

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Розробка конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішньому ринку»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-7

Васильчук Наталія Сергіївна

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Шереметинська Оксана Валеріївна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

_____ Васильчук Наталії Сергівни

1. Тема роботи «Розробка конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішньому ринку»

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 26 травня 2025 р.

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

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

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішньому ринку

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Розділ 3. Розробка конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на зовнішній ринок

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 14 рисунках та 21 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	20.01.2025 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.02.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	23.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	26.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Наталія ВАСИЛЬЧУК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана ШЕРЕМЕТИНСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках. В роботі розглянуто сутність конкурентної стратегії підприємства, та особливості її розробки при роботі на зовнішніх ринках, визначено фактори, що на неї впливають.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та охарактеризовано його конкурентоспроможність та зовнішньоекономічна діяльність.

На основі дослідження було розроблено пропозиції щодо розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства при виході на зовнішні ринки, що дасть змогу підвищити ефективність його діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проєкт є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складена на 118 сторінках (без урахування додатків), містить 21 таблиць, 14 рисунків.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗОВНІШНІЙ РИНОК, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПИВНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

SUMMARY

The qualification work considered and summarized the existing theoretical and methodological aspects of developing a competitive strategy of an enterprise when working on foreign markets. The work considered the essence of the competitive strategy of an enterprise, and the features of its development when working on foreign markets, and identified the factors that influence it.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" was determined and its competitiveness and foreign economic activity were characterized.

Based on the study, proposals were developed for developing a strategy for the competitiveness of the enterprise when entering foreign markets, which will allow increasing the efficiency of its activities.

The calculations performed indicate that the proposed project is profitable and its further implementation at the enterprise is possible.

The qualification work is compiled on 118 pages (excluding appendices), contains 21 tables, 14 figures.

Keywords: EFFICIENCY, FOREIGN MARKET, COMPETITIVE STRATEGY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, BEER INDUSTRY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОБОТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	9
1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства та її види.....	9
1.2. Теоретичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках.....	23
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.....	27
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	33
2.1. Аналіз світового та українського ринку пива.....	33
2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	46
2.3. Оцінка конкурентоспроможності пивзаводу.....	61
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	74
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на зовнішній ринок.....	74
3.2. Вибір країни експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та вплив на його основні показники діяльності.....	76
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії та впровадження обґрунтованого заходу.....	87
Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Стратегічними цілями діяльності будь-якого підприємства є досягнення належного рівня конкурентних переваг, а також встановлення конкурентної позиції. Конкурентоспроможність трактується порівняльною особливістю можливості підприємства до накопичення індивідуальних конкурентних переваг для забезпечення нових можливостей у галузі виробництва та реалізації виготовленої продукції, котрі б мали на меті задоволення потреб ринку і гарантували прибутковість комерційної діяльності підприємства. Господарська діяльність будь-якого підприємства неможлива без планування його діяльності, котре згодом трансформується у розроблення та реалізацію стратегічних планів. З огляду на той факт, що товаровиробництво є надзвичайно ризикованим видом підприємництва, хоча й висококонкурентним, у таких умовах виникає потреба у розробленні, виборі і реалізації конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Сутність та методологію формування конкурентних стратегій підприємства досліджували у своїх наукових працях такі вітчизняні і закордонні вчені, як Ю.Б. Іванов, А. Сміт, Н. Грицишин, В. Адамик, Г. Вербицька, Г.Л. Азоєв, М. Портер, М.Г. Саєнко, Є.А. Бельтюков та ін.

Мета і завдання дослідження. Головною метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо розробки конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках.

Для досягання визначеної в роботі мети поставлено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- досліджено поняття конкурентної стратегії підприємства та її види;
- узагальнено теоретичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках;
- вивчено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках;

- проведено аналіз світового та українського ринку пива;
- охарактеризовано діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- оцінено конкурентоспроможність пивзаводу;
- обґрунтовано вибір конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

при виході на зовнішній ринок;

- запропоновано вибір країни експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та вплив на його основні показники діяльності;
- сформовано управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження виступає процес розробки конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів розробки конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: аналізу та синтезу, метод аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також методи індукції та дедукції – при дослідженні процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: законодавчі акти; статистичні довідники; наукова література; матеріали конференцій; фінансова, статистична звітність суб'єкта господарювання; інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 118 сторінках. Робота містить 21 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування, викладених на 9 сторінках. Робота має 3 додатки, які розміщено на 15 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РОБОТІ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства та її види

Підвищення рівня конкурентної боротьби спонукає до появи значної кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, посилення вимог ринку, яке змушує підприємство постійно вдосконалювати свій стратегічний потенціал, здійснювати пошук можливих варіантів його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг і вибору конкурентних стратегій [19].

Сутність конкурентної стратегії важливо досліджувати за допомогою використання певних економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія. Сам процес конкурентної боротьби зосереджений на досягненні чітко визначених цілей, а саме на максимізації прибутку за рахунок завоювання споживачів. Проте способи та шляхи досягнення загальної мети різноманітні. Ключовим елементом, котрий зосереджує основу конкурентної боротьби, виступає конкурентоспроможність.

Аналіз сучасних наукових думок свідчить про наявність великої кількості трактувань сутності конкурентоспроможності, насамперед виокремлюється те, що важливо аналізувати два її види – конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможність продукції. Ці визначення є взаємодоповнюваними та взаємозалежними.

Адам Сміт у своїй праці «Дослідження про природу й причини багатства народів» (1776 р.) виокремив як її центральну проблему економічний розвиток суспільства і підвищення його добробуту. У розумінні Сміта, і він на цьому весь час наголошує, «ринкові закони кращим чином можуть впливати на економіку, коли

приватний інтерес стоїть вище суспільного, тобто коли інтереси суспільства загалом трактуються як сума інтересів осіб, що його складають» [75].

Теорія конкурентних відносин була продовжена Давидом Рікардо, який ввів поняття порівняльних переваг держав, що з тих пір лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. Розглянемо погляди науковців стосовно визначення сутності і ключових аспектів конкурентоспроможності.

Н. Грицишин запропонував трактування конкурентоспроможності із врахуванням часового складника та стверджує, що вона є постійною характеристикою і означає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти у певний період основним конкурентам [37].

В. Адамик та Г. Вербицька наголошують на тому, що «конкурентоспроможність є економічною категорією, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам споживача за порівняно невеликого рівня витрат» [19].

Проте, аналізуючи це визначення, наголосимо на тому, що воно не враховує можливості нецінової конкурентоспроможності продукції. Узагальнюючи вищенаведене, запропонуємо визначення сутності конкурентоспроможності для підприємства, адже діяльність підприємств вирізняється значним рівнем ризиковості, враховуючи специфічні особливості діяльності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність в звітному періоді, а також у довгостроковій перспективі забезпечувати вищу порівняно із конкурентами ефективність виробництва, незважаючи на високий рівень ризиковості.

Оскільки конкурентоспроможність є комплексним поняттям, вона є наслідком діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва і його обслуговування. Обираючи конкурентну стратегію, важливо врахувати вплив зовнішнього середовища і здійснити оцінку внутрішніх ресурсів, якими володіє

підприємство. Можливості розвитку підприємства залежать від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії. Варто зауважити, що на практиці вибір і розроблення стратегій стосовно реалізації конкурентних переваг має ґрунтуватися на результатах діагностики фінансового стану підприємства і його споживчої привабливості, яка здійснюється в межах оцінки конкурентоспроможності [8].

Стратегія конкуренції описує основу конкурентної поведінки підприємства на ринку та характеризує процес отримання переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія генерується на діях та підходах, котрі нерозривно взаємодіють із управлінням, спрямованим на встановлення та покращення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства.

Ключові підходи щодо трактування сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Науковець	Визначення сутності поняття
1	2
Г. Адамик	«план дій підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку».
М. Портер	«спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі».
Ю. Аванесова	«ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».
М. Саєнко	«спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти».
І. Ансофф	«... стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»

Продовження табл 1.1.

1	2
А. Іванов	«... пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації такий стан, що надасть їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил»
Ю. Іванов	«... ретельно розроблена програма заходів, які реалізовані організацією, з метою досягнення конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
М. Книш	... план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій з метою подолання п'яти сил конкуренції
А. Томпсон, А. Стрікланд	... розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі

Джерело: [19,11,48,9,18]

Розробляючи на початковому етапі діяльності конкурентну стратегію, підприємство має на меті відшукати, а також реалізувати метод вигідного та довгострокового конкурування у своїй галузі. З огляду на значну кількість конкуруючих підприємств і їх відповідних конкурентних переваг, єдиної та універсальної конкурентної стратегії немає. Лише стратегія, погоджена з умовами конкурентної галузі господарства, навичками та капіталом, котрим володіє конкретне підприємство, здатне принести успіх.

Ключовою метою стратегічного управління виступає посилення головного набору конкурентних переваг підприємства, які описуються первинним та вторинним походженням.

Критерії формування конкурентних переваг підприємства наведені на рисунку 1.1.

Одним із ключових напрямів стратегічного планування виступає конкурентна стратегія підприємства, котра генерує конкурентні переваги і передбачає перспективу ефективного функціонування та розвитку підприємства. Конкурентні переваги виступають концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками [4].

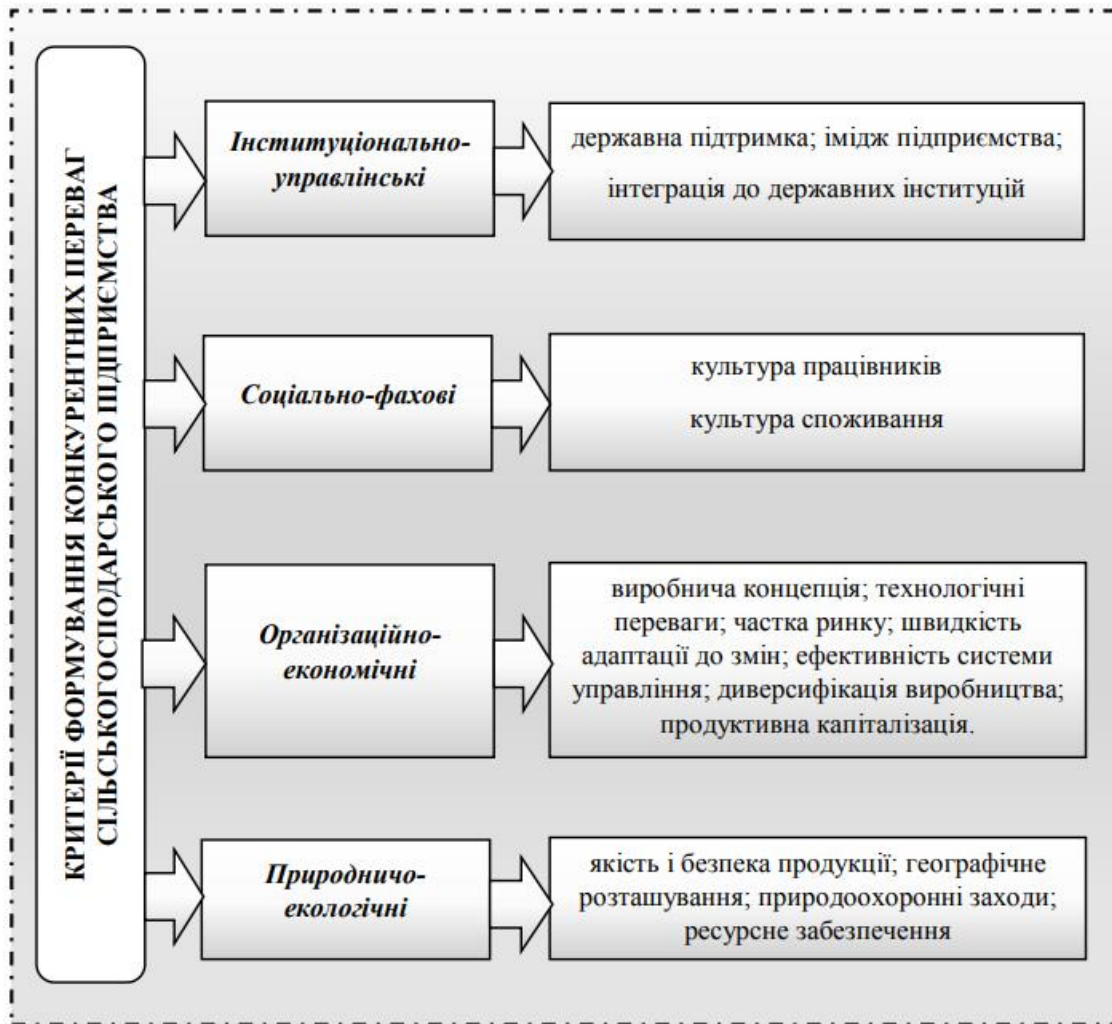


Рис. 1.1. Критерії формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: [48]

Формування будь-якої конкурентної стратегії має підпорядковуватися таким принципам: «врахування мети; адаптація до змін навколишнього середовища; врахування сфер конкуренції; використання конкурентної переваги» [42]. Врахування і дотримання принципів розроблення стратегії дозволить створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечить високу конкурентоспроможність та гнучкість, яка вкрай необхідна в нинішніх мінливих умовах сучасного ринку. Виділяють такі підходи та схеми формування конкурентних стратегій: поетапний процес розвитку стратегій; факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії; механізм формування альтернатив;

циклічна і ієрархічна моделі процесу стратегічного планування; оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства тощо [8].

Запропоновані підходи до формування конкурентних стратегій не враховують важливість поточної конкурентної позиції підприємства під час вибору стратегії, відбувається недооцінення ролі конкурентного середовища, не передбачають гнучкого механізму реагування на зміну факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ми вважаємо, що застосування єдиного методу формування конкурентної стратегії не лише неможливе, а й позбавлене сенсу. Це пояснюється тим, що у кожного підприємства є свої умови ведення бізнесу, власна сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та ін. Найбільш доцільним є синтез декількох методів, тобто своєрідна адаптація сукупності підходів для розроблення унікальної стратегії, яка буде дієвою для підприємства натепер для вирішення конкретної проблеми. Оскільки неможливо передбачити всю сукупність викликів, які постають перед підприємствами, то необхідно сконцентрувати свою увагу на певних базових підходах до формування конкурентних стратегій. Адже за наявності релевантного набору правил можна створювати нові, які були б адекватні для вирішення поставлених завдань та цілей.

З огляду на специфіку товаровиробництва, підприємства мають різний стратегічний потенціал, реалізують різні стратегії і можуть існувати в середовищі різного ступеня складності. При цьому одні й ті самі фактори для різних підприємств можуть бути як керованими (тобто підприємство здатне впливати на них), так і некерованими або такими, що враховуються (підприємство пристосовується до їх зміни). Отже, в середовищі функціонування підприємств доцільно виділяти не зовнішні і внутрішні фактори конкурентоспроможності, а ті, що створюються (керовані), та ті, що враховуються (некеровані).

Конкурентна стратегія є загальновизнаною складовою практичного управління і є предметом наукових досліджень, оскільки базується на концепціях

галузевого аналізу, конкурентного аналізу та стратегічного позиціонування. При цьому він відкритий до нових ідей та інтеграції з ними.

Конкурентна стратегія – це багатогранний і високоефективний тренінг для компанії, який, до речі, не є панацеєю від усіх проблем компанії. Таким чином, «конкурентна стратегія – це модель поведінки суб'єктів конкуренції (компаній, галузей, регіонів, економік), спрямована на збільшення довгострокової конкурентної переваги на ринку при наявних ресурсах і умовах зовнішнього середовища» [37].

Важливо розуміти, що в сучасних умовах деформації конкурентна стратегія обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих засобах і націлюватися на досягнення цілей і системи завдань з урахуванням умов операційного

«Конкурентне середовище, яка формується в контексті багатовимірності, динаміки та агресивності інтересів конкуруючих сил, вимагає комплексного і комплексного підходу до параметрів конкурентної стратегії, застосування концепції багатоточкової конкуренції. Конкуренція між компаніями інформаційномістких секторів обмежена або врівноважена співпрацею між конкурентами і розробкою творчої конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення спільного позиціонування» [70].

«Аналіз досліджень з розробки конкурентних стратегій показує, що посилюється пошук нових точок диференціації між конкурентами» [658, що підсилює ефект синергії за рахунок зниження загальних витрат гравців ринку за рахунок інтеграційних процесів за умови збереження або збільшення обсягів виробництва, в результаті чого «збільшується рентабельність більше, ніж можливе сукупне диференційоване зростання» [55].

Нові ознаки конкуренції, що з'являються під впливом глобалізаційних процесів, вимагають, щоб конкурентна стратегія враховувала сукупний і комплексний вплив факторів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства. На наш погляд, конкурентну стратегію, яка повинна відповідати викликам

сучасності, можна представити як «концептуальну модель, що враховує зовнішні і внутрішні фактори і стратегічні заходи щодо поліпшення бази знань компанії» [70] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель конкурентної стратегії

Джерело: [58]

Такий комплексний підхід до розробки конкурентної стратегії допоможе забезпечити стабільність конкурентних переваг і таким чином досягти більш високого рівня продуктивності діяльності компанії в інтересах її зацікавлених сторін. Тому ми розберемо групи факторів, які впливають на формування стратегії в сучасних умовах. Зовнішні фактори привертають увагу розробника політики до вивчення загального рівня невизначеності, темпів технологічного розвитку та ринкової економіки, явища глобалізації, міжнародної конкуренції та додаткових

загроз країн, що розвиваються, конкурентної динаміки та концепції багатобальної або мультиринкової конкуренції.

Очевидно, що зовнішні фактори складають зовнішній конкурентний потенціал компанії, включаючи позицію компанії в загальній ринковій ситуації і ступінь стійкості відносин компанії із зовнішніми зацікавленими сторонами (постачальниками, партнерами, покупцями, громадою, державою). «На основі аналізу зовнішнього потенціалу на рівні компанії повинна бути сформована система стратегічних цілей, на основі яких буде оформлятися внутрішній потенціал фірми і розроблятися конкурентна стратегія» [70].

В епоху економіки знань необхідно аналізувати внутрішні фактори з метою виявлення можливостей для посилення конкурентоспроможності компанії. «Сьогодні особливо актуальні динаміка і ступінь потенціалу, організаційні знання та навички, ступінь внутрішньої невизначеності компанії. Як вже було сказано вище, внутрішній потенціал формується на основі системи стратегічних цілей» [58].

«Сич Г.В. зазначає, що бізнес-стратегія розроблена для отримання конкурентних переваг за такими ключовими напрямками: реагування на зміни в цій галузі, економіці в цілому, політиці та інших ключових сферах; розробка конкурентних заходів і дій, ринкових підходів, здатних забезпечити значну перевагу перед конкурентами; уніфікація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; вирішувати конкретні політичні завдання, актуальні в даний час» [74].

При цьому для вузькоспеціалізованої компанії конкурентна стратегія збігається зі стратегією бізнесу. Різні комбінації методів навчання і розвитку конкурентних переваг складають основу класифікації конкурентних стратегій. В результаті конкурентні стратегії змінюються в залежності від ситуації на ринку. Різні вчені пропонують різну класифікацію конкурентних стратегій. Всі конкурентні стратегії згруповані за визначальними характеристиками, які представлені в таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2.

**Порівняльна характеристика підходів до конкурентної стратегії
підприємства за визначальними ознаками**

Автор	Визначальна ознака – орієнтація на:				
	зниження витрати	товар	частку ринку	новий продукт	цільовий/ новий сегмент
М. Портер (1980)	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації	Стратегія фокусування (спеціалізації)	
Ф. Котлер (1984)	Стратегія лідера	Стратегія наступника	Стратегія нішера	Стратегія челенджера	–
Б. Карлофф (1985)	Стратегія копіювання	Стратегія експерта на ринку	Творча сегментація	Стратегія ефективного використання НДДКР	–
М.Трісі (1985)	Стратегія виробничої досконалості	Стратегія лідерства за продуктом			Стратегія наближеності до споживача
І. Ансофф (1989)	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розробки нових товарів	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диференціації	
А. Юданов (1997)	Віолентна стратегія	Комутантна стратегія	Патієнтна стратегія	Експлерентна стратегія	

Джерело: [72]

Конкурентні стратегії підприємства можна класифікувати за кількома основними видами, які відображають його підходи до конкурентної боротьби на ринку. У цьому підрозділі розглянемо існуючі підходи щодо класифікації 14 конкурентних стратегій різними авторами. Майкл Портер, провідний експерт у галузі стратегічного управління, визначив фактично п'ять конкурентних стратегій, які більш детально представлено на рис. 1.3.

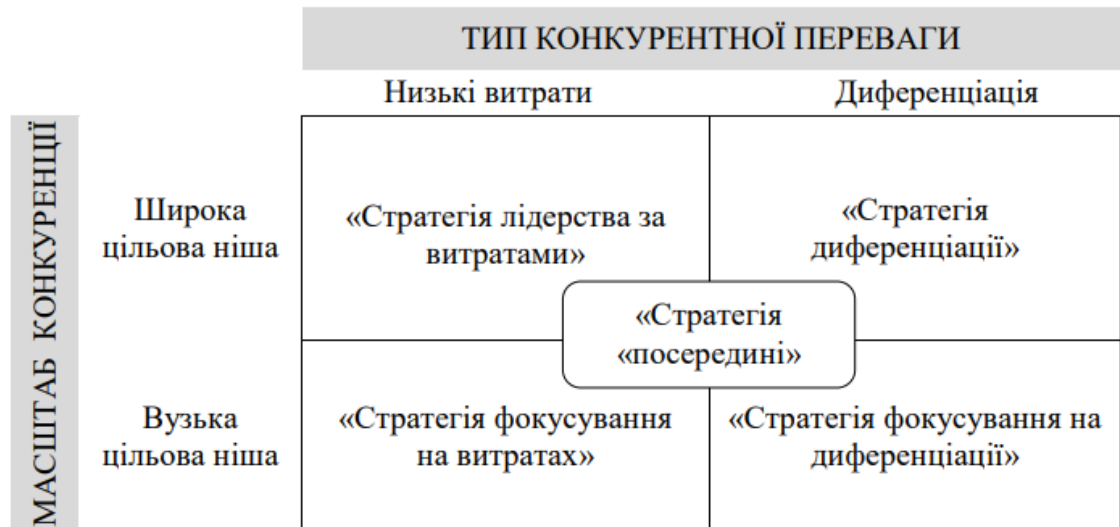


Рис. 1.3. Конкуренції за М. Портером

Джерело: [10]

Характеристику основних конкурентних стратегій представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика основних конкурентних стратегій

Характеристика	«Стратегія лідерства за витратами»	«Стратегія диференціації»	«Стратегія фокусування на витратах» та «стратегія фокусування на диференціації»	Стратегія «посередині»
1	2	3	4	5
Стратегічна мета	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на широку цільову нішу	Орієнтація на вузьку цільову нішу, де купівельні потреби та запити споживачів істотно відрізняються від інших споживачів на ринку	Орієнтована на цінності споживачів та їх задоволення
Асортиментний набір	Якісна продукція / послуги та обмежений асортимент	Широкий асортимент продукції / послуг, можливість вибору серед багатьох характеристик	Різна якість (від середньої до високої) та різна продукція послуги / послуги Задоволення особливих потреб цільових споживачів	

Продовження табл 1.4.

