

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Розвиток конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МН-4-6

Костенко Максим Андрійович

(підпис)

Керівник к.е.н., доц. Репіч Тетяна Анатоліївна

(підпис)

Рецензент _____

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Костенко Максим Андрійович _____

1. Тема роботи «Розвиток конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємства»

керівник роботи Репіч Т.А., к.е.н., доцент

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади розвитку конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та його конкурентоспроможності.

Розділ 3. Удосконалення конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг підприємства

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 5 рисунках та 24 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	02.12.2024 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.12.2024 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.12.2024 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	29.01.2025 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.03.2025 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.04.2025 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.05.2025 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	12.05.2025 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	21.05.2025 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Максим КОСТЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тетяна РЕПІЧ

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі узагальнено сучасні теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможності та підсилення конкурентних переваг підприємства. Систематизовано методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу компаній.

Проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та здійснено дослідження його позицій на вітчизняному ринку пива. Виявлено сильні й слабкі сторони, окреслено зовнішні можливості й загрози для підприємства.

На підставі одержаних результатів розроблено практичні пропозиції з удосконалення конкурентної стратегії, зокрема впровадження сезонного крафтового «Гарбузовий козак» і лімітованого «Пиво Незалежності» сортів пива. Розрахунки підтверджують економічну доцільність проєкту: очікується підвищення рентабельності продукції та зростання частки ринку підприємства.

Кваліфікаційна робота викладена на 95 сторінках (без урахування додатків) і містить 24 таблиці та 5 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна перевага, пивоварна галузь, крафтове пиво.

ANNOTATION

The qualification work summarizes modern theoretical and methodological principles for the formation of competitiveness and strengthening the competitive advantages of the enterprise. Methodological approaches to assessing the competitive status of companies are systematized.

A comprehensive financial and economic analysis of the activities of PrJSC "Firma "Poltavpyvo" was conducted and a study of its positions in the domestic beer market was carried out. Strengths and weaknesses were identified, external opportunities and threats to the enterprise were outlined.

Based on the results obtained, practical proposals were developed to improve the competitive strategy, in particular, the introduction of seasonal craft "Pumpkin Cossack" and limited "Beer of Independence" beers. Calculations confirm the economic feasibility of the project: an increase in product profitability and an increase in the enterprise's market share are expected.

The qualification work is set out on 95 pages (excluding appendices) and contains 24 tables and 5 figures.

Keywords: competitiveness, competitive advantage, brewing industry, craft beer.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	10
1.1. Сутність та сутнісні характеристики конкурентних переваг підприємства.....	10
1.2. Теоретичні основи функціонування конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3. Методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	
	37
2.1. Аналіз ринку пива в Україні.....	37
2.2. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»..	43
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	55
Висновки до розділу 2.....	61
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	
	63
3.1. Програма підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».....	63
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження нових видів пива та їх вплив на основні показники діяльності підприємства.....	69
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стійкий розвиток економіки України безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які є ключовими ланками господарської системи держави. В умовах глобалізації, зростання ринкової турбулентності та активізації зовнішньоекономічних викликів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності торговельних і виробничих компаній перетворюється на критичний фактор їхнього виживання й довгострокової ефективності. Особливо це стосується пивоварної галузі, де посилюється конкуренція з боку мультинаціональних корпорацій і крафтових виробників, що стимулює пошук дієвих механізмів формування й зміцнення конкурентних переваг.

Запровадження комплексних підходів до підвищення конкурентоспроможності, зокрема — створення унікальних сортів крафтового й лімітованого пива, оптимізація витрат, цифровізація маркетингових комунікацій і розширення каналів збуту — дає змогу підприємству зміцнювати позиції як на національному, так і на регіональних ринках. Саме тому дослідження теоретичних засад, методичних підходів і практичних механізмів посилення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є вкрай актуальним і має важливе наукове та прикладне значення.

Питання формування й оцінювання конкурентоспроможності досліджувалися у працях таких учених, як М. Портер, Р. Барні, О.О. Амоша, С.Ф. Покропивний, І.М. Кретов, Т.Ю. Кондратенко, О.М. Рєпіна, Л.З. Шершньова, та ін. Проте комплексне прикладне вивчення механізмів підсилення конкурентних переваг пивоварних підприємств із прив'язкою до регіональної специфіки й сучасних ринкових викликів потребує подальшого розвитку.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення

конкурентоспроможності й посилення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- розглянуто сутнісні характеристики конкурентних переваг підприємства;
- розкрито сутність і систематизовано понятійно-категоріальний апарат конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризовано пивоварний ринок України та визначити його ключові тенденції;
- проведено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»;
- оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено програму удосконалення конкурентоспроможності,
- обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів і визначино їх вплив на ключові показники діяльності підприємства;
- сформовано управлінсько-організаційні рекомендації щодо реалізації програми.

Об'єктом дослідження є діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у конкурентному середовищі пивоварної галузі.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти формування, оцінювання й удосконалення конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний — для розкриття взаємозв'язків явищ конкурентоспроможності; абстрактно-логічний і монографічний — при узагальненні літературних джерел; економіко-статистичні (аналіз динаміки, відносних і середніх величин) — для оцінки фінансово-економічних

показників; SWOT-, SPACE- аналіз — для комплексної діагностики конкурентної позиції; проектно-економічні розрахунки — для обґрунтування ефективності пропозицій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу становили законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Держстату, фінансова та управлінська звітність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», аналітичні звіти галузевих асоціацій, матеріали науково-практичних конференцій, публікації вітчизняних і зарубіжних учених та ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 89 сторінок основного тексту, а також 24 таблиці і 5 рисунків, список використаних джерел з 58 найменування і 2 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та сутнісні характеристики конкурентних переваг підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринках товарів і послуг вирішального значення для стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства набуває формування та збереження конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначають здатність підприємства ефективно протистояти тиску конкурентів, завойовувати ринкові позиції та забезпечувати довгострокову прибутковість.

Конкурентні переваги можуть мати різну природу — вони можуть ґрунтуватися на унікальних продуктах, інноваційних технологіях, високій якості обслуговування, сильному бренді, ефективному використанні ресурсів тощо. Їх наявність і постійне оновлення є запорукою успішного функціонування підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Конкурентні переваги підприємства — це унікальні характеристики або ресурси компанії, які забезпечують їй перевагу над конкурентами та дозволяють ефективніше задовольняти потреби споживачів. Вони є ключовими чинниками, що сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку та досягненню стійкого успіху [3].

Відомий у всьому світі європейський маркетолог Ламбен Ж.-Ж. вважає, що конкурентні переваги являють собою особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Дана перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) найбільш відомим конкурентами.

Азоєв Г.Л. стверджує конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців .

Портер М.Е. пропонує вважати конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги [2].

Узагальнюючи можна стверджувати, що конкурентні переваги – це [2]:

- унікальні ресурси, якими володіє підприємство;
- стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі;
- висока компетентність підприємства в певній сфері, яка надає найкращі можливості;
- перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до товарів підприємства;
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами;
- ключові фактори успіху
- від них залежать досягнення на ринку, конкурентні можливості, прибутковість підприємства. Конкурентні переваги втілюються у продукцію, що випускає підприємство та подальшій реалізації її на світових ринках. Реалізація продукції, яка має конкурентну перевагу по відношенню до інших суб'єктів господарювання, отримує ефект.

Основні характеристики конкурентних переваг можна визначити через їх здатність забезпечити підприємству стабільну та вигідну позицію на ринку. Вони відображають унікальність і цінність пропозиції компанії порівняно з

конкурентами. До ключових характеристик конкурентних переваг належать [1-4; 6]:

1. Цінність (Value). Конкурентна перевага повинна створювати додаткову цінність для споживача, задовольняючи його потреби краще, ніж продукти або послуги конкурентів. Це може бути висока якість продукції, доступна ціна, додатковий сервіс.

2. Унікальність (Uniqueness / Rarity). Перевага має бути унікальною або складною для копіювання іншими компаніями.

3. Тривалість (Sustainability). Чим довше підприємство здатне зберігати конкурентну перевагу, тим ціннішою вона є. Це може залежати від патентів, бренду, доступу до ресурсів, інновацій.

4. Труднощі для імітації (Inimitability). Перевага має бути складною або затратною для копіювання конкурентами.

5. Можливість комерціалізації (Exploitable). Підприємство повинно мати змогу ефективно використовувати конкурентну перевагу в ринковій діяльності: здатність масштабувати унікальну продукцію або технологію.

6. Відповідність стратегії підприємства (Strategic Fit). Перевага має гармонійно поєднуватися з місією, баченням та загальною стратегією розвитку компанії.

7. Динамічність / Адаптивність (Dynamic Character). У сучасному середовищі конкурентна перевага повинна бути динамічною — тобто здатною змінюватися й оновлюватися відповідно до нових ринкових умов.

Конкурентна перевага — це не лише фактор тимчасового успіху, а й стратегічний ресурс підприємства. Для забезпечення стійкої ринкової позиції підприємство повинно створювати цінні, унікальні, важко копіювані та довготривалі переваги, адаптуючи їх до потреб цільового сегмента й змін ринкового середовища.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести [1]:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як високоефективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольняють потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту.

Під ефективністю розуміють:

- оцінювання певного результату;
- відповідність одержаного результату (процесу) запланованому;
- числова характеристика задовільності функціонування;
- імовірність виконання певних цілей.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяльності підприємства є оцінка її рівня. Оцінювання ефективності починається із встановлення критеріїв ефективності, тобто головної ознаки оцінювання ефективності. Зміст критерію ефективності витікає з необхідності максимізації одержуваних результатів або мінімізації витрат виходячи з цілей підприємства.

6. Досвід – забезпечує ефективне використання знань і технологічних удосконалень, а також зниження витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду. Існує прямий зв'язок між прибутковістю і ринковою часткою. Використання кривої досвіду свідчить про те, що при кожному подвоєнні накопиченого випуску витрати на одиницю продукції, які пов'язані зі знову створеною вартістю й очищені від цінового впливу, знижуються потенційно на 20-30 % .

Чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними [1; 8; 10;12].

1. Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

Таким чином, визначення конкурентних переваг, дає можливість більш раціонально використовувати ресурси та можливості підприємства, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі.

Види конкурентних переваг поділяються за різними критеріями залежно від джерел їхнього формування, тривалості дії та характеру цільового ринку[1; 8; 10; 12; 18; 25]:

1. За типом стратегічного підходу (за М. Портером):

1.1. Перевага за витратами (цінова конкурентна перевага). Підприємство досягає конкурентної переваги завдяки нижчій собівартості продукції, що дозволяє встановлювати більш привабливу ціну.

1.2. Перевага за диференціацією. Компанія пропонує унікальний товар або послугу, що має додаткову цінність для споживача (якість, дизайн, бренд, сервіс).

1.3. Стратегія фокусування (нішування). Підприємство концентрується на вузькому сегменті ринку, максимально задовольняючи специфічні потреби певної групи споживачів.

2. За джерелом формування:

2.1. Виробничі – пов'язані з ефективністю виробничого процесу, масштабом виробництва, технічними інноваціями.

2.2. Маркетингові – засновані на сильному бренді, креативній рекламі, лояльності клієнтів, ефективній системі збуту.

2.3. Фінансові – доступ до дешевих джерел фінансування, висока рентабельність, гнучка цінова політика.

2.4. Технологічні – використання інновацій, патентів, сучасного обладнання.

2.5. Організаційні – гнучка структура управління, корпоративна культура, ефективна логістика.

2.6. Людські ресурси – висока кваліфікація персоналу, внутрішні знання, корпоративні компетенції.

3. За тривалістю дії:

3.1. Стійкі (довгострокові). Засновані на унікальних ресурсах або системах, які важко копіювати (бренд, патент, технології, репутація).

3.2. Тимчасові (короткострокові). Можуть швидко зникнути через зміну ринку, технологій або дій конкурентів (наприклад, сезонні акції, знижки).

4. За формою реалізації:

4.1. Продуктові – переваги, пов'язані з самою продукцією (якість, дизайн, унікальність).

4.2. Цінові – пов'язані зі встановленням конкурентоспроможних цін.

4.3. Сервісні – додаткові послуги, післяпродажне обслуговування, зручність покупки.

4.4. Комунікаційні – влучні рекламні кампанії, соціальна відповідальність, імідж.

5. За рівнем дії:

5.1. Галузеві – діють у межах певної галузі.

5.2. Регіональні – пов'язані з перевагами в конкретному регіоні.

5.3. Глобальні – переваги, які забезпечують сильну позицію на міжнародному ринку.

6. За джерелами виникнення:

6.1 Зовнішні переваги базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливість більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності.

6.2 Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства та основні джерела їх формування

Конкурентні переваги	Характеристика	Складові економічного потенціалу, за рахунок яких формується
1	2	3
Внутрішні конкурентні переваги		
Виробничі	Продуктивність праці, економність витрат, ефективність використання основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами.	Виробничо-технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська
Технологічні	Сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу.	Інноваційна, інвестиційна, кадрова, організаційно-управлінська
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до нововведень.	Кадрова
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури.	Організаційно-управлінська
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу	Організаційно-управлінська
Інноваційні	Системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження "ноу-хау".	Інноваційна, інвестиційна, кадрова
Наслідкові	Ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку.	Кон'юнктурна
Економічні	Наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність	Фінансова
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.	Інфраструктурна
Зовнішні конкурентні переваги		
Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів.	Організаційно-управлінська, кадрова, ринкова.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова
Якісні	Рівень якості продукції за оцінками споживачів.	Виробничо-технологічна, фінансова, кадрова, ринкова.
Поведінкові	Міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків.	Ринкова, кадрова, організаційно-управлінська.
Кон'юнктурні	Ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції).	Кон'юнктурна.
Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством.	Організаційно-управлінська, фінансова, кадрова.
Іміджеві	Загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність.	Ринкова, кон'юнктурна.
Цінові	Рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства.	Ринкова, кон'юнктурна, організаційно-управлінська.
Збутові	Портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції.	Ринкова, кон'юнктурна.
Комунікаційні	Канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зв'язку.	Ринкова, кон'юнктурна.

Джерело: [1].

Конкурентні переваги можуть формуватися на основі різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективна стратегія підприємства полягає в тому, щоб поєднувати кілька видів конкурентних переваг — цінових, продуктових, сервісних та організаційних — і постійно адаптувати їх до ринкових умов для довгострокового успіху.

Оцінка конкурентних переваг дає змогу господарюючому суб'єкту визначати найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу, формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність використання тих чи інших ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності та досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Основні етапи оцінювання конкурентних переваг підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу представлені на рис. 1.1.

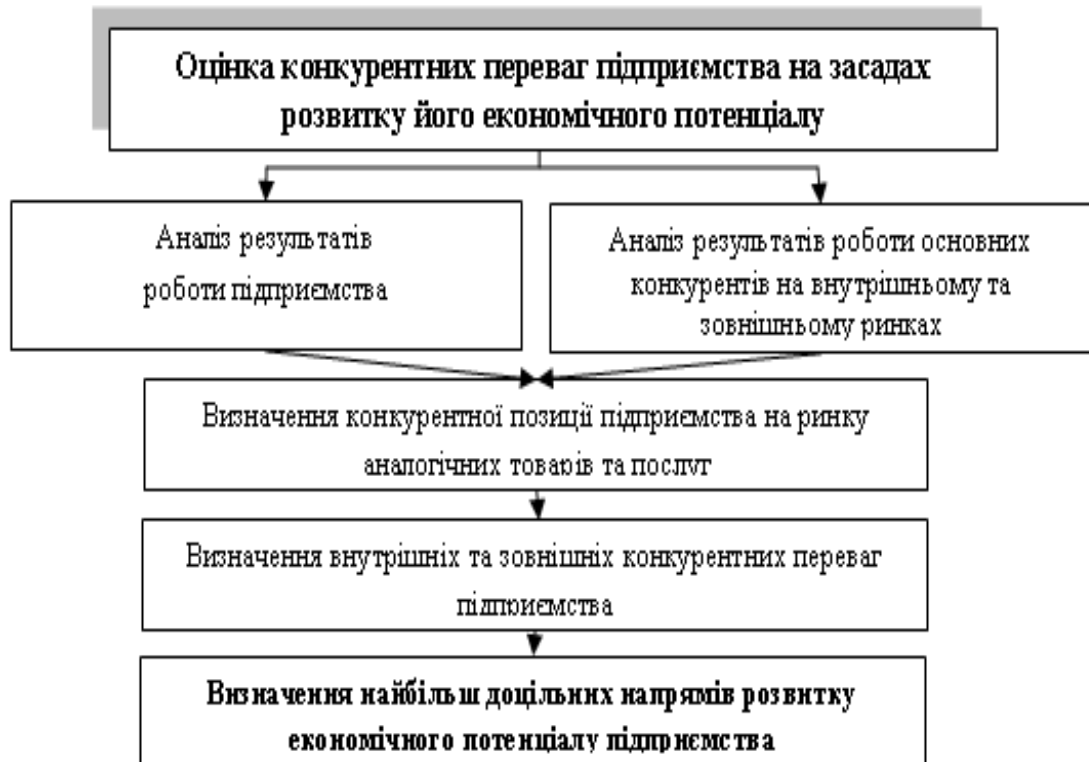


Рис. 1.1 Загальний алгоритм оцінювання конкурентних переваг підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу

Джерело: [1].

