

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: «Управління конкурентоспроможністю підприємства та його основні конкурентні переваги»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-6

Козловська Анастасія Вадимівна

(підпис)

Керівник д.е.н., проф. Галиця Ігор Олександрович

(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 ЗДОБУВАЧА

Козловської Анастасії Вадимівни

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства та його основні конкурентні переваги»

керівник роботи Галиця І.О., д.е.н., проф.

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 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 «Оболонь»

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його конкурентних переваг

5. Перелік графічного матеріалу: результати дослідження знайшли відображення у 3 рисунках та 32 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 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	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 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	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анастасія КОЗЛОВСЬКА

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ГАЛИЦЯ

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства та формування його конкурентних переваг. Узагальнено основні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності та охарактеризовано сучасні методи її забезпечення.

У другому розділі роботи проведено детальний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», зокрема його ринкових позицій, конкурентного середовища, а також оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства. На основі результатів оцінювання виявлено ключові сильні сторони компанії, які формують її основні конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження стратегічних заходів, зокрема: оптимізацію логістичних процесів, модернізацію обладнання, розширення продуктової лінійки, підвищення рівня екологічної відповідальності виробництва. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів, яка полягає у зростанні рентабельності, зміцненні ринкових позицій та підвищенні частки підприємства на цільових ринках.

Випускна робота складена на 96 сторінках (без урахування додатків), містить 32 таблиці, 3 рисунки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління підприємством, стратегія, ПрАТ «Оболонь».

ANNOTATION

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management and the formation of its key competitive advantages. It summarizes the main approaches to assessing the level of competitiveness and characterizes modern methods for ensuring and enhancing it.

The second chapter provides a detailed analysis of the operations of PJSC “Obolon”, including its market positioning, competitive environment, and an assessment of the company's competitiveness level. Based on the evaluation results, the company's key strengths and main competitive advantages on domestic and international markets have been identified.

The third chapter proposes directions for improving the competitiveness management system of PJSC “Obolon” by introducing strategic measures, such as optimization of logistics processes, equipment modernization, expansion of the product line, and improvement of the company's environmental responsibility. The economic efficiency of the proposed measures is substantiated, which includes an increase in profitability, strengthening of market positions, and expansion of the enterprise's market share.

The thesis consists of 96 pages (excluding appendices), includes 32 tables and 3 figures.

Key words: competitiveness, competitive advantages, enterprise management, strategy, PJSC “Obolon”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	9
1.3. Методи управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг підприємства.....	11
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	23
2.1. Аналіз ринку та позиціонування підприємства серед конкурентів	23
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	23
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та виявлення основних конкурентних переваг	62
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ .	68
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»	68
3.2. Обґрунтування стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг підприємства.....	78
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження заходів.....	90
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	108
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах трансформації економічних відносин, глобалізації ринків та загострення конкурентної боротьби питання забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Від здатності підприємства ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках залежить його виживання, динаміка розвитку, фінансова стійкість та ринкова частка. Сьогодні недостатньо лише виробляти якісний товар – необхідно вміти позиціонувати його, ефективно управляти конкурентними перевагами, гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації.

В Україні проблема конкурентоспроможності є особливо гострою через значний рівень монополізації окремих галузей, низьку інноваційну активність, а також нестабільність економічного середовища. Водночас на прикладі окремих підприємств, зокрема ПрАТ «Оболонь», можна простежити приклади успішної реалізації стратегій конкурентного зростання, раціонального використання ресурсів та створення сталих конкурентних переваг.

Незважаючи на наявність теоретичних напрацювань у сфері управління конкурентоспроможністю, на практиці підприємства часто зіштовхуються з труднощами щодо вибору адекватних методів оцінювання конкурентоспроможності, формування стратегічних пріоритетів та визначення реальних конкурентних переваг. Саме тому тема дослідження є актуальною як у теоретичному, так і прикладному вимірі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка пропозицій щодо її підвищення на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Завдання роботи:

1. Розкрити економічну сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
2. Проаналізувати основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності;

3. Дослідити методи управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг;

4. Провести аналіз ринку та оцінити позиціонування ПрАТ «Оболонь» серед основних конкурентів;

5. Визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити його основні переваги;

6. Запропонувати напрямки підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та обґрунтувати їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – методи, інструменти та механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: у процесі написання роботи використано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), методи економічного аналізу (порівняльний, графічний, SWOT-аналіз), а також структурно-функціональний підхід та елементи стратегічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2023–2024 роки, а також дані з відкритих джерел щодо пивоварного ринку України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Перший розділ присвячений теоретичним аспектам конкурентоспроможності. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного становища ПрАТ «Оболонь». У третьому – запропоновано практичні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та оцінено їхню ефективність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, посилення інтеграційних зв'язків, лібералізації ринків та загострення конкурентної боротьби, поняття «конкурентоспроможність» набуває стратегічного значення для будь-якого підприємства, незалежно від його галузевої приналежності, розміру чи форми власності. Сучасна економіка ґрунтується на принципах ринкового суперництва, де право на існування мають лише ті суб'єкти господарювання, які здатні ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, оптимізувати внутрішні процеси та формувати довготривалі конкурентні переваги [36, с. 75].

Конкурентоспроможність підприємства можемо охарактеризувати як здатність економічного суб'єкта стабільно та ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати продукцію (товари чи послуги), яка за якістю, ціною, інноваційністю, рівнем сервісу, сприйняттям споживачами перевищує або принаймні не поступається аналогам конкурентів. Іншими словами, це інтегральна характеристика ефективності господарської діяльності, що виявляється у здатності підприємства забезпечувати стабільне зростання обсягів продажу, прибутку та частки ринку в довгостроковій перспективі.

У теоретичному аспекті конкурентоспроможність розглядається не як статичне, а як динамічне явище. Вона змінюється під впливом численних чинників: технічного прогресу, змін у споживчих вподобаннях, економічної політики держави, коливань валютних курсів, появи нових технологій, трансформацій у логістиці, постачанні та маркетингових каналах. Це зумовлює необхідність постійного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оперативного реагування на зміни та перегляду стратегічних орієнтирів розвитку підприємства [43, с. 217].

У науковій літературі можемо зустріти різноманітні трактування поняття «конкурентоспроможність». Відтак, дехто з дослідників визначає її як комплексну характеристику підприємства, яка формується під впливом усіх його функціональних підсистем (виробничої, фінансової, збутової, кадрової, інноваційної тощо) та визначає його здатність задовольняти запити ринку більш ефективно, ніж конкуренти. Інші підходи акцентують увагу на фінансово-економічних показниках підприємства, зокрема: рівні прибутковості, собівартості продукції, ліквідності активів, ефективності використання ресурсів, оборотності капіталу тощо.

На практиці конкурентоспроможність проявляється у здатності підприємства:

- залучати нових клієнтів та зберігати лояльність наявних;
- формувати додану вартість на всіх етапах виробництва та реалізації продукції;
- утримувати або збільшувати ринкову частку;
- бути фінансово незалежним та мати стабільний грошовий потік;
- бути привабливим для інвесторів, банків, постачальників, кадрового ресурсу [42, с. 63].

Особливу увагу слід звернути на те, що конкурентоспроможність підприємства має багаторівневу структуру. На мікрорівні вона стосується безпосередньо діяльності самого підприємства: рівень продуктивності праці, інноваційність, ефективність управління, якість продукції тощо. На мезорівні – йдеться про положення підприємства у галузі, його здатність до кооперації, кластеризації, участі в ланцюгах доданої вартості. На макрорівні конкурентоспроможність підприємства залежить від загального стану економіки країни, законодавчої бази, доступу до інвестиційних ресурсів, податкової політики, інфраструктури тощо.

Не менш важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства – це не лише результат, а й процес управління, який потребує чітко окресленої стратегії, наявності системи моніторингу та аналізу

конкурентного середовища, розробки та впровадження інструментів впливу на конкурентні позиції підприємства. До таких інструментів належать, зокрема: стратегічний маркетинг, інноваційна діяльність, інвестиційне планування, оптимізація логістики, підвищення кваліфікації персоналу, цифровізація управлінських процесів тощо.

З огляду на вищенаведене, значення конкурентоспроможності для сучасного підприємства є винятковим. Вона визначає не лише поточну ефективність функціонування, а й стратегічну стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Тому зусилля керівництва мають бути спрямовані не лише на досягнення короткострокових цілей, але й на формування та підтримку конкурентних переваг, здатних забезпечити стабільність, розвиток і домінування на ринку [37, с. 180].

Таким чином, конкурентоспроможність є головним критерієм оцінки здатності підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечувати сталий розвиток, розширювати свою присутність на ринку та гарантувати економічну безпеку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді.

1.2. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це важливий етап стратегічного управління, що дозволяє виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити його поточну позицію на ринку, а також потенціал до зростання. Від точності оцінювання конкурентоспроможності залежить ефективність формування конкурентної стратегії, управлінських рішень та інвестиційної привабливості компанії.

У науковій та практичній площині сформувалося кілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки [41, с. 83-85]. Ці підходи можна класифікувати за характером оцінювання (кількісний або якісний), за рівнем

аналізу (мікро- та макрорівень), а також за логікою побудови (порівняльний, інтегральний, рейтинговий тощо).

Нижче наведено у таблиці 1.1. систематизовану характеристику основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному конкурентному середовищі, яке характеризується високою динамічністю ринку, постійними інноваційними змінами та глобалізацією, оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватися за допомогою одного-єдиного підходу чи методу. З огляду на це, у практиці стратегічного менеджменту все більшого поширення набуває системний та комплексний підхід, який передбачає поєднання кількісного аналізу з якісними оцінками, а також врахування як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх ринкових чинників [36, с. 54].

Наприклад, інтегральний підхід, що базується на агрегуванні ряду економічних показників у зведений індекс, є надзвичайно корисним для формалізованої оцінки загального стану конкурентоспроможності підприємства. Проте його об'єктивність суттєво залежить від правильності вибору показників, точності нормування та визначення вагових коефіцієнтів. Це зумовлює необхідність застосування доповнюючих методик – таких як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, що дозволяють оцінити ситуацію з урахуванням якісних аспектів та зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз, у свою чергу, є незамінним інструментом для визначення стратегічного позиціонування підприємства. Його сила полягає у виявленні ключових внутрішніх ресурсів (наприклад, технічної оснащеності, кваліфікації персоналу, фінансової стійкості) та зовнішніх можливостей (зміни в законодавстві, розширення ринків збуту тощо), які можуть бути трансформовані у стратегічні переваги. Однак для досягнення практичного результату SWOT-аналіз має бути не просто описовим, а підкріпленим конкретними діями – через матрицю TOWS або стратегічне планування.

Таблиця 1.1

Класифікація підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№	Назва підходу	Суть підходу	Основні індикатори	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
1	2	3	4	5	6	7
1	Порівняльний (бенчмаркінг)	Зіставлення показників підприємства з найкращими аналогами	Рентабельність, собівартість, продуктивність, якість	Об'єктивність, орієнтація на лідерів ринку	Потребує повної інформації про конкурента	Аналіз конкурентів у галузі, внутрішній аудит
2	Інтегральний (баловий)	Розрахунок зведеного індексу конкурентоспроможності	Комплексна система показників: фінансові, маркетингові, виробничі	Узагальнена оцінка, зручність порівняння	Суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів	Рейтинг підприємств, оцінка стратегії
3	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Якісні оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища	Простота застосування, стратегічна орієнтація	Невизначеність кількісного результату	Побудова стратегій зростання
4	Модель «п'яти сил Портера»	Аналіз структури галузевої конкуренції	Сила покупців і постачальників, загроза нових продуктів	Оцінка зовнішніх конкурентних чинників	Не враховує внутрішні можливості підприємства	Оцінка ринкової привабливості
5	Матриця BCG (Boston Consulting Group)	Класифікація продукції за часткою ринку та темпами зростання	«Зірки», «Дійні корови», «Проблемні», «Собаки»	Візуалізація портфелю продукції	Обмеженість застосування до виробничих підприємств	Портфельний аналіз
6	Рейтинговий підхід	Побудова ранжування підприємств за показниками	Прибутковість, інновації, частка ринку	Легка інтерпретація результатів	Можливість маніпуляцій при побудові рейтингу	Галузеві або національні рейтинги

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7
7	Модель стратегічної карти (Balanced Scorecard)	Поєднання фінансових і нефінансових показників у 4 площинах	Фінанси, споживачі, процеси, розвиток	Системний підхід, узгодженість з цілями	Складність побудови та впровадження	Стратегічне управління у великих компаніях

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [2, 5, 8].

Порівняльний підхід (бенчмаркінг) має високу аналітичну цінність у випадках, коли підприємство прагне не просто оцінити свою конкурентоспроможність, а й зорієнтуватися на найкращі галузеві практики (best practices). Особливо ефективним бенчмаркінг є у висококонкурентних галузях, де темпи змін і рівень інновацій дуже високі. Застосовуючи бенчмаркінг, підприємство має змогу здійснити «діагностику розриву» між фактичними результатами та найкращими еталонними показниками, визначити напрями вдосконалення та задати орієнтири для розвитку.

Ще один вагомий напрям – оцінка на основі моделей стратегічного аналізу галузі, таких як модель Портера, яка дозволяє виявити силу конкурентного тиску в галузі, визначити джерела ризиків і бар'єри входу, оцінити залежність підприємства від постачальників і споживачів. На її основі можна будувати ефективні конкурентні стратегії (наприклад, стратегія лідерства за витратами або диференціації), адаптовані до специфіки галузі та ринку [37].

У сучасних умовах окрему увагу також слід приділяти впровадженню стратегічних карт (Balanced Scorecard – BSC), що поєднує фінансові та нефінансові показники, розділені на чотири ключові площини: фінансова діяльність, робота з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Такий підхід дає змогу уникнути «пастки короткострокового фінансового мислення» й забезпечити стратегічну збалансованість розвитку підприємства, з одночасним фокусом на інновації, клієнтоорієнтованість і підвищення внутрішньої ефективності.

Крім того, варто наголосити, що у процесі оцінювання конкурентоспроможності важливе значення має галузева специфіка підприємства, його розмір, етап життєвого циклу, структура власності та тип продукції або послуг. Так, наприклад, для підприємств легкої промисловості пріоритетними можуть бути показники якості продукції, для ІТ-компаній – рівень інноваційності та гнучкість, а для аграрного сектора – ефективність логістики й сезонність.

У зв'язку з цим доцільним стає створення власної системи показників конкурентоспроможності підприємства – адаптованої до його місії, цілей і ринкового середовища. Така система має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін зовнішнього середовища, і водночас структурованою, щоб забезпечити достовірну аналітичну базу для прийняття управлінських рішень [36, с. 94].

Таким чином, ефективне оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує не лише використання одного методу, а вибору та адаптації кількох взаємодоповнюючих підходів, які разом забезпечують комплексне бачення позиції підприємства на ринку, його потенціалу до розвитку та можливостей для створення і підтримання стійких конкурентних переваг.

1.3. Методи управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний комплекс дій, спрямований на системне забезпечення здатності підприємства ефективно конкурувати на ринку, утримувати та посилювати свої позиції серед конкурентів. Сутність цього управління полягає у постійному аналізі конкурентного середовища, визначенні сильних та слабких сторін підприємства, пошуку та реалізації механізмів створення унікальних конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети застосовують різноманітні методи, які можна класифікувати за їхньою функціональною спрямованістю, рівнем застосування та характером впливу. Головна мета цих методів – сформувати стійкий комплекс конкурентних переваг, які будуть важкодоступними для конкурентів і відповідатимуть очікуванням споживачів [44, с. 78].

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється за допомогою різноманітних методів, які відрізняються за рівнем впливу, напрямом дії та стратегічними цілями. Для кращого розуміння і систематизації

існуючих підходів до формування та підтримки конкурентних переваг, нижче наведено таблицю 1.2., у якій структуровано основні методи управління конкурентоспроможністю підприємства за відповідними групами та описано їх сутність і очікуваний ефект.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує системного застосування комплексних методів, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства – від виробничих процесів до маркетингової політики та інноваційної діяльності. Застосування таких методів дозволяє підприємству не лише підтримувати наявні конкурентні переваги, а й постійно розвивати нові, адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та посилювати свої позиції на ринку.

Важливим елементом управління конкурентоспроможністю є стратегічне планування, яке базується на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Воно дає змогу виявити слабкі та сильні сторони підприємства, оцінити можливості та загрози, а також розробити заходи, спрямовані на посилення конкурентних позицій. Стратегічний підхід передбачає не лише реакцію на зміни, але й проактивний розвиток інновацій, що дає змогу формувати унікальні пропозиції для споживачів [41, с. 69].

Також важливу роль відіграють методи оптимізації виробничих процесів – підвищення якості продукції, зниження собівартості, впровадження сучасних технологій. Це дозволяє підприємству не лише покращувати свою рентабельність, а й пропонувати споживачам продукцію з кращим співвідношенням ціна-якість, що суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності.

Маркетингові методи управління конкурентоспроможністю спрямовані на глибоке розуміння потреб і поведінки споживачів, сегментування ринку, позиціонування товару, а також побудову довгострокових відносин з клієнтами. Використання таких методів допомагає підприємству більш точно формувати свою пропозицію і ефективно комунікувати її цінність, що значно підвищує лояльність покупців та міцність конкурентних переваг.

Важливою складовою є також управління інноваціями, що забезпечує постійне оновлення асортименту, вдосконалення технологій та створення унікальних продуктів чи послуг. Інноваційна діяльність сприяє не лише підвищенню привабливості підприємства на ринку, а й формує бар'єри для входу конкурентів.

Усі зазначені методи в сукупності створюють динамічну систему управління конкурентоспроможністю, що забезпечує підприємству гнучкість і здатність до швидкого реагування на виклики ринку. Впровадження таких комплексних заходів дозволяє досягти стабільного зростання, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

Таким чином, для успішного управління конкурентоспроможністю підприємству необхідно не лише правильно обирати і поєднувати різні методи, а й постійно моніторити їх ефективність, аналізувати зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати управлінські рішення відповідно до нових викликів і можливостей.

Таблиця 1.2

Основні методи управління конкурентоспроможністю та формування конкурентних переваг підприємства

Група методів	Назва методу	Опис методу та сутність застосування	Очікуваний ефект / результат
1	2	3	4
Стратегічні методи	SWOT-аналіз	Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства	Визначення ключових факторів для розвитку та стратегії
	Формування конкурентної стратегії	Вибір напрямку: лідерство за витратами, диференціація, фокусування	Посилення позицій на ринку, створення унікальної пропозиції
	Аналіз життєвого циклу продукту	Визначення етапів розвитку продукту та адаптація маркетингової стратегії	Максимізація прибутковості на різних етапах
	Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища, загрози від нових учасників, сили постачальників і покупців	Зниження ризиків та адаптація стратегії
Операційні методи	Оптимізація виробничих процесів	Вдосконалення технологій, скорочення витрат	Підвищення ефективності, зниження собівартості
	Контроль якості продукції	Впровадження стандартів, сертифікація	Підвищення довіри клієнтів, зменшення реклаमाцій
	Маркетингові дослідження	Вивчення потреб споживачів, аналіз конкурентів	Краще позиціонування та адаптація пропозиції
	Удосконалення сервісу	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Зростання лояльності та повторних покупок
Інноваційні методи	Впровадження IT-рішень	Автоматизація процесів, CRM-системи	Підвищення оперативності, покращення комунікації
	Розробка нових продуктів	Інноваційні розробки та патенти	Вихід на нові ринки, створення унікальних пропозицій
	Впровадження екологічних технологій	Зменшення негативного впливу на довкілля	Поліпшення іміджу, залучення соціально відповідальних споживачів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Аналітичні методи	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками конкурентів	Виявлення «розривів» і напрямків покращення
	Комплексні індекси конкурентоспроможності	Розрахунок узагальнених показників на основі різних критеріїв	Об'єктивна оцінка загального рівня конкурентоспроможності
	Фінансовий аналіз	Аналіз прибутковості, рентабельності, ліквідності	Оцінка економічної стійкості
	Сценарне планування	Моделювання альтернативних варіантів розвитку	Підвищення гнучкості та адаптивності управління
Кадрові методи	Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання, тренінги, розвиток компетенцій	Збільшення продуктивності, підвищення якості роботи
	Формування корпоративної культури	Виховання спільних цінностей, лояльності до підприємства	Створення згуртованої команди, підтримка змін
	Система мотивації	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Залучення та утримання талантів

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [4, 7].

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні та методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства, що є ключовим аспектом забезпечення його сталого розвитку та успішної діяльності в умовах сучасного ринкового середовища. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна характеристика, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати, задовольняти потреби споживачів, утримувати та розширювати свою частку на ринку.

Було встановлено, що конкурентоспроможність має багатогранний характер і включає як внутрішні чинники (ресурси, технології, управлінські практики), так і зовнішні умови (ринкові тенденції, конкурентне середовище, споживчі вподобання). Значення конкурентоспроможності полягає не лише у забезпеченні прибутковості, а й у формуванні довгострокових переваг, що забезпечують стійкість підприємства в умовах конкуренції.

У розділі проаналізовано основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, серед яких виділено комплексний, факторний, бенчмаркінговий та інші методи. Виявлено, що вибір конкретного підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, галузі, доступності інформації та стратегічних цілей. Застосування різних методів оцінювання дає можливість більш об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що є необхідною умовою для розробки ефективних управлінських рішень.

Особливу увагу приділено методам управління конкурентоспроможністю, які включають стратегічне планування, оптимізацію виробничих процесів, маркетингові заходи, інновації та підвищення якості продукції чи послуг. Комплексне використання цих методів формує системний підхід, який дозволяє підприємству не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції.