1	2	3	4	5
Основа конкурентної переваги	Нижчі витрати ніж у конкурентів	Створення унікальних продуктів / послуг	Нижчі витрати в ніші, що обслуговує підприємство або здатність запропонувати унікальний продукт / послугу, що відповідає вимогам і смакам споживачів	Надає більше цінностей споживачам за їх гроші
Виробництво	Пошук шляхів зниження продукції та збереження належної якості продукції / послуг	Широкий асортимент, акцент на можливість вибору продукції / послуг серед різних їх характеристик	Виробництво товарів / надання послуг відповідно до ринкової ніші	Використання особливих якостей та характеристик продукції / послуг за низьких витрат
Маркетинг	Виділення тих характеристик та якостей продукції / послуг, як ведуть до зниження витрат	Створення унікальних якостей товару / послуг за які буде платити споживач, а також, встановлення підвищеної ціни, яка дозволить покрити додаткові витрати на диференціацію	Комбінація унікальних характеристик продукції / послуг задля задоволення специфічного попиту споживачів	Пропозиція товарів / послуг, що є аналогічними конкурентам за нижчими цінами
Підтримка стратегії	Розумні ціни / гарна цінність	Створення унікальних характеристик для споживача	Задоволення запитів споживачів; відмова від інших сегментів ринку внаслідок спотворення іміджу марки	Індивідуалізоване управління, що сприяє підвищенню якості та зниженню витрат продукції / послуг

Джерело: [19]

Окрім класифікації конкурентних стратегій, що запропоновані Майклом портером варто розглянути класифікацію, яку запропонував Ф. Котлер [35].

Зокрема він класифікував конкурентні стратегії за наявною структурою на ринку (рис. 1.4) [11].

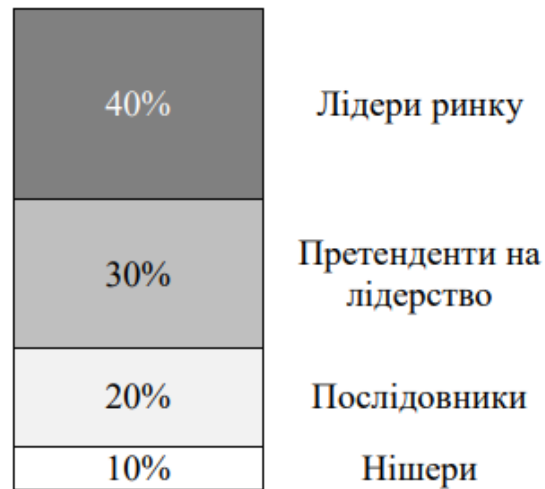


Рис. 1.4. Структура ринку

Джерело: [11]

В межах зазначеної структури ринку Ф. Котлер виокремлює можливі стратегічні альтернативи підприємства, які більш детально наведено на рис. 1.4.

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером характеризує різні ролі підприємств на ринку, зокрема:

а) лідери ринку (Market Leaders) – ці підприємства володіють найбільшою часткою ринку, і намагаються залишатися ними за рахунок постійного зміцнення своєї конкурентної переваги. Вони інвестують у маркетингові дослідження, розробку нових продуктів / послуг, а також у вдосконалення виробничих процесів, а також застосовують різноманітні стратегічні альтернативи (розширення загального ринку, захист свого сегменту, розширення своєї частки ринку);

б) претенденти на лідерство (Challengers) – ці підприємства намагаються атакують лідерів ринку з метою здобуття більшої частки ринку. Вони можуть застосовувати агресивну цінову політику, впроваджувати інноваційні продукти або інші переваги з метою залучення споживачів, а також застосовують різноманітні стратегічні альтернативи (наступ на позиції лідера ринку для завоювання частки ринку, напад на невеликі місцеві / регіональні підприємства з метою їх поглинання);

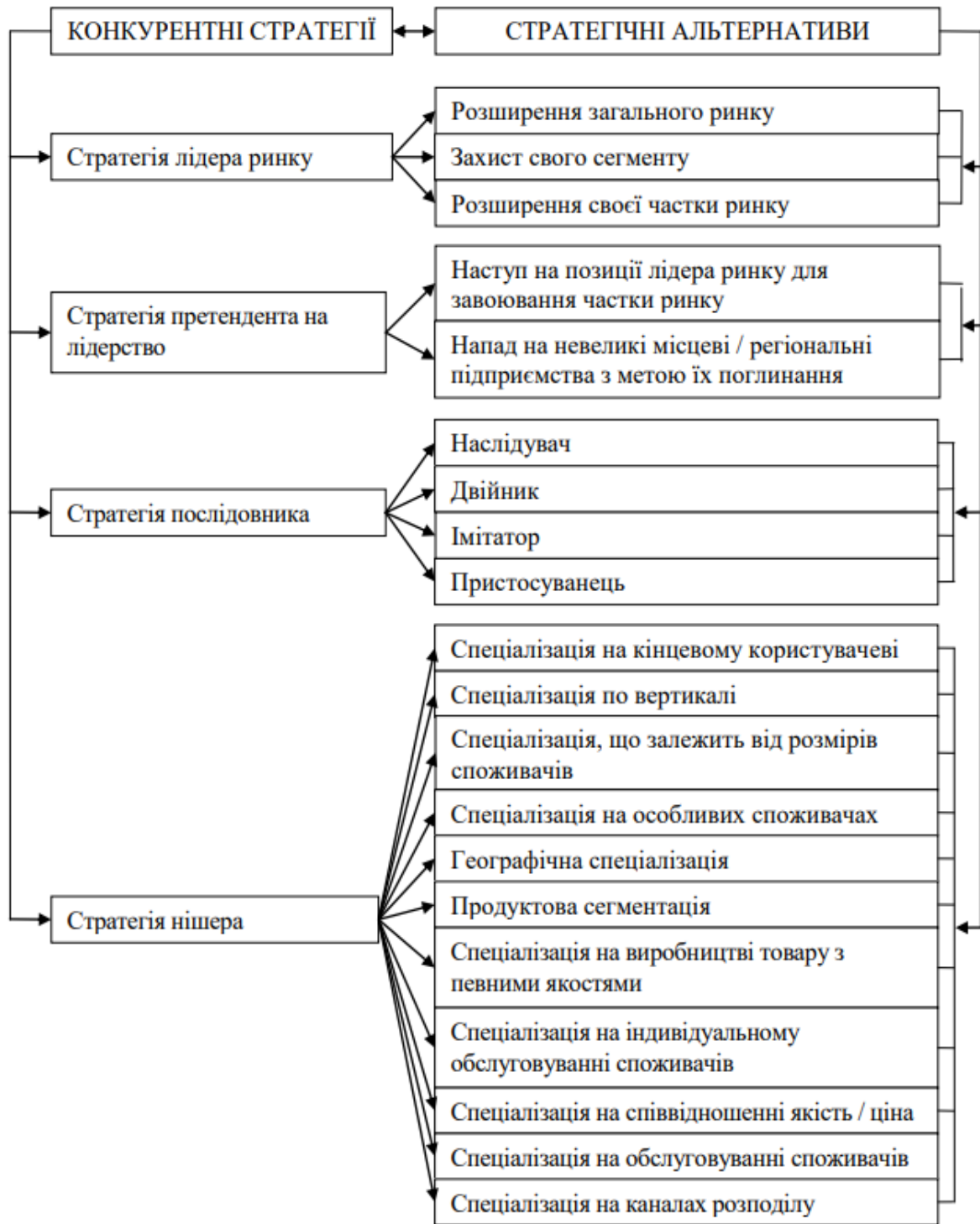


Рис. 1.5. Можливі стратегічні альтернативи підприємства в межах конкурентних стратегій

Джерело: [51]

в) послідовники (Followers) – ці підприємства намагаються слідувати за лідерами та претендентами на лідерство, копіюючи їхні успішні стратегії або

застосовуючи інші підходи. Як правило послідовники обирають з наступних альтернатив: наслідувач (ці підприємства слідують за лідерами ринку або іншого конкурента, копіюючи їх продукт, стратегію або цінову політику тощо), двійник (це підприємства які буквально копіюють продукт / послугу або стратегію іншого підприємства тощо), імітатор (це підприємства які намагаються наслідувати певні аспекти діяльності конкурентів), пристосуванець (це підприємства, які пристосовуються до змін у зовнішньому середовищі, і як наслідок шукають нові можливості або переглядають діючу стратегію для забезпечення успіху на ринку);

г) нішери (Niche Players) – ці підприємства спеціалізуються на обслуговуванні конкретної ніші або сегменту ринку, і конкурують в ній. Дана стратегія реалізується шляхом спеціалізації: на кінцевому користувачеві, по вертикалі, що залежить від розмірів споживачів, на особливих споживачах, географії, продуктивній сегментації, на виробництві товару з певними якостями, на індивідуальному обслуговуванні споживачів, на співвідношенні якість / ціна, на обслуговуванні споживачів, на каналах розподілу.

1.2. Теоретичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішніх ринках

Процес формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішніх ринках реалізується послідовністю кроків, які необхідно виконати для її успішного впровадження може бути представлений у вигляді рис. 1.6.

Цей процес дозволяє підприємству систематично аналізувати свою діяльність та визначати оптимальні стратегії для досягнення своїх цілей.



Рис. 1.6. Процес формування конкурентної стратегії на зовнішніх ринках

Джерело: [58]

Процес формування конкурентної стратегії при роботі на зовнішньому ринку включає ряд послідовних кроків, зокрема:

а) місія підприємства – це перший крок у формуванні стратегії, який полягає у необхідності визначити основну мету і суть існування підприємства;

б) цілі підприємства – на цьому етапі перед менеджментом підприємства стоїть необхідність встановлення конкретних цілей та завдань у відповідності до своєї місії, які підприємство прагне реалізувати;

в) оцінка та аналіз зовнішнього середовища, зокрема зовнішнього ринку – для формування обґрунтованої стратегії необхідно провести всебічний аналіз середовища функціонування підприємства, і початковим є оцінка та аналіз зовнішнього середовища, якщо точніше всіх його факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства;

г) управлінський аналіз сильних та слабких сторін – поряд із аналізом зовнішнього середовища та зовнішнього ринку проводиться аналіз сильних та слабких сторін підприємства, щоб визначити, які сильні сторони можуть бути використані як переваги, і які слабкі сторони потребують удосконалення;

д) аналіз стратегічних альтернатив – на цьому етапі здійснюється розгляд різних стратегічних варіантів, які можуть бути придатні для досягнення поставлених цілей перед підприємством;

е) вибір стратегії – на цьому етапі відбувається вибір конкретної конкурентної стратегії, яка найбільш ефективно відповідає місії, цілям та умовам підприємства при виході на зовнішні ринки;

ж) реалізація стратегії – на цьому етапі відбувається впровадження обраної стратегії «в життя» шляхом реалізації різних дій, проєктів та програм;

з) оцінка стратегії – протягом всього процесу формування та реалізації стратегії необхідним є постійний моніторинг.

За результатами реалізації стратегії здійснюється оцінка її ефективності для виявлення успіхів та помилок, а також, внесення корективів за потреби. Формування та реалізації конкурентних стратегій є складним та багатоаспектним процесом, який має враховувати різноманітні фактори, що впливають на успіх підприємства на ринку, і які можна поділити на макро-, мезо- та мікрофактори, і які представлено на рис. 1.7.

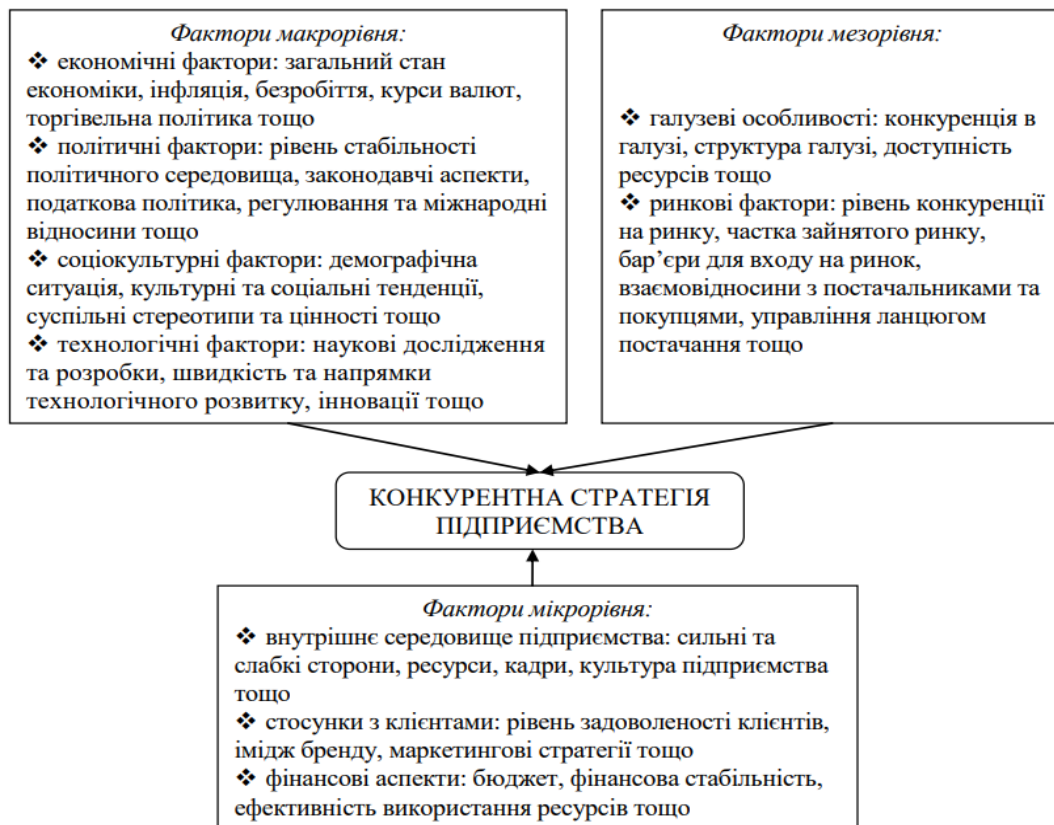


Рис. 1.7. Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства при роботі на зовнішньому ринку[70]

Врахування всіх факторів, що наведені на рис. 1.7 дасть можливість підприємству розробити комплексну та ефективну конкурентну стратегію при роботі на зовнішньому ринку, що буде враховувати фактори зовнішнього середовища, особливості галузі, а також, внутрішні можливості підприємства.

Реалізація конкурентної стратегії – це процес перетворення стратегічних планів у конкретні дії та результати з метою досягнення конкурентних переваг на ринку. Модель стратегічного управління, що орієнтована на створення та підтримку конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства на зовнішньому ринку представлена на рис. 1.8.

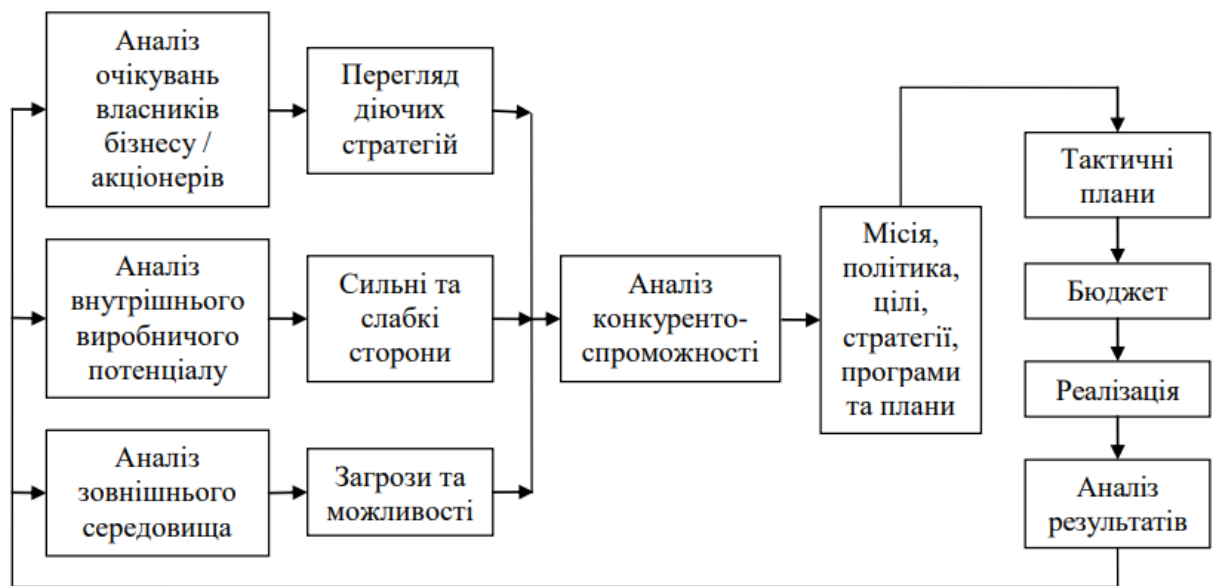


Рис. 1.8. Модель стратегічного управління, що орієнтована на створення та підтримку конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства на зовнішньому ринку

Джерело: [76]

У моделі враховано очікування власників бізнесу / акціонерів, що є важливою частиною стратегічного управління, і дозволяє визначити стратегічний курс, який відповідає інтересам та цілям акціонерів або власників бізнесу. Очікування власників / акціонерів часто визначаються їх цілями та інтересами, пов'язаними з інвестиціями в підприємство.

Модель, що представлена на рис. 1.8 враховує вплив зовнішнього середовища на підприємство (загрози та можливості, зокрема дослідження економічних, соціальних, політичних, технологічних та інших факторів, і може включати PEST аналіз або аналіз «п'ять сил» за моделлю Портера) та внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони, його ключових конкурентних переваг та недоліків, і може проводитися за допомогою SWOT-аналізу або аналогічних методів), що впливають на формування конкурентних переваг та його конкурентоспроможність. Ця модель дозволяє підприємству адаптуватися до змін в конкурентному середовищі та забезпечити його стабільність та конкурентоспроможність на ринку. У стратегічному управлінні такі важливі складові, як місія, політика, цілі, стратегії, програми та плани є важливими у визначенні напрямку діяльності підприємства та досягненні його успіху. Політика відображає загальні принципи та правила, що визначають особливості функціонування підприємства. Програми та плани визначають конкретні набори дій та ініціатив, що спрямовані на реалізацію визначених стратегій.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках

Питання інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах. Узагальнюючи результати досліджень з даної теми, ми можемо систематизувати методи діагностики та оцінки (табл. 1.5).

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники.

Таблиця 1.5.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: [76]

З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовується вагові коефіцієнти, встановлені експертами. Якість: вона має низький ступінь математичної формалізації. Вони не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності організації під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють оцінити фактичні факти. Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії.

Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик.

Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов’язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції. Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла. Організації: виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Комплексні методи базуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усього спектру найважливіших параметрів роботи компанії. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні екологічні параметри.

Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку.

Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними. Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом у формі представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов’язані.

Існування найрізноманітніших методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії призводить до виявлення груп методів та загальної класифікації. Основними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є методи, засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній

теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо. Перераховані плюси і мінуси найпопулярніших дев'яти груп у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничозбутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів

Продовження табл 1.6

1	2	3
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: [76]

Слід вивчити питання оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті методи самі по собі не відповідають потребам українських підприємств, оскільки питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним. Вибір методу або методів індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

Опрацювання теоретико-методологічних основ дослідження проблеми формування конкурентної стратегії підприємства дозволяє зробити наступні висновки: Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» показав відсутність однаковості поглядів. У рамках дослідження запропоновано розглядати конкурентну стратегію як динамічну модель поведінки бізнесу, спрямовану на досягнення стійкої конкурентоспроможності в рамках місії, метою якої є задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів компаній. На основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано концептуальну модель,

рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємств щодо вдосконалення бази знань і, як наслідок, формування стійких і динамічних конкурентних переваг. До них відносяться механізми мотивації конкуренції; системи управління знаннями та ідеями та інноваційним виробництвом; маркетингові інструменти, сценарії навчання лідерським навичкам; представляти інтереси зацікавлених сторін; партнерські стратегії.

Отже, підводячи підсумки вищенаведеного, наголосимо на тому, що процес формування дієвої конкурентної стратегії є необхідним складником успішної діяльності будь-якого підприємства. За допомогою застосування конкурентної стратегії підприємство матиме змогу реалізовувати поставлену мету, забезпечувати належний рівень прибутковості, підвищувати рівень власної конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги і забезпечувати подальший сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Аналіз світового та українського ринку пива

За прогнозами IWSR, категорія пива у світі в 2023 році матиме в основному позитивну динаміку, з очікуваним зростанням обсягів у межах від +1 % до 2 %. Незважаючи на невизначеність, спричинену макроекономічними та геополітичними викликами, сегмент пива зберігає значний потенціал для розвитку [3].

