

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут _____ **Навчально-науковий інститут економіки і управління**
Кафедра _____ **економіки і права**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

В. о. завідувача кафедри

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

_____ **Юлія ЛЕВЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ **051 «Економіка»**
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми **«Економіка та правове забезпечення бізнесу»**

на тему: **«Економіко-правові забезпечення підвищення конкуренто-спроможності підприємства»**

Виконав здобувач **IV** курсу групи **ПЕ-4-2а**

_____ **Міхалець Фелікс Олегович**
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник _____ **Відоменко Оксана Іванівна**
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Консультант _____ **Оксана КРАМАРЕНКО**
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Рецензент _____ **Ольга ПЕТУХОВА**
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут	Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра	Економіки і права
Освітній ступінь	Бакалавр
Спеціальність	051 «Економіка» <small>(шифр і назва)</small>
Освітньо-професійна програма	«Економіка та правове забезпечення бізнесу» <small>(назва)</small>

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о.завідувача кафедри економіки і права
Юлія ЛЕВЧЕНКО
«01» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Міхалець Феліксу Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Економіко-правове забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства»

керівник роботи: Відоменко Оксана Іванівна, канд.екон.наук, доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2024 року № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02.06.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті, фінансова та статистична звітність 2022-2024 роки ПрАТ Оболонь, та мережа інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні основи дослідження підвищення конкурентоспроможності підприємства. 1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства. 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. 1.3.Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. 1.4 Правове регулювання конкурентоспроможності підприємства. РОЗДІЛ 2. Аналіз ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» та його конкурентоспроможності. 2.1.Історія створення та загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства 2.3. Оцінка фінансового стану підприємства. 2.4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. 2.5 Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь». РОЗДІЛ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». 3.1.Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. 3.2.Економічне обґрунтування впровадження нового продукту на підприємстві. 3.3.Оцінка впливу запропонованого заходу на конкурентоспроможність підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу. містить 36 табл., 12 рис. 10 формул та 19 слайдів презентації

6. Консультанти розділів роботи

Підрозділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.5	Крамаренко О.М., ст.викладач	01.11.24	01.11.24
2.5	Крамаренко О.М., ст.викладач	01.11.24	01.11.24

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.03.2025 р.	виконано
2	Написання розділу 1	15.04.2025 р.	виконано
3	Робота над розділом 2	12.05.2025 р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	19.05.2025 р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.06.2025 р.	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.05.2025 р.	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 08.06.2025 р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.06.2025 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 08.06.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	.06.2025 р.	виконано

Здобувач

(підпис)

Фелікс МІХАЛЕЦЬ

(Ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Оксана ВІДОМЕНКО

(Ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Міхалець Фелікс Олегович. Економіко-правове забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна робота. Київ: НУХТ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та прикладному аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» як провідного виробника напоїв в Україні в умовах глибокої економічної трансформації, спричиненої війною. У роботі систематизовано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, розкрито її економічну сутність та ідентифіковано впливові фактори з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища 2022–2024 років. Проведено всебічну діагностику діяльності ПрАТ «Оболонь», включаючи техніко-економічні показники, фінансовий стан, ринкові позиції, а також правове забезпечення господарської діяльності.

Запропоновано економічно обґрунтований інвестиційний проєкт у сегменті функціональних напоїв, що передбачає запуск лінійки «Живчик Kombucha+» як інструмент відновлення конкурентних переваг та залучення молодіжної аудиторії. У роботі представлено сценарний аналіз ефективності, прораховано основні показники окупності, рентабельності й зміни в собівартості продукції. Особливу увагу приділено ролі правових механізмів у стабілізації бізнесу в умовах форс-мажору.

Кваліфікаційна робота складається з 134 стор. комп'ютерного тексту. Складається з вступу, трьох розділів, висновків списку, використаних джерел та додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ПрАТ «Оболонь», економіко-правове регулювання, фінансовий аналіз, інвестиційний проєкт, функціональні напої.

SUMMARY

Mikhalets Felix Olegovych Economic and legal support for increasing the competitiveness of the enterprise Term paper. University, city, 2025.

This term paper explores the theoretical and practical dimensions of enhancing the competitiveness of PJSC "Obolon", a leading Ukrainian beverage manufacturer, within the context of wartime economic disruption. The study systematizes academic approaches to defining enterprise competitiveness and identifies major internal and external factors shaping it in the 2022–2024 period. A comprehensive diagnostic of the company's operations is conducted, covering techno-economic indicators, financial condition, market dynamics, and legal frameworks governing business activity.

A strategic investment project is proposed, focused on launching a functional beverage product line under the brand “Zhyvchyk Kombucha+”, aimed at strengthening market positions and targeting the youth segment. The paper includes profitability forecasting, scenario-based evaluation of project feasibility, and cost structure analysis. Special attention is devoted to the role of legal mechanisms in ensuring enterprise resilience under force majeure conditions.

Qualifying work consists of 134 pages of computer text. Consists of an introduction / three sections, list conclusion, used sources and applications.

Keywords: enterprise competitiveness, PJSC Obolon, economic and legal regulation, financial analysis, investment project, functional beverages.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	17
1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	23
1.4 Правове регулювання конкурентоспроможності підприємства	34
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2.....	47
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	47
2.1. Історія створення та загальна характеристика підприємства.....	47
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	52
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства	63
2.4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства	68
2.5. Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь»	81
Висновки до розділу 2	85
РОЗДІЛ 3.....	89
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	89
ПрАТ «ОБОЛОНЬ».....	89
3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ...	89
3.2. Економічне обґрунтування впровадження нової продукції	92
3.3 Оцінка впливу запропонованого заходу на конкурентоспроможність підприємства.....	108
Висновки до розділу 3	116
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
ДОДАТКИ.....	131

ВСТУП

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні проблематика підвищення конкурентоспроможності підприємств набула виняткової актуальності. Масштабна трансформація внутрішнього економічного середовища, порушення логістичних ланцюгів, вимушена релокація виробничих потужностей, дефіцит кадрів через мобілізацію та еміграцію, зміни споживчої поведінки усе це вимагає від вітчизняного бізнесу оперативної адаптації та перегляду стратегій ринкової поведінки. Підприємства, які ще вчора функціонували у стабільних умовах, сьогодні вимушені забезпечувати не лише ефективність, а й гнучкість, стійкість і здатність до самовідтворення. Саме тому дослідження економіко-правових засад підвищення конкурентоспроможності підприємства має не лише теоретичну, а й значну прикладну цінність.

Питання конкурентоспроможності активно досліджуються як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. Серед провідних українських учених слід відзначити Бугріменка Р.М., Смірнову П.В., Буряченка О.В., Ткачука Л.М., Сідельника О.П., Кирчату І.М., Шершньову З.Є., Шевченко Л.С., які аналізують внутрішні ресурси, ринкові переваги, функціональні складові конкурентоспроможності. У міжнародному дискурсі важливими є концепції І. Ансоффа та М. Портера, що розкривають стратегічні аспекти позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Водночас, недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції правових механізмів у процес забезпечення конкурентоспроможності, особливо в умовах форс-мажору.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження економіко-правових аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до сформульованої мети в роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- Розкрито економічну сутність та значення конкурентоспроможності підприємства.

- Проаналізовано фактори впливу на конкурентоспроможність та методи її оцінки.
- Визначено правові механізми регулювання конкурентних відносин.
- Оцінено техніко-економічний та фінансовий стан ПрАТ «Оболонь».
- Проведено діагностику рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».
- Запропоновано та економічно обґрунтовані заходи за-для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Об’єктом дослідження є діяльність приватного акціонерного товариства «Оболонь».

Предметом дослідження є економіко-правові інструменти та фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльне моделювання, структурно-функціональний підхід, статистичний аналіз, експертні оцінки, методи фінансової аналітики.

Теоретико-методологічна база дослідження охоплює праці провідних економістів, маркетологів і правознавців (І. Ансофф, М. Портер, Шершньова З.Є., Шевченко Л.С., Бугріменко Р.М.), а також положення Господарського та Цивільного кодексів України, Податкового кодексу, аналітичні матеріали компанії ПрАТ «Оболонь», статистичну інформацію та нормативно-правові акти.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел і додатків. Основна частина дослідження викладена на 127 стор., у т.ч. 36 табл., 12 рис. і 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 76 найменувань, викладених на 8 стор.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та значення конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні, забезпечення конкурентоспроможності є ключовим завданням маркетологів, менеджерів та усіх структурних ланок підприємства, оскільки саме вона визначає здатність компанії виживати, адаптуватися та зростати в умовах жорсткої ринкової боротьби. У мирний час конкуренція стимулює інновації, підвищення якості та орієнтацію на споживача. А в умовах війни – набуває критичного значення. Зруйновані логістичні ланцюги, скорочення купівельної спроможності, міграція кадрів та обмеженість фінансових ресурсів висувають нові вимоги до гнучкості, креативності та стратегічного мислення. Маркетологи мають оперативно ідентифікувати зміни в споживчій поведінці, адаптувати комунікацію та виводити на ринок продукти, що відповідають актуальним запитам. Менеджери – забезпечити ефективне управління ресурсами, реструктурувати процеси, скоригувати цілі й зберегти команду. Інші підрозділи від виробництва до логістики – повинні діяти скоординовано й оперативно реагувати на нові виклики.

Конкурентоспроможність підприємства є багатограним явищем, що досліджується у контексті економічної теорії, стратегічного управління, маркетингу та інноваційного розвитку. Вона охоплює як внутрішні можливості підприємства, так і його здатність ефективно діяти в зовнішньому конкурентному середовищі. Для того, щоб чітко ідентифікувати, які межі конкурентоспроможності підприємства, ми будемо досліджувати в нашій роботі, пропонуємо провести аналіз трактувань різних учених. Згідно з Бугріменком Р.М. і Смірноюю П.В. [1, с.6], конкурентоспроможність є передусім результатом ефективного формування і використання ресурсного

потенціалу підприємства. У їхньому трактуванні акцент робиться на внутрішньоорганізаційні чинники – інвестиційні, маркетингові, логістичні, соціальні, які формують стратегічні переваги. Вони представляють конкурентоспроможність як похідну від комплексного менеджменту підприємства.

Вчені Буряченко О.В., Ткачук Л.М. і Коваль Н.О. [2] акцентують увагу на здатності підприємства «боротися» за ринки збуту. Їхній підхід є більш динамічним і орієнтованим на зовнішнє середовище. Тут конкурентоспроможність – це не стільки результат, скільки процес, що вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів, адаптації до технологічних змін і управління ресурсами для досягнення переваг.

Науковець Сідельник О.П. [3, с. 137] розглядає конкурентоспроможність як здатність взаємодіяти з ринковим середовищем. Його визначення охоплює етапи проектування, виробництва та реалізації продукції, і підкреслює як потенціал, так і фактичну здатність підприємства до адаптації. Але тут важливо підмітити, що в його підході йдеться про специфіку галузі – машинобудування – що робить модель галузезалежною, але прикладною.

Дослідники Кирчата І.М. і Поясник Г.В. [4, с. 16] зосереджуються на порівняльних перевагах підприємства як в межах галузі, так і за її межами. Їх визначення ґрунтується на ідеї відносного лідерства, отже, конкурентоспроможність розуміється як порівняльна категорія, що потребує постійного моніторингу ринку.

У праці Шершньової З.Є. та Оборської С.В. визначення конкурентоспроможності охоплює і ресурсну складову, і аналітичну, оскільки йдеться про «порівняльну характеристику» на основі оцінювальних показників. Їхнє уявлення про КСП дає змогу оцінити її у вигляді системного показника, що відображає синергію діяльності всіх підрозділів. Економіст І. Ансофф представник стратегічного менеджменту, визначає конкурентоспроможність через здатність до конкурування за рахунок вищої якості, доступних цін, зручностей. Його підхід орієнтований на споживача й конкурентні переваги як

ключовий інструмент утримання позицій на ринку. У свою чергу, М. Портер трактує конкурентоспроможність як властивість, що дає змогу конкурувати на рівні товару, послуги або організації. Його підхід вважається фундаментальним і розкритий в концепції «п'яти сил» і стратегічного позиціонування. [5, с. 85]

Науковиця Шевченко Л.С. [6, с. 31] поєднує в аналізі як реальні, так і потенційні можливості підприємства. Вона робить акцент на прибутковій реалізації продукції, що користується попитом, підкреслюючи маркетингову орієнтацію та зв'язок із ринковими трендами. Порівняємо дефініції за методикою Старостіні А.О [7, с.23] (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Розбір підходів до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор/джерело	Сутність явища	Зміст явища	Результат явища
Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. [1]	Ефективне ресурсне забезпечення	Комплекс управлінських функцій (інвестиції, логістика, інновації)	Формування конкурентних переваг
Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О. [2]	Здатність до ринкової боротьби	Ефективний розподіл ресурсів, інновації	Випередження конкурентів
Сідельник О.П. [3]	Взаємодія з ринковим середовищем	Потенційна й реальна здатність до проектування й виробництва	Активна позиція на ринку
Кирчата І.М., Поясник Г.В. [4]	Порівняльна перевага	Відносна ефективність у галузі	Визнання на внутрішньому і зовнішньому ринку
Шершньова З.Є., Оборська С.В. [5]	Комплексна оцінка	Ефективне управління ресурсами	Перевага у системі показників
І. Ансофф [5]	Здатність конкурувати	Вища якість, доступність, зручність	Придатність до ринку
М. Портер [5]	Властивість товару/суб'єкта	Рівень відповідності конкурентному середовищу	Рівне позиціонування на ринку
Шевченко Л.С. [6]	Реальна потенційна можливість	Господарська діяльність, прибутковість, попит	Попит і реалізація продукції

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел [1-6]

Відповідно до проведеного аналізу, ми можемо виділити декілька основних підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність»:

- a) **ресурсно-функціональний підхід** (Бугріменко Р.М., Смірнова П.В.) – зосереджений на ефективності управління ресурсами підприємства й формуванні стратегічних переваг через інвестиції, логістику, інновації;
- b) **ринково-динамічний підхід** (Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Коваль Н.О., Сідельник О.П.) – акцент на здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, конкурувати за споживача, утримувати частку ринку;
- c) **порівняльний підхід** (Кирчата І.М., Поясник Г.В.) – трактує КСП як відносну категорію, що проявляється лише у порівнянні з конкурентами в межах і поза межами галузі;
- d) **стратегічний підхід** (І.Ансофф, Портер) – орієнтований на здатність підприємства вибудовувати унікальну конкурентну позицію завдяки цінності, що сприймається споживачем;
- e) **інтегративний підхід** (Шевченко Л.С.) – поєднує елементи потенціалу, результативності та споживчого попиту, з урахуванням довгострокової прибутковості.

Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства не обмежується характеристикою поточного стану, це цілісна система взаємопов'язаних чинників, що охоплюють ресурси, ринки, стратегічні орієнтири та ринкові результати. Її забезпечення вимагає системного підходу, міжфункціональної взаємодії та динамічного управління. Основними складовими КСП є (рис.1.1).

Безпека охоплює фінансову, виробничу, екологічну та соціальну стійкість підприємства, це здатність знижувати ризики в умовах криз, зберігати працездатність у непередбачуваних ситуаціях (під час війни), забезпечуючи стабільність постачань, збереження кадрів і виконання зобов'язань перед партнерами. Якість у контексті підприємства (мікрорівня) – це якість продукції, управлінських рішень, внутрішніх процесів, сервісу, персоналу. Через якість управління реалізується стратегія розвитку, впроваджуються інновації та забезпечується відповідність очікуванням споживачів і партнерів. І ядро КСП – конкурентна перевага.

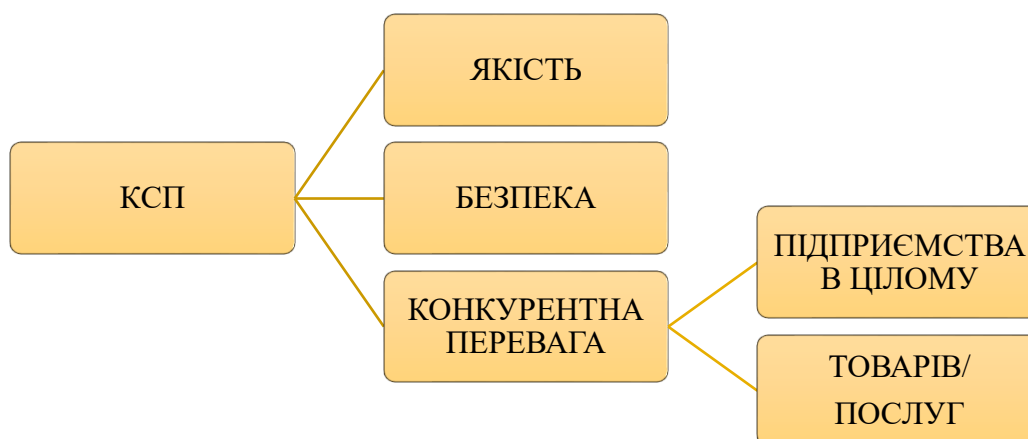


Рис.1.1. Складові КСП

Джерело: складено автором на основі аналізу [8, с. 62]

Конкурентна перевага – це відносна характеристика підприємства, яка визначає його здатність ефективніше за інших діяти в умовах ринку, що постійно змінюється. Вона ґрунтується на комбінації внутрішніх ресурсів, компетенцій, організаційних практик і стратегічних рішень, що забезпечують вищу цінність для споживача. КП може проявлятися у вигіднішій ціні, вищій якості продукції, кращому сервісі, швидшій доставці, інноваційності або сильному бренді. Особливість конкурентної переваги полягає в її адаптивності до зовнішніх змін, стійкості у часі та ефективності у реалізації стратегічних цілей. Вона не є сталою, а вимагає постійного оновлення, переосмислення та розвитку [9, с. 43]. Наявність конкурентної переваги дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, утримувати наявних і забезпечувати стійку рентабельність навіть у періоди нестабільності. Однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності важливо не лише фіксувати досягнуті позиції, а й виявляти потенціал конкурентоспроможності тобто ті резерви, що можуть бути активізовані в майбутньому.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – це інтегрована, порівняльна характеристика, що відображає сукупність можливостей, які підприємство здатне реалізувати для досягнення успіху на конкретному ринку в заданий часовий період. Йдеться не про поточну ефективність, а про резерви, які

підприємство може активізувати за умов раціонального управління, інвестицій та стратегічного розвитку. Потенціал охоплює ресурсну базу, організаційні компетенції, інноваційний потенціал, гнучкість виробництва, здатність адаптуватися до змін середовища, а також управлінську зрілість [10, с. 314]. Порівняємо терміни «конкурентоспроможність підприємства» та «потенціал конкурентоспроможності» (табл.1.2):

Таблиця 1.2

Порівняння традиційного розуміння «конкурентоспроможність підприємства» та «потенціалу конкурентоспроможності»

Критерій порівняння	Конкурентоспроможність підприємства	Потенціал конкурентоспроможності підприємства
Характеристика	Фіксований стан підприємства на момент оцінки	Динамічна сукупність можливостей підприємства
Структура	Одновимірна, зосереджена на досягнутих результатах	Внутрішньо структурована: існуючий, використовуваний, зарезервований, надлишковий, потенціал розвитку
Фокус аналізу	Поточна ринкова позиція у конкурентному середовищі	Резерви майбутньої активності, які ще не реалізовані
Взаємодія зовнішнім середовищем	Аналіз участі підприємства у сформованому конкурентному полі (модель п'яти сил Портера)	Врахування як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх економічних умов
Оцінка динаміки	Стан розглядається як фіксований, сталий	Оцінюється моральний та фізичний знос, потреби в оновленні
Фінансова орієнтація	Відображає рівень ефективності вже використаних ресурсів	Орієнтований на розподіл ресурсів між підтримкою існуючого потенціалу та розвитком нового
Аналітична функція	Інструмент опису та оцінки позицій підприємства на ринку	Інструмент прогнозування, стратегічного планування та діагностики проблем
Глибина аналізу	Зовнішньо поведінкова (що робить підприємство на ринку)	Внутрішньо ресурсна (що ще може зробити і чому не робить)

Джерело: складено автором на основі аналізу [1, с. 91-92]

Залежно від ступеня глобалізації цілей, потенціал конкурентоспроможності поділяється на сім ієрархічно впорядкованих рівнів. Найвищий рівень – світове лідерство, яке передбачає не лише відповідність найвищим стандартам, а й здатність формувати нові ринкові правила, інновації та тренди. Далі йде рівень світового стандарту, що означає високий рівень

відповідності міжнародним вимогам, дозволяючи підприємству діяти на глобальному ринку. У національному вимірі виділяються рівні національного лідерства (домінування в межах країни) та національного стандарту (базова відповідність внутрішнім нормативам). Аналогічно у галузевому вимірі, галузеве лідерство означає здатність задавати стандарти всередині конкретного сектору, тоді як галузевий стандарт – це лише дотримання усталених вимог. Найнижчий рівень – пороговий, який відображає мінімальні умови для присутності на ринку без стійкої конкурентної позиції. Поглиблений підхід до типологізації ПКП передбачає також поділ за фокусом управлінських функцій [11, с 3-4]:

1. Рівень управління характерний для підприємств, що розглядають управлінський апарат як інертний елемент, керівництво концентрується виключно на процесі виробництва, нехтуючи потребами споживачів і конкурентним контекстом, це типовий приклад функціонування підприємства у замкнутій системі, орієнтованій на мінімальне виживання.

2. Рівень демонструє намагання підприємства відповідати стандартам ринку тут виробничий потенціал розглядається як «зовнішньо нейтральний», тобто такий, що не відстає від конкурентів, але й не створює суттєвих переваг. Хоча, він передбачає елементи управління конкурентоспроможністю, фактично фіксує підприємство на середньостатистичному рівні розвитку.

3. Рівень потенціалу конкурентоспроможності характеризується усвідомленням підприємствами власних переваг, які не зводяться до дотримання галузевих стандартів. Управління починає активно впливати на виробничу складову, сприяючи розвитку та вдосконаленню.

4. Рівень передбачає, що успіх визначається вже не виробництвом, а ефективним управлінням, організацією, якістю рішень. Підприємства, які досягають лідерства завдяки стратегічному управлінню і утримують сильні ринкові позиції протягом тривалого часу.

Потенціал конкурентоспроможності визначається такими складовими (рис.1.2):



Рис.1.2. Складові ПКП за об'єктами конкретної боротьби

Джерело: складено автором на основі аналізу [12, с. 19]

Маркетингова складова ПКП охоплює показники ринкової частки, динаміки товарообігу, позиціонування в межах цільового сегмента, структуру споживачів і кількість лояльних клієнтів. Вона демонструє ступінь впливу підприємства на ринок і його здатність адаптуватися до змін попиту. Фінансово-інвестиційна складова характеризує здатність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси, і прямо впливає на фінансову стійкість, здатність фінансувати інновації, маркетинг і розвиток. Матеріально-технічна – включає потенціал підприємства щодо залучення, оновлення та ефективного використання основних та оборотних активів. Вона визначає продуктивність і рівень технологічної адаптації. Інтелектуально-кадрова складова розкриває можливості підприємства формувати кваліфіковану команду, ефективно використовувати інтелектуальні ресурси та нарощувати людський капітал.

Іноваційна складова демонструє здатність підприємства до розробки та впровадження нововведень (товарних, організаційних, технічних і правових), можна сказати, що вона є рушієм довгострокової переваги. Логістична складова відображає ефективність управління постачанням, складськими та

дистрибуційними процесами, а також зручність розташування підприємства. Соціальна складова оцінює рівень внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності, що впливає на репутацію, імідж і взаємини з суспільством. Узгоджене функціонування складових забезпечує фінансово-економічну стабільність, адаптивність до ринку, підвищення конкурентної цінності підприємства та формує основу для його стійкого розвитку в динамічному середовищі. Вплив кожної зі складових прямо пов'язаний зі зростанням рентабельності, платоспроможності, майнового стану, фінансової гнучкості та інвестиційної привабливості. Усі елементи є взаємозалежними і мають працювати як єдина система, орієнтована на стратегічну результативність.

Перейдемо до розгляду функцій конкурентоспроможності підприємства, вони є важливим для глибшого розуміння того, як саме підприємство забезпечує свою перевагу в умовах ринку (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Функції та завдання конкурентоспроможності підприємства

Функція	Сутність функції
Регулювання	Забезпечення адаптації ресурсного розподілу до змін ринкової кон'юнктури, цін, факторів виробництва.
Стимулювання	Формування мотивації для досягнення мети підприємства, активізація дій персоналу й підрозділів.
Ціноутворення	Встановлення ринкових цін з урахуванням споживчої цінності, конкурентного тиску, витрат.
Розподіл	Визначення частки кожного підрозділу або продукту в загальному доході, оптимізація внеску.
Моніторинг	Системний збір інформації про позиції підприємства на ринку, аналіз ринкових змін і поведінки конкурентів.
Аналізування	Формування бази для стратегічного планування, оцінка сильних і слабких сторін підприємства.
Контролювання	Відстеження реалізації стратегій, виявлення відхилень, забезпечення управлінської відповідальності.
Інновація	Генерування додаткової цінності через нові продукти, процеси, вдосконалення технічної та організаційної бази.

Джерело: складено автором на основі аналізу [13]

Кожна функція виконує ключову роль у забезпеченні стабільного положення підприємства на ринку, і завдяки регулюванню підприємство адаптується до змін, а завдяки аналізу та моніторингу – розуміє тенденції й своє становище. Контролювання дозволяє вчасно виявляти ризики, а інновації –

розширювати межі можливого. Функції КСП є взаємопов'язаними, порушення в одній ланці послаблює всю систему. Тому управління конкурентоспроможністю повинно мати системний, міжфункціональний характер, це створює передумови не лише для виживання, а й для активного зростання підприємства в конкурентному середовищі.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

В умовах надзвичайно динамічного, фрагментованого й поліфакторного господарського середовища уніфікованого переліку факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, сформувавши неможливо. Кожна галузь, ринок і навіть конкретне підприємство діє в унікальному середовищі, де вплив чинників залежить від регіону, технологій, фази життєвого циклу продукту, стратегії фірми тощо. В наукових підходах простежується суттєва варіативність класифікацій факторів, одні орієнтовані на внутрішні ресурси, інші на ринкові умови, а деякі на системний взаємозв'язок макро- і мікрорівнів, це зумовлює необхідність комплексного огляду авторських підходів (табл.1.4).

Внутрішні фактори конкурентоспроможності охоплюють ті характеристики підприємства, які можуть бути змінені або трансформовані через управлінські рішення. У центрі знаходиться система менеджменту, яка формує засади стратегічного планування, розподілу ресурсів, контролю та зворотного зв'язку. Високоєфективні управлінські рішення передбачають створення адаптивної організаційної структури, здатної гнучко реагувати на зміни в середовищі. Ключову роль у цьому відіграє корпоративна культура, яка формує мотиваційне середовище для персоналу та сприяє інноваційності в межах компанії. Іншим критичним фактором є рівень персоналу – його кваліфікація, здатність до навчання, залученість у процеси ухвалення рішень.

Внутрішня структура витрат також має вирішальне значення (ефективний контроль витрат забезпечує цінову гнучкість). Не можна оминати увагою такі елементи, як якість продукції, маркетингова компетентність, потужність власних

НДДКР, внутрішній імідж підприємства та системи комунікацій, які визначають ефективність внутрішньої синергії.

Таблиця 1.4

Узагальнення факторів конкурентоспроможності підприємства

Вид факторів	Перелік факторів
Внутрішні фактори	Управлінські рішення; система менеджменту; організаційна структура; мотивація; інноваційність; ефективність комунікацій; рівень персоналу; фінанси; якість продукції; маркетинг; НДДКР; імідж; внутрішня структура витрат.
Зовнішні фактори	Політична стабільність; економічні зв'язки; конкурентне середовище; законодавча база; податкове регулювання; державна підтримка; валютний курс; ринкова інфраструктура; соціальна ситуація; природні ресурси; конкуренти.
Маркетингові	Ємність ринку; попит; канали збуту; ціноутворення; сервіс; реклама; позиціонування; бренд; інструменти просування; наявність ексклюзивних ринків або товарів.
Технологічні	Рівень технологій; ефективність виробничих процесів; патенти; ноу-хау; технічні характеристики товару; можливості модернізації.
Ресурсні	Матеріальні ресурси; трудові ресурси; фінансові ресурси; інформаційні ресурси; ефективність використання активів; джерела постачання.
Інституційні та правові	Норми сертифікації; державне регулювання; відкритість ринку; національні стандарти; правове середовище.
Ринкові	Обсяг ринку; наявність покупців; насиченість конкурентами; циклічність попиту; поведінка споживачів; бар'єри входу на ринок.
Соціальні та поведінкові	Соціальна стабільність; корпоративна культура; сприйняття бренду; клієнтська лояльність; роль громадських інституцій; активність ЗМІ.
Інноваційно-наукові	Потенціал НДДКР; бюджет на розробки; ефективність інновацій; рівень цифровізації; технологічна модернізація.
Інформаційно-когнітивні	Рівень знань керівництва; якість аналітичних систем; обсяг знань про ринок; рівень інформаційної інтегрованості управлінської структури.

Джерело: складено автором на основі аналізу [14, с.170-173; 15, с. 51-54; 16]

Зовнішні фактори, навпаки, не підлягають прямому управлінському впливу з боку підприємства, проте значною мірою визначають контекст, у якому функціонує фірма. Політична стабільність створює передумови для прогнозованого функціонування бізнесу, тоді як політична турбулентність може блокувати навіть найефективніші внутрішні процеси. Економічні зв'язки – як внутрішні, так і зовнішні – визначають можливості для розширення діяльності, доступ до фінансових ресурсів, зовнішніх ринків і технологій. Конкурентне середовище безпосередньо впливає на частку ринку, цінову політику, а також на інноваційну динаміку підприємства. Законодавча база та податкове регулювання

формують обмеження і можливості для діяльності, а державна підтримка може стати критичним джерелом ресурсів у кризових умовах. Валютний курс визначає рентабельність імпорту та експорту, а рівень розвитку ринкової інфраструктури – логістику, доступ до інвестицій, інформацію тощо. Соціальна ситуація та природні ресурси є довгостроковими змінними, що впливають на витрати, стабільність попиту і ризику.

