

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут 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)

«__» _____ 2024 р.

«__» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Управління конкурентними перевагами підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи МН-2-3м

Максимчук Анастасія Олександрівна

(підпис)

Керівник Галиця Ігор Олександрович

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

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

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«09» жовтня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

_____ Максимчук Анастасія Олександрівна _____

1. Тема роботи «Управління конкурентними перевагами підприємства

керівник роботи Галиця Ігор Олександрович

затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 817-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2024 р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління конкурентними перевагами підприємства

Розділ 2. Аналіз діяльності компанії ПрАТ «Оболонь»

Розділ 3. Напрями вдосконалення управління конкурентними перевагами прат «оболонь»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 3 рисунках та 33 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 9 жовтня 2023 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	31.10.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	04.11.2023 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	07.11.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	10.12.2023 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.01.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	09.01.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	18.01.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.01.2024 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	12.02.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

_____ (підпис)

Анастасія МАКСИМЧУК

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ігор ГАЛИЦЯ

(ім'я та прізвище)

Анотація

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра з спеціальності
073 «Менеджмент», виконаної на тему:
«Управління конкурентними перевагами підприємства»

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню процесу управління конкурентними перевагами підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління конкурентними перевагами підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь», оцінено ефективність прийняття управлінського рішення щодо напрямів управління конкурентними перевагам ПрАТ «Оболонь».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентція, ринок пива, лідер на ринку, управління конкурентними перевагами.

Abstract

Master's thesis on the topic:
«Management of competitive advantages of the enterprise»

Master's qualification work is devoted to the study of the process of managing the competitive advantages of an enterprise. The work solves an important scientific and practical problem of further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of managing the competitive advantages of an enterprise.

The dynamics of the main performance indicators of the enterprise was studied for the period of 2020-2022 in order to develop a program to improve the efficiency of management of competitive advantages of PJSC «Obolon». The effectiveness of the management decision on the directions of management of competitive advantages of PJSC «Obolon» was assessed.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competition, beer market, market leader, management of competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність конкурентних переваг підприємства.....	9
1.2. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства	17
1.3. Методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства	26
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	37
2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку.....	37
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання	45
2.3. Аналіз ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»	54
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	64
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»	64
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проекту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	71
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах підприємства конкурують не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку. Це означає, що вони повинні мати конкурентні переваги, які дозволять їм успішно конкурувати з підприємствами з інших країн. Технологічні зміни відбуваються все швидше, що вимагає від підприємств постійної адаптації до нових умов. Для цього вони повинні мати гнучку систему управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни. Сучасні споживачі є більш вимогливими, ніж раніше. Вони хочуть отримувати якісні товари та послуги за розумною ціною. Для задоволення цих вимог підприємства повинні постійно вдосконалювати свої продукти та послуги.

Управління конкурентними перевагами підприємства передбачає розробку та реалізацію стратегії, яка дозволить підприємству отримати та зберегти ці переваги. Така стратегія повинна бути спрямована на: виявлення конкурентних переваг підприємства; розвиток конкурентних переваг; захист конкурентних переваг. Підприємство має розробити систему захисту своїх конкурентних переваг від копіювання конкурентами.

Управління конкурентними перевагами є складним і комплексним завданням. Для його успішного виконання керівництво підприємства має мати глибоке розуміння конкурентного середовища та здатність до стратегічного мислення. Підприємство, яке має конкурентну перевагу в якості продукції, може встановлювати вищі ціни, ніж конкуренти, і при цьому зберігати свою конкурентоспроможність. Тому управління конкурентними перевагами є важливим фактором успіху підприємства в сучасних умовах.

Особливості управління конкурентними перевагами підприємства досліджують у своїх працях такі автори як: Антонюк Д. С., Архіпова Т. Л., Боровик М. В., Галахов Є. М., Гуржій А. М., Загородній А. Г., Ковшик В. І., Мороз В. М., Ольшанська О. В., Пономарьова Т. В., Сотниченко В. М., Федько Г. В., Черненко О. В., Шашина М. В. та інші. У своїх працях ці автори розглядають такі аспекти управління конкурентними перевагами підприємства, як: визначення конкурентних переваг; розвиток та захист

конкурентних переваг. Важливо зазначити, що управління конкурентними перевагами є складним і комплексним завданням, яке вимагає від керівництва підприємства глибокого розуміння конкурентного середовища та здатності до стратегічного мислення.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне і детальне дослідження управління конкурентними перевагами підприємства, обґрунтування системи показників оцінки доцільності та ефективності управління конкурентними перевагами підприємства в ПрАТ «Оболонь».