Очікується, що до 2025 року продажі пива на локальних підприємствах досягнуть рівня, що передував пандемії. Проте нестабільне економічне середовище може затримати відновлення продажу алкоголю в локальних каналах, що позначиться на діяльності пивоварних компаній, особливо крафтових виробників, які значною мірою залежать від цих точок реалізації [4].

Найбільший світовий ринок пива, Китай, у 2022 році демонстрував слабкі показники через повернення до жорстких карантинних заходів. Однак після відкриття кордонів у січні 2023 року очікується поживавлення локального ринку, що сприятиме загальному розвитку пивного сегмента. Деякі пивовари вже повідомляють про відновлення ринку в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, особливо у В'єтнамі, Малайзії, Камбоджі та Індонезії, де обмеження, пов'язані з Covid-19, були пом'якшені [5].

У США попередні дані за 2023 рік свідчать, що загальний обсяг продажів пива продовжує відновлюватися після пандемічного спаду. Імпортне пиво, особливо мексиканське, демонструє позитивну динаміку (+4% за рік). Попри очікуване скорочення продажів на другому за величиною ринку пива, втрати можуть бути менш значними, ніж прогнозувалося раніше [4].

Оптимістичні прогнози також поширюються на Бразилію, Мексику та Латинську Америку загалом. Значні інвестиції в пивоварний сектор цієї частини

світу вже приносять результати, і IWSR прогнозує подальше зростання обсягів пива в Бразилії та Мексиці, які посідають третє та четверте місця серед найбільших світових ринків пива.

Очікується розвиток онлайн-продажів пива. Наприклад, у третьому кварталі 2022 року компанія Heineken повідомила, що за перші дев'ять місяців того року її онлайн-продажі зросли більш ніж удвічі [4].

IWSR також передбачає розширення сегмента безалкогольного пива завдяки доступності, активній маркетинговій підтримці, інноваціям, покращенню смаку та зростанню зацікавленості споживачів. Технологічний прогрес сприятиме збільшенню пропозиції розливного безалкогольного пива у 2023 році.

Загалом, прогноз IWSR на 2023 рік свідчить, що позитивні чинники переважатимуть негативні, що сприятиме зростанню пивоварної галузі. На цей момент можна виділити ключові пивні тренди 2023 року [5].

Однією з ключових тенденцій 2023 року є підвищений попит на пиво з високим вмістом алкоголю (ABV). Це пиво приваблює ентузіастів, які шукають сміливі та унікальні смакові враження. Пиво з високим ABV може перевищувати 10%, а іноді навіть 15% [2].

Також пивоварні зосереджуються на основних стилях і якості продукції, що спричинило посилення конкуренції за розміщення на полицях магазинів. Відзначається зростання кількості пивоварень, які отримують нагороди за інноваційність та різноманітність пропозицій [5].

Серед інших тенденцій – спрощення асортименту продукції, скорочення малопопулярних брендів та зосередження на основних, більш прибуткових марках.

Інноваційні методи карбонізації пива також стають популярними. Природна карбонізація, що відбувається через бродіння, та використання азоту для створення м'якшої текстури напою набирають популярності. З комерційної точки зору, азот також дозволяє скоротити витрати, усуваючи проблеми з постачанням [6].

Бренди пива стають більш екологічно відповідальними. Споживачі віддають

перевагу екологічно чистій продукції, що стимулює пивоварні до використання екологічної упаковки, зменшення відходів, енергозбереження та впровадження програм переробки. Дослідження McKinsey & Company та NIQ показало, що за останні п'ять років сукупний приріст екологічних продуктів у середньому становив 28% [8].

Попит на місцеві пивоварні продовжує зростати, особливо в Азії, де місцеві сорти пива стають дедалі популярнішими завдяки унікальному смаку, підтримці сталого виробництва та підтримці локального бізнесу.

Загалом, прогноз IWSR на 2023 рік свідчить, що позитивні чинники переважатимуть негативні, що сприятиме зростанню пивоварної галузі. На цей момент можна виділити ключові пивні тренди 2023 року [8].

Пивоварні запроваджують цифровий маркетинг. Ринок пива величезний, і всі, включаючи міленіалів і покоління Z, час від часу насолоджуються пінтою [6,8].

Пивоварні впроваджують цифровий маркетинг, щоб підвищити впізнаваність бренду ресторану, розширити охоплення клієнтів і збільшити продажі. Пандемія також зіграла важливу роль у переході пивоварень від традиційного звичайного формату до онлайн-магазинів.

Застосування цифрового маркетингу є економічно ефективним, оскільки воно допомагає їм використовувати соціальні медіа, веб-сайти та цільову рекламу, щоб залучити споживачів до демонстрації нових продуктів, реклами подій і, що найважливіше, отримати дані та аналітичне розуміння змін поведінки споживачів на динамічному ринку.

Преміалізація змінює пивну галузь. Оскільки інфляція та економічна невизначеність продовжують кусати, споживачі все ще готові платити більше за нові стилі пива та унікальні смаки. Преміумізація означає увагу до смаку, високоякісні інгредієнти та більш привабливу упаковку [5,6,8].

У міру розвитку ринкової динаміки люди частіше сприйматимуть напої як щось, на що варто витратити трохи більше. Є перевага до вишуканих поблажок і

досвіду.

Пивовари повинні розуміти, що це ніша, і прибутковість може лише частково залежати від преміальних продуктів у пивній галузі.

Відбувається революція крафтового пива. Крафтове пиво — це термін, який використовується для опису пива, виробленого малими та незалежними пивоварнями, відомими своєю відданістю якості, смаку та традиційним методам пивоваріння.

Фактори, що спонукають до розвитку крафтового пива, включають попит на різноманітність, вищий дохід від продажу, смак до смаку та якість пива.

Такі компанії, як Beer Yard, Anchor Porter і Anheuser-Busch, є провідними брендами, які набувають популярності на ринку крафтового пива. Оскільки все більше людей шукають досвіду, крафтове пиво продовжує захоплювати серця та смакові рецептори пивних ентузіастів у всьому світі [8].

Холодні IPA продовжують користуватися шаленим попитом, захоплюючи смаки тих, хто шукає освіжаючих і незабутніх вражень. IPA — це стиль світлого елю, який підкреслює смак і аромат хмелю. Він поєднує в собі хрусткість пива зі сміливим хмелевим характером India Pale і створює гармонічне злиття смаків.

Тенденції світової пивної індустрії змінюють бізнес-ландшафт для місцевих і міжнародних гравців. Хоча не можливо передбачити точне майбутнє, орієнтуючись на аналітику, поведінку споживачів і фінансові прогнози, очевидно, що є пульс щодо тенденцій пивної галузі [8].

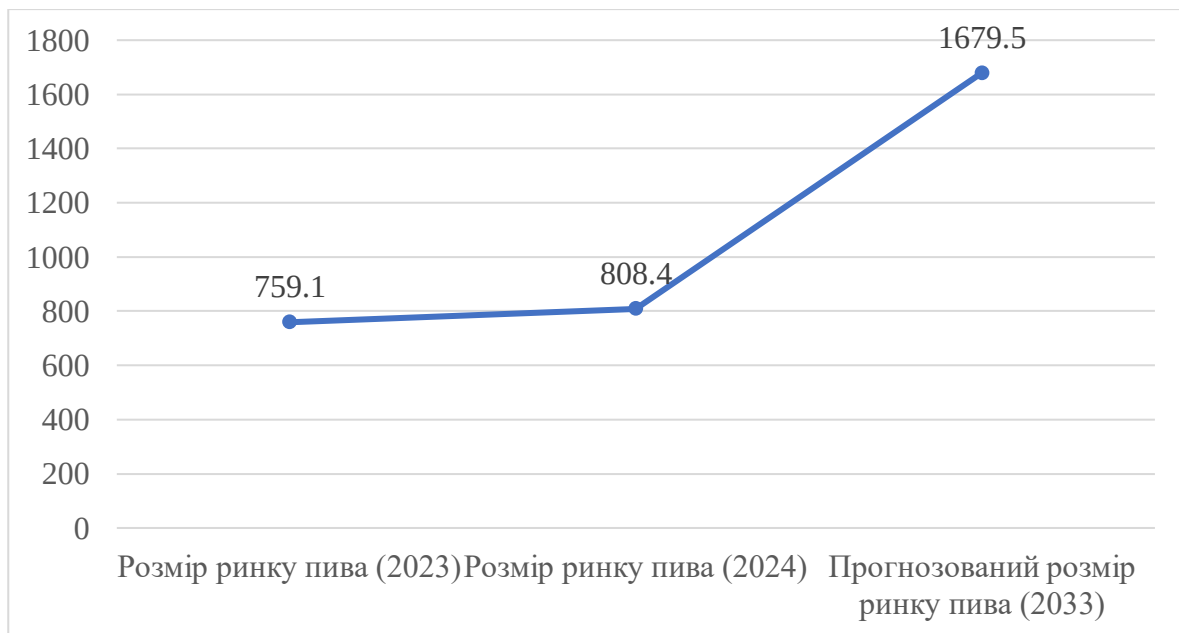
Крім того, щоб залишатися попереду конкурентів, можна ознайомитися з останніми тенденціями в індустрії харчових продуктів і напоїв на 2023 рік і дізнатися про останні тренди в пиві.

У 2023 році вартість світового ринку пива досягла 759,1 мільярда доларів США. Очікується, що до 2033 року ця вартість зросте приблизно до 1679,5 мільярда доларів США. Примітно, що продажі пива готові продемонструвати значний CAGR у 7,6% протягом усього періоду. прогнозований період [8].

Зі зміною демографічних показників, особливо серед міленіалів і покоління Z, спостерігається помітна зміна вподобань людей до споживання крафтового пива та підтримки мікропивоварень. Оскільки продажі пива в Європі та Японії падають і залишаються стабільними в Північній Америці, пивовари націлені на зростання в Азії, Південній Америці та Африці. Враховуючи швидке зростання населення та зміну споживчих уподобань, Китай має потенціал випередити Сполучені Штати як провідний ринок пива до 2033 року [6,8].

Протягом останніх п'яти років світовий ринок пива зазнав значних змін. У 2023 році глобальне виробництво пива досягло рекордних 188,4 мільярда літрів, що свідчить про відновлення після спаду в 2022 році.

Загалом, світовий ринок пива демонструє тенденцію до відновлення після пандемічних спадів, хоча регіональні ринки, такі як український, все ще стикаються з викликами.



Розмір світового ринку пива, 2023-2024рр, прогноз 2033 р, млрд. доларів США

Джерело: [8]

Незважаючи на глобальну тенденцію до стабілізації моделей споживання, окремі країни продемонстрували надзвичайну стійкість. Це особливо помітно в контексті дедалі більшого розмаїття портфолію продуктів і суворішого доступу до

роздрібного ринку. Встановлені ринки, такі як Сполучені Штати та Китай, зуміли зберегти свої позиції з непохитною стабільністю. Тим часом ринки, що розвиваються, такі як Японія, Німеччина та Австралія, переживають значне зростання та розширення пивної промисловості [8].

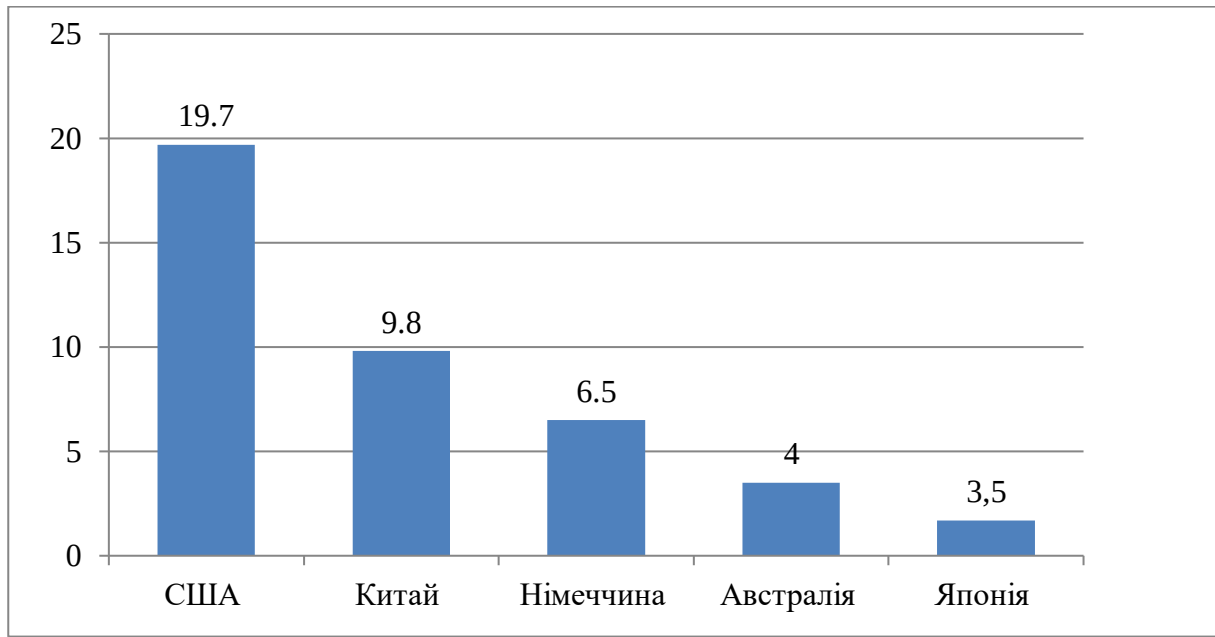


Рис. 2.1. Структура світового ринку пива в розрізі лідерів ринку, 2024 р

Джерело: [6,8]

Регіональні пивоварні революціонізують сцену світового крафтового пива, оскільки міленіали та покоління Z віддають перевагу унікальним та персоналізованим напоям. Це призвело до зростання популярності крафтового пива, яке стає помітним конкурентом на ринку завдяки акценту на спільноті та сталому розвитку. Локальні пивоварні пропонують автентичні та інноваційні продукти, які кидають виклик домінуванню великих корпорацій.

Безалкогольне пиво стає все більш популярним завдяки інноваціям та прагненню до якості. У 2020 році сегмент «низький» у США зріс більш ніж на 30%, що пов'язано зі значними інвестиціями провідних пивоварень. Безалкогольне пиво поступово набуває статусу преміального продукту.

Світові маркетингові стратегії також відіграють ключову роль у формуванні майбутнього пивного ринку. Дегустація та розповідь про складні смаки й аромати

пива стали важливою частиною галузі. Інноваційні маркетингові підходи, а також оновлені формати упаковки приваблюють споживачів, підкреслюючи унікальність продукту.

Загалом, прогноз IWSR на 2023 рік свідчить, що позитивні чинники переважатимуть негативні, що сприятиме зростанню пивоварної галузі. На цей момент можна виділити ключові пивні тренди 2023 року [8].

П'ять провідних компаній – AB InBev, Heineken, Carlsberg, Molson Coors та China Resources Beer – контролюють 55% світового виробництва пива.

На світовому ринку спостерігається наступний розподіл пивного ринку у 2024 році, рис. 2.2.

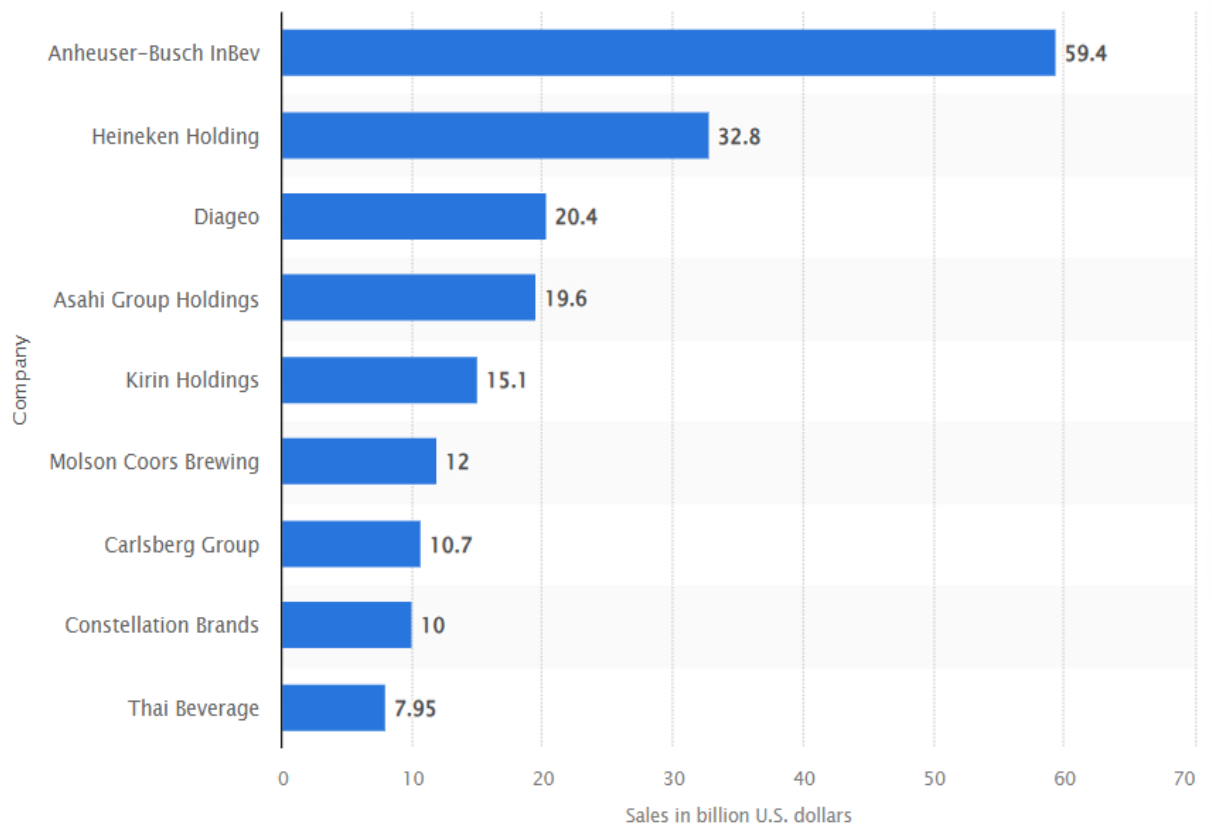


Рис.2.2. Топ виробники пива у світі 2024 рік, %

Джерело: [6]

У 2024 році Anheuser-Busch InBev була найбільшою пивною компанією у світі з обсягом продажів приблизно 59,4 мільярда доларів США. Heineken Holding був

другою за величиною компанією з обсягом продажів у 32,8 мільярда доларів. Пиво належить до небагатьох алкогольних напоїв, які вживаються століттями.

У 2024 році український ринок пива продемонстрував позитивну динаміку. Загальний обсяг виробництва пива (без урахування безалкогольного) досяг 140 мільйонів декалітрів (1,4 мільярда літрів), що на 4,8% більше порівняно з 2023 роком [26].

Структура ринку характеризується домінуванням чотирьох основних виробників, які контролюють приблизно 80-85% українського пивного ринку [30]. Ці компанії забезпечують більшу частину виробництва та продажів пива в країні.

Крафтовий сегмент також демонструє зростання. У 2023 році виробництво крафтового пива збільшилося на 19% порівняно з попереднім роком [21]. Це свідчить про зростаючий інтерес споживачів до унікальних та локальних пивних продуктів.

Попри позитивні тенденції, обсяги виробництва пива в Україні все ще не досягли довоєнних показників. За період з січня по листопад 2024 року виробництво пива становило лише 82,9% від обсягів аналогічного періоду 2021 року [71]. Це вказує на вплив зовнішніх факторів, таких як економічні виклики та зміни в споживчих настроях.

Загалом, український пивний ринок у 2024 році демонструє ознаки відновлення та адаптації до нових умов, з акцентом на зміцнення позицій основних гравців та розвиток крафтового сегмента.

Як повідомляється, експертна оцінка обсягу виробництва пива в Україні (крім пива безалкогольного з умістом спирту до 0,5 об.%) за 12 місяців 2023 року становить 133,4 млн дал — це 107,8% до аналогічного періоду 2022 року.

За експертною оцінкою, обсяг виробництва пива в Україні (крім безалкогольного) за 12 місяців 2024 року склав 140 млн. дал, що становить 104,8% до попереднього року.

Обсяг виробництва пива в Україні, без врахування пива безалкогольного, за 12

місяців 2024 року сягнув 140 млн дал (1,4 млрд л) — це на 4,8% перевищує обсяги виробництва у 2023 році.

Водночас цьогорічні обсяги складають лише 82,4% до обсягів виробництва 2021 року. За останні майже 40 років найбільше пива в Україні зварили у 2008 році — 320,3 дал за 12 місяців. Найменше — 60,8 дал у 1996 році, рис. 2.3.