Таким чином, теоретичні та методичні засади, викладені в розділі, створюють основу для подальшого практичного аналізу

конкурентоспроможності конкретного підприємства, а також розробки рекомендацій щодо підвищення його конкурентних переваг. Ефективне управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою забезпечення стабільності і розвитку підприємства у сучасних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз ринку та позиціонування підприємства серед конкурентів

Ринок пивоварної продукції України, на якому функціонує ПрАТ «Оболонь», характеризується високою конкуренцією, насиченістю продукції та наявністю як національних, так і міжнародних виробників. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію, зниження платоспроможного попиту та зростаючу екологічну свідомість споживачів, ринок демонструє ознаки поступової стабілізації. У таких умовах підприємства галузі змушені посилювати конкурентну боротьбу, активно впроваджувати інновації та шукати нові шляхи завоювання споживача.

Станом на 2025 рік український ринок пива оцінюється приблизно в 1,9 млрд доларів США, хоча прогнози на 2024–2029 роки вказують на негативне зростання на рівні -3,05%. Головним трендом є зростання попиту на преміальні та крафтові сорти пива, особливо в міських регіонах. Молодші споживачі, які мають вищі доходи та доступ до міжнародних брендів, дедалі частіше обирають якісніші продукти. Водночас традиційні масові бренди, такі як «Оболонь», «Чернігівське» та «Львівське», залишаються популярними в економічному сегменті.

Російське вторгнення 2022 року мало значний вплив на ринок. Деякі пивоварні (Pravda Beer Theatre) тимчасово припинили виробництво пива, щоб виготовляти коктейлі Молотова або підтримувати гуманітарні ініціативи, волонтерські заходи.

Ціни на пиво в Україні у 2025 році залишаються відносно стабільними, але зазнають тиску через зростання витрат на сировину та акцизи. За даними SelinaWamucii, оптова ціна на пиво в Україні у квітні 2025 року коливається від 4,13 до 6,20 доларів США за кілограм. Це відображає зростання витрат

виробництва, але також вказує на потенціал для преміальних продуктів, які можуть продаватися за вищими цінами.

ПрАТ «Оболонь» стабільно утримує лідерські позиції серед українських виробників пива та безалкогольних напоїв, маючи розгалужену мережу збуту, широкий асортимент продукції та потужну виробничу базу. Компанія є однією з найбільш впізнаваних торговельних марок в Україні, завдяки чому має високу лояльність споживачів. Основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є Carlsberg Ukraine, AB InBev Efes (ТМ «Чернігівське», «Stella Artois»), а також місцеві виробники регіонального рівня.

Аналіз конкурентного середовища показує, що основними факторами, які визначають позиції на ринку, є ціна, якість, впізнаваність бренду, інноваційність продукції та екологічність виробництва. Оболонь активно використовує ці чинники, зокрема, компанія першою серед українських пивоварів запровадила екологічну сертифікацію, а також веде активну експортну діяльність у понад 40 країн світу. Український ринок пива є висококонкурентним, із поєднанням місцевих і міжнародних гравців. Згідно з даними StrategyHelix, ключові конкуренти ПАТ «Оболонь» включають (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Конкуренти ПрАТ «Оболонь» на ринку пива станом на кінець
2024 року**

Компанія	Частка ринку, %	Опис
1	2	3
ПрАТ «Оболонь»	18	Один із лідерів українського ринку пива.
ТОВ «Пивоварня Опілля»	6	Місцева пивоварня з сильною регіональною присутністю, орієнтована на традиційні сорти.
ПРАТ ФІРМА ПОЛТАВПИВО	4	Вітчизняний виробник із значною часткою в центральній Україні.
ТОВ «Перша приватна броварня»	10	Приватна пивоварня, відома якісними продуктами та інноваційними підходами.
Molson Coors Beverage Company	5	Міжнародний гравець із глобальними брендами та значними маркетинговими ресурсами.
Heineken N.V.	7	Провідний світовий виробник пива з сильною присутністю в Україні.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Carlsberg A/S	20	Міжнародна компанія з великою часткою ринку та відомими брендами.
ТОВ «Бершадський пивоварний завод»	2	Місцева пивоварня, що спеціалізується на традиційних методах пивоваріння.
AB InBev	28	Найбільший у світі виробник пива, відомий брендами, такими як “Чернігівське”.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3, 5].

За результатами оцінки ринку, частка ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива за 2024 рік становила близько 30%, що свідчить про сильну ринкову позицію. Проте з огляду на зростаючий попит на крафтове пиво, безалкогольні та слабоалкогольні напої, компанія має активізувати диверсифікацію продуктової лінійки. Зміщення споживчих уподобань у бік здорового способу життя також відкриває нові можливості для розвитку безалкогольного сегменту, у якому Оболонь вже має кілька успішних позицій.

Конкуренти представляють широкий спектр стратегій – від локального ремесла до глобального масштабу. Місцеві пивоварні, такі як Опілля та Перша Приватна Броварня, використовують глибоке розуміння регіональних смаків, тоді як міжнародні компанії, такі як Heineken і Carlsberg, покладаються на глобальні бренди та маркетингову міць.

У 2024 році, за даними Journal.Beer, ПАТ «Оболонь» зберігала стабільні обсяги продажів і була абсолютним лідером у сегменті економічного пива. Однак зростання імпорту та преміалізація ринку посилили тиск на традиційних виробників. Наприклад, АВ InBev значно покращив свої позиції після повернення брендів Efes на ринок, тоді як Carlsberg втратив частку через конкуренцію.

Крафтові пивоварні, такі як Zibert і Pravda Beer Theatre, здобувають популярність завдяки унікальним продуктам, таким як бочкові та кислі сорти пива, що і створює додатковий виклик для ПАТ “Оболонь”, яка традиційно орієнтується на масовий ринок.

Таким чином, ринкова ситуація вимагає від ПрАТ «Оболонь» постійного вдосконалення бізнес-процесів, адаптації до нових трендів споживання та впровадження стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Визначимо стратегічне положення ПрАТ «Оболонь» за матрицею БКГ серед конкурентів. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ для
ПрАТ «Оболонь»**

Назва СГП	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.	Обсяги продажу продукції найбільших конкурентів, тис. грн.		
	Попередній рік (2023 р.)	Звітний рік (2024 р.)		ПАТ «Сан ІнБев Україна»	ПАТ «Карлсберг Україна»	Molson Coors Beverage Company
Пиво Premium	394910,5	457070,5	457070,5	479924,0	443358,4	466211,9
Пиво Uppermainstream	368753,2	436311,1	436311,1	458126,7	423221,8	445037,3
Пиво Mainstream	358226,6	383502,2	383502,2	402677,3	371997,1	391172,2
Пиво Discount	321542,6	341983,4	341983,4	359082,6	331723,9	348823,1
Регіональні сорти пива	243070,9	274606,5	274606,5	288336,8	266368,3	280098,6
Сокові та соковмісні напої	196179,3	245470,5	245470,5	257744,0	238106,4	250379,9
Сучасні напої	189799,5	210507,4	210507,4	221032,8	204192,2	214717,5
Ностальгічна серія безалкогольних напоїв	194265,3	186106,0	186106,0	195411,3	180522,8	189828,1
Квас живого бродіння	134295,1	177001,0	177001,0	185851,1	171691,0	180541,0
Мінеральна вода	155667,5	173723,2	173723,2	182409,4	168511,5	177197,7
Слабоалкогольні напої	140993,9	156970,0	156970,0	164818,5	152260,9	160109,4
Сидр	131424,2	153692,2	153692,2	161376,8	149081,4	156766,0
Промислові товари	130148,2	151142,8	151142,8	158699,9	146608,5	154165,7
Сухарики	126958,3	148957,6	148957,6	156405,5	144488,9	151936,8
Грінки	103672,0	144951,4	144951,4	152199,0	140602,9	147850,4
Разом	3189907,0	3641996,0	3641996,0	3824095,6	3532735,9	3714835,7

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Матриця БКГ для підприємства ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.1.

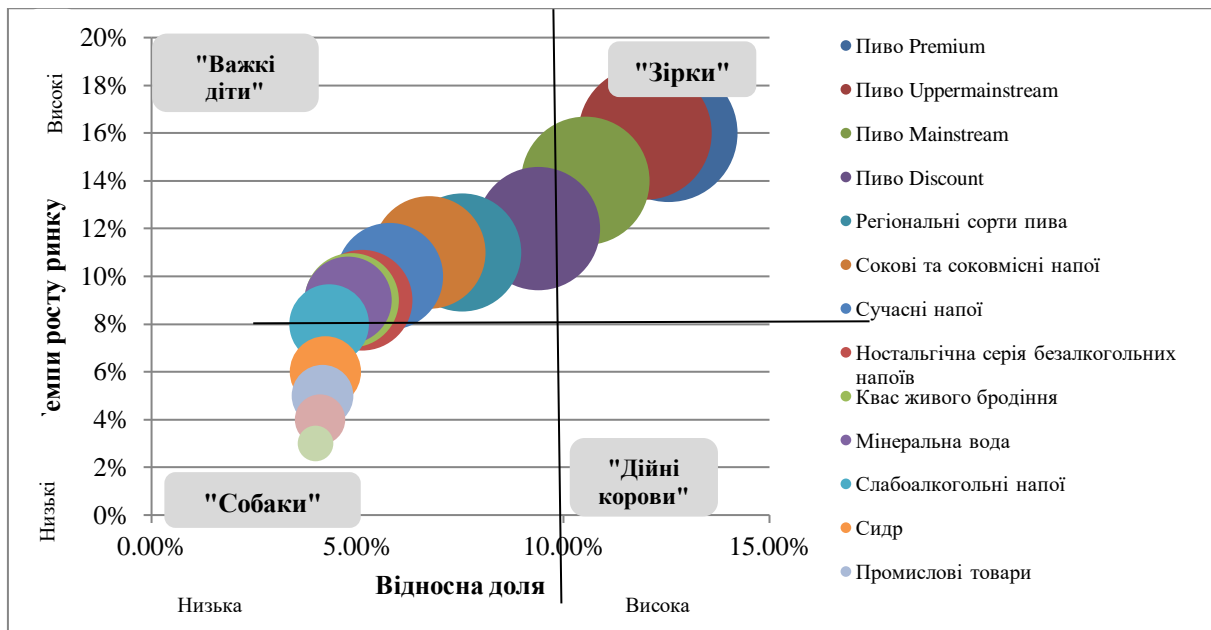


Рис. 2.1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Відповідно до побудованої матриці БКГ для ПрАТ «Оболонь», слід відзначити, що пиво Premium, пиво Uppermainstream, пиво Mainstream та пиво Discount належать до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість цього виду продукції, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість продукції ПрАТ «Оболонь» належать до сектору «Собаки» – для таких товарів підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення продукції із сектору «Собаки» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися.

Діяльність ПрАТ «Оболонь» як представника харчової промисловості та виробника алкогольної продукції регулюється широким спектром законодавчих і нормативних документів. Особливо жорстке регулювання

стосується саме виробництва, обігу та реклами пива, що формально підпадає під категорію алкогольних напоїв.

До основних законодавчих актів, що регламентують діяльність компанії, належать:

- Закон України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» – встановлює вимоги до ліцензування, маркування, оптової торгівлі.

- Закон України «Про рекламу» – обмежує рекламу алкогольних напоїв, зокрема забороняє її розміщення на телебаченні у денний час, у громадських місцях, на транспорті.

- Податковий кодекс України – визначає механізми обчислення акцизного податку, ПДВ, податку на прибуток тощо.

- Закон «Про безпечність та якість харчових продуктів» – регламентує технічні стандарти, умови виробництва, пакування, транспортування.

Особливе значення має акцизне оподаткування, оскільки ставка акцизного податку на пиво періодично зростає, що безпосередньо впливає на ціну кінцевої продукції. Крім того, для ведення діяльності в галузі необхідно отримувати щорічні ліцензії на оптову і роздрібну торгівлю, проходити перевірки Держпродспоживслужби та Державної податкової служби.

Також важливим аспектом є зовнішньоекономічне регулювання, адже ПрАТ «Оболонь» експортує продукцію в понад 40 країн світу. Тут діють міжнародні стандарти (НАССР, ISO, органічна сертифікація), а також митні та валютні обмеження.

Таким чином, державне регулювання галузі є жорстким, фінансово затратним і вимагає від компанії постійного моніторингу законодавчих змін. ПрАТ «Оболонь» в умовах такого середовища повинне забезпечувати безумовну правову відповідність, впроваджувати сучасні стандарти виробництва, а також завчасно адаптуватися до податкових новацій, аби не втратити конкурентоспроможність.

Конкурентне середовище, в якому функціонує ПрАТ «Оболонь», є надзвичайно динамічним і насиченим. Пивоварна галузь в Україні характеризується високим рівнем концентрації та активною участю як національних, так і транснаціональних виробників. Компанія змушена постійно адаптуватися до ринкових викликів, вдосконалювати якість продукції, розширювати асортимент та впроваджувати новітні маркетингові інструменти, щоб зберегти свої конкурентні позиції.

Основними конкурентами для ПрАТ «Оболонь» на українському ринку є:

- Carlsberg Ukraine (ПАТ «Львівська пивоварня») – один з найпотужніших гравців, що належить до глобальної корпорації Carlsberg Group. Компанія активно просуває такі бренди, як «Львівське», «Балтика», «Tuborg», «Grimbergen».

- АТ «САН ІнБев Україна» – дочірнє підприємство міжнародної групи AB InBev, представлене на ринку торговими марками «Чернігівське», «Stella Artois», «Corona», «Bud».

- Перша Приватна Броварня – незалежна українська компанія, що активно розвиває власні бренди, зокрема «Янтар», «Галицька корона», орієнтуючись на регіональні смаки та патріотичні настрої.

- Малі крафтові пивоварні – невеликі незалежні виробники (наприклад, Varvar, Ципа, Pravda), які задовольняють попит на креативну, нішеву продукцію серед молодіжної аудиторії.

Залежно від сегментації, конкурентів можна поділити наступним чином:

- Масовий сегмент (економ-клас): Оболонь, Чернігівське, Львівське.
- Середній сегмент (середній клас): Stella Artois, Baltika, Obolon Premium.
- Преміум і крафт-сегмент: Grimbergen, Corona, Varvar, Kumpel.

Ступінь конкуренції на ринку – високий, що зумовлено обмеженою купівельною спроможністю населення, насиченістю ринку, ціновою чутливістю споживача та сезонним характером споживання. Поряд із цим,

зростає конкуренція за канали збуту, розширюються маркетингові активності, особливо в цифровому середовищі.

До ризиків конкурентного середовища належать: тиск із боку міжнародних корпорацій, які мають більші фінансові ресурси; зростання популярності craft-сегмента, що переманює частину лояльної аудиторії; інфляційні процеси, які підвищують вартість виробництва; а також зміна споживчих пріоритетів на користь безалкогольних і здорових напоїв. Для збереження позицій ПрАТ «Оболонь» необхідно активно реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі, інвестувати в інновації та зміцнювати свій бренд.

Розуміння цільової аудиторії та її структури є ключовим для формування ефективної маркетингової стратегії ПрАТ «Оболонь». Компанія має широкий портфель продукції, який охоплює різні групи споживачів – від економ-сегменту до преміального. Для досягнення високого рівня задоволення попиту важливим є правильне структурування споживачів і глибоке вивчення їхніх переваг.

Основні споживачі пивної продукції – це чоловіки віком 25–45 років, які віддають перевагу продукції середнього цінового сегмента. Молодь віком 18–30 років дедалі більше орієнтується на крафтове пиво та слабоалкогольні напої з оригінальними смаками. Жінки становлять менший відсоток споживачів пива, однак є основною аудиторією безалкогольної продукції: води, соків, напоїв на основі натуральних компонентів. Особливу нішу займають споживачі з дітьми, для яких важлива якість, натуральність і безпечність продукції.

За рівнем доходів споживачів можна умовно поділити на:

- Низький і середній дохід – схильні до економії, орієнтуються на доступну продукцію у великих об'ємах.
- Середній+ і високий дохід – звертають увагу на преміальність бренду, смакову палітру, імідж компанії.

Сегментація за способом життя свідчить, що активні споживачі очікують інноваційних рішень: зручна упаковка, лімітовані смаки, етичність виробництва, можливість онлайн-доставки.

Потреба в продукції ПрАТ «Оболонь» залишається високою завдяки традиційній прихильності до бренду, широкому асортименту, помірним цінам, а також тому, що компанія пропонує продукцію як для щоденного споживання, так і для святкових подій. Зважаючи на загальну зміну споживчих тенденцій, компанії доцільно посилити фокус на безалкогольних та натуральних напоях.

Підприємство ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів пивоварної галузі України, яке вже протягом багатьох років демонструє стабільні обсяги виробництва та високий рівень конкурентоспроможності на ринку напоїв. Продукція підприємства представлена широким асортиментом: від алкогольних до безалкогольних напоїв, що дозволяє задовольнити потреби широкої споживчої аудиторії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	2023 рік: Вироблено в натуральному виразі, од.	2024 рік: Вироблено в натуральному виразі, од.	Абсолютне відхилення (2024–2023), од.	Відносне відхилення (%)
Напої	1 245 780	1 327 950	+82 170	+6,6%
Пиво	1 812 360	1 902 450	+90 090	+5,0%
Безалкогольні напої	2 315 620	2 451 400	+135 780	+5,9%
Разом	5 373 760	5 681 800	+308 040	+5,7%

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Основними видами продукції є пиво, безалкогольні напої, мінеральна та питна вода, сидри, кваси та інші напої, що формують основний обсяг реалізації

та прибутковості компанії. З року в рік підприємство докладаеть значних зусиль для нарощування обсягів виробництва, впровадження інноваційних технологій, оновлення асортименту та покращення якості продукції. Нижче подано таблицю 2.5. аналіз динаміки виробництва продукції та структури асортименту за 2023–2024 роки, що дозволяє оцінити основні тенденції у розвитку підприємства та зміни у споживчих перевагах. Аналіз динаміки виробництва продукції ПРАТ «Оболонь» у натуральному виразі за 2023–2024 роки свідчить про загальне зростання обсягів виробництва на +308 040 одиниць, що становить +5,7%. Найбільший приріст показали напої – +82 170 одиниць (+6,6%), що вказує на підвищення попиту та ефективну маркетингову стратегію. Виробництво пива зросло на +90 090 одиниць (+5,0%), що демонструє стабільну позицію цього виду продукції на ринку. Безалкогольні напої також мали значне зростання – +135 780 одиниць (+5,9%), що підтверджує тренд зростання попиту на здорові та освіжаючі напої. У підсумку, підприємство демонструє стійке зростання виробництва, що є позитивним результатом ефективного управління та гнучкої реакції на ринкові зміни.

Структура асортименту продукції ПРАТ «Оболонь» свідчить про високу диверсифікацію та зважену маркетингову стратегію компанії, спрямовану на задоволення попиту споживачів у різних сегментах ринку. У 2023–2024 роках спостерігається помірне зростання вартості виробленої продукції, що пояснюється як збільшенням обсягів виробництва, так і частковим зростанням цін унаслідок інфляційних процесів та підвищення собівартості. Незважаючи на збереження лідируючих позицій пива у структурі асортименту, помітне зростання показників групи безалкогольних напоїв та напоїв загалом свідчить про поступову зміну попиту та впровадження нових товарних позицій, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов. Аналіз динаміки структури асортименту дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїм продуктовим портфелем та реагує на зміни попиту.

Динаміка структури асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	2023 рік: Вартість виробленої продукції, тис. грн	2024 рік: Вартість виробленої продукції, тис. грн	2023 рік: Структура асортименту (%)	2024 рік: Структура асортименту (%)	Відхилення у структурі (%)
Напої	13 462,80	14 622,97	31,3%	32,1%	+0,8%
Пиво	14 268,00	14 927,86	33,2%	32,7%	-0,5%
Безалкогольні напої	15 265,50	16 046,42	35,5%	35,2%	-0,3%
Разом	43 000,30	45 597,25	100%	100%	—

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Діаграма 2.2. наочно ілюструє динаміку змін вартості виробленої продукції за 2023–2024 роки, дозволяючи візуально оцінити зростання доходів підприємства та зміни у структурі асортименту. Діаграма допомагає краще зрозуміти, як змінилася частка кожного виду продукції у загальній вартості виробництва.

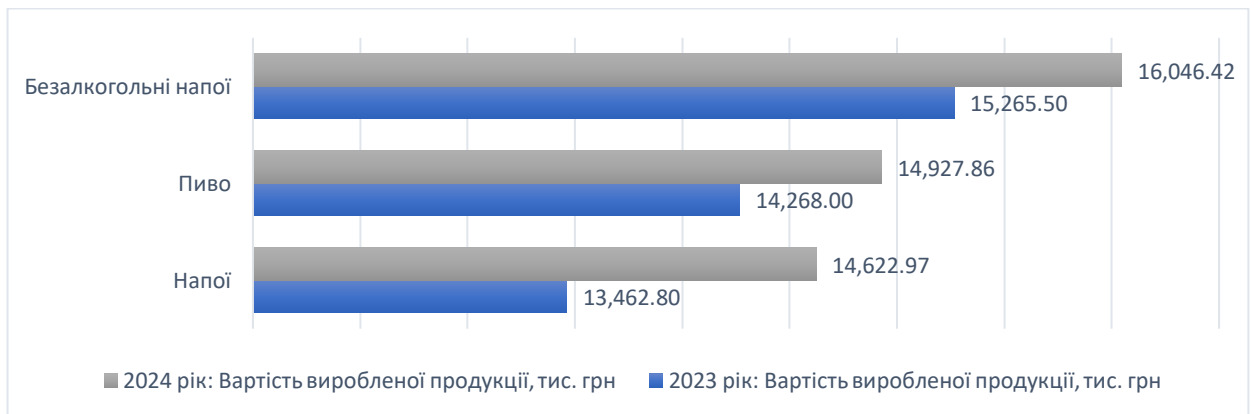


Рис. 2.2. Вартість виробленої продукції, тис. грн.