Маркетингові фактори охоплюють безпосереднє середовище взаємодії компанії з ринком. Одним із ключових елементів є ємність ринку, яка визначає потенційний обсяг продажів і можливості масштабування. Попит – як сформований, так і латентний – стає основою для планування виробничих і збутових програм. Канали збуту, їх ефективність, ексклюзивність або масовість визначають, наскільки продукція буде доступною для кінцевого споживача. Велику роль відіграє цінова політика, яка повинна бути збалансованою між дохідністю та привабливістю для споживача. Додаткову цінність створює сервіс, особливо післяпродажне обслуговування, що підвищує клієнтську лояльність. Реклама, просування, позиціонування бренду, а також доступ до ексклюзивних ринків або товарів формують унікальні торгові пропозиції, які важко повторити конкурентам.

Технологічні фактори є критичними у ХХІ столітті. Йдеться про рівень використання технологій, автоматизацію, цифровізацію, гнучкість і адаптивність виробництва. Ефективність виробничих процесів дозволяє знижувати витрати, скорочувати час виробництва, підвищувати якість. Наявність власних патентів, ноу-хау, технологічних секретів забезпечує стійкі бар'єри для входу конкурентів. Високі технічні характеристики товару, можливості модернізації обладнання, швидке оновлення лінійки продукції – усе це створює фундамент для постійного оновлення ціннісної пропозиції підприємства.

Ресурсні фактори включають матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, необхідні для ефективного функціонування. Наявність і якість матеріальних ресурсів визначає можливості виробництва, стабільність логістики, витрати на забезпечення. Трудові ресурси – це не лише кількість, а й

якість робочої сили, її професіоналізм, мобільність, вміння працювати в команді. Фінансові ресурси – це кровоносна система підприємства, що забезпечує інвестиційну активність, гнучкість у кризові моменти. Інформаційні ресурси забезпечують прийняття рішень на основі достовірної аналітики. Ефективність використання активів та джерел постачання формує довгострокову сталість розвитку.

Інституційні та правові фактори утворюють зовнішнє нормативне середовище, у якому діє підприємство. Вони включають норми сертифікації, які визначають можливість виходу на нові ринки, доступ до тендерів, формування довіри з боку споживачів. Державне регулювання встановлює межі можливостей і впливає на конкурентну динаміку. Відкритість ринку та національні стандарти дозволяють підприємству працювати у сприятливому правовому полі. У той самий час складна й неефективна регуляторна система може стати бар'єром для новацій і розвитку.

Ринкові фактори пов'язані з динамікою самого ринку – його обсягами, насиченістю, кількістю покупців, наявністю або відсутністю бар'єрів входу. Обсяг ринку визначає можливу рентабельність, доступ до нових ніш. Поведінка споживачів, циклічність попиту, сезонність, сприйняття новинок – усе це формує специфічну ринкову екосистему, до якої потрібно адаптуватися. Якщо бар'єри для входу низькі, зростає конкуренція, і підприємство повинно використовувати складніші засоби захисту своїх позицій.

Соціальні та поведінкові фактори дедалі більше впливають на сприйняття компанії та формування її ринкового образу. Соціальна стабільність створює передумови для споживання, інвестування та планування. Корпоративна культура формує етичні стандарти поведінки працівників, що відображаються у відносинах із клієнтами. Сприйняття бренду, лояльність клієнтів, активність громадських інституцій та ЗМІ можуть як підвищувати, так і знижувати конкурентоспроможність. У період війни або кризи споживачі звертають увагу на соціальну позицію компанії, її участь у волонтерських чи благодійних ініціативах.

Інноваційно-наукові фактори є стратегічними для довгострокової конкурентоспроможності. Потенціал НДДКР, наявність власних лабораторій, бюджет на розробки, рівень впроваджених інновацій – усе це визначає, чи здатне підприємство генерувати нову цінність для споживача. Ефективність інновацій оцінюється не лише за кількістю патентів, а й за реальним комерційним ефектом. Рівень цифровізації управління і технологічна модернізація є індикаторами технологічної зрілості компанії.

Інформаційно-когнітивні фактори – новітній блок, що включає інтелектуальні можливості підприємства. Сюди належить рівень знань управлінців, компетентність у сфері стратегічного мислення, вміння працювати з великими даними (Big Data), якість аналітичних систем. Обсяг знань про ринок, конкурентів, споживачів і тенденції дозволяє формувати випереджальні стратегії. Рівень інтегрованості інформаційної системи в структуру управління визначає швидкість прийняття рішень та адаптивність.

Отже, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних факторів, які охоплюють як внутрішнє управління, так і зовнішнє середовище. До її оцінки завжди потрібно підходити комплексно, тому що лише так можна виявляти слабкі місця та потенційні точки зростання, а також сформувати адаптивні стратегії розвитку в умовах високої конкуренції та турбулентності, наприклад як сьогодні.

Конкурентоспроможність українських підприємств у 2022–2024 рр. формується на перетині ресурсної мобілізації, гнучкого антикризового управління, підтримки держави та донорів, а також високого рівня суспільної відповідальності. В умовах війни вона набуває нових ознак не лише ефективність, а й здатність до швидкої адаптації, синергії з державою, інтеграції в глобальні економічні й безпекові альянси [17, с. 94-103]:

- a) руйнування критичної інфраструктури та втрати активів підприємств через війну;
- b) зниження рівня виробництва та часткова зупинка бізнесу через окупацію або бойові дії;

- c) дефіцит трудових ресурсів у зв'язку з мобілізацією та еміграцією;
- d) впровадження державної кредитної підтримки (програма «5–7–9%»);
- e) зростання кількості виданих кредитів для малого та середнього бізнесу;
- f) переорієнтація підприємств на безпечні західні регіони;
- g) секторний розподіл підтримки – акцент на агросферу, торгівлю, промисловість;
- h) фінансова та гуманітарна допомога від країн Заходу (понад 90 млрд євро);
- i) зниження податкового навантаження та спрощення регуляторного середовища;
- j) гнучкість системи управління та адаптація бізнес-моделей до умов війни;
- k) підвищення значущості цифрових технологій, автоматизації, онлайн-продажів;
- l) підтримка іміджу через соціальну відповідальність (підтримка ЗСУ, волонтерство);
- m) активізація внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію;
- n) зростання цінової чутливості споживачів;
- o) проблеми з відповідністю української продукції міжнародним стандартам;
- p) нестача досвіду роботи у висококонкурентному міжнародному середовищі;
- q) обмежений доступ до науково-дослідницьких ресурсів та інноваційних розробок;
- r) підтримка українських підприємств світовими фінансовими організаціями;
- s) політична воля Уряду до співпраці з бізнесом в умовах форс-мажору;
- t) підвищення репутаційної стійкості українських брендів на внутрішньому ринку.

В Україні підприємства функціонують в умовах війни, руйнування інфраструктури та кадрової кризи, але демонструють адаптивність завдяки державній підтримці, міжнародній допомозі, цифровізації та підвищеній внутрішній згуртованості.

1.3 Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним багатограним процесом, що дозволяє визначити рівень його розвитку, ефективність використання ресурсів та здатність утримувати і зміцнювати позиції на ринку в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін. Вона має важливе значення як для прийняття управлінських рішень всередині компанії, так і для зовнішніх стейкхолдерів – інвесторів, партнерів, споживачів. Незважаючи на велику кількість існуючих методів і показників оцінювання, універсального підходу не сформовано, що обумовлює необхідність гнучкого використання різних методик залежно від цілей аналізу. Конкуренція змушує підприємства постійно оптимізувати свою діяльність, що прямо впливає на підвищення їх конкурентоспроможності. У межах розділу буде наведено класифікацію основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за різними критеріями, що дозволить обґрунтувати вибір найефективнішого підходу для аналізу.

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює чотири основні групи методів, до них входять матричні, графічні, індексні та аналітичні, кожен з яких дозволяє здійснити комплексне дослідження стану та перспектив розвитку підприємства у конкурентному середовищі. Матричні методи базуються на визначенні інтегрального рейтингового показника або графічному позиціонуванні підприємства за певними параметрами. Вони сприяють виявленню ринкової позиції та напрямів розвитку. До таких належать матриці Бостонської консалтингової групи, Ансоффа, Маккінзі, конкурентних

стратегій Портера, SWOT, SPACE та STEP-аналізи. Графічні методи забезпечують візуальне відображення результатів аналізу у вигляді графіків, діаграм чи моделей. Вони дозволяють краще інтерпретувати висновки щодо конкурентних позицій підприємства. До них входять аналітичні, ілюстративні графіки, картограми, картодіаграми та моделі розвитку, зокрема засновані на теорії життєвого циклу. Індексні методи передбачають оцінку змін у конкурентоспроможності через систему показників, які формують інтегральний результат. До цієї групи належать методи, засновані на ефективній конкуренції, реактивній позиції, рівновазі фірми й галузі, бенчмаркінгу та оцінці продукції. Аналітичні методи передбачають опрацювання вхідних даних за допомогою розрахункових операцій від простих до складних (методи рангів, балів, експертні оцінки та системи диференційних рівнянь та інші) [18, с.408].

На додаток до базової класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (матричні, графічні, індексні, аналітичні), сучасні дослідники пропонують також комплексні методи, що відзначаються інтегративним підходом до аналізу. Вони враховують системну взаємодію багатьох чинників і мають високу аналітичну потужність. Зокрема, застосовуються таксономічний метод, метод радара, а також підходи, що враховують сукупну дію детермінантів конкурентоспроможності національного ромба (за М. Портером) і стратегічного потенціалу підприємства. Сучасне бізнес-середовище дуже мнголиве, тому і можна зустріти різноманіття методів, маркетингова наука значно розширила склад індексних методів чотирискладовим показником концентрації CR4, індексом Херфіндаля-Гіршмана, Розенблюта, моделлю з цілющою точкою та інші методики, які деталізують оцінку позицій підприємства порівняно з конкурентами [19, с.159].

У науковій літературі спостерігається прагнення систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства залежно від підходів, параметрів аналізу та цілей дослідження. Так, Шарко В. В. поділяє методи за видом показників – ринкові, управлінські та фінансові. Чорна М. В. і Овчаренко Ю. А. класифікують методи за теоретичною базою (рівновага, ефективність, потенціал,

функціональні моделі). Брижань І. А. і Чевганова В. Я. пропонують поділ за джерелом інформації (критеріальні, експертні), способом подання результатів і типом рішень. Левицька А. О. подає найповнішу класифікацію за методологічними групами – матричні, графічні, індексні, аналітичні й комплексні. Кожен автор прагне надати цілісну типологізацію методів з урахуванням ключових аспектів конкурентного аналізу [20, с.213].

Якщо систематизувати всі основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, вони будуть мати такий вигляд (табл.1.5):

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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

Джерело: складено автором на основі аналізу [21-30]

За способом оцінювання розрізняють кількісний та якісний методи. Кількісні методи – це методи, де конкурентоспроможність вимірюється за

допомогою цифр, формул і конкретних розрахунків. Тут все можна поррахувати і отримати чіткі значення. Диференційований метод – оцінка за окремими параметрами і порівняння їх між конкурентами. Інтегральний метод – об'єднання кількох показників у загальний інтегральний індекс конкурентоспроможності. Метод різниць – обчислення різниці між показниками свого товару і товарів конкурентів. Метод балів – оцінювання характеристик товару у балах за певною шкалою і підсумовування.

Якісні методи – це методи, де робиться оцінка на основі думок експертів, описів і аналітики, без точних числових розрахунків. SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства. Метод експертних оцінок – залучення фахівців, які на основі знань оцінюють стан компанії. Евристичні методи – творчі підходи до оцінки через пошук нових нестандартних рішень.

Тобто кількісні методи працюють з цифрами, формулами та розрахунками, в той час як якісні працюють без точних чисел, лише описують ситуацію словами, оцінюючи характеристики без формул.

Розглянемо методику оцінку конкурентоспроможності розроблену на основі підходів Клименко С. М. та Максимової І. На нашу думку, вона є комплексною моделлю та інтегрує ключові складові господарської діяльності підприємства – виробництво, фінанси, збут і якість продукції. Основна ідея полягає в обчисленні коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) за формулою середньозваженого арифметичного, де ваги критеріїв визначені експертно [31]:

$$\text{ККП} = 0,1E_B + 0,15\Phi_{\text{П}} + 0,35E_3 + 0,4K_T \quad (1.1)$$

де E_B – ефективність виробничої діяльності (враховує витрати, віддачу, рентабельність і продуктивність):

$\Phi_{\text{П}}$ – фінансовий стан підприємства (ліквідність, автономія, платоспроможність, оборотність),

E_3 – ефективність збуту та просування (показники рентабельності продажів, реклами, попиту),

Кт – конкурентоспроможність товару (співвідношення якості та ціни).

Кожен критерій також розраховується як середньозважений показник із внутрішніми коефіцієнтами. Всі показники переводяться у відносні величини на основі 10-бальної шкали, де 5 балів відповідають базовому значенню (наприклад, середньогалузевому або показнику лідера).

За формою представлення результатів виділяють матричні, індексні та графічні. З найпоширеніших матричних це матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) – найвідоміший приклад матричного методу.

Вона ділить бізнеси на 4 типи за двома критеріями: темп зростання ринку (швидко чи повільно розвивається ринок). Частка компанії на цьому ринку (велика чи маленька) (рис.1.3):

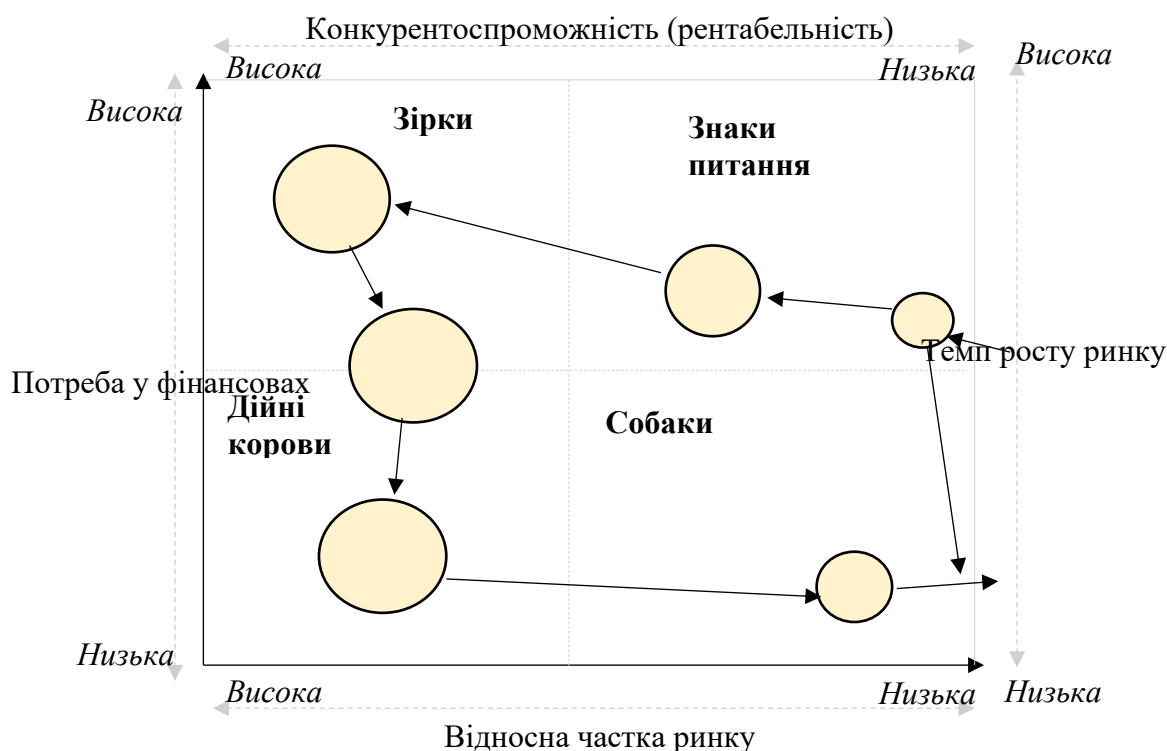


Рис.1.3. Матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі джерела [21]

4 типи в матриці БКГ:

- "Зірки" — велика частка + швидкий ріст (найкраще положення).

- "Дійні корови" — велика частка + повільний ріст (приносять стабільний прибуток).
- "Знаки питання" — маленька частка + швидкий ріст (ризик, чи виросте бізнес).
- "Собаки" — маленька частка + повільний ріст (слабкі бізнеси).

Це спосіб швидко побачити, який бізнес варто розвивати, а який — закривати або продавати. [32]

Матриця GE/McKinsey — розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу» Модель McKinsey включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор росту ринку трансформувалася в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку — у стратегічний стан (конкурентні позиції) бізнес-одиниць (рис.1.4):

Привабливість	<i>Висока</i>	Селективне зростання		Агресивне зростання
	<i>Середня</i>			
	<i>Низька</i>	Деінвестування		Низька активність
		<i>Низька</i>	<i>Середня</i>	<i>Висока</i>
		Можливість		

Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі «привабливість-конкурентоспроможність»

Джерело: складено автором на основі джерела [33]

Матриця Мак-Кінсі працює так: усі бізнес-напрями компанії оцінюють за двома головними критеріями — привабливістю ринку (наскільки цей ринок перспективний) і силою позицій компанії (наскільки компанія там сильна). У матриці 9 клітинок: залежно від того, де напрям розміщується (сильна/слабка позиція, привабливий/непривабливий ринок), визначають стратегію — інвестувати, підтримувати чи скорочувати діяльність.

Індексні методи оцінювання конкурентоспроможності полягають у тому, що для аналізу використовують узагальнені числові показники — індекси. Наприклад, порівнюють підприємство з конкурентами за ціною, якістю, витратами, прибутком тощо, а потім кожен показник перетворюють у відносний індекс (наприклад, ділять значення підприємства на значення конкурента). Потім ці індекси зважують (надають їм вагу залежно від важливості) та підсумовують, отримуючи загальний індекс конкурентоспроможності — чим він вищий, тим сильніша позиція підприємства [33].

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності використовують візуальні форми для подання результатів аналізу, це допомагає швидко побачити та оцінити сильні та слабкі сторони підприємства. Візьмемо за приклад доволі поширений Багатокутник конкурентоспроможності автором якого є Янковий О.Г.. Він подібний до радіальної діаграми, але дає змогу порівнювати декілька показників одразу (рис.1.5):

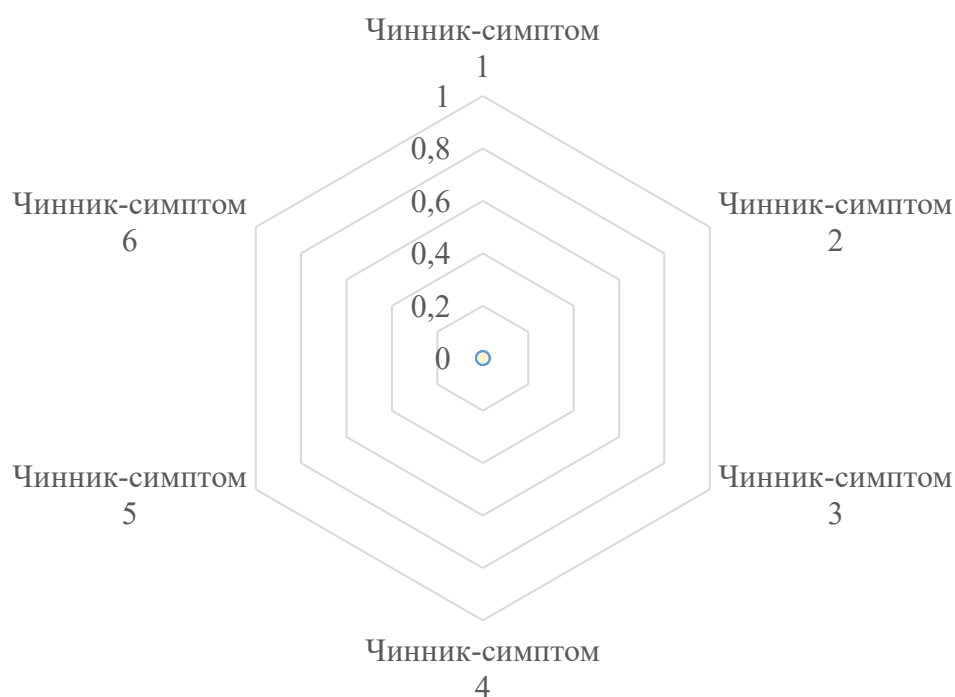


Рис. 1.5. Приклад графічного зображення шкали багатокутника конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за графічним методом будується багатокутник на основі кількох чинників, які оцінюються за шкалою від 1 до 10 по принципу важливості. Для кожного малюють окремий вектор, що починається з центру і поділяється на шкалу від 1 до 10. Далі на кожному промені позначають оцінку підприємства та з'єднують усі отримані точки – утворюється багатокутник, що наочно відображає сильні та слабкі сторони продукції. Аналогічно будуються фігури для інших товарів-конкурентів. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства за даною методикою можна виділити шість чинників [71, ст. 120-125], серед яких:

1. **Якість продукції** – характеризує здатність товару задовольняти потреби споживача.

$$Я_{п} = \text{Оцінюється системою різних методик}, \quad (1.2)$$

Серед методик: Диференційований, комплексний, соціальний та експертний методи.

2. **Ціна продукції** – рівень цін у порівнянні з конкурентами.

$$P_{ц} = \frac{\beta}{\beta_{к}}, \quad (1.3)$$

де $\beta_{к}, \beta$ - ціна за аналогічну продукцію досліджуваного підприємства до ціни конкурента

3. **Частка ринку** – відображає позицію підприємства серед конкурентів.

$$Ч_{р} = \frac{V_{з}}{M_{р}}, \quad (1.4)$$

де: $M_{р}$ – Місткість даного ринку

$V_{з}$ - обсяг збуту

4. **Рівень витрат** – свідчить про ефективність виробництва.

$$B_{n} = \frac{S_{n}}{B}, \quad (1.5)$$

де: S_{n} – Собівартість, B – Виручка від реалізації

5. **Рівень прибутку** – відображає фінансову ефективність.

$$P_{п} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальний дохід}} * 100, \quad (1.6)$$

6. **Інноваційність (технологічність)** – здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти або процеси, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу.

$$P_{ia} = \frac{N_{In}}{N_o}, \quad (1.7)$$

де: N_o , N_{In} – кількість інновацій на підприємстві.

Після побудови багатокутника із відповідними даними, розраховують їхню площу за формулою, яка враховує значення оцінок по всіх чинниках:

$$S_i = \frac{1}{2} \sin\left(\frac{2\pi}{m}\right) \sum_{k=1}^m X_k X_{k+1} \quad (1.8)$$

Порівняйте всі розраховані величини S_i та визначте максимальну площу багатокутника ($\max S_i$), яка і буде вказувати на лідера – на найбільш конкурентоздатне підприємство із множини n досліджуваних переваг-конкурентів. Знайдіть відносний рівень конкурентоспроможності (K_i) усіх n досліджуваних переваг-конкурентів, прийняв конкурентоздатність лідера за одиницю:

$$K_i = \frac{S_i}{\max S_i} \quad (1.9)$$

Підприємство із найбільшою площею вважається найбільш конкурентоспроможним. Для факторів конкурентоспроможності визначають відносний рівень конкурентоздатності, порівнюючи їхню площу з максимальною. Метод дозволяє виявити внутрішні резерви для покращення продукції, але має певну суб'єктивність через бальну оцінку й обмежене застосування для прогнозів. [34]

За показниками та змінними, методи, що характеризують ринкові позиції. Якщо коротко, то вони працюють через аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей компанії. Найпоширеніша модель якою користуються є модель Портера (п'ять сил конкуренції) (рис.1.6):

Далі опишемо особливості роботи даної моделі. Вплив клієнтів на компанію визначається їхньою здатністю впливати на умови співпраці. Чим

більше споживачів , тим слабшим є їхній вплив , адже конкуренція між ними зростає , що обмежує можливості тиску на постачальників. Аналогічно , постачальники мають менше можливостей диктувати свої умови , якщо їх багато – зростає конкуренції між ними за клієнта , що знижує їхню ринкову силу. Вхід нових компаній до галузі залежить від бар'єрів – якщо вони високі , це знижує конкуренції і захищає існуючі компанії , а легкий вхід навпаки , створює ризик вставити частку ринку.

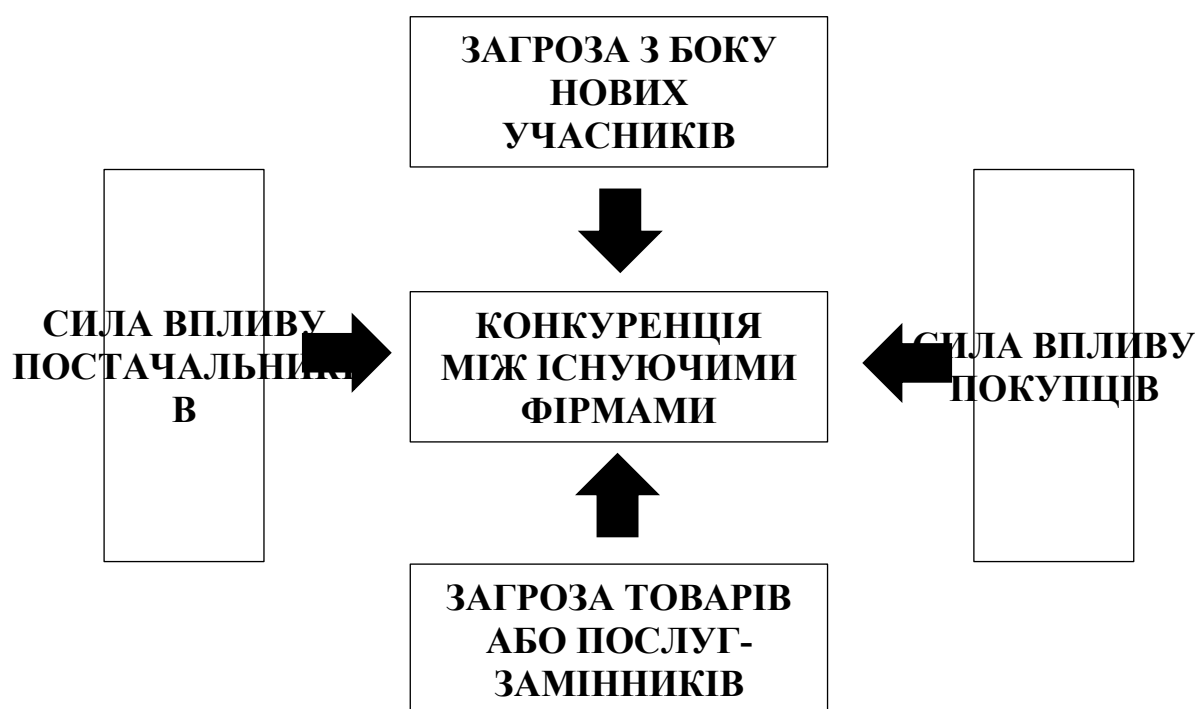


Рис.1.6. П'ять сил Портера

Джерело: складено автором на основі [34]

Заміна продукції іншими товарами може обмежити можливості компаній у встановленні цін – ця загроза зменшується, якщо альтернативи відсутні або занадто дорогі. Конкуренція між вже існуючими фірмами теж залежить від їхньої кількості, чим менше конкурентів, тим нижча напруженість у боротьбі за споживача, що створює стабільніші умови для діяльності в межах галузі. [35]

Методи, що відображають рівень менеджменту підприємства, оцінюють ефективність управління, здатність до стратегічного мислення, організаційної адаптивності та інновацій. Найчастіше використовують експертне оцінювання за шкалою, де аналізують якість керівних рішень, рівень кваліфікації управлінців,

гнучкість структури, здатність до змін і використання сучасних управлінських технологій. Зібрані оцінки дозволяють виявити сильні та слабкі сторони в управлінні, порівняти з конкурентами й окреслити напрямки розвитку.

Методи оцінювання рівня менеджменту допомагають визначити ефективність управління в компанії через аналіз внутрішніх процесів, стратегій і позиціонування. До них належать метод LOTS (оцінка лідерських, організаційних, технічних і соціальних навичок), експертні оцінки (збір думок фахівців щодо роботи керівництва), ситуаційний аналіз (оцінка реакції менеджменту на конкретні управлінські виклики), карти стратегічних груп (графічне порівняння стратегій фірм у галузі) та бенчмаркінг (зіставлення діяльності з лідерами ринку). Найпоширенішим є бенчмаркінг, оскільки він дає змогу виявити відставання в управлінських практиках та адаптувати успішні рішення провідних компаній.

Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства, дозволяють комплексно оцінити його фінансову стійкість, ефективність використання ресурсів та прибутковість. До них належать методи фінансово-економічного аналізу (аналіз звітності, рентабельності, ліквідності, оборотності активів тощо) та методи прогнозування фінансового стану (моделювання майбутніх фінансових результатів з урахуванням змін внутрішніх і зовнішніх факторів). Найпоширенішим є фінансовий аналіз, оскільки на його основі приймаються ключові управлінські рішення, формуються стратегії розвитку та виявляються ризики.