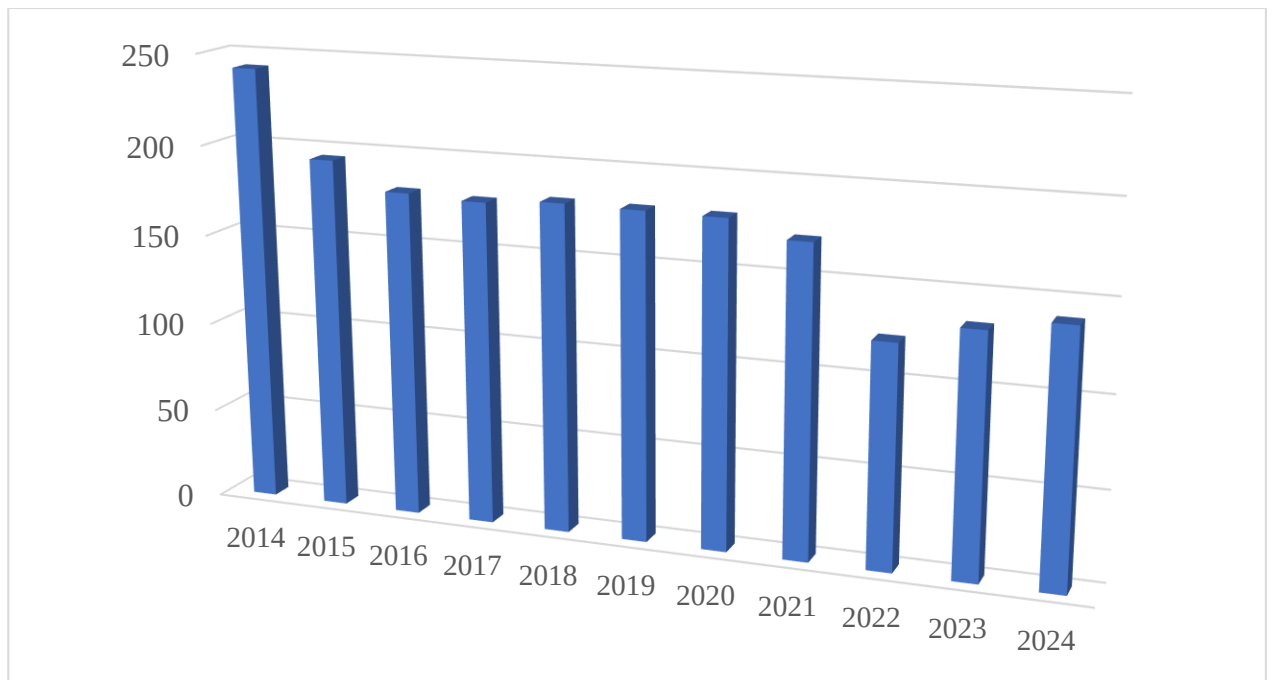


Рис. 2.3. Динаміка виробництва пива в Україні 2014-2024 рр, млн дал

Джерело: [40]

Нагадаємо, що серед найбільших виробників пива внаслідок російської агресії найбільше постраждала компанія AB InBev Efes Україна. Всі її заводи – в Чернігові, Харкові та Миколаєві – знаходились поблизу бойових дій та постраждали внаслідок обстрілів. Виручка AB InBev Efes Україна в 2022 році скоротилась на 67% до 2.3 млрд грн, чистий збиток становив 2.1 млрд грн. Компанія почала відновлення виробництва на броварні в Чернігові лише наприкінці 2022 року, в Миколаєві – в середині 2023 року, завод в Харкові залишається зачиненим і станом на початок 2024 року [40].

Згідно офіційної фінансової звітності компанії, протягом 2024 року виторг AB InBev Efes Україна більше ніж подвоївся у порівнянні з попереднім роком, але

враховуючи дуже суттєве падіння в 2023 році, скоріше за все, виторг буде все ще значно нижчим, ніж в 2022-му.

Для порівняння, Корпорація Оболонь, на яку військові дії мали значно менший вплив, протягом 2022-23 років суттєво збільшила свою частку українського ринку пива. Її виторг в 2022 році збільшився на 45%, за перші дев'ять місяців 2023 року – ще на 30% [50].

Аналітиками компанії було проведено дослідження ринку алкогольних напоїв в Україні. В ході роботи було проаналізовано: долі в розрізі товарів віскі/горілка/бренді/ром та текіла/джини/лікери, по каналах продажу, зміни в споживанні, тенденції в цінових сегментах та маркетингу, команди продажів ТОП операторів ринку.

Найбільш популярний розмір тари для алкогольних напоїв в Україні дорівнює 0,5 л (39,3% ринку), 0,7 л є більш обмеженим в обігу (31,4%), 1 л займає близько чверті ринку (25,8%). Більші та менші об'єми алкоголю пропонуються рідко. Загальну основу ринку складає В2С, через цей канал проходить $\frac{3}{4}$ загального обсягу товарів. Головними точками продажу є супермаркети, 37% продукту продається через цей канал. Основою є АТБ, Фоззі Груп та Новус, ці компанії є великими імпортерами алкоголю.

Близько 19% продажів складають немережеві магазини. Більшість з них є єдиним легальним джерелом алкоголю в малих містах та селах. До інших каналів можна віднести гіпермаркети, локальні мережі малих магазинів тощо.

В2В складає 23% ринку, з них половина представлена барами, майже однакові частки мають ресторани та нічні клуби. До інших відносяться компанії, що організовують заходи, бари в готелях та інші заклади з барною стійкою тощо.

Найбільш зростаючими напрямками для В2С є супермаркети, гіпермаркети та спеціалізовані магазини, для В2В - бари. Спадаючими напрямом В2С являється немережеві магазини, В2В - нічні клуби та інші (продажі організаторами заходів).

Дослідивши профільні видавництва та інформацію українських та

міжнародних виставок, можна виділити наступні тренди, що будуть визначальними для розвитку ринку в наступні роки в Україні.

Споживання вітчизняної продукції. В Україні через зміни цін та падіння доходів зросло споживання українських товарів. Споживачі обирають коньяки, горілку та вино українського виробництва. Цей тренд також зазначають і заклади HoReCa, де, за даними опитування, проведеного компанією Pro-Consulting у квітні-травні 2024 р., гості на 30 % частіше стали замовляти український алкоголь.

Молоде покоління споживає менше міцного алкоголю, проте до вибору напоїв підходять ретельно. Основний фокус такі споживачі роблять на міцність (тяжіють до більш легких напоїв) та смак (обирають щось більш виражене - кисле, солодке, ніж звичайну горілку). Вибором цієї групи споживачів стають товари імпортного походження, часто преміум сегменту.

Природність та екологічність, менша кількість фарбників та емульгаторів, природна основа та методи приготування – ці тенденції захопили міжнародні ринки та приходять вже в Україну. Цей тренд дозволяє потрапляти на полиці продукції крафтових виробників, яка раніше стримувалася товарами масмаркету.

Так, за даними Державної митної служби, за 11 місяців 2024 року Україна експортувала пива з солоду на 27,8 млн дол. (за весь 2023 рік цей показник складав 24,4 млн дол.). Для порівняння, у 2021 році Україна експортувала пива на 42,2 млн дол.

Український експорт пива поступово відновлюється, хоча ще не досяг довоєнного рівня. За даними Державної митної служби, за січень-листопад 2024 року було експортовано пива на суму \$27,8 млн, що перевищує показник за весь 2023 рік (\$24,4 млн), але все ще поступається довоєнному 2021-му (\$42,2 млн).

Імпорт пива, натомість, вже перевищив довоєнні показники. За 11 місяців цього року Україна імпортувала пива на \$72,5 млн (проти \$71,7 млн у 2021 році).

Згідно з дослідженням ВООЗ, половина українців (50,5%) час від часу вживає пиво. У середньому, кожен дорослий житель країни п'є пиво 27 разів на рік,

випиваючи приблизно 750 мл за один раз [63].

Чоловіки вживають алкоголь частіше, ніж жінки: хоча б раз на місяць алкоголь п'ють 62,7% чоловіків і 40,3% жінок [63].

Повномасштабна війна вплинула на харчові звички українців. За даними Gradus Research Company, 49% громадян змінили свої звички через стрес, зростання цін та атаки росіян. При цьому 19% опитаних зазначили, що почали частіше вживати алкогольні напої.

За даними ДМС, найбільшими торговельними партнерами України в 2023 році стали Бельгія (23,5% всієї вартості імпорту), Німеччина (16%) і Чехія (11,1%). В “довоєнному” 2021 році найбільше пива завезли з Мексики (25%), а в січні 2024 року половина імпорту надійшла з Китаю [63].

Український ринок пива багатий на конкуренцію та різноманіття, але деякі бренди вирізняються своєю якістю, смаком та популярністю серед споживачів.

Ukrainian Business Award, найпрестижніша премія України, провели аналітику 20 брендів пива в середньому сегменті та склали ТОП-10 кращих брендів пива, що стали справжніми фаворитами серед пивних любителів.

Пивна індустрія в Україні займає важливе місце в економіці країни і має значний вплив на споживачів. До рейтингу потрапили такі торгові марки, як Оболонь, Львівське, Чернігівське, Zibert, Перша Приватна Броварня, Арсенал, Holsten, Tuborg, hike, Рогань [71].

У цьому рейтингу знайшли своє місце як відомі на весь світ бренди, так і місцеві пивоварні, які здобули популярність на внутрішньому ринку. Нижче наведений список ТОП-10 кращих пивних марок, які залишили незабутнє враження на споживачів в Україні.

Таблиця 2.3.

ТОП-10 кращих пивних марок України

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	Оболонь	8,0949384	100,0
2	Львівське	7,1927247	88,9
3	Чернігівське	7,17042464	88,6
4	Zibert	5,87937920	72,6
5	Перша Приватна Броварня	5,48742999	67,8
6	Арсенал	5,45638297	67,4
7	Holsten	5,25482037	64,9
8	Tuborg	5,18292081	64,0
9	hike	4,76567475	58,9
10	Рогань	4,74815685	58,7

Джерело: [71]

Оболонь, легендарний український бренд, зайняв перше місце у цьому рейтингу. Відомий своїм високим стандартом якості та витонченим смаком, Оболонь завоювала довіру споживачів як в Україні, так і за її межами.

Львівське, засноване у Львові, також зайняло високе друге місце в рейтингу. Це пиво відоме своєю багатошаровою піною та традиційним рецептом виготовлення, який був успадкований від стародавніх пивоварів.

Чернігівське, яке зайняло третє місце, також заслуговує на увагу. Його багата історія та вміння поєднувати класичний смак з інноваційними підходами виготовлення пива зробили його популярним серед шанувальників пивного мистецтва.

Перша Приватна Броварня, з власними унікальними рецептами та стараннями зберегти традиції українського пивоваріння, зайняла п'яте місце. Арсенал, що виробляє пиво з використанням лише натуральних інгредієнтів, отримало визнання своїм особливим смаком та якістю і посіло шосте місце. Вони постійно працюють над удосконаленням якості своїх продуктів, дотримуючись найвищих стандартів. Результати цього рейтингу свідчать про різноманітність та конкурентоспроможність пивної індустрії в Україні [71].

Аналітика Ukrainian Business Award підкреслює, що цей рейтинг є орієнтиром для споживачів, які шукають найкраще пиво на ринку. Кожна з марок, що увійшли

до ТОП-10, має свої унікальні особливості та неповторний смак, що робить вибір пива більш цікавим та насолоджуваним для споживачів.

Таблиця 2.4.

Двадцять кращих пивних марок України

Позиція	ТМ	Бали	Бали %
1	2	3	4
11	Десант	4,655596782	57,5
12	Жашківське	4,613660743	57,0
13	Жигулівське	4,30022753	53,1
14	Тетерів	3,648012616	45,1
15	Bud	3,417809414	42,2
16	Kozel	3,023066005	37,3
17	Титан	2,993792175	37,0
18	Янтар	2,961524191	36,6
19	Повна Діжка	2,72594508	33,7
20	Закарпатське	2,427512689	30,0

Джерело: [71]

Зазначений рейтинг став своєрідним визнанням досягнень пивоварів та підтвердженням їхньої праці над створенням високоякісних та неперевершених смаків пива.

2.2. Загальна характеристика ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» – це приватне акціонерне товариство, що функціонує на ринках пива та безалкогольних напоїв України. На підприємстві працює сучасне обладнання пропагації дріжджів і автоматична станція СІР, також є власні свердловини для отримання власної артезіанської води для виробництва пива. Підприємство розташоване у місті Полтава за адресою: вул. Європейська, 160.

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є

1. Виробництво пива (Кубанське; Диканські вечори; Антон Груби бочкове; Бочковое; Жигулівське; Ячмінний колос; Rigas; Полтавське класік; Нефільтроване солодове; Бочка розливного; Бочка медового; Бочка свіжого; Бочка нефільтрованого).

2. Виробництво мінеральних вод.

3. Виготовлення газованих безалкогольних напоїв (Тьотя Груша; Лимонадний Джо; Мохіто; Полтава Буратино; Екстра-Сітро; Тархун».

4. Оптова торгівля посудом.

5. Постачання пари.

6. Виробництво промислових газів.

7. Ремонт та технічне обслуговування машин та устаткування. На заводі солод не виготовляється, його закупають у перевірених постачальників, які спеціалізуються на виробництві солоду – Бердичівській солодовенній компанії, Чернігівському солодовеному заводу та інші.

Полтавський пивзавод, відомий під назвою ПАТ «Фірма «Полтавпиво», вже багато років утримує провідні позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв України. Завдяки сучасному обладнанню та використанню новітніх технологій підприємство постійно модернізується та вдосконалюється.

Модернізація та впровадження нових технологій є важливою складовою діяльності підприємства. Полтавський пивзавод постійно оновлює свої виробничі лінії, впроваджуючи передові технології. Наприклад, у 2003 році був введений в експлуатацію варильний цех від фірми «Hurrmann AG» з повною комп'ютеризацією процесу варіння сусла. Також завод вперше в Україні розпочав розлив пива в одноразові ПЕТ КЕГ (keykeg) у 2010 році.

Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема з німецькими технологіями компанії «Kaltenberg», дозволяє підприємству впроваджувати передові технології у виробництво пива. Використання обладнання від провідних європейських виробників забезпечує високу якість продукції та дозволяє заводу конкурувати на міжнародному ринку.

Полтавський пивзавод також дбає про екологічні аспекти своєї діяльності. Використання власних артезіанських свердловин для видобутку води забезпечує натуральність та високу якість продукції, а дотримання екологічних стандартів у виробництві сприяє збереженню навколишнього середовища.

Маркетинг та просування продукції є важливою частиною діяльності підприємства. Полтавський пивзавод створює та підтримує сильний бренд «Полтава», бере участь у національних та міжнародних конкурсах, де його продукція здобуває численні нагороди за високу якість. Серед найбільш відомих нагород - «Бурштинова зірка», золоті, срібні та бронзові медалі на різних конкурсах, а також Гран-Прі за високу якість пива та напоїв.

Завдяки цим видам діяльності, Полтавський пивзавод утримує провідні позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв в Україні. Підприємство продовжує розвиватися, впроваджуючи нові технології та стратегії, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним та задовольняти потреби споживачів. Полтавський пивзавод є символом стабільності, інновацій та високої якості у світі пивоваріння України.

На заводі солод не виготовляється, його закупують у перевірених постачальників, які спеціалізуються на виробництві солоду – Бердичівській солодовенній компанії, Чернігівському солодовеному заводу та інші.

Проведемо аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції, що виробила компанія протягом досліджуваного періоду в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції 2023-2024 рр.

№ з/п	Основні види продукції	2023 р		2024 р		Відхилення абс	
		Тис.дал	тис.грн	Тис.дал	тис.грн	Тис.дал	тис.грн
1	Пиво	2592,7	279354,9	4157	448022,6	1564,3	168667,7
2	Б/а напої	600,8	41270,5	598,1	41084,5	-2,7	-186

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що обсяги виробництва безалкогольних напоїв скоротилися на 2,7 тис. дал, що еквівалентно 186 тис. грн. Основною причиною такого зниження є вплив воєнного стану. Наступним кроком буде аналіз змін у реалізації ключових видів продукції за період 2023-2024 років, для чого скористаємося даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції, 2023-2024 рр

№ з/п	Основні види продукції	2023 р		2024 р		Відхилення абс	
		Тис. дал	тис.грн	Тис.дал	тис.грн	Тис.дал	тис.грн
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Пиво	2587,8	278802,4	4141,3	446309	1553,5	167507
2	Б/а напої	604,8	36389	605,5	36431	0,7	42

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Щодо змін обсягів реалізації основних видів продукції, спостерігається зростання, що зумовлене підвищенням цін на продукцію, якщо розглядати це у вартісному вираженні (тис. грн). Наступним кроком є аналіз ключових показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Для цього необхідно звернутися до фінансової звітності компанії та систематизувати отримані дані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Основні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», 2023-2024 рр,
тис.грн.

Показник	2023 р	2024 р	Абс відх, тис.грн.	Відн.відх, %
Чистий дохід від реалізації продукції	677951	745683	67732	9,08
Собівартість реалізованої продукції	466190	504696	38506	7,63
Валовий прибуток	211761	240987	29226	12,13
Адміністративні витрати	22729	27566	4837	17,55
Витрати на збут	76488	88291	11803	13,37
Повні витрати	565407	620553	55146	8,89
Чисельність ПВП, чол	276	270	-6	-2,22
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	109669	85735	-23934	-27,92
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	108512	84554	-23958	-28,33
Чистий фінансовий результат, прибуток	84385	58953	-25432	-43,14
Продуктивність праці, тис.грн/чол	2456,34	2761,79	305,45	11,06
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн	0,834	0,832	-0,002	-0,22
Рентабельність продукції,%	14,9	9,5	-5,42	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Проаналізуємо як позитивні зміни, так і виклики, що виникли у фінансових результатах ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», на основі представлених даних.

Чистий дохід зріс на 67 732 тис. грн або на 9,08%. Це свідчить про позитивну динаміку в продажах, імовірно зумовлену зростанням попиту на продукцію компанії або підвищенням її вартості. Разом з тим, цей показник є основою для оцінки рентабельності та ефективності діяльності компанії.

Собівартість також зросла на 38 506 тис. грн (7,63%). Попри зростання, цей темп нижчий, ніж темп зростання доходів, що свідчить про певне покращення у контролі витрат, пов'язаних із виробництвом продукції.

Валовий прибуток збільшився на 29 226 тис. грн, що відповідає зростанню на 12,13%. Це є позитивним показником, що підтверджує ефективне управління основними бізнес-процесами.

Адміністративні витрати зросли на 17,55%, що становить додаткові 4 837 тис. грн. Також витрати на збут зросли на 13,37% або 11 803 тис. грн. Це може бути пов'язано із розширенням маркетингових заходів чи збільшенням витрат на управлінські процеси. Хоча це й збільшує загальні витрати, такі витрати можуть бути стратегічно обґрунтованими.

Зростання повних витрат на 55 146 тис. грн (8,89%) відображає загальний вплив змін у собівартості, адміністративних витратах та витратах на збут.

Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 27,92%, що становить зменшення на 23 934 тис. грн. Подібну тенденцію демонструє чистий прибуток до оподаткування (-28,33%) та чистий фінансовий результат (-43,14%). Це є сигналом про зниження загальної рентабельності підприємства.

Чисельність ПВП зменшилася на 6 осіб (-2,22%), що може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів або перехід до автоматизованих процесів., поряд зчим продуктивність праці зросла на 11,06% або 305,45 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про те, що попри скорочення чисельності персоналу, ефективність роботи на одного працівника зросла.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції незначно скоротився на 0,22%, що вказує на стабільність витратної структури, що стосується рентабельність

знизилися з 14,9% до 9,5%, що демонструє негативну тенденцію в ефективності виробництва та реалізації. Зменшення на 5,42% варто врахувати при розробленні стратегій підвищення ефективності.

Аналіз показників діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023–2024 роки демонструє змішані результати. З одного боку, спостерігається зростання чистого доходу, валового прибутку та продуктивності праці. З іншого боку, знижуються показники прибутковості, зокрема, рентабельність продукції та чистий фінансовий результат. Для покращення ситуації компанії слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності управління та пошуку додаткових джерел доходу.

Щоб отримати більш глибоке уявлення про ефективність роботи ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно здійснити аналіз динаміки й структури його операційних витрат. Це дасть можливість виявити основні джерела витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», а також витрати, що можуть створити кризове становище у компанії. (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8.

Структура витрат виробництва ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» 2023 -2024 рр.

Найменування показника	Витрати, тис. грн.		Частка у загальних витратах, %		Абсолютне відхилення,	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	тис.грн.	%
Матеріальні затрати	399545	444660	68,07	64,69	45115	-3,38
Витрати на оплату праці	75314	86946	12,83	12,65	11632	-0,18
Відрахування на соціальні заходи	16458	18835	2,80	2,74	2377	-0,06
Амортизація	16881	18008	2,88	2,62	1127	-0,26
Інші операційні витрати	78743	118923	13,42	17,30	40180	3,89
Разом	586941	687372	100,00	100,00	100431	0,00

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» дозволяє глибше зрозуміти особливості фінансової діяльності за 2023 і 2024 роки. Наприклад матеріальні затрати є найбільш значною статтею витрат, що становили 68,07% від загальних витрат у 2023 році, а у 2024 році їх частка зменшилася до 64,69%. У абсолютному вираженні витрати зросли на 45 115 тис. грн, що свідчить про

збільшення вартості матеріальних ресурсів, можливо через економічні чинники, такі як інфляція або зростання цін на сировину. Зниження частки (-3,38%) вказує на пропорційний розподіл витрат між іншими статтями.

У 2023 році витрати на оплату праці складали 12,83% від загальних витрат, а у 2024 році цей показник дещо знизився до 12,65%. В абсолютному значенні витрати збільшилися на 11 632 тис. грн, що може бути зумовлено підвищенням заробітних плат або розширенням функціоналу персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Незначне зменшення частки (-0,18%) свідчить про стабільність цього виду витрат у загальній структурі. Відповідно зросли ідрахування на соціальні заходи на 2 377 тис. грн у абсолютному вираженні, але їх частка у загальних витратах знизилася з 2,80% до 2,74%. Це може бути наслідком змін у соціальній політиці підприємства або законодавчих регуляціях.

Що стосується амортизаційних витрат, то вони зросли на 1 127 тис. грн, що є свідченням оновлення основних засобів компанії чи впровадження нових технологій. Проте їх частка знизилася з 2,88% до 2,62% (-0,26%), що демонструє відносну стабільність у порівнянні з іншими статтями витрат.

Значне зростання спостерігається за статтею інші операційні витрати на 40 180 тис. грн (+3,89%) привело до збільшення їх частки у загальних витратах з 13,42% до 17,30%. Це може бути результатом інвестицій у маркетинг, логістику чи розвиток зовнішніх ринків. Така динаміка заслуговує особливої уваги, оскільки вона має потенційно значний вплив на структуру витрат.

Підсумовуючи, можемо сказати, що загальна сума витрат зросла на 100 431 тис. грн, що становить приріст у 17,11%. Незважаючи на це, частки окремих статей витрат залишилися доволі стабільними, за винятком матеріальних затрат та інших операційних витрат. Загальна структура витрат не зазнала кардинальних змін, що свідчить про продуманий розподіл фінансових ресурсів.