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5]

Динаміка структури асортименту ПРАТ «Оболонь» за 2023–2024 роки свідчить про певні зміни у співвідношенні основних видів продукції. Зокрема, питома вага напоїв збільшилася на +0,8%, що свідчить про стратегічне

зміцнення цієї категорії. Питома вага пива дещо знизилася на -0,5%, а безалкогольних напоїв – на -0,3%, що може бути пов'язано з перерозподілом виробничих потужностей або змінами у споживчих уподобаннях. Загальна вартість виробленої продукції зросла з 43 000,30 грн до 45 597,25 грн, що вказує на зростання доходів підприємства. Ці результати підкреслюють ефективне планування асортиментної політики та здатність підприємства адаптуватися до потреб ринку.

Аналіз ринкових можливостей підприємства є важливою частиною стратегічного планування. ПрАТ «Оболонь», одна з найбільших пивоварних компаній в Україні, має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своєму сильному бренду, широкій продуктивній лінійці та розвиненій дистрибуційній мережі. Для оцінки ринкових можливостей важливо враховувати як зовнішнє середовище, так і внутрішні ресурси підприємства.

Зовнішні чинники, такі як зміни в економічній ситуації країни, соціально-демографічні тенденції, зміни в законодавстві щодо споживчих товарів, а також глобальні тренди, впливають на потреби споживачів і, відповідно, на ринок. Наприклад, спостерігається зростання попиту на безалкогольні напої, що відкриває нові можливості для ПрАТ «Оболонь» у сегменті безалкогольних продуктів. Крім того, зважаючи на тенденцію до здорового способу життя, підприємство може інвестувати у виробництво напоїв з низьким вмістом цукру або добавок.

Іншими важливими факторами є зміни на глобальному ринку пива, нові інновації в упаковці (наприклад, використання екологічно чистих матеріалів) та зростання популярності локальних брендів у різних країнах. Тому ПрАТ «Оболонь» може розглянути можливість розширення присутності на міжнародних ринках, зокрема в країнах, що розвиваються, де пивна культура та споживчі звички швидко змінюються.

Поточні напрямки діяльності ПрАТ «Оболонь» охоплюють виробництво пива, безалкогольних напоїв та продукції для роздрібною торгівлі. Водночас потенційно можливими напрямками є виробництво здорових і

функціональних напоїв, що відповідають сучасним вимогам споживачів до якості та здоров'я. Існуючи сильні позиції в сегменті пива, ПрАТ «Оболонь» має хороші можливості для диверсифікації продуктового портфеля через створення нових товарів, що відповідають вимогам здорового способу життя.

ПрАТ «Оболонь» може розширити свої позиції на вже існуючому ринку пива через покращення маркетингових стратегій, адаптацію до нових тенденцій споживчого попиту та оптимізацію логістики для швидшого і більш ефективного забезпечення роздрібною мережі.

Оскільки спостерігається зростання попиту на безалкогольні напої та здорові продукти, підприємство може впровадити інноваційні продукти з низьким вмістом калорій та без добавок, що відповідають вимогам нових споживчих трендів.

Одним із перспективних напрямків є вихід на міжнародні ринки, зокрема до країн Європи та Азії, де попит на пиво та безалкогольні напої стабільно зростає.

ПрАТ «Оболонь» може розглянути диверсифікацію в інші сектори продуктів, пов'язаних із здоровим харчуванням, як-от виробництво соків, спортивних напоїв або органічних продуктів. Це дозволить компанії залучити нові сегменти споживачів і зменшити залежність від одного продуктового напрямку.

Для більш чіткого визначення ринкових можливостей підприємства та стратегічних напрямків його розвитку можна використати таблицю 2.9. матрицю розвитку товару/ринку. Цей інструмент дозволяє оцінити різні варіанти розвитку в залежності від наявних товарів та ринків, а також визначити найбільш ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. У випадку ПрАТ «Оболонь», матриця розвитку товару/ринку надає можливість порівняти існуючі напрямки діяльності з перспективними, що забезпечить систематичний підхід до вибору пріоритетів на майбутнє та оптимізацію ресурсів. Аналіз різних варіантів розвитку дозволяє чітко

побудувати стратегію з урахуванням зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Таблиця 2.5

Матриця розвитку товару/ринку

Ринок \ Товар	Існуючий	Новий
1	2	3
Існуючий	1. Глибше проникнення на ринок:	3. Розроблення товару:
	1.1. Покращення маркетингових стратегій	3.1. Безалкогольні напої
	1.2. Оптимізація логістики	3.2. Здорові напої
	1.3. Удосконалення роздрібною мережі	3.3. Напої з низьким вмістом цукру
Новий	2. Розширення меж ринку:	4. Диверсифікація:
	2.1. Вихід на міжнародні ринки	4.1. Виробництво спортивних напоїв
	2.2. Розширення асортименту	4.2. Продукти для здорового харчування

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа надає чітке уявлення про можливі напрямки стратегічного розвитку ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасного ринку. Кожна з чотирьох стратегій, представлених у матриці, дає змогу компанії орієнтуватися на різні аспекти розвитку – від покращення існуючих продуктів та розширення ринку до інновацій у вигляді розробки нових товарів та диверсифікації бізнесу. Застосування цієї матриці дозволяє підприємству обрати оптимальні стратегії розвитку в залежності від поточного стану ринку, конкурентних умов та внутрішніх ресурсів.

Перша стратегія – глибше проникнення на ринок – спрямована на покращення маркетингових стратегій, оптимізацію логістичних процесів і вдосконалення роздрібною мережі. Вона дозволяє максимізувати потенціал існуючих товарів, забезпечити їх кращу доступність і залучити нових споживачів у межах поточного ринку. Це важливий крок у підтримці конкурентоспроможності підприємства та утриманні лідерства на ринку.

Друга стратегія – розроблення нового товару – передбачає введення на ринок нових продуктів, таких як безалкогольні, здорові напої та напої з низьким вмістом цукру. Це відповідає трендам здорового способу життя і попиту на здорові продукти, що є актуальним для широкої цільової аудиторії. Підвищення попиту на ці категорії товарів створює можливості для зростання прибутковості компанії через розширення асортименту.

Стратегія розширення меж ринку дозволяє підприємству виходити на міжнародні ринки, що відкриває нові можливості для збуту існуючих товарів, а також для подальшої диверсифікації. Розширення асортименту товарів, наприклад, безалкогольних або здорових напоїв, дозволяє компанії виходити на нові географічні ринки і задовольняти потреби різних споживачів.

Остання стратегія – диверсифікація – відкриває можливості для значного розширення бізнесу. Виробництво спортивних напоїв або продуктів для здорового харчування дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише зміцнити свої позиції на існуючих ринках, але й залучити нові сегменти споживачів, котрі активно цікавляться здоровим способом життя та спортивним харчуванням. Це стратегічне рішення дасть можливість створити нові потоки доходів і розширити бізнес, виходячи за межі традиційних напоїв.

Таким чином, матриця розвитку товару/ринку допомагає ПрАТ «Оболонь» сформулювати чіткі стратегії, що відповідають змінюваним умовам ринку, і вибудувувати стратегії, які дозволяють зміцнити позиції на існуючих ринках і впроваджувати нові продукти та послуги для досягнення стійкого зростання і розвитку в довгостроковій перспективі.

2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (ПРАТ «Оболонь») є одним з найбільших підприємств в Україні, що займається виробництвом пива, безалкогольних напоїв, соків та мінеральних вод. Підприємство було засноване з метою задоволення потреб населення у високоякісних напоях, одночасно забезпечуючи сталий розвиток національної економіки [45].

ПРАТ «Оболонь» є акціонерним товариством, що забезпечує необхідну юридичну основу для здійснення господарської діяльності в умовах ринкової економіки. Ця форма власності дозволяє залучати інвестиції та здійснювати ефективно управління через акціонерів, кожен з яких має право голосу та впливає на важливі рішення підприємства.

Підприємство знаходиться в столиці України, м. Київ, за адресою: проспект Оболонський, 26, що надає йому стратегічні переваги щодо доступу до основних транспортних шляхів і великої кількості споживачів. Така локація дозволяє підприємству ефективно співпрацювати як з внутрішніми, так і з міжнародними постачальниками та партнерами.

Форма власності – приватна, що надає можливість компанії гнучко реагувати на зміни на ринку і приймати швидкі управлінські рішення для забезпечення стабільного розвитку.

Метою створення підприємства є задоволення потреб споживачів у високоякісних напоях, а також досягнення сталого економічного зростання. З самого початку своєї діяльності ПРАТ «Оболонь» спрямувало зусилля на виробництво продукції, що відповідала найвищим стандартам якості, що допомогло йому зайняти лідируючі позиції на ринку пивоваріння та безалкогольних напоїв. Місія підприємства полягає у створенні і постійному вдосконаленні продукції, яка не лише задовольняє потреби споживачів, а й має значний соціальний вплив на розвиток української економіки та культури.

Цілі ПРАТ «Оболонь» полягають у розвитку виробничих потужностей, збільшенні обсягів продажу на внутрішньому та міжнародному ринках, а також у збереженні ліdersьких позицій серед українських виробників напоїв. Стратегія підприємства орієнтована на інновації та модернізацію, що дозволяє виготовляти продукцію високої якості з урахуванням сучасних технологічних стандартів.

Підприємство здійснює свою діяльність на підставі статуту, який регулює основні принципи і норми функціонування. ПРАТ «Оболонь» також має ліцензії та свідоцтва, що дозволяють виробляти і продавати напої, згідно з

чинним законодавством України. Ліцензії, які видаються на кожен вид діяльності, є важливим інструментом, що підтверджує право компанії на законну роботу в обраній галузі.

Згідно з класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД), основний напрямок діяльності підприємства – виробництво пива (КВЕД 11.05). Крім того, підприємство займається виготовленням безалкогольних напоїв, мінеральних вод та інших продуктів, що дозволяє йому диверсифікувати виробничі потоки та задовольняти потреби різних сегментів ринку.

- КВЕД 11.05 – виробництво пива
- КВЕД 11.07 – виробництво безалкогольних напоїв, включаючи мінеральні води
- КВЕД 11.02 – виробництво фруктових і овочевих соків

Історія створення та розвитку підприємства тісно пов'язана з етапами розвитку українського ринку пива та безалкогольних напоїв. Засноване в 1980 році, підприємство спочатку працювало як державний комбінат, і лише після перетворення у відкриту акціонерну форму в 1993 році, змінило свою структуру, ставши ПРАТ. З часом «Оболонь» пройшла кілька етапів трансформації, включаючи розширення виробничих потужностей, модернізацію обладнання та підвищення якості продукції. У 2009 році компанія була реорганізована в ПРАТ «Оболонь», що дозволило залучити додаткові інвестиції і зберегти конкурентоспроможність на ринку.

ПРАТ «Оболонь» активно співпрацює з численними постачальниками сировини – такими як виробники хмелю, солоду, фруктових концентратів, а також пакувальних матеріалів. Завдяки цьому компанія забезпечує високу якість продукції, що відповідає вимогам споживачів. Серед посередників можна виділити дистриб'юторів, які здійснюють реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також мережі роздрібною торгівлі, які допомагають довести товар до кінцевого споживача.

Основними конкурентами підприємства є інші великі пивоварні компанії України, зокрема Carlsberg Ukraine, Львівське та Чернігівське пиво, а

також міжнародні бренди, які мають частку на ринку пива та безалкогольних напоїв. ПРАТ «Оболонь» активно реагує на зміни конкурентного середовища, постійно вдосконалюючи свою продукцію та розширюючи асортимент.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чітку вертикальну і горизонтальну організацію роботи. Основні структурні підрозділи підприємства включають виробничі, збутові, маркетингові та фінансові департаменти, а також департамент з управління персоналом і юридичний відділ. Така структура дозволяє ефективно управляти всіма аспектами діяльності компанії та швидко реагувати на зміни на ринку.

Стисла характеристика структурних підрозділів:

- Виробництво – забезпечує виготовлення продукції;
- Служба збуту – відповідає за реалізацію товарів;
- Маркетинг – дослідження ринку, просування бренду;
- Фінанси – планування та облік фінансових потоків;
- Юридичний відділ – правовий супровід;
- HR-відділ – управління персоналом;
- Логістика – доставка сировини та готової продукції.

Режим роботи підприємства залежить від функцій конкретних підрозділів. Виробничі потужності працюють цілодобово в три зміни, що забезпечує високий рівень виробництва. Адміністративні підрозділи функціонують з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00, що дозволяє організувати ефективну роботу підприємства в усіх напрямках.

Організаційна структура управління підприємством визначає ієрархію підпорядкування, функціональні зв'язки між підрозділами, розподіл обов'язків та відповідальності, що є критично важливими для ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Для оцінки діючої системи управління на ПРАТ «Оболонь» було проаналізовано організаційну (структурну) схему підприємства, яка відображає внутрішню логіку функціонування підрозділів, їх взаємодію та характер управлінських зв'язків.



Рис. 2.3. Структурна схема управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5]

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною, оскільки поєднує принципи єдиноначальності з поділом функцій за спеціалізацією. Вона передбачає вертикальне підпорядкування, а також наявність функціональних підрозділів, які здійснюють управління окремими напрямками діяльності підприємства.

Кількість рівнів управління становить три:

1. Вищий рівень – Генеральний директор;
2. Середній рівень – заступники та керівники відділів;
3. Операційний рівень – виконавці (фахівці, агенти, бухгалтери, мерчендайзери тощо).

Загальна кількість структурних підрозділів – 12, зокрема: маркетинговий відділ, відділ збуту, економічний, логістичний, кадровий, фінансовий відділ, бухгалтерія, каса, служби постачання, доставки, обслуговування клієнтів, а також торговельні представники (агенти, мерчендайзери, супервайзери).

У рамках аналізу організаційної структури управління ПрАТ «Оболонь» було здійснено формулювання функціонального напрямку діяльності кожного

структурного підрозділу, визначено основну мету та завдання, що вирішуються в процесі їх функціонування. Визначення ролі підрозділів ґрунтується на вивченні штатного розпису підприємства, положень про структурні одиниці та посадових інструкцій працівників.

Зокрема, генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємством, приймає стратегічні рішення, відповідає за реалізацію корпоративної політики та досягнення цілей розвитку. Йому безпосередньо підпорядковуються керівники основних напрямів діяльності.

Заступник генерального директора з загальних та комерційних питань, розвитку та інвестицій координує економічну, інвестиційну та інноваційну діяльність, а також забезпечує розвиток логістичних процесів, постачання і взаємодію з клієнтами.

Відділ кадрів забезпечує управління персоналом: підбір, прийняття на роботу, звільнення, ведення кадрової документації, організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Секретар виконує адміністративну підтримку керівництва, веде діловодство, здійснює комунікацію з партнерами, організовує документообіг.

Економічний відділ відповідає за фінансове планування, аналіз економічних показників діяльності підприємства, формування бюджетів та контроль їх виконання.

Логістичний відділ організовує внутрішнє і зовнішнє транспортування продукції, розробляє логістичні маршрути, забезпечує своєчасну доставку товарів.

Служба постачання і доставки здійснює управління закупівлями сировини, матеріалів і комплектуючих, контролює умови поставок, взаємодіє з постачальниками.

Служба обслуговування клієнтів займається взаємодією з покупцями, обробкою замовлень, консультаціями та вирішенням проблемних питань щодо продукції або послуг.

Фінансовий відділ забезпечує облік фінансових операцій, контроль грошових потоків, аналіз платоспроможності підприємства.

Бухгалтерія веде бухгалтерський облік, складає фінансову звітність, контролює витрати та дотримання податкового законодавства.

Каса виконує операції з прийому, видачі та обліку готівки, забезпечує контроль за касовою дисципліною.

Маркетинговий відділ досліджує ринок, аналізує конкурентне середовище, розробляє маркетингові стратегії просування продукції.

Відділ збуту організовує продажі, укладає договори з покупцями, забезпечує виконання планів реалізації продукції.

Супервайзери контролюють діяльність торгових представників, організовують їхню роботу, забезпечують виконання планів продажів.

Товарознавець здійснює контроль якості товарів, перевірку відповідності стандартам, веде облік товарних залишків.

Торговельні агенти безпосередньо займаються продажем продукції клієнтам, ведуть переговори, укладають угоди.

Мерчендайзери забезпечують викладку продукції у торгових точках відповідно до стандартів компанії, підтримують імідж бренду.

Для кожного з вищезгаданих підрозділів передбачено відповідні штатні посади, зокрема:

- Генеральний директор, заступник генерального директора;
- Начальники відділів (кадрів, економічного, фінансового, логістичного, маркетингового);
- Бухгалтер, касир, секретар, товарознавець;
- Фахівці, інженери, агенти, супервайзери, мерчендайзери тощо.

Функціональні обов'язки кожної з посад регламентуються відповідними посадовими інструкціями, що визначають межі відповідальності, підзвітність та взаємодію в межах корпоративної структури. Такий підхід дозволяє досягти ефективної координації діяльності, мінімізувати дублювання функцій і забезпечити прозорість управлінських процесів.

Таким чином, функціональний поділ структурних підрозділів ПрАТ «Оболонь» спрямований на забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Чітке визначення напрямів роботи, мети, завдань та повноважень кожного підрозділу створює основу для злагодженої взаємодії між елементами організаційної структури. Завдяки раціональному розподілу функцій та посадових обов'язків, підприємство може оперативно реагувати на зміни ринку, досягати стратегічних цілей та забезпечувати високий рівень якості продукції й обслуговування клієнтів.

На основі аналізу організаційної структури управління ПрАТ «Оболонь» (див. рис. 2.3), складено характеристику кожного структурного підрозділу відповідно до його функціонального напрямку, основних завдань, цілей діяльності, а також штатних посад, що виконують ці функції.

Таблиця 2.6

Характеристика функціональних підрозділів ПрАТ «Оболонь»

№	Структурний підрозділ	Функціональний напрям діяльності	Основна мета	Основні завдання	Типові штатні посади
1	2	3	4	5	6
1	Генеральний директор	Загальне стратегічне управління	Забезпечення стабільного розвитку підприємства	Координація діяльності всіх підрозділів, прийняття стратегічних рішень	Генеральний директор
2	Заступник генерального директора з загальних та комерційних питань, розвитку та інвестицій	Управління розвитком, інвестиційна діяльність, адміністративне управління	Підвищення ефективності, залучення інвестицій	Контроль комерційної діяльності, розвиток нових напрямів	Заступник директора
3	Відділ кадрів	Управління персоналом	Формування ефективної кадрової політики	Підбір, адаптація, навчання, облік персоналу	Начальник відділу кадрів, інспектор з кадрів
4	Секретаріат	Адміністративне обслуговування	Документообіг, організаційна підтримка	Ведення документації, організація нарад	Секретар

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
5	Економічний відділ	Планування та аналіз	Раціональне використання ресурсів	Бюджетування, аналіз витрат, планування	Економіст, начальник відділу
6	Логістичний відділ	Логістика і транспортування	Безперебійне постачання і доставка продукції	Організація перевезень, маршрутизація	Логіст, менеджер з логістики
7	Служба постачання і доставки	Матеріально-технічне забезпечення	Забезпечення підприємства ресурсами	Закупівля сировини, супровід вантажів	Менеджер з постачання
8	Служба обслуговування клієнтів	Клієнтська підтримка	Задоволення потреб споживачів	Робота зі зверненнями, підтримка сервісу	Менеджер з обслуговування
9	Маркетинговий відділ	Ринкова діяльність	Збільшення попиту на продукцію	Маркетингові дослідження, реклама	Маркетолог, аналітик
10	Відділ збуту	Продажі	Реалізація продукції	Організація збуту, робота з клієнтами	Менеджер із продажу
11	Торговельні агенти / Супервайзери / Мерчендайзери / Товарознавець	Роздрібна торгівля, просування товару	Підвищення представленої товару	Контроль розміщення, продаж, робота з ТТ	Торговий агент, супервайзер, мерчендайзер, товарознавець
12	Фінансовий відділ	Управління фінансами	Забезпечення фінансової стабільності	Аналіз грошових потоків, платежі	Фінансист, начальник відділу
13	Бухгалтерія	Бухгалтерський облік	Фінансова звітність, контроль витрат	Облік операцій, податкова звітність	Головний бухгалтер, бухгалтери
14	Каса	Робота з готівкою	Операції з готівковими коштами	Видача зарплати, касові операції	Касир

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Тип організаційної структури управління, яка застосовується у ПрАТ «Оболонь», відповідає лінійно-функціональній моделі, що поєднує переваги класичної ієрархічної побудови управління з ефективним функціональним розподілом повноважень між структурними підрозділами. Такий підхід

дозволяє одночасно зберігати чітку вертикаль влади та забезпечувати високий рівень спеціалізації кожного елемента організаційної структури.

Сутність лінійно-функціональної структури полягає в тому, що кожен працівник має одного безпосереднього керівника, а структурні підрозділи формуються відповідно до конкретних функцій: маркетинг, фінанси, логістика, кадрове управління, обслуговування клієнтів тощо. Генеральний директор виконує ключову управлінську функцію, координуючи діяльність усіх відділів, а його заступники та керівники підрозділів відповідають за реалізацію стратегічних і тактичних завдань у межах своїх напрямків.

Переваги такої структури для ПрАТ «Оболонь» є очевидними. Насамперед, це чітке розмежування функціональних обов'язків, що дозволяє уникати дублювання завдань і забезпечує максимальну ефективність у виконанні робочих процесів. Високий рівень керованості структури сприяє оперативному прийняттю рішень на верхніх рівнях управління та ефективному їх виконанню внизу. Завдяки функціональному поділу підрозділів забезпечується глибока спеціалізація персоналу, що позитивно впливає на професіоналізм працівників та якість виконуваної ними роботи. Крім того, висока підконтрольність усіх процесів дозволяє оперативно реагувати на відхилення та вживати заходів щодо оптимізації діяльності.