Завдання роботи:

- визначити сутність конкурентних переваг підприємства;
- дослідити особливості управління конкурентними перевагами підприємства;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства;
- провести діагностику стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання;
- проаналізувати ефективність управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»;
- визначити особливості прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»;
- провести обґрунтування доцільності реалізації проекту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентними перевагами підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій спрямованих на прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення інформаційних систем в управлінні ПрАТ «Оболонь».

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають сучасні напрями управління конкурентними перевагами підприємства.

Практична значущість управління конкурентними перевагами підприємства полягає в тому, що воно дозволяє підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку. Це означає, що підприємство зможе легше завойовувати нових клієнтів, збільшувати обсяги продажів та отримувати більший прибуток. Також підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства дозволить ПрАТ «Оболонь» отримувати конкурентні переваги перед іншими підприємствами.

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 80 сторінках. Робота містить 33 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 61 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота має 3 додатків, які розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентних переваг підприємства

Підприємства, що розпочинають свою діяльність на ринку, прагнуть отримати переваги перед іншими учасниками господарювання. Основною метою їхньої діяльності є досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що в свою чергу призводить до високої рентабельності та стабільного економічного зростання. При цьому, в контексті вибору споживачів, вони мають можливість вибирати серед широкого асортименту товарів від різних виробників. Це змушує підприємства постійно шукати нові рішення для поліпшення якості своєї продукції.

У сучасній економіці конкуренція є цивілізованим і культурним аспектом боротьби за існування на ринку. Вона є ефективним засобом розкриття потенціалу та регулювання ринкових відносин. Конкуренція між учасниками ринку за кращі умови та результати виробництва, купівлі та продажу товарів призводить до збільшення і підвищення якості товарів. Це спонукає товари до конкурентоздатності [22]. Економічна теорія визначає конкурентоздатність товарів як їх здатність відповідати вимогам конкурентного ринку та виправдовувати очікування покупців порівняно з аналогічними товарами на ринку. Це передбачає, що товар повинен мати привабливість для покупців, а саме конкурентні переваги, що включають у себе наявність значущих позитивних відмінностей для покупця та унікальність, яка є важко досяжною для інших виробників.

Широкий спектр таких факторів звужується фокусуванням на так званих конкурентних перевагах підприємства, що представляють собою характеристики чи властивості, що надають підприємству переваги перед його прямими конкурентами. Конкурентна перевага визначається як наявність особливої цінності, яка дарує підприємству перевагу перед іншими учасниками ринку. Філіп Котлер стверджує, що досягнення переваги полягає у пропозиції більшої цінності для споживачів порівняно

з конкурентами за рахунок більш низьких цін або надання більших вигод за виправдану вищу ціну [32, с. 104].

Ключовими аспектами, які визначають конкурентоспроможність продукції, є її якість та ціна. Продукція може бути конкурентоспроможною лише в тому випадку, якщо вона має задовільну якість для споживача. Якість вимірюється різними параметрами, такими як надійність, довговічність, смакові характеристики та відсутність дефектів. Щодо ціни, вона є грошовим вираженням вартості товару і формується під впливом різноманітних факторів, таких як технологічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу та податкове законодавство [9, с. 252].

Здатність виробляти продукцію високої якості з мінімальними витратами залежить від рівня технологічного розвитку підприємства. Для отримання сучасного обладнання необхідні великі фінансові ресурси, тому стабільний фінансовий стан та наявність джерел фінансування є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства. Крім того, ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності є наявність кваліфікованого персоналу, здатного швидко навчатися та впроваджувати нові професії та навички [25, с. 268].

У сучасній економічній практиці виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємств. Підприємства першого рівня зосереджені на виробництві продукції без прагнення вдосконалювати свою діяльність з метою відповіді на запити споживачів. Підприємства другого рівня прагнуть до того, щоб їх продукція повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами. Третій рівень конкурентоспроможності підприємства означає, що його система управління активно впливає на виробничі процеси з метою збереження конкурентних переваг на ринку. Нарешті, підприємство досягає четвертого рівня конкурентоспроможності, коли успіх на ринку залежить від якості, ефективності управління та організації виробництва [27, с. 119].