Формування та підтримка конкурентних переваг вимагає від підприємства постійного аналізу ринкового середовища, інвестування в інновації та розвиток унікальних компетенцій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

1.2. Теоретичні основи функціонування конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто конкурувати. Конкурентоспроможність вивчають на різних рівнях: країни, регіону, галузі, підприємства, продукції. Саме підприємства є відповідальними за виробництво продукції та ключовою ланкою будь-якої економіки: чи то галузі, чи регіону, чи країни. Тому вивчення конкурентоспроможності підприємства є ключовою ланкою у змістовому ланцюжку рівнів конкурентоспроможності [17].

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства виступає як один із головних чинників його сталого розвитку та ефективного функціонування. Вона визначає здатність підприємства успішно конкурувати на ринку, пропонуючи продукцію або послуги, що відповідають потребам споживачів краще, ніж пропозиції конкурентів.

Формування й реалізація конкурентоспроможності ґрунтується на глибокому теоретичному підґрунті, яке охоплює економічні, управлінські, маркетингові та ресурсні аспекти. Теоретичні основи дозволяють зрозуміти сутність конкурентоспроможності, фактори її формування, механізми впливу внутрішніх і зовнішніх умов на її рівень, а також визначити шляхи її підтримки та зміцнення.

Розуміння теоретичних засад функціонування конкурентоспроможності є важливим для обґрунтування ефективних стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення довготривалої присутності підприємства на ринку та зростання його частки в конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства — це його здатність ефективно діяти на ринку, випереджаючи конкурентів у задоволенні потреб споживачів та досягненні стійких фінансових результатів. Вона відображає, наскільки

успішно підприємство використовує свої ресурси та компетенції для створення унікальних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства — це інтегральна характеристика його здатності успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи випередження конкурентів у задоволенні потреб споживачів, створенні цінності та досягненні стабільного економічного зростання. Вона визначає рівень ефективності використання підприємством своїх ресурсів, інноваційного потенціалу, управлінських рішень та ринкових можливостей для досягнення стратегічних переваг.

За визначенням Г. Азоева, конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1].

Покропивний С.Ф. зазначає, що поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Українські вчені І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [14]. Як зазначає Р.А. Фатхутдінов, конкурентоспроможність є властивістю об'єкта та системи сервісу, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку

Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність». Дослідження теоретичних

та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємства на ринку знайшли своє відображення в численних працях закордонних та вітчизняних учених Г. Асселя, Г. Азоева, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова та інших [14-19; 21; 24-27].

Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження.

Аналіз підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дає підстави зауважити, що [17]:

- наявна значна кількість підходів до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», а їх змістовне наповнення дуже різняться між собою;

- досить часто автори у визначенні конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на конкурентних перевагах, кожен раз вказуючи неповний їх перелік;

- конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства, а їх ототожнення є неприпустимим;

- визначаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства», окремі автори зосереджують свою увагу на змістовному її наповненні, а інші – на функціональних його характеристиках;

- у визначенні конкурентоспроможності підприємства інколи уся увага приділяється лише виробничій діяльності суб'єкта господарювання;

- при визначенні конкурентоспроможності підприємства за ресурсним підходом автори часто зосереджують свою увагу лише на власних та позикових ресурсах, забуваючи про інші види ресурсів та інші фактори, що визначають здатність підприємства до конкурентної боротьби.

Важливою деталлю є те що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні. Це допомагає розуміти сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні (рис 1.2).



Рисунок 1.2. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: [29]

1) рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами і задовольняти потреби споживачів. Оцінка рівня конкурентоспроможності продукту зазвичай базується на таких критеріях як якість, ціна, інноваційність і т.д.;

2) рівень конкурентоспроможності підприємства – оцінюються конкурентні переваги окремих компаній, їхній досвід, управлінські навички, ринкова позиція, ефективність використання ресурсів тощо.

3) рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств – тут досліджуються специфічні аспекти

конкурентоспроможності в конкретних галузях, такі як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій, конкурентні переваги тощо.

4) рівень конкурентоспроможності країни або регіону в цілому відображає здатність країни привертати інвестиції, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги, залучати туристів тощо. На макрорівні аналізуються такі показники, як ВВП на душу населення, рівень безробіття, експортний обсяг, рівень інноваційності тощо. В економічній літературі існує ряд певних критеріїв за якими проводять класифікацію конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства може бути класифікована за різними рівнями та типами, що дозволяє більш точно оцінити його здатність конкурувати на ринку. Основні види конкурентоспроможності підприємства включають: світове лідерство, національне лідерство, галузеве лідерство, а також пороговий рівень.

Рівні конкурентоспроможності [32; 34]:

Світове лідерство: Підприємство має найвищий рівень конкурентоспроможності на світовому ринку, є лідером у своїй галузі.

Національне лідерство: Підприємство є лідером на національному ринку, але може не мати такого ж високого рівня конкурентоспроможності на світовому рівні.

Галузеве лідерство: Підприємство є лідером у своїй галузі, але може не мати такого ж високого рівня конкурентоспроможності, як лідери на національному або світовому рівні.

Пороговий рівень: Підприємство має мінімально необхідний рівень конкурентоспроможності для виживання на ринку.

Конкурентоспроможність є відносним поняттям, оскільки оцінюється шляхом порівняння з іншими учасниками ринку, та динамічним, бо змінюється під впливом зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від низки факторів, серед яких можна виділити [15-19; 21; 24-27; 32-34]:

1. Якість продукції або послуг. Висока якість є базовою умовою конкурентоспроможності. Продукція має відповідати або перевищувати очікування споживачів та вимоги стандартів.

2. Інноваційність. Здатність підприємства створювати та впроваджувати нові продукти, технології та рішення, що забезпечують унікальні переваги.

3. Фінансова стабільність. Забезпечення рентабельності, ліквідності, платоспроможності та можливості інвестувати в розвиток.

4. Ринкова позиція. Частка на ринку, географічне охоплення, впізнаваність бренду, здатність розширювати присутність.

5. Ефективне управління. Чітка організаційна структура, адаптивність до змін, оперативність ухвалення рішень, оптимізація процесів.

6. Кадровий потенціал. Кваліфікація, мотивація персоналу, наявність професійної управлінської команди, корпоративна культура.

7. Цінова політика. Здатність встановлювати оптимальне співвідношення ціни і якості з урахуванням ринкових умов і витрат.

8. Репутація та імідж підприємства. Довіра клієнтів, ділових партнерів і споживачів, позитивний образ компанії в суспільстві.

9. Виробничі потужності та ресурси: Високий рівень використання виробничих потужностей і ресурсів дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва, що сприяє зростанню конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства є стратегічною категорією, що визначає його довгостроковий успіх. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема якості продукції, управління, інноваційного потенціалу, фінансової стабільності, а також здатності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Підвищення конкурентоспроможності потребує системного підходу, постійного вдосконалення бізнес-процесів та орієнтації на потреби клієнтів.

Вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати її ключові характеристики, зокрема [17]:

– рівень конкурентоспроможності підприємства (країни, регіону, галузі, продукції) є відносним і визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією, що виробляється, часом зіставлення тощо;

– конкурентоспроможність має визначатись за визначеної сталої сукупності параметрів, що формують інтегральний показник, оскільки зі зміною оціночних параметрів може змінюватись загальний рівень конкурентоспроможності підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства формується за наявності унікальних характеристик, конкурентних переваг (унікальна технологія виробництва продукції, неповторна продукція, додаткові послуги тощо);

– необхідність врахування впливу усієї сукупності чинників (внутрішніх та зовнішніх), що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

– конкурентоспроможність підприємства є динамічною величиною, яка потребує постійного вдосконалення та підтримки;

– конкурентоспроможність потребує постійного вдосконалення задля збереження здобутих конкурентних позицій;

– системність явища «конкурентоспроможність підприємства», що потребує врахування усіх складових його формування, зміни та взаємозв'язків тощо.

Важливою деталлю є те що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні. Це допомагає розуміти сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити сильні й слабкі сторони діяльності, рівень ефективності використання ресурсів, а також позицію підприємства на ринку порівняно з конкурентами. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем динамічності та непередбачуваності, особливої важливості набуває застосування науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності.

Існує низка підходів, кожен з яких дозволяє здійснити аналіз із різних позицій: ресурсної, функціональної, стратегічної, динамічної тощо. Комплексне застосування цих підходів дає змогу отримати об'єктивну та багатогранну картину конкурентних можливостей підприємства, визначити потенціал його розвитку й сформулювати ефективні управлінські рішення.

До об'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно віднести: економіку країни та економіку регіону де воно здійснює фінансово – господарську діяльність; галузь та сектор національної економічної системи до яких відноситься суб'єкт підприємницької діяльності; складові фінансово – господарської діяльності підприємства (фінансово – економічну, виробничу, організаційно – управлінську, маркетингову, соціальну); продукцію суб'єкта підприємницької діяльності [27].

В межах оцінки конкурентоспроможності підприємства важливу роль мають чинники впливу, які можливо поділити на зовнішні та внутрішні по відношенню до суб'єкта підприємницької діяльності. Однак, враховуючи значну кількість чинників зовнішнього впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства вважаємо доречним розділити їх на три великі підгрупи: макрочинники - рівень світової економіки та держави; мезочинники - рівень регіону та галузі; мікрочинники - рівень сектору галузі.

Наведене дозволяє виділити ключові чинники оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

Принципами оцінки конкурентоспроможності підприємства є наступні: об'єктивності; достатності; достовірності інформації; ефективності; гнучкості; адаптивності; адекватності представлення інформації; системності.



Рис. 1.3. Ключові чинники впливу на оцінку конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [28]

До функцій оцінки конкурентоспроможності підприємства слід віднести: забезпечуючу, тобто надання достатнього обсягу достовірної та об'єктивної інформації для прийняття зважених управлінських рішень; інформаційну, тобто формування масивів даних щодо конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності; пошукову, тобто виявлення комплексу проблем в межах реалізації потенціалу конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх і зовнішніх ринках товарів (робіт, послуг); контрольну, тобто контролю отриманих результатів в межах реалізації заходів щодо

забезпечення або підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта або його продукції.

Ідентифікація суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє стверджувати, що кожна з груп таких суб'єктів має власні цілі, які вони намагаються досягти у межах проведення оцінювання конкурентних позицій суб'єкта підприємницької діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг) (табл. 1.2). Наведене має суттєвий вплив на розробку та використання різними групами суб'єктів оцінки конкурентоспроможності підприємства відповідних методологічних підходів та методик проведення оцінювання, а також визначає їх відношення та взаємодію з господарюючим суб'єктом.

Таблиця 1.2

Суб'єкти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група суб'єктів оцінки	Мета проведення оцінки
1	2
Власники підприємства	Визначення можливості сталого розвитку підприємства та забезпечення зростання їх
Керівництво підприємства	Визначення конкурентної позиції підприємства на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів та ключових проблем забезпечення і збільшення конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності.
Окремі підрозділи підприємства	Визначення проблематики забезпечення і збільшення конкурентоспроможності підприємства та напрямків їх вирішення
Державні органи	Визначення державної проблематики щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки та її окремих галузей, а також визначення ефективності реалізованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економічної системи країни та її окремих елементів.
Органи місцевого самоврядування	Визначення регіональної проблематики щодо забезпечення конкурентоспроможності регіональної економіки, а також визначення ефективності реалізованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності економічної системи регіону та її окремих елементів.

Продовження табл. 1.2

1	2
Конкуренти	Визначення конкурентних позицій підприємства та його сильних і слабких сторін у контексті послаблення цих позицій на зовнішніх і внутрішніх ринках товарів (робіт, послуг).
Контрагенти	Визначення можливості розвитку довгострокових економічних відносин з підприємством.
Потенційні інвестори	Визначення можливостей інвестиційних вкладень у підприємство, а також вибору періоду інвестування.
Інформаційно-консалтингові підприємства	Підбір інформації про конкурентну позицію підприємства для її наступної безоплатної або оплатної передачі користувачам (покупцям).
ЗМІ	Підбір інформації про конкурентну позицію підприємства для її наступної презентації користувачам

Джерело: [28]

Питання інструментів оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним з найбільш актуальних питань, пов'язаних з проблемами їх виживання та розвитку в ринкових умовах. Узагальнюючи результати досліджень з даної теми, ми можемо систематизувати методи діагностики та оцінки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

Джерело: [28]

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовується вагові коефіцієнти, встановлені експертами.

Якість: вона має низький ступінь математичної формалізації. Вони не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності організації під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють оцінити фактичні факти.

Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії. Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик.

Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла. Організації: виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

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

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

Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними.

Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом у формі представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття

рішень є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані.

Методологічні підходи в оцінці конкурентоспроможності підприємства є основою для системного аналізу ринкових позицій підприємства, формування його стратегічних орієнтирів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони визначають логіку, принципи та інструменти дослідження конкурентних характеристик підприємства [27; 30; 32-36].

1. Системний підхід. Відбувається розгляд підприємства як цілісної системи, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем. У фокусі – взаємозв'язок між ресурсами, процесами, управлінням та результатами діяльності. Проводиться аналіз взаємозалежності між структурними підрозділами підприємства. Також робиться оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність.

2. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства – це методологія, яка передбачає всебічне дослідження всіх аспектів діяльності підприємства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, які формують його конкурентну позицію на ринку.

Комплексний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності не за одним показником, а шляхом аналізу сукупності показників, які відображають ефективність функціонування підприємства в різних площинах: економічній, техніко-технологічній, маркетинговій, соціальній, організаційно-управлінській.

3. Ресурсний підхід (RBV – Resource-Based View) — це сучасна концепція стратегічного управління, яка розглядає внутрішні ресурси і можливості підприємства як основне джерело його конкурентних переваг. Основна ідея RBV полягає в тому, що успішність компанії на ринку визначається її унікальними ресурсами, а не лише зовнішніми умовами (конкуренцією, ринковим попитом тощо). Підприємства, які мають цінні, рідкісні, важкозамінні та організаційно підтримувані ресурси, здатні досягати стійких конкурентних переваг.

4. Функціональний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства – це методологічний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного виконання окремих функціональних сфер діяльності підприємства: маркетингу, виробництва, фінансів, управління персоналом, інновацій тощо. Функціональний підхід передбачає поелементний аналіз діяльності підприємства, де кожна функція оцінюється з точки зору її впливу на загальну конкурентоспроможність. Такий аналіз дозволяє виявити «слабкі місця» у функціональних підсистемах та прийняти обґрунтовані рішення щодо їх удосконалення.

5. Динамічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства — це сучасна методологія, що акцентує увагу на здатності підприємства адаптуватися, змінюватися та реагувати на зовнішні виклики та ринкові зміни швидше та ефективніше, ніж конкуренти.

На відміну від статичних моделей, динамічний підхід розглядає конкурентоспроможність не як постійну величину, а як змінну характеристику, яка формується у процесі: постійного моніторингу зовнішнього середовища; оновлення ресурсної бази; впровадження інновацій; розвитку динамічних здібностей підприємства (*dynamic capabilities*).

6. Підхід стратегічної відповідності (або підхід стратегічного узгодження) — це концепція, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства досягається завдяки гармонійному узгодженню стратегії, організаційної структури, ресурсів та управлінських систем.

Цей підхід базується на ідеї, що підприємство є ефективним лише тоді, коли його внутрішні елементи (стратегія, структура, ресурси, процеси) узгоджені між собою та з умовами зовнішнього середовища.

7. Підхід на основі життєвого циклу підприємства або продукту (англ. *Life Cycle Approach*) — це метод аналізу та управління, який передбачає врахування специфіки різних етапів розвитку підприємства або його продукції, з метою формування актуальної та дієвої конкурентної стратегії. Цей підхід виходить із того, що як підприємства, так і їхні продукти проходять

певні фази розвитку, кожна з яких має свої особливості щодо: темпів зростання; обсягів продажу; прибутковості; ринкової активності; потреб у ресурсах; конкурентного середовища.

Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечують багаторівневий і різноплановий аналіз його позицій на ринку. Доцільним є поєднання кількох підходів залежно від цілей дослідження: системного для загального бачення, ресурсного – для виявлення унікальних переваг, динамічного – для стратегічного планування, функціонального – для операційного удосконалення. Такий інтегрований підхід сприятиме формуванню обґрунтованої та адаптивної конкурентної стратегії підприємства.