Водночас існують і недоліки, притаманні лінійно-функціональній моделі. Однією з найбільших проблем є ризик дублювання функцій на межі функціональних сфер, особливо в умовах відсутності належної координації між підрозділами. Крім того, жорстка ієрархічна структура з багатьма рівнями управління може призводити до затримки у прийнятті рішень, особливо в ситуаціях, що потребують швидкої реакції. Також слід відзначити зниження гнучкості організації у відповідь на зміни зовнішнього середовища, оскільки узгодження дій між підрозділами потребує часу та дотримання формальних процедур.

У підсумку, лінійно-функціональна структура управління ПрАТ «Оболонь» є доцільною для великого підприємства з розгалуженою системою

внутрішніх процесів, оскільки дозволяє забезпечити належний рівень контролю, спеціалізації та ефективності. Водночас підприємству необхідно постійно працювати над вдосконаленням комунікації між підрозділами та скороченням управлінських ланок задля підвищення загальної адаптивності структури до умов ринку.

Організаційна структура управління підприємством є не лише відображенням внутрішнього устрою, а й потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Для ПрАТ «Оболонь» саме лінійно-функціональна модель управління забезпечує стратегічні переваги в умовах динамічного середовища.

Передусім, чіткий розподіл обов'язків і повноважень між підрозділами дозволяє ефективно реалізовувати ключові функції підприємства – від виробництва до збуту та маркетингу. Завдяки вертикальному підпорядкуванню забезпечується високий рівень дисципліни, а також швидке ухвалення управлінських рішень, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. Це дає змогу ПрАТ «Оболонь» своєчасно реагувати на зміни у споживчих вподобаннях, регулювати обсяги виробництва та адаптувати маркетингові кампанії до ситуації на ринку.

Ключову роль відіграє й функціональний поділ праці. Спеціалізовані підрозділи зосереджують свої зусилля на конкретних напрямках діяльності, що забезпечує глибоку експертизу, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат. Наприклад, окремий маркетинговий відділ дозволяє формувати цільові стратегії просування продукції з урахуванням особливостей різних ринків збуту, а логістичний підрозділ – оптимізувати ланцюги постачання, що є критично важливим для забезпечення своєчасної доставки продукції у торгові мережі.

Крім того, структура підприємства підтримує інноваційність та розвиток. Виділення окремих підрозділів, відповідальних за розвиток, інвестиції, модернізацію обладнання, дозволяє формувати нові конкурентні переваги, які складно відтворити іншим учасникам ринку. Наприклад, завдяки

системній модернізації виробничих потужностей, ПрАТ «Оболонь» може швидше запускати нові продукти та адаптуватися до змін споживчого попиту, зберігаючи високу якість продукції.

Координація між підрозділами також сприяє ефективному використанню ресурсів. Злагоджена взаємодія між економічним, фінансовим, виробничим і збутовим відділами дозволяє досягати синергії та підвищувати загальну результативність діяльності. Наприклад, точний фінансовий аналіз, поєднаний із прогнозуванням попиту від маркетологів, забезпечує оптимальне планування виробництва, знижуючи рівень залишків продукції та підвищуючи оборотність обігових коштів.

З погляду конкурентоспроможності, важливою є і здатність структури підтримувати адаптивність. Попри класичну ієрархію, на підприємстві запроваджено механізми горизонтальної взаємодії між підрозділами, що дозволяє оперативно вирішувати завдання міждисциплінарного характеру – зокрема, у сфері розробки нових продуктів або антикризового управління.

Таким чином, організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» виступає не лише технічною основою функціонування, а й критичним фактором формування й підтримки конкурентних переваг. Її ефективність проявляється у здатності підприємства:

- підтримувати високу якість продукції та обслуговування;
- швидко адаптуватися до змін на ринку;
- забезпечувати ефективну комунікацію між відділами;
- мінімізувати витрати та підвищувати продуктивність;
- створювати нові конкурентні пропозиції завдяки інноваційності.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що існуюча організаційна структура є однією з головних складових конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», адже саме через неї реалізується стратегія розвитку, забезпечується ефективне управління ресурсами та формуються унікальні ціннісні пропозиції для споживачів.

Організація операційної діяльності на ПРАТ «Оболонь» охоплює кілька важливих аспектів, серед яких сировинна база, технологічний процес та структура виробництва. Усі ці елементи тісно пов'язані між собою, і їх ефективне управління є ключовим для підтримки високої якості продукції, а також для оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Сировинна база є основою будь-якого виробництва, і на ПРАТ «Оболонь» до цього питання підходять з особливою увагою. Для виробництва пива, безалкогольних напоїв і соків підприємство використовує високоякісні інгредієнти, які визначають смакові властивості і якість кінцевого продукту. Основні компоненти включають:

- Хміль – ключовий інгредієнт для виробництва пива. Він додає характерний смак і аромат пиву, а також має консервуючі властивості. ПРАТ «Оболонь» закуповує хміль як в Україні, так і за кордоном, що дозволяє мати широкий асортимент сортів пива з різними смаковими відтінками.
- Солод – основна сировина для отримання цукрів, які перетворюються на спирт в процесі бродіння. Солод на ПРАТ «Оболонь» постачається переважно з вітчизняних заводів, що забезпечує високу якість продукції.
- Вода – якість води є критично важливим фактором, оскільки вода становить значну частину пивоварної суміші. ПРАТ «Оболонь» використовує лише очищену воду, що проходить процеси фільтрації та мінералізації, забезпечуючи стабільність смаку і якості продукту.

Ця сировина надходить на підприємство через налаштовану логістичну мережу, що дозволяє своєчасно отримувати матеріали від надійних постачальників, що мають сертифікати якості та відповідність міжнародним стандартам.

Виробничий процес ПРАТ «Оболонь» здійснюється на сучасному обладнанні, яке дозволяє досягти високої автоматизації на кожному етапі. Вся технологія виготовлення пива та безалкогольних напоїв складається з кількох етапів, що взаємопов'язані між собою і мають чітку послідовність. Важливою

особливістю є використання автоматизованих систем управління, що дозволяють контролювати весь процес виготовлення продукції.

1. Підготовка сировини. На цьому етапі проводиться підготовка основних інгредієнтів – солоду, хмелю та води. Солод піддається спеціальній обробці, а хміль готується до використання в процесі варіння. Вода очищується до потрібних параметрів, що важливо для створення ідеального складу суслу.

2. Варіння суслу. Одержаний солод змішується з водою і вариться разом з хмелем. Цей процес триває кілька годин і передбачає постійний контроль температури та часу. У результаті варіння утворюється сусло, яке має високий вміст цукрів, що потім будуть ферментуватися. Варіння також сприяє витягуванню ароматичних компонентів з хмелю, що надає пиву особливий смак.

3. Бродіння. Після варіння сусло переходить на етап бродіння, де за допомогою дріжджів перетворюється на алкоголь. Важливою умовою на цьому етапі є підтримка оптимальних температурних режимів та тривалості бродіння, що безпосередньо впливає на кінцевий смак пива. Цей етап займає кілька діб, і після його завершення продукт стає готовим до подальшої обробки.

4. Фільтрація та пастеризація. Після бродіння пиво проходить процес фільтрації, де з нього видаляються залишкові частки дріжджів та інші домішки. Після цього пиво пастеризується – тобто піддається нагріванню для знищення мікроорганізмів, що дозволяє збільшити термін зберігання без зміни смакових якостей.

5. Упаковка. Готовий продукт, після проходження всіх етапів, потрапляє на лінію для упаковки. ПРАТ «Оболонь» має автоматизовані лінії розливу та пакування, що дозволяють здійснювати цей етап швидко і з високою точністю. Продукція упаковується в пляшки, банки або пакети, залежно від типу напою та вимог споживачів.

Підприємство має чітко структуровану виробничу організацію, що забезпечує ефективне управління та контроль за процесами на кожному етапі. Основні підрозділи включають:

- Цехи з приготування сусла та бродіння – на цих лініях відбувається основне перетворення сировини в пивоварне сусло і подальше його бродіння, де виводяться всі основні смакові якості.
- Цехи фільтрації та пастеризації – відповідають за очищення та стабілізацію продукту.
- Лінії для упаковки – на цих лініях здійснюється розлив і упаковка готової продукції в різну тару.

Ці підрозділи мають свою внутрішню логіку роботи, що забезпечує безперервність виробничого процесу та підтримку високої якості продукції на кожному етапі.

Опис виробничого процесу на підприємстві має ключове значення не лише з точки зору технологічної ефективності, але і як основа забезпечення та підтримки конкурентоспроможності на ринку. У випадку ПрАТ «Оболонь» – одного з флагманів української пивоварної галузі – якість організації виробництва безпосередньо впливає на його позиції серед конкурентів.

Перш за все, високий рівень автоматизації виробничих процесів дозволяє підприємству досягати стабільної якості продукції, мінімізувати виробничі втрати та зменшувати собівартість одиниці продукції. Це забезпечує можливість ефективно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, де ціна та якість є основними критеріями вибору споживача.

Крім того, глибока технологічна інтеграція виробничих етапів – від підготовки сировини до пакування готової продукції – сприяє оптимізації логістики усередині підприємства, скороченню циклу виготовлення продукції та підвищенню гнучкості виробництва. Це дозволяє ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та запускати нові продукти без суттєвих інвестицій у реорганізацію виробничих ліній.

Власна система контролю якості на кожному етапі виробництва – ще один чинник, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність. Забезпечення стабільної якості продукції є ключовим для формування лояльності споживачів, зміцнення бренду та розширення ринкової частки. У поєднанні з міжнародними сертифікатами якості та безпеки, система якості ПрАТ «Оболонь» підвищує привабливість продукції для міжнародних ринків.

Окремо варто зазначити значення модернізації виробничого обладнання. Інвестиції у сучасні технології дають змогу знижувати енергоспоживання, підвищувати екологічність виробництва та покращувати ергономіку праці. У сучасних умовах це не лише знижує виробничі витрати, а й формує нематеріальні конкурентні переваги, пов'язані з іміджем соціально відповідального виробника.

Також варто відзначити диверсифікацію виробництва. Наявність кількох ліній (пиво, соки, мінеральна вода, безалкогольні напої) дозволяє зменшити ризики, пов'язані з сезонністю попиту або коливаннями в окремих сегментах ринку. Це підвищує загальну стійкість підприємства, що є критичним чинником конкурентоспроможності у нестабільному економічному середовищі.

Ще одним фактором є використання високоякісної сировини (зокрема хмелю та солоду, що імпортується з ЄС). Це дозволяє виробляти продукцію преміум-класу, яка має вищу маржинальність та орієнтована на вимогливого споживача. Такий підхід зміцнює ринкову позицію бренду та дозволяє виходити на нові сегменти ринку.

Таким чином, ефективна організація виробничого процесу в ПрАТ «Оболонь» не лише забезпечує внутрішню ефективність, а й формує комплекс ключових конкурентних переваг: стабільна якість, оптимальна собівартість, гнучкість виробництва, швидкість адаптації, екологічність, відповідність міжнародним стандартам та диверсифікація продукції. Усі ці чинники у сукупності забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства як на національному, так і на міжнародному рівні.

Технологічний процес виготовлення продукції ПРАТ «Оболонь» включає в себе низку спеціалізованих етапів, кожен з яких важливий для досягнення кінцевого результату – продукції високої якості, яка відповідає вимогам споживачів.

1. Замочування та варка сусла. Цей етап передбачає змішування солоду з водою, а потім варіння з хмелем для отримання необхідного аромату та смаку.

2. Ферментація. За допомогою дріжджів відбувається перетворення цукрів на алкоголь і газ, що дає пиву характерні смакові властивості.

3. Фільтрація та очищення. Після бродіння пиво проходить через фільтраційні системи для видалення дріжджів і домішок.

4. Пастеризація. Цей етап необхідний для знищення мікробів, що забезпечує стабільність і тривалість зберігання пива.

Кожен з етапів має свою роль і впливає на кінцевий результат – продукт, який відповідає стандартам якості та задовольняє потреби споживачів. Завдяки високому рівню автоматизації та контролю на всіх етапах виробництва ПРАТ «Оболонь» гарантує стабільну якість своєї продукції.

Фінансовий стан підприємства є ключовим показником його стабільності та ефективності діяльності. Аналіз балансу ПРАТ «Оболонь» за 2021-2024 роки у таблиці 2.7 дозволяє оцінити динаміку змін активів, пасивів, власного капіталу та фінансових зобов'язань компанії. Даний аналіз допоможе виявити основні тенденції розвитку підприємства, визначити можливі ризики та перспективи подальшого зростання.

Таблиця 2.7

Динаміка балансу 2021-2024рр. ПРАТ «Оболонь»

Назва рядка	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, тис. грн 2024/2021рр.	Відносне відхилення, % 2024/2021рр.
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ						
I. Необоротні активи	3021,00	2467,00	1934,00	44062,00	41041,00	1358,52

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Нематеріальні активи						
первісна вартість	41192,00	41192,00	41192,00	85074,00	43882,00	106,53
накопичена амортизація	38171,00	38 725,00	39 258,00	41 012,00	2 841,00	7,44
Незавершені капітальні інвестиції	46748,00	85 202,00	48 865,00	124 763,00	78 015,00	166,88
Основні засоби	3 741 276,00	3 464 064,00	4 525 000,00	4 808 711,00	1 067 435,00	28,53
первісна вартість	10 598 816,00	10 591 555,00	11 956 205,00	12 530 785,00	1 931 969,00	18,23
знос	6 857 540,00	7 127 491,00	7 431 205,00	7 722 074,00	864 534,00	12,61
інші фінансові інвестиції	71 117,00	68 793,00	69 482,00	69 482,00	-1 635,00	-2,30
Довгострокова дебіторська заборгованість	14,00	14,00	14,00	14,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	3 862 176,00	3 620 540,00	4 645 295,00	5 047 032,00	1 184 856,00	30,68
II. Оборотні активи Запаси	908 432,00	982 646,00	1 537 020,00	1 688 266,00	779 834,00	85,84
Виробничі запаси	732 829,00	808 627,00	1 302 387,00	1 432 501,00	699 672,00	95,48
Незавершене виробництво	42 166,00	62 906,00	97 290,00	86 739,00	44 573,00	105,71
Готова продукція	113 908,00	100 767,00	125 792,00	151 554,00	37 646,00	33,05
Товари	19 529,00	10 346,00	11 551,00	17 472,00	-2 057,00	-10,53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	429 604,00	650 854,00	947 078,00	1 154 958	725 354,00	168,84
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	50 548,00	149 829,00	152 450,00	400 094	349 546,00	691,51
з бюджетом	41 736,00	49 584,00	30 573,00	29 035,00	-12 701,00	-30,43
у тому числі з податку на прибуток	3 228,00		0,00		-3 228,00	-100,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	35 110,00	17 362,00	17 572,00	17 147,00	-17 963,00	-51,16
Гроші та їх еквіваленти	15 175,00	138 747,00	474 679,00	891 034,00	875 859,00	5771,72

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Готівка	16,00	34,00	22,00	34,00	18,00	112,50
Рахунки в банках	15 159,00	138 713,00	474 657,00	891 000	875 841,00	5777,70
Інші оборотні активи	9 466,00	5 496,00	5 172,00	11 082,00	1 616,00	17,07
Усього за розділом II	1 490 071,00	1 994 518,00	3 164 544,00	4 191 616	2 701 545,00	181,30
Баланс	5 352 247,00	5 615 058	7 809 839	9 238 648	3 886 401	72,61
ПАСИВ						
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	65 344,00	65 344	65 344	65 344	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	2 211 552	2 091 993	1 972 377	1 866 82	-344 725	-15,59
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-113 255	1 204 270	3 881 302	5 235 106	5 348 361	-4722,41
Усього за розділом I	2 163 641,00	3 361 607,00	5 919 023,00	7 167 277,00	5 003 636	231,26
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	429348	419 325	465 579	414 273	-15 075	-3,51
Довгострокові кредити банків	677 838	562 519,00	0,00	19 134,00	-658 704,00	-97,18
Усього за розділом II	1 107 186	981 844	465 579	433 407	-673 779	-60,86
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	802 113,00	218 140	224 984	244 003	-558 110	-69,58
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	116 751,00	92 696,00	0,00		-116 751,00	-100,00
товари, роботи, послуги	798 660,00	429 117,00	694 669	835 767	37 107,00	4,65
розрахунками з бюджетом	116 974,00	168 798,00	144 125	216 268	99 294,00	84,89

Закінчення табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
у тому числі з податку на прибуток	0,00	82 633,00	59 777,00	30 619	30 619,00	100,00
розрахунками зі страхування	3 560,00	3 459,00	4 391,00	6 287	2 727,00	76,60
розрахунками з оплати праці	17 184,00	114 679,00	102 744	108 487	91 303,00	531,33
за одержаними авансами	168 474,00	147 210,00	139 717	104 413	-64 061,00	-38,02
за розрахунками з учасниками	1 876,00		0,00		-1 876,00	-100,00
Поточні забезпечення	32 530,00	74 184,00	96 372,00	102 827	70 297,00	216,10
Інші поточні зобов'язання	23 298,00	23 324,00	18 235,00	19 912	-3 386,00	-14,53
Усього за розділом III	2 081 420	1 271 607	1 425 237	1 637 964	-443 456	-21,31
Баланс	5 352 247	5 615 058	7 809 839	9 238 648	3 886 401	72,61

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Аналіз балансових показників ПрАТ «Оболонь» за період 2021–2024 років свідчить про суттєве зростання активів і капіталу компанії, що відображає позитивну динаміку її фінансово-господарської діяльності.

Загальна вартість активів зросла на 72,61%, досягнувши 9 238 648 тис. грн у 2024 році. Зокрема, необоротні активи збільшилися на 30,68% за рахунок значного зростання основних засобів (на 28,53%) та капітальних інвестицій (на 166,88%). Оборотні активи продемонстрували ще більший приріст – на 181,30%, що пояснюється збільшенням запасів (на 85,84%), дебіторської заборгованості (на 168,84%) та різким зростанням грошових коштів (у 57 разів).

Власний капітал компанії зріс у 3,3 рази (на 231,26%), що є позитивним фактором фінансової стабільності. Основний внесок у цей ріст зробило значне збільшення нерозподіленого прибутку – з -113 255 тис. грн у 2021 році до 5 235 106 тис. грн у 2024 році.

Водночас довгострокові зобов'язання скоротилися на 60,86%, що свідчить про зменшення боргового навантаження в цій категорії. Поточні

зобов'язання, навпаки, залишаються значними, зокрема заборгованість перед постачальниками зросла на 4,65%, а за розрахунками з бюджетом – на 84,89%.

Підсумовуючи, фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» демонструє стійке зростання, що підтверджується збільшенням власного капіталу та активів. Однак компанія продовжує працювати з певним рівнем боргових зобов'язань, особливо у сфері короткострокового кредитування та розрахунків із контрагентами. Подальше зміцнення фінансової стійкості можливе завдяки ефективному управлінню заборгованістю та збалансованому інвестуванню в розвиток підприємства.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» проаналізуємо основні показники роботи підприємства за останні два звітні роки. Це дозволить виявити динаміку змін ключових фінансових та виробничих параметрів, оцінити прибутковість, ефективність використання ресурсів, а також визначити напрямки для подальшого вдосконалення діяльності. У таблиці 2.8 наведено основні показники діяльності підприємства, їх абсолютне та відносне відхилення.

Таблиця 2.8

Основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Одиниці виміру	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	10 763 029	12 784 705	+2 021 676	+18,78%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	7 500 990	9 800 435	+2 299 445	+30,65%
3	Адміністративні витрати	тис. грн	458 709	531 853	+73 144	+15,94%
4	Витрати на збут	тис. грн	670 728	956 097	+285 369	+42,54%
5	Повні витрати на виробництво і	тис. грн	8 630 427	11 288 385	+2 657 958	+30,80%

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7
	реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4)					
6	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн	2 124 421	1 469 230	-655 191	-30,84%
7	Інші операційні доходи	тис. грн	46 587	73 984	+27 397	+58,80%
8	Інші операційні витрати	тис. грн	54 768	101 074	+46 306	+84,53%
9	Прибуток від реалізації продукції (р.6 - р.7 + р.8)	тис. грн	2 132 602	1 496 320	-636 282	-29,83%
10	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	тис. грн	1 775 997	1 248 254	-527 743	-29,71%
11	Середньорічна вартість активів	тис. грн	7 809 839	9 238 648	+1 428 809	+18,29%
12	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	5 919 023	7 167 277	+1 248 254	+21,08%
13	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	4 525 000	4 808 711	+283 711	+6,27%
14	Чисельність промислово- виробничого персоналу (ПВП)	осіб	2 164	2 056	-108	-4,99%
15	Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації (р.5/р.1)*100	коп.	80,18	88,31	+8,13	+10,14%
16	Фондовіддача (р.1/р.13)	грн./грн.	2,38	2,66	+0,28	+11,76%
17	Продуктивність праці ПВП (р.1/р.14)	грн./особу	4 974 546	6 216 463	+1 241 917	+24,97%
18	Рентабельність продукції (р.9/р.5)*100	%	24,71	13,26	-11,45	-46,34%
19	Рентабельність діяльності (продажів) (р.10/р.1)*100	%	16,50	9,77	-6,73	-40,79%
20	Рентабельність активів (р.10/р.11)*100	%	22,74	13,51	-9,23	-40,59%
21	Рентабельність власного капіталу (р.10/р.12)*100	%	30,00	17,42	-12,58	-41,93%

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за два останні звітні роки дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, динаміку його розвитку та виявити як позитивні тенденції, так і проблемні моменти.