Важливо розуміти, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і визначається на основі порівняння з іншими фірмами. Неможливо говорити про абсолютну конкурентоспроможність, оскільки вона може змінюватися

в залежності від зовнішніх та внутрішніх умов. Підходи авторів щодо сутності поняття конкурентних переваг підприємства наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи авторів щодо сутності поняття конкурентних переваг підприємства

Автор	Сутність конкурентних переваг
Величко Є. І. [7, с. 221]	Конкурентна перевага – це здатність підприємства отримувати більший прибуток, ніж конкуренти, за рахунок свого унікального положення на ринку.
Дудар В. Т. [18, с. 131]	Конкурентна перевага – це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси та можливості для досягнення конкурентних цілей.
Легімонова С. В. [24]	Конкурентна перевага – це будь-яка характеристика підприємства, яка дає їй перевагу над конкурентами в боротьбі за споживача.
Лопатинський Ю. М. [26, с. 35]	Конкурентна перевага – це сукупність характеристик підприємства, які дозволяють йому отримувати більший прибуток, ніж конкуренти, за рахунок більш ефективного задоволення потреб споживачів.
Малік М. Й., Нужна О.А. [29, с. 67]	Конкурентні переваги визначаються стратегічними виборами підприємства та його позицією у відношенні до п'яти сил конкуренції (конкурентів, постачальників, покупців, товарних заміників, нових учасників ринку).
Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. [32, с. 103]	Конкурентні переваги пов'язані з унікальними ресурсами та здатністю підприємства ефективно їх використовувати.
Меліхов А. А. [34]	Виділення конкурентних переваг відбувається шляхом створення та утримання «значущих відмінностей» у продуктах або послугах.
Прокопишин О. С. [35, с. 27]	Зосередження на інноваціях та гнучкій реакції на зміни вважаються ключовими для створення конкурентних переваг.
Савченко М. В., Іванов В. М. [38, с. 51]	Основним елементом конкурентних переваг є навички вирішення проблем та реагування на виклики.
Янковий О. Г. [57, с. 98]	Зосередження на побудові партнерських відносин і створення взаємовигідних зв'язків вважаються ключовими для конкурентних переваг.

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи підходи авторів щодо сутності поняття конкурентних переваг підприємства, можна зробити висновок, що вони є характеристикою підприємства, яка дає їй перевагу над конкурентами в боротьбі за споживача. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми, ціновими або нецінові, ресурсними або

нересурсними. Вони можуть бути довгостроковими або короткостроковими, стійкими або нестійкими [38, с. 51].

Важливість конкурентних переваг для підприємства визначається тим, що вони є фактором його успіху в конкурентній ринковій економіці. Вони дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, залучати більше клієнтів і виживати в конкурентній боротьбі.

Наведені підходи до сутності поняття конкурентних переваг підприємства мають як спільні риси, так і певні відмінності.

До спільних рис можна віднести наступне:

- Конкурентні переваги є характеристикою підприємства, яка дає їй перевагу над конкурентами.
- Конкурентні переваги є фактором успіху підприємства в конкурентній ринковій економіці.

До відмінностей можна віднести наступне:

- Автори по-різному трактують джерела конкурентних переваг. Одні автори вважають, що вони пов'язані з внутрішніми факторами підприємства (наприклад, унікальними ресурсами, технологіями, навичками працівників), інші – з зовнішніми факторами (наприклад, сприятливою державною політикою, доступом до ринків).
- Автори по-різному трактують природу конкурентних переваг. Одні автори вважають, що вони є унікальними і стійкими, інші – що вони можуть бути імітовані конкурентами.
- Автори по-різному трактують роль конкурентних переваг у стратегії підприємства. Одні автори вважають, що конкурентні переваги є основою стратегії підприємства, інші – що вони є одним із елементів стратегії.

Зростання конкуренції між підприємствами на різних ринках товарів та послуг підкреслює необхідність вивчення основних аспектів конкурентоспроможного розвитку компаній, факторів, що впливають на цей процес, та можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств [30, с. 145]. У сучасному світі форма конкуренції еволюціонує від змагання за ресурси до протистояння стратегій. Компанії все більше акцентують увагу на створенні та

вдосконаленні ключових компетенцій. У цьому контексті впровадження інновацій, прийняття ефективних стратегічних рішень та оперативна реакція на зміни в зовнішньому середовищі набувають особливого значення [34]. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно чітко розуміти поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги».

