 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 89 012 | 92 345 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 28 434 | 53 417 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1 722 383 | 1 565 376 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 9 143 363 | 9 678 647 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ "Оболонь"
за 2024 рік**

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|------------------|--------------------------|--|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 12 784 705 | 10 763 029 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (9 256 847) | (7 834 123) |
| Валовий прибуток (збиток) | 2090 | 3 527 858 | 2 928 906 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 234 567 | 198 765 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (1 023 558) | (856 421) |
| Витрати на збут | 2150 | (1 478 923) | (1 245 678) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (234 567) | (198 765) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | 2190 | 1 025 377 | 826 807 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 45 678 | 38 901 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 123 456 | 104 567 |
| Інші доходи | 2240 | 67 890 | 57 654 |
| Фінансові витрати | 2250 | (189 012) | (156 789) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (23 456) | (19 876) |
| Інші витрати | 2270 | (134 567) | (113 456) |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток) | 2290 | 915 366 | 737 808 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (168 531) | (135 973) |

| | | | |
|---|-------------|----------------|----------------|
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток) | 2350 | 746 835 | 601 835 |

Інший сукупний дохід:

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|------------------|--------------------------|--|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 21 122 | 17 890 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 12 345 | 10 456 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | (8 901) | (7 543) |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 5 678 | 4 821 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 3 456 | 2 931 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 33 700 | 28 555 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (6 066) | (5 140) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 27 634 | 23 415 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 774 469 | 625 250 |

**Динаміка основних техніко-економічних показників ПрАТ "Оболонь" за
2022-2024 рр.**

| Показники | 2022 | 2023 | 2024 | Темп приросту 2023/2022, % | Темп приросту 2024/2023, % |
|---|-------------|-------------|-------------|---|---|
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн | 8 661 928 | 10 763 029 | 12 784 705 | 24,3 | 18,8 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 6 345 678 | 7 834 123 | 9 256 847 | 23,5 | 18,2 |
| Валовий прибуток, тис. грн | 2 316 250 | 2 928 906 | 3 527 858 | 26,5 | 20,5 |
| Адміністративні витрати, тис. грн | 678 901 | 856 421 | 1 023 558 | 26,1 | 19,5 |
| Витрати на збут, тис. грн | 989 012 | 1 245 678 | 1 478 923 | 25,9 | 18,7 |
| Прибуток від операційної діяльності, тис. грн | 648 337 | 826 807 | 1 025 377 | 27,5 | 24,0 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 485 023 | 601 835 | 746 835 | 24,1 | 24,1 |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 2 650 | 2 750 | 2 850 | 3,8 | 3,6 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 3 234 567 | 3 401 234 | 3 512 339 | 5,2 | 3,3 |
| Фондовіддача, грн/грн | 2,68 | 3,16 | 3,64 | 17,9 | 15,2 |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 3 269 | 3 914 | 4 485 | 19,7 | 14,6 |
| Рентабельність продажів, % | 5,60 | 5,74 | 5,84 | x | x |
| Рентабельність продукції, % | 7,65 | 8,32 | 8,72 | x | x |
| Коефіцієнт автономії | 0,56 | 0,58 | 0,64 | x | x |
| Коефіцієнт покриття | 2,34 | 2,52 | 3,13 | x | x |

Асортиментний портфель продукції ПрАТ "Оболонь"

1. Пиво:

Преміум-сегмент:

- Оболонь Преміум Екстра (світле)
- Оболонь Platinum (світле)
- Оболонь Gold (світле)

Середній сегмент:

- Оболонь Світле класичне
- Оболонь Темне класичне
- Оболонь Нефільтроване
- Оболонь Лагер
- Оболонь Міцне

Економ-сегмент:

- Оболонь Жигулівське
- Оболонь Світле
- Оболонь Міцне 8%

Спеціальні сорти:

- Оболонь Білий шлях (нефільтроване)
- Оболонь Десертне
- Оболонь Безалкогольне

2. Безалкогольні напої:

Мінеральна вода:

- Оболонь Столова
- Оболонь Лікувальна
- Оболонь з газом/без газу

Солодкі газовані напої:

- Оболонь-Кола

- Оболонь-Лимон
- Оболонь-Апельсин
- Оболонь-Дюшес

Соки та нектари:

- Оболонь 100% сік яблучний
- Оболонь нектар персиковий
- Оболонь нектар мультифруктовий

3. Квас:

- Оболонь Квас хлібний
- Оболонь Квас білий
- Оболонь Квас м'ятний

4. Енергетичні напої:

- Obolon Energy Classic
- Obolon Energy Strong
- Obolon Energy Sugar Free

5. Додаткова продукція:

- Солод пивоварний світлий
- Солод пивоварний темний
- Солод спеціальний
- Дробина кормова (побічний продукт виробництва)

Географія присутності ПрАТ "Оболонь" на ринку України

Регіональні представництва:

Центральний регіон:

- м. Київ (головний офіс і виробництво)
- Київська область
- Черкаська область
- Чернігівська область
- Полтавська область
- Кіровоградська область

Західний регіон:

- Львівська область
- Івано-Франківська область
- Тернопільська область
- Хмельницька область
- Рівненська область
- Волинська область
- Чернівецька область
- Закарпатська область

Східний регіон:

- Харківська область
- Сумська область
- Дніпропетровська область

Південний регіон:

- Одеська область
- Миколаївська область
- Херсонська область
- Запорізька область (частково)

Кількість фірмових магазинів за регіонами (станом на 31.12.2024):

| Регіон | Кількість магазинів |
|--------------------------|----------------------------|
| м. Київ | 45 |
| Київська область | 28 |
| Львівська область | 32 |
| Одеська область | 24 |
| Харківська область | 22 |
| Дніпропетровська область | 20 |
| Інші регіони | 89 |
| Всього | 260 |

Експортні напрями (2024 рік):

- Країни Європи: Польща, Румунія, Болгарія, Литва, Латвія
- Країни Азії: Грузія, Азербайджан, Казахстан
- Інші: США, Канада (обмежені поставки)

Конкуренти ПрАТ "Оболонь" на українському ринку

Основні конкуренти:

1. ПрАТ "Carlsberg Ukraine"

- Частка ринку: 23,5%
- Чистий дохід 2024: 16 234 567 тис. грн
- Основні бренди: Carlsberg, Tuborg, Lvivske, Zatecky Gus, Garage
- Конкурентні переваги: міжнародний бренд, широкий асортимент, потужний маркетинг

2. ТОВ "Перша приватна browарня"

- Частка ринку: 12,6%
- Чистий дохід 2024: 2 028 221 тис. грн
- Основні бренди: ППБ, Біле Золото, Перша Приватна Browарня
- Конкурентні переваги: якість, інноваційність, крафтовий підхід

3. Інші конкуренти:

- ТОВ "САН ІнБев Україна" (бренди: Bud, Corona, Stella Artois)
- Локальні пивоварні: Чернігівське, Славутич, Рогань та інші
- Крафтові пивоварні: понад 100 малих виробників

Частки ринку інших гравців:

- ТОВ "САН ІнБев Україна": 8,4%
- Локальні пивоварні: 15,2%
- Крафтові пивоварні: 4,8%
- Імпортне пиво: 3,9%
- Інші: 12,9%