За ступенем охоплення аспектів діяльності підприємства розрізняють спеціальні та комплексні методи оцінки. Спеціальні методи зосереджені на окремих елементах, наприклад, конкурентоспроможності продукції чи ринкових позиціях (матричні методи, як BCG або GE/McKinsey) [32-35]. Вони дають можливість оцінити вузькі, але важливі напрямки роботи підприємства, наприклад, успішність конкретного товару чи ринкового сегмента. Натомість комплексні методи – індексні, інтегральні, метод балів – дозволяють отримати узагальнену картину конкурентоспроможності за багатьма критеріями,

зведеними до єдиного показника. Вони зручні для порівняння кількох підприємств або виявлення динаміки розвитку одного підприємства в часі.

За рівнем ухвалення рішень методи поділяються на стратегічні та тактичні. Стратегічні, зокрема модель BCG, метод Мак-Кінсі та модель Shell/DPM, застосовуються для довгострокового планування, вибору напрямків інвестування, виходу на нові ринки чи перегляду портфеля бізнесів. Вони дозволяють сформулювати бачення розвитку підприємства на роки вперед. Тактичні методи, такі як інтегральна оцінка, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, самооцінка – використовуються для оперативного управління, аналізу поточної ситуації та прийняття рішень щодо короткострокових дій. Наприклад, вони допомагають оцінити ефективність реалізації поточної стратегії або знайти слабкі місця в діяльності компанії.

1.4 Правове регулювання конкурентоспроможності підприємства

Нормативно-правове регулювання конкурентоспроможності підприємств становить фундаментальний інститут економічної політики держави, що спрямований на формування сприятливого інституційного середовища для ведення господарської діяльності. Воно забезпечує баланс між державним контролем, свободою підприємництва та захистом добросовісної конкуренції.

Правове поле конкурентоспроможності охоплює сукупність актів законодавчої, підзаконної та регуляторної дії, що визначають умови доступу до ринку, механізми господарювання, фіскального навантаження та забезпечення рівноправної участі суб'єктів підприємництва. Основними документами, що справляють безпосередній вплив на економічну активність та конкурентну позицію підприємств, є:

1. Господарський кодекс України (ГКУ)[62] – визначає основні засади правового регулювання господарських відносин, механізми взаємодії суб'єктів господарювання, а також принципи добросовісної конкуренції;

2. Цивільний кодекс України (ЦКУ)[63] – регламентує майнові та зобов’язальні відносини між учасниками ринкових процесів, що забезпечує юридичну захищеність суб’єктів господарювання;

3. Податковий кодекс України (ПКУ)[64] – встановлює систему оподаткування, що суттєво впливає на формування собівартості продукції, цінову політику, інвестиційну привабливість та фінансову стійкість підприємств;

4. Бюджетний кодекс України (БКУ)[65] – визначає засади формування та використання бюджетних ресурсів, у тому числі державну підтримку окремих секторів, що створює передумови для стимулювання конкурентних переваг.

Ефективна реалізація політики конкурентоспроможності вимагає узгодженого функціонування вказаних правових інструментів, які забезпечують стабільність, передбачуваність та правову визначеність у веденні підприємницької діяльності.

Основні рамки правового регулювання конкурентоспроможності підприємств в Україні ґрунтуються на положеннях Господарського кодексу України (ГКУ), який виступає ключовим джерелом правового регулювання ринкових відносин та формування справедливої конкурентної політики. Особливе значення в цьому контексті має стаття 25 ГКУ, що визначає правові засади конкуренції між суб’єктами господарювання. Згідно до статті 25 ГКУ конкуренція у сфері господарювання: *«Держава підтримує конкуренцію як форму економічного змагання, за якого підприємства досягають результатів завдяки власним зусиллям, а не за рахунок тиску або виключного становища на ринку»* [62]. Положення формує основу конкурентного середовища, де пріоритет надається інноваційності, ефективності управління, високим стандартам якості та здатності до адаптації. Розвиток конкуренції в розумінні законодавства не лише обмежує монополізм, а й гарантує ринкову рівновагу, у якій жоден суб’єкт господарювання не має змоги самотійно диктувати умови функціонування галузі. Держава забезпечує рівні правила гри для всіх учасників економіки, що, в свою чергу, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, сприяє ефективному використанню ресурсів і підвищенню продуктивності. Особливо

важливою є пряма згадка у законі про права споживача та їхню роль у підтримці конкурентного ринку. Законодавець підкреслює: *«Споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку»* [62]. Можемо підкреслити соціально-економічну спрямованість державної політики у сфері конкуренції, де важливим чинником виступає захист прав кінцевого споживача. Як бачимо, стаття 25 ГКУ не лише формалізує конкурентні відносини, а й задає вектор для формування чесного, відкритого та ефективного бізнес-середовища, що є передумовою для зростання конкурентоспроможності українських підприємств у національному та глобальному вимірах.

Законодавче забезпечення принципів добросовісної конкуренції є одним із ключових факторів формування сталого економічного середовища, що підтримує розвиток підприємницької ініціативи на засадах етичної поведінки. Особливе значення в цьому аспекті має стаття 32 Господарського кодексу України (ГКУ), яка містить чітке визначення дій, що кваліфікуються як прояви недобросовісної конкуренції у сфері господарювання. У відповідності до даної статті, недобросовісною вважається діяльність, яка здійснюється з порушенням етичних, правових та економічних норм, зокрема: неправомірне використання ділової репутації іншого суб'єкта господарювання, створення перешкод для функціонування конкурентів, розповсюдження неправдивої або маніпулятивної інформації, а також несанкціоноване отримання чи використання конфіденційної комерційної інформації. У самому тексті статті 32 ГКУ наголошується: *«Недобросовісною конкуренцією є неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання...»* [62]. Подібні дії викривлюють механізми ринкового саморегулювання, формують асиметричну інформацію, підривають довіру споживачів до ринку та порушують принципи прозорості економічної взаємодії. Вони можуть призвести до несправедливого перерозподілу ресурсів, зниження інвестиційної привабливості галузі, а також створення умов для монополізації. Законодавче обмеження недобросовісної конкуренції виступає не лише як

інструмент регуляторної політики, але й як механізм захисту прав усіх учасників ринку від виробника до кінцевого споживача. Чіткість юридичних формулювань і санкцій за їх порушення відіграє роль превентивного бар'єру, що стримує агресивні чи маніпулятивні дії та забезпечує дотримання засад чесної конкуренції.

Юридична відповідальність за порушення принципів добросовісної конкуренції є ключовим інструментом правового захисту економічного порядку та забезпечення належного функціонування ринку. Відповідно до статті 37 Господарського кодексу України (ГКУ), за вчинення дій, що класифікуються як недобросовісна конкуренція, передбачено застосування комплексу правових санкцій, які можуть мати адміністративний, цивільно-правовий або кримінальний характер. У статті 37 ГКУ зазначено: *«...Тягне за собою відповідальність суб'єкта господарювання згідно з цим Кодексом або адміністративну, цивільну чи кримінальну...»* [62]. Тобто, ми можемо говорити, що законодавець надає широке коло правових інструментів для реагування на порушення, що загрожують рівновазі ринку, чесності конкурентної боротьби та довірі споживачів. Цивільна відповідальність може передбачати стягнення збитків, відшкодування моральної шкоди, зобов'язання припинити протиправні дії. Адміністративна відповідальність полягає в накладенні штрафів, тимчасовому обмеженні діяльності або анулюванні дозволів. Кримінальна відповідальність може застосовуватись у разі системних чи умисних зловживань, що мають значний суспільний резонанс або завдали значних збитків. Запровадження відповідальності за недобросовісну конкуренцію виконує двоїсту функцію:

- це механізм захисту інтересів постраждалих підприємств, що зазнали шкоди через незаконні дії конкурентів;
- це превентивний засіб, який спонукає ринкових гравців дотримуватись принципів правомірності та прозорості.

Отже, правовий механізм відповідальності за недобросовісну конкуренцію забезпечує стійкість ринкової системи, захищає права та інтереси економічних агентів, а також сприяє підвищенню рівня правової культури в підприємницькому середовищі.

Цивільне законодавство України є важливим нормативним підґрунтям для забезпечення правопорядку в економічному просторі, регламентуючи межі реалізації прав та обов'язків учасників цивільних відносин, включно з підприємницькими суб'єктами. Відштовхуючись від статті 13 Цивільного кодексу України фіксує один із базових принципів сучасного правопорядку – неприпустимість зловживання правом та добросовісність у його здійсненні. Відповідно до частини 1 статті 13 ЦКУ, особа зобов'язана здійснювати свої цивільні права добросовісно, розумно та в межах, визначених законом, моральними засадами і суспільною доцільністю. Описаний принцип набуває особливої ваги у сфері конкуренції, де свобода дій одного суб'єкта має обмежуватись там, де починається шкода для конкурентного середовища або інтересів інших учасників ринку. Частина 4 статті 13 ЦКУ прямо забороняє використання цивільних прав як засобу обмеження конкуренції, зловживання монопольним становищем або ведення недобросовісної конкуренції. Як зазначено у ЦКУ: *«Не допускаються використання цивільних прав з метою неправомірного обмеження конкуренції, зловживання монопольним становищем на ринку, а також недобросовісна конкуренція...»* [63]. Воно набуває особливої актуальності в умовах формування ринкової економіки, де необхідно узгоджувати інтереси приватного бізнесу з інтересами суспільства. Цивільне правове регулювання слугує бар'єром для маніпулятивних чи агресивних дій з боку підприємств, які можуть діяти формально в межах дозволеного, але фактично завдавати шкоди економічному порядку через демпінг, інформаційні атаки, копіювання комерційної ідентичності, або використання правового статусу для блокування доступу інших суб'єктів до ринку. Дана норма спрямована на формування високого рівня ділової етики, що передбачає відповідальне ставлення до ринкових відносин, прозорість і взаємну повагу між

конкурентами. Вона підтримує інституційний баланс між свободою підприємницької ініціативи та системою стримувань і противаг, які унеможливають руйнівний вплив економічної сваволі. Стаття 13 ЦКУ виконує не лише регуляторну, а й філософсько-етичну функцію, закріплюючи фундаментальні принципи правової культури та добросовісного господарювання, що є основою для сталого розвитку конкурентного середовища.

Податкове регулювання є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки формує рівні умови для суб'єктів господарювання, обмежує можливості зловживань та сприяє прозорості економічних відносин. У цьому контексті вагоме значення мають положення статей 39 та 63 Податкового кодексу України (ПКУ). Стаття 39 ПКУ регламентує застосування принципу «витягнутої руки» у сфері трансфертного ціноутворення, що стосується контрольованих операцій між пов'язаними особами. Відповідно до цього принципу, умови таких операцій мають відповідати тим, які мали б місце між незалежними учасниками ринку. Як зазначено у ПКУ: *«Платник податку, який бере участь у контрольованій операції, повинен визначати обсяг його оподаткованого прибутку відповідно до принципу "витягнутої руки"...»* [64]. Описаний підхід унеможливорює маніпуляції з цінами, що мають на меті штучне заниження або завищення фінансових результатів з метою ухилення від оподаткування. Отже, стаття 39 ПКУ є запобіжником проти викривлення конкуренції, оскільки не дозволяє пов'язаним особам створювати фіскальні переваги на шкоду іншим учасникам ринку, що функціонують у межах звичайних комерційних відносин. Стаття 63 ПКУ, у свою чергу, встановлює механізм податкового обліку платників податків. Зокрема, йдеться про обов'язкову реєстрацію, подання інформації про всі об'єкти оподаткування та дотримання процедурного порядку взаємодії з контролюючими органами. Закон прямо вказує: *«Платник податків зобов'язаний стати на облік у відповідних контролюючих органах... повідомляти про всі об'єкти оподаткування...»* [15]. Реалізація цієї норми сприяє створенню прозорого та контрольованого податкового середовища, у якому всі

підприємства діють за однаковими правилами, це мінімізує ризики тінзації доходів, підвищує фіскальну дисципліну та забезпечує справедливу конкуренцію між платниками податків, незалежно від розміру бізнесу чи організаційно-правової форми. Статті 39 і 63 ПКУ виконують важливу роль у підтримці чесного конкурентного середовища, сприяючи як ефективному податковому адмініструванню, так і довгостроковій стабільності ринку.

У структурі нормативно-правового забезпечення конкурентоспроможності підприємств важливе місце належить не лише кодексам, що прямо регулюють господарську діяльність, а й актам, які формують умови зовнішнього середовища функціонування бізнесу. До таких актів належить, зокрема, Бюджетний кодекс України (БКУ), положення якого визначають механізми реалізації державної фінансової політики на регіональному рівні. Особливу увагу в цьому контексті заслуговує стаття 24¹ БКУ, яка регламентує засади функціонування Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Фонд є ключовим інструментом фінансування публічних інвестицій, спрямованих на стимулювання соціально-економічного зростання територій, зниження міжрегіональної диспропорції, розвиток інфраструктури та посилення інвестиційної привабливості регіонів. У статті зазначається: *«Комісія здійснює оцінку відповідності поданих середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій цілям і завданням, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку...»* [65]. Тобто виділення державних коштів відбувається не довільно, а за чіткими критеріями відповідності проектів національним і регіональним стратегіям, що забезпечує цільове спрямування ресурсів на стратегічно важливі напрями. Хоча Бюджетний кодекс не регулює конкурентоспроможність підприємств напряму, його норми мають суттєвий опосередкований вплив через створення якісної інфраструктури, підвищення енергоефективності, розвиток логістичних вузлів і цифрових сервісів покращуються умови для ведення бізнесу, що дозволяє підприємствам ефективніше використовувати свої ресурси й конкурувати на внутрішньому і зовнішньому ринку. Правова інфраструктура конкуренції доповнюється

спеціальними нормативно-правовими актами, які безпосередньо регулюють правила конкурентної поведінки. Вирішальну роль у цьому аспекті відіграють:

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» є ключовим нормативно-правовим актом, який формує правові засади функціонування конкурентного ринку та визначає допустимі межі поведінки як суб'єктів господарювання, так і органів державної влади. Його положення спрямовані на забезпечення економічного змагання, запобігання монополізму та захист прав споживачів. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції» [66], зловживання домінуючим (монопольним) становищем на ринку кваліфікується як порушення конкурентного законодавства – встановлення дискримінаційних цін, створення штучного дефіциту, нав'язування невігідних умов, обмеження виробництва або реалізації товарів із метою витіснення конкурентів тощо. Закон прямо забороняє будь-яке використання ринкової влади на шкоду інтересам споживачів або конкурентів. Особлива увага приділяється діям органів державної влади. У статті 16 Закону України «Про захист економічної конкуренції» забороняється делегування владних функцій підприємствам або іншим суб'єктам господарювання, якщо це призводить до порушення конкуренції. Положення має на меті не допустити переплетення державної влади з бізнес-інтересами, що може викривити ринок. Законом передбачено відповідальність за антиконкурентні узгоджені дії, невиконання рішень Антимонопольного комітету України (АМКУ), недотримання встановлених умов злиття та приєднання, дискримінацію учасників ринку тощо. Він забезпечує надійну правову основу для підтримки рівних умов конкуренції та сприяє формуванню прозорого ринкового середовища в Україні.

2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» формує правові засади функціонування центрального органу виконавчої влади, уповноваженого забезпечувати дотримання антимонопольного законодавства та принципів добросовісної конкуренції в державі. Відповідно до Закону України «Про Антимонопольний комітет України» [67], діяльність Антимонопольного

комітету України (АМКУ) базується на таких ключових принципах, як законність, відкритість, рівність суб'єктів господарювання перед законом і пріоритет захисту прав споживачів. Закон закріплює за АМКУ широкі повноваження, які включають розгляд заяв про порушення конкурентного законодавства, проведення перевірок і розслідувань, а також винесення обов'язкових для виконання рішень. Такі інструменти дозволяють ефективно виявляти, фіксувати й припиняти антиконкурентні практики, забезпечуючи реальний вплив на суб'єкти, які порушують норми ринкової етики. Особливе значення має колегіальна форма прийняття рішень. Постійно діючі колегії АМКУ, до складу яких входять три уповноважені особи, здійснюють розгляд справ та прийняття рішень на принципах неупередженості та зваженості, що підвищує легітимність їх висновків і зменшує ризики суб'єктивного впливу. Він гарантує незалежність органів і посадових осіб АМКУ від будь-яких політичних, адміністративних чи бізнесових структур, така незалежність є основоположною умовою для об'єктивного, незаангажованого контролю за дотриманням конкурентного законодавства.

3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» відіграє ключову роль у забезпеченні цивілізованого конкурентного середовища, встановлюючи чіткі правові межі ринкової поведінки та забороняючи дії, що можуть спотворити конкуренцію чи завдати шкоди інтересам інших учасників ринку. Відповідно до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [68], під недобросовісною конкуренцією розуміються зокрема дії, що вводять в оману споживача або створюють нечесну ринкову перевагу. Згідно зі статтею 4 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» , забороняється використання чужих комерційних позначень (назви, торговельної марки, упаковки тощо) без згоди власника, якщо це може призвести до змішування діяльності суб'єктів господарювання, або введення в оману споживача. Закон гарантує правовий захист від спроб копіювання зовнішнього вигляду товарів, що підриває унікальність бренду. Стаття 7 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» встановлює вимоги до реклами з

порівняльними характеристиками, які повинні відповідати Закону України «Про рекламу». Недотримання цих вимог тлумачиться як акт недобросовісної конкуренції. Стаття 11 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» забороняє вплив конкурентів на постачальників із метою створення дискримінаційних умов для інших покупців, а стаття 13 – надання вигод працівникам постачальника для спонукання до порушення службових обов'язків при укладенні угод. Стаття 25 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» надає суб'єктам право через суд домагатися вилучення товарів, які містять неправомірно використані позначення або копії виробів.

Вище перелічені акти утворюють систему регуляторного впливу, яка охоплює як макрорівень через фінансування стратегічних ініціатив (БКУ), так і мікрорівень через моніторинг і контроль конкурентної поведінки підприємств (спеціальні закони). Вони забезпечують інституційну сталість конкурентного середовища, стимулюють інновації, підвищують якість продукції, знижують бар'єри входу для нових учасників ринку та запобігають зловживанням.

Правова система України створює багаторівневий механізм формування конкурентоспроможності, де Бюджетний кодекс відповідає за ресурсну підтримку середовища, а галузеві закони за дотримання правил чесної ринкової гри.

На відміну від кодексів – Господарського, Цивільного, Податкового та Бюджетного, які здійснюють лише опосередкований вплив на конкурентоспроможність підприємств шляхом регулювання загальних умов господарської діяльності, спеціальні закони у сфері конкурентної політики мають безпосереднє спрямування на встановлення рівноправних, етичних та прозорих правил функціонування ринку. До таких нормативно-правових актів належать Закон України «Про захист економічної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України» та «Про захист від недобросовісної конкуренції». Вони формулюють заборону на зловживання монополюючим становищем, антиконкурентні узгоджені дії, делегування владних функцій суб'єктам господарювання, а також використання недобросовісної реклами та

впливу на комерційні рішення постачальників і споживачів. Закони визначають порушенням будь-які спроби введення в оману, копіювання елементів торговельної ідентичності, використання привілейованого доступу до інформації, а також дискримінаційні умови ведення переговорів чи укладення угод. Важливою перевагою зазначених законів є наявність інституційно забезпечених механізмів контролю та захисту. Зокрема, Антимонопольний комітет України (АМКУ), згідно з відповідним законом, наділений широкими повноваженнями, включаючи проведення розслідувань, формування колегій, винесення рішень, накладення санкцій та представлення інтересів у судах, що дозволяє ефективно реагувати на порушення конкурентного законодавства. Ними передбачено можливість судового захисту прав учасників ринку, що сприяє зниженню правової невизначеності та захисту інтересів добросовісних підприємств. Прозорість процедур, обов'язковість рішень АМКУ та суворе дотримання принципу рівності перед законом забезпечують функціонування конкурентного ринку на справедливих засадах. (табл.1.6).

Таблиця 1.6

**Основні нормативно-правові акти, що регулюють
конкурентоспроможність в Україні**

Нормативно-правовий акт	Значення для підприємства
Господарський кодекс України	Виступає ключовим джерелом правового регулювання ринкових відносин та формування справедливої конкурентної політики.
Цивільний кодекс України	Є важливим нормативним підґрунтям для забезпечення правопорядку в економічному просторі, регламентуючи межі реалізації прав та обов'язків учасників цивільних відносин, включно з підприємницькими суб'єктами.
Податковий кодекс України	Формує рівні умови для суб'єктів господарювання, обмежує можливості зловживань та сприяє прозорості економічних відносин.
Бюджетний кодекс України	Формує умови зовнішнього середовища функціонування бізнесу.
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Формує правові засади функціонування конкурентного ринку та визначає допустимі межі поведінки як суб'єктів господарювання, так і органів державної влади.
Закон України «Про Антимонопольний комітет України»	Формує правові засади функціонування центрального органу виконавчої влади, уповноваженого забезпечувати дотримання антимонопольного законодавства та принципів добросовісної конкуренції в державі.

Продовження таблиці 1.6

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Відіграє ключову роль у забезпеченні цивілізованого конкурентного середовища, встановлюючи чіткі правові межі ринкової поведінки та забороняючи дії, що можуть спотворити конкуренцію чи завдати шкоди інтересам інших учасників ринку.
--	---

Джерело: складено автором на основі нормативно-правових актів [62;63;64;65;66;67;68]

Отже, саме спеціальні закони є системоутворюючим елементом правового поля, що безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств, стимулює ділову етику та підтримує баланс інтересів усіх учасників ринкових відносин.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проаналізовано та узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, розглянуто її динамічний характер в умовах сучасних викликів, класифіковано основні наукові школи, окреслено складові конкурентоспроможності та внутрішній потенціал, охарактеризовано фактори впливу, методи оцінювання (кількісні, якісні, матричні, індексні), а також проаналізовано правове регулювання конкурентного середовища в Україні.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було зроблено наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства – ключовий критерій ефективності його функціонування та здатності до виживання в умовах ринку. Вона охоплює як внутрішній ресурсний потенціал, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. В умовах війни її значення посилюється, підприємства повинні бути гнучкими, здатними адаптуватися, управляти ризиками, підтримувати цілісність команд та знаходити нові ринки. Сучасні підходи трактують конкурентоспроможність не лише як стан, а як динамічний процес формування стратегічних переваг.

2. У науковому дискурсі виокремлюють кілька підходів до визначення сутності конкурентоспроможності. Ресурсно-функціональний (Бугріменко, Смірнова) акцентує на інвестиціях, логістиці, інноваціях. Ринково-динамічний (Буряченко, Ткачук, Сідельник) наголошує на здатності до ринкової боротьби та адаптації. Порівняльний (Кирчата, Поясник) розглядає конкурентоспроможність як відносну категорію. Стратегічний (Ансофф, Портер) орієнтований на вибудову унікальної позиції, а інтегративний (Шевченко) – поєднує реальні та потенційні можливості.

3. Ключові складові конкурентоспроможності включають – безпеку (фінансову, виробничу, екологічну), якість (продукції та управління) та конкурентну перевагу – здатність ефективніше діяти за конкурентів. Остання є адаптивною та вимагає постійного оновлення. Важливим є також потенціал конкурентоспроможності – внутрішні резерви, які ще не активовані, але можуть бути використані за належного управління. Вони включають кадрові, технологічні, інноваційні, маркетингові, логістичні, фінансові й соціальні складові.

4. Серед факторів впливу вирізняють: внутрішні (система менеджменту, структура витрат, якість), зовнішні (економічні зв'язки, законодавство, конкуренція), маркетингові, технологічні, ресурсні, інституційні, ринкові, соціальні, інноваційно-наукові та когнітивні. Усі вони взаємопов'язані, а їх синергія визначає стабільність і адаптивність підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється за допомогою кількісних (інтегральний метод, метод балів, диференційований) та якісних методів (SWOT, експертні оцінки). Використовуються також матричні (BCG, Мак-Кінсі), індексні та графічні моделі. Окрему групу складають методи, що аналізують ринкові позиції (модель Портера), рівень менеджменту (LEOTAS, бенчмаркінг), фінансово-економічний стан (рентабельність, ліквідність) та комплексні індикатори. Значну роль у формуванні конкурентного середовища відіграє правове регулювання. Основу становлять Господарський, Цивільний, Податковий та Бюджетний кодекси, а також спеціальні закони – «Про захист економічної конкуренції», «Про АМКУ», «Про захист від недобросовісної конкуренції».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Історія створення та загальна характеристика підприємства

Підприємство «Оболонь» - це одне з найбільших українських підприємств з виробництва напоїв, зокрема пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та слабоалкогольної продукції. Компанія є лідером пивоварної галузі України, заснована у 1980 році, а з 1992 року функціонує як відкрите акціонерне товариство. Головний офіс і основне виробництво знаходяться в місті Київ, на масиві Оболонь – звідси і назва компанії.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (ЄДРПОУ 05391057) є одним із провідних вітчизняних виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Юридична адреса підприємства: 04212, м. Київ, Україна. Компанія була зареєстрована 29 червня 1993 року, що свідчить про понад 30-річний досвід безперервної діяльності в харчовій промисловості. Організаційно-правова форма – акціонерне товариство, форма власності – приватна. Статутний капітал підприємства становить 32 512 700 грн. Ключовою особою у структурі управління є директор Булах Ігор Васильович, який обіймає посаду з 2014 року, а головним бухгалтером є Балагута Максим Дмитрович (інформація станом на 2024 рік).

Історія створення та розвитку Приватного акціонерного товариства «Оболонь» є унікальним прикладом трансформації підприємства від державного пивзаводу до потужної національної корпорації з міжнародним визнанням. Початком відліку діяльності компанії стало офіційне відкриття у 1980 році Київського пивзаводу № 3, збудованого спеціально до XXII Олімпійських ігор. Варто зазначити що це було одне з найсучасніших підприємств СРСР, орієнтоване на масове виробництво пива. Уже в 1982 році завод почав розливати мінеральну воду, а в 1986 році на його базі було створено пивобезалкогольне

об'єднання «Оболонь», до якого приєдналися інші київські та фахівський пивзаводи [37].

Зі здобуттям Україною незалежності підприємство стало піонером у приватизаційних процесах. У 1990 році трудовий колектив взяв завод в оренду з правом викупу, а вже в 1992 році «Оболонь» отримала перше в Україні приватизаційне свідоцтво, започаткувавши формування корпоративної моделі управління. Того ж року на ринку з'явився перший український бренд пива – ТМ «Оболонь». Упродовж 1990-х років компанія активно розширювала виробництво, впроваджувала нові технології та розпочала експорт продукції до США. У 1994 році «Оболонь» першою в Україні та Східній Європі представила ринок слабоалкогольних напоїв з легендарним «Джин Тоніком». Поступово компанія освоїла нові формати упаковки (ПЕТ, кеги, банки), впровадила систему управління якістю ISO та розпочала власну аграрну діяльність, зокрема селекцію ячменю. Після 2000 року «Оболонь» перетворилася на багатoproфільну корпорацію. Вона запустила нові заводи, зокрема солодовий, розширила бренд-портфель («Живчик», «Zibert», «Nike», «Zlata Praha») і ввела нові категорії продукції – сидри, енергетичні напої, лимонади, снеки. У 2011 році компанія стала публічним акціонерним товариством, а в 2017 році – приватним АТ [5].

У 2020 році корпорація «Оболонь» відзначила 40-річчя діяльності, увійшла до ТОП-25 інноваційних компаній України та продовжила динамічний розвиток, виводячи на ринок інноваційні продукти, зокрема хард-зельцери – нову категорію слабоалкогольних напоїв [37]. Сьогодні компанія залишається символом національного виробництва, що поєднує багаторічні традиції пивоваріння з сучасними інноваційними практиками.

Структура власності компанії передбачає наявність низки великих акціонерів, серед яких значну частку мають дочірні приватні підприємства «Красилівське» (23%), «Преміум-1» (20%), «Світле» (14%) та інші. Олександр Слободян, засновник бренду «Оболонь» і колишній багаторічний керівник підприємства, зберігає 8% акцій і є кінцевим бенефіціаром з прямим та непрямим вирішальним впливом. Компанія має чинне свідоцтво платника ПДВ з 1997 року

(ПН 053910526652) і перебуває на обліку в Центральному міжрегіональному управлінні ДПС по роботі з великими платниками податків. Боргів перед державою, у тому числі по ЄСВ, підприємство не має. ПрАТ «Оболонь» також є акціонером ряду інших підприємств, включно з ПрАТ «Охтирський пивоварний завод» (93%) та ПрАТ «Бершадський комбінат» (92%), що говорить про холдингову структуру бізнесу [39].

Організаційна структура представлена в додатку А. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною [39, с.25], що підтверджується чітким розподілом повноважень між генеральним директором, функціональними директорами та відповідними відділами. Така модель поєднує принцип єдиноначальності (лінійний рівень) із професійною спеціалізацією функціональних підрозділів. У центрі управління перебуває генеральний директор, який підпорядковується голові наглядової ради. На наступному рівні – директори з ключових напрямів: виробництва, якості, фінансів, безпеки, продажу, маркетингу, ІТ, ЗЕД, капітального будівництва тощо. Кожен із них координує роботу підзвітних відділів. Управління підприємством здійснюється за принципами функціональної спеціалізації, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, уникати дублювання та забезпечувати контроль виконання завдань. Наприклад, директор з економіки і фінансів координує роботу однойменного відділу, відповідального за бюджетування, облік і аналітику. Аналогічно, директор з виробництва відповідає за виробничий відділ, а директор із ЗЕД – за зовнішньоекономічну діяльність. Під час війни структура трансформувалась в напрямі підвищення гнучкості, делегування повноважень на середній рівень, впровадження проектного та матричного управління для кращої адаптації до змін. Особливо актуальним є посилення ролі маркетингової, ІТ- і інноваційної функцій, що дозволяє оперативно реагувати на коливання попиту, тренди та виклики конкурентного середовища.