Висновки до 1 розділу

У сучасній економіці конкурентоспроможність є ключовим чинником виживання та успішного розвитку будь-якого підприємства. Формування конкурентних переваг — це складний процес, що вимагає стратегічного мислення, ефективного управління ресурсами та постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Конкурентні переваги можуть ґрунтуватися на різних аспектах: вартості продукції, її якості, унікальності, інноваційності, бренді чи рівні сервісу, і саме їх правильне поєднання забезпечує стабільну позицію підприємства на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на системному підході з використанням комплексу методичних інструментів, серед яких важливе місце посідають ресурсний, функціональний, динамічний підходи, модель стратегічної відповідності та аналіз життєвого циклу продукту. Кожен із цих підходів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, зрозуміти внутрішній потенціал і можливості адаптації до зовнішніх змін.

Таким чином, теоретичні та методичні основи функціонування конкурентоспроможності підприємства створюють підґрунтя для розробки ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ринкової активності, поліпшення фінансових результатів і забезпечення стійкого стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО» ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Аналіз ринку пива України

Ринок пива в Україні демонструє тенденції відновлення та адаптації до сучасних викликів. У 2024 році виробництво пива в Україні (без урахування безалкогольного пива з вмістом спирту до 0,5%) склало 140 млн декалітрів (1,4 млрд літрів), що на 4,8% більше, ніж у 2023 році.

У 2023 році обсяг виробництва становив 133,4 млн декалітрів, що на 7,8% більше, ніж у 2022 році.

Незважаючи на позитивну динаміку, обсяги виробництва пива в Україні в 2024 році залишаються на 82,4% від рівня 2021 року, що свідчить про поступове відновлення галузі після значного скорочення у 2022 році [46, 49].

Імпорт пива в Україну відновився і навіть перевищив довоєнні показники. За січень-листопад 2024 року в Україну було ввезено пива на 72,5 млн доларів США, тоді як у 2021 році цей показник становив 71,7 млн доларів США [47]. За даними ДМС, найбільшими торговельними партнерами України в 2023 році стали Бельгія (23,5% всієї вартості імпорту), Німеччина (16%) і Чехія (11,1%). В довоєнному 2021 році найбільше пива завезли з Мексики (25%), а в січні 2024 року половина імпорту надійшла з Китаю [47].

Експорт українського пива демонструє тенденцію до відновлення, хоча ще не досяг довоєнних показників. За даними Державної митної служби, за 11 місяців 2024 року Україна експортувала пива на суму 27,8 млн доларів США. Для порівняння, за весь 2023 рік експорт пива становив 24,4 млн доларів США, а у 2021 році — 42,2 млн доларів США [47; 55].

Ці дані свідчать про поступове відновлення експортних показників після спаду, спричиненого війною та порушенням логістичних ланцюгів. Однак, обсяги експорту пива все ще залишаються нижчими за рівень 2021 року.

Традиційно українське пиво експортується до країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, Німеччини, а також до США та Ізраїлю.

Український експорт пива орієнтований на світлі лагери, які є найбільш популярними серед споживачів. Водночас, імпорт в Україну зосереджений на нішевих та преміальних сортах пива. Наприклад, компанія AB InBev Efes Ukraine імпортує бельгійські крафтові сорти Kwak та Tripel Karmeliet, а також відомі марки Leffe, Hoegaarden з Бельгії та німецький Spaten [48; 55].

Таким чином, українська пивна галузь поступово відновлює свої позиції на зовнішніх ринках, хоча для досягнення довоєнних обсягів експорту потрібен час та стабілізація економічної ситуації.

Серед викликів, з якими доводиться стикатися виробникам в Україні: скорочення попиту, зменшення чисельності населення, постійне зростання цін, проблеми з електроенергією та логістикою, дефіцит персоналу.

Український ринок пива характеризується домінуванням чотирьох основних компаній, які спільно контролюють близько 80-85% ринку [53].

1. ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Львівське»). Лідер ринку з доходами від 8 до 10,8 млрд грн у період 2020-2023 років.

2. ПрАТ «Оболонь» (флагманський бренд — «Оболонь»). Займає другу позицію з доходами 5-5,9 млрд грн у 2020-2021 роках.

3. ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Чернігівське»). Третій за величиною виробник з доходами 6,6-6,8 млрд грн у 2020-2021 роках. У 2022 році компанія зазнала значних збитків через пошкодження заводів у Чернігові, Миколаєві та Харкові внаслідок бойових дій. Компанія тимчасово перенесла частину виробництва до Європи.

4. ТзОВ «Перша приватна броварня». Посідає четверте місце з оборотом 1,5-1,7 млрд грн у 2020-2021 роках.

Загалом, ці чотири компанії формують «велику четвірку» виробників пива в Україні, визначаючи основні тенденції та напрямки розвитку ринку

Крім зазначених компаній, на ринку присутні регіональні пивоварні, такі як: «Фірма «Полтавпиво» (Полтава); «Опілля» (Тернопіль); «Бердичівське» (Бердичів); «Уманьпиво» (Умань); New Brew (Жашків); «Рівень Пиво» (Рівне);

«Хмельпиво» (Хмельницький); «Микулинецький бровар» (Микулинці) та інші, а також крафтові пивоварні, частка яких оцінюється приблизно у 3%.

Світовий ринок пива демонструє кілька ключових тенденцій [54; 55]:

1. Відновлення та зростання ринку. Після спаду, спричиненого пандемією COVID-19, світовий ринок пива поступово відновлюється. Очікується, що до 2026 року обсяги продажів перевищать допандемічний рівень. Зокрема, у 2023 році світове виробництво пива досягло 1,88 млрд гектолітрів, що лише на 1% менше порівняно з попереднім роком

2. Зростання популярності безалкогольного пива. Споживачі все більше віддають перевагу безалкогольним напоям. У 2021 році світові обсяги продажу безалкогольного пива зросли на 14%, і прогнозується, що до 2026 року вони збільшаться ще на 50%. Великі пивоварні компанії активно розширюють свої лінійки безалкогольних продуктів, наприклад, Heineken 0.0 доступний більш ніж на 100 ринках.

3. Популяризація крафтового пива. Крафтове пивоваріння продовжує набирати обертів у всьому світі. Наприклад, у США продажі крафтового пива досягли 28,8 мільярдів доларів у 2022 році. Споживачі цінують якість, унікальність та різноманітність смаків, які пропонують малі пивоварні.

4. Зміни в упаковці: перехід на металеві банки. Все більше пивоварень віддають перевагу металевим банкам замість скляних пляшок. Банки забезпечують кращий захист пива від світла та кисню, є легшими та зручнішими для транспортування. З 2012 по 2014 рік використання банок крафтовими пивоварами у США подвоїлося, і ця тенденція продовжується.

5. Розширення асортименту та інновації. Пивоварні експериментують з новими смаками та стилями пива, включаючи фруктові та кислі сорти, а також напої, витримані в бочках. Це відповідає зростаючому попиту споживачів на унікальні та високоякісні продукти.

6. Консолідація ринку та зростання великих компаній. Великі пивоварні компанії продовжують домінувати на ринку, часто поглинаючи успішні

крафтові пивоварні або інвестуючи в них. Це дозволяє їм розширювати асортимент та задовольняти попит на крафтові продукти.

Загалом, світовий ринок пива демонструє динамічний розвиток, адаптуючись до змін у споживчих вподобаннях та впроваджуючи нові технології та продукти.

Тенденції, які демонструє український ринок пива, схожі зі світовими тенденціями. Але є своя специфіка [50-56]:

1. Відновлення виробництва. У період з січня по листопад 2024 року виробництво пива в Україні зросло на 4,9% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Проте ці показники все ще на 17,5% нижчі за рівень 2021 року.

2. Зростання популярності безалкогольного пива. Споживачі все більше віддають перевагу безалкогольним напоям, що відповідає глобальній тенденції до здорового способу життя. В Україні сегмент безалкогольного пива зростає швидше, ніж ринок пива в цілому.

3. Зміна упаковки: зростання популярності металевих банок. З початком повномасштабної війни спостерігається перехід споживачів від скляних пляшок до металевих банок. У 2023 році продажі пива в банках перевищили продажі у скляній тарі, хоча пластикові пляшки (ПЕТ) залишаються найбільш поширеним форматом, займаючи близько половини ринку.

4. Перерозподіл ринку на користь регіональних пивоварень. Під час війни локальні виробники змогли задовольнити попит на пиво, поки великі компанії відновлювали виробництво. Це призвело до зростання популярності регіональних брендів та загострення конкуренції на ринку.

5. Зміни у споживчих уподобаннях. Українські споживачі надають перевагу світлому лагеру, але зростає інтерес до пива з фруктовими добавками. Крафтове пиво залишається нішевим сегментом через його вищу вартість.

6. Відновлення сегменту крафтового пива. Крафтові пивоварні, такі як MOVA, демонструють значне зростання продажів. Наприклад, у 2023 році

продажі безалкогольного пива цієї компанії зросли на 213% порівняно з 2022 роком.

Серед провідних українських крафтових пивоварень є:

- Varvar Brew (Київ)
- Ципа (Закарпаття)
- First Dnipro Brewery (Дніпро)
- Правда (Львів)
- Red Cat Brewery (Харків)
- Ten Men Brewery (Одеса)
- Plemya Brewery (Київ)
- Underwood Brewery (Київ)
- K&F Brewery (Івано-Франківськ)
- MadBrewLads Craft Company (Київ)

Ці броварні відомі своїми унікальними смаками, креативним підходом до рецептури та дизайну, а також активною участю в розвитку крафтової культури в Україні.

Основними каналами збуту крафтового пива залишаються заклади громадського харчування та спеціалізовані магазини. Онлайн-продажі також набирають популярності. Ринок крафтового пива в Україні демонструє позитивну динаміку зростання та зростаючим інтересом споживачів до унікальних смаків та локальних виробників. Проте, для досягнення довоєнного рівня виробництва та розширення частки на ринку, необхідно подолати виклики, пов'язані з логістикою, енергопостачанням та конкурентоспроможністю в умовах економічної нестабільності.

За оцінками Pro-Consulting [52], частка споживання вітчизняного крафтового пива в Україні становить 3,3%, імпортного – 0,03%. Також опитування показало, що 60% споживачів є чоловіки у віці 25-44 роки, які мешкають у великих містах та мають середній рівень доходу. До того ж переважна більшість споживачів (34%) обирає пиво за смаком та якістю, проте у порівнянні з іншими чинниками, на вибір доволі сильно впливає бренд пива

(12%), Крім того, простежується певна залежність смакових уподобань від статі респондента. Жінки частіше обирають солодкуватий та фруктовий смак, а чоловіки – гірки та кислі сорти. За популярністю стилів лідирують класичне світле пиво та сорти в стилі IPA.

Сучасна індустрія пивоваріння в Україні розвивається. Щорічно проводиться безліч тематичних фестивалів та подій — Craft Beer Fest, Craft Beer & Vinyl (Львів), фестиваль від пивоварні MOVA у Дніпрі, Lviv Beer Festival, Beer and Rib Festival, Kyiv Beer Festival, виставки на кшталт Wine&Spirits Ukraine та багато інших. Українське пиво демонструє свою якість і гнучкість та набуває популярності у світі.

Загалом, ринок пива в Україні перебуває в процесі відновлення та адаптації до нових реалій, демонструючи стійкість та здатність реагувати на зміну споживчих уподобань. Вибір споживачів зміщується у бік альтернативних напоїв, з різними інгредієнтами, різними смаковими профілями. Споживачі прагнуть експериментувати, відкривати щось нове і незвичне, а також у контексті наслідування здорового способу життя обирають напої зі зниженим вмістом цукру або безалкогольні види пива.

Розглянемо структуру Українського ринку пива, рис. 2.1



Рис. 2.1. Структура Українського ринку пива

Джерело: [52]

На основі поданої інфографіки від Pro-Consulting щодо структури українського ринку пива, можна зробити такі висновки [52]:

1. Домінування масового українського пива. 92,1% ринку становить пиво масового виробництва українських виробників. Це свідчить про високу частку внутрішнього виробництва, що має масштабне виробництво та дистрибуцію. Такий результат також вказує на патріотичні споживчі настрої та наявність сильних локальних брендів (наприклад, «Оболонь», «Чернігівське», «Львівське», «Полтавпиво»).

2. Невелика частка імпорту. 4,6% ринку займає імпортоване пиво масового виробництва. Це свідчить про обмежений вплив зовнішніх гравців, що може бути пов'язано з логістичними складнощами під час війни, митними бар'єрами або високою конкурентоздатністю українських виробників.

3. Крафтовий сегмент є нішевим

– Український крафт — лише 3,3%. Це показує, що мале та середнє пивоваріння ще не набуло масового поширення.

– Імпортний крафт майже відсутній (0,03%), що свідчить про: високу ціну на імпортний крафт, малий попит на такі продукти, проблеми з логістикою.

Український пивний ринок — орієнтований на внутрішнє виробництво, що дає потенціал для подальшого розвитку саме українських брендів. Крафтовий сегмент має перспективи для росту, зокрема в нішах преміальних і оригінальних сортів. Імпортна продукція не становить серйозної конкуренції, тому для вітчизняних підприємств є потенціал для зміцнення своїх позицій у всіх сегментах.

2.2 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» — українська пивоварна компанія з багаторічною історією та традиціями.

Підприємство розпочало свою діяльність у 1965 році, коли в Полтаві було зварено перше пиво. З того часу продукція компанії здобула визнання серед поціновувачів пива в Україні. Сьогодні «Полтавпиво» поєднує традиційні рецептури з сучасними технологіями пивоваріння, використовуючи натуральні інгредієнти для створення напоїв з м'яким та впізнаваним смаком.

Завод «Полтавпиво» щорічно виробляє близько 2,5 млн декалітрів пивобезалкогольних напоїв. Продукція компанії реалізується не лише в Україні, а й експортується до США, Німеччини, Ізраїлю та Канади. Завдяки поєднанню багаторічного досвіду, дотримання традицій пивоваріння та впровадження сучасних технологій, «Полтавпиво» займає гідне місце серед українських пивоварних компаній.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із провідних виробників пива в Україні, який поєднує традиційні рецептури з сучасними технологіями. Асортимент продукції компанії включає пиво, безалкогольні напої, квас та енергетичні напої. Виробництво базується на використанні натуральних інгредієнтів, артезіанської води з власної свердловини та сучасного обладнання.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» випускає пиво під наступними торговими марками [57]:

1. ТМ «Полтава»: Включає класичні сорти пива, такі як «Мюнхенське», «Лящ», «Гелон», «Диканські вечори», «Віденське» та «Бочкове».

2. ТМ «AltMüller»: Пропонує пиво, зварене за німецькими традиціями, зокрема сорт «AltMüller Original».

3. ТМ «Gaiser»: Спеціалізується на фруктових пивних напоях, таких як «Gaiser Kriek Max» (з ароматом вишні), «Gaiser Grapefruit» та «Gaiser Lemon».

Підприємство пропонує широкий вибір пивних напоїв, серед яких:

– «Діжка Розливного»: світле пастеризоване пиво, зварене з добірного солоду і хмелю на м'якій артезіанській воді, має приємний янтарний відтінок та гіркуватий присмак.

– «Ячмінний колос»: світле пастеризоване пиво з міцністю 4,9%, виготовлене з використанням ячмінного солоду, що надає напою м'який смак.

– «Мюнхенське»: Світле фільтроване пастеризоване пиво з вмістом спирту 4,9%. Має приємну карбонізацію та свіжий післясмак.

– «Диканські вечори»: Темне пастеризоване пиво преміум-класу з вмістом спирту не менше 5,5%. Відзначається солодкуватим присмаком та ароматом карамельного солоду.

– «Гелон» — світле; густина 12 %, алк.об. 4,6 %.

– «Рівна дівка» - Справжнє німецьке пиво. світле; густина 11 %, алк.об. 4,9 %. Справжнє німецьке пиво насиченого золотисто-солом'яного кольору із білосніжною пишною піною. Його смак, як інтригуюча історія, що поєднує різні сюжетні лінії: зернову солодкість, легку трав'яну хмелеву гіркоту та благородну міцність. Помірна щільність надає пиву насиченості та легкості. Пиво створене для пивних гурманів та любителів всієї повноти пивного смаку.

– «Лящ» - коли хочеться чогось особливого! світле; густина 11 %, алк.об. 4,9 %. Для когось він може і невловимий, а до тебе він сам пливе назустріч. І неважливо куди спрямована течія. Він здолає її з легкістю.