За визначенням Майкла Портера, конкурентоспроможність – це властивість товарів, послуг або суб'єктів ринкових відносин успішно конкурувати на ринку на однаковому рівні з аналогічними товарами, послугами чи конкурентами [4, с. 35]. Ламбен Ж. вбачає конкурентоспроможність як комплексну характеристику, що відображає здатність компанії успішно протистояти іншим гравцям на ринку і отримувати відносно них економічні вигоди [25, с. 268]. Згідно з Т. Гринько, конкурентоспроможність – це комбінація якості та здатності успішно впроваджувати продукцію на конкурентному внутрішньому або міжнародному ринку визначений період часу, досягаючи конкурентних переваг [13, с. 51].

Також слід зазначити погляд В. Дудар, який розглядає «конкурентоспроможність» як відносну здатність як окремого підприємства, так і сектору національного господарства порівняно з іншими економічними суб'єктами [18, с. 135]. Ця здатність включає в себе аспекти, такі як виробництво сучасних технологічно інтенсивних товарів, розв'язання нових технічних проблем, досягнення стійкого зростання доходів, високий рівень зайнятості та відносно високий рівень заробітної плати.

Розмаїття розумінь концепції конкурентоспроможності обумовлене вибором вченими ключового фактору, який визначає конкурентоспроможність: ефективне використання ресурсів, стосунки з конкурентами або сприйняття споживачів щодо товару. За результатами аналізу різних підходів вчених можна сформулювати більш повне визначення конкурентоспроможності, розглядаючи її як можливість економічного суб'єкта успішно конкурувати за обмежених ресурсів з іншими суб'єктами, які мають подібні цілі (отримання максимального прибутку).

Конкурентні переваги є важливою характеристикою підприємства, яка визначає його успіх у конкурентній ринковій економіці. Для формування конкурентних

переваг підприємства повинні чітко розуміти їх сутність, джерела та природу. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми, ціновими або нецінові, ресурсними або нересурсними. Вони можуть бути довгостроковими або короткостроковими, стійкими або нестійкими. Важливість конкурентних переваг для підприємства визначається тим, що вони є фактором його успіху в конкурентній ринковій економіці [40, с. 51]. Вони дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, залучати більше клієнтів і виживати в конкурентній боротьбі. Види конкурентних переваг підприємств наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види конкурентних переваг підприємств

Вид	Характеристика
Конкурентні переваги, засновані на витратах	Виступають у вигляді зниженої вартості продукції або послуг, що пропонуються підприємством, порівняно з конкурентами.
Конкурентні переваги, засновані на диференціації	Виступають у вигляді унікальних властивостей або характеристик продукції або послуг, що пропонуються підприємством, які цінуються споживачами.
Конкурентні переваги, засновані на ресурсах	Виступають у вигляді унікальних ресурсів, якими володіє підприємство, і які не можуть бути легко замінені конкурентами.
Конкурентні переваги, засновані на організаційних та управлінських факторах	Виступають у вигляді унікальних організаційних структур, процесів та методів управління, які дозволяють підприємству більш ефективно функціонувати, ніж конкуренти.

Джерело: [27, с. 112]

Конкурентні переваги, засновані на витратах – цей вид конкурентних переваг є найбільш поширеним. Він досягнутий за рахунок зниження витрат на виробництво, розподіл, просування і продаж продукції або послуг. Зниження витрат досягнуто за рахунок:

– Ефективного використання ресурсів. Підприємство може використовувати ресурси більш ефективно, ніж конкуренти, шляхом впровадження нових технологій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

– Зменшення собівартості виробництва. Підприємство може зменшити собівартість виробництва за рахунок зниження цін на сировину та матеріали, використання дешевшої робочої сили, перенесення виробництва в країни з низькими витратами тощо.

– Зменшення витрат на збут. Підприємство може зменшити витрати на збут за рахунок ефективної маркетингової діяльності, використання дилерської мережі тощо [34].

Конкурентні переваги, засновані на диференціації – цей вид конкурентних переваг передбачає надання споживачам унікальних властивостей або характеристик продукції або послуг, які цінуються ними. Диференціація досягнута за рахунок:

– Впровадження інновацій. Підприємство може запропонувати споживачам нові продукти або послуги, які не пропонуються конкурентами.

– Покращення якості продукції або послуг. Підприємство може підвищити якість продукції або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів.

– Розширення асортименту продукції або послуг. Підприємство може розширити асортимент продукції або послуг, щоб задовольнити різні потреби споживачів.