ПрАТ «Оболонь» здійснює багатопрофільну діяльність, зосереджену переважно у сфері виробництва напоїв. Основними напрямками є виробництво пива, солоду, безалкогольних напоїв, мінеральної води та соків, а також

дистиляція спиртних напоїв. Підприємство активно займається оптовою й роздрібною торгівлею напоями, пакуванням продукції, орендою комерційної нерухомості, ресторанним бізнесом. Серед супутніх напрямів – розвідувальне буріння, інжинірингові та геодезичні послуги, переробка відходів, розподіл електроенергії, виробництво меблів і пластикової тари. Компанія веде науково-дослідну діяльність, має спортивні та рекреаційні ініціативи, будівельні проєкти й трубопровідний транспорт [40].

Асортиментна політика ПрАТ «Оболонь» вирізняється винятковою широтою й глибиною товарних груп (див.дод.Б), що забезпечує охоплення широкої аудиторії споживачів і дозволяє успішно конкурувати на ринку напоїв. Основними видами продукції є пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої, сидри та мінеральна й питна вода:

- найбільш насиченою є **пивна група**, що включає як основний бренд «Оболонь», так і численні суббренди: «Zlata Praha», «Zibert», «Carling», «BeerMix», «HardMix», «Pubster», «Golden Castle Export», «Desant», «Germanarich», «Світле», «Охтирське», «Южанка» та інші. Марки охоплюють як класичні лагери, так і авторські рецептури, включаючи крафтові варіанти та пивні коктейлі,

- У сегменті **слабоалкогольних напоїв** представлена класична серія (наприклад, джин-тонік), а також інноваційні продукти під брендами «Hard Seltzer», «HardMix», це дає можливість залучати молодіжну аудиторію, орієнтовану на нові формати споживання

- серед **безалкогольних напоїв** флагманом є бренд «Живчик», який представлений у різних смаках і формах: «Живчик Smart Cola», «Orange», «Leemon». Додатково реалізуються фруктові-лимонадні позиції під брендом Lemonissimo та квас «Старокиївський»,

- у категорії **сидрів** домінують марки «Sidro Villa Bianca» та «Ciber», а в категорії мінеральної води компанія пропонує бренди «Оболонська», «Прозора», «Збручанська 77», «Аквабаланс» і регіональну воду. Отже, продукція підприємства охоплює всі основні споживчі сегменти ринку напоїв.

Розглянемо як підприємство взаємодіє з зовнішнім середовищем. Зведемо вплив зовнішнього середовища на підприємство в таблицю (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Pest-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Група факторів	Конкретний фактор	Напрямок впливу	Оцінка впливу (1–5)
Р – Політичні	Воєнний стан і загальна мобілізація до 9 травня 2025 року	–	5
	Закон №3633 — бронювання критично важливих працівників	+	4
	Спрощення трудового законодавства та електронний документообіг	+	4
	Посилення антикорупційної політики та контроль над держзакупівлями	+	3
	Політична нестабільність у сфері регулювання промисловості	–	3
Е – Економічні	Інфляція 12%, зростання цін на енергоносії та сировину	–	5
	Зростання середньої зарплати в Києві до 22 000 грн, підвищення конкуренції за кадри	–/+	4
	ВВП зріс на 2,9%, проте нерівномірно по секторах	+	2
	Зниження купівельної спроможності населення (індекс продовольчої доступності – 89%)	–	4
	Обмеження інвестиційних можливостей для розвитку персоналу	–	3
S – Соціальні	Міграція понад 6,5 млн осіб, втрата кваліфікованих кадрів	–	5
	Зниження народжуваності, старіння трудового ресурсу	–	4
	Погіршення якості освіти та доступу до професійної підготовки через війну	–	4
	Зростання очікувань працівників до умов праці, соцпакету та підтримки	+	3
	Попит на гнучкий графік і роботу поруч з домом (локальна зайнятість)	+	2
Т – Технології	Автоматизація виробничих процесів, впровадження нових ліній розливу та пакування	+	5
	Цифровізація управління персоналом, обліку та підбору кадрів	+	4
	Перехід до безпаперових HR-процесів і електронного архіву	+	3

Джерело: складено автором на основі [41-47]

У 2024 році ПрАТ «Оболонь», як і більшість українських підприємств, функціонувало в умовах макроекономічної нестабільності, демографічної кризи та мобілізаційного тиску. Зростання середньої зарплати в Києві до 22 тис. грн,

спричинене дефіцитом кадрів, змусило компанію переглянути компенсаційні пакети для утримання ключових фахівців. Підвищення цін на енергоносії та інфляція (12% за даними НБУ) суттєво вплинули на собівартість виробництва та логістики, що обмежило інвестиції в кадровий розвиток [41-43].

Погіршення демографічної ситуації (населення — близько 31 млн осіб) та зниження віку мобілізації до 25 років призвели до відтоку молодих працівників [44]. У відповідь підприємство адаптує HR-політику, запроваджуючи бронювання працівників і підтримку мобілізованих. Водночас «Оболонь» впроваджує цифровізацію внутрішніх процесів, модернізує виробничу інфраструктуру та орієнтується на оптимізацію витрат і гнучке управління персоналом. Законодавчі новації у сфері трудових відносин, дерегуляція й антикорупційні заходи сприяли прозорішому управлінню [48].

Аналіз показує, що ключові негативні виклики для кадрової політики ПрАТ «Оболонь» - це мобілізація, демографічна криза, інфляційний тиск та міграція кадрів. Підприємство має значні можливості, зокрема у сфері цифровізації HR, автоматизації виробництва та адаптації до змін у трудовому законодавстві, що формує змішаний, але потенційно позитивний вектор трансформації кадрової політики.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь», який включає системне дослідження ключових параметрів, що відображають ефективність його виробничо-господарської діяльності. До них належать обсяги виробництва та реалізації продукції, рентабельність, продуктивність праці, віддача, матеріаломісткість, енергоємність, коефіцієнт оборотності активів, рівень використання основних фондів тощо. Запланований аналіз дозволяє виявити динаміку розвитку підприємства, оцінити результати управлінських рішень і встановити причини відхилень від запланованих значень. У процесі дослідження використовуються як абсолютні, так і відносні

показники, а також проводиться порівняння з базовим періодом, середньогалузевими або нормативними значеннями. Зміст такого аналізу тісно пов'язаний з внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства, зокрема економічною ситуацією, технологічним рівнем виробництва, управлінськими процесами та загальною конкурентоспроможністю підприємства (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Показники ефективності праці ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Одиниця виміру	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працюючих	тис. осіб	2055	2056	2164
Продуктивність праці	тис. грн / осіб	4215,1	5234,9	5907,9
Трудомісткість	люд.-год./тис.грн	0,24	0,19	0,17
Зарплатомісткість продукції	грн./грн	0,076	0,073	0,076
Рентабельність праці	%	182,4	233,5	129,1
Озброєність праці	грн./ осіб	1753,1	1716,8	2156,8
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	8661928	10763029	12784705

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (дод. В)

З табл. 2.2 видно, що у 2022-2024рр. підприємство демонструє зростання чисельності персоналу, продуктивності праці та чистого доходу.

Динаміку показників ефективності праці представлено у табл. 2.3. Зменшення трудомісткості праці свідчить про підвищення ефективності, проте у 2024р. спостерігається зниження рентабельності праці, що вказує на зростання витрат або зменшення прибутковості.

Серед показників ефективності праці варто виділити зростання продуктивності праці у 2023 р. (порівняно з 2022 р.) на 5234,9%, тоді як у 2024 р. (порівняно з 2023 р.) продуктивність праці зменшилась на 12,86%, що відповідно свідчить про зниження темпів зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності праці ПрАТ «Оболонь»
за 2022-2024 роки абсолютне (-/+)та відносне відхилення %**

Найменування показника	Відхилення			
	(абсолютне. од.) 2022/2023	(відносне %) 2022/2023	(абсолютне од.) 2023/2024	(відносне %) 2023/2024
Середньооблікова чисельність працюючих	1	0,048	108	5,25
Продуктивність праці	1019,8	24,19	673	12,86
Трудомісткість	-0,05	-20,83	-0,02	10,53
Зарплатомісткість продукції	-0,003	-3,94	0,003	4,11
Рентабельність праці	50,1	28,01	-104,4	44,71
Озброєність праці	-36,3	2,07	440	25,63
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	21011010	24,26	2021676	18,78

Джерело: складено автором на основі табл. 2.2

З табл. 2.3. видно, що озброєність праці також зростала, а саме на 25,63% (у 2024 р., порівняно з 2023 р., в той час як у 2023 р. відмічалось лише незначне зростання продуктивності праці – на 2,07%), що свідчить про збільшення інвестиційної насиченості праці у 2024 р.

Натомість зниження трудомісткості на 20,83% (у 2023 р.) було позитивним знаком автоматизації та підвищення ефективності виробничих процесів. Різке падіння рентабельності праці свідчить про зниження ефективності капіталовкладень і використання ресурсів, що може бути наслідком як цінових шоків, так і складнощів з логістикою та експортом. Супровідне зростання середньооблікової чисельності працюючих на 5,25% у 2024 р. (до 2164 осіб) вказує на стабільну кадрову політику.

Наступним етапом став аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь». Результати аналізу представлені у табл. 2.4, а динаміка цих показників подана у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

**Аналіз ефективності використання основних засобів
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки**

Найменування показника	Одиниця виміру	2022	2023	2024
Віддача основних засобів	грн./грн	2,4	3,0	2,7
Місткість основних засобів	грн./грн	0,4	0,3	0,4
Рентабельність основних засобів	%	33,3	51,9	26,7
Адміністративні витрати	тис. грн	376851	458709	531853
Витрати на збут	тис. грн	542663	670728	956097
Інші операційні витрати	тис. грн	56526	84121	101074
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	1456414	2232736	1540578

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

У 2022-2024 рр. спостерігається коливання ефективності основних засобів. Віддача зменшилася у 2024р., а рентабельність впала майже в двічі. Водночас зросли адміністративні, збутові та операційні витрати, що вплинуло на зниження фінансового результату у 2024р.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за
2022-2024 роки абсолютне (-/+)та відносне відхилення %**

Найменування показника	Відхилення			
	(абсолютне. од.) 2022/2023	(відносне %) 2022/2023	(абсолютне од.) 2023/2024	(відносне %) 2023/2024
Віддача основних засобів	0,6	25	-0,3	-10
Місткість основних засобів	-0,1	-25	0,1	33,33333
Рентабельність основних засобів	18,6	55,85586	-25,2	-48,5549

Продовження таблиці 2.5

Адміністративні витрати	81858	21,72158	73144	15,94562
Витрати на збут	128065	23,59936	285369	42,54616
Інші операційні витрати	27595	48,81824	16953	20,15311
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	776322	53,30366	-692158	-31,0004

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4

Витрати на утримання адміністративного апарату зросли на 41%, витрати на збут – на 76%, а інші операційні витрати – на 79%, що потребує оптимізації. У 2022-2023 роках віддача основних засобів зросла, що свідчить про ефективніше використання для отримання доходу, але в 2023-2024 вона знизилася, що означає менш ефективне управління основними засобами. Місткість основних засобів у 2022-2023 знизилася, що є позитивною динамікою, але з 2023 по 2024 збільшилася, що є зворотною тенденцією. Показники рентабельності різко збільшуються, але потім йдуть на спад, що свідчить про падіння прибутків.

Загалом на кінець 2024 року на підприємстві помітно погіршилася фінансова стабільність.

Далі було проаналізовано ефективність використання оборотних активів ПрАТ «Оболонь». Результати аналізу представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз ефективності використання оборотних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Одиниця виміру	2022	2023	2024
Рентабельність діяльності	%	13,8	17,0	9,8
Рентабельність продукції	%	28,1	29,7	15,0
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	2631441	3364824	2984270
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	80,2	79,2	88,4

Продовження табл. 2.6

Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1197966	1831590	1248254
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	тис. грн	6950001	8527636	11298485
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	тис. грн	6030487	7398205	9800435
Матеріаломісткість	грн./грн	0,4	0,4	0,4
Матеріаловіддача	грн./грн	2,6	2,6	2,5
Оборотність оборотних коштів	рази	4,61	3,87	3,31
Тривалість обороту оборотних коштів	дні	79,2	94,3	110,1
Рентабельність оборотних коштів	%	63,7	65,9	32,4

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

За даними табл. 2.6 було проведено аналіз динаміки показників ефективності використання оборотних активів. Результати наведено у табл. 2.7. У 2024 р. спостерігається зниження рентабельності та зростання витрат, що зменшило чистий прибуток. Також погіршилась оборотність оборотних коштів і зросла тривалість обігу, що вказує на уповільнення фінансового циклу

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання оборотних засобів з ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 роки

Найменування показника	Відхилення			
	(абсолютне. од.) 2022/2023	(відносне %) 2022/2023	(абсолютне од.) 2023/2024	(відносне %) 2023/2024
Рентабельність діяльності	3,2	23,18841	-7,2	-42,3529
Рентабельність продукції	1,6	5,69395	-14,7	-49,4949
Валовий прибуток (збиток)	733383	27,87001	-380554	-11,3098
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	-1	-1,24688	9,2	11,61616
Чистий прибуток (збиток)	633624	52,89165	-583336	-31,8486

Продовження табл. 2.7

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (послуг)	1577635	22,69978	2770849	32,49258
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	1367718	22,68006	2402230	32,47044
Матеріаломісткість	0	0	0	0
Матеріаловіддача	0	0	-0,1	-3,84615
Оборотність оборотних коштів	-0,74	-16,0521	-0,56	-14,4703
Тривалість обороту оборотних коштів	15,1	19,06566	15,8	16,75504
Рентабельність оборотних коштів	2,2	3,453689	-33,5	-50,8346

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

З табл. 2.7. видно, що позитивну динаміку демонструє чистий дохід від реалізації продукції, який зріс на 52% (на 4,1 млрд грн) і досяг 12,48 млрд грн у 2024 році, це говорить про розширення збуту та ефективно реагування на споживчий попит попри зовнішні виклики. Однак собівартість реалізованої продукції зростає ще стрімкіше – на 32%, що є тривожним сигналом. Внаслідок цього валовий прибуток зменшився на 11%, а операційний прибуток навіть зменшився на 13%. Тобто, витрати зростають швидше, ніж доходи, а отже, підприємство втратило частину прибутковості. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності діяльності, яка знизилася з 17% до 9,8%, та рентабельності продукції, що впала на 13,1 в.п. Підвищення витрат на 1 грн чистої виручки з 80,2 до 88,4 коп. свідчить про загальне погіршення витратної ефективності. Тим не менш, чистий прибуток залишився на позитивному рівні, хоч і виріс лише на 4%.

Погіршення оборотності оборотних коштів (зменшення на 1,29 оборотів) і відповідне збільшення тривалості їх обороту на 39% сигналізує про зростання складності управління ресурсами та, можливо, накопичення складських залишків або погіршення платіжної дисципліни

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки показують складну, але адаптивну трансформацію

підприємства в умовах повномасштабної війни. Простежується зростання обсягів діяльності, з іншого – погіршення частини якісних фінансових показників, що зумовлено зростанням витрат і нестабільністю макросередовища.

Отже, ПрАТ «Оболонь» демонструє в цілому стійкість, але потребує заходів зі зниження витрат, оптимізації логістики та інвестицій в ефективніші технології для збереження конкурентоспроможності в умовах високої турбулентності економічного середовища.

На нашу думку, аналіз активів і капіталу є одним із основних інструментів оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємства, що на пряму впливає на його конкурентоспроможність. Він дозволяє визначити ефективність використання ресурсів, структуру власного й залученого капіталу, рівень фінансової автономії та здатність до самофінансування. У контексті конкуренції, особливо в умовах нестабільного ринку, такий аналіз допомагає виявити резерви для зростання, уникнути надмірної залежності від зовнішніх джерел фінансування та сформувавши оптимальну стратегію розвитку. Висока якість управління активами та капіталом забезпечує стабільну рентабельність, інноваційність і адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Дослідимо структуру активів (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Обсяг, склад і структура активів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Види активів	2022		2023		2024	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Необоротні активи	3620 540	64,5	3716548	53,1	5047032	54,6
Нематеріальні активи	2467	0,0	1934	0,0	44062	0,5
Незавершені капітальні інвестиції	85202	1,5	48865	0,7	124763	1,4
Основні засоби	346 064	61,7	3596253	51,3	4808711	52,0
Інші фінансові інвестиції	68793	1,2	69482	1,0	69482	0,8
Оборотні активи	1994518	35,5	3288106	46,9	4191616	45,4
Запаси	982646	17,5	1660582	23,7	1688266	18,3
Виробничі запаси	808627	14,4	1425949	20,4	1432501	15,5
Незавершене виробництво	62906	1,1	97290	1,4	86739	0,9
Готова продукція	100767	1,8	125792	1,8	151554	1,6
Товари	10346	0,2	11 551	0,2	17472	0,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	650854	11,6	947078	13,5	1154958	12,5

Продовження табл. 2.8

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	149829	2,7	152450	2,2	400094	4,3
З бюджетом	49584	0,9	30573	0,4	29035	0,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	17362	0,3	17572	0,3	17147	0,2
Гроші та їх еквіваленти	138747	2,5	474679	6,8	891034	9,6
Рахунки в банках	138713	2,5	474657	6,8	891000	9,6
Інші оборотні активи	5496	0,1	5172	0,1	11082	0,1
Активи – всього	5615058	100	7004654	100	9238648	100

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

У 2022 році структура активів була типовою для капіталомістких підприємств, необоротні активи становили 64,5%, що вказує на значну ресурсну базу в основних засобах (61,7%). Оборотні активи мали меншу частку лише 35,5%, що могло знижувати оперативну гнучкість в умовах війни.

У 2023 році відбулася важлива трансформація – питома вага оборотних активів зросла до 46,9%, тоді як необоротні зменшилися до 53,1%, це говорить про зміщення пріоритетів до забезпечення поточної платоспроможності та збільшення грошових резервів. Наприклад, гроші та їх еквіваленти (зокрема, кошти на рахунках у банках) зросли більш ніж утричі – з 138,7 тис. грн до 474,7 тис. грн, а дебіторська заборгованість за продукцію – на 296 млн грн. Така динаміка могла бути реакцією на логістичні виклики, подовження обороту коштів або зростання післяплати з боку клієнтів.

У 2024 році необоротні активи знову домінують – 54,6%, але зберігається й підвищена частка оборотних активів – 45,4%, що демонструє збалансовану політику між інвестуванням і ліквідністю. Варто відзначити стрімке зростання нематеріальних активів з 0,0% до 0,5%, що може бути наслідком цифровізації, розробки власного ПЗ або придбання ліцензій. Значно зросли незавершені капітальні інвестиції – на 80 млн грн, що свідчить про активізацію інвестиційної діяльності, орієнтованої на модернізацію виробництва.

Стабільною залишається структура запасів – у межах 18–23%, із домінуванням виробничих запасів (до 15,5% у 2024 році). Незначне зниження

готової продукції до 1,6% може свідчити про ефективніше управління складськими залишками та підвищення обіговості товарних запасів.

Зростання дебіторської заборгованості за авансами до 4,3% у 2024 році – ще один ознака зміни в моделі взаємодії з постачальниками (передоплати) або довіри до контрагентів, можливо, в межах довгострокових контрактів. При цьому заборгованість перед бюджетом та інша поточна дебіторська заборгованість зменшуються, що свідчить про посилення фінансової дисципліни.

Показово, що обсяг грошових коштів досяг 891 тис. грн у 2024 році (9,6% структури активів), що забезпечує високу ліквідність і дозволяє оперативно реагувати на зовнішні ризики, політика накопичення фінансових резервів особливо доцільна в умовах воєнної невизначеності. Загалом, структурна трансформація активів демонструє прагнення ПрАТ «Оболонь» адаптуватися до ризиків зовнішнього середовища через диверсифікацію активів, зміцнення обігового капіталу та одночасне оновлення виробничих потужностей. Це є важливою передумовою для підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Проведемо аналогічний аналіз для пасивів підприємства (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Обсягу, складу і структури пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Види капіталу	2022		2023		2024	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Власний капітал	3361607	59,9	5193197	74,1	7167277	77,6
Зареєстрований (пайовий) капітал	65344	1,2	65344	0,9	65344	0,7
Капітал у дооцінках	2091993	37,3	1972377	28,2	1866827	20,2
Нерозподілений прибуток	1204270	21,4	3155476	45,0	5235106	56,7
Довгостроковий позиковий капітал	981844	17,5	386220	5,5	433407	4,7
Довгострокові кредити банків	562519	10,0	0	0,0	19134	0,2
Короткостроковий позиковий капітал	1271607	22,6	1425237	20,3	1637964	17,7
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	92696	1,7	0	0,0	0	0,0

Продовження табл. 2.9

Товари, роботи, послуги	429117	7,6	694669	9,9	835767	9,0
Розрахунками з бюджетом	168798	3,0	144125	2,1	216268	2,3
У тому числі з податку на прибуток	82633	1,5	59777	0,9	30619	0,3
Розрахунками зі страхування	3459	0,1	4391	0,1	6287	0,1
Розрахунками з оплати праці	114679	2,0	102744	1,5	108487	1,2
за одержаними авансами	147210	2,6	139717	2,0	104413	1,1
Поточні забезпечення	74184	1,3	96372	1,4	102827	1,1
Інші поточні зобов'язання	23324	0,4	18235	0,3	19912	0,2
Капітал – всього	5615058	100,0	7004654	100,0	9238648	100,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

Власний капітал у 2022 році становив 59,9% від загального обсягу капіталу (3 361 607 тис. грн), що вже можна вважати прийнятним рівнем. Основу власного капіталу склали капітал у дооцінках (37,3%) та нерозподілений прибуток (21,4%), що свідчить про наявність інвестиційних резервів і накопиченого прибутку. Водночас, частка залучених ресурсів – 40,1%, з яких 22,6% – це короткостроковий позиковий капітал, а 17,5% – довгостроковий. У 2023 році структура капіталу зазнає суттєвих змін, власний капітал зростає до 74,1% (5 193 197 тис. грн), що є безумовним позитивом. Основним драйвером такого зростання є значне збільшення нерозподіленого прибутку – до 45%, що свідчить про прибуткову діяльність підприємства. Паралельно, капітал у дооцінках знижується до 28,2%, імовірно, через переоцінку активів або списання частини вартості.

Довгострокові кредити банків повністю зникають, а загальна частка довгострокових зобов'язань зменшується до 5,5%, що знижує боргове навантаження. Зростає обсяг короткострокового фінансування 1 425 237 тис. грн, проте в структурі загального капіталу воно становить менше 21%. У 2024 році власний капітал досягає рекордних 77,6% - 7 167 277 тис. грн, причому понад половину 56,7% формує нерозподілений прибуток, що свідчить про сталість операційної прибутковості. Капітал у дооцінках продовжує скорочуватися до

20,2%, що може означати зменшення переоцінених активів у балансі. Позитивною є також тенденція до зменшення частки короткострокових зобов'язань до 17,7%, що покращує ліквідність і дає змогу компанії ефективніше управляти грошовими потоками. Кредиторська заборгованість, особливо перед постачальниками 835 767 тис. грн або 9%, зберігається на стабільному рівні, що є типовим для промислових підприємств з розгалуженими ланцюгами постачання. Заборгованість перед бюджетом і за авансами поступово зменшується, що вказує на стабілізацію фінансових зобов'язань і підвищення платіжної дисципліни. Отже, динаміка капіталу свідчить про стратегічний зсув ПрАТ «Оболонь» у бік зменшення боргового навантаження та нагромадження власних фінансових ресурсів, що є ознакою зрілої фінансової політики. Наявна структура капіталу забезпечує стабільність, гнучкість у прийнятті інвестиційних рішень і підвищує ринкову вартість підприємства.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Оцінка фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності є критично важливою для визначення платоспроможності підприємства, ефективності управління ресурсами та здатності до довгострокового розвитку (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2022/2023, абс.	Відхилення 2023/2024, абс
Коефіцієнт автономії	0,60	0,74	0,78	0,14	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,35	1,29	-0,32	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,22	0,36	0,36	0,14	0
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,49	2,87	3,46	1,38	0,59
Коефіцієнт боргового навантаження	0,67	0,35	0,29	-0,32	-0,06

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства свідчить про суттєве покращення його фінансової незалежності. Коефіцієнт автономії зріс з 0,6 у 2022 році до 0,78 у 2024-му, перевищивши норматив у 0,5, що підтверджує зростання частки власного капіталу в структурі балансу. Коефіцієнт фінансової залежності знизився до 1,29, що вказує на зменшення впливу позикових коштів. Коефіцієнт маневреності підвищився до 0,36, що означає зростання мобільності власного капіталу. Зросла загальна фінансова стійкість (до 3,46), а коефіцієнт боргового навантаження знизився до 0,29. Бачимо, зменшення фінансових ризиків та підвищення самостійності підприємства.

Далі проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності. Результати занесемо в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2022/2023, %	Відносне відхилення 2023/2024, %
Коефіцієнт покриття	1,57	2,31	2,56	47,134	10,82
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,80	1,14	1,53	42,5	34,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,33	0,54	200	63,64
Чистий оборотний капітал, тис. грн	72911	186869	2553652	156,3	1266,547

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

Аналіз ліквідності демонструє значне покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт покриття зріс із 1,57 у 2022 році до 2,56 у 2024 році, що перевищує норматив (1,5–2,5) та свідчить про здатність підприємства повністю покривати поточні зобов'язання обсягами оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності досяг 1,53 (норматив $\geq 0,6$), що вказує на достатній рівень високоліквідних активів (без урахування запасів) для покриття короткострокових боргів.

Значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,11 до 0,54

означає, що підприємство сформувало достатній грошовий резерв і може оперативно виконувати свої зобов'язання без продажу активів. Позитивна динаміка чистого оборотного капіталу з 772 тис.грн до понад 2,5 млн грн у 2024 році говорять про відновлення фінансової рівноваги. Підприємство вийшло з кризового стану, забезпечивши сталу ліквідність, ефективне управління оборотними активами та посилену здатність до фінансування операційної діяльності без залучення зовнішніх позик. Динаміка показників ділової активності представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	2022/ 2023 Абс. (+/-)	2022/ 2023 Відхил., %	2022/ 2023 Абс. (+/-)	2022/ 2023 Відхил., %
Коефіцієнт оборотності активів (ВП / Середня вартість активів)	1,58	1,71	1,50	0,13	8,227848	-0,21	-12,2807
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (ВП / ОА)	4,34	3,27	3,05	-1,07	-24,6544	-0,22	-6,72783
Тривалість обертання оборотних коштів (360 / п.2)	82,89	109,98	118,03	27,09	32,68187	8,05	7,319513
Коефіцієнт оборотності запасів (ВП / Запаси)	8,8	6,5	7,6	-2,3	-26,1364	1,1	16,92308
Тривалість обертання запасів (360 / п.4)	40,84	55,54	47,54	14,7	35,99412	-8	-14,404
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (ВП / КтЗ)	8,34	9,40	9,82	1,06	12,70983	0,42	4,468085
Тривалість обертання кредиторської заборгованості (360 / п.6)	43,17	38,31	36,66	-4,86	-11,2578	-1,65	-4,30697
Тривалість обертання дебіторської заборгованості (360 / п.8)	2,86	2,32	1,96	-0,54	-18,8811	-0,36	-15,5172
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (ВП / ВК)	132,6	164,7	195,7	32,1	24,20814	31	18,8221

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

У 2024 році показники ділової активності підприємства погіршилися. Коефіцієнт оборотності активів знизився до 1,5, що свідчить про уповільнення ефективності використання активів.

Оборотність оборотних коштів і запасів також зменшилась, а тривалість їх обертання зросла до 118,03 та 47,54 днів відповідно. Динаміка дебіторської заборгованості – коефіцієнт зріс на 58,08 пунктів, а строк погашення зменшився до 1,96 днів. Кредиторська заборгованість обертається стабільніше, проте її строк використання зменшився. Оборотноість власного капіталу збільшилась на 47,6%, що говорить про зниження ефективності капіталовкладень. Дослідимо рентабельність (табл. 2.13):

Таблиця 2.13

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр., %.

Показник	2022	2023	2024	Відхил. абсол.2022/ 2023	Відхил. абсол.2023/ 2024
1. Рентабельність активів (за прибутком до оподаткування)	30,15	31,38	15,90	1,23	-15,48
2. Рентабельність активів (за чистим прибутком)	21,33	26,15	13,51	4,82	-12,64
3. Рентабельність власного капіталу (за прибутком до оподаткування)	50,37	42,32	20,50	-8,05	-21,82
4. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	35,64	35,27	17,42	-0,37	-17,85
5. Рентабельність операційної діяльності	13,83	17,02	9,76	3,19	-7,26
6. Рентабельність продукції	19,87	24,76	12,74	4,89	-12,02
7. Рентабельність продажу	220,76	273,07	130,56	52,31	-142,51
8. Рентабельність підприємства (ідентична рентабельності активів за чистим прибутком)	30,15	31,38	15,90	1,23	-15,48

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

У 2024 році спостерігається суттєве зниження всіх показників рентабельності підприємства порівняно з попередніми роками. Рентабельність

активів (за прибутком до оподаткування) зменшилась з 30,15% до 15,09%, що свідчить про зниження ефективності використання активів. Аналогічне падіння фіксується за рентабельністю власного капіталу з 35,64% до 17,42%, що вказує на зниження прибутковості для власників. Рентабельність продукції знизилася майже вдвічі (до 12,74%), а рентабельність продажу впала до 130,5%.