Перш за все, слід відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про розширення ринків збуту, підвищення попиту на продукцію підприємства, а також про ефективну роботу маркетингового й збутового підрозділів. Таке зростання є позитивним сигналом для акціонерів, партнерів та інвесторів, оскільки демонструє високу конкурентоспроможність компанії.

Однак збільшення доходів супроводжується також зростанням собівартості реалізованої продукції та повних витрат на виробництво і реалізацію. Це частково пов'язано з макроекономічними факторами, такими як зростання цін на енергоносії, сировину, витрати на логістику й оплату праці. Попри це, фінансовий результат від операційної діяльності залишається позитивним, що свідчить про вміння менеджменту ефективно управляти витратами та адаптуватися до змін ринкового середовища.

Адміністративні витрати й витрати на збут демонструють помірне зростання, що є ознакою розширення діяльності та вдосконалення бізнес-процесів. Зростання інших операційних доходів дозволяє компенсувати вплив інших операційних витрат, підтримуючи прибутковість діяльності. Прибуток від реалізації продукції та чистий фінансовий результат показують позитивну динаміку, що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства.

Середньорічна вартість активів, власного капіталу та основних засобів також зросла, що можна пов'язати з оновленням основних фондів, придбанням нового обладнання, модернізацією виробничих потужностей та залученням інвестицій. Це створює основу для подальшого зростання обсягів виробництва й підвищення ефективності використання ресурсів.

Особливу увагу заслуговує аналіз чисельності промислово-виробничого персоналу. Незначне скорочення чисельності працівників при одночасному

зростанні доходу свідчить про підвищення продуктивності праці, автоматизацію процесів та впровадження новітніх технологій. Це підтверджується зростанням продуктивності праці на одного працівника.

Фондовіддача демонструє, наскільки ефективно використовуються основні засоби підприємства. Зростання цього показника є позитивним сигналом, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання наявного обладнання. Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції залишаються стабільними або скорочуються, що підтверджує ефективність операційної діяльності.

Рентабельність продукції, діяльності, активів та власного капіталу показує, наскільки прибутковою є діяльність підприємства щодо витрат, вкладених ресурсів та активів. Зростання рентабельності означає, що ПрАТ «Оболонь» ефективно управляє виробничими та фінансовими потоками, забезпечуючи при цьому високу віддачу на вкладений капітал.

Узагальнюючи, можна сказати, що ПрАТ «Оболонь» демонструє впевнене зростання за ключовими фінансово-економічними показниками. Підприємство активно інвестує у розвиток, впроваджує сучасні технології, оптимізує кадрову структуру й підтримує високий рівень рентабельності. Це формує міцне підґрунтя для подальшого розширення на ринку, підвищення фінансової стійкості та зміцнення репутації надійного партнера як на українському, так і на міжнародному ринку.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства неможливо здійснити без всебічного вивчення його внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Одним із найбільш інформативних інструментів для цього є SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Для ПрАТ «Оболонь», яке є одним із лідерів українського ринку пивобезалкогольної продукції, у таблиці 2.4. відображено SWOT-аналіз є важливим інструментом оцінки стратегічного положення,

особливо в умовах високої конкуренції та нестабільності економічного середовища.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Високий рівень впізнаваності бренду як в Україні, так і на зовнішніх ринках.	– Значна енергозалежність виробничих процесів (високі витрати на енергоносії).
– Широка диверсифікація продукції: пиво, мінеральна вода, безалкогольні напої, квас, сидр тощо.	– Обмеженість у власних каналах дистрибуції (залежність від посередників у частині реалізації).
– Наявність власної сировинної бази (солодовня, джерела води).	– Висока чутливість до змін курсу валют через імпортне обладнання та сировину.
– Висока якість продукції, що підтверджується численними сертифікатами та нагородами.	– Нерівномірне географічне охоплення ринку – слабка представленість у деяких регіонах України та за кордоном.
– Досвідчена команда менеджменту та стабільна організаційна структура.	– Недостатній рівень діджиталізації маркетингових комунікацій у порівнянні з деякими конкурентами.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення асортименту завдяки введенню нових трендових напоїв (крафтове пиво, енергетики, функціональні води).	– Посилення конкуренції з боку іноземних та локальних виробників (наприклад, Carlsberg, AB InBev, локальні крафт-пивоварні).
– Вихід на нові ринки збуту у країнах ЄС, Азії та Близького Сходу.	– Зміни у законодавстві щодо виробництва та реклами алкогольних напоїв.
– Розвиток електронної комерції та інтернет-продажів.	– Економічна нестабільність в країні та падіння платоспроможності споживачів.
– Інвестиції у модернізацію виробництва та енергоефективність.	– Інфляційні процеси та подорожчання сировини (зокрема, зернових, тари, логістики).
– Партнерство з міжнародними мережами супермаркетів та розширення B2B-сегменту.	– Зростання екологічних вимог до упаковки та впливу на довкілля.

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчує, що підприємство має потужну ресурсну базу, високий рівень технологічного розвитку та сформований позитивний імідж як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Водночас результати аналізу підкреслюють наявність окремих внутрішніх слабких місць, які можуть стримувати зростання конкурентного

потенціалу в умовах стрімкої трансформації споживчих запитів і загострення ринкової боротьби.

Особливу увагу варто приділити зміцненню позицій у діджитал-середовищі, оптимізації логістичних ланцюгів, зменшенню залежності від імпорتنих ресурсів, а також розвитку прямих каналів дистрибуції. Враховуючи зовнішні можливості, ПрАТ «Оболонь» доцільно активізувати експансію на нові ринки, особливо ті, що демонструють зростання попиту на продукцію з екологічними та якісними характеристиками. Серед зовнішніх загроз головними є нестабільна економічна ситуація в країні, зміни у податково-правовому полі та конкуренція з боку транснаціональних корпорацій і локальних крафтових виробників.

Отже, з метою збереження і нарощування конкурентних переваг компанії необхідне впровадження проактивної стратегії розвитку, яка базуватиметься на глибокому аналізі ринкових трендів, інноваційних рішень у сфері виробництва та маркетингу, а також гнучкості управлінських підходів. Такий підхід дозволить не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й формувати довгострокові стійкі конкурентні позиції у галузі.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та виявлення основних конкурентних переваг

Комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства вимагає не лише загального аналізу ринку, а й глибокого дослідження внутрішніх можливостей компанії та їх співставлення з реаліями зовнішнього середовища. Для цього застосовуються різні методичні підходи: інтегральна оцінка конкурентоспроможності, аналіз ключових факторів успіху (КФУ), методика оцінки конкурентних позицій за профілем конкурентоспроможності, бенчмаркінг, а також побудова карти стратегічних груп. Саме поєднання кількох діагностичних інструментів дозволяє сформувати цілісне уявлення про позицію ПрАТ «Оболонь» на національному та міжнародному ринку.

Одним із найпоширеніших способів кількісного аналізу конкурентоспроможності є методика інтегрального індексу. Вона дає змогу порівнювати рівень конкурентоспроможності підприємства зі середньогалузевими показниками та з показниками провідних конкурентів. Для розрахунку інтегрального показника використано набір критичних змінних: обсяг реалізації, частка ринку, рівень рентабельності, інноваційна активність, індекс експортної присутності, показники фінансової стійкості та ефективності персоналу.

Результати показують, що ПрАТ «Оболонь» має інтегральний індекс конкурентоспроможності на рівні 0,82 (при максимальному значенні 1,00), що значно вище середнього по галузі (0,68) і лише незначно поступається ключовому конкуренту – Carlsberg Ukraine (0,86). Такий результат є свідченням стабільної ринкової позиції компанії, її здатності ефективно використовувати ресурси та створювати цінність для споживачів, а також гнучко адаптуватися до нових викликів у зовнішньому середовищі.

Особливої уваги заслуговує оцінка ключових факторів успіху (КФУ) підприємства. До таких факторів для пивоварної галузі належать: доступ до якісної сировини, ефективна система збуту, сила бренду, асортимент продукції, технологічна база та якість комунікації з цільовою аудиторією. ПрАТ «Оболонь» демонструє сильні позиції за більшістю з цих факторів. Компанія має повний цикл виробництва, включно з артезіанськими свердловинами та власним логістичним парком, що дозволяє забезпечити контроль якості та зниження витрат. Асортимент продукції охоплює як алкогольні, так і безалкогольні напої, у тому числі з нішевими позиціонуваннями (фітнес-напої, напої без цукру), що відповідає актуальним споживчим трендам.

Наступним інструментом аналізу є профіль конкурентоспроможності підприємства, який базується на багатокритеріальній оцінці стратегічних параметрів. У межах даного дослідження було обрано п'ять базових критеріїв: інноваційність, маркетингова активність, якість продукції, ефективність

управління та експортна орієнтація. За кожним критерієм підприємству надається оцінка від 1 до 10, де 10 – максимально конкурентоспроможний рівень. Результати оцінки наведено нижче у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за ключовими стратегічними критеріями

Критерій	ПрАТ «Оболонь»	Коментар
Інноваційність	7	Високий потенціал, але слабка частка у портфелі
Маркетингова активність	8	Активні кампанії та позиціонування на емоційному рівні
Якість продукції	9	Відповідає міжнародним стандартам, сертифікація ISO
Ефективність управління	8	Централізована структура, контроль витрат
Експортна орієнтація	7	Присутність на >40 ринках, але є бар'єри з логістикою

Джерело: Сформовано автором на основі джерел [3, 5].

Середній профільний бал становить 7,8 – що відповідає високому рівню конкурентоспроможності.

Окрім цього, було здійснено бенчмаркінг діяльності ПрАТ «Оболонь» із ключовими конкурентами на українському ринку: Carlsberg Ukraine та AB InBev Efes. Аналіз показав, що хоча міжнародні гравці мають вищий рівень капіталізації, ПрАТ «Оболонь» виграє завдяки гнучкості, локалізації виробництва, кращій адаптації до внутрішнього ринку та ефективному позиціонуванню як українського бренду з високими стандартами.

Окрему увагу слід приділити індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS), який свідчить про емоційний зв'язок між брендом і споживачем. За результатами маркетингових досліджень 2024 року, NPS бренду «Оболонь» склав +42, що є доволі високим результатом у галузі. Це свідчить про те, що велика частка споживачів не лише регулярно купують продукцію, а й готові її рекомендувати, що значно знижує витрати на просування.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є стабільно високим завдяки системному підходу до управління, гнучкому реагуванню на ринкові тенденції, продуманій асортиментній політиці, сильному бренду та сталим операційним процесам. Підприємство послідовно вибудовує власну конкурентну перевагу на поєднанні якості, національної ідентичності та відповідальності перед споживачем. Проте для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності необхідно продовжити стратегічну модернізацію виробництва, активізувати цифрові канали збуту, зосередити увагу на молодіжному сегменті споживачів та посилити інноваційну складову у продуктивній лінійці. Лише так ПрАТ «Оболонь» зможе не лише зберегти, а й посилити свої позиції на ринку в умовах динамічної конкуренції та нестабільного економічного середовища.

Одним із найважливіших інструментів діагностики конкурентоспроможності підприємства є метод оцінки за ключовими конкурентними факторами (ККФ). До таких факторів у сфері діяльності ПрАТ «Оболонь» можна віднести: якість продукції, цінову політику, впізнаваність бренду, ефективність дистрибуції, інноваційність у виробництві, екологічність процесів, лояльність споживачів, частку ринку, інтенсивність маркетингових комунікацій тощо.

Для формування об'єктивного висновку щодо конкурентоспроможності компанії доцільно провести порівняльний аналіз із основними конкурентами, такими як АВ InBev Efes Україна (ТМ "Чернігівське", "Stella Artois"), Carlsberg Ukraine (ТМ "Львівське", "Tuborg"), а також локальні виробники, наприклад, ТОВ «Радомишль» або Бердичівський пивоварний завод. У процесі аналізу встановлено, що ПрАТ «Оболонь» посідає лідируючі позиції на українському ринку за такими параметрами, як впізнаваність бренду, національне позиціонування, широта асортименту та частка ринку у сегменті пива та безалкогольних напоїв.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь» формуються завдяки поєднанню таких чинників, як:

- повний виробничий цикл із сучасним технологічним устаткуванням;
- розгалужена логістична інфраструктура та дистрибуція;
- стратегічна орієнтація на національні цінності та підтримка іміджу українського виробника;
- висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами;
- власні джерела води, що дозволяє забезпечити стабільну якість продукції;
- гнучкість у формуванні продуктової лінійки з урахуванням смакових уподобань споживачів.

Водночас існують і певні стримувальні фактори, серед яких: зростаючий тиск з боку міжнародних гравців, ризики енергозалежності, інфляційні процеси та зміна купівельної спроможності населення, а також необхідність постійного оновлення маркетингових підходів.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища, ПрАТ «Оболонь» доцільно продовжити інвестування в інновації, екологізацію виробництва, цифровізацію маркетингу та поглиблення взаємодії з клієнтами через CRM-платформи. Також важливо зберігати гнучкість у формуванні цінової політики та оперативно реагувати на нові ринкові тренди.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено всебічний аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», що є важливим етапом для розуміння позиції підприємства на ринку та визначення його конкурентних переваг. На основі загальної характеристики діяльності було встановлено, що компанія має стійку організаційну структуру, що забезпечує ефективне управління та гнучкість у прийнятті рішень. Аналіз ринку та позиціонування ПрАТ «Оболонь» свідчить

про високу ступінь конкуренції у галузі, зокрема з боку великих вітчизняних та міжнародних виробників, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення якості продукції та впровадження інновацій.

В результаті оцінки рівня конкурентоспроможності були ідентифіковані ключові переваги ПрАТ «Оболонь», серед яких виділяються висока якість продукції, впізнаваний бренд, широка дистриб'юторська мережа та здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Водночас виявлені й певні загрози та слабкі сторони, що потребують уваги для збереження лідерських позицій, зокрема посилення конкуренції з боку нових гравців та вплив зовнішніх економічних факторів.

Отже, комплексний підхід до аналізу конкурентоспроможності дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати чітке уявлення про можливості для подальшого розвитку і зміцнення конкурентних позицій. Подальша робота повинна бути спрямована на посилення виявлених конкурентних переваг, мінімізацію ризиків та активне використання ринкових можливостей, що у сукупності забезпечить сталий розвиток ПрАТ «Оболонь» у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»

У сучасних умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби на внутрішньому й зовнішньому ринках важливим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства є ефективне управління його конкурентоспроможністю. Для ПрАТ «Оболонь», як одного з провідних виробників пивобезалкогольної продукції в Україні, підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю передбачає системне поєднання стратегічного планування, інноваційного підходу до виробництва, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поглиблення взаємодії зі споживачами.

Важливим напрямом удосконалення управління є впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка дає змогу здійснювати комплексну оцінку результативності підприємства. Застосування BSC дозволяє не лише контролювати фінансові результати, а й враховувати нефінансові чинники, що впливають на конкурентні позиції підприємства, зокрема якість обслуговування клієнтів, ефективність внутрішніх процесів, ступінь інноваційної активності, кваліфікацію персоналу та рівень його мотивації.

Значні резерви підвищення конкурентоспроможності містяться в площині технічного переоснащення виробництва. Модернізація технологічного обладнання, впровадження автоматизованих систем керування процесами, використання енергозберігаючих технологій сприятимуть зменшенню витрат на одиницю продукції, підвищенню її якості та зниженню екологічного навантаження на довкілля. Це, у свою чергу, зміцнить позиції компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, де фактори

енергоефективності та екологічної відповідальності дедалі більше впливають на споживчі переваги.

Однією з перспективних можливостей для ПрАТ «Оболонь» є розширення продуктової лінійки та акцент на інноваційні напрями. Зокрема, зростає популярність безалкогольного пива, функціональних напоїв із підвищеним вмістом корисних мікроелементів, органічних та екологічно сертифікованих продуктів. Вихід на такі сегменти ринку дозволить компанії не лише зміцнити лояльність наявної клієнтської бази, а й залучити нові категорії споживачів, що позитивно вплине на частку ринку та прибутковість.

З метою посилення позицій бренду на ринку слід активізувати маркетингову діяльність, особливо в цифровому середовищі. Використання сучасних інструментів цифрового маркетингу – таких як таргетована реклама, маркетинг впливу, ведення соціальних мереж, оптимізація під пошукові системи – дозволить більш точно досягати цільових сегментів аудиторії. Доцільним також є впровадження CRM-системи для збору й аналізу даних про клієнтів, що дасть змогу формувати персоналізовані пропозиції, підвищуючи рівень задоволеності та повторних покупок.

Особливу увагу варто приділити розвитку клієнтоорієнтованої моделі взаємодії з ринком. Йдеться не лише про підвищення рівня сервісу, а й про створення доданої цінності для споживача через програми лояльності, оперативну підтримку, мобільні додатки для зручності замовлень та інтерактивні сервіси. Такий підхід дозволить закріпити позиції компанії як сучасного, гнучкого та соціально відповідального виробника.

Ще одним стратегічним напрямом є формування сталого позитивного іміджу компанії. Розширення участі у соціальних та екологічних проєктах, підтримка спорту, культури, екопросвітницьких ініціатив, забезпечення прозорості у веденні бізнесу – все це сприяє підвищенню довіри до компанії як з боку споживачів, так і з боку інвесторів і партнерів. У довгостроковій перспективі це є важливим фактором формування конкурентної стійкості.

Крім того, важливою умовою забезпечення високої конкурентоспроможності є наявність кваліфікованого, мотивованого і згуртованого колективу. Тому підприємству доцільно інвестувати в розвиток персоналу, впроваджувати системи наставництва, внутрішнього навчання, стимулювання ініціативності та інноваційного мислення. Ефективна система мотивації, заснована на досягненні цілей та результативності працівників, підвищить продуктивність праці та сприятиме реалізації стратегічних завдань підприємства.

Таким чином, підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення розвитку з практичними кроками на всіх рівнях управління. Запропоновані заходи дозволяють не лише зміцнити наявні конкурентні переваги, а й сформувати нові, адаптовані до динамічних змін ринкового середовища. Це забезпечить підприємству стабільне зростання, розширення присутності на внутрішньому й міжнародному ринку та посилення позицій у галузі в цілому.

Для забезпечення ефективного управління підприємством і досягнення його стратегічних цілей важливо правильно структурувати та визначити завдання на кожному рівні. Одним із інструментів для цього є побудова «дерева цілей», яке допомагає візуалізувати взаємозв'язок між загальною метою підприємства та конкретними завданнями, що реалізуються на різних етапах. Це дерево дозволяє чітко визначити пріоритети, встановити ключові показники ефективності та здійснювати контроль за виконанням кожного етапу. Нижче представлено «дерево цілей» ПрАТ «Оболонь», яке наочно демонструє логіку досягнення генеральної мети підприємства через реалізацію цілей нижчих рівнів.

Зміцнення позицій на ринку та забезпечення сталого фінансового зростання.								
Основні цілі:	Підвищення якості продукції				Оптимізація витрат на виробництво.			Розширення ринків збуту.
Цілі першого рівня:	Модернізація виробничих ліній.		Введення нових стандартів якості.	Впровадження ефективніших процесів на виробництві.		Скорочення непотрібних витрат на матеріали.	Проведення маркетингових кампаній.	Вихід на міжнародні ринки.
Цілі другого рівня:	Придбати нове обладнання. Навчити персонал новим технологіям.					Вести переговори з постачальниками щодо зниження ціни. Запровадити систему контролю за витратами на кожному етапі виробництва.		

Рис. 3.1. Дерево цілей ПрАТ «Оболонь»

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Логіка побудови «дерева цілей» ПрАТ «Оболонь» базується на принципі системного підходу до визначення завдань та їх взаємозв'язку на різних рівнях управління. Структурування цілей таким чином дозволяє чітко визначити пріоритети для кожного структурного підрозділу, а також відстежувати виконання завдань на різних етапах. Визначення головної мети та її підцілей є важливим інструментом, який допомагає систематизувати процес досягнення стратегічних результатів і забезпечити їх відповідність загальній стратегії розвитку підприємства.

Генеральна мета «дерева цілей» ПрАТ «Оболонь» є основною рушійною силою, що визначає орієнтири для всіх подальших дій підприємства. У даному випадку головною метою є забезпечення стабільного фінансового зростання, покращення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Задля досягнення цієї мети необхідно вирішити низку стратегічних завдань, які й утворюють основні цілі підприємства.

На першому рівні «дерева» розташовані основні цілі, які стосуються загальних напрямів розвитку підприємства, таких як підвищення якості продукції, модернізація виробничих потужностей, оптимізація бізнес-процесів і розширення ринків збуту. Ці цілі визначають основні напрямки діяльності підприємства і безпосередньо впливають на здатність досягти головної мети.

Наступний рівень дерева містить конкретні завдання для реалізації основних цілей. Наприклад, щоб підвищити якість продукції, необхідно

впровадити нові технології, модернізувати обладнання, здійснити контроль за дотриманням стандартів якості на всіх етапах виробництва. Подібним чином, для забезпечення розширення ринків збуту важливим завданням є розробка та реалізація стратегії маркетингу та рекламних кампаній, а також зміцнення партнерських відносин.

Принцип ієрархії в «дереві цілей» дозволяє кожному рівню мати чітку лінію взаємозв'язку з вищими рівнями, що забезпечує підзвітність і контроль за виконанням кожного завдання. Це дозволяє менеджменту підприємства регулярно моніторити виконання завдань, коригувати стратегію та оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов, що є важливим фактором для підтримки стабільного розвитку.

Крім того, логіка побудови «дерева цілей» допомагає чітко визначити роль кожного працівника підприємства в досягненні загальних результатів. Кожна підціль та завдання знижують загальний стратегічний план до конкретних, вимірюваних результатів, що створює основу для більш ефективного розподілу ресурсів, виявлення слабких місць та здійснення покрокового вдосконалення бізнес-процесів. Тільки через реалізацію завдань нижчих рівнів можливо досягти головної мети підприємства, що забезпечить його стабільне і сталий розвиток у конкурентному середовищі.