– «Лящ копчений» - коли хочеться чогось особливого! світле; густина 12 %, алк.об. 5,1 %. Світле фільтроване пиво. Зварено за унікальною рецептурою Полтавських пивоварів з урахуванням багатотисячолітніх традицій виробництва класичного німецького «Rauchbier» (Раухбір) «копченого пива». В виробництві пива використовується спеціальний копчений солод фірми «Weyer mann» м. Бамберг, Німеччина, завдяки чому в пиві відчувається легкій аромат диму та характерний присмак, що надає йому особливості та привабливості.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» також виробляє широкий асортимент безалкогольних напоїв під брендом «ЛимонГія», включаючи:

– «Шалений Помаранч»: Сильногазований напій з ароматом апельсину

– «Тьотя Груша»: Сильногазований напій з ароматом груші та яблука.

– «Лимонадний Джо»: Поєднання кисло-солодкого яблука та ароматної груші.

– «Мохіто»: Напій, розроблений за класичною рецептурою з ароматизаторами лайму, лимону та м'яти.

– «Полтава Буратіно»: Тонізуючий напій з ароматом «Буратіно», має кисло-солодкий смак з ноткою ванілі.

Також на підприємстві виробляється «Квас «Полтавський хлібний»

Енергетичні напої підприємство пропонує у двох варіантах:

Sky Energy - сильногазований безалкогольний енергетичний напій зі смаком Тутті-фрутті. Позиціонується як напій для підвищення енергії та настрою.

BlindeShot -сильногазований безалкогольний енергетичний напій ягідний з екстрактом порічки. Виділяється насиченим ягідним смаком та натуральними інгредієнтами.

Ці енергетичні напої доповнюють асортимент продукції «Полтавпиво», орієнтуючись на молодіжну аудиторію та споживачів, які шукають альтернативу традиційним енергетикам.

«Полтавпиво» пропонує широкий асортимент продукції, що дозволяє задовольнити потреби різних споживачів. Компанія поєднує традиційні рецептури з сучасними технологіями, що забезпечує високу якість продукції. Введення нових продуктів, таких як енергетичні напої, свідчить про прагнення компанії до інновацій та розширення асортименту.

На ринку пива Полтавської області ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із провідних гравців. Однак, окрім нього, в регіоні присутні також інші пивоварні підприємства та представництва великих національних і міжнародних пивоварних компаній. Ці компанії пропонують різноманітні види пива, включаючи як традиційні, так і новітні сорти, такі як безалкогольне та крафтове пиво.

Конкуренція на ринку пива Полтавської області є значною, що стимулює пивоварні компанії до постійного вдосконалення якості продукції,

розширення асортименту та активної маркетингової діяльності. Це сприяє розвитку пивної культури в регіоні та задоволенню різноманітних смакових уподобань споживачів.

Розглянемо техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавпиво», табл. 2.1

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Полтавпиво»
за 2023-2024 рр.**

Показники	Один. виміру	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
				Абсолютне, од.	Відносне, %
1	2	5		6	8
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	677951	745683	67732	9,99
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	466190	504696	38506	8,26
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	22729	27566	4837	21,28
4. Витрати на збут	тис. грн.	76488	88291	11803	15,43
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	565407	620553	55146	9,75
6. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток збиток	тис. грн.	109669	85735	-23934	-21,82
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	26122	29513	3391	12,98
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	28997	68908	39911	137,64
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	211761	125130	-86631	-40,91
10. Чистий фінансовий результат прибуток	тис. грн.	84385	58953	-25432	-30,14
11.Середньорічна вартість активів	тис. грн.	455801,5	533555	77753,5	17,06
12.Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	67416	67416	0	0
13.Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	179638,5	200100,5	20462	11,391
14. Чисельність промислововиробничого персоналу (ПВП)	осіб	276	270	-6	-2,174
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	87,6	83,22	-4,38	-5
16.Фондовіддача	грн./ грн.	3,77	3,73	-0,04	-1,06
17.Продуктивність праці ПВП	грн./особу	2456,3	2761,79	305,49	12,44

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
18.Рентабельність продукції	%	37,45	20,16	-17,29	X
19.Рентабельність діяльності (продажів)	%	12,45	7,91	-4,54	X
20.Рентабельність активів	%	18,6	11,05	-7,55	X
21.Рентабельність власного капіталу	%	125,17	87,45	-37,72	X

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Чистий дохід від реалізації зріс у 2024 році на 9,99%, що свідчить про розширення збуту або підвищення цін.

Собівартість реалізованої продукції при цьому зросла на 8,26%, менше за темп зростання доходу — це свідчить про часткову оптимізацію виробництва.

Проте адміністративні витрати (+21,28%) і витрати на збут (+15,43%) зросли швидше за виручку, що створює тиск на рентабельність.

Повні витрати зросли на 9,75% — темп росту майже рівний темпу доходу, що стримує зростання прибутковості.

Операційний прибуток зменшився на 21,82%, хоча витрати росли не критично — причиною є, ймовірно, зростання інших операційних витрат (+137,64%), що вимагає контролю.

Інші операційні витрати зросли вдвічі (+137,64%) — ключовий негативний фактор, що "з'їв" частину прибутку.

Чистий прибуток зменшився на 30,14%, що суттєво погіршує фінансову результативність. Незважаючи на зростання інших операційних доходів (+12,98%), це не компенсувало загальні втрати.

Середньорічна вартість активів зросла на 17,06% — відбулося розширення основних засобів (основні засоби зросли на 11,39%).

Фондовіддача дещо знизилась (на 1,06%) , що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Продуктивність праці зросла на 12,44% — що є позитивною динамікою на фоні скорочення персоналу (-2,17%).

Рентабельність активів і власного капіталу зменшилася відповідно на 7,55 і 37,72 в.п., що говорить про зниження ефективності використання ресурсів.

Витрати на 1 грн доходу зменшилися на 5%, що свідчить про певне підвищення ефективності витрат, не зважаючи на зниження рентабельності.

Проаналізувавши техніко-економічні показники можна зробити наступні загальні висновки. Підприємство наростило дохід, але через різке зростання витрат (особливо операційних) суттєво знизилася прибутковість. Основною проблемою стали інші операційні витрати — їхній сплеск потребує окремого аналізу (ймовірно, списання, збитки, форс-мажори). Незважаючи на покращення продуктивності праці та помірне зростання собівартості, ефективність використання ресурсів знижується. Падіння усіх видів рентабельності є сигналом до перегляду стратегії управління витратами та операційною ефективністю.

Проаналізує показники фінансового стану діяльності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники фінансово стану ПрАТ «Полтавпиво» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,68	4,57	5,94	8,14	7,29
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,52	1,52	2,56	4,09	4,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,66	2,90	4,10	5,91	5,34
Коефіцієнт автономії	0,82	0,84	0,87	0,90	0,89
Рентабельність активів (ROA)	0,10	0,06	0,20	0,17	0,10
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,16	0,07	0,25	0,21	0,12
Чиста маржа	0,10	0,06	0,12	0,12	0,08
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,41	1,61	2,10	2,34	2,39
Коефіцієнт заборгованості	0,11	0,10	0,10	0,08	0,09

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт поточної ліквідності зростав з 3,68 у 2020 р. до піку 8,14 у 2023 р., дещо знизившись у 2024 р. до 7,29. Це свідчить про високий рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має стабільну позитивну динаміку, зростаючи з 1,52 до 4,56. Це вказує на значний обсяг грошових коштів або їх еквівалентів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності з 2,66 підвищився до 5,91 у 2023 р., далі незначне зниження до 5,34. Підприємство має добру здатність швидко покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнт автономії зростає до 0,90 у 2023 р., у 2024 р. — незначне зниження до 0,89. Це вказує на переважну залежність підприємства від власного капіталу.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом постійно зростає (з 1,41 до 2,39), що свідчить про стабільне фінансування основних засобів власними коштами.

Коефіцієнт заборгованості зменшився до 0,08 у 2023 р. та трохи піднявся до 0,09 у 2024 р. Підприємство майже не залежить від зовнішніх кредиторів.

Фінансова стійкість підприємства висока, що забезпечує незалежність від зовнішнього фінансування та знижує фінансові ризики.

Зниження рентабельності продукції з 37,45% до 20,16% (на 17,29 в.п.) свідчить про суттєве падіння прибутковості основного виробництва. Причини можуть включати: зростання собівартості продукції швидше, ніж доходу; зростання витрат на енергоносії, упаковку, сировину.

Рентабельність діяльності (продажів) зменшилась з 12,45% до 7,91% (на 4,54 в.п.) говорить про те, що операційна ефективність знизилася. Це зниження обумовлене зростанням збутових і адміністративних витрат, а також різким стрибком інших операційних витрат (+137,64%).

Падіння рентабельності активів (ROA) з 18,6% до 11,05% (на 7,55 в.п.) свідчить, що підприємство менш ефективно використовує свої активи для отримання прибутку. При цьому активи зросли (на +17%), але прибуток зменшився — це сигнал до неоптимального інвестування або неефективного використання нових активів.

ROE (рентабельність власного капіталу) з 0,25 у 2022 р. також знижується до 0,12 у 2024 р., що може бути результатом падіння чистого прибутку або зростання власного капіталу без відповідного прибутку.

Спостерігається тенденція до зниження рентабельності, що потребує уваги до ефективності операційної діяльності та цінової політики.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» перебуває у фінансово стабільному стані, має високий рівень ліквідності та низький рівень заборгованості. Проте, рентабельність поступово знижується, що може свідчити про зниження прибутковості продажів або неефективне використання ресурсів. Керівництву потрібно переглянути маркетингову та збутову стратегії, оптимізувати витрати та активізувати інвестиції у прибуткові напрямки (нові продукти, крафтовий сегмент, експорт).

Проведемо SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Сильні сторони (Strengths):

1. Сильна регіональна впізнаваність бренду. Компанія має значну присутність у Полтавській області та навколишніх регіонах, де є віддані споживачі.

2. Досвід та традиції – підприємство працює з 1965 року, що забезпечує стабільність якості продукції

3. Контроль якості продукції. Власна лабораторія дозволяє здійснювати строгий контроль за якістю пива, що забезпечує стабільність продукції.

4. Продукція з натуральних інгредієнтів. Орієнтація на натуральні складники відповідає тренду здорового способу життя та привертає покупців, які шукають якісні продукти.

5. Наявність стабільних каналів збуту в регіоні. Добре налагоджені дистрибуційні мережі на місцевому рівні у роздрібних мережах та закладах HoReCa.забезпечують стабільний потік доходів.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Обмежена присутність на загальноукраїнському ринку. Низька впізнаваність за межами Полтавської області обмежує можливості для росту.

2. Відсутність інвестицій у модернізацію. Технологічне відставання від великих пивоварних компаній може ускладнювати конкуренцію за інноваційними продуктами.

3. Недостатній асортимент для заняття кращої конкурентної позиції. Відсутність у портфелі безалкогольного або крафтового пива, які набирають популярності на ринку.

4. Залежність від локального ринку. Підприємство має високу залежність від регіонального попиту, що може стати проблемою при змінах споживчих уподобань.

Можливості (Opportunities):

1. Розширення асортименту. Випуск нових видів пива, таких як безалкогольне чи крафтове пиво, допоможе залучити нових споживачів.

2. Розширення на національний ринок. Вихід на ринки інших областей України та розвиток дистрибуції у великих містах.

3. Партнерства з великими ритейлерами та закладами. Встановлення партнерств із національними мережами супермаркетів і ресторанами дозволить збільшити охоплення.

4. Розвиток співпраці з HoReCa. Активніше просування продукції у ресторанах, барах, готелях.

5. Посилення маркетингових активностей. Проведення промоакцій, фестивалів, робота із соціальними мережами.

6. Еко-тренди. Випуск продукції у екологічній упаковці може підвищити лояльність споживачів.

Загрози (Threats):

1. Конкуренція з великими міжнародними брендами. Бренди з глобальним масштабом, такі як AB InBev, Heineken, Carlsberg, Оболонь мають значні фінансові можливості для знижок і масового виробництва.

2. Зміна споживчих уподобань. Зростання попиту на безалкогольне, крафтове та органічне пиво може поставити під загрозу попит на традиційні сорти пива.

3. Економічна нестабільність. В умовах економічної кризи та інфляції споживачі можуть знизити витрати на слабоалкогольні напої.

4. Залежність від цін на сировину. Коливання вартості хмелю, солоду та інших інгредієнтів можуть впливати на собівартість продукції.

5. Зростання вартості енергоресурсів. Спричинить підвищення собівартості виробництва.

На основі аналізу сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, можна визначити чотири ключові стратегії, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Стратегії для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на основі SWOT-аналізу

<p>I. Стратегія зростання (S-O) – Використання сильних сторін для реалізації можливостей</p> <p>1. Розширення дистрибуції. Використати сильну регіональну репутацію та налагоджені канали збуту для виходу в нові регіони України та розширення експортних можливостей. Встановлення партнерств з національними ритейлерами та торговими мережами (АТБ, Сільпо, Novus тощо).</p> <p>2. Диверсифікація асортименту. Використовуючи власні виробничі потужності, розробити нові продукти: безалкогольне пиво, фруктові або преміальні сорти, лімітовані сезонні серії.</p> <p>3. Посилення маркетингових активностей. Організувати фестивалі пива, партнерства з кафе, барами, онлайн-просування через соцмережі.</p>	<p>II. Стратегія адаптації (W-O) – Усунення слабких сторін для використання можливостей</p> <p>1. Посилення маркетингової активності. Залучення нових рекламних каналів – співпраця з блогерами, створення відеоконтенту, цифрова реклама. Запуск акцій для залучення споживачів.</p> <p>2. Модернізація виробництва. Вкладення у нові технології та автоматизацію для збільшення ефективності виробництва та зменшення собівартості.</p> <p>3. Підсилення логістики та збуту. Створення онлайн-магазину, співпраця зі службами доставки, вихід на платформи Glovo, Zakaz.ua, Rozetka.</p> <p>4. Аналіз конкурентного середовища. Дослідження трендів серед споживачів (опитування, тестові лінійки продукції).</p>
<p>III. Стратегія оборони (S-T) – Використання сильних сторін для мінімізації загроз</p> <p>1. Підсилення регіонального лідерства. Використання лояльності клієнтів у Полтавській області для збільшення продажів через спеціальні пропозиції та акції.</p> <p>2. Антикризове планування. Планування можливих сценаріїв у разі зростання собівартості сировини та енергоресурсів.</p>	<p>IV. Стратегія виживання (W-T) – Усунення слабких сторін для уникнення загроз</p> <p>1. Диверсифікація постачальників сировини. Пошук альтернативних постачальників для зниження ризиків залежності від одного джерела.</p> <p>2. Оптимізація виробничих процесів. Мінімізація витрат за рахунок впровадження енергоефективних технологій.</p> <p>3. Пошук нових ринків збуту. Оцінка можливостей для експорту у країни з низькою конкуренцією.</p>

Джерело: складено автором

Основний напрямок для Полтавпиво – стратегія зростання (S-O), яка передбачає розширення ринку збуту, оновлення асортименту та покращення

маркетингу. Важливим є усунення слабких сторін (W-O), зокрема вихід за межі Полтавщини та розвиток онлайн-продажів. Стратегія оборони (S-T) допоможе утримати регіональне лідерство, а стратегія виживання (W-T) – уникнути загроз через нестабільність ринку. З урахуванням цих стратегій, Полтавпиво може зміцнити свої позиції, вийти на нові ринки та підвищити впізнаваність бренду в Україні.

Проведемо аналіз за 5 силами Портера, таблиця 2.4

Таблиця 2.4

Модель Портера для аналізу конкурентоспроможності

Назва сили	Рівень	Пояснення
1. Загроза появи нових конкурентів	Низька загроза появи нових гравців	Високий рівень капіталовкладень у пивоваріння, розбудову виробничих потужностей і маркетингові кампанії. Створення нових пивоварень потребує великих ресурсів, що ускладнює конкуренцію. Водночас, ринок пива насичений, і нові гравці мають обмежені можливості для проникнення.
2. Загроза заміників	Висока загроза заміників	Споживачі все більше обирають безалкогольне пиво, крафтові напої та інші альтернативи, такі як безалкогольні напої, сидр і т.д. Тренди здорового способу життя та зростаючий попит на крафтове пиво створюють ризики для традиційних брендів.
3. Сила постачальників	Середня сила постачальників	В Україні є кілька великих постачальників сировини для пивоваріння (солод, хміль, вода).
4. Сила покупців	Середня сила покупців	Споживачі мають велику кількість альтернатив на ринку пива, зокрема міжнародні бренди та інші локальні виробники. Це збільшує силу покупців, які можуть обирати найкраще співвідношення ціни та якості.
5. Конкуренція серед існуючих учасників	Висока конкуренція	Ринок пива в Україні характеризується високою конкуренцією, зокрема з боку великих міжнародних компаній, які мають значні фінансові ресурси для маркетингових кампаній і знижок. Також місцеві пивоварні активно конкурують за частку ринку, що призводить до високої конкуренції.