Наступним етапом було проаналізовано фінансові коефіцієнти (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка фінансових коефіцієнтів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Коефіцієнт	2023	2024	Абс.відхилення 2023/2024
Поточна ліквідність	2,3	2,6	0,3
Абсолютна ліквідність	0,3	0,5	0,2
Швидка ліквідність	1,1	1,5	0,4
Оборотність запасів	6,5	7,6	1,1
Оборот запасів у днях	55,5	47,5	-8,0
Оберненість дебіторської заборгованості	154,9	184,0	29,1
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	2,3	2,0	-0,4
Оберненість кредиторської заборгованості	9,40	9,82	0,4
Період обороту кредиторської заборгованості	38,31	36,66	-1,7
Операційний цикл	57,9	49,5	-8,4
Фінансовий цикл	19,56	12,84	-6,7
Оборотність основних засобів	0,94	0,62	-0,3
Оборотність активів	0,29	0,15	-0,1
Співвідношення позикових і власних засобів	0,35	0,29	-0,1
Коефіцієнт заборгованості	0,3	0,2	0,0
Валова рентабельність продажів, %	31,3	23,3	-7,9
Чиста рентабельність продажів, %	273,1	130,6	-142,5
Рентабельність активів, %	31,4	15,9	-15,5
Рентабельність власного капіталу	42,3	20,5	-21,8
Коефіцієнт автономії	0,7	0,8	0,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності (додаток В)

Показники оборотності демонструють неоднозначну динаміку. Оборотно́ість запасів зросла з 6,5 до 7,6 разів, а тривалість зменшилася на 8 днів, що свідчить про підвищення ефективності складського управління. Водночас оберненість дебіторської заборгованості зросла, але період її обороту скоротився, що означає прискорення розрахунків із клієнтами. Оборотно́ість кредиторської заборгованості покращилася незначно, а її період скоротився на 1,7 дні, що позитивно впливає на імідж платника. Завдяки цьому операційний

цикл зменшився з 57,9 до 49,5 днів, а фінансовий цикл з 19,56 до 12,84 днів, що є позитивним для ліквідності. Однак, ефективність використання активів знижується: оборотність основних засобів скоротилася з 0,94 до 0,62, а оборотність активів з 0,29 до 0,15, що означає зниження ділової активності або накопичення неефективно працюючих ресурсів. Зниження рентабельності активів на 15,5 п.п. та власного капіталу на 21,8 п.п. вказує на падіння фінансової віддачі. Фінансова незалежність підприємства зросла: коефіцієнт автономії стабільно високий, а співвідношення позикових і власних коштів зменшилося, що свідчить про зниження боргового навантаження.

Отже, можемо зробити висновок, що фінансова конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» залишається високою завдяки стабільній ліквідності, зростанню власного капіталу та короткому фінансовому циклу. Підприємство демонструє ефективне управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, має високу автономію та здатність до самофінансування. Але зниження рентабельності активів, власного капіталу й продажів, а також падіння оборотності основних засобів говорять про зменшення ефективності використання ресурсів, це загрожує зниженням інвестиційної привабливості та вимагає оперативного перегляду витратної політики. Підприємству необхідно оптимізувати витрати, покращити операційну ефективність і посилити управління активами для підтримання сталого конкурентного фінансового статусу в умовах невизначеного середовища.

2.4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства

Діагностику конкурентоспроможності підприємства доцільно розпочати з аналізу ринку, оскільки саме зовнішнє середовище формує вимоги до товару, ціни, якості та сервісу. Дослідження ринку дозволяє виявити рівень конкуренції, частку підприємства, споживчі очікування та потенційні загрози або можливості розвитку. За останніми дослідженнями ринку пива в Україні динаміка частки ринку наступна (табл. 2.15):

Таблиця 2.15

Характеристика основних гравців ринку пива в Україні за 2015, 2024 рр.

Частки основних гравців на ринку пива України	2015	2024
«АБІНБЕВ ЕФЕС Україна»	36%	36,10%
Carlsberg Ukraine	29%	25,30%
Оболонь	25%	18,70%
Перша приватна броварня	2%	12,60%
Інші малі пивоварні	3%	3%

Джерело: складено автором на основі дослідження [36]

Станом на кінець 2024 р. ринок пива в Україні залишається висококонцентрованим: три провідні компанії – «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», Carlsberg Ukraine та ПАТ «Оболонь» - сукупно утримують 80,1% ринку. Найбільшу частку має «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» - 36,1%, за нею йде Carlsberg Ukraine – 25,3%. ПАТ «Оболонь» у 2024 р. займала 18,7% ринку, що на 6,3 відсоткових пункти менше, ніж у 2015 році (25%). Отже, відбулась часткова втрата позицій, внаслідок посилення конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та активного зростання частки «Першої приватної броварні» з 2% до 12,6%.

Станом на 2023 рік ринок крафтового пива в Україні демонструє ознаки поступового відновлення та зростання. За даними Pro-Consulting, виробництво крафтового пива зросло на 19%, що свідчить про відновлення бізнесу після кризи 2022 року. Основними каналами збуту залишаються громадське харчування, спеціалізовані магазини та онлайн-продажі. Частка крафтового пива на українському ринку поки не перевищує 3%, але очікується її зростання завдяки зниженню акцизів і дерегуляції (законопроекти №5118 і №5119). Попит формують переважно чоловіки 25–44 років, які проживають у містах. У країнах ЄС ринок крафтового пива значно розвинутіший, зокрема в Бельгії та Німеччині його частка сягає 10%, тоді як у південній Європі та Україні лише 3–4% [46].

Для загального опису конкуренції на ринку використовуємо модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє системно оцінити тиск конкурентів, постачальників, покупців, товарозамінників і нових гравців [48, с.47-54] (рис. 2.1):

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Загроза товарів-замінників			
Товари-замінники "ціна якість"	існують і займають високу частку на ринку	існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	не існують
	2		
СУМА			
Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції			
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3–10 гравців)	Невелика кількість гравців (1–2)
	3		
Темп зростання ринку	Сповільнюється або знижується	Залишається стабільним	Високий темп зростання
	1		
Рівень диференціації продукту на ринку	Товар на ринку здебільшого стандартизований (мінімум відмінностей)	Товар помірно відрізняється, але без суттєвих додаткових переваг	Продукція компаній помітно відрізняється й має додаткову цінність
	2		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція, відсутність можливості підвищення ціни	Є можливість підвищити ціну за умови покращення якості чи додаткових переваг	Завжди є можливість підвищити ціну (для покриття витрат тощо)
	2		
СУМА	8		

Рис. 2.1. Оцінка ризику товарів замінників та рівня внутрішньогалузевої конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [33]

У 2023–2024 роках зростає інтерес до альтернативних напоїв, таких як сидр, слабоалкогольні коктейлі, квас, крафтові позиції та безалкогольне пиво. Водночас їхня частка в загальному споживанні пива залишається порівняно низькою, тож ринок демонструє середній рівень загрози, що відповідає оцінці 2 бали. Внутрішньогалузева конкуренція є особливо високою. Кількість гравців на ринку перевищує 10, і серед них активно конкурують міжнародні концерни та локальні бренди. Ринок перенасичений, тому йому присвоєна максимальна оцінка 3 бали. Натомість темпи зростання знижуються через воєнні дії, демографічні зміни та зміну поведінки споживачів, отже – 1 бал. Рівень диференціації продукту обмежений: більшість брендів пропонують схожі

позиції в межах одного цінового сегменту, тому оцінка – 2 бали. Цінова конкуренція залишається значною, однак існують обґрунтовані можливості для підвищення ціни за рахунок інновацій, маркетингових активностей, тому також оцінка 2 бали. Продовжимо дослідження (рис. 2.2):

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутня	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	немає обмежувальних норм з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції	існуючі гравці знижують ціни
Темп зростання галузі	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація або падіння
СУМА	11		

Рис. 2.2. Оцінка ризику виходу нових гравців

Сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [33]

Основним бар'єром виступає ефект масштабу, великі виробничі обсяги знижують собівартість, а отже, новачки, не маючи такого масштабу, будуть неконкурентоспроможними в ціні. Ринок сильно концентрований: понад 80% займають декілька провідних брендів із потужною дистрибуцією, впізнаваністю

та лояльною аудиторією. Важливо й те, що інвестиційна вартість входу висока – будівництво пивзаводу або навіть крафтової пивоварні, сертифікація, маркетинг і розподіл вимагають значних коштів. Доступ до каналів розподілу не є закритим, однак потребує фінансових і партнерських ресурсів. І хоча присутні певні ніші, вони вже частково заповнені локальними виробниками. Державна політика хоч і регламентує галузь (через акцизи, обмеження реклами), не є повністю обмежувальною. Найгіршим фактором для нових гравців є цінова поведінка діючих компаній: у разі появи новачків провідні бренди здатні знизити ціни або посилити промоактивність, нівелюючи переваги конкурента.

Продовжимо дослідження (рис.2.3):

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Ринкова влада покупців			
Частка покупців з великим обсягом продажів	понад 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до переключення на от товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Задоволеність якістю товару	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
			1
СУМА	6		
Загроза з боку постачальників			
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників	
	2		
Обмеженість ресурсів постачальників	високі витрати при виборі інших постачальників	низькі витрати при виборі інших постачальників	
	2		
Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника	
	2		
СУМА	6		

Рис.2.3. Оцінка влади покупців та постачальників

Сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [33]

Продажі пива розподілені між дистрибуційними мережами, HoReCa та кінцевими споживачами, тому сила окремого покупця є низькою. Однак продукт

частково стандартизований, що підвищує схильність до переходу на аналоги, особливо в умовах цінової чутливості. Ціна залишається важливим фактором вибору, особливо для масових брендів, але не є єдиним критерієм – споживачі залишаються лояльними за умови стабільної якості та брендової впізнаваності. ПрАТ «Оболонь» зберігає високий рівень задоволеності якістю, що знижує ризик втрати клієнтів. З боку постачальників загроза помірна. Хоча ринок ресурсів диверсифікований, логістика в умовах війни створює певні ризики для своєчасного постачання сировини. Деякі інгредієнти (наприклад, хміль) часто імпортуються, а альтернативні джерела потребують додаткових витрат. Водночас галузь не є надто привабливою для постачальників, тому обсяги контрактів та умови можуть залежати від ринкової кон'юнктури. Результати наступні (табл.2.16):

Таблиця 2.16

Результат аналізу «5 сил Портера»

Показники	Значення	Напрямки робіт	% впливу
Загроза з боку товарів-замінників	2 (середній)	Розширення асортименту безалкогольних напоїв, крафтових і функціональних продуктів; посилення брендової диференціації; акцент на локальність і якість	6,10%
Внутрішньогалузев а конкуренція	8 (середній)	Інвестиції в маркетинг, редизайн упаковки, просування через digital; розвиток сервісних переваг (лояльність, швидкість доставки); зниження витрат на логістику	24,20%
Загроза з боку нових гравців	11 (середній)	Зміцнення контрактів із дистриб'юторами, нарощування частки в HoReCa; запуск нових брендів у різних сегментах; патентно-правовий захист технологій і рецептів	33,30%
Загроза нестабільності постачальників	6 (середній)	Диверсифікація постачальників (українські та закордонні), укладання довгострокових контрактів; створення резервів критичних ресурсів; локалізація сировини	18,20%
Загроза втрати поточних клієнтів	6 (середній)	Програми лояльності, індивідуальні пропозиції для роздрібних мереж; моніторинг відгуків і робота з репутацією; розширення каналів продажу (онлайн, мобільні платформи)	18,20%

Сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [33]

У структурі загроз для ПрАТ «Оболонь» домінує ризик входу нових

гравців (33,3%), що пояснюється високою конкуренцією у ціноутворенні та боротьбою за дистрибуцію. Другим за значенням є тиск з боку внутрішньої конкуренції. Всі напрямки робіт спрямовані на зміцнення ринкових позицій, управління ризиками та підвищення ціннісної пропозиції для споживачів.

Проведемо дослідження конкурентоспроможності підприємства за формулою 1.1 основі підходів Клименко С. М. та Максимової І. (п.1.3) (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

Критерії та показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Ум. позн.	2022	2023	2024
1. Ефективність виробничої діяльності				
1.1 Витрати на 1 грн ТП, грн	В _{гр}	80,2	79,2	88,4
1.2 Віддача, грн	Ф _{від}	2,4	3	2,7
1.3 Рентабельність продукції, %	Р _{гов}	28,1	29,7	15
1.4 Продуктивність праці, грн/люд	П	4215,1	5234,9	5907,9
2. Фінансовий стан підприємства				
2.1 Коефіцієнт автономії	К _{авт}	0,6	0,74	0,78
2.2 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	К _л	0,11	0,33	0,54
2.3 Коефіцієнт оборотності обігових коштів	К _{об}	4,34	3,27	3,05
3. Ефективність організації збуту та просування товару				
3.1 Рентабельність продажів, %	Р _{пр}	220,76	273,07	130,56
3.2 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	К _{зав}	0,6	0,75	0,8
3.3 Коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту	К _{рекл}	0,14	0,15	0,12
4. Відносний показник конкурентоспроможності товару		0,6	0,8	0,9

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [31]

У цьому завданні ми виконуємо оцінку конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь» у динаміці за 2022–2024 роки, використовуючи метод середньозваженої бальної трансформації показників. Для перетворення абсолютних значень у відносні використовується 15-бальна шкала оцінювання, де:

5 балів відповідає гіршим за базові значенням,

10 балів – базовим,

15 балів – кращим.

Базовим періодом вважається 2023 рік – найбільш стабільний з погляду

рентабельності та ліквідності. Усі показники за 2022 та 2024 роки порівнюються з ним і перетворюються в бальну шкалу. Після цього обчислюються критерії ефективності (виробництво, фінанси, збут, товар), а потім – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП), це дозволяє встановити, наскільки змінюється позиція підприємства на ринку, які з напрямків потребують корекції, і де спостерігається потенціал до зростання. Тоді таблиця матиме вигляд (табл. 2.18):

Таблиця 2.18

Відносні показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Показник	Ум. позн.	2022	2023 (базовий)	2024
1. Витрати на 1 грн ТП, грн	В _{гр}	10	10	5
2. Віддача, грн	Ф _{від}	5	10	10
3. Рентабельність продукції, %	Р _{гов}	10	10	5
4. Продуктивність праці, грн/люд	П	5	10	15
5. Коефіцієнт автономії	К _{авт}	5	10	15
6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	К _л	5	10	15
7. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	К _{об}	15	10	10
8. Рентабельність продажів, %	Р _{пр}	10,00	10,00	5
9. Коефіцієнт завантаження потужностей	К _{зав}	5	10	15
10. Коефіцієнт ефективності реклами	К _{рекл}	10	10	5
11. Відносний показник КТов (К _{як/Ц})	КТов	5	10	15

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження за методикою [31]

1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВир)

$$ЕВир_{2022} = 0.31 \times 10 + 0.19 \times 5 + 0.4 \times 10 + 0.1 \times 5 = 3.1 + 0.95 + 4 + 0.5 = 8.55$$

$$ЕВир_{2023} = 0.31 \times 10 + 0.19 \times 10 + 0.4 \times 10 + 0.1 \times 10 = 3.1 + 1.9 + 4 + 1 = 10.00$$

$$ЕВир_{2024} = 0.31 \times 5 + 0.19 \times 10 + 0.4 \times 5 + 0.1 \times 15 = 1.55 + 1.9 + 2 + 1.5 = 6.95$$

2. Критерій фінансового положення (ФП)

$$ФП_{2022} = 0.29 \times 5 + 0.36 \times 5 + 0.15 \times 15 = 1.45 + 1.8 + 2.25 = 5.50$$

$$ФП_{2023} = 0.29 \times 10 + 0.36 \times 10 + 0.15 \times 10 = 2.9 + 3.6 + 1.5 = 8.00$$

$$ФП_{2024} = 0.29 \times 15 + 0.36 \times 15 + 0.15 \times 10 = 4.35 + 5.4 + 1.5 = 11.25$$

3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗб)

$$ЕЗб_{2022} = 0.37 \times 10 + 0.21 \times 5 + 0.14 \times 10 = 3.7 + 1.05 + 1.4 = 6.15$$

$$ЕЗб_{2023} = 0.37 \times 10 + 0.21 \times 10 + 0.14 \times 10 = 3.7 + 2.1 + 1.4 = 7.20$$

$$ЕЗб_{2024} = 0.37 \times 5 + 0.21 \times 15 + 0.14 \times 5 = 1.85 + 3.15 + 0.7 = 5.70$$

Звідси:

$$\text{ККП}_{2022} = 0.15 \times 8.55 + 0.29 \times 5.50 + 0.23 \times 6.15 + 0.33 \times 5 = 1.2825 + 1.595 + 1.4145 + 1.65 = 5.94$$

$$\text{ККП}_{2023} = 0.15 \times 10 + 0.29 \times 8 + 0.23 \times 7.2 + 0.33 \times 10 = 1.5 + 2.32 + 1.656 + 3.3 = 8.78$$

$$\text{ККП}_{2024} = 0.15 \times 6.95 + 0.29 \times 11.25 + 0.23 \times 5.7 + 0.33 \times 15 = 1.0425 + 3.2625 + 1.311 + 4.95 = 10.57$$

Проведене дослідження показує, що ПрАТ «Оболонь» має достатньо сильні позиції на ринку пивної продукції України, проте одночасно стикається з низкою стратегічних прогалин, що знижують її конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі. Насамперед, було зафіксовано суттєве скорочення частки ринку з 25% у 2015 році до 18,7% у 2021 році, що є наслідком агресивної політики транснаціональних компаній (Carlsberg, AB InBev) та стрімкого зростання «Першої приватної browарні», це вказує на втрату ринкової інерції, що потребує активізації маркетингових зусиль.

Другою прогалиною є слабка диференціація продукту у масовому сегменті. За моделлю Портера, рівень диференціації було оцінено на 2 бали, що означає обмежену унікальність пропозиції. Крім того, порівняльна оцінка якості показала незначне, але суттєве відставання у сприйнятті бренду молодіжною аудиторією – низький бал за комунікацію з молоддю (ТікТок, нові канали просування). Третій ризик – загроза входу нових гравців, зокрема крафтових брендів, які швидко адаптуються до нових смакових трендів. Результати розрахунків свідчать, що коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2024 році досяг найвищого рівня – 10.57, що демонструє суттєве зростання у порівнянні з 2022 та навіть з попередній 2023 роком, основні проблеми, які ми помітити:

- зниження рентабельності продукції (з 29,7% до 15%) – ознака зростання витрат або падіння попиту;
- погіршення ефективності реклами та стимулювання збуту – зниження коефіцієнта до 0,12 та відповідно бальної оцінки до 5;
- падіння рентабельності продажів з 273% до 130% – може свідчити про зниження маржинальності або збільшення знижок.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» графічним методом, а саме багатокутник конкурентоспроможності підприємства за шістьма чинниками за методикою Янкового О.Г.[34], та порівняємо його з конкурентами. В якості конкурента було обране ПрАТ «Карлсберг Україна». Показники розраховуються за формулами згідно з методикою представленою в роботі Шарко В.В. [71] Для оцінки якості продукції, використовувався метод експертної оцінки (табл. 2.19)

Таблиця 2.19

Експертні оцінки якості продукції ПрАТ «Оболонь»

№	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума балів	Середнє значення
1	Якість інгредієнтів	7	8	7	9	10	41	8,20
2	Співвідношення ціна/якість	10	10	9	9	10	48	9,60
3	Доступність у роздрібній мережі	10	9	10	10	10	49	9,80
4	Позиціонування бренду	7	8	7	10	9	41	8,20
5	Комунікація з молоддю	5	6	4	7	5	27	5,40
6	Відгуки споживачів	8	8	7	8	9	40	8,00
	Сума балів експертів							49,20

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

Найвищі оцінки отримали доступність у роздрібній мережі та співвідношення ціна/якість, що свідчить про сильні ринкові позиції. Найслабшою є комунікація з молоддю, що вказує на потребу в оновленні маркетингових підходів до молодшої аудиторії.

Таблиця 2.20

Експертні оцінки якості продукції ПрАТ «Карлсберг Україна»

№	Критерій	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Сума балів	Середнє значення
1	Якість інгредієнтів	9	8	9	10	8	44	8,80
2	Співвідношення ціна/якість	7	8	9	10	8	42	8,40

Продовження таблиці 2.20

3	Доступність у роздрібній мережі	10	10	10	9	10	49	9,80
4	Позиціонування бренду	7	10	9	9	10	45	9,00
5	Комунікація з молоддю	10	9	8	9	9	45	9,00
6	Відгуки споживачів	9	9	8	10	9	45	9,00

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження [1.2]

Дослідження показує, що за обраною методикою рівень якості продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» сумарно в балах 54, показує кращий результат, ніж ПрАТ «Оболонь», у якого 49, 20 сумарно балів.

Для оцінки чинника ціни продукції порівнюємо ціну за аналогічною продукцією конкурента, а саме на прикладі продукту ПрАТ «Оболонь» - квас «Старокиївський», та продукції ПрАТ «Карлсберг Україна» - квас Тарас Чорний за формулою (1.3)

$$P_{ц\text{Оболонь}} = \frac{24,20\text{грн}}{28,70\text{грн}} = 0,84$$

$$P_{ц\text{Карлсберг}} = \frac{28,70\text{грн}}{24,20\text{грн}} = 1,18$$

Оцінимо частку ринку, в Україні за останніми даними він сягнув більше ніж 73 млрд.грн. Згідно з фін звітом обсяг збуту ПрАТ «Карлсберг Україна» 12,5 млрд.грн станом на 2024 рік [73]. Розрахуємо частку ринку за формулою [1.4]

$$Ч_p\text{Оболонь} = \frac{12,8\text{млрд. грн}}{73\text{млрд. грн}} \approx 0,1753 = 17,5 \%$$

$$Ч_p\text{Карлсберг} = \frac{12,5\text{млрд. грн}}{73\text{млрд. грн}} \approx 0,1712 = 17,1\%$$

Визначимо рівень витрат на 1грн товарної продукції : [1.5]

$$V_n\text{Оболонь} = \frac{11,3\text{млрд. грн}}{12,8\text{млрд. грн}} * 100 = 88,4\text{грн}$$

$$V_n\text{Карлсберг} = \frac{6,1\text{млрд. грн}}{10,8\text{млрд. грн}} * 100 = 56,48 \text{ грн}$$

Визначимо Рівень прибутку: [1.6]

$$P_n \text{Оболонь} = \frac{1,25 \text{ млрд. грн}}{12,8 \text{ млрд. грн}} * 100 = 9,7 \%$$

$$P_n \text{Карлсберг} = \frac{1,8 \text{ млрд. грн}}{10,8 \text{ млрд. грн}} * 100 = 16,6 \%$$

Далі визначимо показник інноваційності підприємства, для цього потрібно порівняти кількість інновацій запропонованих підприємствами. У 2024 році ПрАТ «Оболонь» втілює інновацію у вигляді повної диджиталізації, яка розрахована на довгострокову перспективу [75]. ПрАТ «Карлсберг Україна» у свою чергу, впровадила нову лінію розливу на київському пивзаводі, випустив новий енергетичний напій та відкрив локальну міні-пивоварню. [74] Згідно з методикою рівень інновацій [1.7] розраховується як відношення кількості інновацій до певного періоду де в чисельнику кількість інновацій, а в знаменнику період з 2023 по 2024 рр. Тож, рівень інновацій ПрАТ «Оболонь» = $\frac{1}{2} = 0.5$, а ПрАТ «Карлсберг Україна» $\frac{2}{3} = 1.5$.

Далі, будуюмо багатокутник конкурентоспроможності, згідно з методикою, оцінимо шість показників конкурентоспроможності у діапазоні від 0 до 1 для ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна» шляхом нормування вихідних даних. Нормування проведено шляхом відносного порівняння: значення кожного підприємства ділимо на найвище з двох, щоб отримати шкалу від 0-1. (табл. 2.21)

Таблиця 2.21

**Вихідні показники конкурентоспроможності до нормування по
ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг»**

Показник	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг»	Макс. Значення
Якість продукції	49,20	54	54
Ціна продукції	0,84	1,18	1,18
Частка ринку	17,53	17,12	17,53
Рівень витрат	88,4 (гірше)	56,48 (краще)	Нижче=краще
Рівень прибутку	9,7	16,6	16,6

Продовження таблиці 2.21

Рівень інновацій	0,5	1,5	1,5
------------------	-----	-----	-----

Джерело: сформовано автором на основі методик [34,71]

Згідно формули (1.9) проведемо нормування показників конкурентоспроможності (табл. 2.22)

Таблиця 2.22

Підсумкова таблиця показників конкурентоспроможності після нормування для ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг»

Показник	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг»
Якість продукції	0,911	1,000
Ціна продукції	0,712	1,000
Частка ринку	1,000	0,977
Рівень витрат	0,639	1,000
Рівень прибутку	0,584	1,000
Рівень інновацій	0,333	1,000

Джерело: сформовано автором на основі методик [34,71]

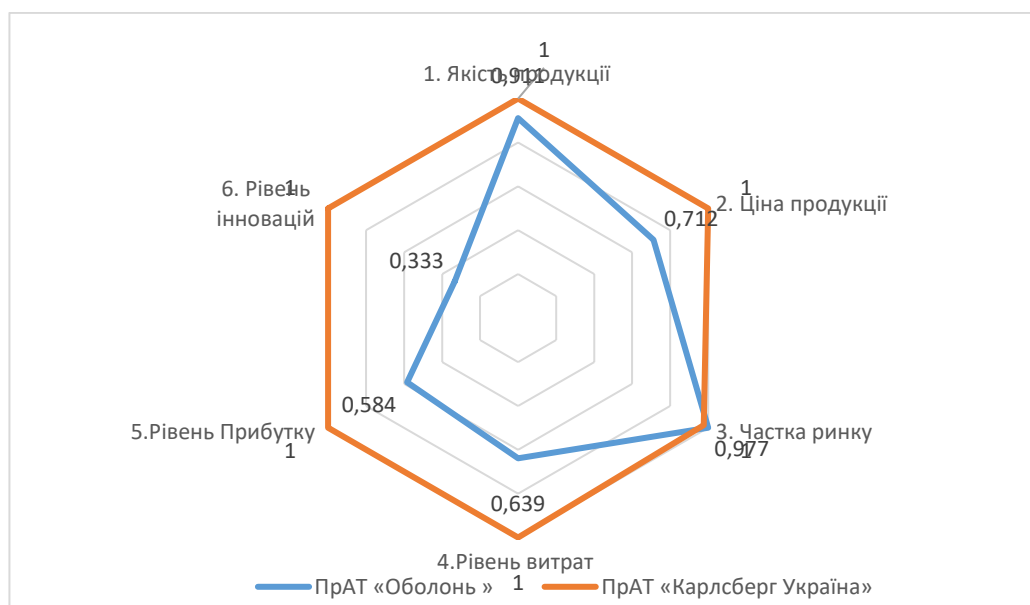


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг»

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 2.22

Проведений аналіз показав, що ПрАТ «Карлсберг Україна» випереджає ПрАТ «Оболонь» за більшістю ключових показників конкурентоспроможності – зокрема, за рівнем інновацій, прибутковості, витратами на одиницю продукції та якості. Водночас ПрАТ «Оболонь» демонструє вищу частку ринку, відносно всього ринку напоїв України. Для зміцнення позицій на ринку, варто впровадити новий проект, наприклад – нову продукцію. Це підвищить інноваційність, привабливість для споживачів та підвищить загальну конкурентоспроможність підприємства.

2.5. Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь»

Діяльність компанії регулюється нормативно-правовою базою, що побудована на трьох рівнях:

- відповідно до базових кодексів України, зокрема Цивільного кодексу, Господарського кодексу та Кодексу законів про працю, які встановлюють загальні принципи укладання договорів, управління власністю та регулювання трудових відносин [62,63,49],

- компанія дотримується вимог спеціалізованих законів, таких як Закон України «технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон «Про охорону навколишнього природного середовища», Закон «Про охорону праці», Закон «Про захист прав споживачів» та Закон «Про стандартизацію», що забезпечують відповідність продукції встановленим стандартам якості та безпеки [50-54],

- діяльність підприємства конкретизується через положення, накази та інструкції міністерств (наприклад, Міністерства економічного розвитку, охорони навколишнього середовища та соціальної політики), які деталізують вимоги щодо виробничих процесів, сертифікації продукції та заходів з охорони праці,

- в умовах воєнного стану компанія зобов'язана враховувати положення

Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та відповідних постанов Кабінету Міністрів, що передбачають додаткові заходи щодо забезпечення безпеки виробництва, оптимізації логістики та управління ресурсами тощо [55].

Враховуючи специфіку діяльності підприємство керується галузевими стандартами [56-57]:

- ISO 9001:2015 система управління якістю, яка базується на принципах процесного підходу, орієнтації на споживача, доказового прийняття рішень та залученості персоналу. Дає змогу підприємству забезпечити стабільність продукції й підвищити рівень задоволеності клієнтів.

- ISO 22000:2018 система управління безпечністю харчових продуктів. Вона інтегрує вимоги HACCP і гарантує ідентифікацію критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва, що особливо важливо у виробництві напоїв.

- ISO 14001:2015 система екологічного менеджменту. Передбачає управління впливом на довкілля, оптимізацію використання ресурсів, зменшення шкідливих викидів і екологічних ризиків.

- ISO 45001:2018 (раніше OHSAS 18001) – система управління охороною праці та гігієною. Забезпечує контроль за ризиками для здоров'я працівників, а також створення безпечного виробничого середовища.