Отже, аналіз витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за два роки демонструє, що підприємство зіткнулося зі збільшенням витрат на матеріальні ресурси, оплату

праці та операційні процеси. Особливу увагу слід приділити зростанню інших операційних витрат, оскільки вони становлять найбільший приріст за часткою. Для подальшого підвищення ефективності варто оптимізувати витрати, здійснити додатковий аудит операційних статей та забезпечити контроль над витратами на матеріальні ресурси.

Асортимент продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» постійно оновлюється. На сьогодні підприємство пропонує екологічне пиво, представлене 30 найменуваннями, а також 14 видів безалкогольних напоїв.

Одним із ключових факторів, що впливають на діяльність компанії, є сезонність. У літній період спостерігається збільшення обсягів виробництва пива, а напій квас виробляється виключно влітку.

Таблиця 2.9.

Торговельні марки пива ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Торговельні марки	Найменування
1. Алкогольних напоїв	
Пиво ТМ «Полтавське»:	“Диканські вечори” “Бочкове” “Ячмінний колос” «Віденське»
Пиво ТМ «АртМюллер»:	AltMüller, Blanche AltMüller Original, AltMüller
Пиво ТМ «Гейзер»:	Gaiser Krick MAX, Gaiser Grapefruit, Gaiser Lemon Premium
Пивна продукція:	Мюнхенське нефільтроване, Мюнхенське, Ляц копчений, Гелон, "PIVNA DIVKA", Ляц, Діжка розливного, Діжка свіжого, Нефільтроване солодове
2. Безалкогольних напоїв	
ЛимонГія	Шалений Помаранч, Тьотя Груша, Лимонадний Джо, Мохіто, Полтава Буратіно, Тархун, Екстра-Сітро
ЛимонадоВо	Смаки: Лимонад, Тархун, Груша, Вишня, Апельсин
3. Квас	Квас хлібний “Полтавський хлібний”
4. Енергетичні напої	Energy, BlindeShot, SKY Energy

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Продукція компанії постачається до 20 областей України та експортується за кордон. Основними ринками збуту є центральний регіон (Київська, Черкаська, Чернігівська області) та південний регіон (Кіровоградська, Миколаївська, Херсонська, Одеська області).

На основі дослідження асортименту можна зробити висновок, що ширина асортименту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається майже незмінною, охоплюючи такі категорії продукції, як квас, пиво, безалкогольні напої та енергетики. Глибина більшості асортиментних груп зазнала незначних змін. Зокрема, асортимент пива зріс на 4 позиції, що є логічним і зрозумілим, адже ця продукція є базовою для підприємства, а її розвиток сприяє його подальшому успіху.

Глибина асортименту безалкогольних напоїв та квасу залишалася стабільною протягом 2021–2022 років, тоді як у 2023 році був введений сегмент енергетиків.

Для отримання більш точного розуміння стану та результатів діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно провести детальний аналіз, табл. 2.10. Особливо важливо оцінити показники фінансової стійкості, які визначають рівень стабільності роботи підприємства, його здатність підтримувати техніко-економічні показники та ефективно адаптуватися до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10.

Фінансовий стан ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023–2024 роки

Показник	Значення		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Показники фінансової стійкості				
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	0,55	0,62	0,07	11,29
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,88	1,61	-0,27	-16,77
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,74	-0,04	-5,41
4. Коефіцієнт мобільності	1,25	1,38	0,13	9,42

Продовження табл 2.10

1	2	3	4	5
5. Коефіцієнт маневреності	0,59	0,54	-0,05	-9,26
6. Коефіцієнт стійкого фінансування	0,78	0,73	-0,05	-6,85
7. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,47	0,38	-0,09	-23,68
Показники ліквідності та платоспроможності				
1.Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,36	2,18	-0,18	-8,3
2.Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,37	0,41	0,04	9,8
3.Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,2	1,08	-0,12	-11,1
Показники рентабельності				
1.Рентабельність власного капіталу,%	8,98	9,71	0,73	7,52
2.Рентабельність діяльності,%	5,63	6,93	1,3	18,76
3.Рентабельність продукції,%	5,03	7,49	2,46	32,84

Джерело: складено й розраховано автором на базі фінансової звітності підприємства

Досліджуваний період характеризується коефіцієнтом фінансової незалежності в рамках норми. Поряд з цим коефіцієнт фінансової залежності за 2023-2024 років теж відповідав установленим нормативним значенням. Відповідно результатом є проведення прогнозованої діяльності протягом довгострокової перспективи для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна вважати рекомендованим. На рахунок коефіцієнта фінансової стійкості, то він знаходився у рамках норми за 2023-2024 рр.. І отже компанія може за рахунок власного капіталу здійснювати фінансування, і показує наявність у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» незмінних джерел фінансування. І оскільки показник наближається до межі норми говорить про наявність значної кількості короткострокових зобов'язань.

Наступний коефіцієнт мобільності активів теж зростає, відповідно, можна зробити висновок, що протягом 2024 року була найбільш краща мобільність, і, найшвидша здатність активів перейти із однієї форми у іншу. Коефіцієнт маневреності характеризується аналогічною тенденцією, відповідно компанія має певну кількість власних фінансових ресурсів задля фінансування необоротних фондів й частини оборотних засобів.

Коефіцієнт стійкого фінансування за 2023–2024 років був нижче за норму, оскільки, на кожен гривню зобов'язань ПрАТ «Фірма «ПолтавПиво» припадало 0,78 та 0,73 грн власного капіталу. Отже, компанія не може за рахунок величини

власного капіталу покривати усі свої зобов'язання. Далі коефіцієнт концентрації позичкового капіталу не перевищував встановлені нормативні значення.

Можна зробити висновок, про те, що оскільки коефіцієнт загальної ліквідності був в межах норми, то ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» платоспроможне, а фінансовий ризик відсутній. Найвище значення цього показника протягом досліджуваного періоду спостерігається у 2023 році (на рівні 2,36).

Поскілки коефіцієнт абсолютної ліквідності перевищує граничні значення, то ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має велику частину короткострокових фінансових зобов'язань, що можуть бути сплачені за рахунок високоліквідних активів. Показник швидкої ліквідності знаходиться у допустимих межах й говорить, що у ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є змогу вчасно погасити короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.

Рентабельність власного капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2023–2024 років збільшилась до рівня 9,71%, що свідчить про нарощення віддачі вкладеного власного капіталу. За цей період рентабельність власного капіталу зростає, і у 2024 році показник має позитивне значення, що означає, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» отримує вкладення від власного капіталу.

Рентабельність діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2023-2024 рр збільшувалась, і станом на 2024 рік складала 6,93%, у 2023 році мав значення 5,63%. Це говорить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства досліджуваного підприємства.

Платоспроможність компанії визначається співвідношенням її активів і зобов'язань. Загальна сума активів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зросла за звітний період на 72 702 тис. грн (з 497 204 тис. грн на початок звітного періоду до 569 906 тис. грн на кінець звітного періоду). При цьому зобов'язання (як поточні, так і довгострокові) становили 63 021 тис. грн на кінець звітного періоду. Позитивним є те, що значна частина активів фінансується за рахунок власного капіталу, який

становить 506 885 тис. грн. Таким чином, компанія володіє високою платоспроможністю і здатна своєчасно покривати свої зобов'язання.

Ліквідність підприємства можна оцінити через співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. На кінець звітного періоду оборотні активи становили 358 115 тис. грн, що покриває поточні зобов'язання у розмірі 49 121 тис. грн. коефіцієнт поточної ліквідності дорівнює 7,29 ($358\,115 / 49\,121$), що є значно вищим за норму (1,5–2), а коефіцієнт швидкої ліквідності, розрахований без урахування запасів, також перебуває на високому рівні через суттєві обсяги коштів та їх еквівалентів (224 097 тис. грн). Це свідчить про здатність компанії швидко реагувати на фінансові виклики.

Фінансова стійкість підприємства визначається через співвідношення власного капіталу і зобов'язань, зокрема співвідношення власного капіталу до загальних зобов'язань становить 8,04, що вказує на високий рівень фінансової автономії компанії, а власний капітал зріс з 446 864 тис. грн до 506 885 тис. грн (+60 021 тис. грн), що підтверджує стабільність та позитивну динаміку розвитку компанії, таке співвідношення свідчить про те, що підприємство ефективно фінансує свою діяльність за рахунок власних коштів і є фінансово стійким.

Хоча чистий дохід від реалізації зріс на 67 732 тис. грн (+9,08%), а валовий прибуток збільшився на 29 226 тис. грн (+12,13%), чистий фінансовий результат значно знизився: з 84 385 тис. грн до 58 953 тис. грн (-43,14%). Це може бути пояснено такими факторами: значним зростанням адміністративних витрат (+21,29%) та витрат на збут (+15,48%); зростанням інших операційних витрат, які збільшилися майже на 39 911 тис. грн.

Крім того, рентабельність продукції знизилася з 14,9% до 9,5%, що свідчить про зменшення ефективності виробництва та реалізації.

Необоротні активи зросли з 190 604 тис. грн до 211 791 тис. грн (+21 187 тис. грн), що свідчить про інвестиції в основні засоби та їх оновлення, а оборотні активи збільшилися на 51 515 тис. грн (+16,8%), що також є позитивною динамікою.

Найбільше зростання припадає на готову продукцію (+2 921 тис. грн) та гроші і їх еквіваленти (+70 119 тис. грн).

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє високий рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, що забезпечує його стабільність і здатність виконувати свої зобов'язання. Разом з тим, зниження чистого фінансового результату вказує на необхідність оптимізації витрат, зокрема адміністративних, витрат на збут та інших операційних витрат.

Рекомендації для компанії включають: проведення аудиту витрат для виявлення напрямів їх оптимізації; удосконалення маркетингових стратегій для підвищення рентабельності; продовження інвестицій в оновлення основних засобів для підвищення конкурентоспроможності.

Основні цілі діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»:

- сприяння економічному та соціальному розвитку України шляхом задоволення потреб підприємств, громадян та суспільства у цілому у продуктах діяльності компанії;
- зростання ринкової вартості ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- досягнення такої норми прибутковості, яка б дозволила задовольняти інвесторів компанії.

Стратегічним економічним завданням ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залишається прагнення лідерства на всіх ринках присутності. Досягнення встановлених цілей здійснюється шляхом формування стратегічних намірів, стратегічної мети та довгострокових цілей. Отже, місія ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» забезпечує стратегічний орієнтир її розвитку на зовнішньому ринку.

SPASE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії, враховуючи її внутрішні можливості та зовнішнє середовище. Нижче наведено аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за основними компонентами SPASE.

Таблиця 2.11.

SPASE-матриця стратегічного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Категорія	Аспекти	Пропозиції
Сильні сторони (Strengths)	- Фінансова стабільність (висока платоспроможність і ліквідність).	- Продовжувати інвестувати у модернізацію виробництва та впровадження енергоефективних технологій.
	- Широкий асортимент продукції (пиво, безалкогольні напої, енергетики).	- Оновлювати та розширювати асортимент відповідно до споживчих тенденцій.
	- Інвестиції в основні засоби (оновлення обладнання).	- Впроваджувати сучасні технології для підвищення якості продукції.
	- Зростання продуктивності праці (+11,06%).	- Провести навчання персоналу для підвищення кваліфікації.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Високі операційні витрати.	- Провести аудит витрат, розробити стратегії оптимізації.
	- Залежність від сезонного попиту.	- Розробити стабільний асортимент, попит на який не залежить від пори року.
	- Низька диверсифікація ринків експорту.	- Досліджувати нові ринки, адаптувати продукцію до їхніх потреб.
	- Зниження рентабельності продукції.	- Оптимізувати витрати через вдосконалення логістики та виробничих процесів.
Можливості (Opportunities)	- Розширення експорту на ринки ЄС, Азії, Близького Сходу.	- Вивчити міжнародні ринки, адаптувати продукцію до вимог споживачів.
	- Попит на екологічну продукцію.	- Сертифікувати продукцію як екологічно чисту, активно просувати це через маркетингові кампанії.
	- Використання цифрових технологій.	- Упровадити SMM-кампанії, таргетовану рекламу, програми лояльності для клієнтів.
	- Розробка інноваційних продуктів.	- Інвестувати у створення органічного пива та функціональних напоїв.
Загрози (Threats)	- Економічна нестабільність (інфляція, валютні ризики).	- Розробити фінансові стратегії для хеджування ризиків.
	- Висока конкуренція на внутрішньому і міжнародному ринках.	- Унікалізувати продукт через впровадження нових смаків, екологічність, якість.
	- Зростання вартості сировини.	- Укладати довгострокові контракти за фіксованими цінами, шукати альтернативних постачальників.
	- Регуляторні обмеження на міжнародних ринках.	- Постійно моніторити зміни законодавства, забезпечувати відповідність продукції міжнародним стандартам.
	- Залежність від сезонності.	- Розширити асортимент продукції, яка не залежить від сезонного попиту.

Джерело: складено автором

Ця матриця допомагає систематизувати ключові аспекти стратегічного аналізу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та розробити ефективні рішення для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Організація набуває конкурентних переваг у відносно нестабільному середовищі. Критичним фактором тут є фінансовий потенціал. Необхідно протистояти загрозам, пов'язаним із втратою фінансування. Основними механізмами є пошук фінансових ресурсів та розвиток розподільних мереж.

Для забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» варто детально оцінити стратегічні можливості та виклики. Виходячи з проведеного SPASE-аналізу, пропонується наступний опис із рекомендаціями:

Компанія має значні сильні сторони, які сприяють її потенційному успіху на міжнародному ринку. Зокрема, стабільний фінансовий стан і висока платоспроможність дозволяють інвестувати в модернізацію виробництва та енергоефективні технології. Пропонується активніше розширювати асортимент продукції, орієнтуючись на попит сучасного споживача. Впровадження нових продуктів, таких як органічне пиво або функціональні напої, може залучити нову аудиторію. Позитивний вплив також має досвід компанії в експорті продукції, що може бути основою для освоєння нових ринків. Рекомендовано адаптувати продукцію до вимог споживачів країн ЄС, Азії та Близького Сходу, укладаючи партнерства з дистриб'юторами цих регіонів.

Однак існують і слабкі сторони, які необхідно подолати. Високі операційні витрати обмежують рентабельність, тому доцільно провести аудит витрат і розробити стратегії їх оптимізації. Залежність від сезонного попиту також потребує уваги. Рекомендовано розширити асортимент продукції, яка має стабільний попит протягом року, наприклад, додати нові види безалкогольних напоїв або розвивати сегмент енергетиків.

Можливості компанії пов'язані з розширенням експортної діяльності, використанням сучасних цифрових технологій для маркетингу та розробкою інноваційних продуктів. Сертифікація продукції як екологічно чистої та її активне просування можуть стати додатковою конкурентною перевагою. Рекомендовано впровадити цифрові маркетингові стратегії, такі як SMM-кампанії, таргетована реклама та програми лояльності, щоб підвищити впізнаваність бренду і збільшити обсяги продажів.

Серед потенційних загроз варто відзначити економічну нестабільність, конкуренцію на міжнародному ринку, регуляторні обмеження та залежність від сезонності. Для мінімізації ризиків пропонується розробити фінансові стратегії, такі як хеджування валютних операцій, а також укладення довгострокових контрактів із постачальниками за фіксованими цінами. Унікалізація продукції, впровадження нових смаків та підвищення її екологічності допоможуть ефективно протидіяти конкуренції.

Отже, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значний потенціал для розвитку, але необхідно реалізувати низку стратегічних заходів для зміцнення позицій на ринку. Оптимізація витрат, адаптація продукції до потреб нових ринків, активне використання цифрових технологій та інноваційний підхід до розвитку асортименту допоможуть забезпечити стабільний розвиток компанії у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності пивзаводу

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє широкий асортимент продукції, включаючи екологічне пиво, безалкогольні напої та енергетики. Ця диверсифікація сприяє залученню різних сегментів споживачів. Пиво залишається основним продуктом компанії, а введення нових категорій, таких як енергетики, вказує на інноваційність і бажання охопити сучасний ринок.

Можливостями для компанії може бути, зважаючи на стабільну позицію на внутрішньому ринку, значний потенціал для розширення експортної діяльності. Це дозволить охопити нові ринки та збільшити доходи. Інноваційність в асортименті, зокрема у сегменті органічного пива або функціональних напоїв, може привернути увагу сучасного споживача та створити конкурентну перевагу.

Активне використання цифрових маркетингових інструментів (SEO, SMM, таргетована реклама) сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню продажів. Зростаючий попит на екологічно чисту продукцію може зміцнити позицію компанії на міжнародному ринку та сприяти розвитку сталого бізнесу.

Якщо ж розглядати загрози, то до них можна віднести інфляцію, коливання валютного курсу та нестабільність економіки можуть впливати на собівартість продукції, зменшуючи конкурентоспроможність компанії; високу активність конкурентів, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, створює ризики втрати частки ринку. Особливо це стосується компаній, які пропонують аналогічну продукцію з нижчими цінами. А також сезонність виробництва, особливо для таких продуктів, як квас, може обмежувати потенціал для стабільного доходу протягом року.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стабільності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідно реалізувати низку стратегічних заходів.

Одним із ключових напрямків є оптимізація витрат, що передбачає проведення детального аудиту операційних витрат для виявлення та усунення неефективних витратних статей. Це дозволить скоротити фінансове навантаження на підприємство та підвищити його прибутковість.

Важливим стратегічним кроком є розширення експортної діяльності, що вимагає комплексного аналізу міжнародних ринків та адаптації продукції відповідно до їхніх вимог. Вихід на нові ринки сприятиме збільшенню обсягів реалізації та диверсифікації доходів підприємства.

Для задоволення сучасних споживчих тенденцій необхідно розробити інноваційні продукти, зокрема органічне пиво та функціональні напої, які відповідають зростаючому попиту на здорове харчування. Це дозволить компанії розширити асортимент і залучити нову аудиторію.

Посилення цифрових маркетингових кампаній має ключове значення для залучення клієнтів та збільшення продажів. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами та аналітичних інструментів дозволить ефективно комунікувати зі споживачами та зміцнювати бренд компанії.

Нарешті, необхідно забезпечити систематичний аналіз сезонних змін, що дозволить коригувати виробничі плани та уникати ризиків, пов'язаних із коливаннями попиту. Оптимізація виробничих процесів залежно від сезонності продукції сприятиме ефективному використанню ресурсів та максимізації прибутку.

Реалізація цих стратегічних заходів допоможе ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» володіє значним стратегічним потенціалом для розвитку, базуючись на широкій географії збуту, розмаїтті продукції та фінансовій стабільності. Водночас компанії необхідно працювати над оптимізацією витрат, підвищенням рентабельності та активізацією маркетингових стратегій для ефективної боротьби з конкуренцією та розширенням експортної діяльності.

Для успішного розвитку конкурентоспроможності на зовнішньому ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід зосередити увагу на можливостях розширення експорту, впровадженні інновацій та органічних продуктів, а також активному використанні цифрових технологій для просування. Водночас необхідно розв'язувати проблеми, пов'язані з оптимізацією витрат, диверсифікацією ринків і зменшенням залежності від сезонності.

Складемо матрицю SWOT-аналізу для забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках, табл. 2.12.

Таблиця 2.12.

SWOT-матриця для розвитку конкурентоспроможності на зовнішньому ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Широкий асортимент продукції (пиво, безалкогольні напої, енергетики)	1. Високі операційні витрати та зменшення чистого фінансового результату
2. Стабільний фінансовий стан, висока платоспроможність та ліквідність	2. Залежність від сезонного попиту на окремі види продукції (наприклад, квас)
3. Досвід експорту в різні регіони	3. Низька диверсифікація ринків експорту
4. Інвестиції в оновлення основних засобів та підвищення якості продукції	4. Зниження рентабельності продукції через значний рівень витрат
5. Довіра та впізнаваність бренду на внутрішньому ринку	5. Відсутність нових продуктів у сегментах зі зростаючим попитом (наприклад, органічні або функціональні напої)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення експорту на ринки ЄС, Азії, Близького Сходу та інших регіонів	1. Економічна нестабільність в Україні та на світових ринках
2. Попит на екологічну та органічну продукцію	2. Сильна конкуренція як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку
3. Використання цифрових маркетингових стратегій для збільшення впізнаваності бренду	3. Зростання вартості сировини та матеріалів, що збільшує собівартість продукції
4. Розробка інноваційних продуктів, орієнтованих на міжнародний ринок	4. Регуляторні обмеження та бар'єри при виході на нові ринки
5. Підвищення продуктивності через автоматизацію процесів та вдосконалення управління	5. Залежність від сезонного попиту може призвести до коливань обсягів виробництва та реалізації

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Для забезпечення довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» слід зосередитися на використанні своїх сильних сторін, подоланні слабких місць, активному використанні наявних можливостей і мінімізації потенційних загроз. До сильних сторін компанії належить її широкий асортимент продукції, що включає пиво, безалкогольні напої та енергетики, що сприяє охопленню різних споживчих сегментів. Висока платоспроможність і стабільний фінансовий стан дозволяють компанії інвестувати в модернізацію обладнання, автоматизацію процесів і впровадження енергоефективних технологій. Крім того, ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має досвід експорту в різні регіони та

впізнаваність бренду на внутрішньому ринку, що створює міцну базу для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Однак, є слабкі сторони, які потребують уваги. Це включає високу залежність від сезонного попиту, значний рівень операційних витрат, а також зниження рентабельності продукції. Для їх подолання доцільно провести аудит витрат з метою визначення неефективних статей, а також розширити асортимент продукції, щоб зменшити сезонну залежність. Низька диверсифікація ринків експорту також є викликом, тому слід розширювати географію поставок і адаптувати продукцію до потреб міжнародних споживачів.

Компанія має значні можливості для розвитку. До них належить розширення експорту на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу, використання цифрових технологій для маркетингу, створення нових інноваційних продуктів, таких як органічне пиво чи функціональні напої, а також підвищення продуктивності через автоматизацію процесів. Проте існують і загрози, які можуть впливати на розвиток компанії, такі як економічна нестабільність, зростання конкуренції, подорожчання сировини та регуляторні обмеження на міжнародних ринках. Щоб уникнути цих ризиків, необхідно укладати довгострокові контракти з постачальниками, впроваджувати унікальні конкурентні переваги через інновації, а також моніторити законодавчі зміни в країнах-експортерах.