Джерело: складено автором

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має сильні позиції на регіональному рівні, але національні та міжнародні гравці є значною конкурентною загрозою. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству слід орієнтуватися на розширення асортименту, впровадження нових продуктів (наприклад,

безалкогольне пиво або крафт), модернізацію виробництва та розширення каналів збуту.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

У Полтавській області ринок пива є досить конкурентним, і на ньому присутні як великі національні бренди, так і локальні виробники. Основні гравці на ринку пива в цьому регіоні наступні:

1. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Ведучий виробник у Полтавській області, з великою історією та лояльною споживчою базою. Сильна присутність на регіональному рівні.

2. Великі національні та міжнародні бренди:

- AB InBev (компанії під маркою Bud, Stella Artois, Corona тощо)
- Carlsberg (пиво під марками Carlsberg, Tuborg)
- Оболонь
- Heineken

Ці компанії мають значний ринковий вплив і активно присутні на українському ринку пива, включаючи Полтавську область. Вони пропонують широкий асортимент пива, як імпортованого, так і місцево виробленого. Домінують у багатьох сегментах завдяки фінансовим ресурсам, широкому асортименту та потужним маркетинговим кампаніям.

3. Місцеві пивоварні. У Полтавській області є також кілька малих пивоварень і крафтових виробників, які активно розвиваються в напрямку створення унікальних сортів пива та популяризації культури пивоваріння.

Побудуємо матрицю конкурентного профілю (Competitive Profile Matrix, CPM).

1. Ключові критичні успіхові фактори (КУФ/KSF) —якість продукції, ціна, частка ринку, впізнаваність бренду, асортимент, інноваційність, маркетинг, канали збуту, тощо.

2. Ваги важливості кожного фактора (від 0 до 1; сума = 1).
3. Оцінка (від 1 до 4) для кожної компанії за кожним фактором (1 — слабо, 4 — дуже добре).
4. Розрахунок зваженої оцінки = вага × оцінка.

Таблиця 2.5

**Матриця конкурентного профілю для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»,
Carlsberg Ukraine, ПрАТОболонь**

Ключовий фактор	Вага	Полтавпиво		Carlsberg		Оболонь	
		Оцінка	Зваж.	Оцінка	Зваж.	Оцінка	Зваж.
1. Якість продукції	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
2. Впізнаваність бренду	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
3. Ціна/доступність	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
4. Асортимент продукції	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
5. Інноваційність / новинки	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
6. Ефективність збуту	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
7. Маркетингова активність	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
8. Репутація / імідж компанії	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
9. Локальна ідентичність (регіональне ядро)	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Загальна оцінка	1,00		3,30		3,70		3,45

Джерело: складено автором

Carlsberg Ukraine має найвищу зважену оцінку (3,70) завдяки сильній маркетинговій активності, впізнаваності бренду, збутовій мережі. Оболонь утримує другу позицію (3,45) завдяки сильній позиції на ринку та широкому асортименту. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має непогану конкурентну позицію (3,30), з особливою перевагою у цінній доступності та локальній ідентичності, проте поступається у сфері маркетингу, інновацій та масштабності збуту.

Зробимо SPACE-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

SPACE-модель враховує чотири вектори:

- FS (Financial Strength) – фінансова сила
- CA (Competitive Advantage) – конкурентна перевага
- IS (Industry Strength) – сила галузі
- ES (Environmental Stability) – стабільність середовища

Таблиця 2.6

SPACE-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Показник	Оцінка (від -6 до +6)	Коментар
Фінансова сила (FS)	+3	Підприємство має стабільну фінансову базу, прибутковість зростає.
Конкурентна перевага (CA)	-3	Сильні позиції в регіоні, але є тиск від великих брендів та крафтовиків.
Сила галузі (IS)	+4	Попит на пиво стабільний; крафтовий сегмент зростає.
Стабільність середовища (ES)	-2	Нестабільність економіки, інфляція, зміна уподобань споживачів.

Джерело: складено автором

Після проведення SPACE-аналіз можна зробити наступні висновки:

1. Фінансова стійкість (FS = 3) — підприємство має міцні фінансові позиції, що дозволяє вкладати ресурси у розширення, модернізацію та інновації.

2. Конкурентна перевага (CA = -3) — позиції на ринку ще можна покращити, особливо через розширення асортименту, оновлення бренду або інноваційні продукти.

3. Сильна галузева позиція (IS = 4) — ринок пива в Україні має високий потенціал, а підприємство займає у ньому стійке місце.

4. Вплив зовнішнього середовища (ES = -2) — є певні загрози чи нестабільність (наприклад, економічна або регуляторна), але не критичні.

На основі координат:

CA (конкурентні переваги) = -3

IS (галузеве становище) = +4

FS (фінансова стійкість) = +3

ES (вплив зовнішнього середовища) = -2

Маємо середні значення для розміщення в матриці:

$$X = CA + IS = -3 + 4 = +1$$

$$Y = FS + ES = +3 + (-2) = +1$$

Отже, координата (+1, +1) лежить у I квадранті — агресивна стратегія.



Рис. 2.2. SPACE-матриця для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Джерело: складено автором на основі аналізу

Компанія має потенціал для агресивної стратегії — активного розвитку, інновацій, інвестицій і експансії. У даному випадку доцільно:

- Інвестувати у нові продукти (наприклад, крафтове та безалкогольне пиво).
- Зміцнювати бренд через сезонні/лімітовані серії.
- Розширювати ринки збуту (експорт, онлайн-продаж).
- Застосовувати агресивний маркетинг та більше брати участі у пивних фестивалях, дегустаційних заходах.
- Інвестувати у технології, щоб посилювати виробничу ефективність.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» визначається за кількома ключовими чинниками: якістю продукції, ефективністю

виробництва, доступом до збутових каналів та здатністю адаптуватися до ринкових змін, таблиця 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Ключові чинники	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробничий потенціал та якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> - Власне виробництво забезпечує контроль якості та оперативне реагування на зміну попиту. - Орієнтація на використання натуральних інгредієнтів підвищує довіру споживачів. - Довга історія компанії сприяє збереженню традицій у виробництві пива. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливе технологічне відставання від великих виробників через обмежені фінансові ресурси. - Відсутність масового виробництва крафтового чи безалкогольного пива, що є популярними тенденціями.
2. Ринкова позиція та впізнаваність бренду	<ul style="list-style-type: none"> - Сильні позиції в Полтавській області та регіональна лояльність споживачів. - Конкурентоспроможні ціни у своєму сегменті. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька впізнаваність на загальноукраїнському рівні. - Обмежені маркетингові бюджети у порівнянні з міжнародними брендами.
3. Дистрибуція та канали збуту	<ul style="list-style-type: none"> - Добре налагоджені канали збуту в Полтавському регіоні. - Партнерство з місцевими мережами та закладами HoReCa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність широкої національної дистрибуції. - Недостатня представленість у великих роздрібних мережах країни.
4. Адаптивність до ринкових змін	<ul style="list-style-type: none"> - Потенціал до розширення асортименту (наприклад, запуск безалкогольного або крафтового пива). - Відносно невеликі масштаби дозволяють швидко адаптувати виробництво. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність власних експортних потужностей. - Обмежені інвестиції у модернізацію виробництва.

Джерело: складено автором

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є конкурентоспроможним у своєму регіоні, але для посилення позицій на загальноукраїнському ринку потрібно:

1. Посилити маркетинг та підвищити впізнаваність бренду.
2. Інвестувати у технологічне оновлення виробництва.
3. Розширювати канали збуту (зокрема, вихід у національні мережі та роздрібний ринок інших областей).
4. Диверсифікувати продукцію, додавши нові сорти пива.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має кілька конкурентних переваг, які допомагають компанії утримувати свої позиції на ринку пива України:

1. Регіональний бренд та локальна лояльність. Полтавпиво має довгу історію з 1965 року, що сприяє довірі споживачів, особливо у Полтавському регіоні. Це дає змогу конкурувати з великими міжнародними брендами завдяки стабільній базі прихильників.

2. Власне виробництво з повним циклом. Компанія має власне виробництво, що дозволяє контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та швидко реагувати на зміни попиту.

3. Використання натуральних інгредієнтів. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» акцентує увагу на використанні натуральних складників, що відповідає сучасним тенденціям на ринку (попит на якісне пиво без штучних домішок).

4. Гнучкість у виробництві. Компанія виробляє як класичні лагери, так і спеціальні сорти пива. Це дозволяє задовольняти різні категорії споживачів.

5. Відносно низька собівартість. Завдяки локальному виробництву та оптимізованій логістиці Полтавпиво може пропонувати конкурентні ціни в порівнянні з імпортними марками.

6. Стабільні канали збуту. Компанія має добре налагоджену дистрибуцію в Полтавській області та сусідніх регіонах, що забезпечує стабільний рівень продажів.

7. Потенціал для розвитку нішевих продуктів. З огляду на тенденції ринку (зростання популярності безалкогольного та крафтового пива), Полтавпиво може розширити свій асортимент і вийти на нові сегменти споживачів.

8. Ще однією конкурентною перевагою є наявність Instagram-сторінки @poltavpivo. «З ДУШЕЮ ВІД ПОЛТАВСЬКИХ ПИВОВАРІВ! Надмірне

споживання алкоголю шкідливе для вашого здоров'я.» Профіль містить публікації, що демонструють продукцію компанії, участь у подіях, а також креативні відео та фотографії. Публікації отримують від 15 до 574 лайків, що свідчить про активну взаємодію з підписниками. Активно використовуються хештегі для розширення охоплення, включаючи #полтава, #пиво, #blindeshot. Працівниками відділу маркетингу регулярно здійснюється моніторинг статистики публікацій для оптимізації контент-стратегії.

На сторінці підприємство використовує наступні контент-стратегії:

– Продуктовий фокус. Більшість публікацій присвячені демонстрації продукції компанії, включаючи пиво та інші напої.

– Креативні відео. Компанія активно використовує Reels для залучення аудиторії, наприклад, відео з хештегами #гелон та #пиво.

– Сезонні кампанії. Публікації адаптовані до сезонів, наприклад, весняні теми з хештегом #веснаприйде.

– Музичні колаборації. Використання музичних тем, таких як дует Sky Energy, для створення атмосферних відео.

На основі проведених аналізів можна зробити висновок, що ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» утримує стабільну конкурентоспроможність на ринку пива Полтавської області та має потенціал для зміцнення своїх позицій та розширення ринків збуту за умови реалізації стратегічних ініціатив.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку пива в Україні свідчить про високу конкуренцію в галузі, домінування великих гравців та зростаючу популярність регіональних і крафтових виробників. Умови ринку вимагають від підприємств постійного вдосконалення продукції, активного маркетингу та гнучкого реагування на зміни споживчих вподобань.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має тривалу історію та стабільну присутність на ринку. Підприємство володіє виробничими потужностями, налагодженою логістикою та асортиментом продукції, що відповідає потребам споживачів середнього цінового сегменту. Разом з тим, існує потенціал для підвищення ефективності виробництва, розширення каналів збуту, модернізації технологій і активізації маркетингової діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» засвідчує наявність як сильних сторін (впізнаваність бренду, локальна лояльність споживачів, досвід), так і викликів (необхідність інновацій, посилення дистрибуції, підвищення ринкової активності). Загалом підприємство має стійкі передумови для збереження і посилення своїх позицій на регіональному ринку, а за умов реалізації стратегічних підходів — і для розширення присутності на національному рівні.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програма підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Після здійсненого в другому розділі комплексного аналізу діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», оцінки рівня його конкурентоспроможності та виявлення наявних конкурентних переваг, доцільним є формування низки стратегічних підходів, спрямованих на подальше підсилення ринкових позицій підприємства. З огляду на сучасні тенденції розвитку галузі та інтенсивність конкуренції, можна виокремити такі пріоритетні напрями:

1. Реалізація стратегії лідерства за витратами. Для забезпечення конкурентних цінових позицій на ринку пивної продукції ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно зосередити увагу на зниженні виробничих витрат шляхом модернізації технологічного обладнання, впровадження енергоощадних рішень, а також підвищення ефективності використання ресурсів. Значного ефекту можна досягти за рахунок укладення довгострокових контрактів з постачальниками сировини, особливо регіонального походження, що сприятиме зменшенню логістичних витрат і підвищенню стабільності постачань.

2. Впровадження стратегії диференціації. Одним із перспективних шляхів посилення конкурентних переваг є створення унікальної ринкової пропозиції, що забезпечить високий рівень споживчої лояльності. Зокрема, мова йде про розробку нових сортів пива з оригінальними смаками, застосування локальних інгредієнтів, нетипових рецептур та технологій бродіння, які формують автентичний образ бренду. Такий підхід дозволяє не лише привернути увагу нових споживачів, а й сформувати чітко окреслену ринкову нішу для продукції підприємства.

3. Застосування стратегії фокусування. З метою поглибленої ринкової спеціалізації підприємству доцільно орієнтувати зусилля на окремі споживчі сегменти. Наприклад, акцент на молодіжну аудиторію передбачає розробку сучасного дизайну упаковки, просування через соціальні мережі, партнерство з молодіжними заходами. Водночас, розширення присутності в сегменті преміальної продукції дозволить сформувати додану вартість бренду та підвищити прибутковість через збільшення маржинальності.

4. Застосувати ресурсний підхід (RBV) для підсилення конкурентних переваг. У цьому підході основними конкурентними перевагами є внутрішні ресурси підприємства. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» може орієнтуватися на такі ресурси:

– Матеріальні ресурси: використання власних потужностей для виробництва пива з високою якістю та ефективністю, оновлення обладнання на найновіші технології для оптимізації виробництва.

– Нематеріальні ресурси: зростання впізнаваності бренду, покращення іміджу компанії через рекламу, участь у соціальних проектах або проведення заходів, що підвищують лояльність клієнтів.

– Людські ресурси: компанія може інвестувати в підвищення кваліфікації своїх працівників, покращення системи мотивації персоналу, що сприятиме більшій ефективності та інноваційному розвитку.

5. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має активно розвивати свої динамічні здібності для збереження конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку.

Підприємству доцільно активно моніторити зміну споживчих переваг, нові технологічні тенденції та зміни в законодавстві, щоб швидко реагувати на зміни. Постійне оновлення асортименту, введення нових продуктів, наприклад, органічного пива або безалкогольного пива, що відповідає тренду здорового способу життя будуть додатковими конкурентними перевагами підприємства.

6. Застосовувати модель стратегічної відповідності. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має постійно оптимізувати свою стратегію, структуру та ресурси для досягнення максимального результату:

– Стратегія. Підприємству доречно застосовувати стратегічну відповідність між інвестиціями в якість продукції та розвитком маркетингових активностей для підтримки позицій на ринку.

– Структура. Важливо, щоб управлінська структура компанії була гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Це також включає в себе адаптацію до нових методів роботи, таких як цифровізація бізнес-процесів.

– Системи управління. Вдосконалення управлінських процесів і впровадження нових бізнес-моделей дозволить поліпшити внутрішню узгодженість підприємства.

7. Покращення маркетингової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Сучасний ринок пивної продукції в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, а споживачі дедалі більше орієнтуються на унікальність бренду, його позиціонування та емоційну взаємодію. У цьому контексті вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовим чинником зростання конкурентоспроможності.

Одним із напрямів удосконалення є залучення нових каналів просування. Підприємству доцільно активніше використовувати можливості соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok) для комунікації зі споживачами, просування новинок, акцій та формування брендової спільноти. Важливу роль можуть відігравати партнерства з локальними блогерами, які мають лояльну аудиторію і здатні ефективно транслювати переваги продукції.

Крім того, участь у фестивалях пива, гастрономічних форумах та культурних подіях дозволить бренду бути ближчим до споживача, презентувати нові позиції та посилити асоціації з локальною ідентичністю.

Особливу увагу слід приділити розробці програм лояльності для споживачів: це можуть бути акції, накопичувальні бонуси, знижки,

подарункові набори, а також інтерактивні конкурси у соціальних мережах. Такі програми дозволяють не лише стимулювати повторні покупки, але й збирати дані про споживчі переваги.

Окремим напрямом є розвиток корпоративного продажу, зокрема – налагодження стабільної співпраці з ресторанами, пабами, кав'ярнями та мережами готелів. Це дозволить закріпити продукцію в сегменті HoReCa та посилити преміальне позиціонування окремих сортів пива.

8. Розширення ринків збуту та експортної діяльності.

Для зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розширення ринків збуту.

Перш за все, необхідно активізувати співпрацю з великими національними ритейлерами (АТБ, Сільпо, Novus, Varus тощо), що забезпечить ширше представлення продукції у торгових мережах по всій території України. Присутність у всеукраїнських каналах роздрібною торгівлі сприятиме зростанню обсягів реалізації, впізнаваності бренду та зміцненню конкурентних позицій.

Також варто посилити дистрибуцію в сусідніх регіонах, зокрема – у Сумській, Харківській, Черкаській, Дніпропетровській областях, з урахуванням географічної близькості до Полтави. Це дозволить оптимізувати логістичні витрати та швидше реагувати на потреби нових регіональних ринків.