У рамках правового забезпечення діяльності ПАТ «Оболонь» функціонують численні внутрішні документи, що регулюють організаційну, виробничу, фінансову, кадрову та екологічну політику підприємства. Вони є частиною системи управління конкурентоспроможністю, забезпечуючи відповідність чинному законодавству України:

1. Статут підприємства, він регламентує правовий статус, структуру управління, розподіл повноважень і порядок прийняття рішень. Відповідно до статуту ПАТ «Оболонь» є юридичною особою приватного права, що володіє повною господарською самостійністю-має майно, рахунки, печатку, знаки, і може укласти будь-які дозволені законом договори. Підприємство відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним майном, а акціонери-лише в межах вартості своїх акцій. Товариство має широкі права: випуск цінних паперів, участь

у зовнішньоекономічній діяльності, інвестування створення філій та інші дії в рамках законодавства України. Пункт 4 статут: Статутний капітал та акції Товариства передбачає розміщення акцій – лише приватне, з можливістю змін за рішенням загальних зборів. Капітал можна змінювати-шляхом збільшення або зменшення номіналу або кількості акції. Оплата акцій допускається грошима чи майном, ринкова вартість якого маю бути підтвердження оцінювачем і затвердження наглядовою радою. Акції не можна продавати на біржі, крім акціонерів. Товариство також може здійснювати викуп, консолідацію або дроблення акції, за певних умов, не змінюючи загальний капітал. Також пункт 6 передбачає, що органами управління є: Загальні збори акціонерів (вищий орган), наглядова рада, виконавчий орган, ревізійні комісії та президент. Учасники зборів можуть бути акціонерами або їх представниками, а також – за запрошення – аудитори, посадовці, профспілки. Збори мають повноваження приймати рішення з усіх питань діяльності, включаючи внесення змін до статуту, зміну типу товариства, розміщення/викуп акцій, зміну статутного капіталу, затвердження звітів, регламентів органів управління, розподіл прибутку та збитків. [69]

2. Колективний договір – охоплює умови праці, соціальні гарантії, оплату праці, порядок врегулювання конфліктів. ПАТ "Оболонь" забезпечує своїм працівникам ряд соціальних гарантій. Зокрема, надаються разові заохочення з нагоди одруження, народження дитини, ювілейних дат, а також кожному працівнику видається продукція ТМ "Оболонь". В разі смерті членів сім'ї працівника надається допомога на поховання. Крім того, "Оболонь" надає додаткові гарантії, які, ймовірно, конкретизовані в колективних договорах та внутрішніх правилах підприємства. Для отримання більш детальної інформації про соціальні гарантії ПАТ "Оболонь" слід звертатися до департаменту кадрів або профспілкового комітету підприємства. [39]

3. Правила внутрішнього трудового розпорядку, вони містять регламент робочого часу, обов'язки працівників, порядок дисциплінарної відповідальності. Затверджуються на основі ст. 142 КЗпП. - *При направленні працівників для*

підвищення кваліфікації з відривом від виробництва за ними зберігається місце роботи (посада) і провадяться виплати, передбачені законодавством. [49]

4. Положення про персонал та структурні підрозділи, регламентують діяльність відділів (фінансового, юридичного, бухгалтерії, логістики), визначають їх функції, структуру, компетенції. Складання таких положень передбачене ч. 2 ст. 64 ГКУ.

5. Положення про захист персональних даних, забезпечує захист трудових, медичних, банківських та інших персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» №2297-VI.

6. Табель обліку робочого часу ведеться згідно з листом Мінпраці від 13.05.2010 №140/13/116-10, слугує підставою для розрахунків заробітної плати та дотримання норм праці.

7. Штатний розпис відображає структуру персоналу, кількість штатних одиниць, оклади та посадові категорії. Застосовується згідно з листом №162/06/187-07.

8. Положення про касові операції визначає порядок обліку та зберігання готівки відповідно до Положення НБУ №148 від 29.12.2017.

Підприємство має такі ліцензії та дозволи ПАТ «Оболонь» (актуальні на 2024–2025 рр.) №1957.21.32 (2021–2026) – Дозвіл на монтаж, демонтаж, ремонт і технічне обслуговування обладнання підвищеної небезпеки (Держгірпромнагляд). №80/КР/49д-21 (2021–2026) – Дозвіл на спеціальне водокористування для виробничих потреб (Держводагентство). №52/КІ/49д-20 (2020–2025) – Водокористування з правом передачі вторинним користувачам. Ліцензія на оптову торгівлю алкогольними напоями (№990208201800041) – ДФС України. Ліцензія на поводження з прекурсорами (2021–2026) – Державна служба з контролю за наркотиками. №1495.20.32 (2020–2025) – Дозвіл на газонебезпечні роботи (Держгірпромнагляд). №0341.15.32 (2020–2025) – Дозвіл на буріння та ремонт свердловин. Будівельна ліцензія (АЕ290857) – ДАБІ України [38]

Наявність даних ліцензій засвідчує повноцінну правоздатність ПАТ

«Оболонь» виконувати високотехнологічні, небезпечні та спеціалізовані види діяльності відповідно до законодавчих норм. Стандарти не лише дозволяють ПАТ «Оболонь» відповідати вимогам міжнародних партнерів і ринків ЄС, але й формують довгострокову основу для підвищення ефективності внутрішніх процесів, оптимізації витрат, управління репутаційними ризиками й реалізації принципів сталого розвитку. Інакше кажучи, система сертифікації є не просто формальним показником відповідності, а інструментом стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства на глобальному ринку.

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» та його основні конкуренти, такі як АВ InBev Efes Україна і Carlsberg Україна, працюють в однаковому нормативно-правовому полі — підпорядковуються українським законам щодо ліцензування виробництва та реалізації алкогольної продукції, акцизів, стандартів якості харчових продуктів і захисту споживачів . Однак АВ InBev Efes, як частина міжнародного концерну, додатково впроваджує суворий антимонопольний комплаєнс та глобальні стандарти звітності й внутрішнього контролю . «Оболонь», натомість, залишається національно орієнтованою компанією, адаптуючи свої внутрішні процеси до українського законодавства, застосовуючи приватне розміщення акцій, колективні договори та систему внутрішньої сертифікації, зберігаючи гнучкість і відповідність локальним вимогам.[70]

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів пивоварного ринку України, що сформувалося внаслідок багаторічної трансформації від державного заводу до високотехнологічного національного виробника. Історія компанії сягає 1980 року, коли її попередник – Київський пивзавод №3 – було відкрито напередодні Олімпійських ігор. З 1992 року підприємство діє як акціонерне товариство та стало першопрохідцем приватизаційних процесів в Україні. Завдяки масштабній модернізації, впровадженню міжнародних стандартів і розширенню

продуктових лінійок (зокрема «Живчик», «Zibert», «Nike») «Оболонь» збудувала багатопрофільну бізнес-модель, яка охоплює не лише пивоваріння, а й виробництво соків, води, сидрів, снєків, дистиляційних напоїв, а також аграрну й інжинірингову діяльність.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, з чітким розподілом обов'язків між топ-менеджментом і функціональними департаментами. Особливо важливою в умовах війни стала гнучкість управління, впровадження проєктної структури та цифровізація внутрішніх процесів. На підприємстві активно розвиваються ІТ, логістика, маркетинг, експортна діяльність.

У 2022–2024 роках ПрАТ «Оболонь» діяло в умовах макроекономічної турбулентності, зростання цін на енергоносії та логістичних труднощів. Згідно з PEST-аналізом, ключовими ризиками стали: воєнний стан, демографічна криза, інфляційний тиск (12%) та мобілізаційна політика. Водночас існували можливості – дерегуляція ринку праці, цифровізація, автоматизація та гнучкі трудові практики.

Згідно з аналізом техніко-економічних показників, за 2022–2024 роки чистий дохід збільшився на 48%, що свідчить про ринкову адаптивність компанії. Однак собівартість продукції зросла ще швидше – на 63%, що призвело до зниження валового і операційного прибутку, падіння рентабельності продукції (до 12,74%) та операційної діяльності (до 9,76%). Позитивними моментами стали зростання продуктивності праці (на 40%), зменшення трудомісткості (на 29%) та зростання озброєності (на 23%).

Аналіз структури активів демонструє поступовий перехід до збалансованої моделі з акцентом на ліквідність. У 2024 році необоротні активи становили 54,6%, оборотні – 45,4%, при цьому значно зросли грошові резерви (до 891 млн грн), це дозволяє оперативно реагувати на зовнішні шоки. Нерозподілений прибуток становив 56,7% власного капіталу, а частка власного капіталу в загальному балансі зросла до 77,6%. Боргове навантаження знижувалось, співвідношення позикових і власних коштів зменшилося до 0,29.

Показники ліквідності істотно покращились. Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,11 до 0,54, а покриття – до 2,56. Чистий оборотний капітал перевищив 2,5 млрд грн, що свідчить про зміцнення короткострокової фінансової стабільності. Ділова активність демонструє зростання оборотності дебіторської заборгованості, а фінансовий цикл скоротився на третину (до 12,84 днів). Разом з тим, спостерігається погіршення оборотності основних засобів і активів, що може сигналізувати про зниження ефективності капіталовкладень.

Згідно з аналізом рентабельності, у 2024 році показники знизились у всіх напрямках. Рентабельність активів впала до 15,9%, власного капіталу – до 20,5%, а рентабельність продажу – з 273% до 130%. Зміни говорять про зростання витратної складової та зниження ефективності управління доходами.

Аналіз конкурентного середовища показав втрату ринкових позицій: частка компанії на пивному ринку України зменшилася з 25% у 2015 році до 18,7% у 2021 році. Основними причинами стали експансія транснаціональних брендів та зростання «Першої приватної броварні». Згідно з моделлю п'яти сил Портера, найвищу загрозу становить вхід нових гравців (особливо в крафтовому сегменті), а також внутрішньогалузева конкуренція. Позиції Оболоні послаблюються й через недостатню інноваційність у брендингу, слабкий youth-маркетинг і низьку диференціацію продукту.

Індекс інтегральної конкурентоспроможності продукції «Оболонь Світле» порівняно з «Carlsberg Pilsner» становить 0,636, що свідчить про меншу привабливість за співвідношенням ціна-якість, попри незначне відставання в органолептичних характеристиках. Проблемними зонами залишаються втрата частки ринку, відставання в комунікації з молоддю, обмежена унікальність товарної пропозиції.

Правове регулювання діяльності ПрАТ «Оболонь» відповідає вимогам чинного законодавства України й міжнародним стандартам. Компанія має чинні ліцензії, дотримується ISO-стандартів (9001, 14001, 22000, 45001), що забезпечує відповідність якості, екологічній безпеці та управлінню ризиками, це не лише підвищує довіру партнерів, а й зміцнює внутрішню ефективність управління.

Загалом, аналіз демонструє, що ПрАТ «Оболонь» зберігає високий рівень фінансової стійкості й адаптивності, однак стикається з критичними викликами у сфері рентабельності, ринкової частки та позиціонування. Підприємству необхідно посилити інвестиції в брендинг, продуктову диференціацію, логістичну оптимізацію та маркетингову гнучкість, щоб зберегти й посилити свою конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим завданням в умовах динамічного ринку та посиленням глобальної конкуренції. Воно передбачає не лише вдосконалення окремих товарів чи послуг, й комплексне поліпшення всіх сфер діяльності підприємства – від стратегічного управління та інновацій до ефективного використання ресурсів, цифрових технологій і організаційної гнучкості. Саме цілісний підхід до розвитку дозволяє підприємству адаптуватися до змін, зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати довгострокову стійкість і прибутковість.

Критичного значення набуває інституційно-правове середовище у забезпеченні конкурентоспроможності українських підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Акцентується увага на необхідності глибокого дерегулювання, що включає ліквідацію зайвих адміністративних процедур і спрощення доступу до дозвільної системи, що особливо важливо для малих і середніх підприємств, які мають обмежені ресурси для адаптації до надмірного регуляторного тиску. Ключовим заходом вважається податкова трансформація, зокрема впровадження податкових пільг, податкових канікул і відстрочок для бізнесів, що постраждали через війну. Також пропонується запровадити спеціальні режими господарської діяльності для підприємств, розташованих у прифронтових і де окупованих територіях, що дало б їм змогу відновити діяльність на засадах податкової та інвестиційної підтримки. Особливої уваги надається фінансово-інвестиційним інструментам: передбачається розширення бюджетних програм підтримки, створення державних гарантій за кредитами, а

також залучення іноземної допомоги у формі грантів і технічної допомоги. Такий підхід дозволяє підприємствам оновлювати основні фонди, модернізувати виробництво та навіть інвестувати в інновації, незважаючи на високий рівень ризику. Поєднання правових стимулів і фінансової підтримки здатне створити умови для стійкого розвитку бізнесу в кризових умовах і післявоєнному відновленні. [58]

Управління людським капіталом є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах постійних ринкових змін і технологічного оновлення. Сучасна модель управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході до оцінки ефективності кадрів, який враховує рівень залученості, професійної кваліфікації адаптивності та лояльності співробітників. Окрема увага приділяється мотиваційному аспекту, який повинен поєднувати як матеріальні (зарплата, бонуси, премії), так і нематеріальні фактори (визнання, можливість кар'єрного росту, залучення до прийняття рішень). Це дозволяє суттєво знизити плинність кадрів і підвищити індекс утримання талантів на підприємстві. Рекомендовано впроваджувати навчальні програми, коучінг, менторство, а також прозору систему оцінювання, що стимулює розвиток потенціалу працівника. Крім того, корпоративна культура, що ґрунтується на довірі, інклюзивності та взаємоповазі, є критичним елементом внутрішнього середовища, здатного зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. Такі заходи дають змогу підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на навчання нових працівників, як наслідок, забезпечити довгострокову стабільність підприємства в умовах змін. [59, с.160-174]

Оптимізація витрат є важливим чинником у підвищенні прибутковості конкурентоспроможності та мотивації персоналу. В умовах ринку зниження собівартості продукції стає критично важливим завданням. Ефективне управління витратами базується на ретельному аналізі, плануванні та контролі як фактичних так і прогнозованих витрат. Це дозволяє своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні напрями оптимізації витрат включають економію

ресурсів, зниження трудомісткості, автоматизації виробництва, модернізацію обладнання нових технологій. Важливим чинником є також зменшення браку та витрат, раціональне використання відходів також мають значний потенціал. Сучасні підходи до управління витратами передбачають використання математичного моделювання. Зокрема, програмні інструменти, як от MATLAB, дозволяють будувати точні моделі витрат, інтегрувати їх з іншими автоматизованими системами (обліку, проєктування, управління життєвим циклом продукції), що сприяє сприйняттю ефективних рішень і підвищенню загальної ефективності виробництва.[60, с.42-43]

Розвиток цифрових технологій та зміна ринкових умов спричинили появу нових підходів у маркетинговій практиці, зокрема бренд-маркетингу. Він орієнтований не лише на продаж, а передусім на створення стійких емоційних зв'язків з споживачем, формування довіри до продукту та зростання вартості бренду. Брендінг виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він охоплює всі сфери маркетингової діяльності : цінову, комунікаційну, товарну та розподільчу політики. Бренд, на відміну від просто торгової марки, є нематеріальним активом, що формує репутацію компанії, впливає на сприйняття якості, підвищує лояльність клієнтів та дозволяє реалізовувати продукцію за вищими цінами. Бренд-маркетинг зосереджується на відповіді на питання: ” Як налагодити довготривалі відносини з цільовою аудиторією?”. На відміну від традиційного маркетингу, його мета не миттєвий продаж, а довгострокове формування цінності бренду. Саме завдяки цьому формується основа для подальших конверсій і розширення ринкової присутності. Інновації у брендінгу також виявляються у просуванні нових продуктів через знайомі назви, що підвищує сприйняття новизни та очікуваної якості. При цьому розширення бренду вимагає від компанії підтримки високого рівня якості, інакше зростає ризик втрати довіри. Таким чином, бренд-маркетинг – це не просто тренд, а стратегічно важливий інструмент який дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку через емоційні зв'язки зі

споживачами, підвищення вартості бренду та адаптацію до змін у споживчих перевагах. [61, с.90-93]

Сформуємо загальну таблицю методик представлену в табл.3.1

Таблиця 3.1

Шляхи вдосконалення конкурентноспроможності на підприємстві

Автор/джерело	Суть явища
Бойко О. Зарічний А. [58]	Автор наголошує, що для підвищення конкурентноспроможності українських підприємств у воєнний час потрібно дерегуляція, податкові пільги, спеціальні умови для прифронтових територій та фінансова підтримка.
Плаксюк, О. А., Горватова, В. В., Якущев О. О., [59 , ст. 160-174]	Автор підкреслює, що ефективність управління людським капіталом є основою конкурентноспроможності підприємства. Воно включає системну оцінку персоналу, мотивацію, розвиток через навчання й менторство, а також формування позитивної корпоративної культури.
Ібрагімова, І. Р., Чупріна М.О., [60, ст. 42-43]	Автор наголошує, що оптимізація витрат є ключовою для прибутковості та конкурентноспроможності підприємства. Вона передбачає аналіз і контроль витрат, економію ресурсів, автоматизацію, модернізацію, зменшення браку, та використання сучасних технологій моделювання для підвищення ефективності управлінських рішень.
Курінна, А. О., Сидоренко, О.В., [61, 90-93]	Автор підкреслює, що бренд-маркетинг – це стратегічний інструмент , спрямований на формування довіри й емоційного зв'язку з клієнтом. Його мета – не швидкий продаж, а довгострокова цінність бренду, що підвищує конкурентноспроможність.

Джерело: сформовано автором на основі джерел [58-61]

Підвищення конкурентноспроможності українських підприємств, вимагає комплексного підходу: створення сприятливого інституційно-правового середовища, ефективного управління людським капіталом, оптимізації витрат через технології та модернізацію, а також стратегічного бренд-маркетингу для формування довіри й лояльності споживачів. Усі ці напрями забезпечують стійкість бізнесу у умовах кризи та сприяють його довгостроковому розвитку.

3.2. Економічне обґрунтування впровадження нової продукції

Зважаючи на проведений комплексний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь», запуск нового продукту є доцільною стратегією підвищення конкурентноспроможності підприємства в умовах загостреної галузевої

конкуренції, зниження рентабельності продукції до 12,74%, втрати частки ринку з 25% до 18,7% та зменшення споживчої лояльності серед молодіжної аудиторії. Найбільш перспективним напрямом для інноваційного прориву є виведення на ринок нової категорії безалкогольного функціонального напою на основі натуральних ферментованих інгредієнтів під брендом «Живчик Kombucha+». Ми вважаємо, що він поєднує кілька стратегічних рішень:

- за результатами PEST-аналізу, однією з ключових соціальних тенденцій є зростання очікувань до якості та корисності напоїв. З огляду на зміну харчових звичок населення, особливо в умовах війни, Kombucha (напій на основі чайного гриба) є трендом із доведеною користю для мікробіому та імунної системи;

- за оцінками моделі Портера, найбільшу слабкість Оболоні становить низька ефективність взаємодії з молоддю (5,4 бала за критерієм TikTok/соцмереж). Запуск «Живчик Kombucha+» із активною digital-комунікацією дозволяє повернути втрачену аудиторію 18–35 років;

- у зв'язку з падінням споживання класичного пива (частка крафтового сегменту лише 3%, проти 10% у ЄС), варто зробити ставку на новий нішевий ринок, що демонструє зростання. Kombucha вже активно просувається в США та Європі, але в Україні цей сегмент тільки формується, і «Оболонь» має всі передумови стати його лідером, використовуючи потужності ліній холодного розливу, власні ПЕТ- і склотарні потужності, а також дистрибуційну мережу;

- за 2024 рік витрати на збут зросли на 76%, інші операційні витрати на 79%, що потребує пошуку більш маржинального продукту. Kombucha має рентабельність до 35% у роздрібній торгівлі, особливо при локальному виробництві.

- коефіцієнт автономії зріс до 0,78, а чистий оборотний капітал перевищує 2,5 млн грн, це означає наявність фінансового ресурсу для впровадження нової лінії без ризику зростання боргового навантаження.

Отже, запуск інноваційного функціонального напою «Живчик Kombucha+» дає змогу вирішити низку стратегічних проблем: від втрати молоді

аудиторії та низької диференціації до зниження рентабельності й падіння ринкової частки. У середньостроковій перспективі це може зміцнити позиції «Оболоні» як інноваційного бренду не лише пивного, а й широкого FMCG-сегмента.

У першому рівні товару – товар за задумом – ми закладаємо концептуальне бачення нового продукту «Живчик Kombucha+» як інноваційного функціонального напою, здатного вирішити одночасно кілька актуальних потреб сучасного споживача, зокрема молоді активної аудиторії, що шукає здорові, натуральні та емоційно привабливі альтернативи традиційним безалкогольним напоям.

Основна потреба, яку вирішує «Живчик Kombucha+», – це поєднання задоволення від смаку з користю для здоров'я. У сучасних умовах, особливо в період тривалої війни, загальної тривожності, високих навантажень і погіршення харчової культури, споживачі шукають прості рішення для підтримки імунітету, травлення, енергії та психологічної рівноваги. Kombucha є відомим ферментованим напоєм із пробіотичними властивостями, що покращує мікробіоту кишечника, нормалізує обмін речовин і знижує наслідки стресу. Таким чином, продукт виконує функціональну та емоційну роль – «здоровий, але приємний». Новинка має інтегровану вигоду, що полягає у поєднанні природного складу (чай, цукор, натуральна ферментація), низької калорійності (до 30 ккал/100 мл), сучасного смакового профілю (наприклад, імбир-лайм, маракуя, ожина-базилік), модного брендингу та приналежності до екологічно орієнтованих категорій, це робить її привабливою не лише для веганів чи ЗСЖ-споживачів, а й для міських жителів 20–40 років, які обирають усвідомлене споживання.

З точки зору технічного завдання, ми визначаємо, що продукт повинен мати термін зберігання не менше 60 днів, бути розлитим у скляну або перероблену ПЕТ-тару об'ємом 330 мл і 500 мл, мати середню ціну в роздробі 35–42 грн за пляшку, відповідати вимогам ISO 22000 та мати можливість поширення через FMCG, HoReCa та e-commerce канали.

2-й рівень – це товар у реальному виконанні:

Таблиця 3.2

Властивості нового продукту «Живчик kombucha+»

Критерій	Група	Характеристика
Відчутність	Відчутні	Має чітко відчутні властивості: свіжий смак (наприклад, імбир-лайм), аромат, колір, консистенція, температура вживання.
	Невловимі	Містить асоціативні атрибути: «модний напій», «трендовий вибір», «здорове споживання», які формують престиж і лайфстайл.
Вимірюваність параметрів	Параметричні	Можна чітко зафіксувати: об'єм (330/500 мл), калорійність (до 30 ккал/100 мл), термін зберігання (60 діб), рівень цукру (≤ 4 г/100 мл).
	Непараметричні	Оцінюється суб'єктивно: модність, візуальна привабливість етикетки, привабливість смакового поєднання, натуральність.
Відмінність у перевагах споживачів	Монотонні	Низька калорійність і відсутність консервантів – бажана для всіх споживачів, незалежно від віку та стилю життя.
	Немонотонні	Смаки (лайм, імбир, маракуя) мають індивідуальну привабливість – залежно від особистих смакових уподобань.
Обов'язковість наявності	Обов'язкові	Безпечність напою, натуральність інгредієнтів, маркування відповідно до ISO 22000 – є обов'язковими умовами.
	Кількісні	Споживач очікує високої біоактивності (пробіотичний ефект), низький вміст цукру, оптимальний рівень рН.
	Сюрпризні	Естетика пляшки, QR-коди на етикетці з історією ферментації, можливість персоналізованого послання в упаковці.
Характер властивостей	Економічні	Помірна ціна (35–42 грн за 0,5 л) у межах середнього сегменту; висока вартість у сприйнятті за рахунок доданої користі.
Характер властивостей	Технічні	Пастеризація, стабільна карбонізація, герметична кришка, можливість зберігання при температурі до 20°C.
	Органолептичні	Яскравий смак, натуральний аромат ферментації, легкий газований профіль.
	Технологічні	Виготовлення шляхом природної ферментації зеленого або чорного чаю, без додавання консервантів.
	Ергономічні	Зручна пляшка (формат «в руці»), кришка з можливістю повторного закривання, легке розміщення в холодильнику.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [78]

У категорії «відчутні» характеристики ми фокусуємося на фізично сприйманих ознаках, які мають першочергове значення для споживача під час першого контакту з продуктом. Йдеться, про свіжий смак наприклад, поєднання імбиру та лайму, яке асоціюється з тонізуючою дією та природною енергією. Аромат є не менш важливим, оскільки натуральний запах ферментованого чаю формує у споживача довіру до натуральності напою. Колір (бурштиновий, з легким мутним відтінком) підкреслює натуральність і традиційність, а

температура споживання (рекомендовано охолодженим) викликає асоціацію з освіженням та енергійністю.

Невловимі характеристики формують емоційну складову бренду. Ми позиціонуємо продукт як «модний» та «трендовий», оскільки споживання комбучі у молодіжних середовищах асоціюється зі здоровим способом життя, свідомим споживанням і соціальною відповідальністю. Через це продукт набуває лайфстайл-значення: не лише як напій, а як елемент самовираження, атрибут культури wellness.

У групі параметричних характеристик ключовим є чітке визначення фізичних показників, які легко прокомунікувати на упаковці – стандартний об'єм (330 мл для on-the-go споживання та 500 мл для домашнього вжитку), калорійність не вище 30 ккал/100 мл (що підкреслює дієтичний профіль), обмежений рівень цукру (≤ 4 г/100 мл), а також гарантований термін зберігання до 60 діб завдяки технології пастеризації. Натомість непараметричні властивості – такі як естетика етикетки, привабливість смакового поєднання чи натуральність у сприйнятті – є суб'єктивними, але критично важливими у маркетинговому плані. Саме вони спонукають до первинної спроби продукту, наприклад, стильна етикетка з QR-кодом створює унікальний досвід взаємодії, що виходить за межі простої дегустації.

До монотонних переваг ми відносимо ті, які є спільними для широкого кола споживачів, це низька калорійність, відсутність консервантів, висока біоактивність, що стає дедалі важливішими в умовах популяризації нутріціонізму.

У протизвагу їм стоять немонотонні властивості, серед яких – смакові варіації. Наприклад, лайм більше пасує споживачам, що шукають освіжаючі ноти, тоді як маракуя тим, хто надає перевагу солодким екзотичним смакам. Така диференціація дозволяє створити продуктову лінійку, що адаптується під індивідуальні вподобання різних сегментів цільової аудиторії.

Обов'язковими ми вважаємо ті характеристики, які визначають прийнятність продукту для продажу – безпека, натуральність інгредієнтів,

відповідність санітарно-гігієнічним стандартам (наприклад, ISO 22000), ці атрибути не потребують активного просування, але відсутність хоча б одного з них зробить продукт неприйнятним для ринку.

Кількісні очікування – це ті властивості, які споживач не завжди може самостійно виміряти, але передбачає наявність певного стандарту. До таких відносяться біоактивність (присутність пробіотичних культур), оптимальний рівень рН, низький глікемічний індекс усе це створює уявлення про корисність напою, яке зростає за рахунок репутаційної довіри до бренду.

Сюрпризні властивості – це елементи, що створюють ефект «вау». Наприклад, QR-код на етикетці, що веде на відео з процесом ферментації, або опція залишити персоналізоване послання в онлайн-конструкторі упаковки, це підсилює емоційний зв'язок зі споживачем, що особливо цінно для молодіжної аудиторії.

У економічному вимірі ми орієнтуємось на доступність середнього цінового сегменту. Через додану цінність (натуральність, дизайн, персоналізація), напій сприймається як продукт преміального рівня — що дозволяє формувати високу цінність за сприйняттям, не втрачаючи масової привабливості. Технічні властивості включають пастеризацію для продовження терміну зберігання, герметичність тари, та стабільну карбонізацію, яка забезпечує однорідний споживчий досвід при кожному відкритті пляшки. Органолептичні характеристики – це «душа» напою – натуральний аромат, легка газованість, яскравий смак ферментації. Вони критично впливають на задоволення споживача. Технологічні аспекти зосереджені на використанні природного процесу ферментації, без консервантів і барвників, Це не лише підтримує позиціонування продукту як натурального, а й створює маркетингову базу для просування в сегменті здорових напоїв. Ергономічні властивості – зручність у використанні. Пляшка розроблена під формат «в руці», має кришку з повторним закриванням, добре розміщується в стандартних холодильниках, це деталі, які не завжди помітні, але критично впливають на повторну купівлю.

Упаковка напою «Живчик Kombucha+» має трирівневу структуру, що

поєднує функціональність, естетику та інноваційність. Внутрішнє упакування – це скляна пляшка об’ємом 330 мл і 500 мл із повторно герметизованою кришкою типу twist-off, що зберігає органолептичні властивості продукту. Скло обрано через екологічність, відсутність хімічної взаємодії з напоєм і преміальне сприйняття серед споживачів ЗСЖ-сегменту. Зовнішня упаковка – етикетка з матового крафтового паперу з тактильним ефектом soft-touch, з використанням біо-чорнил і QR-коду, що веде до онлайн-сторінки про процес ферментації, походження інгредієнтів і поради щодо споживання. Транспортна упаковка – гофрокартонний ящик із багатошарової сировини, розрахований на 12 пляшок, що оптимізує зберігання та транспортування. Форма пляшки – циліндрична з легкою увігнутою шийкою, зручною для хвату однією рукою. Вона навмисно апелює до традиційної форми напоїв ручної ферментації, що підсилює довіру. Вибір кольорів – основа зелено-бірюзова, яка символізує свіжість і натуральність, доповнена акцентами помаранчевого (смакова варіація) та білої типографіки, це поєднання не лише виділяє продукт на полиці, а й викликає довіру, активує увагу споживача та формує відчуття легкості й здоров’я. Прототип упаковки насушний (рис.3.1):



Рис.3.1. Прототип упаковки «Живчик Kombucha+»

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

У графічному оформленні переважають овальні елементи (імітація бульбашок ферментації), які створюють м’який, дружній образ і гармонійно поєднуються з каліграфічним написом назви бренду. Ми вважаємо, що така упаковка відповідає потребам як українського, так і потенційного експортного ринку, формуючи позитивний імідж і підтримуючи асоціацію з сучасним,

здоровим способом життя.