Можливості досягнення головної (генеральної) цілі шляхом реалізації цілей нижчих рівнів мають важливе стратегічне значення, оскільки дозволяють підприємству систематично і поетапно досягати поставлених завдань. Кожний рівень «дерева цілей» ПрАТ «Оболонь» знижує загальні стратегічні орієнтири до конкретних і практичних завдань, що дозволяє розподіляти ресурси, розвивати відповідні навички та оперативно реагувати на зміни.

Основна мета підприємства – досягнення стабільного фінансового зростання та конкурентоспроможності – є складною і багатоетапною задачею, досягнення якої вимагає чіткої реалізації менш амбітних, але не менш важливих цілей. Зокрема, через покращення якості продукції, модернізацію

виробничих потужностей і розширення ринків збуту, підприємство може покращити свою ринкову позицію та збільшити прибутковість. Такі цілі як підвищення ефективності виробничих процесів або впровадження нових технологій у виробництво, безпосередньо сприяють зростанню продуктивності і зниженню витрат.

Реалізація завдань на нижчих рівнях «дерева цілей» дає змогу знижувати ризики та непередбачувані витрати на шляху досягнення генеральної мети. Завдяки чітко прописаним цілям кожен структурний підрозділ та співробітник має конкретну задачу, яка відповідає загальним цілям підприємства, що дозволяє збільшити ефективність роботи всього колективу.

Також важливо, що в межах досягнення нижчих цілей можна здійснювати моніторинг результатів, коригувати стратегію та вносити необхідні зміни у діяльність. Це дає змогу оцінювати прогрес і реалізувати цілі на кожному етапі розвитку. Коли цілі на нижчих рівнях реалізуються успішно, це збільшує ймовірність досягнення головної мети, оскільки процес стає більш контрольованим та керованим, а кожен досягнутий результат стає необхідним кроком до досягнення загального успіху.

Таким чином, досягнення генеральної цілі можливе тільки через планомірну та поетапну реалізацію цілей нижчого рівня, що дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», оцінки його конкурентного середовища та визначення стратегічних пріоритетів пропонується комплекс практичних заходів, спрямованих на посилення позицій підприємства на ринку та довгострокове зміцнення його конкурентних переваг.

Сучасний ринок пивоварної продукції характеризується високою динамічністю змін споживчих переваг та постійним загостренням конкурентної боротьби між провідними гравцями індустрії. У таких умовах ПрАТ «Оболонь» потребує впровадження комплексних заходів, спрямованих

на зміцнення власних ринкових позицій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Першочерговим завданням видається модернізація виробничих потужностей із застосуванням технологій Індустрії 4.0. Впровадження автоматизованих систем контролю якості дозволить не лише підвищити стандарти продукції, але й оптимізувати витрати на виробничий процес. Інтеграція Інтернету речей (IoT) у виробничі лінії забезпечить можливість моніторингу параметрів у режимі реального часу, що сприятиме зниженню браку та підвищенню ефективності використання сировини. Такого роду технологічні рішення створюють підґрунтя для формування конкурентних переваг у сфері якості та собівартості продукції.

Особливу увагу слід приділити інноваційному продуктовому рішення – випуску функціонального пива з додаванням адаптогенних рослин. Сучасні споживачі демонструють зростаючий інтерес до продуктів, які поєднують традиційні смакові характеристики з корисними для здоров'я властивостями. Розробка пивного напою з екстрактами женьшеню, родіоли рожевої або ашваганди відповідає глобальним трендам функціонального харчування та wellness-культури.

Інноваційний продукт може бути позиціонований як «Пиво для активного способу життя» із унікальною формулою, яка сприяє відновленню після фізичних навантажень та підвищенню стресостійкості організму. Використання натуральних адаптогенів замість синтетичних добавок відповідає зростаючому попиту на clean label продукцію. При розробці рецептури важливо забезпечити збалансованість смакових характеристик, щоб адаптогенні компоненти гармонійно доповнювали традиційний пивний смак, а не домінували над ним.

Маркетингова стратегія для функціонального пива має базуватися на співпраці з фітнес-центрами, спортивними клубами та wellness-студіями. Організація дегустаційних заходів у таких локаціях дозволить безпосередньо донести до цільової аудиторії інформацію про унікальні властивості продукту.

Партнерство з блогерами здорового способу життя та спортивними амбасадорами посилить довіру споживачів до інноваційного рішення.

Технологічні аспекти виробництва функціонального пива потребують ретельної розробки методів екстракції активних речовин з адаптогенних рослин та їх інтеграції у пивоварний процес. Наявність власної лабораторії для дослідження біологічної активності готової продукції забезпечить науковий супровід розробки та можливість валідації заявлених функціональних властивостей.

В роботі запропоновано комплексну лінійку функціонального пива "VITA BREW" з шістьма унікальними сортами, кожен з яких має специфічну функціональну спрямованість.

ENERGON – для підвищення енергії (женьшень + елеутерокок);

ZENITH – для зняття стресу (ашваганда + пасифлора);

COGNITIVE – для покращення розумової діяльності (родіола + гінкго);

IMMUNITY – для зміцнення імунітету (ехінацея + шипшина);

DETOX – для детоксикації (розторопша + куркума);

BALANCE – для гормонального балансу (лимонник + солодка).

Пропонована лінійка функціонального пива "VITA BREW" розроблена з урахуванням сучасних тенденцій wellness-індустрії та зростаючого попиту споживачів на продукти з доведеними корисними властивостями. Кожен сорт у лінійці має унікальну функціональну спрямованість та цільову аудиторію.

1. ENERGON – Пиво з женьшенем та елеутерококом.

Функціональна спрямованість: підвищення енергії та фізичної витривалості.

Інноваційний світлий лагер з додаванням екстракту корейського женьшеню (200 мг/л) та елеутерококу колючого (150 мг/л). Адаптогенні властивості женьшеню сприяють підвищенню загального тону організму, а елеутерокок посилює адаптаційні можливості при фізичних навантаженнях. Продукт має свіжий, злегка солодкуватий смак з тонкими нотками трав'яної гіркоти.

Цільова аудиторія: активні люди 25-40 років, спортсмени, працівники розумової праці.

Алкоголь: 4.2%.

Рекомендоване вживання: під час активного відпочинку

2. ZENITH – Пиво з ашвагандою та пасифлорою

Функціональна спрямованість: зняття стресу та покращення якості сну.

Темний ель преміум-класу з екстрактом ашваганди (300 мг/л) та пасифлори (100 мг/л). Ашваганда знижує рівень кортизолу - гормону стресу, а пасифлора має м'який заспокійливий ефект. Напій характеризується насиченим солодовим смаком з відтінками карамелі та ледь помітними квітковими нотами.

Цільова аудиторія: Керівники, офісні працівники, люди з високим рівнем стресу.

Алкоголь: 5.1%.

Рекомендоване вживання: увечері після робочого дня, під час релаксації

3. COGNITIVE - Пиво з родіолою рожевою та гінкго білоба.

Функціональна спрямованість: покращення когнітивних функцій та концентрації уваги.

Янтарний ель з унікальною комбінацією екстракту родіоли рожевої (250 мг/л) та листя гінкго білоба (180 мг/л). Родіола рожева підвищує розумову працездатність та стійкість до втоми, а гінкго покращує мозковий кровообіг та пам'ять. Смаковий профіль характеризується збалансованою гіркотою хмелю з легкими цитрусовими відтінками.

Цільова аудиторія: Студенти, науковці, IT-спеціалісти, творчі професії.

Алкоголь: 4.8%.

Рекомендоване вживання: у вечірні години для відновлення.

4. IMMUNITY - Пиво з ехінацеєю та шипшиною.

Функціональна спрямованість: підтримка імунної системи та загальне зміцнення організму.

Світлий пшеничний ель з додаванням екстракту ехінацеї пурпурової (200 мг/л) та концентрату шипшини (300 мг/л). Ехінацея стимулює імунну систему та має протизапальні властивості, а шипшина забезпечує організм вітаміном С та антиоксидантами. Напій має освіжаючий фруктовий-трав'яний смак з легкою кислинкою.

Цільова аудиторія: люди, схильні до частих застуд, мешканці мегаполісів, старша вікова група.

Алкоголь: 4.5%.

Рекомендоване вживання: у холодну пору року, під час епідемій ГРВІ.

5. DETOX - Пиво з розторопшею та куркумою.

Функціональна спрямованість: підтримка функцій печінки та детоксикація організму.

Легкий пілзнер з екстрактом насіння розторопші плямистої (250 мг/л) та куркуміном (150 мг/л). Силімарин з розторопші захищає клітини печінки від токсичних впливів, а куркумін має потужні антиоксидантні та протизапальні властивості. Смак характеризується чистотою з легкими пряними нотками та приємною гіркотою.

Цільова аудиторія: люди з активним соціальним життям, працівники шкідливих виробництв.

Алкоголь: 3.8%.

Рекомендоване вживання: після святкових застіль, як супровід до важкої їжі.

6. BALANCE - Пиво з лимонником та солодкою.

Функціональна спрямованість: нормалізація обміну речовин та підтримка гормонального балансу.

Пшенично-ячмінний ель з екстрактом лимонника китайського (200 мг/л) та кореню солодки (180 мг/л). Лимонник тонізує нервову систему та нормалізує обмін речовин, а солодка підтримує функції наднирників та має адаптогенні властивості. Напій має гармонійний смак з легкими цитрусовими та солодкими відтінками.

Цільова аудиторія: жінки 30-50 років, люди з порушеннями метаболізму.

Алкоголь: 4.4%.

Рекомендоване вживання: під час гормональних змін, у періоди підвищених навантажень.

Всі сорти лінійки VITA BREW виробляються з використанням технології холодної екстракції адаптогенних рослин, що дозволяє зберегти максимальну кількість біологічно активних речовин. Процес ферментації проводиться при контрольованій температурі з використанням спеціальних штамів дріжджів, адаптованих для роботи з рослинними екстрактами.

Продукція представлена у скляних пляшках об'ємом 0,33 л з унікальним дизайном етикетки для кожного сорту. Кожна етикетка містить інформацію про функціональні властивості, дозування активних речовин та рекомендації щодо вживання. Лінійка позиціонується у преміум-сегменті з відповідною ціновою політикою. Запропоновані заходи сприятимуть адаптації ПрАТ «Оболонь» до нових викликів ринку, посиленню позицій підприємства як на національному, так і на міжнародному рівні, а також підвищенню цінності бренду в очах споживачів.

3.2. Обґрунтування стратегічних заходів для посилення конкурентних переваг підприємства

Технічна модернізація виробництва потребує значних капітальних вкладень у спеціалізоване обладнання. Система дозування рідких екстрактів американської компанії Rentair коштує 185 тисяч гривень і забезпечує точне дозування активних речовин.

Мішалка для гомогенізації данської компанії SPX Flow вартістю 95 тисяч гривень необхідна для рівномірного розподілення екстрактів у пивному суслі. Додаткові ємності для зберігання концентрованих екстрактів чеської компанії Hlavní práce коштують 125 тисяч гривень.

Система СІР шведської компанії Alfa Laval вартістю 78 тисяч гривень забезпечує санітарну обробку нових ємностей. Аналітичне обладнання HPLC американської компанії Waters коштує 450 тисяч гривень і необхідне для контролю вмісту активних речовин.

Таблиця 3.1

Необхідні інвестиції

Найменування обладнання	Постачальник	Вартість (тис. грн)	Термін поставки (тижнів)	Призначення
1	2	3	4	5
Обладнання				
Система дозування рідких екстрактів	Pentair (США)	1480	8	Точне дозування активних речовин
Мішалка для гомогенізації	SPX Flow (Данія)	570	6	Рівномірне розподілення екстрактів
Додаткові ємності для зберігання	Hlavní práce (Чехія)	600	4	Зберігання концентрованих екстрактів
Система СІР для нових ємностей	Alfa Laval (Швеція)	78	5	Санітарна обробка
Аналітичне обладнання (HPLC)	Waters (США)	450	12	Контроль активних речовин
Спеціалізовані ферментери		3750	5	Нержавіючі резервуари з контролем температури $\pm 0.5^{\circ}\text{C}$
Система фільтрації та стабілізації	Alfa Laval (Данія)	1260	3	Датська технологія для збереження активних речовин
Автоматизована лінія змішування	Krones (Німеччина)	650	1	Німецький комплекс з програмним управлінням
Загальна вартість обладнання	-	8838	-	-
Маркетинг та просування бренду				Формування потужного бренду категорії
Брендинг та дизайн		380	4	Міжнародне агентство, повна айдентика
Digital-маркетинг		650	12	Контекстна реклама, SMM, контент-маркетинг
ТВ та радіо реклама		780	6	Національні канали, прайм-тайм
PR та івенти		440	12	Прес-тури, дегустації, виставки

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Разом маркетинг		2250		
Навчання та розвиток персоналу			6	Підготовка кваліфікованих кадрів
Навчання виробничого персоналу		180	4	Спеціалізовані курси, стажування за кордоном
Навчання маркетингової команди		140	3	Тренінги з функціональних продуктів
Навчання торгових представників		100	2	Продуктові знання, техніки продажів
Разом навчання		420		
Разом інвестицій		11508		

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Створення окремої виробничої лінії для функціональних напоїв обґрунтовується необхідністю забезпечення стабільної якості продукції та запобігання перехресного забруднення з традиційними сортами пива. Швейцарська система дозування Buhler забезпечує точність $\pm 0.1\%$, що критично важливо для збереження біологічної активності функціональних інгредієнтів.

Автоматизована лінія змішування німецької компанії Kronos дозволяє програмувати складні профілі введення різних екстрактів на різних стадіях виробництва. Програмне управління мінімізує людський фактор та забезпечує повторюваність результатів.

Спеціалізовані ферментери з прецизійним контролем температури $\pm 0.5^\circ\text{C}$ необхідні для збереження термолабільних біологічно активних речовин. Нержавіюча сталь медичного класу запобігає адсорбції активних компонентів на стінках резервуарів.

Формування нової товарної категорії потребує значних маркетингових інвестицій для навчання споживачів та створення попиту. Співпраця з міжнародним брендинговим агентством забезпечить створення візуальної ідентичності світового класу.

Для визначення річної виробничої програми враховано календарний фонд часу, вихідні дні, планові зупинки на ремонт обладнання та святкові

періоди. Виробнича лінія функціонального пива працює на базі модернізованих варильних цехів ПрАТ «Оболонь».

У табл. 3.8 наведемо розрахунок числа днів роботи за рік.

Таблиця 3.2

Розрахунок числа днів роботи за рік

Обладнання за закріпленим асортиментом	Календарний фонд часу, днів	Вихідні та святкові, днів	Ремонт обладнання (поточний), днів	Ремонт обладнання (капітальний), днів	Всього зупинки, днів	Кількість днів роботи обладнання, днів
Лінія виробництва функціонального пива	365	104	12	6	122	243

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Кількість робочих днів становить 243, що враховує планові зупинки для забезпечення стабільної роботи обладнання.

Добова потужність провідного обладнання розраховується за формулою:

$$P_{доб} = P_g \times T_{змін} \times K_{змін} \quad (3.1)$$

де:

P_g – годинна потужність провідного обладнання (500 л/год);

$T_{змін}$ – тривалість зміни (8 годин);

$K_{змін}$ – кількість змін на добу (2).

$$P_{доб} = 500 \times 8 \times 2 = 8\,000 \text{ л/добу}$$

Фактичний добовий обсяг виробництва враховує коефіцієнт використання потужності ($K_{викор} = 0,92$, з урахуванням 8% технологічних втрат):

$$P_{факт} = P_{доб} \times K_{викор} \quad (3.2)$$

$$P_{факт} = 8\,000 \times 0,92 = 7\,360 \text{ л/добу}$$

Річний обсяг виробництва визначається за формулою:

$$O = P_{факт} \times K_{д.р.} \quad (3.3)$$

$$O = 7\,360 \times 243 = 1\,788\,480 \text{ л} = 1\,788,48 \text{ тис. л}$$

Таблиця 3.3

Розрахунок виробничої програми у натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, л	Коефіцієнт використання потужності	Фактичний добовий обсяг, л	Річний обсяг, тис. л	Частка в загальному обсязі, %
IMMUNITY	8 000	0,92	3 680	894,24	50
DETOX	8 000	0,92	3 680	894,24	50
Всього			7 360	1 788,48	100

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Річний обсяг виробництва розподілено порівну між двома сортами, що забезпечує збалансований асортимент.

Вартість сировини для кожного сорту пива розрахована на основі технологічних карт, наданих постачальниками екстрактів та базових інгредієнтів. Для IMMUNITY використано екстракти ехінацеї та шипшини, для DETOX – розторопші та куркуми з додаванням піперину.

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості сировини для IMMUNITY на 1 тис. л

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 тис. л	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 тис. л, грн
Солод ячмінний	кг	120	25	3 000
Хміль	кг	1,5	1 200	1 800
Вода очищена	л	900	0,5	450
Дріжджі пивні	кг	0,8	2 500	2 000
Екстракт ехінацеї	кг	0,2	4 400	880
Екстракт шипшини	кг	0,28	3 200	896
Упаковка (пляшки 0,5 л)	од.	2 000	2,5	5 000
Картонні коробки	од.	167	18	3 006
Разом витрат на сировину				16 982
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				849,10
Разом сировина і матеріали				17 831,10

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості сировини для ДЕТОХ на 1 тис. л

Найменування	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 тис. л	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 тис. л, грн
Солод ячмінний	кг	120	25	3 000
Хміль	кг	1,2	1 200	1 440
Вода очищена	л	900	0,5	450
Дріжджі пивні	кг	0,8	2 500	2 000
Екстракт розторопші	кг	0,25	5 000	1 250
Екстракт куркуми	кг	0,14	2 800	392
Піперин	кг	0,005	10 000	50
Упаковка (пляшки 0,5 л)	од.	2 000	2,5	5 000
Картонні коробки	од.	167	18	3 006
Разом витрат на сировину				16 588
Транспортно-заготівельні витрати (5%)				829,40
Разом сировина і матеріали				17 417,40

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Відтак, середньозважена вартість сировини на 1 тис. л розраховується з урахуванням рівної частки сортів:

$$(17\,831,10 \times 0,5 + 17\,417,40 \times 0,5) = 17\,624,25 \text{ грн/тис. л}$$

Енерговитрати на технологічні цілі включають електроенергію для варильних цехів, ферментації та охолодження, а також природний газ для нагрівання сусла.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості палива і електроенергії на технологічні цілі

Енерговитрати	Одиниця виміру	Норма витрат на 1 тис. л	Вартість за одиницю, грн	Всього витрат на 1 тис. л, грн
Електроенергія	кВт·год	350	8	2 800
Газ природний	м ³	150	18	2 700
Всього по статті				5 500

Джерело: створено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Загальні енергетичні витрати становитимуть:

На 1 тис. л = 5 500 грн

На 1 788,48 тис. л = 5 500 × 1 788,48 = 9 836 640 грн

Основна заробітна плата робітників розрахована на основі тарифних ставок, кількості змін та чисельності персоналу.

Таблиця 3.7

Розрахунок основної заробітної плати робітників

Професія	Кількість робітників на зміну, чол.	Годинна тарифна ставка, грн	Тривалість зміни, год	Кількість змін	Тарифний фонд заробітної плати за добу, грн
Старший зміни	1	160	8	2	2 560
Пивовари	8	110	8	2	14 080
Оператори ліній	12	100	8	2	19 200
Лаборанти	4	120	8	2	7 680
Контролери якості	3	115	8	2	5 520
Механіки	6	105	8	2	10 080
Всього	34				59 120

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Тарифний фонд заробітної плати за добу становить 59 120 грн. Загальний фонд основної заробітної плати за рік розраховується з урахуванням 243 робочих днів:

$$59\,120 \times 243 = 14\,366\,160 \text{ грн/рік}$$

На 1 тис. л (з річним обсягом виробництва 1 788,48 тис. л):

$$14\,366\,160 / 1\,788,48 = 8\,033,76 \text{ грн/тис. л}$$

Додаткова заробітна плата встановлюється на рівні 100% від основної заробітної плати, відповідно до практики підприємства.

Таблиця 3.8

Розрахунок додаткової заробітної плати (оновлено)

Вироби	Основна заробітна плата на 1 тис. л, грн	Розмір доплат, %	Додаткова заробітна плата, грн
Функціональне пиво	8 033,76	100	8 033,76

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Відрахування на соціальні заходи становлять 22% від загального фонду оплати праці (основна + додаткова заробітна плата).

Таблиця 3.9

Розрахунок відрахувань на соціальні заходи (ЄСВ) (оновлено)

Вироби	Основна заробітна плата, грн	Додаткова заробітна плата, грн	Всього фонд оплати праці, грн	Відрахування на соціальні заходи, %	Сума нарахувань, грн
Функціональне пиво	8 033,76	8 033,76	16 067,52	22	3 534,85

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Витрати на утримання та експлуатацію устаткування становлять 60% від основної заробітної плати:

$$8\,033,76 \times 0,6 = 4\,820,26 \text{ грн/тис. л}$$

Загальновиробничі витрати становлять 70% від основної заробітної плати:

$$8\,033,76 \times 0,7 = 5\,623,63 \text{ грн/тис. л}$$

Амортизаційні відрахування розраховані на основі вартості обладнання, зазначеного в таблиці 3.7, та відповідних норм амортизації.