У перспективі підприємство може розглянути можливість виходу на зовнішні ринки (наприклад, країни Східної Європи або Балтії), враховуючи зростання зацікавлення споживачів у крафтовій продукції українського походження. Для цього доцільно адаптувати упаковку, комунікаційні повідомлення, сертифікацію та маркетингову політику під потреби цільових ринків.

9. Активна робота з репутацією та соціальна відповідальність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». В умовах посилення конкуренції на ринку пива в

Україні підприємства дедалі частіше звертаються до формування позитивного іміджу та зміцнення соціального капіталу як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті активна робота ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є вагомим стратегічним інструментом формування довіри споживачів, партнерів і громади.

Серед основних напрямів соціальної відповідальності компанії доцільно активізувати:

– Соціальні ініціативи на локальному рівні, що включають підтримку місцевих громад, участь у проєктах благоустрою, а також надання допомоги соціально вразливим верствам населення Полтавської області. Це дозволить підприємству поглиблювати зв'язки з місцевими громадами, формуючи позитивний соціальний імідж.

– Спонсорство спортивних і культурних заходів, які сприяють розвитку місцевої культури, збереженню традицій і популяризації здорового способу життя. Такі ініціативи посилюють емоційний зв'язок між брендом і споживачем, сприяючи лояльності до торговельної марки.

– Участь в екологічних проєктах підкреслить прагнення компанії до дотримання принципів сталого розвитку. Це може включати сортування відходів, енергоефективні рішення, впровадження екоупаковки, а також співпрацю з екологічними організаціями.

Активна соціальна позиція ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» позитивно вплине на його репутаційний капітал, зміцнює довіру з боку споживачів та партнерів, а також підвищує стійкість підприємства до зовнішніх ризиків. В умовах сучасного ринку корпоративна соціальна відповідальність перетворюється з елементу іміджу на дієвий фактор конкурентної переваги. Надалі доцільно продовжити розвиток КСВ-політики підприємства з урахуванням потреб локальних спільнот та глобальних трендів у сфері сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу та запропонованих стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можна зробити такі висновки:

1. Реалізація заходів у сфері маркетингу, збуту та продуктового оновлення сприятиме зростанню обсягів продажу як на локальному, так і на національному рівнях, а також розширенню ринків збуту через активну дистрибуцію та вихід у нові регіони.

2. Посилення комунікації зі споживачами, участь у соціальних ініціативах та впровадження програм лояльності дозволять підвищити впізнаваність бренду та сформувати стійку споживчу лояльність до продукції підприємства.

3. Оптимізація виробничих процесів, удосконалення логістики та модернізація обладнання сприятимуть зниженню витрат і відповідно – зростанню прибутковості діяльності підприємства.

4. Впровадження інноваційних підходів до розробки продуктів, включаючи нові смаки та функціональні властивості напоїв, забезпечить створення унікальних конкурентних переваг, які важко буде скопіювати іншим учасникам ринку.

5. Системна реалізація вищезазначених заходів дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку Полтавської області та створити передумови для стійкого розвитку на загальноукраїнському рівні в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, інтеграція стратегічних змін у діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» сприятиме формуванню його сталого успіху та забезпечить довгострокову ефективність на ринку пивної продукції.

3.2 Обґрунтування доцільності впровадження нових видів пива та їх вплив на основні показники діяльності підприємства

На основі проведеного аналізу у 2 розділі та визначення напрямів покращення конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо наступні заходи: ввести у лінійку продукції крафтове сезонне пиво «Гарбузовий козак» (Pumpkin Kozak) та лімітовану серію «Пиво Незалежності». Для початку розглянемо чим звичайне пиво (масових сортів) відрізняється від крафтового пива, сезонного та лімітованої серії, таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Основні відмінності

Категорія	Масове пиво	Крафтове пиво	Сезонне пиво	Лімітована серія пива
Обсяг виробництва	Величезні (десятки–сотні тис. л)	Невеликі варки (5–40 тис. л). Залежить від масштабів виробництва	Обмежено в часі	Дуже обмежено (одна партія, 1–5 тис. л)
Стабільність рецептури	Постійна, без змін	Варіативна, експериментальна	Залежить від сезону	Унікальна, одноразова
Сировина	Переважно стандартна, бюджетна	Якісна, часто локальна, нетипова	Часто додаються сезонні інгредієнти (гарбуз, спеції, фрукти)	Може бути незвичною або символічною
Цільова аудиторія	Масовий споживач	Поціновувачі, гурмани, молодь	Любителі новизни, сезонних смаків	Колекціонери, патріоти, фанати бренду
Ціновий сегмент	Низький / середній	Середній / преміум	Середній	Середній / преміум / вище
Маркетинг	Орієнтовано на стабільність і доступність	На історію, якість, емоції	На сезон, емоції, атмосферу	На подію, символіку, рідкість

Джерело: складено автором

Відмінності між масовими сортами пива, крафтовим пивом, сезонними та лімітованими серіями полягають у масштабах виробництва, підході до рецептури, маркетинговому позиціонуванні та цільовій аудиторії. Але крафтове пиво цілком може бути сезонним — і це дуже поширене явище в пивоварінні.

Сезонне крафтове пиво — це авторський напій, який вариться обмежений період (наприклад, восени, на Різдво, влітку), має унікальні інгредієнти, характерні для сезону (гарбуз, спеції, мед, ягоди, цитрусові, трави), часто не повторюється в такому самому вигляді.

Також сезонні крафтові сорти часто випускаються як лімітовані серії. Варка може бути разова або з кількома повтореннями, якщо продукт «зайшов». Часто таке пиво йде на прямий продаж у фірмові точки, ярмарки, фестивалі, HoReCa.

Розглянемо наші пропозиції для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» більш докладніше.

І. Крафтове сезонне пиво «Гарбузовий козак» (Pumpkin Kozak).

Хоча крафтове пиво наразі займає лише 3,3% українського ринку (дані Pro-Consulting), цей сегмент постійно зростає, особливо в молодіжному середовищі, серед поціновувачів локального та нестандартного продукту.

Виведення крафтового пива дозволить «Полтавпиво» оновити імідж бренду та залучити нову аудиторію — молодь, учасників фестивалів тощо.

Крафтові варки підходять для участі у фестивалях пива. Це також шанс зайти з новим продуктом у HoReCa-сегмент, який орієнтований на унікальні позиції у меню.

Основні характеристики крафтового сезонного пива «Гарбузовий козак» (Pumpkin Kozak):

- Смак: м'який, пряний, теплий аромат кориці, гвоздики та мускатного горіха.
- Інгредієнти: пюре з запеченого гарбуза, спеції, карамельний солод.
- Сезонність: жовтень–листопад.

- Алкоголь: ~5,2–5,5%

- Позиціонування: Лімітована серія на осінь. Ідеально поєднується з м'ясними та грибними пирогами, сиром, м'ясом.

- Слоган: «Осінь у кожному ковтку!»

Не потребує додаткового обладнання — інгредієнти додаються на стадії варіння або в ферментер.

II. Лімітований випуск «Пиво Незалежності» — це не просто продукт, а маркетинговий хід, що апелює до патріотизму, символізму, культурної ідентичності. Такій продукт формує емоційний зв'язок з клієнтом та можуть стати вірусними в соцмережах.

Запуск серії «Пиво Незалежності» може включати благодійний компонент (наприклад, % на ЗСУ), що підвищує соціальну значущість продукту і покращує репутацію бренду.

Основні характеристики пива «Пиво Незалежності»:

- Смак: легкий, хмільний, з цитрусовими нотами, квітковим ароматом та м'якою гіркотою. Добре збалансоване, освіжаюче, з українським характером.

- Інгредієнти: світлий ячмінний солод, пшениця, український та американський хміль, чиста артезіанська вода, натуральні цитрусові добавки.

- Сезонність: серпень–вересень (до Дня Незалежності України).

- Алкоголь: ~4,8–5,0%

- Позиціонування: лімітована патріотична серія, приурочена до державного свята. Ідеальне для святкових заходів, ярмарків, барів та ресторанів з українською кухнею. Добре смакує з грильованим м'ясом, ковбасками, салом, борщем.

- Слоган: «Смак свободи. Гордість країни!»

Базове крафтове пиво (в т.ч. сезонні варки як «Гарбузовий козак» та лімітована серія «Пиво Незалежності») можна зварити на наявному обладнанні — це мінімізує капіталовкладення.

Таблиця 3.2

Розрахунок виробничої програми підприємства в натуральному виразі

Найменування продукції	Добова потужність, тис дал	Коефіцієнт використання потужності	Річний обсяг виробленої продукції, тис.дал
Пиво «Гарбузовий козак», «Пиво Незалежності»	4000	0,1	4

Джерело: складено автором

Розрахуємо вартість крафтового сезонного пива «Гарбузовий козак» (Pumpkin Kozak).

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості сировини для виробництво 10 дал крафтового сезонного пива «Гарбузовий козак» (Pumpkin Kozak).

Сировина	Од. виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Солод Pale Ale	кг	20	38	760
Солод Crystal / Caramel	кг	2	52	104
Гарбуз пюре (запечене)	кг	15	15	225
Хміль (Fuggle/Willamette)	кг	0,1	450	45
Спеції (кориця, імбир, мускат, гвоздика)	кг	0,05	800	40
Дріжджі Safale S-04	кг	0,05	1600	80
Вода	л	100	0,5	50
Всього				1304

Джерело: складено автором

Розрахуємо вартість сировини для лімітованого випуску «Пиво Незалежності»

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості сировини для виробництво 10 дал лімітованого випуску «Пиво Незалежності»

Сировина	Од. виміру	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
Солод Pale Ale	кг	18	38	684
Солод пшеничний або Vienna	кг	2	42	84
Мед квітковий натуральний	кг	2	100	200
Цедра лімона	кг	0,04	380	15,2
Хміль (Saaz + Cascade)	кг	0,12	500	60
Дріжджі S-04 або US-05	кг	0,05	1600	80
Вода	л	100	0,5	50
Всього				1173,2

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок пакувальних матеріалів. І перше і друге пиво будемо пакувати в жестяні банки об'ємом 0,5 літра

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості пакувальних матеріалів на 10 дал пива

Назва упаковки	Одиниці виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Банка, 0,5л	шт	200	3,5	700
Коробка	шт	9	2	18
Плівка	м	18	1	18
Всього				736

Джерело: складено автором

Розрахуємо вартість допоміжних матеріалів для виробництва 10 дал пива.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості допоміжних матеріалів для виробництва 10 дал пива

Статті витрат	Од. виміру	Норма витрат	Ціна, грн	Сума витрат, грн
Пероксин водню	л.	0,1	59	5,9
Дезинфікуючі засоби	кг.	1	73	73
Мило	шт.	1	15,5	15,5
Всього				182,4

Джерело: складено автором

Оскільки всю зазначену сировину та матеріали необхідно доставити на підприємство, слід врахувати транспортно-заготівельні витрати, які становлять 5% від їхньої вартості.

Таблиця 3.7

Транспортно-заготівельні витрати для виробництва нових видів пива, грн

Статті витрат	«Гарбузовий козак»	«Пиво Незалежності»
Всього сировина, пакувальні та допоміжні матеріали	2222,4	2091,6
Транспортно-заготівельні витрати (5%)	111,12	104,58
Всього по статті	2333,52	2196,18

Джерело: складено автором

Розрахуємо витрати на електроенергію та паливо для виробництва 10 дал пива, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на паливо та електроенергію для 10 дал пива, грн

Назва витрат	Од. виміру	Норма витрат	Ціна	Сума витрат
Електроенергія	кВт	40	8,68	347,2
Вода на технологічні цілі	м3	2	36,18	72,36
Всього				419,56

Джерело: складено автором

Для розрахунку собівартості нової продукції потрібно розрахувати заробітну плату працівників. За даними підприємства для виробництва 10 дал пива основна заробітна плата становить 110,15 грн, а додаткова – 76,80. Для подальших розрахунків будемо користуватись цими даними підприємства.

Розрахуємо собівартість нових видів пива.

Таблиця 3.9

Повна собівартість виробництва нових видів пива з розрахунку на 10 дал кожне, грн

Найменування статей калькуляції	«Гарбузовий козак»	«Пиво Незалежності»
Сировина і матеріали	2333,52	2196,18
Паливо і енергія на технологічні цілі	419,56	419,56
Основна заробітна плата	110,15	110,15
Додаткова заробітна плата	76,80	76,80
Відрахування на соціальне страхування, 22%	41,13	41,13
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	77,11	77,11
Загальновиробничі витрати	373,90	373,90
Виробнича собівартість	3432,16	3294,82
Адміністративні витрати, 5%	171,61	164,74
Витрати на збут, 10%	343,22	329,48
Повні витрати	3946,99	3789,05

Джерело: складено автором

«Гарбузовий козак» має вищу повну собівартість — 3946,99 грн, що на 157,94 грн більше, ніж у «Пива Незалежності» (3789,05 грн). Основна причина — вища вартість сировини і матеріалів: 2333,52 грн проти 2196,18 грн, що пояснюється використанням гарбузового пюре, спецій і карамельного солоду.

Для обох сортів однаковими залишаються витрати на паливо й енергію, заробітну плату, відрахування, експлуатацію обладнання та загальновиробничі витрати, що вказує на схожість технологічного процесу.

Адміністративні та збутові витрати розраховані від виробничої собівартості (5% і 10% відповідно), тому дещо вищі у «Гарбузового козака». Це свідчить про пропорційне зростання непрямих витрат при дорожчій рецептурі.

«Гарбузовий козак» — більш нішевий, сезонний продукт, що передбачає вищу вартість сировини, але й потенційно вищу роздрібну ціну за рахунок крафтового позиціонування та унікального смаку.

Обидва сорти мають порівняну економічну ефективність, але «Пиво Незалежності» є дешевшим у виробництві, що дозволяє гнучкіше формувати цінову політику.

Розрахуємо відпускну ціну нових видів пива, табл. 3.10

Таблиця 3.10

Розрахунок відпускної ціни нових видів пива

Найменування статей калькуляції	«Гарбузовий козак»	«Пиво Незалежності»
Повні витрати на виробництво і реалізацію	3946,99	3789,05
Рентабельність, %	35	25
Прибуток	1381,45	947,26
Відпускна ціна підприємства (без ПДВ)	5328,43	4736,31
ПДВ 20%	1065,69	947,26
Відпускна ціна з ПДВ	6394,12	5683,57
Відпускна ціна за 1 шт., грн	31,97	28,42
Торгівельна націнка, %	15,00	15,00
Роздрібна ціна 1 виробу	36,77	32,68

Джерело: складено автором

«Гарбузовий козак» має вищі повні витрати на виробництво та реалізацію (3946,99 грн) порівняно з «Пивом Незалежності» (3789,05 грн), що зумовлено дорожчими інгредієнтами та сезонністю.

Рівень рентабельності вищий у «Гарбузового козака» — 35% проти 25%, що дозволяє отримувати більший прибуток з одиниці продукції.

Прибуток від реалізації становить: «Гарбузовий козак» — 1381,45 грн, «Пиво Незалежності» — 947,26 грн. Отже, осіннє пиво забезпечує на 434,19 грн більше прибутку.

Ціна за одиницю продукції (з ПДВ): «Гарбузовий козак» — 31,97 грн, «Пиво Незалежності» — 28,42 грн. Роздрібна ціна з націнкою 15%: «Гарбузовий козак» — 36,77 грн, «Пиво Незалежності» — 32,68 грн. що є конкурентоспроможними цінами в порівнянні з іншими виробниками.

Пропонуємо у 1 рік реалізації проекту випустити сезонного крафтового пива «Гарбузовий козак» 3500 дал, а лімітовану серію пива «Пиво Незалежності» обсягом 500 дал. Наявні потужності дозволяють випустити зазначений обсяг пива. Крім того треба зазначити що «Пиво Незалежності» буде випускатись у серпні, а «Гарбузовий козак» у жовтні. Розрахуємо витрати та прибуток на запланований обсяг виробництва, таблиця 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок прибутку на плановий випуск нового пива, тис. грн.

Показник	«Гарбузовий козак» 3500 дал	«Пиво Незалежності» 500 дал
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	1381446	189452,4
Виробнича собівартість	1201257,4	164741,2
Адміністративні витрати	60062,87	8237,06
Витрати на збут	120125,74	16474,12
Прибуток	483506,1	47363,1
Чистий прибуток	396475	38837,74
Чистий дохід від реалізації продукції	1864952,1	236815,5

Джерело: складено автором

Обидва сорти демонструють прибутковість, проте виробництво більших обсягів «Гарбузового козака» є економічно вигіднішим завдяки вищій рентабельності, кращому покриттю постійних витрат і більшому чистому прибутку. Водночас «Пиво Незалежності» ефективне як лімітований, іміджевий продукт, який зміцнює бренд і викликає емоційну прихильність споживачів. Розрахуємо вплив проєкту на основні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.12

Вплив проєкту на основні показники діяльності підприємства.