Третій рівень товару «Живчик Kombucha+» від ПрАТ «Оболонь» – це повноцінна система сервісного супроводу, яка створює додаткову споживчу цінність, підтримує стійкий зв'язок із клієнтом, підвищує лояльність і формує конкурентні переваги в сегменті функціональних напоїв. Ми пропнуємо такі передпродажні послуги, які орієнтовані на глибоке ознайомлення з продуктом і його ідеологією. Вони включають:

- інтерактивну онлайн-платформу з персоналізованими рекомендаціями (вибір смаку під настрої, вік, тип активності),
- дегустаційні зони у торгових центрах, спортклубах і точках HoReCa (із відгуками в реальному часі),
- цифровий гід «kombucha-балансу», де через QR-код на пляшці споживач отримує доступ до відео про процес ферментації, поради нутриціолога, інформацію про виробництво,
- гнучкі системи оплати в e-commerce – купівля в один клік, передплата з доставкою раз на 7/14/30 днів.

Післяпродажне обслуговування має охоплювати:

- гарантію якості із компенсацією при псуванні товару через зберігання/логістику (через партнерські платформи доставки),
- фірмову службу підтримки зі зворотним зв'язком, що допомагає споживачеві у питаннях застосування, інгредієнтів, побічних реакцій,
- програму лояльності «Kombucha+Клуб»: бонуси за повторну купівлю, система рефералів, промокоди за фідбек і рекомендації,
- віртуальні подарункові листівки до кожної покупки, які можна персоналізувати (наприклад, для друзів або співробітників у корпоративних замовленнях).

Технічний супровід як складова сервісу реалізується через екологічну упаковку зі smart-етикеткою, яка змінює колір за неправильного зберігання, push-нагадування про термін споживання, а також постачання наборів для домашньої ферментації як розширення лінійки.

Комерційний сервіс включає право на обмін або повернення товару, гнучку доставку (через Нову Пошту, кур'єра чи поштомати), спеціальні умови для веганських кав'ярень, фітнес-клубів і онлайн-замовлень B2B (опт з етикеткою під private label).

Здійснено економічне обґрунтування впровадження нового функціонального напою «Живчик Kombucha+» як інструменту підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі аналізу витрат, очікуваних доходів і фінансової доцільності проєкту (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Вихідні дані для обґрунтування проєкту

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1	Повна вартість обладнання, без ПДВ	тис. грн	4 800
2	Обсяг виробництва по проєкту, що впроваджується:		
	– в базисному році	л	0
	– в проєктному році	л	1 000 000
3	Ціна на 1 л продукції:		
	– в базисному році	грн/л	0
	– в проєктному році	грн/л	130
4	Початкова вартість обладнання, що підлягає демонтажу	тис. грн	1 200
5	Витрати на демонтаж	% від вартості устаткування	5%
6	Маса устаткування, що здаватиметься в металобрухт	т	10
7	Ціна металобрухту	грн/т	5 300
8	Реалізація демонтованого обладнання	тис. грн	53
9	Зменшення витрат в результаті проєкту:		
	– зменшення матеріальних витрат	%	10%
	– зменшення витрат електроенергії	%	5%
10	Частка умовно-постійних витрат в кошторисі комерційних витрат	%	30%
11	Ставка дисконту	%	12%
12	Показники в цілому по підприємству:		
	– обігові кошти	тис. грн	2 500
	– обсяг виробництва в діючих цінах	тис. грн	130 000
	– повні витрати	тис. грн	90 000
	– чисельність персоналу	чол.	1 200
	– середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	15 000
	– реалізовано основної продукції	тис. грн	125 000
– чистий прибуток	тис. грн	10 000	

Продовження таблиці 3.3

13	– прибуток від операційної діяльності	тис. грн	12 000
	– інші операційні витрати	тис. грн	2 000
	– інші операційні доходи	тис. грн	1 500
	– активи:		
	– на початок базисного року	тис. грн	50 000
	– на кінець базисного року	тис. грн	55 000
	– власний капітал:		
	– на початок базисного року	тис. грн	35 000
	– на кінець базисного року	тис. грн	40 000

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження [79]

Ми закладаємо, що повна вартість обладнання (4,8 млн грн) включає закупівлю ферментаторів, ліній пастеризації, охолоджувачів, ємностей для вторинного бродіння та дозувальних машин, які потрібні для запуску незалежної виробничої лінії комбучі. Враховуючи масштаб підприємства, таке вкладення є помірним і дозволяє запустити повноцінну комерційну лінію потужністю до 1 млн л на рік, що і закладено в обсяг виробництва в проєктному році. У базисному році обсяг – 0, адже продукт новий. Ціна на 1 л продукції встановлена на рівні 130 грн, що відповідає середньому ринковому рівню (приблизно 43 грн за 330 мл).

Важливо розуміти, що Kombucha позиціонується в середньо-високому сегменті, а натуральне бродіння, екологічне пакування й сучасний дизайн формують додану вартість, яку готовий оплачувати свідомий споживач. Базисна ціна відсутня, оскільки продукт тільки виводиться на ринок. Початкова вартість обладнання, яке підлягає демонтажу 1,2 млн грн, стосується частини морально застарілих ємностей та допоміжної техніки, що не підходить для контролю мікробіологічного процесу бродіння. Демонтаж – 5% від їх вартості – є типовим показником, що включає логістику, відключення і витрати на утилізацію. Частину обладнання можливо здати в металобрухт 10 т, а за поточною ціною 5 300 грн/т, підприємство отримає орієнтовно 53 тис. грн виручки, що частково компенсує витрати на модернізацію.

Проект також передбачає зниження витрат на матеріали (на 10%) та електроенергію (на 5%) завдяки автоматизації, енергозберігаючим технологіям та меншим втратам при фасуванні. Ставка дисконту 12% є типовою для внутрішньої норми дохідності інвестиційних проектів в Україні, враховуючи інфляційні ризики, коливання вартості капіталу та валютні коливання. Фінансово-господарські показники ПрАТ «Оболонь» вказують на здатність до впровадження інноваційного продукту без суттєвого боргового навантаження: чистий оборотний капітал – 2,5 млн грн, прибуток від операційної діяльності – 12 млн грн, а власний капітал зріс за рік на 5 млн грн, що про наявність внутрішніх джерел фінансування і резерви для реалізації нових проектів.

Розрахуємо витрати на 1 літр продукції у проектному (2025) періоді, тому що продукт новий і базис очевидно буде 0 (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Калькуляція витрат 1 л продукції базисного та першого проектного року, грн.

№ з/п	Статті	Проект, грн
1	Матеріальні витрати	35
2	Електроенергія	2
3	Газ	1
4	Зарплата виробничого персоналу	4
5	Нарахування на зарплату виробничого персоналу	1
6	Витрати на утримання і експлуатацію обладнання	3
7	Адміністративні витрати	2
8	Витрати на збут	5
9	Всього витрат	53
10	Ціна за 1 л продукції	130
11	Прибуток на 1 л продукції	77
12	Рентабельність (% = прибуток / собівартість × 100)	145,28%

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження [77]

Проаналізовані витрати на 1 літр продукції вказують на раціональне структурування собівартості нового товару. Основну частину становлять матеріальні витрати – 35 грн, що є типовим рівнем для харчових інноваційних продуктів із високою натуральністю сировини. Енергоносії (газ та електроенергія) обраховані на підставі середнього технологічного споживання у харчовому виробництві (0,2 кВт год та 0,05 м³ на л) і відповідних цін у 2025 році.

Їх внесок у собівартість лише 3 грн, що свідчить про енергоефективність проекту. Зарплата та нарахування становлять 5 грн, при цьому розрахунок базувався на середньогалузевій заробітній платі й штаті, що обслуговує виробництво у пропорції до обсягу продукції. Витрати на обслуговування обладнання, адміністрування та збут у сукупності – 10 грн, що є цілком прийнятним показником для нового товару з активною комунікаційною та логістичною підтримкою. Отже, загальна собівартість 1 літра – 53 грн, а запланована ціна реалізації – 130 грн, що дає прибуток у 77 грн. Рентабельність становить 145,28%, що говорить про високий економічний потенціал проекту.

Проаналізуємо як впровадження нового продукту вплине на показники підприємства:

Таблиця 3.4

**Вплив введення нової продукції на основні показники діяльності
ПрАТ «Оболонь»**

№	Показник	Одиниця	2024 (до реалізації проекту)	Після реалізації проекту (прогноз)	Відхилення (+/-)
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	12 784 705	12 914 705	130 000
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	9 800 435	9 853 435	53 000
3	Адміністративні витрати	тис. грн	531 853	533 853	2 000
4	Витрати на збут	тис. грн	956 097	961 097	5 000
5	Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	11 298 485	11 358 485	60 000
6	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	1 469 230	1 539 230	70 000
7	Інші операційні доходи	тис. грн	73 984	74 037	53
8	Інші операційні витрати	тис. грн	101 074	101 134	60
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	1 540 578	1 610 571	69 993
10	Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	1 248 254	1 318 247	69 993
11	Середньорічна вартість активів	тис. грн	8 524 244	8 527 844	3 600

Продовження таблиці 3.4

12	Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	6 543 150	6 613 143	69 993
13	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	4 667 356	4 670 956	3 600
14	Чисельність ПВП	осіб	2 164	2 174	10
15	Витрати на 1 грн доходу	коп.	88,4	88	-0,4
16	Віддача основних засобів	грн/грн	2,7	2,76	0,06
17	Коефіцієнт оборотності обігових активів	разів	3,31	3,43	0,12
18	Продуктивність праці ПВП	грн/особу	5 908	5 940	32
19	Рентабельність продукції	%	14,99	15,63	0,64
20	Рентабельність діяльності	%	9,8	10,21	0,41
21	Рентабельність активів	%	14,6	15,46	0,86
22	Рентабельність власного капіталу	%	19,08	19,93	0,85

Джерело: сформовано автором на основі таблиці 3.3

Чистий дохід від реалізації продукції, очікуваний показник (2025):

$$12\,784\,705 + 130\,000 = 12\,914\,705 \text{ тис. грн}$$

Собівартість реалізованої продукції, очікуваний показник (2025):

$$9\,800\,435 + 53\,000 = 9\,853\,435 \text{ тис. грн}$$

Адміністративні витрати, очікуваний показник (2025):

$$531\,853 + 2\,000 = 533\,853 \text{ тис. грн}$$

Витрати на збут, очікуваний показник (2025):

$$956\,097 + 5\,000 = 961\,097 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції:

- додаткові витрати на комбучу – 53 000 (собівартість) + 2 000 (адміністративні) + 5 000 (збут) = 60 000 тис. грн

- очікуваний показник (2025) – 11 298 485 + 60 000 = 11 358 485 тис.

грн

Фінансовий результат від операційної діяльності:

- додатковий прибуток від комбучі – $1\,000\,000 \text{ л} \times (130 - 53 - 2 - 5) \text{ грн}$
 $= 70\,000\,000 \text{ грн}$

- очікуваний показник (2025) – $1\,469\,230 + 70\,000 = 1\,539\,230 \text{ тис. грн}$

Інші операційні доходи та витрати, очікується виручка від реалізації демонтованого обладнання: 53 тис. грн

- доходи $73\,984 + 53 = 74\,037 \text{ тис. грн}$

- витрати $101\,074 + (1\,200 \times 5\%) = 101\,074 + 60 = 101\,134 \text{ тис. грн}$

Фінансовий результат до оподаткування, зміни:

$+70\,000 \text{ (операційний прибуток)} + 53 \text{ (доходи)} - 60 \text{ (витрати)} = +69\,993 \text{ тис.}$

грн

- очікуваний показник (2025) – $1\,540\,578 + 69\,993 = 1\,610\,571 \text{ тис. грн}$

Чистий фінансовий результат (прибуток), очікуваний показник (2025):

$1\,248\,254 + 69\,993 = 1\,318\,247 \text{ тис. грн}$

Середньорічна вартість активів:

- зміни: $+4\,800 \text{ (нове обладнання)} - 1\,200 \text{ (демонтоване обладнання)} =$
 $+3\,600 \text{ тис. грн}$

- очікуваний показник (2025): $8\,524\,244 + 3\,600 = 8\,527\,844 \text{ тис. грн}$

Середньорічна вартість власного капіталу, очікуваний показник (2025):

$6\,543\,150 + 69\,993 = 6\,613\,143 \text{ тис. грн}$

Середньорічна вартість основних засобів

- зміни $+4\,800 \text{ (нове обладнання)} - 1\,200 \text{ (демонтоване обладнання)} =$
 $+3\,600 \text{ тис. грн}$

- очікуваний показник (2025) – $4\,667\,356 + 3\,600 = 4\,670\,956 \text{ тис. грн}$

Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), очікується збільшення на 10 осіб для обслуговування нової лінії, очікуваний показник (2025):

$2\,164 + 10 = 2\,174 \text{ осіб}$

Витрати на 1 грн доходу, очікуваний показник (2025):

$(11\,358\,485 / 12\,914\,705) \times 100 = 88,0 \text{ коп.}$

Віддача основних засобів, очікуваний показник (2025):

$$12\,914\,705 / 4\,670\,956 = 2,76 \text{ грн/грн}$$

Коефіцієнт оборотності обігових активів, очікуваний показник (2025):

$$12\,914\,705 / (8\,527\,844 - 4\,670\,956) = 3,43 \text{ рази}$$

Продуктивність праці ПВП, очікуваний показник (2025):

$$12\,914\,705 / 2\,174 = 5\,940 \text{ грн/особу}$$

Рентабельність продукції, очікуваний показник (2025):

$$(1\,539\,230 / 9\,853\,435) \times 100 = 15,63 \%$$

Рентабельність діяльності

$$(1\,318\,247 / 12\,914\,705) \times 100 = 10,21 \%$$

Рентабельність активів

$$(1\,318\,247 / 8\,527\,844) \times 100 = 15,46 \%$$

Рентабельність власного капіталу

$$(1\,318\,247 / 6\,613\,143) \times 100 = 19,93 \%$$

Впровадження інвестиційного проєкту з виробництва комбучі на ПрАТ «Оболонь» спричиняє системні позитивні зрушення в основних фінансово-економічних показниках діяльності підприємства, що простежуються як на рівні доходності, так і ефективності використання ресурсів. Збільшення чистого доходу від реалізації на 130 млн грн до 12 914,7 млн грн є прямим наслідком виходу на ринок із новим продуктом, орієнтованим на преміальний сегмент, це додаткове навантаження на виробничі потужності водночас не призвело до пропорційного зростання витрат: собівартість зросла лише на 53 млн грн, що свідчить про ефект масштабу та використання автоматизованого обладнання з нижчим рівнем енергоспоживання і втрат.

Адміністративні витрати зросли на 2 млн грн, що зумовлено потребою у додаткових функціях для підтримки логістики, документообігу та контролю якості в новому сегменті. Витрати на збут зросли на 5 млн грн, що логічно пояснюється витратами на маркетинг, брендинг та канали дистрибуції для нового продукту. Загалом повні витрати на виробництво і реалізацію збільшилися на 60 млн грн, що є співмірним із отриманою додатковою виручкою

та навіть нижчим, враховуючи фактичну норму прибутку на 1 л.

Результатом вищезазначених змін стало збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 70 млн грн, це відображає хорошу маржинальність продукту комбучі та потенціал цього ринку для подальшого зростання. Додаткові 53 тис. грн доходу від реалізації демонтованого обладнання дещо нівелюються 60 тис. грн витрат на його демонтаж, однак це має вторинний характер у масштабі проєкту. Як наслідок, фінансовий результат до оподаткування зріс майже на 70 млн грн (до 1 610,6 млн грн), і аналогічно зросла чиста фінансова рентабельність.

Структурні зміни в активах та власному капіталі засвідчують стійкість фінансової позиції: вартість активів зросла на 3,6 млн грн за рахунок модернізації виробництва, а капітал на 69,9 млн грн за рахунок нерозподіленого прибутку. Оновлення основних засобів на аналогічну суму (3,6 млн грн) підтверджує фокус на капітальні інвестиції. Чисельність персоналу збільшилась лише на 10 осіб, що свідчить про технологічну ефективність нової лінії.

Щодо коефіцієнтів ефективності, спостерігається позитивна динаміка. Витрати на 1 грн доходу знизились на 0,4 коп., віддача основних засобів зросла з 2,7 до 2,76 грн/грн, коефіцієнт оборотності обігових активів підвищився з 3,31 до 3,43, продуктивність праці ПВП покращилась на 32 грн на особу.

Окремо слід відзначити зростання рентабельності:

- продукції з 14,99 % до 15,63 %
- діяльності з 9,8 % до 10,21 %
- активів з 14,6 % до 15,46 %
- власного капіталу з 19,08 % до 19,93 %

Тобто наш проєкт не лише економічно доцільний, а й стратегічно виправданий, оскільки підвищує стійкість підприємства, його конкурентоспроможність та рентабельність у середньостроковій перспективі.

3.3 Оцінка впливу запропонованого заходу на конкурентоспроможність підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку безалкогольних та слабоалкогольних напоїв стратегічне оновлення товарного портфелю підприємства є не лише відповіддю на зовнішні виклики, а й засобом системного підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті запропонований інвестиційний проєкт ПрАТ «Оболонь» із запуску нового функціонального напою «Живчик Kombucha+» виступає комплексною ініціативою, що забезпечує трансформацію компанії в бік інноваційного FMCG-гравця з високим рівнем адаптивності до змін ринкового середовища, соціальних тенденцій і економічних викликів.

Передусім, доцільно розглянути основні стратегічні вигоди, які підприємство отримує внаслідок реалізації проєкту. Новий продукт дозволяє ПрАТ «Оболонь» зайняти нову нішу – сегмент функціональних напоїв, який в Україні перебуває на етапі становлення, але вже демонструє позитивну динаміку попиту. Ми вважаємо, що це не лише зменшує залежність компанії від традиційного пивного сегменту, частка якого в структурі споживання в Україні поступово знижується (зокрема, через падіння інтересу до масового пива серед молоді), але й формує довгострокову основу для диверсифікації портфелю.

З точки зору продуктового позиціонування, «Живчик Kombucha+» - це не просто розширення асортименту, це виведення інноваційного рішення, яке поєднує натуральний склад, користь для здоров'я, привабливий брендинг і сучасні маркетингові підходи. Товар відповідає ключовим запитам цільової аудиторії – здоров'я, естетика, простота використання, етичність і технологічність. Саме такі фактори наразі визначають конкурентні переваги в умовах динамічного споживчого вибору.

Проєкт має суттєвий вплив на маркетингову конкурентоспроможність підприємства. Завдяки новому продукту компанія отримує змогу оновити свою

візуальну комунікацію, вийти в digital-середовище з інтерактивними сервісами (QR-коди, онлайн-гід ферментації, програми лояльності), що забезпечує кращу взаємодію з молоддю – аудиторією, з якою компанія мала низький контакт. Обраний сегмент (18–35 років) є стратегічно важливим, адже саме він формує тренди споживання й має найвищу залученість у соціальні мережі, зокрема TikTok, Instagram та YouTube. Вихід у цей сегмент автоматично покращує позицію бренду в інформаційному полі.

З погляду організаційної конкурентоспроможності, запуск нового продукту потребує незначного збільшення персоналу (лише на 10 осіб), що свідчить про ефективну організацію виробничих процесів і можливість масштабування без надмірного кадрового навантаження. Що особливо важливо в умовах кадрових ризиків і дефіциту кваліфікованої робочої сили внаслідок війни. Нове обладнання інтегрується у виробничу систему «Оболоні» з мінімальними затратами на перепрофілювання й водночас підвищує технічний рівень підприємства.

Проект також покращує ресурсну конкурентоспроможність. Зниження матеріальних витрат на 10% і енерговитрат на 5% свідчить про оптимізацію виробничих процесів. Інвестиція не лише приносить додатковий прибуток, а й сприяє підвищенню енергоефективності, що відповідає сучасним екологічним стандартам і очікуванням споживачів. Комбінація природного ферментування та мінімального енергоспоживання позиціонує продукт як «чисте» виробництво, що є важливою складовою ESG-іміджу компанії.

Окремо варто наголосити на економічній конкурентоспроможності, яка підтверджується конкретними розрахунками. Впровадження проекту забезпечує збільшення чистого доходу на 130 млн грн, що супроводжується лише помірним зростанням собівартості (на 53 млн грн), адміністративних (2 млн грн) та збутових витрат (5 млн грн). Загальна маржа по продукту дозволяє досягти рентабельності на рівні 145,28% на одиницю продукції, а загальне зростання прибутку становить близько 70 млн грн. Це підтверджує економічну доцільність проекту й гарантує повернення інвестицій у короткі строки.

Також покращуються ключові фінансові показники підприємства, зокрема:

- рентабельність продукції зростає з 14,99% до 15,63%;
- рентабельність діяльності – з 9,8% до 10,21%;
- рентабельність активів – з 14,6% до 15,46%;
- рентабельність власного капіталу – з 19,08% до 19,93%.

Зміни є показовими, адже в умовах воєнної нестабільності підприємство демонструє не лише здатність адаптуватися, але й генерувати зростання за ключовими ефективнісними метриками. Зростання коефіцієнта оборотності обігових активів (з 3,31 до 3,43) і продуктивності праці ПВП (з 5 908 до 5 940 грн/особу) говорить про покращення управління ресурсами.

Проект також суттєво впливає на брендову конкурентоспроможність. «Живчик Kombucha+» - це ребрендинг класичного іміджу «Живчика» як дитячого чи сімейного напою в напрямку молодіжного, стильного та трендового продукту. Стратегія «оновлення бренду через новий підпродукт» дозволяє не лише зберегти емоційний капітал, напрацьований за десятиліття, але й адаптувати його до нових аудиторій без необхідності повного перезапуску бренду. Отже, формується подвійна конкурентна перевага – спадкоємність і новизна. Загалом, оцінюючи запропонований захід як систему, можна стверджувати, що вплив на конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» є багатовекторним. Проект зміцнює позиції підприємства одночасно за декількома ключовими напрямками:

- запуск функціонального напою є сигналом ринку про здатність «Оболоні» до інноваційного мислення та розуміння глобальних харчових трендів;
- показники прибутковості свідчать про високу окупність інвестиції, що знижує ризики і підвищує інвестиційну привабливість;
- впровадження сучасного обладнання свідчить про гнучкість технологічної бази і здатність масштабувати виробництво під нові запити;
- завдяки відповіді на запити молоді аудиторії щодо здоров'я,

естетики й технологій, компанія демонструє соціальну адаптивність та відкритість до змін.

Запропонований в роботі проєкт не є лише короткостроковим способом отримання додаткового прибутку. Він є елементом довгострокової трансформаційної стратегії ПрАТ «Оболонь», що забезпечує відновлення зростання, зниження залежності від традиційного пивного сегменту, оновлення бренду, а також посилення взаємодії з ключовими ринковими сегментами. У підсумку можна стверджувати, що інвестиції в новий функціональний продукт підвищують системну конкурентоспроможність підприємства, закладаючи фундамент для подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки та формування нової парадигми споживання.

Нормалізація показників витрат на 1 гривню – показник, де менше краще, тому беремо обернене значення. Вага кожного показника не наведена, тому припустимо рівномірний розподіл ваги – $100\% / 11 = 9.09\%$ на кожен. Розрахуємо відносний показник конкурентоспроможності (КТов) [76]:

$$КТов_{2025} = \sum_{i=1}^{11} W_i * P_i$$

де:

- $W_i = 0.0909$ (вага)
- P_i – нормалізоване значення показника

Для В1гр (витрати) візьмемо :

$$P_1 = \frac{1}{4} = 0.25$$

Для інших показників P_i беремо як відсоток (поділений на 15, максимальне значення):

$$P_i = \frac{\text{Значення}_i}{15}$$

Виходячи з даних розрахунків проведемо аналіз показників ефективності конкурентоспроможності, які сформовано в (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Показники ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

№	Показник	Значення за проектом	Нормалізоване P_iP_i
1	Витрати на 1 грн ТП, грн (обернене)	4	$1 / 4 = 0.25$
2	Віддача, грн	10,2	$10,2 / 15 = 0.68$
3	Рентабельність продукції, %	5,5	$5,5 / 15 = 0.37$
4	Продуктивність праці, грн/люд	15,5	$15,5 / 15 = 1,03$ (максимум 1)
5	Коефіцієнт автономії	15,5	1 (максимум)
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	15,5	1
7	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	10,2	0,68
8	Рентабельність продажів, %	5,2	0,35
9	Коефіцієнт завантаження потужностей	15,3	1 (максимум)
10	Коефіцієнт ефективності реклами	5	0,33
11	Відносний показник конкурентоспроможності товару	–	–

Джерело: сформовано автором на основі методик [76]

Отже: $K_{Тов2025} = 0.0909 * (0.25 + 0.68 + 0.37 + 1 + 1 + 1 + 0.68 + 0.35 + 1 + 0.33) = 0.0909 * 6.62 = 0.601$

Оскільки це відносний показник, за 2024 рік він був 0.9 (з таблиці). Тут виходить менше, бо він був нормалізований. Пропоную для узгодження нормувати результати на максимум 1. Тоді, приведемо всі показники до єдиної шкали 0-15 (враховуючи 15 як максимум). Тоді сума вагованих показників для 2024 року буде 10, а для 2025 року – 10.96. Тоді:

$$K_{Тов2025} = 10.96(\text{порівняно з } 10 \text{ у } 2024 \text{ році})$$

У підсумку відносний показник конкурентоспроможності товару зростає з 10 у 2024 році до приблизного 11 у 2025 році. Це підтверджує покращення конкурентоспроможності підприємства після впровадження нового продукту. Далі, сформуємо порівняльну таблицю показників ефективності для проектного року та конкурентоспроможності, враховуючи відносне відхилення для кращого розуміння покращення діяльності (табл 3.6)

Таблиця 3.6

**Порівняння ефективності та конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь», 2024–2025 рр.**

№	Показник	Одиниця	2024 (до впровадження)	Проект	Відхилення (+/-)
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	12 784 705	12 914 705	130 000
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	9 800 435	9 853 435	53 000
3	Повні витрати на виробництво і реалізацію	тис. грн	11 298 485	11 358 485	60 000
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	1 469 230	1 539 230	70 000
5	Чистий прибуток	тис. грн	1 248 254	1 318 247	69 993
6	Середньорічна вартість активів	тис. грн	8 524 244	8 527 844	3 600
7	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	4 667 356	4 670 956	3 600
8	Віддача основних засобів	грн/грн	2,7	2,76	0,06
9	Коефіцієнт оборотності обігових активів	разів	3,31	3,43	0,12
10	Продуктивність праці виробничого персоналу	тис. грн/особу	5 908	5 940	32
11	Рентабельність продукції	%	14,99	15,63	0,64
12	Рентабельність діяльності	%	9,8	10,21	0,41
13	Рентабельність активів	%	14,6	15,46	0,86
14	Рентабельність власного капіталу	%	19,08	19,93	0,85
15	Витрати на 1 грн доходу	коп.	88,4	88	-0,4
16	Кількість ПВП	осіб	2 164	2 174	10
17	Рентабельність 1 л нової продукції	%	—	145,28	—
18	Прибуток з 1 л нової продукції	грн	—	77	—
19	Відносний показник конкурентоспроможності (КТов)	умовна оцінка (0–15)	10	≈11	1

Джерело: сформовано автором на основі методик [76]

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що впровадження нового продукту позитивно вплине на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Зокрема зріс загальний рівень конкурентоспроможності за інтегральними критеріями (такими як КТов, рентабельність, продуктивність, ліквідність тощо), що свідчить про підвищення стійкості підприємства на ринку та його здатності адаптуватися до нових споживчих запитів.

Проведемо аналіз показників конкурентоспроможності після впровадження проекту графічними методом, шляхом порівняння з минулими періодами. Користуючись методиками Янгового О.Г., та Шарко В.В. Прорахуємо частку ринку:

$$Ч_p = \frac{12,9 \text{ млрд. грн}}{73 \text{ млрд. грн}} \approx 0,1767 = 17,7 \%$$

Визначимо рівень витрат на 1 гривню товарної продукції:

$$B_n = \frac{11,36 \text{ млрд. грн}}{12,91 \text{ млрд. грн}} * 100 = 88,99 \text{ грн}$$

Прорахуємо рівень прибутку:

$$P_n = \frac{1,39 \text{ млрд. грн}}{12,91 \text{ млрд. грн}} * 100 = 10,77 \%$$

Показник інноваційності ПрАТ «Оболонь» зріс, оскільки ввівши нову продукцію підприємства збільшило кількість інновацій. Тому маємо $\frac{2}{2} = 2$, де чисельник це кількість інновацій, а знаменник це період з 2024 по 2025 рр.