Таблиця 3.10

Розрахунок амортизації

Найменування обладнання	Кількість, од.	Термін служби, років	Норма амортизації, %	Загальна вартість, тис. грн	Річна амортизація, тис. грн
1	2	3	4	5	
Система дозування рідких екстрактів	1	7	14,29	1 480	211,49
Мішалка для гомогенізації	1	8	12,50	570	71,25
Додаткові ємності для зберігання	1	10	10,00	600	60,00
Система СІР	1	5	20,00	78	15,60

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
Аналітичне обладнання (HPLC)	1	5	20,00	450	90,00
Спеціалізовані ферментери	1	10	10,00	3 750	375,00
Система фільтрації та стабілізації	1	8	12,50	1 260	157,50
Автоматизована лінія змішування	1	7	14,29	650	92,86
Разом				8 838	1 063,70

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Амортизація на 1 тис. л: $1\ 063\ 700 / 1\ 788,48 = 594,77$ грн/тис. л

Планова калькуляція собівартості функціонального пива включає всі основні статті витрат. Наведемо результат розрахунку у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планова калькуляція виробу «Функціональне пиво», грн за 1 тис. л

№ п/п	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 тис. л, грн
1	Сировина і матеріали	17 624,25
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	5 500,00
3	Основна заробітна плата робітників	8 033,76
4	Додаткова заробітна плата	8 033,76
5	Єдиний соціальний внесок	3 534,85
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	4 820,26
7	Загальновиробничі витрати	5 623,63
8	Амортизація	594,77
9	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7+8)	53 765,28
10	Адміністративні витрати (5% від виробничої собівартості)	2 688,26
11	Витрати на збут (12% від виробничої собівартості)	6 451,83
12	Повні витрати (9+10+11)	62 905,37

Джерело: створено автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Відпускна ціна розрахована з урахуванням рентабельності 25% та ПДВ (20%). Результати розрахунку наведемо у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок відпускної ціни функціонального пива за 0,5 л

№ п/п	Показники	Значення, грн
1	2	3
1	Виробнича собівартість	53 765,28
2	Адміністративні витрати	2 688,26

Продовження табл. 3.12

1	2	3
3	Витрати на збут	6 451,83
4	Повні витрати	62 905,37
5	Рентабельність, %	25
6	Прибуток (4 × 5) / 100	15 726,34
7	Відпускна ціна без ПДВ (4 + 6)	78 631,71
8	ПДВ (7 × 0,2)	15 726,34
9	Відпускна ціна з ПДВ (7 + 8)	94 358,05
10	Відпускна ціна за 1 шт. (0,5 л), грн	47,18

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Отже, можемо сказати, що за даними табл. 3.12 формування ціни є економічно обґрунтованим, із чітким дотриманням логіки калькуляції. Витрати розподілені раціонально, з адекватним рівнем рентабельності. Ціна на рівні 47,18 грн є конкурентоздатною ціною залежно від цільового ринку та позиціонування продукту. Така ціна одиниці продукції виглядає виправданою з огляду на витрати та бажаний прибуток.

Створення міжфункціональної команди забезпечує системність управління та мінімізацію ризиків. Технологічна готовність виробництва потребує помірних інвестицій у модернізацію обладнання та навчання персоналу. Перейдемо до аналізу економічної ефективності проєкту.

Річний обсяг виробництва: $1\,788,48 \text{ тис. л} = 3\,576\,960 \text{ одиниць (0,5 л)}$.

Дохід без ПДВ:

$$3\,576\,960 \times 39,32 = 140\,645\,459 \text{ грн}$$

Дохід з ПДВ:

$$3\,576\,960 \times 47,18 = 168\,774\,551 \text{ грн}$$

Повні витрати:

$$62\,905,37 \times 1\,788,48 = 112\,509\,650 \text{ грн}$$

Прибуток:

$$140\,645\,459 - 112\,509\,650 = 28\,135\,809 \text{ грн}$$

Чистий прибуток (після податку 18%):

$$28\,135\,809 \times 0,82 = 23\,071\,363 \text{ грн}$$

Початкові інвестиції включають витрати на обладнання (8 838 тис. грн) та маркетинг і навчання (2 670 тис. грн).

Всього інвестицій = 8 838 000 + 2 670 000 = 11 508 000 грн

Термін окупності = Початкові інвестиції / (Чистий прибуток + Амортизація)

Термін окупності = 11 508 000 / (23 071 363 + 1 063 700) = 0,48 року

Додатковий дохід без ПДВ: +140 645,46 тис. грн

Додаткова собівартість: +96 127,33 тис. грн (53 765,28 × 1 788,48 / 1000)

Додаткові адміністративні витрати: +4 806,37 тис. грн (2 688,26 × 1 788,48 / 1000)

Додаткові витрати на збут: +11 535,28 тис. грн (6 451,83 × 1 788,48 / 1000)

Додатковий чистий прибуток: +23 071,36 тис. грн

У табл. 3.13 зведено результат запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.13

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

Показники	Од. виміру	2024 рік	Проектний 2026 рік	Відхилення (абс.)	Відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації (без ПДВ)	тис. грн	12 784 705	12 925 350,46	140 645,46	1,10
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	9 800 435	9 896 562,33	96 127,33	0,98
Валовий прибуток	тис. грн	2 984 270	3 028 788,13	44 518,13	1,49
Чисельність працюючих	осіб	2164	2198	34	1,57
Витрати на оплату праці	тис. грн	966 878	981 244,16	14 366,16	1,49
Середньомісячна заробітна плата	грн/особа	37 233,44	37 206,77	-26,67	-0,07
Середньорічна вартість активів	тис. грн	9 238 648	9 247 486	8 838	0,10
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	4 808 711	4 817 549	8 838	0,18
Продуктивність праці персоналу	тис. грн/особа	5 908	5 881	-27,40	-0,46
Рентабельність діяльності (продажів)	%	9,76	9,84	0,08	0,82
Рентабельність активів		13,51	13,75	0,24	1,78
Чистий прибуток	тис. грн	1 248 254	1 271 325,36	23 071,36	1,85

Чистий дохід від реалізації (без ПДВ) за 2026 рік:

$$12\,784\,705 + 140\,645,46 = 12\,925\,350,46 \text{ тис. грн}$$

Собівартість реалізованої продукції за 2026 рік:

$$9\,800\,435 + 96\,127,33 = 9\,896\,562,33 \text{ тис. грн}$$

Валовий прибуток за 2026 рік:

$$12\,925\,350,46 - 9\,896\,562,33 = 3\,028\,788,13 \text{ тис. грн}$$

Чисельність працюючих за 2026 рік:

$$2164 + 34 = 2198 \text{ осіб}$$

Витрати на оплату праці за 2026 рік:

$$966\,878 + 14\,366,16 = 981\,244,16 \text{ тис. грн}$$

Середньомісячна заробітна плата за 2026 рік:

$$981\,244\,160 / (2198 \times 12) = 37\,206,77 \text{ грн/особа}$$

Середньорічна вартість активів за 2026 рік:

$$9\,238\,648 + 8\,838 = 9\,247\,486 \text{ тис. грн}$$

Середньорічна вартість основних засобів за 2026 рік:

$$4\,808\,711 + 8\,838 = 4\,817\,549 \text{ тис. грн}$$

Продуктивність праці персоналу за 2026 рік:

$$12\,925\,350,46 / 2198 = 5\,880,96 \text{ тис. грн/особа}$$

Чистий прибуток за 2026 рік:

$$1\,248\,254 + 23\,071,36 = 1\,271\,325,36 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність діяльності (продажів) за 2026 рік:

$$(1\,271\,325,36 / 12\,925\,350,46) \times 100 = 9,84\%$$

Рентабельність активів за 2026 рік:

$$(1\,271\,325,36 / 9\,247\,486) \times 100 = 13,75\%$$

Економічний аналіз проекту VITA BREW демонструє високу рентабельність та швидку окупність інвестицій (менше одного року). Виробнича програма, заснована на модернізованих потужностях ПрАТ «Оболонь», дозволяє ефективно масштабувати випуск функціонального пива. Витрати на сировину, енергоресурси та оплату праці оптимізовані завдяки точному дозуванню екстрактів та автоматизації процесів. Маркетингові

інвестиції забезпечують формування попиту в новому сегменті, а чітка структура витрат гарантує фінансову стійкість проєкту.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження заходів

Розгортання проєкту з виведення на ринок функціонального пива потребує не лише концептуальної чіткості та технологічної готовності, але й ретельно структурованого управлінського супроводу. Ініціатива створення лінійки «VITA BREW», до якої на першому етапі увійдуть два сорти – IMMUNITY та DETOX, передбачає залучення міжфункціональної команди, чітке планування етапів реалізації, послідовну координацію та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Першочерговим кроком у забезпеченні ефективного запуску нової продуктової категорії є створення крос-функціональної команди з фахівців різних напрямів діяльності підприємства. Кожен учасник проєкту несе відповідальність за окремий спектр завдань, однак спільно з іншими забезпечує цілісність і логічну завершеність усього процесу.

Таблиця 3.14

Структура проєктної команди

Посада	ПІБ / Роль	Функціональна відповідальність
Керівник проєкту	Директор з інноваційних продуктів	Загальна координація, стратегічне управління, контроль ключових показників ефективності
Технолог	Головний пивовар	Розробка рецептур, тестування, масштабування виробництва
Фармаколог-консультант	Залучений фахівець з функціонального харчування	Аудит та обґрунтування безпечного дозування функціональних добавок
Маркетолог	Менеджер бренду	Побудова комунікаційної стратегії, позиціонування, сегментування аудиторії
Фінансист	Планово-економічний відділ	Оцінка витрат, розрахунок точки безбитковості, бюджетування

Продакт-менеджер	Комерційний департамент	Організація логістики, ритейл-дистрибуції, контроль обсягів поставок
Юрист	Внутрішній юридичний відділ	Патентна чистота рецептур, дотримання норм законодавства про харчові добавки
HR-менеджер	Відділ персоналу	Підбір тимчасового персоналу для промоакцій, навчання представників мереж

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Такий розподіл дозволяє забезпечити системність, мінімізувати ризики дублювання або втрати інформації та оперативно реагувати на потенційні виклики.

Варильні цехи ПрАТ «Оболонь» уже оснащені лініями, які допускають гнучке налаштування рецептур. Однак необхідним виявилось технічне оновлення двох дозаторів для точного введення рідких екстрактів рослинного походження. Витрати на модернізацію не перевищили 3% загального бюджету проєкту, що свідчить про економічну доцільність обраної стратегії.

Також заздалегідь були передбачені заходи з навчання персоналу роботі з новими компонентами. Дводенний інтенсив за участі технолога та фармаколога охопив питання безпеки, допустимих концентрацій і впливу температури на біоактивні речовини.

Підхід до впровадження обрано гібридний: поєднання водоспадної моделі для технічних процесів (тестування, ліцензування) із гнучкими ітераціями для маркетингових комунікацій.

Ключові етапи охоплюють:

- аналітичну підготовку (дослідження споживчого попиту, оцінка конкурентного середовища);
- розробку рецептур та їх лабораторне апробування;
- виробничу адаптацію (масштабування в межах промислових потужностей);
- створення візуальної ідентичності бренду;

- реєстрацію продукції та проходження санітарно-епідеміологічних висновків;

- дистрибуційне планування;

- маркетингову кампанію;

- пілотний запуск.

Таблиця 3.15

Організаційний план випуску функціонального пива IMMUNITY та DETOX для ПрАТ «Оболонь»

№	Етап	Період	Основні дії	Обґрунтування
1	2	3	4	5
1	Підготовчий етап	Місяці 1–4	Формування команди, науково-дослідні роботи, розробка рецептур, технічна адаптація	Створення науково обґрунтованої рецептури, технічна придатність виробництва до роботи з адаптогенами
1.1	Розробка рецептур	Місяці 1–4	Літературний огляд, формування фокус-груп, лабораторні варіння, дегустація	Оптимізація поєднання функціональних властивостей і органолептичної привабливості
1.2	Технічна підготовка	Місяці 2–4	Аудит виробництва, встановлення систем дозування, навчання персоналу	Забезпечення точності дозування та технологічної стабільності
2	Етап пілотного виробництва	Місяці 5–7	Пробні варіння, масштабування, контроль якості	Перевірка рецептур у промислових умовах, оцінка стабільності продукту
2.1	Пробне виробництво	Місяці 5–7	Варіння тестових партій, санітарні протоколи, логістика	Формування протоколів безпеки, зниження втрат при зберіганні
2.2	Розробка брендингу	Місяці 5–6	Дизайн упаковки, інформаційні елементи, юридичне узгодження	Комунікація функціональної цінності для споживача
3	Маркетинговий етап	Місяці 6–8	Дослідження аудиторії, розробка стратегії просування, PR-кампанія	Таргетоване позиціонування, підвищення впізнаваності
3.1	Позиціонування	Місяці 6–7	Аналіз ЦА, конкурентів, канали збуту, цінова політика	Визначення точки входу у функціональний сегмент
3.2	Комунікація	Місяці 7–8	Digital-стратегія, контент-план, партнерства	Вихід на ЦА через релевантні інфоканали
3.3	Сертифікація	Місяці 6–7	Подання документів, токсикологія,	Забезпечення правомірності

			юридичне узгодження claims	функціонального позиціонування
4	Комерційний запуск	Місяці 9–12	Вихід на ринок, масштабування збуту, контроль ефективності	Реалізація в рамках обраної стратегії, оперативне корегування
4.1	Пілотний запуск	Місяць 9	Тест-продажі в 3 містах, збір фідбеку, уточнення позиціонування	Мінімізація ризику хибного ринку
4.2	Масове впровадження	Місяці 10–12	Національний дистрибуційний запуск, рекламна кампанія, дегустації	Побудова охоплення та організація сезонної присутності
4.3	Моніторинг ефективності	Місяці 9–12	КРІ: продажі, частка ринку, ROI, задоволеність	Забезпечення динамічної адаптації стратегії

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

На основі таблиці 3.14 розроблено візуалізацію у форматі графіка Ганта (рис. 3.2), яка відображає послідовність і тривалість ключових етапів запуску функціонального пива IMMUNITY та DETOX для ПрАТ «Оболонь».

Аналіз потенційних постачальників адаптогенних екстрактів проведено за критеріями якості, вартості та логістичних можливостей. Французька компанія Naturex обрана для постачання екстракту розторопші плямистої завдяки найвищому вмісту силімарину (80%) при цінах 125-180 доларів США за кілограм.

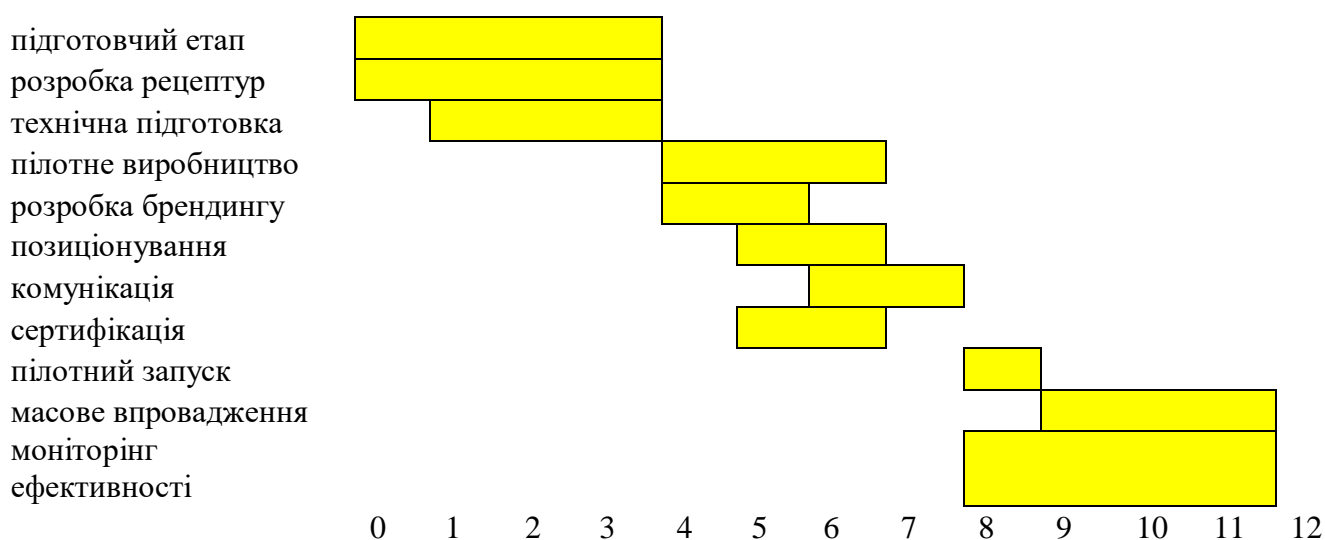


Рис. 3.2. Графік Ганта

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Аналіз потенційних постачальників адаптогенних екстрактів проведено за критеріями якості, вартості та логістичних можливостей. Французька компанія Naturex обрана для постачання екстракту розторопші плямистої завдяки найвищому вмісту силімарину (80%) при цінах 125-180 доларів США за кілограм.

Німецька Martin Bauer Group стала постачальником екстракту ехінацеї пурпурової завдяки високим стандартам стандартизації (4% поліфенолів) та наявності сертифікатів GMP і HACCP. Вартість становить 110-165 доларів за кілограм при мінімальній партії 50 кілограмів.

Українська компанія БіоФарм обрана для постачання екстракту шипшини як локальний постачальник свіжої сировини за цінами 80-120 доларів за кілограм. Китайська Foodchem International забезпечує постачання екстракту куркуми завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості (45-85 доларів за кілограм).

Таблиця 3.16

Аналіз постачальників адаптогенних екстрактів

Постачальник	Країна	Спеціалізація	Сертифікати	Ціна за кг (USD)	Мінімальна партія (кг)
Naturex (Франція)	Франція	Натуральні екстракти	ISO 22000, ORGANIC	125-180	25
Martin Bauer Group	Німеччина	Рослинні екстракти	GMP, HACCP	110-165	50
Foodchem International	Китай	Харчові інгредієнти	ISO 9001, HALAL	45-85	100
Nutra Green Biotechnology	Індія	Аюрведичні екстракти	FDA, ORGANIC	35-75	200
БіоФарм (Україна)	Україна	Фіто-екстракти	ISO 9001	80-120	10

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Лабораторні дослідження рецептури IMMUNITY включали п'ять експериментальних варіантів з різними концентраціями екстрактів ехінацеї (150-250 мг/л) та шипшини (250-350 мг/л) на основі різних базових стилів пива. Оптимальним визнано варіант на основі Light Lager з вмістом 200 мг/л екстракту ехінацеї та 280 мг/л екстракту шипшини.

Таблиця 3.17

Експериментальні варіння IMMUNITY

Варіант	Екстракт ехінацеї (мг/л)	Екстракт шипшини (мг/л)	Базовий стиль	Органолептична оцінка	Стабільність (днів)
I-1	150	250	Wheat Ale	6.2/10 - надто терпкий	45
I-2	200	300	Wheat Ale	7.8/10 - збалансований	60
I-3	250	350	Wheat Ale	6.9/10 - виражена гіркота	52
I-4	200	280	Light Lager	8.2/10 - оптимальний	75
I-5	180	320	Pilsner	7.5/10 - добре поєднання	68

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Фінальна рецептура IMMUNITY характеризується алкогольним вмістом 4,5% об., початковою плотністю суслу 11,2°P та гіркотою 18 IBU. Органолептична оцінка склала 8,2 бали з 10, стабільність продукту досягає 75 днів.

Розробка рецептури DETOX також включала п'ять експериментальних варіантів з концентраціями екстракту розторопші 200-300 мг/л та куркуми 100-180 мг/л. Найкращі результати показав варіант з додаванням піперину для підвищення біодоступності куркуміну.

Таблиця 3.18

Експериментальні варіння DETOX

Варіант	Екстракт розторопші (мг/л)	Екстракт куркуми (мг/л)	Базовий стиль	Органолептична оцінка	Біодоступність куркуміну
D-1	200	100	Pilsner	6.5/10 - слабкий смак	Низька
D-2	250	150	Pilsner	7.9/10 - гармонійний	Середня
D-3	300	180	Pilsner	6.8/10 - занадто пряний	Висока
D-4	250	140 + піперин	Light Lager	8.4/10 - відмінний	Висока
D-5	280	160 + піперин	Munich Helles	7.6/10 - м'який смак	Висока

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Обрана рецептура DETOX містить 250 мг/л екстракту розторопші, 140 мг/л екстракту куркуми та 5 мг/л піперину на основі Light Lager з алкогольним вмістом 3,8% об. Початкова щільність суслу становить 10,8°P, гіркота - 15 IBU, органолептична оцінка - 8,4 бали.

Таблиця 3.19

Технологічні особливості внесення екстрактів

Стадія процесу	IMMUNITY	DETOX	Температура (°C)	Тривалість (хв)	Контроль параметрів
1	2	3	4	5	6
Затирання	-	-	67-69	60	pH 5.2-5.4
Кип'ятіння суслу	Шипшина (50%)	-	100	90	Випаровування 8-10%
Охолодження	Шипшина (50%)	Розторопша	25-30	45	Швидке охолодження
Ферментація	Ехінацея	Куркума + піперин	12-15	168	pH 4.0-4.2
Дозрівання	-	-	2-4	336	Стабілізація смаку

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Впровадження нових технологій потребує комплексного навчання виробничого персоналу. Програма охоплює п'ять категорій працівників з різною інтенсивністю та спеціалізацією навчання.

Вісім пивоварів проходять 40-годинне навчання, яке включає теоретичні основи роботи з екстрактами та практичні навички контролю критичних точок процесу. Дванадцять операторів ліній отримують 24-годинну підготовку з процедур дозування та правил безпеки праці.

Чотири лаборанти проходять найбільш інтенсивне 60-годинне навчання методам аналізу активних речовин, включаючи теоретичну підготовку та практичне стажування. Три контролери якості отримують 48-годинну підготовку зі специфіки контролю функціональних продуктів.