Реалізація зазначених стратегій дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити ефективність і забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Оптимізація витрат, модернізація виробництва та активне використання сучасних маркетингових інструментів сприятимуть підвищенню рентабельності продукції та розширенню експортної діяльності. Розробка нових продуктів, які відповідають світовим трендам, дозволить компанії залучити нових споживачів і збільшити обсяги реалізації. Завдяки цьому ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе ефективно протистояти конкуренції та залишатися одним із провідних гравців ринку.

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку визначається сукупністю факторів, які включають виробничі потужності, якість продукції, маркетингову стратегію та доступ до каналів збуту. Українська пивоварна промисловість, зокрема ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», стикається із серйозними викликами у процесі інтеграції до європейського ринку. Аналізуючи позиції компанії, необхідно враховувати її виробничий потенціал, особливості продукції, конкурентне середовище та перспективи виходу на міжнародний рівень.

Європейський ринок, на якому працюють компанії, відзначається нестабільністю макро- та мікроекономічних факторів. Це обумовлює важливість формування конкурентних переваг для підприємств, що прагнуть успішно конкурувати в умовах постійних змін. Україна також стикається з подібними викликами, змушуючи вітчизняні компанії адаптуватися до швидких і глибоких трансформацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Серед ключових факторів, що впливають на ситуацію, можна виділити економічну динамічність, зниження купівельної спроможності населення, загострення конкурентної боротьби та складний фінансовий стан. У таких умовах підприємства необхідно шукати нові шляхи для збереження своєї стійкості та забезпечення довгострокового розвитку, впроваджуючи ефективні стратегії пристосування до мінливих економічних умов.

Для ефективного функціонування та виходу на європейські ринки збуту українські підприємства повинні адаптуватися до вимог конкурентного середовища. Конкуренція є ключовим фактором розвитку будь-якої галузі, а європейський ринок пива в останні роки демонструє швидке зростання, що супроводжується високою конкурентоспроможністю.

Щоб зберігати стійкі позиції та конкурувати на міжнародному рівні, українські виробники мають орієнтуватися на випуск якісного пива, яке відповідатиме європейським стандартам та вимогам безпеки. Впровадження сучасних технологій, контроль якості та адаптація до змінних вподобань споживачів допоможуть

зміцнити позиції українських пивоварень у європейському середовищі.

У структурі харчової промисловості питома вага пива та безалкогольних напоїв перевищує 20%, хоча в останні роки виробництво пива щорічно скорочується на 1,5–3%. Попри значні інвестиції в модернізацію обладнання та покращення маркетингової стратегії, обсяги реалізації пива в Україні продовжують знижуватися. Основними причинами таких змін є погіршення добробуту населення, що веде до скорочення споживання, а також поляризація споживчих переваг, коли середній ціновий сегмент втрачає популярність, а зростають продажі у преміальному та економ-сегменті. Крім того, конкуренція з виробниками міцного алкоголю залишається значною, як на законодавчому рівні, так і в інформаційному просторі [7].

За останні десять років культура споживання алкоголю в Україні поступово змінюється: частка пива в загальному обсязі споживання зросла на 25%, тоді як споживання горілки знизилася на 18%. Ринок безалкогольного пива залишається стабільним, його виробництво не зазнає значних змін і в середньому становить 5 млн дал на рік. Для забезпечення конкурентоспроможності пивоварної галузі важливими чинниками є якісна сировина, ефективні канали збуту та платоспроможний попит. Зниження внутрішнього споживання змушує виробників шукати нові ринки за межами країни, що може сприяти зростанню обсягів виробництва та прибутку [67].

Дослідження ринку пива в ЄС свідчить про те, що найбільшими виробниками є польський «Живець» із виробництвом 87 283 млн дал, німецький «Oettinger» – 80 730,7 млн дал, «Krombacher» – 104 756,5 млн дал, а також чеський «Browar Janáček», який виробляє 16 357,1 млн дал. Загалом ці компанії забезпечують 94,8% обсягу європейського ринку, тоді як на частку менших виробників припадає 5,2% [7].

З огляду на ринок Полтавського регіону перспективним є вихід місцевих підприємств на європейський ринок. Одним із ключових гравців галузі є ПАТ «Фірма «Полтавпиво», на внутрішньому ринку основними областями збуту

продукції компанії є Полтавська, Київська, Дніпропетровська, Харківська, Одеська, Кіровоградська та Черкаська. Висока якість продукції підприємства підтверджується позитивними відгуками споживачів як в Україні, так і за її межами [13].

На європейському ринку основними конкурентами ПАТ «Фірма «Полтавпиво» є такі виробники пива, як «Живець» і «Тиське» (Польща), «Oettinger» і «Krombacher» (Німеччина), а також «Browar Janáček» (Чехія). Аналіз конкурентоспроможності цих компаній порівняно з «Полтавпиво» здійснювався за кількома ключовими показниками, зокрема потужністю виробництва, кількістю торгових марок, середньою ціною продукції, терміном реалізації, якістю пива та часткою ринку [16].

Конкурентоспроможність ПАТ «Фірма "Полтавпиво" на європейському ринку залежить від кількох ключових факторів: виробничих потужностей, якості продукції, маркетингової стратегії та доступу до каналів збуту.

Одним із головних викликів для компанії є її обмежені виробничі потужності – 6 млн декалітрів на рік, що значно поступається рівню європейських конкурентів, таких як «Живець» (Польща), «Oettinger» (Німеччина) та «Krombacher» (Німеччина), які випускають десятки або сотні мільйонів декалітрів щороку. Це впливає на здатність "Полтавпиво" масштабувати виробництво та задовольняти великий попит на міжнародних ринках [16].

Однак підприємство має перевагу у якості продукції та локальній автентичності, що може бути привабливим для європейських споживачів, які цікавляться унікальними, традиційними сортами пива. Зростаючий інтерес до крафтового пива та спеціалізованих регіональних брендів може надати можливість для експансії.

Щодо каналів збуту, компанія поки що орієнтована на внутрішній ринок України, де вона має стабільні позиції у таких регіонах, як Полтавська, Київська, Дніпропетровська та Харківська області. Вихід на європейський ринок потребує

розширення експортної діяльності, активних маркетингових кампаній та партнерств із міжнародними дистриб'юторами.

Конкурентне середовище в Європі є жорстким, з перевагою у великих компаній, які мають розвинену логістику, маркетингові бюджети та впізнаваність бренду. Проте "Полтавпиво" може зміцнити свої позиції шляхом нішування продукції, підкреслюючи автентичність українського пивоваріння та використовуючи сучасні стратегії просування, включаючи електронну комерцію.

Якщо компанія зосередиться на підвищенні впізнаваності бренду, розширенні каналів збуту та підвищенні виробничих потужностей, вона матиме шанс зайняти свою нішу у конкурентному європейському ринку.

Результати порівняльного аналізу свідчать, що за потужністю виробництва «Полтавпиво» поступається своїм європейським конкурентам, оскільки його річний обсяг складає лише 6 млн дал. Це зумовлено тим, що компанія є відносно невеликим самостійним підприємством, тоді як її конкуренти мають значно ширші виробничі можливості та масштабніший ринок збуту.

Попри це, «Полтавпиво» може зосередитися на підвищенні якості продукції, розширенні асортименту та адаптації до сучасних ринкових вимог, що дозволить йому ефективніше конкурувати у європейському сегменті.

Оцінювати конкурентоспроможність ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на європейському ринку порівняно з провідними виробниками пива доцільно скориставшись таблицею 2.13.

Аналіз матриці показує, що ПрАТ "Полтавпиво" має нижчі виробничі потужності та частку ринку порівняно з європейськими конкурентами, що зумовлює обмежений вплив на міжнародний ринок. Однак підприємство має конкурентоспроможні ціни та хорошу якість продукції, що може стати основою для експансії у нішеві сегменти, такі як крафтове пиво або регіональні марки.

Таблиця 2.13.

**Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на
Європейському ринку**

Критерій	ПрАТ "Полтавпиво"	Живець (Польща)	Oettinger (Німеччина)	Krombacher (Німеччина)	Browar Janáček (Чехія)
Виробничі потужності (млн дал/рік)	6	87,3	80,7	104,7	16,3
Кількість торгових марок	3	5	4	6	3
Середня ціна продукції (€/л)	1,2	1,5	1,4	1,7	1,3
Термін реалізації продукції (міс.)	6	9	8	10	7
Якість продукції (оцінка споживачів, 10- бальна шкала)	8	9	8,5	9,2	8
Частка ринку в ЄС (%)	<1	10	8	12	3

Джерело: складено автором за [2]

Щоб покращити свої позиції, компанія може інвестувати у збільшення виробничих потужностей, розширення асортименту, оптимізацію логістики та маркетингові кампанії. Також стратегічним напрямком може бути вихід на нові канали збуту, такі як електронна комерція та партнерства з локальними ритейлерами в ЄС.

Кількість торгових марок у «Полтавпиво» є меншою, порівняно з конкурентами, що впливає на його ринкове позиціонування. Проте середня ціна продукції (1,2 €/л) є конкурентною, що дозволяє компанії залучати сегмент споживачів, які шукають доступні, але якісні альтернативи.

Якість продукції залишається сильним аспектом, що підтверджується оцінкою споживачів (8 балів за 10-бальною шкалою), і це забезпечує певний рівень довіри до бренду. Однак термін реалізації продукції (6 місяців) дещо коротший порівняно з "Krombacher" (10 місяців) або "Oettinger" (8 місяців), що може зменшити гнучкість логістики у міжнародному масштабі [2].

Європейський ринок пива є висококонкурентним та структурованим за групами виробників. Великі транснаціональні корпорації мають перевагу в маркетингових бюджетах, мережах дистрибуції та ефективній логістиці. "Полтавпиво", як регіональний виробник, стикається із труднощами виходу на нові ринки через обмежені ресурси та впізнаваність бренду.

Водночас зростання попиту на крафтове пиво та локальні автентичні продукти відкриває нові можливості. Споживачі дедалі більше цінують традиційні методи пивоваріння, а Україна має багатий історичний спадок у виробництві якісного пива, що може стати унікальною конкурентною перевагою на європейському ринку.

Для посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку "Полтавпиво" слід:

1. Збільшити виробничі потужності через залучення інвестицій та модернізацію виробництва.
2. Розширити асортимент продукції, включаючи спеціальні та крафтові сорти пива, що відповідатимуть вимогам європейських споживачів.
3. Оптимізувати маркетингові стратегії, використовуючи електронну комерцію, соціальні мережі та партнерства з європейськими рітейлерами для підвищення впізнаваності бренду.
4. Зміцнити логістичні рішення, покращуючи терміни реалізації та систему постачання, що дозволить компанії стати надійним гравцем на міжнародному ринку.
5. Диверсифікувати канали збуту, орієнтуючись не лише на традиційні роздрібні мережі, але й на електронну комерцію та прямий продаж через локальні пивоварні фестивалі.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на європейському ринку демонструє значні виклики, пов'язані з обмеженими виробничими можливостями та впізнаваністю бренду. Проте, завдяки високій якості продукції, конкурентним цінам та можливості адаптації до тенденцій ринку,

підприємство має перспективи для розширення на міжнародному рівні.

Ефективне застосування запропонованих стратегічних заходів може допомогти компанії зайняти міцніші позиції у Європі, використовуючи свої унікальні виробничі особливості та переваги регіонального пивоваріння. Впровадження сучасних маркетингових технологій та оптимізація логістики можуть сприяти розширенню експорту, що, у свою чергу, забезпечить довгострокове зростання підприємства та його інтеграцію до міжнародного конкурентного середовища.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє широкий асортимент продукції, включаючи екологічне пиво, безалкогольні напої та енергетики. Ця диверсифікація сприяє залученню різних сегментів споживачів. Пиво залишається основним продуктом компанії, а введення нових категорій, таких як енергетики, вказує на інноваційність і бажання охопити сучасний ринок.

Високий рівень платоспроможності та ліквідності дозволяє компанії витримувати економічні виклики. Зокрема, оборотні активи, які значно перевищують поточні зобов'язання, забезпечують фінансову стабільність.

Компанія реалізує продукцію в 22 областях України, що створює міцну базу для національного позиціонування бренду. Крім того, експортна діяльність дозволяє збільшувати доходи і розвивати міжнародні ринки. Зростання необоротних активів свідчить про постійне оновлення виробничих потужностей і впровадження новітніх технологій, що сприяє підвищенню якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Зростання продуктивності праці (+11,06%) свідчить про ефективність використання кадрових ресурсів і автоматизацію виробничих процесів.

Чистий фінансовий результат компанії знизився на 43,14% за звітний період, а рентабельність продукції скоротилася з 14,9% до 9,5%. Це вказує на необхідність перегляду витратної політики та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Інші операційні витрати значно зросли (+39 911 тис. грн), що потребує детального аналізу та оптимізації. Це може негативно впливати на чистий прибуток і загальну фінансову ефективність.

Залежність від сезонного попиту на продукцію, зокрема квас, обмежує можливості компанії в несезонні періоди та знижує обсяги виробництва.

Можливостями для компанії може бути, зважаючи на стабільну позицію на внутрішньому ринку, значний потенціал для розширення експортної діяльності.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на зовнішній ринок

Розробка конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на європейський ринок є важливим кроком для забезпечення довгострокового зростання компанії в умовах динамічного середовища. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні залежить від сукупності факторів, включаючи глибоке розуміння ринку, ефективність виробничих процесів, маркетингову стратегію та адаптацію до змінних вимог споживачів. У цьому контексті розробка системного підходу до конкурентної стратегії є пріоритетним завданням.

Аналіз європейського ринку пива свідчить про його висококонкурентний характер, де ключові позиції займають великі транснаціональні корпорації Castel Group, Carlsberg, Heineken, Anheuser Busch Inbev SV/NV [5]

Основні тенденції ринку включають зростання популярності крафтового пива, безалкогольної продукції, преміальних сортів та увагу до екологічних аспектів. Також спостерігається фокус на локальні автентичні бренди, що відкриває можливості для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» завдяки регіональній унікальності та традиційним методам пивоваріння.

Розробка конкурентної стратегії повинна починатися з позиціонування бренду, що підкреслює традиційність українського пивоваріння та використання локальних інгредієнтів. Важливим елементом стратегії є диференціація продукції через створення інноваційних сортів пива з унікальними смаками, наприклад, фруктові або трав'яні лінійки, а також низькоалкогольні варіанти. Використання екологічного підходу, включаючи біопакування та сталі виробничі процеси, сприятиме відповідності сучасним очікуванням європейських споживачів.

Виробничі процеси також потребують оптимізації. Залучення іноземних інвестицій дозволить збільшити виробничі потужності та впровадити новітні технології автоматизації. Крім того, важливим аспектом є розширення каналів збуту, зокрема через електронну комерцію, партнерство з великими європейськими ритейлерами та участь у регіональних пивних фестивалях. Маркетингова стратегія повинна охоплювати мультиканальні рекламні кампанії, зосереджуючи увагу на розбудові бренду через соціальні мережі, відеоролики та культурні ініціативи.

Вибір конкурентної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на зовнішній ринок має ґрунтуватися на оцінці внутрішніх можливостей підприємства, характеристик продукції та умов зовнішнього середовища. Пивний ринок за межами України характеризується високим рівнем насиченості, домінуванням міжнародних гравців та локальних лояльних брендів, що зумовлює необхідність обґрунтованого позиціонування та вибору стратегії, яка дозволить не просто вийти на новий ринок, а й створити конкурентну перевагу. Для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільним є використання стратегії диференціації з фокусом на автентичність, натуральність і культурну унікальність українського пивоваріння. Така стратегія дозволяє компанії виділитися серед масових брендів, які часто мають стандартизований смак і глобальний образ. Пиво ТМ «Гейзер» або інші продукти компанії можуть позиціонуватись як якісний продукт із Центрально-Східної Європи, виготовлений за традиційною технологією із локальними інгредієнтами, що відповідає актуальному тренду «craft-like» або «authentic origin». Завдяки гнучкості виробництва, невеликому обсягу партій та готовності адаптувати рецептуру або зовнішній вигляд упаковки до культурних очікувань нової аудиторії, Полтавпиво здатне швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та споживчих смаках. Крім того, для підприємства важливо уникати прямої конкуренції з глобальними корпораціями у нижньому ціновому сегменті, а навпаки — створити образ доступної якості із глибоким смисловим і емоційним наповненням. Таким чином, стратегія диференціації з елементами нішевого

позиціонування є найраціональнішою моделлю виходу компанії на зовнішній ринок, особливо в умовах ресурсної обмеженості та прагнення до довгострокового закріплення бренду в іноземному середовищі.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії для ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на європейський ринок є багатоетапним процесом, що включає дослідження ринку, оптимізацію виробництва, позиціонування бренду, розширення каналів збуту та активну маркетингову діяльність. Виконання цих заходів дозволить компанії не лише зайняти нішу на конкурентному європейському ринку, але й забезпечити довгострокове зростання та прибутковість. Пропонуємо обрати стратегію диференціації через емоційну цінність з врахуванням локальної адаптація та цифрове просування

Диференціація за смаковим профілем та позиціонуванням буде передбачати виведення пива «Гейзер» з різними смаками, як «автентичне східноєвропейське пиво» з енергією природи (бренд-легенда), при цьому робити акцент на справжність, натуральність, «живий» смак, на відміну від конвеєрного пива великих корпорацій, та в подальшому запропонувати новинки з медом адаптованих до балканського смаку.

3.2. Вибір країни експорту продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та вплив на його основні показники діяльності

У підсумку, вихід ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на європейський ринок пива вимагає комплексного підходу, що включає аналіз ринку, інноваційний розвиток продукції, модернізацію виробничих процесів, розширення каналів збуту та активну маркетингову діяльність. Впровадження цих заходів дозволить компанії зміцнити свої позиції на міжнародній арені, розширити географію збуту та забезпечити стаке зростання в довгостроковій перспективі. Інтеграція в європейський ринок також відкриває можливості для підвищення репутації бренду

та популяризації української пивоварної традиції за межами країни.

Пропонуємо в якості ринку збуту обрати ринок Болгарії, тому проведемо ретельний аналіз цього ринку. Виробництво пива в Болгарії зменшилося з 5,2 млн гектолітрів у 2016 році до 4,5 млн гектолітрів у 2022 році. Основною причиною такого спаду стало значне падіння обсягів виробництва під час пандемії у 2020 році; до 2022 року рівень виробництва не відновився. У той же час споживання пива залишалося відносно стабільним протягом 2024 року, рис. 3.2..

Незважаючи на виклики, спричинені пандемією та складними умовами для бізнесу, болгарські пивовари зберегли свою відданість інвестиціям у сталий розвиток та екологічні рішення. У період з 2020 по 2024 рік пивоварні компанії інвестували понад 73 мільйони євро в модернізацію обладнання та впровадження «зелених» технологій, а додаткові 10 мільйонів євро було спрямовано на ініціативи у сфері екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG).

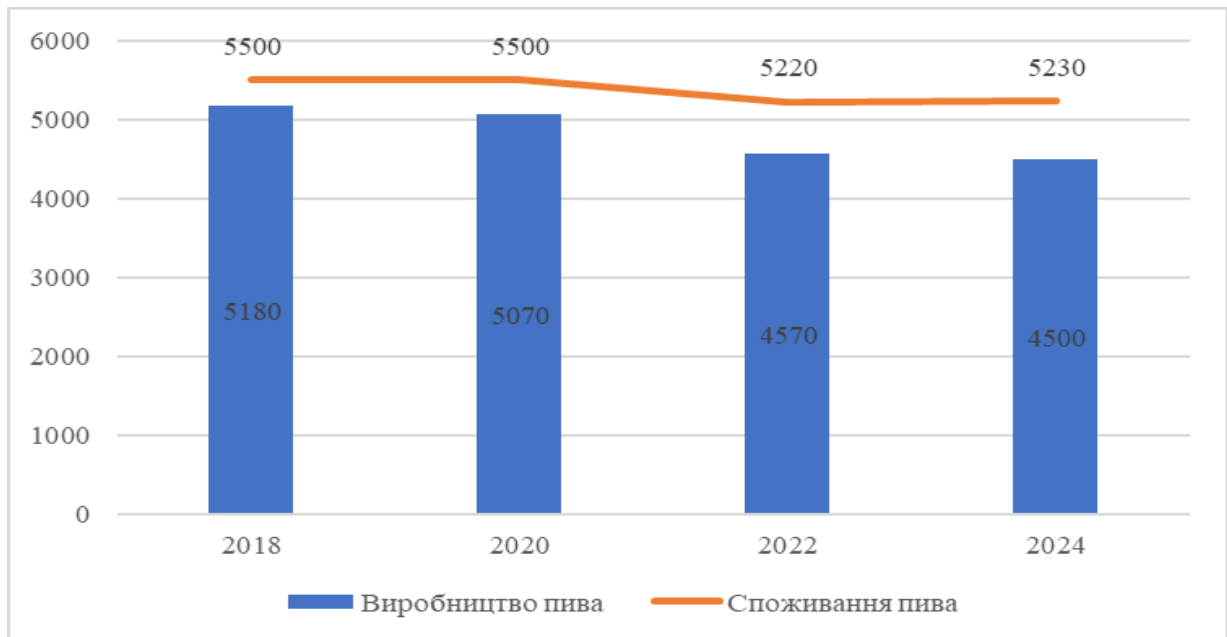


Рис. 3.1. Виробництво та споживання пива в Болгарії 2018-2024 рр, тис.Гл
Джерело: [6]

Ринок пива в Болгарії має перспективи помірного зростання, прогнозується збільшення обсягів з 1 099,4 млн доларів США у 2023 році до 1 559,5 млн доларів США до 2029 року, із середньорічним темпом зростання (CAGR) у 6% за

прогнозований період. Розвиток болгарського ринку пива обумовлений давньою традицією споживання пива та його популярністю в соціальних заходах. Попит на преміальні сорти пива та імпорتنі бренди зростає, особливо серед молодшої міської аудиторії. Крім того, крафтове пиво стає дедалі популярнішим, оскільки споживачі шукають різноманіття та високоякісні напої, що створює можливості для розвитку менших пивоварень і міжнародних виробників [6].