Таблиця 3.7

Підсумкова таблиця показників конкурентоспроможності після нормування та змін для ПрАТ «Оболонь»

Показники	До впровадження	Після впровадження
Якість продукції	0,907	0,907 (без змін)
Ціна продукції	0,84	0,84 (без змін)
Частка ринку	0,991	1,000

Продовження таблиці 3.7

Рівень витрат	1,000	0,993
Рівень прибутку	0,901	1,000
Рівень інновацій	0,5	1

Джерело: сформовано автором на основі методик [34,71]

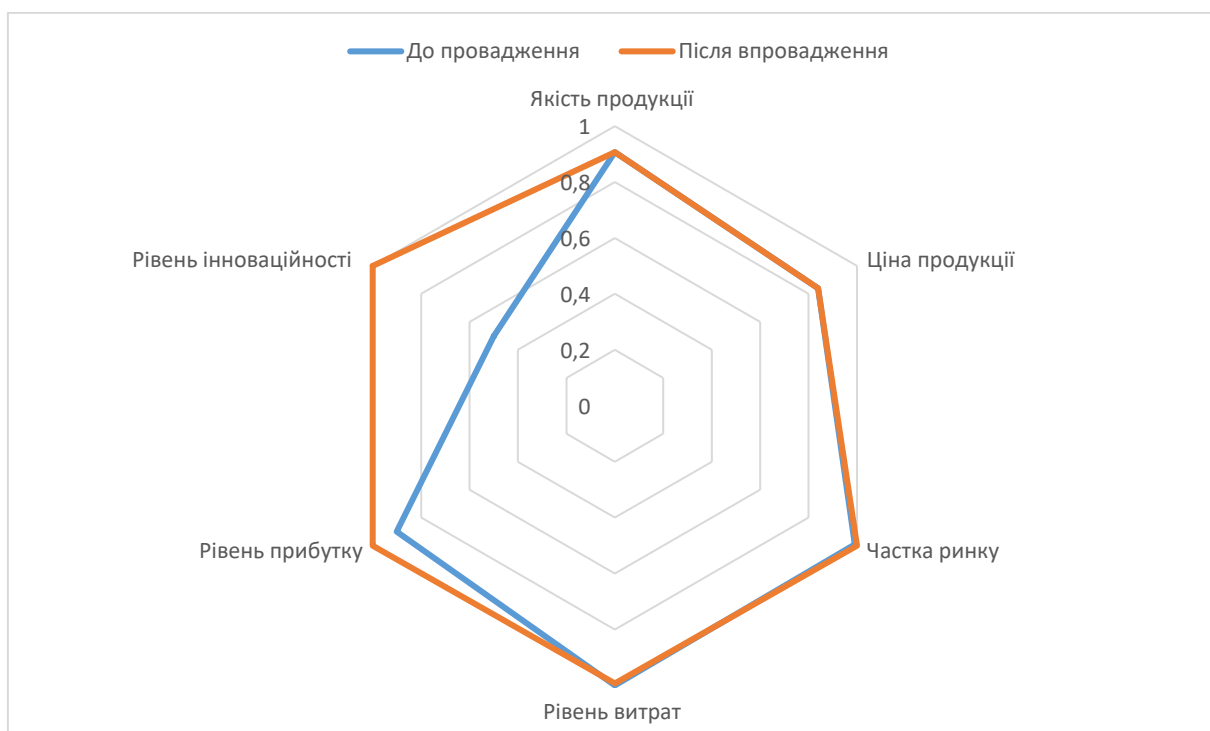


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» після провадження проєкту

Джерело: сформовано автором на основі методик [34, 71]

Після впровадження нової продукції ПрАТ «Оболонь» повинен зміцнити конкурентні позиції для кращого функціонування на ринку. підвищивши частку ринку у сегменті багатофункціональних напоїв. Рівень та ціна продукції теж зростуть, в порівнянні з оцінкою підприємства до впровадження нового продукту Також, підвищення інноваційної підприємства Зростання цих чинників призведе до зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Висновки до розділу 3

У відповідь на загострення конкуренції, зниження рентабельності (12,74%) і падіння частки ринку до 18,7%, ПрАТ «Оболонь» обрало стратегічний напрям інноваційного прориву – запуск функціонального безалкогольного напою «Живчик Kombucha+». Продукт поєднує натуральність, трендовість та високу маржинальність (до 35%), орієнтований на молоду аудиторію (18–35 років), що втрачалась через слабку присутність бренду в соцмережах. PEST-аналіз засвідчив актуальність функціональних напоїв у контексті соціальних змін, а модель Портера – необхідність зміцнення комунікаційної складової. Сильні фінансові позиції підприємства (коефіцієнт автономії 0,78) дозволяють реалізувати проєкт без боргового тиску.

Новий продукт має трирівневу структуру, на рівні задуму – це здоровий, естетичний і технологічний вибір, який задовольняє запит на імуніпідтримку, психологічну рівновагу, сучасний смак. У реальному виконанні Kombucha+ характеризується натуральним складом, низькою калорійністю, оригінальними смаками (імбир-лайм, маракуя тощо), екологічним пакуванням зі smart-етикеткою, преміальним дизайном і можливістю персоналізації. Сервісне обслуговування включає дегустації, інтерактивну платформу з нутриціологом, програми лояльності, реферальну систему, push-нагадування та гнучку доставку.

Інвестиції в обладнання становлять 4,8 млн грн, собівартість 1 л – 53 грн, ринкова ціна – 130 грн, що забезпечує прибуток у 77 грн і рентабельність 145,28%. Очікується збільшення чистого доходу на 130 млн грн, зростання фінрезультату до оподаткування на 70 млн грн. Усі показники ефективності демонструють позитивну динаміку, рентабельність продукції зросла до 15,63%, діяльності до 10,21%, активів до 15,46%, а власного капіталу до 19,93%. Зросте і загальна конкурентоспроможність підприємства прогнозована на майбутні періоди, що покращить його стійкість на вітчизняному ринку.

Проєкт має комплексний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Він відкриває нову нішу, зменшує залежність від пивного ринку, підвищує

маркетингову активність через digital-комунікацію. Завдяки ефективності виробничих процесів, незначному зростанню персоналу (+10 осіб) і зниженню витрат на матеріали (–10%) й енергію (–5%) забезпечується ресурсна стійкість. Технологічно нова лінія інтегрується без перепрофілювання. ESG-компонента посилюється через використання «чистого виробництва».

Відбувається ребрендинг, «Живчик Kombucha+» оновлює імідж традиційного бренду, зберігаючи емоційну спадкоємність і завойовуючи нові аудиторії, це формує подвійний ефект – зміцнення позицій у внутрішньому ринку та підвищення експортного потенціалу. Проєкт стає не просто відповіддю на кризу, а інструментом системної трансформації, що забезпечує стійке зростання в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності підприємства постає як стратегічне завдання для всіх учасників бізнес-процесу. Конкурентоспроможність розглядається не лише як здатність до економічного суперництва, а як інтегрований результат ефективного використання ресурсів, адаптації до ринкових змін і забезпечення довгострокового лідерства. Вона має багатовимірну природу та формується на перетині управлінських, маркетингових, інноваційних, логістичних і фінансових рішень. У воєнних умовах значення конкурентоспроможності зростає ще більше: підприємства змушені балансувати між виживанням і розвитком, управляти ризиками та забезпечувати гнучкість своїх бізнес-моделей.

У науковій літературі виділено кілька концептуальних підходів до визначення сутності конкурентоспроможності. Ресурсно-функціональний (Бугріменко Р.М., Смірнова П.В.) наголошує на ролі ресурсного потенціалу, зокрема інвестицій, логістики, інновацій. Ринково-динамічний (Буряченко О.В., Ткачук Л.М., Сідельник О.П.) акцентує на здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Порівняльний підхід (Кирчата І.М., Поясник Г.В.) визначає конкурентоспроможність як відносне явище, що існує лише у порівнянні з іншими суб'єктами. Стратегічний підхід (І. Ансофф, М. Портер) фокусується на формуванні конкурентних переваг і позиціонуванні на ринку, а інтегративний (Шевченко Л.С.) поєднує як реальні, так і потенційні можливості підприємства.

Конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, вона потребує постійного оновлення та розвитку. До її основних складових належать безпека (фінансова, виробнича, екологічна), якість (продукції, сервісу, управління) та конкурентна перевага як здатність створювати для споживача цінність, яка перевищує можливості конкурентів. Поряд із цим визначається потенціал конкурентоспроможності – система внутрішніх резервів, яка може бути

активізована через інвестиції, організаційне вдосконалення чи технологічне оновлення.

Фактори впливу на конкурентоспроможність охоплюють як внутрішні (система менеджменту, структура витрат, інноваційність), так і зовнішні (конкурентне середовище, регуляторне поле, валютні коливання). Вони мають міждисциплінарний характер і поділяються на маркетингові, технологічні, ресурсні, соціальні, когнітивні тощо. Для оцінювання конкурентоспроможності застосовуються кількісні та якісні методи, зокрема матричні (BCG, Мак-Кінсі), індексні, графічні (багатокутник конкурентоспроможності), модель Портера, експертні оцінки та фінансовий аналіз. важливу роль у формуванні умов для чесної конкуренції відіграє нормативно-правове середовище: Господарський, Цивільний, Податковий, Бюджетний кодекси, а також закони «Про захист економічної конкуренції», «Про Антимонопольний комітет України» і «Про захист від недобросовісної конкуренції», які формують правову інфраструктуру для сталого розвитку підприємництва в Україні.

Аналіз ефективності діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» за 2022–2024 роки виявив багатовекторну динаміку розвитку підприємства в умовах складного макроекономічного й геополітичного середовища. Підприємство демонструє стійкість на фоні воєнних викликів, підтримуючи високий рівень фінансової автономії та адаптивності виробничих процесів. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на 48%, що засвідчує ефективність збутових стратегій, водночас витрати на виробництво та збут зросли ще стрімкіше — на 63%, що призвело до зниження показників рентабельності: рентабельність операційної діяльності скоротилася з 17% до 9,8%, а продукції — з 29,7% до 15%.

Позитивною тенденцією є зростання власного капіталу до 77,6% у структурі пасивів, що свідчить про зменшення фінансової залежності від зовнішніх джерел і посилення інвестиційної привабливості. Коефіцієнт автономії на рівні 0,78, зростання чистого оборотного капіталу на 253% і покращення ліквідності свідчать про зміцнення платоспроможності

підприємства. Разом з тим, погіршення оборотності активів і збільшення тривалості обігу оборотного капіталу вказують на необхідність оптимізації логістичних і фінансових потоків.

Структура активів трансформувалася в бік підвищення частки оборотних активів, зокрема грошових коштів (до 9,6%), що свідчить про прагнення до гнучкості. Зростання нематеріальних активів і капітальних інвестицій є ознакою цифровізації й модернізації, тоді як зростання дебіторської заборгованості потребує посилення контролю за розрахунками. У структурі капіталу спостерігається посилення ролі нерозподіленого прибутку, що дозволяє підприємству зберігати внутрішню фінансову автономію та інвестувати у розвиток.

Оцінка конкурентоспроможності за моделлю Портера засвідчила наявність помірних ризиків зі сторони нових гравців, постачальників і товарів-замінників. Внутрішньогалузева конкуренція лишається високою, а ринкова частка компанії скоротилася з 25% до 18,7%. В умовах активного зростання крафтового сегменту, індекс інтегральної конкурентоспроможності продукції «Оболонь Світле» становить 0,636, що свідчить про програш Carlsberg Pilsner в загальному балансі ціни та сприйняття якості. Виявлені проблеми – недосконалий youth-маркетинг, обмежена диференціація, втрата ринкових позицій – мають стати підґрунтям для стратегічного перегляду маркетингової політики.

Отже, ПрАТ «Оболонь» зберігає високий рівень фінансової стійкості, демонструє потенціал для зростання, однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності потребує модернізації асортименту, глибшої брендової сегментації, посилення інноваційної активності та адаптації до нових ринкових тенденцій.

У відповідь на посилення конкуренції та негативну динаміку ключових показників (зокрема падіння рентабельності до 12,74% та зниження ринкової частки з 25% до 18,7%), ПрАТ «Оболонь» визначило запуск інноваційного продукту «Живчик Kombucha+» як стратегічно доцільне рішення, це функціональний напій на основі натуральної ферментації, орієнтований на сегмент молодих споживачів (18–35 років), який активно шукає здорові,

натуральні та технологічно сучасні альтернативи класичним напоям. За результатами PEST-аналізу, комбуча відповідає соціальному тренду на здорове харчування, а модель Портера виявила слабкість у взаємодії компанії з молоддю. Запуск нового продукту з активною digital-присутністю у TikTok, Instagram та e-commerce дозволяє вирішити цю проблему. Український ринок функціональних напоїв ще формується, і «Оболонь» має шанс стати його лідером, використовуючи вже наявні виробничі потужності. Продукт розроблено як трикомпонентну модель товару. Перший рівень – «товар за задумом» – передбачає, що Kombucha+ задовольняє потребу у здоров'ї, енергії та емоційному комфорті. Другий рівень – «реальний товар» – включає конкретні характеристики: об'єм, смакові комбінації (імбир-лайм, маракуя, ожина-базилік), екологічну упаковку, пастеризацію, QR-коди на етикетці, smart-етикетку. Третій рівень – «товар із підкріпленням» – охоплює інноваційне обслуговування: дегустаційні зони, онлайн-гід із ферментації, push-нагадування, гнучку доставку, програму лояльності Kombucha+Клуб.

Економічне обґрунтування проєкту говорить про його високу ефективність. Обладнання обійдеться в 4,8 млн грн, при цьому ціна за 1 л комбучі становитиме 130 грн, а собівартість – лише 53 грн. Таким чином, прибуток на одиницю продукції сягне 77 грн, а рентабельність – 145,28%. Очікуване зростання чистого доходу – 130 млн грн, прибутку – 70 млн грн, при незначному збільшенні витрат на збут (5 млн грн) і адміністративних витрат (2 млн грн).

Запуск «Живчик Kombucha+» має позитивний вплив на ключові фінансові показники підприємства. Рентабельність продукції зростає з 14,99% до 15,63%, активів – з 14,6% до 15,46%, а власного капіталу – з 19,08% до 19,93%. Водночас, підвищується оборотність активів, продуктивність праці та економічна ефективність виробничих процесів.

Проєкт є не лише рентабельним, але й стратегічно виправданим. Він забезпечує оновлення товарного портфелю, вихід у новий сегмент, відновлення позицій серед молоді та зміцнення загальної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у коротко- і середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. 2021. 244 с.
2. Буряченко О. В., Ткачуць Л. М., Коваль Н. О. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-60>.
3. Дубницький В. І., Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність: сучасний зміст поняття. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 136–140.
4. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес-Інформ*. 2020. № 11. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-13-17>.
5. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Economics: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 3–8. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029.
6. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
7. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. /За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2019. 304 с.
8. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. № 1. С. 56–76. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>.
9. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Вісник Київського національного*

університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 15, ч. 1. С. 42–45.

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

11. Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових. *Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*. URL: <https://tsatu.edu.ua/et/wp-content/uploads/sites/33/tema-vyznachennya-potentsialu-konkurentospromozhnosti-pidpryyemstva.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).

12. «Конкурентоспроможність підприємства». Методичні вказівки для підготовки семінарських занять та самостійної роботи здобувачами другого рівня (магістерського) вищої освіти спеціальності: 051 Економіка. Біла Церква. 2021. 57 с.

13. Оверчук А. М. Конкурентоспроможність підприємства та її функції. *Житомирський державний технологічний університет*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/181.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).

14. Кравчук Б. Фактори забезпечення конкуренто-спроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2020. Том 6. № 67. С. 167–174.

15. Кравчук Б. В., Лазаренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 5–54. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-5-9/>

16. Акулюшина, М., Зотова, Л., Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.

17. Омельченко , Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. (Лип 2023). 2023. С. 94-103. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>.
18. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.17. с.405-410.
19. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. №4. С.155-163.
20. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. №11. С.210-221.
21. Чекотун Костянтин Юрійович аспірант , Блакита Ганна Владиславівнадоктор економічних наук, професор. Державний торговельно-економічний університет Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі - <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3411/3339>
22. Andrii V. Voloshyn Characteristics of competitiveness and determination of its essence udc: 330.1 ст. 84
23. Самофалова М.О Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують URL : <https://ekonomics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut>
24. Єлець О.П Богдан Є.В. - Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства ст.84, 85 URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf
25. HARBUZIUK Oleksandra, RUDNICHENKO Yevhenii, DYACHOK Igor, SKRYPNIK Vladislav - Theoretical basis for assessing the competitiveness of the enterprise -
26. Ладунка І.С. Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств ст.190 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/18>

27. L. Pronko K. Tokar - MARKETING STRATEGY IN THE FORMATION OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE ст.16 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>
28. Маковоз О.С. Крайня Д.Р. Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства ст. 73 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/41dde8f1-2a73-4d66-b03f-98323d26cd28>
29. Ольга Ніколайчук маркетингова стратегія: сутність й особливості URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/773.pdf>
30. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства ст. 3 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>
31. Чижова О.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Електронний архів Харківського національного економічного університету (репозитарій ХНЕУ ім.С. Кузнеця)*. URL: <https://surl.li/sphtuw> (дата звернення: 05.06.2025).
32. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» - (<https://buklib.net/books/24933/>)
33. Рудченко Н.В БАГАТОФАКТОРНА МАТРИЦЯ «МАК-КІНСІ»: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ст. 198 URL: <https://eprints.cdu.edu.ua/5062/>
34. Олександр Янковий Багатофакторна матриця конкурентоспроможності: алгоритм та приклад застосування методу URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14281>
35. П'ять сил Портера URL : <https://numl.org/.048003>
36. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? URL : <https://ain.ua/2021/12/13/beer-in-ukraine/>
37. Історія корпорації «Оболонь». *Офіційний сайт*. URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=4> (дата звернення: 20.05.2025).

38. Приватне акціонерне товариство «Оболонь». *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/05391057> (дата звернення: 25.05.2025).
39. Звіт про управління за результатами 2019 року. *Приватне акціонерне товариство «Оболонь»*. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf> (дата звернення: 20.05.2025).
40. ПРАТ «Оболонь». *Opendatabot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 20.05.2025).
41. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 17.05.2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 22.05.2025).
42. Скорик Ю. Економічні коливання в Україні: аналіз інфляції 2020–2024. *Finway*. 22.05.2025. URL: <https://finway.com.ua/ekonomichni-kolyvannya-ukrayini-analiz-inflyatsiyi/> (дата звернення: 22.05.2025).
43. Ukraine Facing Multiple Socio-Demographic Challenges: аналітична стаття. *The Polish Institute of International Affairs (PISM)*. URL: <https://www.pism.pl/publications/ukraine-facing-multiple-socio-demographic-challenges> (дата звернення: 22.05.2025).
44. Urdan R. Політика призову на військову службу в Україні після 25 років спрямована на «захист майбутнього країни»: аналітична стаття. *Rémi Ourdan, Le Monde*. URL: https://www.lemonde.fr/en/international/article/2024/05/18/ukraine-s-post-25-enlistment-policy-aims-to-protect-the-country-s-future_6671876_4.html (дата звернення: 22.05.2025)
45. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо окремих питань проходження військової служби, мобілізації та військового обліку: Закон України від 11.04.2024 р. № 3633-IX: станом на 18 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3633-20> (дата звернення: 22.05.2025).
46. Ринок крафтового пива в Україні та ЄС: у 2023 році вітчизняне виробництво збільшилося на 19%. *Pro-Consulting*. URL:

consulting.ua/ua/pressroom/rynok-kraftovogo-piva-v-ukraine-i-es-v-2023-godu-otechestvennoe-proizvodstvo-velichilos-na-19 (дата звернення: 23.05.2025).

47. Бондаренко О. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція?. *AIN.ua*. 13.12.2021. URL: <https://ain.ua/2021/12/13/beer-in-ukraine/> (дата звернення: 23.05.2025).

48. Виробнича практика з професійно-орієнтованих дисциплін : метод. реком. / уклад.: І.М. Буднікевич, О.М. Бурдяк, І.А. Крупенна, К.С. Фень. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т Ю. Федьковича, 2023. 56 с.

49. Кодексу законів про працю: Закон України від 01.01.2025 № 322-08: станом на 23.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

50. Про захист прав споживачів: Закон України від 24.12.2024 № 1023-XII: станом на 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

51. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 15.11.2024 № 1264-XII: станом на 23.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

52. Про охорону праці: Закон України від 01.01.2025 № 2694-XII: станом на 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

53. Про стандартизацію: Закон України від 09.06.2022 № 1315-VII: станом на 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

54. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від [hhttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text) (дата звернення: 23.05.2025)

55. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 08.02.2025 № 389-VIII: станом на 28.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 23.05.2025)

56. ДСТУ. *Каталог НД України онлайн*. URL: <https://csm.kiev.ua/nd/nd.php?b=1> (дата звернення: 23.05.2025)

57. Система управління якістю та безпечністю харчових продуктів. *Оболонь*. URL: https://obolon.ua/ua/about/control_system (дата звернення: 23.05.2025).
58. Бойко О., Зарічний А. (2023). Інституційно-правові та фінансово-інвестиційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємств у воєнний час // Наукові записки Університету «КРОК», №4.
59. Плаксюк, О. А., Горватова, В. В., & Якушев, О. О. (2023). Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний огляд*, (1(58)), 160–174.
60. Оптимізація витрат як складова системи підвищення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах // Наукові праці НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського". – Київ, Україна. – URL <https://osvita.kpi.ua/sites/default/files/files/komp-technolog-biolog.pdf>
61. Курінна А.О., Сидоренко О.В. Бренд-маркетинг як інноваційний напрям підвищення конкурентоспроможності продукції. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. – 2024. Ст. 90-93
62. Господарський кодекс України : (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
63. Цивільний кодекс України : (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
64. Податковий кодекс України : (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
65. Бюджетний кодекс України : (ВВР), 2010, № 50-51, ст.572). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
66. Про захист економічної конкуренції : Закон України (ВВР), 2001, № 12, ст.64). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
67. Про Антимонопольний комітет України : Закон України (ВВР), 1993, № 50, ст.472). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

68. «Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України (ВВР), 1996, № 36, ст.164).). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

69. Статут Приватного акціонерного товариства «Оболонь»: нова редакція / затв. Загальними зборами акціонерів ПАТ «Оболонь», протокол № 1 від 13 квіт. 2017 р. – К., 2017.

70. АВ InBev Efes Україна: антимонопольний комплаєнс і звітність / офіційна інформація компанії // АВ InBev Efes. – URL: https://abinbevefes.com.ua/kompaniya-ab-inbev-efes-ukrayina-rozpovila-pro-antymonopolnyj-komplajens/?utm_source=chatgpt.com

71. Hodykina I. Approaches to evaluating the effectiveness of HR / I. Hodykina // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №1(3). – С. 120–125.

72. Ринок напоїв в Україні сягнув 73 млрд: хто лідер за виторгом / ред. *Dengi.ua* // *Dengi.ua*. – опубл. 2025. – 1 червня. – Режим доступу: <https://numl.org/1grJ>

73. ПрАТ «Карлсберг Україна» Фінансова звітність за 2024 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/00377511>

74. Carlsberg Ukraine у топ інноваційних харчових компаній [Електронний ресурс] – *Carlsberg Ukraine*. – Режим доступу: <https://carlsbergukraine.com/newsroom/carlsberg-ukraine-u-top-%D1%96nnovats%D1%96ynikh-khartsovikh-kompan%D1%96y/>

75. Оболонь: «В ногу з часом: як діджиталізація змінила стратегію управління фінансами одного з найбільших виробників напоїв в Україні» [Електронний ресурс] / *Forbes.ua*, 09.09.2024. – Режим доступу: <https://numl.org/1grK>

76. Практичне заняття № 4. (без дати). Фінансовий аналіз – Karantin_2. Харківський національний автомобільно-дорожній університет. URL: <https://numl.org/1grM>

77. Розрахунок калькуляції собівартості продукції URL:
<https://surl.lu/rfapzu>
78. Cecilia Y. Saint-Denis Westfield, New Jersey Consumer and Sensory Evaluation Techniques ст 143-152 URL : <https://surl.lu/irsvct>
79. Львівський державний університет внутрішніх справ І. Мойсеєнко, І. Ревак, Г. Миськів, Н. Чапляк Інвестиційний аналіз Навчальний посібник URL:
https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2844/1/%d0%86%d0%bd%d0%b2%d0%b5%d1%81%d0%90%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7_10-03_2020.pdf
- 80.

ДОДАТКИ

Додаток А

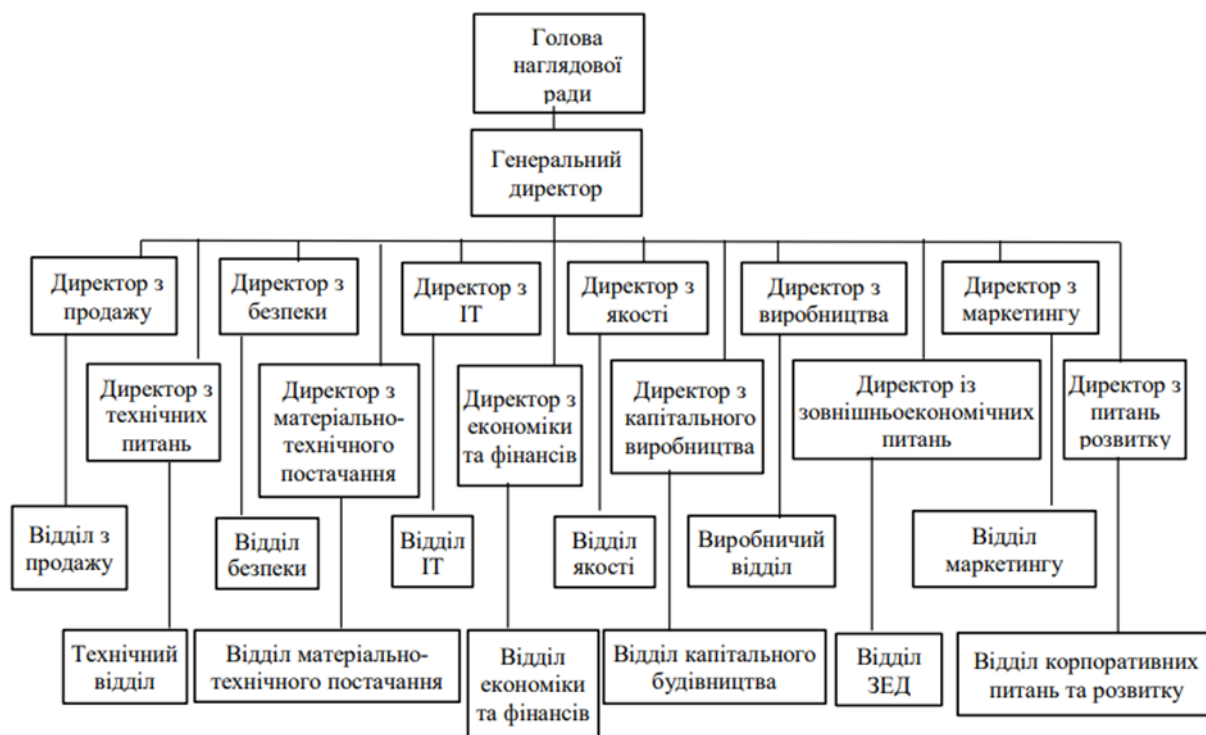


Рис.А.1. Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

ШИРИНА ТА ГЛИБИНА АСОРТИМЕНТУ ПАТ «ОБОЛОНЬ»

<i>Ширина асортименту</i>				
Пиво	Слабоалкогольні напої	Безалкогольні напої	Сидр	Мінеральна та питна вода
Оболонь	<u>Класична серія</u>	Живчик	<u>Sidro Villa Bianca</u>	Оболонська
О Безалкогольне	<u>Енергетичні напої</u>	Живчик Smart Cola	<u>Ciber</u>	<u>Прозора</u>
hike	Hard Seltzer	Живчик Orange		Збручанська 77
Zlata Praha		Lemonissimo Lemonata		Регіональна вода
Zibert		Живчик Lemon		Аквабаланс
Keten brug		Квас "Старокиївський"		
BeerMix		Смачна класика		
HardMix				
Pubster				
Golden Castle Export				
Десант				
Carling				
Germanarich				
Рідний Шубін Світле				
Riwny kubek("Пивний куваль")				
Охтирське				
МАРОЧНЕ 1913				
Южанка				

Глибина асортиментних груп

Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік

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			
первісна вартість	1000	1 934.00	44 062.00
накопичена амортизація	1001	41 192.00	85 074.00
Незавершені капітальні інвестиції	1002	39 258.00	41 012.00
Основні засоби	1005	48 865.00	124 763.00
первісна вартість	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
знос	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
Інвестиційна нерухомість	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
первісна вартість	1015	0.00	
знос	1016	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1017	0.00	
первісна вартість	1020	0.00	
накопичена амортизація	1021	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022	0.00	
інші фінансові інвестиції	1030	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1035	69 482.00	69 482.00
Відстрочені податкові активи	1040	14.00	14.00
Гудвіл	1045	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1050	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1060	0.00	
Інші необоротні активи	1065	0.00	
Усього за розділом I	1090	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси			
Виробничі запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Незавершене виробництво	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Готова продукція	1102	97 290.00	86 739.00
Товари	1103	125 792.00	151 554.00
Поточні біологічні активи	1104	11 551.00	17 472.00
Депозити перестраховування	1110	0.00	
Векселі одержані	1115	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1125	947 078.00	1 154 958.00
з бюджетом	1130	152 450.00	400 094.00
у тому числі з податку на прибуток з нарахованих доходів	1135	30 573.00	29 035.00
із внутрішніх розрахунків	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1140	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1145	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1155	17 572.00	17 147.00
Готівка	1160	0.00	
Рахунки в банках	1165	474 679.00	891 034.00
Витрати майбутніх періодів	1166	22.00	34.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1167	474 657.00	891 000.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1170	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	0.00	
резервах незароблених премій	1182	0.00	
інших страхових резервах	1183	0.00	
Інші оборотні активи	1184	0.00	
Усього за розділом II	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			
Баланс	1200	0.00	
Пасив	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
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			
Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			
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