– Створення позитивного іміджу. Підприємство може створити позитивний імідж, щоб залучити споживачів [7, с. 223].

Конкурентні переваги, засновані на ресурсах – цей вид конкурентних переваг виникає внаслідок володіння підприємством унікальними ресурсами, які не можуть бути легко замінені конкурентами [20, с. 5]. Ресурси можуть бути матеріальними (наприклад, природні ресурси, унікальні технології, патентовані розробки тощо), нематеріальними (наприклад, бренд, торгова марка, гудвіл тощо) або людськими (наприклад, кваліфікація персоналу, досвід тощо) [34].

Конкурентні переваги, засновані на організаційних та управлінських факторах – цей вид конкурентних переваг виникає внаслідок ефективної організації та управління підприємством. Організаційні та управлінські фактори включають:

- Структуру управління. Ефективна структура управління дозволяє підприємству ефективно функціонувати та досягати поставлених цілей.
- Процеси управління. Ефективні процеси управління дозволяють підприємству ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.
- Методи управління. Ефективні методи управління дозволяють підприємству ефективно керувати персоналом, процесами та ресурсами [13, с. 51].

Управління конкурентними перевагами є важливим завданням для будь-якого підприємства, що працює в конкурентному середовищі. Управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству досягати успіху в конкурентній боротьбі та отримувати конкурентні переваги.

Утримання сильної ринкової позиції та розширення впливу на ринку залежать від конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги є об'єктом стратегій у сфері бізнесу і формуються через ефективне виробництво, рекламу, володіння патентами, професійний менеджмент та сприйняття споживачів [11, с. 53]. Головна мета досягнення конкурентних переваг полягає в забезпеченні оптимального поєднання цілей та інтересів компанії та вартості для споживачів [40, с. 51].

Створення конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом володіння унікальними матеріальними та нематеріальними активами, які є стратегічно важливими для бізнесу та надають переваги перед конкурентами [10, с. 131]. Таким чином, основними елементами будь-яких конкурентних переваг є особлива компетентність у конкретній сфері, унікальні активи підприємства тощо [19, с. 101]. Конкурентні переваги зазвичай реалізуються через стратегічні бізнес-одиниці і виступають основою конкурентних (бізнес) стратегій [3]. Ці переваги можна розділити на 5 основних груп [24]. Для того щоб вони вважалися стратегічними, вони повинні відповідати декільком вимогам: базуватися на можливостях та ресурсах підприємства, бути оригінальними та важко або неможливо повторити конкурентам; забезпечувати унікальність торгової марки протягом тривалого періоду; а також

задовольняти специфічні потреби клієнта, надаючи конкретні переваги цільовій групі споживачів.

Отже, конкурентні переваги є важливою характеристикою підприємства, яка визначає його успіх у конкурентній ринковій економіці. Вони дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, залучати більше клієнтів і виживати в конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми, ціновими або нецінові, ресурсними або нересурсними. Вони можуть бути довгостроковими або короткостроковими, стійкими або нестійкими. Важливою умовою для формування конкурентних переваг є чітке розуміння їх сутності, джерел та природи. Створення конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом володіння унікальними матеріальними та нематеріальними активами, які є стратегічно важливими для бізнесу та надають переваги перед конкурентами. Для того щоб конкурентні переваги вважалися стратегічними, вони повинні відповідати декільком вимогам: базуватися на можливостях та ресурсах підприємства; бути оригінальними та важко або неможливо повторити конкурентам; забезпечувати унікальність торгової марки протягом тривалого періоду; а також задовольняти специфічні потреби клієнта, надаючи конкретні переваги цільовій групі споживачів. У сучасних умовах конкурентна боротьба на ринку стає все більш жорсткою. Тому підприємствам важливо постійно удосконалювати свої конкурентні переваги, щоб залишатися успішними та конкурентоспроможними.

1.2. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства

Управління конкурентними перевагами підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення успішності підприємства на ринку. Управління конкурентними перевагами – це динамічний процес, який потребує постійної уваги та адаптації до мінливих умов ринку. Ось деякі ключові особливості цього процесу:

1. Стратегічний підхід:

- Визначення чіткої конкурентної стратегії, яка ґрунтується на глибокому аналізі ринку, конкурентів та власних ресурсів.

- Виявлення та формування унікальних конкурентних переваг, які відрізняють підприємство від конкурентів.

- Спрямування всіх ресурсів та зусиль на підтримку та розвиток цих переваг.