У 2023 році Союз пивоварів Болгарії (UBB) повідомив про капітальні інвестиції в економічну діяльність на суму 57 мільйонів левів. Із цієї суми понад 20 мільйонів були вкладені у довгострокові матеріальні активи, спрямовані на «зелені» інновації, включаючи встановлення фотоелектричних потужностей, модернізацію біоанаеробних установок, придбання гібридних автомобілів, оновлення обладнання, охолоджуваних вітрин, розливних систем та інших енергоефективних пристроїв.

Окрім капітальних вкладень, було також виділено понад 5,5 мільйона левів на соціальні інвестиції для розвитку людських ресурсів, підтримки громадських проєктів, екологічних ініціатив, кампаній з відповідального споживання та інформаційно-освітніх і профілактичних програм.

У 2024 році Союз пивоварів Болгарії продовжує реалізацію екологічно відповідальних політик і практик. Основним завданням цього року є впровадження системи депозитів у країні, яка набирає обертів. Крім того, усі пивоварні інвестують у нові рішення, такі як полегшення ваги пляшок, повна перероблюваність матеріалів для пакування, нові розміри банок тощо. Серед типів пакування скляні пляшки складають 21%, пластикові пляшки – 48%, банки – 26%, а кеги – 5%. Помітно, що частка пластикових пляшок зменшується, тоді як частка банок зростає.

За словами виконавчого директора UBB Івани Радомірової, вже визначено основні параметри для впровадження майбутньої системи депозитів, і триває робота над законодавством. Очікується, що активний підхід і співпраця між міністерством та відповідальними бізнес-асоціаціями продовжаться. Паралельно розпочато

дослідження логістичної та функціональної структури системи депозитів, яка також окреслить кроки та графік її запровадження. Амбітною метою є затвердження правової бази для системи депозитів до кінця року [3].

Станом на 31 грудня 2024 року в Болгарії було зареєстровано 40 пивоварень: три великі компанії, шість малих і середніх підприємств та 31 мікропідприємство. Члени Союзу пивоварів виробляють 99% пива в Болгарії, займаючи майже 95% ринку. У 2023 році зафіксовано зниження продажів пива на 3% порівняно з 2022 роком. Загальний обсяг продажів склав 507 мільйонів літрів, що означає, що щодня в країні купується в середньому 1 390 000 літрів пива. До асортименту компаній-членів Союзу було додано сім нових сортів пива, серед яких IPA та стаут.

Інновації у 2023 році спрямовані на оптимізацію витрат на воду та енергію у виробництві. Викиди вуглекислого газу (CO₂) зменшено на 28-30% у порівнянні з початком 2020-х років.

Пивоварна галузь у Болгарії забезпечує зайнятість майже 25 000 людей, з яких 2 100 (9%) працюють безпосередньо у пивоварній промисловості, а ще 9% – у виробничому ланцюгу сільськогосподарської сировини. Середній страховий дохід (АП) у галузі станом на вересень 2023 року становить 2 210 левів, що дозволяє пивоварній галузі залишатися у десятці секторів із найвищими зарплатами.

За останні два роки виконано шість нових досліджень і наукових завдань, включаючи розробку мікробіологічного методу контролю мікроорганізмів, підвищення рівня антиоксидантів і вітамінів у пиві, дослідження вітамінів групи В, а також огляд функціональних ефектів пива. Численні міжнародні дослідження свідчать, що помірне споживання пива та розвиток безалкогольних і низькоалкогольних сортів можуть бути частиною збалансованого способу життя [3].

Ринок пива в Болгарії поділяється на кілька основних сегментів за типом продукту, категорією, упаковкою та каналами збуту. За типом продукту ринок включає ель, вайсбір, лагер, пиво безалкогольне чи з низьким вмістом алкоголю, а

також стаут. У категорії продуктів розрізняють крафтове та некрафтове пиво. Упаковка класифікується на скляні пляшки, алюмінієві банки та інші види. Сегментація каналів дистрибуції охоплює магазини зручного формату, АЗС, супермаркети та гіпермаркети, дискаунтери, магазини продуктів харчування та напоїв, продуктові магазини, бари та заклади HoReCa, електронну комерцію та інші.

Провідними компаніями на ринку пива Болгарії є Privatbrauerei ERDINGER Weisbrau Werner Brombach GmbH, Paulaner Brauerei GmbH & Co. KG, OetTINGER Brauerei GmbH, Molson Coors Beverage Company, Lomsko Pivo SA, Krombacher Brauerei Bhd Schadeberg GmbH & Co. KG., Heineken N.V., Dr. August Oetker, Carlsberg A/S, Britos EOOD, Bolyarka VT AD та AB InBev [3].

Загальне споживання пива в Болгарії дещо скоротилося, тоді як витрати споживачів зросли, що свідчить про зростання цін. Частка пива, придбаного в магазинах і супермаркетах у роздрібному секторі, досягла 87% у 2024 році. Це означає, що значну частину з 5,2 мільйона гектолітрів, спожитих у 2024 році, було вжито вдома.

Попри зростання в останні роки, Болгарія має одні з найнижчих середніх цін за літр пива серед європейських країн як у сфері гостинності, так і в роздрібній торгівлі. Середня ціна у 2024 році становила 2,57 євро за літр у закладах гостинності та 0,95 євро за літр у роздрібному секторі.

З 2013 по 2023 рік болгарський ринок пива продемонстрував загальну тенденцію до зростання, при цьому розмір ринку на душу населення зріс із 47,21 євро до 50,33 євро. Що стосується балансу імпорту та експорту пива в Болгарії за останні п'ять років, представлено на рис. 3.2.

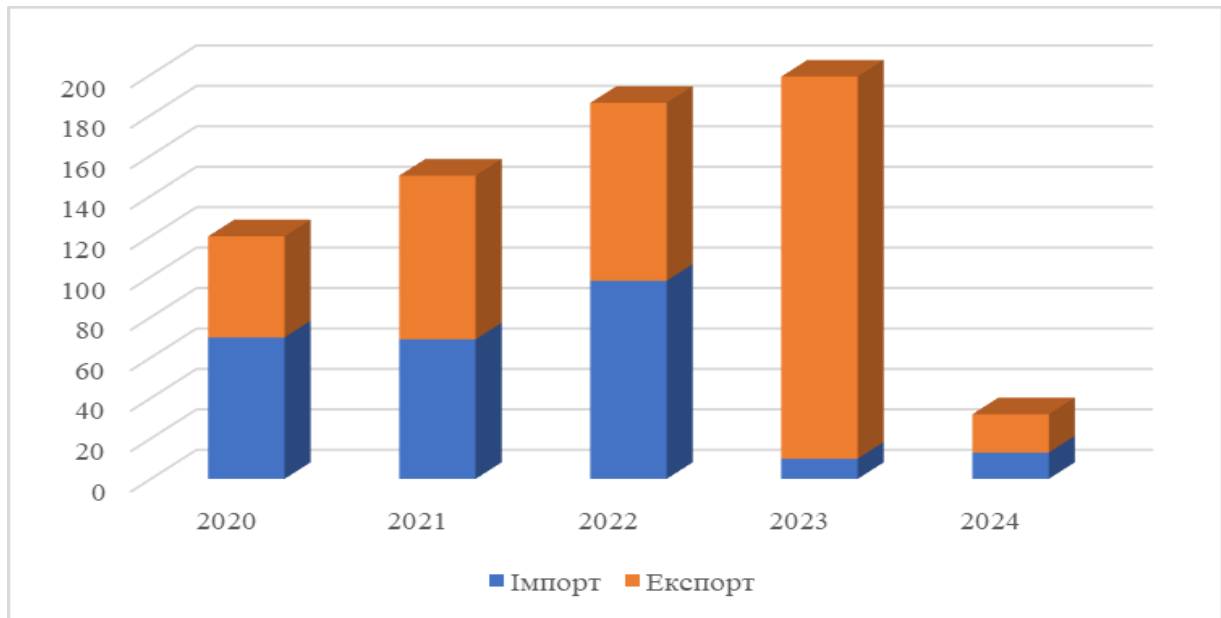


Рис. 3.2. Баланс експорту та імпорту пива Болгарії, 2020-2024 рр, тис. Гл.

Джерело: [3]

Дані свідчать про стабільне зростання з певними коливаннями, особливо помітним збільшенням у період з 2014 по 2023 рік:

- у 2023 році розмір ринку пива на душу населення становив 50,33 євро.
- річний приріст із 2022 по 2023 рік склав 0,44%, що вказує на стійку позитивну динаміку.
- середньорічний темп зростання (CAGR) за останні п'ять років до 2023 року становив приблизно 0,88%, що свідчить про помірне зростання [3].

Виробництво пива та солоду в Болгарії посідає 26-те місце серед європейських країн за показником доходу у 2024 році, який становить 272,6 мільйона євро. Доходи операторів у цій галузі залишалися відносно стабільними протягом останніх п'яти років, із середньорічним приростом на рівні 7,8%. Ця низька волатильність свідчить про збалансованість галузі, попри виклики, які могли вплинути на ринок. Болгарський пивний сектор має перспективи подальшого розвитку завдяки стабільній динаміці доходів і поступовому зростанню попиту.

На майбутнє варто звернути увагу на кілька тенденцій. Зростаюча свідомість щодо здоров'я може змінити вподобання споживачів на користь пива з низьким

вмістом алкоголю або безалкогольних варіантів. Популярність крафтового та преміального пива, ймовірно, і надалі буде впливати на динаміку ринку. Крім того, стійкість виробництва та упаковки може стати важливим критерієм під час вибору серед споживачів. Ці тренди визначатимуть майбутнє розвитку болгарського пивного ринку.

Пропонуємо експортувати на ринок Болгарії пиво лінійки ТМ «Gaiser» Gaiser Krick MAX, Gaiser Grapefruit, Gaiser Lemon Premium.

Болгарія має розвинений, але відкритий пивний ринок із помірною конкуренцією. Вона входить до топ-30 країн за споживанням пива на душу населення. Водночас частка локальних марок (Zagorka, Kamenitza, Shumensko) значна, але не монопольна, при цьому споживачі орієнтовані на якість, смак і традиційність, а також починають цікавитись craft-продуктами. Імпортне пиво присутнє у великих мережах, але часто представлено дорогими європейськими брендами, що відкриває нішу «середньої ціни з якістю вище очікувань».

Реалізації цієї стратегії передбачає оновлення етикеток і дизайну з урахуванням болгарської мови й символіки, потрібно локалізувати назву або підпис: “Geyser – Енергията на природата” (енергія природи), для дистрибуції можна використати такі болгарські платформи: Kaufland, Billa, Fantastico.

При цифровому просуванні та колаборації, потрібно орієнтуватись на Instagram, TikTok, YouTube з креативною комунікацією, також можна запропонувати запуск «Geyser Moments» — серії контенту з «вибухом» емоцій, музикою, вечірками, поряд зі співпрацею з локальними інфлюенсерами, барменами, музикантами.

В якості каналів реалізації і логістики можна здійснювати дистрибуцію через етнічні магазини, craft-bar точки, а також мережеві гіпермаркети. Можливе спільне виробництво під private label або розлив на місцевому заводі для зменшення митних навантажень.

Вибір стратегії емоційної та смакової диференціації з локальною адаптацією та

акцентом на digital — це оптимальна модель для середньоцінового пивного бренду з України на ринку Болгарії. Такий підхід дозволить ТМ «Полтавпиво» вивести «Гейзер» не як дешевий продукт, а як доступну альтернативу із власним характером і легендою, що має шанси створити спільноту навколо бренду.

Вивчивши ємність ринку можна запропонувати експортувати Gaiser Krick MAX, Gaiser Grapefruit, Gaiser Lemon Premium в кількості 20 тис. дал., розрахуємо вартість експортної поставки до мегамаркетів Billa, що є по всій території країни. Поставка доцільно здійснювати на умовах поставки DAP-Софія, розрахуємо контрактну вартість з врахуванням обраних умов поставки.

DAP Софія означає, що продавець несе всі витрати та ризики до моменту доставки товару вказаному покупцем місці (наприклад, склад у Софії, термінал). Покупець сплачує лише митні платежі в країні імпорту (якщо не домовлено інакше).

За умовами поставки DAP (Delivered at Place) відповідно до Інкотермс (Incoterms) 2020, контрактна вартість включає:

1. Вартість товару (EXW або виробнича ціна)
2. Упаковка та маркування
3. Внутрішнє транспортування до місця відправки
4. Експортні митні формальності (декларація, дозвільні документи)
5. Міжнародне перевезення (морське, авто, авіа — залежить від умов)
6. Страхування (не обов'язково, але можливо)
7. Доставка до м. Софія, включно з розвантаженням (якщо вказано)
8. Ризики до моменту прибуття на місце

Не включається до контрактної вартості:

- Мито, податки та імпортні збори в країні покупця
- Розмитнення в країні імпорту (митний брокер покупця)
- Внутрішнє транспортування по країні покупця після DAP-Софія

Контрактна вартість за DAP — це максимальна відповідальність продавця без розмитнення, що зручно для покупця. Це вигідний варіант, коли продавець має надійного логістичного партнера і бажає контролювати доставку до місця покупця.

Загальна собівартість партії продукції на експорт, за умови, що собівартість 1 дал складає 480 грн становитиме

$$20000 \cdot 480 = 9600000 \text{ грн або } 9600 \text{ тис.грн.}$$

Ціна EXW або виробнича ціна 570 грн за 1 дал, відповідно виручка від експорту складе

$$20000 \cdot 570 = 11400000 \text{ грн або } 11400 \text{ тис.грн.}$$

За умови, що вартість перевезення дорівнює 81,4 грн за км, відстань від м. Полтава до м. Софія 1527 км, витрати на перевезення

$$81,4 \cdot 1527 = 124\,297,8 \text{ грн або } 124,3 \text{ тис.грн}$$

Витрати на страхування вантажу до м. Софія 2% вартості товару

$$11400000 \cdot 0,02 = 228000 \text{ грн або } 228 \text{ тис.грн.}$$

Митні платежі на експорт слабоалкогольного напою не стягуються, згідно українського законодавства для перевезення до Болгарії, проте для митного оформлення слід подати митні документи:

- зовнішньоекономічний договір (з додатками);
- специфікація товару(пива) на поставку;
- рахунок-фактура (із вказівкою країни походження товару, Україна, умов поставки, номер контракту та ін.);
- автотранспортна накладна CMR;
- пакувальний лист відправника;
- дані перевізника (юр.адреса, контактні дані, та код ЄДРПОУ);
- дані водія (для авто – копія паспорта водія та технічного паспорта машини, причепа);
- книжка CARNET TIR.

Сформуємо контрактну вартість DAP-Софія:

$11400000 + 124297,8 + 228000 = 11\,752\,297,8$ грн = 11752,3 тис.грн. або 252 тис.євро

Ефект та ефективність експортної діяльності, представлено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1.

**Економічна ефективність реалізації стратегії конкурентоспроможності
на ринку Болгарії, тис.грн**

Показник	Значення
Виручка від експорту	11400
Контрактна вартість	11752,3
Собівартість експорту	9600
Накладні витрати при експорті	352,3
Загальний прибуток від експорту	1800
Чистий прибуток від експорту	1476
Ефект експорту	1,18
Ефективність експорту	118

Джерело: складено автором

Економічна ефективність реалізації стратегії конкурентоспроможності на ринку Болгарії демонструє позитивні фінансові результати, що свідчать про рентабельність експортної діяльності. Виручка від експорту становить 11 400 тис. грн, що дещо нижче контрактної вартості в розмірі 11 752,3 тис. грн, однак основні показники прибутковості залишаються в межах ефективного використання ресурсів. Собівартість експорту складає 9 600 тис. грн, а накладні витрати 352,3 тис. грн, що разом формує достатньо оптимальну структуру витрат. Загальний прибуток від експорту у 1 800 тис. грн та чистий прибуток 1 476 тис. грн підтверджують раціональність управління фінансовими потоками. Ефект експорту, що складає 1,18, свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції, а ефективність експорту на рівні 118 підтверджує конкурентні переваги підприємства на зовнішньому ринку. Загальний аналіз показників доводить, що стратегія виходу на ринок Болгарії є доцільною, хоча подальша оптимізація логістики та маркетингових активностей може сприяти покращенню фінансових результатів.

Вплив на основні показники діяльності пивзаводу обраної стратегії забезпечення конкурентоспроможності представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Вплив обраної стратегії забезпечення конкурентоспроможності на
зовнішньому ринку на основні показники діяльності ПрАТ «Фірма
«Полтавпиво»**

Показник	2024 р	2024 р	Абс відх, тис.грн.	Відн.відх, %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	745683	757083	11400	1,51
Собівартість реалізованої продукції	504696	514296	9600	1,87
Валовий прибуток	240987	242787	1800	0,74
Адміністративні витрати	27566	27566		0,00
Витрати на збут	88291	88291		0,00
Повні витрати	620553	630153	9600	1,52
Чисельність ПВП, чол	270	270		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	85735	87535	1800	2,06
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	84554	86354	1800	2,08
Чистий фінансовий результат, прибуток	58953	60429	1476	2,44
Продуктивність праці, тис.грн/чол	2761,79	2804,01	42,22	1,51
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн	0,832	0,8323	0,0003	0,04
Рентабельність продукції, %	9,5	9,590	0,09	x

Джерело: складено автором

З даної таблиці можна зробити висновок, що підприємство отримає додатковий прибуток в розмірі 2000 тис.грн, а приріст чистого прибутку складе 1640 тис.грн, або майже 2%, при цьому зросте продуктивність праці на 40,58 тис.грн. і рентабельність на 5%, отже можна зробити висновок про доцільність виходу на ринок Румунії.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на зовнішній ринок передбачає створення цілісної, скоординованої системи управлінських рішень, структур, процедур та ресурсного супроводу, спрямованих на реалізацію обраної стратегії диференціації. В основі — адаптивна управлінська модель, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, споживчі вподобання та конкурентну динаміку. На першому етапі формується спеціальна стратегічна команда або проєктний офіс з експертів у сфері маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, виробництва, якості та логістики, яка відповідає за запуск і супровід міжнародної експансії. У межах цієї структури важливо встановити горизонтальну комунікацію між підрозділами для ефективного впровадження змін. Необхідною умовою є створення чіткої організаційної моделі управління продуктом на зовнішньому ринку: формування відділу експорту або зовнішньої дистрибуції, призначення регіонального менеджера, закріплення відповідальних за локальне просування бренду, а також запровадження CRM-системи для підтримки клієнтських зв'язків за межами країни.

Організаційне забезпечення також включає адаптацію виробничих і логістичних процесів: гнучке планування випуску продукції під зовнішні ринки, формування спеціальних партій із локалізованим дизайном, дотримання норм сертифікації відповідно до законодавства країн-імпортерів. Управління якістю набуває стратегічного характеру: впроваджуються системи HACCP та ISO, які гарантують міжнародну відповідність. Важливою складовою є створення механізму оперативного моніторингу реалізації стратегії через KPI: частка ринку, рівень впізнаваності бренду, обсяг експорту, ефективність рекламних кампаній. У свою чергу, система мотивації персоналу прив'язується до стратегічних цілей — через бонуси за вихід на нові ринки, приріст дистрибуції чи успішні переговори з партнерами.

Усі організаційні заходи мають бути підкріплені управлінськими: інвестиційним планом, маркетинговим бюджетом, бізнес-планом експорту та юридичним забезпеченням (контракти, ІР-захист, реєстрація ТМ). У результаті формується гнучка, інтегрована структура управління, здатна не лише впровадити стратегію, а й забезпечити її сталість, масштабування та результативність на нових ринках.

Моніторинг ефективності стратегії є ключовим для її успішної реалізації. Встановлення показників ефективності, таких як зростання частки ринку, обсяг продажів та рівень впізнаваності бренду, дозволить відстежувати прогрес і вчасно адаптувати стратегію до змін ринкового середовища. Гнучке реагування на виклики, а також постійне вдосконалення продукту та бізнес-моделі можуть забезпечити «Полтавпиво» конкурентну перевагу на європейському ринку.

Програма заходів з розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на європейський ринок пива проєдставлено на рис. 3.3.

Вивчення європейського ринку є першочерговим етапом формування конкурентної стратегії. Основні акценти мають бути зроблені на дослідженні тенденцій споживання, сегментації ринку та аналізі основних конкурентів. Важливо визначити найперспективніші регіони, такі як Центральна і Східна Європа, де попит на автентичну продукцію зберігається на високому рівні. Водночас країни Західної Європи можуть бути привабливими для просування преміальних сортів. Аналіз діяльності провідних гравців, дозволить визначити ефективні стратегії позиціонування та оптимальні підходи до збуту продукції.

Важливим етапом є розробка конкурентної стратегії, яка передбачає позиціонування бренду, диференціацію продукції, впровадження конкурентної цінової політики та врахування екологічних аспектів.



Рис. 3.3. Програма заходів з розробки конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на європейський ринок пива

Джерело: складено автором

Позиціонування «Полтавпиво» має базуватися на автентичності українського пива, підкреслюючи унікальність регіональних традицій. Диференціація продукції шляхом створення нових сортів з індивідуальними смаками, таких як фруктові, трав'яні чи витримані сорти, а також випуск безалкогольного пива дозволять компанії задовольнити потреби різних категорій споживачів. Екологічна складова, зокрема використання біопакування та "зелених" технологій виробництва, допоможе відповідати сучасним стандартам європейських ринків.

Оптимізація виробничих процесів є невід'ємною частиною стратегії. Для цього необхідно залучати інвестиції у модернізацію обладнання та збільшення виробничих потужностей. Впровадження автоматизації, нових систем контролю якості та логістики дозволить не лише підвищити ефективність виробництва, але й скоротити витрати. Розробка нових рецептур у співпраці з технологами дасть змогу створити унікальні сорти пива, що будуть відповідати вподобанням європейських споживачів.

Розширення каналів збуту є ключовим для виходу на нові ринки. Важливу роль відіграє розвиток електронної комерції, зокрема запуск онлайн-магазину та інтеграція з платформами, такими як Amazon чи eBay. Партнерство з провідними європейськими рітейлерами, такими як Carrefour чи Lidl, сприятиме збільшенню охоплення ринку. Участь у пивних фестивалях і виставках дозволить підвищити впізнаваність бренду та продемонструвати якість продукції новим споживачам.