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
		2024	Проєкт	Абс, +/-	Відн, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	745683	747784,77	2101,77	0,28
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	504696	506062,00	1366,00	0,27
3.Адміністративні витрати	тис. грн.	27566	27634,30	68,30	0,25
4. Витрати на збут	тис. грн.	88291	88427,60	136,60	0,15
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	620553	622123,90	1570,90	0,25
6. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис. грн.	85735	86265,87	530,87	0,62
7. Інші операційні доходи	тис. грн.	29513	29513,00	0,00	0,00
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	68908	68908	0,00	0,00
9. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	125130	125660,87	530,87	0,42
10. Чистий фінансовий результат прибуток	тис. грн.	58953	59388,31	435,31	0,74
11.Середньорічна вартість активів	тис. грн.	533555	533555,00	0,00	0,00
12.Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	67416	67416,00	0,00	0,00
13.Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	200101	200101	0,00	0,00
14. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП)	осіб	270	270,00	0,00	0,00
15. Витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації	коп.	83,22	83,20	-0,02	-0,03
16.Фондовіддача	грн./грн.	3,73	3,74	0,01	0,00
17.Продуктивність праці ПВП	грн./особу	2761,79	2769,57	7,78	0,28
18.Рентабельність продукції	%	20,16	20,20	0,04	x

Продовження табл 3.12

1	2	3	4	5	6
19.Рентабельність діяльності (продажів)	%	7,91	7,94	0,03	x

Джерело: складено автором

Усі ключові показники зросли, хоча темпи зростання помірні — в межах 0,15%–0,74%. Це свідчить про стабільний, контрольований розвиток підприємства.

Основні статті витрат (собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут) зросли в середньому на 0,15%–0,27%, тобто підприємство зберігає ефективний контроль за витратами. Продуктивність праці дещо покращилася. Збільшення на 0,28% свідчить про незначну, але позитивну динаміку ефективності використання персоналу.

Чистий дохід збільшився на 0,28% або 2101,77 тис. грн, що є дуже помірним приростом. Рентабельність продукції зросла на 0,04%, а рентабельність продажів — на 0,03%, що підтверджує стабільну прибутковість.

Підприємство демонструє помірне зростання ключових фінансових і виробничих показників. Витрати зростають пропорційно доходам, а прибутковість зберігається на стабільному рівні.

Запровадження сезонного крафтового та лімітованого пива, зокрема «Пиво Незалежності» й «Гарбузовий козак», суттєво вплине на підвищення конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у кількох ключових аспектах:

1. Диференціація продуктового портфеля. Розширення асортименту за рахунок унікальних смаків дозволяє підприємству відрізнитися від масових виробників пива, привертаючи увагу нових цільових груп споживачів — зокрема молоді, поціновувачів нових смакових вражень та патріотично налаштованих клієнтів. Унікальні рецептури запропонованих сортів формують емоційний зв'язок зі споживачем, що підвищує лояльність.

2. Зміцнення ринкової позиції. Вихід у сегмент крафтового пива підвищує статус бренду — підприємство переходить від сприйняття як лише масового виробника до інноваційного, гнучкого гравця ринку, що реагує на запити сучасного споживача. Це також дозволяє конкурувати не лише з великими пивзаводами, а й з локальними крафтовими виробниками, розширюючи охоплення ринку.

3. Підвищення маркетингової ефективності. Сезонні та патріотичні продукти — чудовий привід для маркетингових кампаній, соціальних мереж, акцій і дегустацій, що збільшують впізнаваність бренду. Наприклад, «Пиво Незалежності» буде ефективно використане під час святкування Дня Незалежності, фестивалів та патріотичних подій.

4. Гнучкість та адаптивність. Виробництво сезонного пива невеликими обсягами дає змогу тестувати нові смаки та концепції без ризику великих втрат, що сприяє адаптації до мінливих ринкових умов та смаків споживачів.

Запуск крафтового та лімітованого сортів пива сприятиме посиленню бренду, підвищенню доходів, формуванню унікальних конкурентних переваг та адаптації до трендів ринку, що в сукупності зміцнює конкурентоспроможність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» на регіональному рівні.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Ефективне впровадження програми підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає чітке управлінсько-організаційне забезпечення, що включає регламентування процесів, визначення відповідальних осіб, створення необхідної структури управління змінами, а також моніторинг реалізації заходів.

Ключовим напрямом обрано запуск лінійки сезонного та лімітованого крафтового пива, зокрема таких сортів як «Пиво Незалежності» та «Гарбузовий козак». Для цього необхідна чітка координація дій між відділами маркетингу, виробництва, збуту, фінансового планування та контролю якості. Відтак, доцільним є створення проектної команди, що діятиме на період реалізації програми.

Структура управлінсько-організаційного забезпечення включає такі елементи:

- Проектний офіс з упровадження інноваційних сортів пива — тимчасовий підрозділ, що координуватиме підготовку рецептур, проведення дегустацій, розробку упаковки, а також маркетингову кампанію.

- Керівник програми (Program Manager) — відповідальна особа, яка здійснює загальне управління програмою, звітує перед вищим керівництвом та контролює строки, ресурси і бюджет.

- Координаційна рада — дорадчий орган, до складу якого входять представники топ-менеджменту, фінансового, виробничого, збутового та маркетингового напрямів. Вона затверджує ключові рішення і розглядає проміжні звіти.

- Відповідальні за етапи впровадження — особи або підрозділи, які безпосередньо реалізують заходи (розробка рецептури, організація постачання сировини, запуск у виробництво, логістика, маркетинг).

Для результативного управління пропонується запровадити поетапний план-графік реалізації програми, що включає:

1. Підготовчий етап: аналіз ринку, тестування нових сортів, оцінка витрат і очікуваних доходів.

2. Технологічна підготовка: розробка рецептур, адаптація обладнання, погодження стандартів якості.

3. Маркетингова підтримка: розробка бренду, дизайн упаковки, запуск рекламної кампанії (з акцентом на автентичність, локальність і сезонність).

4. Виробництво і дистрибуція: запуск пілотного випуску, оцінка реакції споживачів, подальше масштабування.

5. Оцінка ефективності: порівняння планових та фактичних показників збуту, витрат, прибутковості.

Організаційні засоби контролю та моніторингу:

- щотижневі зведення про виконання завдань;
- ключові показники ефективності (KPI), такі як обсяг реалізації нових сортів, відгуки клієнтів, рентабельність продукції.

Таким чином, впровадження сезонних і лімітованих сортів пива не є спонтанним маркетинговим кроком, а елементом системної програми розвитку конкурентних переваг. Чітка управлінсько-організаційна структура дозволяє ефективно реалізувати програму, мінімізувати ризики й адаптувати процес до змін ринкової ситуації. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» в середньо- і довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.13

План–графік запуску лімітованого сорту «Пиво Незалежності»

Етап	Завдання	Тривалість	Дата початку	Дата завершення	Відповідальні	Залежність
1	2	3	4	5	6	7
1. Підготовчий етап						
1.1	Розробка рецептури продукту	3 тижні	01.05.2025	21.05.2025	Технологи	–
1.2	Виготовлення тестових партій	2 тижні	22.05.2025	04.06.2025	Виробничий відділ	1.1
1.3	Розробка дизайну упаковки	3 тижні	01.05.2025	21.05.2025	Відділ маркетингу	–
1.4	Підготовка рекламних матеріалів	4 тижні	22.05.2025	18.06.2025	Відділ маркетингу	1.3
1.5	Узгодження з партнерами (роздрібна торгівля)	2 тижні	05.06.2025	18.06.2025	Відділ продажів	1.2
2. Маркетингова підготовка						
2.1	Планування рекламної кампанії	2 тижні	19.06.2025	02.07.2025	Відділ маркетингу	1.4
2.2	Запуск тизер-кампанії у соцмережах	2 тижні	03.07.2025	16.07.2025	Відділ маркетингу	2.1
4. Запуск продукту						

Продовження табл 3.13

1	2	3	4	5	6	7
3.1	Основна рекламна кампанія	5 тижнів	17.07.2025	20.08.2025	Відділ маркетингу	2.1
3.2	Виготовлення основної партії продукту	5 тижнів	24.06.2025	28.07.2025	Виробничий відділ	1.1
3.3	Розміщення продукту в точках продажу	2 тижні	03.08.2025	17.08.2025	Відділ логістики	1.5, 3.2
4. Завершальний етап						
4.1	Аналіз результатів запуску	2 тижні	01.09.2025	15.09.2025	Відділ аналітики	3.1, 3.2, 3.3

Джерело: складено автором

Контрольна точка: продукт фізично присутній у магазинах з 20 серпня 2025 р. — до Дня Незалежності України.

Таблиця 3.14

План–графік запуску сезонного пива «Гарбузовий Козак»

Етап	Завдання	Тривалість	Дата початку	Дата завершення	Відповідальні	Залежність
1	2	3	4	5	6	7
1. Підготовчий етап						
1.1	Розробка рецептури (з використанням гарбуза та прянощів)	3 тижні	01.07.2025	21.07.2025	Технологи	–
1.2	Виготовлення тестових партій	2 тижні	22.07.2025	04.08.2025	Виробничий відділ	1.1
1.3	Розробка дизайну банки	3 тижні	01.07.2025	21.07.2025	Відділ маркетингу	–
1.4	Підготовка рекламних макетів (осіння тематика)	4 тижні	22.07.2025	18.08.2025	Відділ маркетингу	1.3
1.5	Перемовини з дистриб'юторами та ритейлом	2 тижні	05.08.2025	18.08.2025	Відділ продажів	1.2
2. Маркетингова підготовка						
2.1	Розробка плану маркетингової кампанії	2 тижні	19.08.2025	01.09.2025	Відділ маркетингу	1.4
2.2	Старт тизер-кампанії в соцмережах (з натяками на гарбузову осінь)	2 тижні	02.09.2025	15.09.2025	Відділ маркетингу	2.1
3. Запуск продукту						
3.1	Основна рекламна кампанія (осінній промосезон)	5 тижнів	20.09.2025	25.10.2025	Відділ маркетингу	2.1

Продовження табл. 3.14

1	2	3	4	5	6	7
3.2	Виготовлення основної партії	5 тижнів	19.09.2025	23.10.2025	Виробничий відділ	1.1
3.3	Доставка до торговельних точок	1 тиждень	18.10.2025	24.10.2025	Відділ логістики	1.5, 3.2
4. Завершальний етап						
4.1	Оцінка результатів продажу та впізнаваності продукту	2 тижні	05.11.2025	19.11.2025	Відділ аналітики	3.1, 3.2, 3.3
4.2	Висновки щодо доцільності повтору сезону наступного року	2 тижні	20.11.2025	04.12.2025	Відділ маркетингу	4.1

Джерело: складено автором

Контрольна точка: пиво «Гарбузовий Козак» у продажу з 25 жовтня 2025 р., орієнтовано на сезонний попит (осінні вечори, Геловін).

Управління процесом впровадження нових лімітованих сортів пива — «Пиво Незалежності» та «Гарбузовий Козак» — здійснюється через чітко структуровану взаємодію між ключовими відділами підприємства.

Основними координаторами виступають:

1. Відділ маркетингу та реклами, який відповідає за розробку концепції нових сортів, створення бренд-стратегії, візуального оформлення етикетки, рекламних матеріалів, а також за реалізацію онлайн-просування (особливо в соціальних мережах).

2. Відділ технологій та інновацій разом із відділом якості працюють над створенням рецептури пива, тестовими варками, контролем відповідності смакових характеристик і стандартів.

3. Виробничий відділ здійснює тестові та комерційні варки, дотримується технологічних параметрів, забезпечує планування обсягів і термінів виробництва.

4. Відділ збуту займається перемовинами з партнерами у сфері роздрібною торгівлі та HoReCa, формує вигідні пропозиції для торгових мереж і барів, розширює канали дистрибуції.

5. Логістичний відділ забезпечує постачання необхідних матеріалів, пакування, тару, а також своєчасну доставку готової продукції в торгові точки.

6. Заступник комерційного директора здійснює загальний контроль за ефективністю проєкту, аналізує ключові показники (KPI), надає управлінські висновки щодо подальшої комерціалізації.

Координація відбувається через регулярні зустрічі міжвідділової команди: щотижневі короткі наради для поточного статусу, а також щомісячні підсумкові засідання для ухвалення стратегічних рішень.

Етапи реалізації програми впровадження нових сортів пива виглядають наступним чином:

1. Підготовчий етап:

- Формується управлінська команда.
- Розробляються рецептури для кожного сорту: «Пиво Незалежності» — світлий ель із патріотичними мотивами; «Гарбузовий Козак» — сезонне осіннє пиво з додаванням гарбуза та спецій.
- Проводяться тестові варки та органолептична оцінка.
- Розробляється дизайн банки, готується брендвана атрибутика (келихи, постери тощо).
- Ведуться перемовини з торговими партнерами та складаються попередні замовлення.

2. Маркетингова підготовка:

- Складається повноцінний рекламний план.
- Запускаються тизер-кампанії у соцмережах (#СмакСвободи, #ОсіньУКожномуКовтку), готуються пости, відео, інтерактиви.
- Плануються дегустаційні заходи у популярних закладах.

3. Запуск продукту:

- «Пиво Незалежності» виходить у продаж до 20 серпня 2025 року (до Дня Незалежності).
- «Гарбузовий Козак» — із 25 жовтня 2025 року (початок холодного сезону).

- Рекламна кампанія охоплює соціальні мережі, точки продажу, тематичні події.

- Проводиться комерційна варка, розлив у банки.

- Продукція доставляється в мережі, бари, ресторани, фестивалі, крамниці крафтового пива.

4. Завершальний етап:

- Аналізується ефективність запуску: продажі, впізнаваність, відгуки.

- Збираються пропозиції від партнерів і споживачів.

- За необхідності коригується рецептура, упаковка або комунікація.

- Ухвалюється рішення про повторний сезон, масштабування виробництва або включення до основної лінійки.

Для оцінки ефективності запуску використовуються ключові показники: обсяг продажів, маржинальність, швидкість виходу на полиці, відсоток браку, охоплення рекламної кампанії. Дані аналізуються в електронних дашбордах, а відхилення від плану оперативно обговорюються на нарадах.

Успіх запуску залежить від злагодженої взаємодії відділів, дотримання календарного плану та здатності оперативно реагувати на виклики ринку. Правильна організація роботи дозволяє не тільки вчасно вивести продукт на ринок, а й сформуванню позитивний імідж бренду серед цільової аудиторії.

Висновки до розділу 3

Розроблена програма підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» передбачає цілісний підхід до зміцнення позицій підприємства на ринку. Серед основних напрямів: оптимізація витрат, оновлення асортименту, посилення маркетингової активності, розширення каналів збуту, впровадження інновацій та підвищення якості продукції.

Особливу увагу приділено розвитку нових продуктових рішень. Запровадження таких лімітованих сортів, як «Пиво Незалежності» та «Гарбузовий козак», дає змогу підприємству формувати емоційну прив'язаність споживачів до бренду, швидко реагувати на ринкові тренди та демонструвати здатність до інновацій. Такі продукти сприяють підвищенню лояльності споживачів, створенню унікального ринкового образу та розширенню цільової аудиторії.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів призведе до зростання обсягів продажу, розширення ринків збуту, покращення фінансово-економічних показників підприємства, підвищення впізнаваності бренду та посилення його конкурентних позицій на національному ринку.

Таким чином, реалізація програми удосконалення конкурентоспроможності сприятиме довгостроковому розвитку підприємства, підвищенню його адаптивності до ринкових змін і зміцненню позицій на пивному ринку України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринках товарів і послуг вирішального значення для стабільного функціонування та стратегічного розвитку підприємства набуває формування та збереження конкурентних переваг.

Конкурентні переваги підприємства — це унікальні характеристики або ресурси компанії, які забезпечують їй перевагу над конкурентами та дозволяють ефективніше задовольняти потреби споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства — це інтегральна характеристика його здатності успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи випередження конкурентів у задоволенні потреб споживачів, створенні цінності та досягненні стабільного економічного зростання.

Аналіз ринку пива в Україні свідчить про його складне, але поступово стабілізоване становище. Попри втрату частини потужностей, логістичні труднощі та скорочення внутрішнього попиту через повномасштабну війну, галузь демонструє ознаки відновлення. Зростає інтерес споживачів до крафтового, регіонального та лімітованого пива. Домінування великих міжнародних компаній на ринку зберігається, однак роль незалежних виробників посилюється завдяки інноваціям та локальному позиціонуванню.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є одним із провідних пивоварних виробників регіонального рівня з довгою історією та сильною локальною ідентичністю. Має стабільну виробничу базу, збережені компетенції персоналу, розвинену дистрибуцію в центральному регіоні та широку мережу партнерських точок продажу.

Обсяги виробництва залишаються стабільними, однак є потенціал для зростання завдяки оновленню асортименту. Чистий прибуток зменшився на 30,14%, що суттєво погіршує фінансову результативність. Незважаючи на зростання інших операційних доходів (+12,98%), це не компенсувало загальні

втрати. Підприємство підтримує достатню рентабельність, але має резерви для зниження собівартості через оптимізацію витрат.