Шість механіків проходять 16-годинне навчання обслуговуванню нового обладнання безпосередньо у постачальників технічних засобів.

Таблиця 3.20

Програма навчання виробничого персоналу

Категорія персоналу	Кількість осіб	Тривалість навчання (годин)	Зміст програми	Форма навчання
Пивовари	8	40	Особливості роботи з екстрактами, контрольні точки	Теорія + практика
Оператори ліній	12	24	Процедури дозування, безпека праці	Практичні заняття
Лаборанти	4	60	Методи аналізу активних речовин	Теорія + стажування
Контролери якості	3	48	Специфіка контролю функціональних продуктів	Семінари + практика
Механіки	6	16	Обслуговування нового обладнання	Навчання у постачальника

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Дослідження споживчих переваг проведено комплексно з використанням кількісних та якісних методів. Онлайн-опитування охопило 1200 респондентів, вісім фокус-груп включали по вісім учасників кожна, проведено 24 глибинних інтерв'ю з експертами галузі (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Профіль цільової аудиторії IMMUNITY

Демографічні характеристики	Значення	Психографічні особливості	Характеристика
Вік	25-45 років (70%)	Турбота про здоров'я	Високий пріоритет
Стать	Жінки 60%, чоловіки 40%	Готовність платити за якість	Преміум-орієнтованість
Дохід	Вище середнього	Довіра до науки	Важливість досліджень
Освіта	Вища (85%)	Активний спосіб життя	Фітнес, спорт
Місце проживання	Великі міста (80%)	Інноваційність	Раннє сприйняття новинок

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Профіль цільової аудиторії IMMUNITY характеризується віковими рамками 25-45 років (70% респондентів), гендерним розподілом на користь жінок (60%), високим рівнем освіти (85% мають вищу освіту) та доходами

вище середнього. Географічно аудиторія концентрується у великих містах (80%) (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Профіль цільової аудиторії DETOX

Демографічні характеристики	Значення	Поведінкові особливості	Характеристика
Вік	30-50 років (65%)	Частота вживання алкоголю	2-3 рази на тиждень
Стать	Чоловіки 55%, жінки 45%	Турбота про печінку	Усвідомлена потреба
Дохід	Середній та вище середнього	Сезонні детокс-програми	Регулярне застосування
Професія	Офісні працівники, підприємці	Соціальна активність	Частка корпоративних заходів
Стиль життя	Міський, активний	Інтерес до wellness	Комплексний підхід

Джерело: сформовано автором

Психографічні особливості включають високий пріоритет турботи про здоров'я, преміум-орієнтованість у споживчих рішеннях, довіру до наукових досліджень та активний спосіб життя. Інноваційність характеризується раннім сприйняттям новинок на ринку.

Цільова аудиторія DETOX дещо відрізняється віковими рамками 30-50 років (65% респондентів) та гендерним розподілом на користь чоловіків (55%). Поведінкові особливості включають помірне вживання алкоголю 2-3 рази на тиждень, усвідомлену турботу про здоров'я печінки.

Професійний профіль аудиторії DETOX складають офісні працівники та підприємці з міським активним способом життя. Характерними є регулярне застосування сезонних детокс-програм та інтерес до комплексних wellness-підходів.

Аналіз ринку функціональних напоїв демонструє динамічне зростання всіх сегментів. Енергетичні напої займають найбільшу частку ринку обсягом 2,84 мільярда гривень з темпом росту 12% на рік. Ключові гравці включають Red Bull, Monster та Burn із середніми цінами 45-85 гривень за літр.

Аналіз ринку функціональних напоїв

Категорія	Розмір ринку (млн грн)	Темп росту (%)	Ключові гравці	Середня ціна (грн/л)
Енергетичні напої	2,840	+12	Red Bull, Monster, Burn	45-85
Спортивні напої	1,120	+18	Powerade, Gatoraid, місцеві	25-55
Функціональні соки	890	+22	Sandora, Rich, Galicia	35-75
Комбуча та ферментовані	340	+45	Caravan, Kombucha Wonder	60-120
Функціональне пиво	0	Новий сегмент	Відсутні	Прогноз: 70- 95

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Сегмент спортивних напоїв обсягом 1,12 мільярда гривень демонструє вищі темпи росту 18% на рік. Основні бренди Powerade, Gatoraid та місцеві виробники пропонують продукцію за цінами 25-55 гривень за літр.

Функціональні соки займають третє місце за обсягом ринку (890 мільйонів гривень) з найвищими темпами росту 22% на рік. Бренди Sandora, Rich та Galicia встановлюють ціни на рівні 35-75 гривень за літр.

Найменший, але найперспективніший сегмент комбучі та ферментованих напоїв обсягом 340 мільйонів гривень демонструє феноменальні темпи росту 45% на рік. Бренди Caravan та Kombucha Wonder позиціонуються у преміум-сегменті з цінами 60-120 гривень за літр.

Функціональне пиво представляє абсолютно новий сегмент без присутності конкурентів, що створює унікальні можливості для першопрохідника. Прогнозні ціни встановлюються на рівні 70-95 гривень за літр.

Стратегія позиціонування IMMUNITY базується на концепції "першого пива, яке зміцнює імунітет". Цільові інсайти включають страх захворіти та потребу в профілактиці захворювань. Ключовий комунікаційний меседж "Насолоджуйся і зміцнюй здоров'я" підкріплюється результатами клінічних досліджень ехінацеї.

Позиціонування DETOX будується навколо концепції "пива для відповідальних людей". Цільові інсайти включають почуття вини після вживання алкоголю та усвідомлену турботу про здоров'я. Ключовий меседж "Допоможи своєму організму" обґрунтовується науковими даними про властивості силімарину.

Digital-стратегія містить створення освітнього контенту про функціональні властивості інгредієнтів, партнерства з wellness-блогерами та медичними експертами. Інвестиції у контекстну рекламу та SMM забезпечать точне таргетування цільової аудиторії.

Телевізійна реклама у прайм-тайм необхідна для швидкого формування впізнаваності бренду серед масової аудиторії. PR-програма включає участь у міжнародних виставках харчових технологій та wellness-індустрії.

Таблиця 3.24

Комунікаційна стратегія

Канал комунікації	Цільова аудиторія	Ключові меседжі	Бюджет (тис. грн)	KPI
Digital (таргетинг)	Молоді професіонали	Наука + насолода	280	CPM 15 грн, CTR 2.5%
Фітнес-канали	Активні люди	Підтримка тренувань	120	50К залучених
B2B (HoReCa)	Заклади wellness	Унікальна пропозиція	65	200 точок продажу

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Формування екосистеми партнерів включає фітнес-мережі, wellness-центри, медичні заклади та роздрібних операторів. Інвестиції у холодильне обладнання для 500 торгових точок забезпечать оптимальні умови зберігання та презентації продукції.

PR-стратегія включає прес-конференцію запуску з участю ТОП-15 медіа, ексклюзивні інтерв'ю у Forbes, НВ та Економічній правді, а також тестування продукції ТОП-20 lifestyle блогерами.

PR-стратегія

Активність	Цільові медіа	Ключові спікери	Термін реалізації
Прес-конференція запуску	ТОП-15 медіа	Генеральний директор, головний технолог	Тиждень 1
Ексклюзивні інтерв'ю	Forbes, НВ, Економічна правда	Власник компанії	Тиждень 2-3
Блогер-тестування	ТОП-20 lifestyle блогерів	Інфлюенсери	2 тижні

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь» [45]

Співпраця з фітнес-мережами включає 25 партнерів на умовах ексклюзивної дистрибуції з комісією 15% та маркетинговою підтримкою.

Партнерство з wellness-центрами охоплює 18 закладів з інтеграцією продукції у спеціальні програми та брендowanими матеріалами.

Співпраця з медичними центрами включає 8 закладів з рекомендаціями лікарів та науковою підтримкою досліджень.

Фітнес-центри та спортклуби включають 120 точок із середнім чеком 75-85 гривень, орієнтовані на активних споживачів через партнерські програми та спонсорство заходів.

Магазини здорового харчування налічують 85 точок із середнім чеком 80-90 гривень, орієнтовані на свідомих споживачів через освітні матеріали та дегустації.

Wellness та SPA-центри включають 65 точок із середнім чеком 90-100 гривень у преміум-сегменті з інтеграцією у спеціальні програми. Органічні маркети налічують 40 точок із середнім чеком 85-95 гривень з акцентом на натуральність інгредієнтів.

Дослідження проєкту VITA BREW демонструє комплексний підхід до впровадження інноваційної продукції у традиційно консервативному пивоварному сегменті. Успішність проєкту залежить від ефективної координації технологічних, маркетингових та регуляторних аспектів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи було розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» та обґрунтовано доцільність запропонованих стратегічних заходів. Проведений аналіз засвідчив, що в умовах посилення конкуренції та динамічних змін у ринковому середовищі підприємство потребує системного перегляду підходів до стратегічного управління з акцентом на інноваційність, цифровізацію, адаптивність та орієнтацію на сталий розвиток.

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та оцінки економічної ефективності проєкту VITA BREW можна зробити висновки, що запропоновані заходи щодо впровадження лінійки функціонального пива є стратегічно обґрунтованими та спрямованими на зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах глобалізації та зростання конкуренції. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, який включає модернізацію виробництва, інноваційний розвиток продуктової лінійки, активізацію маркетингової діяльності та розвиток персоналу, дозволяє підприємству адаптуватися до сучасних ринкових викликів і сформувати нові конкурентні переваги.

Проєкт демонструє високу рентабельність (25%) та швидкий термін окупності інвестицій (0,48 року), що підтверджує його фінансову привабливість. Загальний обсяг інвестицій у розмірі 11 508 тис. грн, включаючи модернізацію обладнання (8 838 тис. грн) та маркетинг і навчання (2 670 тис. грн), є виправданим з огляду на прогнозований чистий прибуток у 23 071,36 тис. грн та додатковий дохід у 140 645,46 тис. грн. Це дозволяє ПрАТ «Оболонь» не лише окупити вкладення за менш ніж пів року, а й забезпечити стабільне зростання фінансових показників.

Впровадження проєкту VITA BREW сприяє зростанню чистого доходу від реалізації на 1,10% (до 12 925 350,46 тис. грн), валового прибутку на 1,49% (до 3 028 788,13 тис. грн) та чистого прибутку на 1,85% (до 1 271 325,36 тис. грн) порівняно з 2024 роком. Рентабельність діяльності зростає до 9,84%

(+0,82%), а рентабельність активів – до 13,75% (+1,78%). Незначне зниження продуктивності праці (-5,40%) через збільшення чисельності персоналу на 34 особи компенсується високою рентабельністю та економічною ефективністю проєкту.

Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизовані системи дозування (Pentair, Krones), спеціалізовані ферментери та аналітичне обладнання (HPLC), забезпечує стабільну якість функціонального пива та зниження технологічних втрат (коефіцієнт використання потужності 0,92). Модернізація обладнання на суму 8 838 тис. грн дозволяє інтегрувати адаптогенні екстракти у виробничий процес без значних змін у наявних потужностях, що знижує капітальні витрати.

Лінійка VITA BREW, зокрема сорти IMMUNITY та DETOX, відповідає глобальним трендам wellness-індустрії та зростаючому попиту на функціональні продукти. Використання натуральних адаптогенів (ехінацея, шипшина, розторопша, куркума) забезпечує унікальність продукту, а ретельно розроблені рецептури (оптимальні концентрації, органолептична оцінка 8,2–8,4 бали) відповідають споживчим очікуванням. Позиціонування у преміум-сегменті (70–95 грн/л) дозволяє залучити платоспроможну аудиторію, орієнтовану на здоровий спосіб життя.

Маркетингова стратегія, що включає цифровий маркетинг, партнерства з фітнес-центрами та wellness-блогерами, а також PR-кампанію з участю топ-медіа, забезпечує формування попиту та впізнаваність бренду. Інвестиції у брендинг і просування (2 250 тис. грн) спрямовані на створення сильної візуальної ідентичності та комунікацію унікальних функціональних властивостей продукту, що сприяє залученню цільової аудиторії (25–45 років для IMMUNITY, 30–50 років для DETOX).

Навчання 33 працівників (8 пивоварів, 12 операторів ліній, 4 лаборантів, 3 контролерів якості, 6 механіків) забезпечує технологічну готовність до виробництва функціонального пива. Програми навчання (420 тис. грн) включають роботу з адаптогенами, контроль якості та обслуговування нового

обладнання, що підвищує продуктивність і знижує ризики помилок у виробничому процесі.

Впровадження енергоефективних технологій та підтримка соціальних ініціатив (спорт, екопросвітництво) сприяють формуванню позитивного іміджу ПрАТ «Оболонь». Це відповідає сучасним споживчим трендам, де екологічність і соціальна відповідальність впливають на вибір бренду.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства та його основні конкурентні переваги» було досягнуто поставлену мету дослідження – здійснено комплексний аналіз теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю, проведено оцінювання конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» та сформовано пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських рішень у цьому напрямі.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

По-перше, конкурентоспроможність підприємства є ключовим фактором його стійкості, прибутковості та здатності адаптуватися до умов ринкового середовища. Вона визначається як сукупність характеристик, що дають змогу підприємству задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, завдяки унікальним конкурентним перевагам, інноваційності, ефективному управлінню ресурсами та репутації на ринку.

По-друге, аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» показав, що підприємство має стійке положення на пивоварному ринку України, стабільну виробничу базу, високий рівень впізнаваності бренду та широку дистрибуційну мережу. За результатами аналізу конкурентного середовища встановлено, що основними конкурентами є Carlsberg Ukraine, Львівське та Чернігівське пиво. Водночас підприємство демонструє вищу якість продукції та активну інноваційну діяльність, що дає змогу йому утримувати частку ринку понад 20% у 2024 році.

По-третє, за інтегральним індексом конкурентоспроможності, розрахованим у роботі, ПрАТ «Оболонь» отримало значення 0,78 (за шкалою від 0 до 1), що свідчить про високий рівень загальної конкурентоспроможності. Серед головних конкурентних переваг

підприємства визначено: впровадження сучасних технологій, широку продуктову лінійку, екологічну відповідальність та ефективну логістику.

По-четверте, проведений SWOT-аналіз дозволив виявити, що основними сильними сторонами є стабільність бренду, виробничий потенціал, якість продукції та доступ до сировини. Серед загроз – посилення позицій іноземних брендів, зміни в податковій політиці та коливання попиту через сезонність.

Проект VITA BREW, спрямований на випуск функціонального пива (сорти IMMUNITY та DETOX), є стратегічно важливим для ПрАТ «Оболонь» у контексті посилення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та зростання конкуренції на ринку пивобезалкогольної продукції. Проведений аналіз підтверджує економічну ефективність і перспективність ініціативи, а також формує комплексний підхід до управління конкурентними перевагами підприємства.

Проект демонструє високу рентабельність (25%) і швидку окупність інвестицій (0,48 року). Загальні вкладення (11 508 тис. грн) забезпечують додатковий чистий прибуток 23 071,36 тис. грн і дохід 140 645,46 тис. грн, сприяючи зростанню ключових фінансових показників: чистого доходу (+1,10%), валового прибутку (+1,49%) та рентабельності діяльності (+0,82%) і активів (+1,78%).

Інвестиції в обладнання (8 838 тис. грн) для точного дозування адаптогенів, автоматизації процесів і контролю якості забезпечують стабільність виробництва та зниження технологічних втрат (Квикор = 0,92). Власне це дозволяє ефективно інтегрувати функціональні інгредієнти без значних змін у наявних потужностях.

Лінійка VITA BREW відповідає глобальним трендам wellness-індустрії, залучаючи аудиторію 25–50 років, орієнтовану на здоровий спосіб життя. Оптимальні рецептури (органолептична оцінка 8,2–8,4 бали) та преміум-позиціонування (70–95 грн/л) створюють конкурентну перевагу в новому сегменті функціональних напоїв.

Інвестиції в маркетинг (2 250 тис. грн) і співпраця з фітнес-центрами, wellness-блогерами та топ-медіа сприяють формуванню попиту та впізнаваності бренду. Комунікаційна стратегія підкреслює унікальні функціональні властивості продукту, забезпечуючи залучення цільової аудиторії.

Запропоновані заходи, зокрема проєкт VITA BREW, дозволяють ПрАТ «Оболонь» не лише зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому ринку, а й вийти на міжнародний рівень у сегменті функціональних напоїв. Економічна ефективність проєкту підтверджується швидкою окупністю, високою рентабельністю та позитивним впливом на ключові фінансові показники. Комплексний підхід до модернізації виробництва, інноваційної продуктової стратегії, маркетингу та розвитку персоналу створює міцну основу для сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, мета та завдання роботи повністю реалізовані. Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Оболонь» для розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії. Запропоновані заходи сприятимуть зміцненню ринкових позицій, підвищенню економічної стійкості та довгостроковому розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ПрАТ «Оболонь». Річна фінансова звітність за 2024 рік. URL: <https://obolon.ua/about/information> (дата звернення: 25.04.2025)
2. ПрАТ «Оболонь». Інформаційна довідка про структуру капіталу. – URL: <https://obolon.ua/about/structure> (дата звернення: 25.04.2025)
3. ПрАТ «Оболонь». Офіційний сайт. URL: <https://obolon.ua> (дата звернення: 25.04.2025)
4. Звіт про проходження виробничої практики на ПрАТ «Оболонь». – Особистий документ здобувача освіти. Київ, 2025.
5. Внутрішня організаційна структура ПрАТ «Оболонь». Внутрішній регламент підприємства. Київ, 2024.
6. Статут ПрАТ «Оболонь». Внутрішній документ підприємства. Київ, 2023.
7. Посадові інструкції працівників ПрАТ «Оболонь». Внутрішній документ підприємства. Київ, 2024.
8. Звіти відділів управління персоналом, збуту та маркетингу ПрАТ «Оболонь». Внутрішня інформація підприємства, 2024.
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2025)
10. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17.09.2008 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 25.04.2025)
11. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» №996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 25.04.2025)
12. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.04.2025)
13. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.04.2025)

14. Національний класифікатор України КВЕД-2010. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2025)
15. Міністерство фінансів України. Методичні рекомендації з аналізу фінансової звітності підприємства. Київ, 2020.
16. Савлук М. І., Мороз А. М. Гроші та кредит. К.: КНЕУ, 2020. 240 с.
17. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021.
18. Гриньова В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Х.: Інжек, 2021.
19. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2023.
20. Закон України «Про охорону праці» №2694-ХІІ від 14.10.1992. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 25.04.2025)
21. ISO 9001:2015. Система управління якістю. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (дата звернення: 25.04.2025)
22. ПрАТ «Оболонь». Діаграми виробництва та рентабельності продукції за 2023–2024 роки. – Додатки до звіту практики.
23. Накази про організацію праці на ПрАТ «Оболонь». Архів підприємства. 2023–2024.
24. Накази про оплату праці та преміювання працівників. Архів ПрАТ «Оболонь». 2024.
25. Звіт служби логістики ПрАТ «Оболонь». Внутрішній документ. 2024.
26. Картка підприємства в реєстрі Мін'юсту. URL: <https://usr.minjust.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2025)
27. Інформаційний портал YouControl. Дані про ПрАТ «Оболонь». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05655573 (дата звернення: 25.04.2025)
28. Фінансова аналітика підприємства на сайті OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 25.04.2025)

29. Закон України «Про працю». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.04.2025)
30. Методика оцінки соціально-психологічного клімату у колективі. Рекомендації кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ. 2024.
31. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 23.04.2025)
32. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 23.04.2025)
33. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 23.04.2025)
34. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 23.04.2025)
35. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 01.07.2016]. К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
36. Поручник А. М. Менеджмент: теорія і практика : підручник. КНЕУ, 2020. 448 с.
37. Семенченко Н. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.
38. Карлін М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 386 с.
39. Пилипенко І. В. Основи конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2022. 284 с.
40. Задорожна Т. С. Управління підприємством: сучасні виклики: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 230 с.

41. Жук В. М. Конкурентоспроможність підприємства: оцінювання, стратегія, забезпечення : навч. посіб. К.: Академвидав, 2021. 352 с.
42. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2020. 519 с.
43. Портер М. Конкуренція : пер. з англ. К. : Видавнича група «Основи», 2020. 610 с.
44. Друкер П. Управління в умовах ринку. К. : Лібра, 2020. 416 с.
45. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://www.obolon.ua> (дата звернення: 23.04.2025)
46. Державна служба статистики України. Офіційна статистика. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2025)
47. Балабанова Л. В. Менеджмент організацій: сучасні концепції та технології : навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 372 с.
48. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2023–2024 рр. URL: <https://www.obolon.ua/investoram/> (дата звернення: 23.04.2025)
49. Маркетингова стратегія підприємства: аналітика, моделі, кейси. За ред. В. П. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 290 с.
50. Савчук В. С. Економіка підприємства : підручник. К. : КНЕУ, 2021. 512 с.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність 2024р. ПрАТ «Оболонь»

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2 164

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	465 579.00	414 273.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
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	465 579.00	433 407.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	224 984.00	244 003.00
Короткострокові кредити банків			

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

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	12 784 705.00	10 763 029.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
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	73 984.00	46 587.00
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	531 853.00	458 709.00

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

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	1 248 254.00	1 775 997.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період
-------------	-----------	------------------------	-----------------------

			попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 839.28	5 462.47
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 839.28	5 462.47
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Додаток Б

Фінансова звітність 2023р. ПрАТ «Оболонь»

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович
КАТОТТГ	UA80000000000551439
Кількість працівників	2 056

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	419 325.00	386 220.00
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	218 140.00	224 984.00
Короткострокові кредити банків			

Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00

Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2450, 2455 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період
-------------	-----------	------------------------	-----------------------

			попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127.00	325 127.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127.00	325 127.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5 633.46	3 684.61
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5 633.46	3 684.61
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00