Активна маркетингова діяльність повинна охоплювати створення рекламних кампаній, що підкреслюють унікальність українського пивоваріння, і використання соціальних мереж для популяризації бренду. Важливими елементами є побудова нового фірмового стилю, випуск лімітованих серій продукції, присвячених українській культурі, та впровадження програм лояльності для залучення постійних клієнтів.

Моніторинг та адаптація стратегії є завершальним етапом, який дозволяє оцінити її ефективність і, за необхідності, внести корективи. Встановлення ключових показників ефективності (KPI), таких як частка ринку, обсяги продажів та рівень задоволеності клієнтів, забезпечить контроль за реалізацією заходів. Гнучке реагування на зміни ринку дозволить компанії адаптуватися до нових викликів та ефективно використовувати можливості.

Таким чином, розробка та реалізація конкурентної стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» при виході на європейський ринок є складним, але перспективним процесом, який вимагає комплексного підходу. Успішна імплементація цієї

стратегії дозволить компанії закріпити свої позиції на міжнародному ринку, розширити географію збуту та сприяти популяризації українського пивоваріння на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

Загальний висновок полягає в тому, що успішне запровадження конкурентної стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на зовнішньому ринку потребує цілісного управлінсько-організаційного підходу, що поєднує стратегічне бачення, операційну гнучкість та структурну мобільність. Обрана стратегія диференціації на основі автентичності, якості та емоційної привабливості бренду є раціональним шляхом до зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах насиченого європейського пивного ринку. Водночас реалізація цієї стратегії можлива лише за умови створення ефективної внутрішньої інфраструктури: проєктних команд, експортної логістики, сертифікації, маркетингової підтримки та гнучкого управління персоналом. Забезпечення взаємозв'язку між усіма структурними елементами та адаптація до потреб цільових зарубіжних споживачів дозволить не лише закріпити позиції «Полтавпиво» на міжнародній арені, а й перетворити вихід на зовнішні ринки на сталу конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розробка конкурентної стратегії при роботі на зовнішньому ринку є складним і багатофакторним процесом, що потребує ретельного аналізу ринкових умов, фінансових можливостей та позиціонування компанії. Основним викликом є адаптація до змінних зовнішніх умов, включаючи економічну нестабільність, політичні ризики та конкуренцію з локальними та міжнародними гравцями. Одним із ключових аспектів є правильне визначення цільових ринків, оскільки недостатнє розуміння споживчих переваг або особливостей регулювання може призвести до невдалих рішень і втрати інвестицій.

Фінансовий аспект конкурентної стратегії має значний вплив на ефективність виходу на зовнішній ринок. Високі витрати на маркетинг, логістику та адаптацію продукції можуть створити фінансове навантаження, яке не завжди окупається у короткостроковій перспективі. Оптимізація цих процесів є критично важливою, проте надмірне скорочення витрат може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів або загальне сприйняття бренду. Також варто враховувати рівень цінової конкуренції: спроби знизити ціни для швидкого завоювання ринку можуть зменшити маржинальність та зробити бізнес менш прибутковим у довгостроковій перспективі.

Маркетингові аспекти також є важливим фактором, що визначає успішність стратегії. Недостатнє використання цифрових інструментів, неправильно визначена цільова аудиторія або невдала комунікаційна стратегія можуть суттєво знизити ефективність проникнення на ринок. Окрім того, локальна конкуренція може бути сильнішою, ніж очікувалось, що потребує більш індивідуалізованого підходу до брендуння та PR-активностей.

Інституційні та регуляторні фактори також можуть створити труднощі при виході на зовнішні ринки. Високий рівень бюрократії, обмеження доступу до ринку для іноземних компаній та несприятливі митні умови можуть суттєво вплинути на

швидкість і ефективність розгортання бізнесу. Відсутність глибокого аналізу юридичних аспектів може призвести до затримок або навіть обмеження діяльності компанії.

Розробка конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при роботі на зовнішньому ринку є важливим етапом розвитку компанії, спрямованим на підвищення її позицій серед міжнародних конкурентів. Ефективне впровадження стратегічних рішень дозволяє підприємству адаптуватися до специфіки зовнішніх ринків, враховуючи регуляторні вимоги, поведінкові особливості споживачів та конкурентне середовище. Основними напрямками стратегії є оптимізація виробничих процесів, вдосконалення маркетингових активностей, розширення каналів дистрибуції та забезпечення високої якості продукції. Розвиток бренду та формування довгострокових партнерських відносин сприяють підвищенню впізнаваності компанії та її стабільному росту. Важливим фактором конкурентоспроможності є ефективне управління фінансовими ресурсами та використання інноваційних рішень для підвищення продуктивності. Аналіз макроекономічних чинників та правильне позиціонування на міжнародному ринку забезпечують стійке зростання компанії та її конкурентні переваги. Таким чином, реалізація комплексної стратегії дозволяє ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" зміцнити свої позиції, розширити присутність на зовнішніх ринках та забезпечити стабільний фінансовий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. .Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627–636.
2. 20 найбільших харчових компаній України. Виробники продуктів і напоїв збільшили виторг попри війну (іноземці страждають, але продовжують працювати в РФ) URL: <https://forbes.ua/company/20-naybilshikh-kharchovikh-kompaniy-ukraini-virobniki-produktiv-i-napoiv-zbilshili-vitorg-popri-viynu-inozemtsi-strazhdayut-ale-prodovzhuyut-pratsyuvati-v-rf-22112023-17402> (дата звернення: 1.05.2025)
3. Beer – Europe URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/beer/europe> (дата звернення: 1.05.2025)
4. Beer Market Outlook from (2023 to 2033) URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/beer-market>(дата звернення: 1.05.2025)
5. Beer Market Size & Trends <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/beer-market> URL: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/beer/reporter/rou> (дата звернення: 1.05.2025)
6. Beer Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Type, by Category, by Packaging: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2024-2034 URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/beer-market>(дата звернення: 1.05.2025)
7. Evolution of romania's exports of wines, beer and mineral waters compared to those of neighboring countries in central and eastern europe URL: <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/pdf/10.5555/20219967328> (дата звернення: 1.05.2025)
8. Key trends for beer in 2023 URL: <https://www.theiwsr.com/key-trends-for-beer-in-2023/> (дата звернення: 1.05.2025)
9. Mintzberg H. & Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. 6 (3). Pp. 257–272.

10. Porter M. «What is Strategy», Harvard Business Review, Nov/Dec 1996. Pp. 61–78
11. Porter M. E. Competitive advantage of nations. New York : The Free Press, 1990.
12. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal. 1991. 12:1. Pp. 95–117.
13. Sales of the leading beer companies worldwide in 2024 URL: <https://www.statista.com/statistics/257670/sales-of-the-leading-beer-companies-worldwide/>(дата звернення: 1.05.2025)
14. Smida : веб-сайт. URL: <https://smida.gov.ua/>.(дата звернення: 10.04.2025).
15. The main focus this year is on the introduction of the deposit system in the country URL: <https://en.bia-bg.com/news/view/32804/> (дата звернення: 1.05.2025)
16. Top Companies in Beer Market | Major Players of Beer industry Win/Loss Analysis by Vantage Market Research URL: <https://v-mr.biz/beer-market> <https://v-mr.biz/beer-market>(дата звернення: 1.05.2025)
17. What's Happening in 2023: Beer Trends URL: <https://academy.getbackbar.com/whats-happening-in-2023-beer-trends> (дата звернення: 1.05.2025)
18. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 12-28.
19. Адамик В., Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. № 1. С. 69–78.
20. Анализ размера и доли рынка пива — тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/beer-market> (дата звернення: 1.05.2025)
21. Аналітика компанії ProConsulting про дослідження ринку солодких газованих напоїв України URL: http://procapital.ua/ua/press_center/groupevents/view/231/ (дата звернення: 1.05.2025)

22. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №7. С. 71-76
23. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення: 1.05.2025)
24. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13.
25. Бондаренко О. М. Визначення конкурентних переваг компаній в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 86-91.
26. В Україні сформувалася "велика четвірка" виробників пива URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/31/721256/> (дата звернення: 1.05.2025)
27. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : Монографія. Київ : Бліц– Інформ, 2004.
28. Виноградова О. О., Марченко О.І. Управління конкурентними можливостями підприємства. *Вісник ВПІ*. 2016. №3. С.42-48.
29. Виробники пива імпортують частину сортів через війну URL: <https://delo.ua/agro/virobniki-piva-importuyut-castinu-sortiv-cerez-viinu-430300/> (дата звернення: 10.05.2025)
30. Виробництво пива в Україні за рік зросло, але відстає від довоєнного URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/virobnictvo-piva-v-ukrajini-za-rik-zroslo-ale-vidstaye-vid-dovoyennogo> (дата звернення: 1.05.2025)
31. Виробництво пива в Україні зросло на 4,9% за період з січня по листопад 2024 року порівняно з аналогічним періодом минулого року. https://24tv.ua/business/uspishni-peregovori-yak-ukladati-ugodi-domovlyatis_n2790769 (дата звернення: 1.05.2025)

32. Вічевич, А.М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів : Афіна, 2017. 140 с.
33. Гапоненко, Я. І., В. С. Швагірева. Планування зовнішньоекономічної діяльності як основа розвитку підприємства. *Економіка. Фінанси. Право* 4 (1) (2017): 63-64.
34. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.04.2025).
35. Гребельник О.П., Романовський О.О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. Київ: Деміур, 2018. 296 с.
36. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
37. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна*. Вип. 33. 2014. С. 431–436.
38. Грішнова О. Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 67-83.
39. Далик В., Дуляба Н. Зовнішня торгівля України: реалії та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7. Ч. 1. С. 110–113.
40. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.04.2025)
41. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : Навч. посібник. Київ : Бліц–Інформ, 2003.
42. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств : Підручник. Харків : Основа, 2023.

43. Журавель А.В. Особливості правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні *Південноукраїнський правничий часопис*. 2020. № 3. С. 85-89
44. Задоя А. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура і тенденції. *Академічний огляд*. 2016. № 2 (45). С. 110–117.
45. Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність. Документ 959-XII, чинний, поточна редакція Редакція від 07.02.2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 10.05.2025)
46. Закон України Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Документ 2275-VIII, чинний, поточна редакція — Прийняття від 06.02.2018 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 10.05.2025)
47. Захаров К. В., Бочарніков В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В. Логістика, ефективність і ризики зовнішньоекономічних операцій: 2-е вид., доп. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2016. 260 с.
48. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf
49. Імпортні операції з товарами: особливості оподаткування та його облікове відображення за ред Н.О. Литвиненко, *Бізнес Інформ*, 2020 URL: jnas.nbuv.gov.ua (дата звернення: 10.05.2025)
50. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
51. Кірієнко, Л. Л. Шляхи підвищення ефективності імпорту підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*.

Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. 539 с.:

52. Ковтун, Е. О. Управління експортно-імпортними операціями підприємства. (2018). URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1953> (дата звернення: 10.05.2025)

53. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2025).

54. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : Підручник. Київ : Академвидав, 2013.

55. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

56. Легостаєва, О. О., Кондратенко Н. Д.. Тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. (2020). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/3974> (дата звернення: 10.05.2025)

57. Лопатовський, В., Новіцький О. Стратегічні орієнтири підвищення ефективності експортно-імпортних операцій в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability* 4 (2022): 139-146.

58. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО* Випуск # 19 / 2018 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-77>

59. Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. Київ: ; Інститут туризму, 2023. 160с

60. Мельничук, Оксана. Теоретико-методичні основи здійснення імпортних операцій. *The 6th International scientific and practical conference*

“*Methodical and practical methods of creating inventions*”(October 24–27, 2023) Sofia, Bulgaria. International Science Group. 2023. 282 p.. 2023.

61. Методика ринкового скорингу від YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/?id=8266672>. (дата звернення: 10.05.2025)

62. Митний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 10.05.2025)

63. Найбільші світові виробники пива у 2024 році biz.liga.net/ua/all/infographic-of-the-day/infografica/naibilshi-svitovi-vyrobnyky-pyva-u-2024-rotsi (дата звернення: 1.05.2025)

64. Найдено О., Гунько К. Митні режими експорту та імпорту: регулюючий аспект та податкові наслідки. *Економіка та суспільство* 46 (2022).

65. Обсяг імпорту та експорту товарів за кодами УКТЗЕД. URL: <http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/fl1/showstat> Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 1.05.2025)

66. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» URL: <https://www.poltavpivo.com/>(дата звернення: 10.05.2025)

67. Паценко, О. Ю., Варяниця М. С. Удосконалення експортно–імпортних операцій на підприємствах. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises* URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4657> (дата звернення: 10.05.2025)

68. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 02.08.2017 р. № 3659-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> (дата звернення: 1.05.2025)

69. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 1.05.2025)

70. Продіус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоздатності промисловості: монографія. О. : АстроПринт, 2019. 270 с.
71. Рейтинг топ-10 брендів пива 2023 URL: <https://uba.top/beer-rating/> (дата звернення: 10.05.2025)
72. Савчук В.І., Корж Д.А. Системи управління конкурентоспроможністю : Підручник. Харків : Основа, 2003.
73. Синиця Л. В. Формування конкурентної переваги підприємства на підставі інноваційної активності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5(2). С. 167-171.
74. Сич, О. О., Дунська А. Р. Організаційне забезпечення імпорتنих операцій підприємства. (2017). URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102797> (дата звернення: 10.05.2025)
75. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. URL: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>
76. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : Монографія. Київ : Бліц–Інформ, 2024.
77. Тарасюк, Г. М., Чагайда, А. О., & Прилипко, О. І. (2025). Аналіз споживчого сприйняття та основних економічних аспектів ринку безалкогольного пива. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111), 26–33. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-26-33](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-26-33) (дата звернення: 1.05.2025)
78. Трохлюк, Т., В. Скрипчук. Експортно-імпортні операції України: стан та перспективи. *СЕКЦІЯ IV. Обліково-аналітичні процедури та аудит розвитку підприємств* (2021): С.149.
79. Турлюк, І. В. Шляхи удосконалення процесу здійснення імпорتنих операцій на підприємстві. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 2. 539 с.: 167.

80. Українські пивовари збільшили виробництво: зварено 140 млн декалітрів пива у 2024 році URL: <https://landlord.ua/news/ukrayinski-pyvovary-zbilshyly-vyrobnyctvo-zvareno-140-mln-dekalitriv-pyva-u-2024-roczii>: (дата звернення: 1.05.2025)

81. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 4. С. 27–32.

82. Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446.

83. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник THEU*, 2019. №2. С. 163-175.

84. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.

Додаток А

Підприємство Територія Організаційно- правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата
			01.01.2023
			05518768
			UA5308037001 0073240
Полтавська обл.	Акціонерне товариство	за КАТОТТГ	230
			за КОПФГ
Виробництво пива		за КВЕД	11.05
Середня кількість працівників: 284			
Адреса, телефон: 36008 м. Полтава, вул. Європейська, 160, (0532) 67-88-10			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2022 р.
 Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 026	1 427
первісна вартість	1001	3 134	3 134
накопичена амортизація	1002	(1 108)	(1 707)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	171 310	170 049
первісна вартість	1011	218 453	229 359
знос	1012	(47 143)	(59 310)
Інвестиційна нерухомість	1015	489	489
первісна вартість	1016	489	489
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	173 827	171 967
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	57 989	75 068
Виробничі запаси	1101	39 705	49 868
Незавершене виробництво	1102	8 691	14 024
Готова продукція	1103	9 593	11 100
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	43 233	21 494
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 290	11 392
з бюджетом	1135	0	149
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73	28 625
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	52 470	104 232
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	52 469	104 230
Витрати майбутніх періодів	1170	102	95
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	40	1 219
Усього за розділом II	1195	158 197	242 274
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	158
Баланс	1300	332 024	414 399

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416	67 416
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	78 932	73 399
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 811	6 845

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 136	214 302
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	279 295	361 962
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 118	11 667
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	18 118	11 667
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	14 538	11 090
розрахунками з бюджетом	1620	7 453	15 232
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1 970
розрахунками зі страхування	1625	444	532
розрахунками з оплати праці	1630	1 742	2 022
одержаними авансами	1635	8	4
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	8 138	8 989
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 288	2 901
Усього за розділом III	1695	34 611	40 770
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	332 024	414 399

Керівник

Василь ЛАВРІЧЕНКО

Головний бухгалтер

Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

ДОДАТОК Б

КОДИ

01.01.2023

05518768

Дата

за ЄДРПОУ

Підприємство

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	664 775	323 330
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(434 744)	(229 392)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	230 031	93 938
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18 996	10 573
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21 602)	(19 104)
Витрати на збут	2150	(66 511)	(44 444)
Інші операційні витрати	2180	(55 119)	(12 307)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105 795	28 656
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 456)	(2 292)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 012)	(607)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 327	25 757
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 870	-5 062
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	81 457	20 695
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	81 457	20 695

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	377 567	187 980
Витрати на оплату праці	2505	67 166	49 439
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 547	10 881
Амортизація	2515	15 824	16 451
Інші операційні витрати	2520	105 601	42 713
Разом	2550	580 705	307 464

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803	19 261 803
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803	19 261 803
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4,228940	1,074410

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4,228940	1,074410
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

Василь ЛАВРІЧЕНКО
Алла ЗАСЛАВЕЦЬ

ДОДАТОК В

Дата звіту 14.02.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер [Заславець Алла Захарівна](#)
КАТОТТГ UA53080370010073240
Кількість працівників 276
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 427.00	885.00
первісна вартість	1001	3 134.00	3 178.00
накопичена амортизація	1002	1 707.00	2 293.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	170 049.00	189 228.00
первісна вартість	1011	229 359.00	264 495.00
знос	1012	59 310.00	75 267.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	171 967.00	190 604.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	75 068.00	83 986.00
Виробничі запаси	1101	49 868.00	62 019.00
Незавершене виробництво	1102	14 024.00	9 510.00
Готова продукція	1103	11 100.00	11 676.00
Товари	1104	76.00	781.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 494.00	22 437.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11 392.00	13 717.00
з бюджетом	1135	149.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 625.00	31 692.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	104 232.00	153 978.00
Готівка	1166	2.00	2.00
Рахунки в банках	1167	104 230.00	153 976.00
Витрати майбутніх періодів	1170	95.00	100.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 219.00	690.00
Усього за розділом II	1195	242 274.00	306 600.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	158.00	
Баланс	1300	414 399.00	497 204.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	73 399.00	68 286.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	6 845.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	214 302.00	301 050.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	361 962.00	446 864.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	11 667.00	12 660.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 667.00	12 660.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	11 090.00	8 605.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 232.00	13 925.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 970.00	1 505.00
розрахунками зі страхування	1625	532.00	636.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 022.00	2 342.00
за одержаними авансами	1635	4.00	2.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	8 989.00	9 316.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 901.00	2 854.00
Усього за розділом III	1695	40 770.00	37 680.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	414 399.00	497 204.00

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

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	677 951.00	664 775.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	466 190.00	434 744.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	211 761.00	230 031.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	26 122.00	18 996.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	22 729.00	21 602.00
Витрати на збут	2150	76 488.00	66 511.00
Інші операційні витрати	2180	28 997.00	55 119.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	109 669.00	105 795.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240	1 456.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 456.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 613.00	1 012.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108 512.00	103 327.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24 127.00	-21 870.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	84 385.00	81 457.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	84 385.00	81 457.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	399 545.00	377 567.00
Витрати на оплату праці	2505	75 314.00	67 166.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 458.00	14 547.00
Амортизація	2515	16 881.00	15 824.00
Інші операційні витрати	2520	78 743.00	105 601.00
Разом	2550	586 941.00	580 705.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	4.38	4.23
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	4.38	4.23
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

ДОДАТОК Г

Дата звіту	07.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Заславець Алла Захарівна
КАТОТТГ	UA53080370010073240
Кількість працівників	270

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАт

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	885.00	327.00
первісна вартість	1001	3 178.00	3 194.00
накопичена амортизація	1002	2 293.00	2 867.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	189 228.00	210 973.00
первісна вартість	1011	264 495.00	303 569.00
знос	1012	75 267.00	92 596.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	190 604.00	211 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	83 986.00	95 765.00
Виробничі запаси	1101	62 019.00	69 429.00
Незавершене виробництво	1102	9 510.00	11 125.00
Готова продукція	1103	11 676.00	14 597.00
Товари	1104	781.00	614.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 437.00	22 893.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 717.00	13 353.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 692.00	1 790.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	153 978.00	224 097.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	153 976.00	224 096.00
Витрати майбутніх періодів	1170	100.00	91.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	690.00	126.00
Усього за розділом II	1195	306 600.00	358 115.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	497 204.00	569 906.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	68 286.00	63 426.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	10 112.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 050.00	365 931.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	446 864.00	506 885.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 660.00	13 900.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 660.00	13 900.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 605.00	14 637.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	13 925.00	17 341.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 505.00	3 437.00
розрахунками зі страхування	1625	636.00	756.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 342.00	2 668.00
за одержаними авансами	1635	2.00	33.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 316.00	11 492.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 854.00	2 194.00
Усього за розділом III	1695	37 680.00	49 121.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	497 204.00	569 906.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	745 683.00	677 951.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	504 696.00	466 190.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	240 987.00	211 761.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	29 513.00	26 122.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	27 566.00	22 729.00
Витрати на збут	2150	88 291.00	76 488.00
Інші операційні витрати	2180	68 908.00	28 997.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	85 735.00	109 669.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		0.00
Інші доходи	2240		1 456.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		0.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 181.00	2 613.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	84 554.00	108 512.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-25 601.00	-24 127.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	58 953.00	84 385.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 953.00	84 385.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	444 660.00	399 545.00
Витрати на оплату праці	2505	86 946.00	75 314.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 835.00	16 458.00
Амортизація	2515	18 008.00	16 881.00
Інші операційні витрати	2520	118 923.00	78 743.00
Разом	2550	687 372.00	586 941.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	19 261 803.00	19 261 803.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	19 261 803.00	19 261 803.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.06	4.38
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.06	4.38
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00