Впровадження крафтових і сезонних лімітованих сортів дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»: зміцнити конкурентну позицію серед регіональних і національних гравців; сформувати стійкі конкурентні переваги за рахунок інноваційності, емоційної привабливості та високої маржинальності; вийти за межі традиційного позиціонування, трансформуючись на сучасного, гнучкого гравця на пивному ринку України.

Ціна за одиницю продукції (з ПДВ): «Гарбузовий козак» — 31,97 грн, «Пиво Незалежності» — 28,42 грн. Роздрібна ціна з націнкою 15%: «Гарбузовий козак» — 36,77 грн, «Пиво Незалежності» — 32,68 грн. що є конкурентоспроможними цінами в порівнянні з іншими виробниками.

Пропонуємо у 1 рік реалізації проєкту випустити сезонного крафтового пива «Гарбузовий козак» 3500 дал, а лімітовану серію пива «Пиво Незалежності» обсягом 500 дал. Наявні потужності дозволяють випустити зазначений обсяг пива. Крім того треба зазначити що «Пиво Незалежності» буде випускатись у серпні, а «Гарбузовий козак» у жовтні.

Чистий дохід збільшився на 0,28% або 2101,77 тис. грн, що є дуже помірним приростом. Рентабельність продукції зросла на 0,04%, а рентабельність продажів — на 0,03%, що підтверджує стабільну прибутковість.

Запровадження пивних новинок орієнтовано не лише на короткостроковий ефект, а й на зміцнення бренду підприємства в контексті іміджу сучасного, гнучкого та патріотичного виробника. Обидва продукти мають культурну, символічну та сезонну значущість, що дозволяє активніше залучати нових споживачів і формувати лояльність існуючої аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. - 2014. - № 7. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_7_7.
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. *MDES* 2022, 145-153. DOI:<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
3. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf
4. Белова Т. Г., Крайнюченко О. Ф. Соціальна відповідальність як чинник формування конкурентних переваг підприємства. *Держава та регіони*. 2024. Вип. 1 (134). С. 75–79. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/14.pdf
5. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2754/2673>
6. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-15> URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/17.pdf
7. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2. С. 35–41.
8. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*.

2024. № 1 (06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/88/86>

9. Хмурова В. В., Кулініч В. В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3124/3047>

10. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (57), р. 24–31, 2020. DOI: 10.31732/2663-2209-2020-57-24-31.

11. Цалко Т.Р. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. / Т. Р. Цалко, Т. О. Харченко, А. М. Хондока // *Ефективна економіка*. – 2019. – № 9.

12. Хмурова, В. і Кулініч, В. «Особливості управління конкурентними перевагами підприємства», *Економіка та суспільство*, 2023. №57. doi: 10.32782/2524-0072/2023-57-17.

13. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>

14. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74-80.

15. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес-інформ*. 2023. № 1. С. 212–215.

16. Добрянська Н.А. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. - № 20. - 2015. - С. 84-87.

17. Бочко О., Кожушко, П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, 2024. (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

18. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
19. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4191>
20. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
21. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.21.
22. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
23. Ємельянов О. «Сутність та типи конкурентоспроможності компаній». *Грааль науки*, 2021, вип. 8, с. 36-40, doi:10.36074/grail-of-science.24.09.2021.03.
24. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Дніпро*. 2022. № 19. С. 1–5.
25. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.
26. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
27. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

28. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/13.pdf
29. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2023. – № 4 (68). – С. 83-88.
30. Суханова А. «Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства», *Економіка та суспільство*. 2021. doi: 10.32782/2524-0072/2021-26-62
31. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. С. 10-18.
32. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с.
33. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.
34. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с
35. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 12. – 2019.
36. Іванченкова Л. В. Конкурентоспроможність як сучасна економічна категорія. *Молодий вчений*. 2019. №7. 119 с.
37. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. 2017 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>
38. Одінцева О.О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816>

39. Омельченко Т. Конкуренентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>

40. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7124>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.52

41. Виноградова О.В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2015. – № 2. – С. 97-101

42. Шарко В.В. Конкуренентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. – 2015. – Вип. 2(2). – С. 120-126.

43. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ОНУ. Серія: Економіка*. – 2016. – №. 21, Вип. 7 (1). – С. 57-61.

44. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *МДУ. Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405-410.

45. Шатілова О.В., Когут В.І. Особливості оцінювання конкурентоспроможності продовольчо-зернового підприємства на основі системного підходу. *Ефективність та результативність розвитку підприємств*. 2017. №41. С. 151-163

46. В Україні виготовили 1,4 млрд літрів пива у 2024 році — «Укрпиво» https://ain.ua/2025/01/21/ukrayina-vigotovili-140-mln-dal-piva-u-2024-roci-ukrpivo/?utm_source

47. Пивна галузь відроджується: в Україні зростає виробництво улюбленого напою https://www.unian.ua/economics/agro/pivna-galuz-vidrodzhuyetsya-v-ukrajini-zrostaye-virobnictvo-ulyublenogo-napoyu-12854682.html?utm_source

48. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/?utm_source

49. Виробництво пива в Україні торік зросло майже на 5%. Однак це лише 82% від довоєнних обсягів. Режим доступу: <https://sensor.net/n3531706>

50. В Україні зросло виробництво крафтового пива. Режим доступу: https://agronews.ua/news/v-ukrayini-zroslo-vyrobnytstvo-kraftovogo-pyva/?utm_source

51. Кобилюх О., Гірна О. Сучасні тренди та перспективи розвитку ринку пива в Україні. *Академічні візії*. 2023, вип. 24

52. Нуль градусів. в Україні зростає споживання безалкогольного пива - аналітики компанії PRO-CONSULTING. NV.UA. Режим доступу: https://pro-capital.ua/press_center/expert/nol-gradusov.-v-ukraine-rastet-potreblenie-bezalkogolnogo-piva-%E2%80%93-analitiki-kompanii-pro-consulting.-nv.ua/?utm_source

53. Чотири компанії контролюють більшість українського ринку пива https://finway.com.ua/chotyry-kompaniyi-kontrolyuyut-bilshist-ukrayinskogo/?utm_source

54. До 2026 року пивний ринок перевищить допандемічний рівень. https://www.beer.ua/novyny/do-2026-roku-pyvnyy-rynok-perevyshchyt-dopandemichnyy-riven/?utm_source

55. Глобальний ринок пива. https://digiroadsresearch.com/uk/report/beer-market/?srsId=AfmBOooQB9njzs5P6pt0TyEEgRGCEH6-PP53fTEW8spIMw-1nDdwfmXF&utm_source

56. Виробництво крафтового пива росте — в гру вступають ринкові гіганти. <https://newfood.ua/2024/11/18/vyrobnytstvo-kraftovoho-pyva-roste-v-hru-vstupaiut-rynkovi-hihanty/>

57. Офіційний сайт ПрАТ "Фірма "Полтавпиво"
<https://www.poltavpivo.com/>
58. ПрАТ "Фірма "Полтавпиво."
<https://clarity-project.info/edr/05518768>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО"
ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., М. ПОЛТАВА, ВУЛ. ЄВРОПЕЙСЬКА, БУД. 160
(ПРАТ "ФІРМА "ПОЛТАВПИВО")

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	885.00	327.00
первісна вартість	1001	3 178.00	3 194.00
накопичена амортизація	1002	2 293.00	2 867.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	189 228.00	210 973.00
первісна вартість	1011	264 495.00	303 569.00
знос	1012	75 267.00	92 596.00
Інвестиційна нерухомість	1015	489.00	489.00
первісна вартість	1016	489.00	489.00
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	2.00	2.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	190 604.00	211 791.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	83 986.00	95 765.00
Виробничі запаси	1101	62 019.00	69 429.00
Незавершене виробництво	1102	9 510.00	11 125.00
Готова продукція	1103	11 676.00	14 597.00
Товари	1104	781.00	614.00

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 437.00	22 893.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 717.00	13 353.00
з бюджетом	1135	0.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31 692.00	1 790.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	153 978.00	224 097.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	153 976.00	224 096.00
Витрати майбутніх періодів	1170	100.00	91.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	690.00	126.00
Усього за розділом II	1195	306 600.00	358 115.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	497 204.00	569 906.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітної періоду, тис. грн	звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	67 416.00	67 416.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	68 286.00	63 426.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок	На кінець
		звітного періоду, тис. грн	звітного періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	10 112.00	10 112.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	301 050.00	365 931.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	446 864.00	506 885.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	12 660.00	13 900.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	12 660.00	13 900.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 605.00	14 637.00
розрахунками з бюджетом	1620	13 925.00	17 341.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 505.00	3 437.00
розрахунками зі страхування	1625	636.00	756.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 342.00	2 668.00
за одержаними авансами	1635	2.00	33.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	9 316.00	11 492.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 854.00	2 194.00
Усього за розділом III	1695	37 680.00	49 121.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	497 204.00	569 906.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

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

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

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	58 953.00	84 385.00

Елементи операційних витрат

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

Розрахунок показників прибутковості акцій

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

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ЩЕЦИНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ, М. ПЛОВДІВ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Матеріали
XXI Міжнародної науково-практичної конференції

23-24 квітня 2025 р.

Тези доповідей

Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: Матеріали XXI Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2025 р.: тези доп. К.: НУХТ, 2025. 244 с.

Видання містить тези доповідей учасників XXI Міжнародної науково-практичної конференції.

Розглянуто актуальні питання відновлення та розвитку активності підприємств у сучасних умовах, узагальнено підсумки вивчення проблеми управління підприємствами у контексті сталого розвитку, а також ознайомлено читачів із сучасними трендами в менеджменті персоналу компаній, зокрема розглянуто питання управління компетенціями в процесі розвитку персоналу.

Розраховано на здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, наукових працівників, яких цікавлять питання, пов'язані з функціонуванням підприємств у сучасних умовах.

Матеріали конференції видано в авторській редакції

Редакційна колегія: О.Ю. Шевченко, О.О. Шеремет, Т.В. Березянко, О.І. Драган, В.І. Ємцев, Н.С. Скопенко, С.В. Бурлуцька, І.О. Галиця, К. Гадамська-Ліла, Б. Черняхівіч, В. Леонські, А. Вічорек-Жиманська, О.О. Кутас (відповідальний секретар).

Рекомендовано Вченою радою НУХТ
Протокол № 9 від 24.04.2025 р.

<i>Ємцев В.І., Шпакович В.І.</i> Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку виробництва органічної продукції в Україні	56
<i>Єршомін М.В.</i> Прийняття стратегічних рішень у сучасних умовах.....	58
<i>Закревська Л.М.</i> Організація комерційної діяльності підприємств харчової промисловості в умовах нестабільної економіки	59
<i>Іванов М.С.</i> Управління малими підприємствами пакувальної галузі в умовах циклічної економіки.....	61
<i>Істомін А.Д., Тюха І.В.</i> Використання штучного інтелекту в управлінні проектами: перспективи та виклики	63
<i>Капінус Л.В.</i> Маркетингові інструменти формування екологічної свідомості споживачів	65
<i>Клименко М.О.</i> Інноваційні підходи до впровадження цифрового маркетингу в агротехнічному секторі	67
<i>Коваленко К.В., Кутас О.О.</i> Менеджмент організацій у контексті сталого розвитку на прикладі компанії «Premier Exro»	69
<i>Ковальчук О.В.</i> Умови застосування конкурентної моделі ціноутворення підприємствами на сучасних ринках	70
<i>Козлова В.М.</i> Інноваційна трансформація управлінських рішень Уряду України	72
<i>Копистянський А.С.</i> Напрямки розвитку та відновлення економічних секторів України	74
<i>Корженівська Н.Л., Пономаренко Є.О.</i> Управління відновлюваною енергетикою регіонів у контексті сталого розвитку	76
<i>Костенко М.А., Турчина М.П.</i> Підходи та концепції підтримки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства на ринку	78
<i>Кутас О.О.</i> Теоретичні та практичні аспекти забезпечення інноваційного розвитку м'ясопереробних підприємств	80
<i>Левченко О.В.</i> Забезпечення інвестиційної привабливості як чинник економічного зростання України	84

ПІДХОДИ ТА КОНЦЕПЦІЇ ПІДТРИМКИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

М.А. Костенко,

М.П. Турчина, канд. екон. наук, доц

Національний університет харчових технологій

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції підприємствам необхідно постійно адаптувати свої стратегії до змінюваного зовнішнього середовища, щоб зберігати і посилювати свої конкурентні позиції. Конкурентоспроможність визначається не тільки економічними факторами, а й управлінськими, технологічними та інноваційними складовими.

Розглянемо різні підходи та концепції, які пояснюють, як підприємства досягають і підтримують переваги на ринку [1-3].

1. *Теорія конкурентних стратегій Портера*. Майкл Портер запропонував три основні стратегії, які підприємства можуть використовувати для досягнення конкурентних переваг: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування.

Залежно від ринку і конкурентного середовища підприємства можуть обирати одну з цих стратегій для досягнення конкурентних переваг. Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства, ринкової ситуації та здатності адаптуватися до змін.

2. *Теорія ресурсів та можливостей (RBV)*. Теорія ресурсів та можливостей (Resource-Based View, RBV) акцентує увагу на внутрішніх ресурсах підприємства як джерелі конкурентних переваг. Згідно з цією теорією, ключовими факторами, що дозволяють підприємствам досягти конкурентної переваги, є унікальні ресурси та можливості, які важко повторити або замінити.

Основними ресурсами можуть бути: фінансові ресурси (капітал, інвестиції); технології (інновації та патенти); людські ресурси (кваліфікований персонал, корпоративна культура); організаційні ресурси (управлінські компетенції, ефективні бізнес-процеси).

Конкурентна перевага виникає тоді, коли ці ресурси є: цінними (створюють споживчу цінність); рідкісними (їх не мають конкуренти); важко відтворюваними (неможливо легко скопіювати); незамінними (їх неможливо замінити еквівалентами).

Підприємства, які володіють унікальними та важкодоступними ресурсами, можуть створювати конкурентні переваги, що є стійкими в довгостроковій перспективі. Важливо інвестувати в розвиток цих ресурсів для підтримки конкурентоспроможності.

3. *Теорія динамічних здібностей (Dynamic Capabilities Theory)*. Цей підхід розглядає конкурентоспроможність не як статичну перевагу, а як динамічну здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати та оновлювати свої внутрішні ресурси і процеси, інтегрувати інновації у діяльність.

Ключовими елементами динамічних здібностей є: сприйняття змін (розпізнавання можливостей і загроз); використання можливостей (реалізація нових ідей); реорганізація активів (перерозподіл ресурсів, реструктуризація).

Цей підхід особливо актуальний для підприємств, що діють в умовах високої конкуренції і технологічної мінливості.

4. *Концепція стійкої конкурентоспроможності*. Стійка конкурентоспроможність фокусується на довгостроковому збереженні конкурентних переваг через сталій розвиток та інтеграцію соціальних, екологічних та економічних аспектів у стратегію підприємства. Підприємства, які здатні підтримувати стабільний розвиток, стійко протистоять кризам і зовнішнім загрозам. Для підтримки конкурентоспроможності на довгостроковій основі важливо інтегрувати принципи стійкості у стратегічне управління, орієнтуючись на інновації, ефективне використання ресурсів і соціальну відповідальність.

79

5. *Концепція стратегії «відкритих інновацій» (Open Innovation)*. Ця концепція передбачає, що підприємства можуть досягти конкурентних переваг, залучаючи зовнішніх партнерів до процесу інновацій. Це можуть бути інші підприємства, стартапи, університети, лабораторії, а також громадські ініціативи. Відкриті інновації дозволяють підприємствам скоротити час на розробку нових продуктів і технологій, що дає можливість зберігати та підвищувати їхню конкурентоспроможність.

6. *Модель стратегічної відповідності (Strategic Fit)*. Конкурентоспроможність підприємства також залежить від внутрішньої узгодженості між стратегією, структурою та системами управління. Концепція стратегічної відповідності базується на таких принципах: зовнішнє середовище визначає загальну стратегію; внутрішні ресурси і процеси повинні бути приведені у відповідність до стратегічних цілей; ефективна інтеграція всіх елементів підвищує адаптивність підприємства.

Невідповідність між стратегією та ресурсами/структурою знижує ефективність реалізації конкурентних переваг.

Досягнення і підтримка конкурентних переваг на ринку є складним і багатограним процесом, який залежить від багатьох факторів. Підприємства повинні не тільки вибирати ефективні стратегії, але й адаптуватися до змінюваних умов конкурентного середовища, впроваджувати інновації, розвивати свої внутрішні ресурси і диверсифікувати свою діяльність. Стратегії, орієнтовані на забезпечення стійкої конкурентоспроможності, вимагають стратегічного управління, здатності до швидкої адаптації та прогнозування змін.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
2. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 505-511.
3. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 57. С. 24-31.