2. Постійне вдосконалення:

- Неперервний моніторинг конкурентного середовища та пошук нових можливостей для покращення конкурентних переваг.

- Впровадження інновацій та нових технологій, які дозволяють залишатися на крок попереду конкурентів.

- Розвиток та підтримка культури інновацій та креативності на підприємстві.

3. Ефективна система управління:

- Створення чіткої та прозорої системи управління конкурентними перевагами, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

- Використання сучасних методів та інструментів аналізу та оцінки конкурентних переваг.

- Забезпечення ефективного контролю та моніторингу результатів реалізації конкурентної стратегії [9, с. 252].

4. Орієнтація на потреби клієнтів:

- Глибоке розуміння потреб та очікувань клієнтів, а також їх сприйняття конкурентних переваг підприємства.

- Постійне вдосконалення продуктів та послуг з урахуванням потреб клієнтів.

- Формування стійких та довгострокових відносин з клієнтами.

5. Розвиток людського капіталу:

- Інвестування в розвиток та навчання персоналу, адже саме люди є ключовим фактором у формуванні та підтримці конкурентних переваг.

- Створення мотиваційного середовища, яке стимулює персонал до генерування нових ідей та пошуку інноваційних рішень.

– Заохочення командної роботи та співпраці між різними підрозділами підприємства.

6. Гнучкість та адаптивність:

– Здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та потреби клієнтів.

– Вміння адаптувати свою конкурентну стратегію та систему управління відповідно до нових викликів та можливостей.

– Готовність до ризиків та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності [43, с. 281].

Конкурентоспроможність у широкому розумінні – це здатність конкретного суб'єкта не лише конкурувати, а й перемагати завдяки характеристикам, що є характерними для даного суб'єкта. В сучасних умовах висококваліфіковані, мотивовані та професійно-мобільні працівники виступають основним чинником, що забезпечує конкурентоспроможність будь-якого підприємства та визначає соціально-економічний розвиток на всіх рівнях. В майбутньому жодне підприємство не зможе досягти успіху без раціонального управління ресурсами, добре підготовленого та мотивованого персоналу та стійкої фінансової бази, яка гарантує успішне майбутнє та зберігає робочі місця у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті одним з ключових напрямків досягнення та утримання стабільної позиції у конкурентній боротьбі є розробка конкретних практичних заходів, що базуються на взаємодії технічних, технологічних, організаційних та соціальних елементів в рамках єдиного виробничого процесу, де соціальні фактори та методи управління, спрямовані на поліпшення соціально-психологічних процесів та гуманізацію праці, відіграють роль визначального стимулюючого фактора. В той же час, відновлення активності у сфері туризму відкриває можливості для трансформацій, зосереджених на реалізації регулювання впливу пандемії на напрями подорожей, формуванні високого рівня потенціалу протидії за допомогою впровадження інновацій, цифровізації та забезпечення стійкості, а також

налагодженні партнерських відносин між всіма учасниками процесу створення вартості [8, с. 85].

Створення ефективної системи управління забезпеченням та розвитком конкурентних переваг вітчизняних підприємств в умовах впливу неблагоприятних епідеміологічних умов – одне із основних завдань, яке стоїть перед вітчизняними підприємствами у цьому секторі. При вивченні теорії конкурентних переваг як об'єкта аналізу важливо звертати увагу на вчення класиків англійської політекономії, таких як теорія абсолютних переваг А. Сміта та теорія порівняльних переваг Д. Рікардо [32, с. 103].

Перший підхід включає зниження ціни шляхом підвищення продуктивності праці, що досягається через поглиблення розподілу праці та використання передових технологій. Другий підхід, представлений теорією порівняльних переваг, визначає успіх у конкурентній боротьбі як результат спеціалізації на виробництві тих товарів, які можуть бути виготовлені дешевше [7, с. 223].

Майкл Портер, видатний дослідник у галузі конкуренції, вважає, що компанії перевершують конкурентів, маючи сильні конкурентні переваги. За його дослідженням, конкурентні переваги можуть бути двох типів: низька вартість та диференціація продукції. Низька вартість передбачає здатність компанії створювати, виробляти та продавати аналогічний продукт за більш низькою ціною, ніж у конкурентів [6, с. 71]. Це означає, що умови для забезпечення низьких витрат повинні бути створені на всіх етапах виробничого циклу, включаючи науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки.

Диференціація продукту визначається здатністю компанії пропонувати покупцеві новий, високоякісний продукт з унікальними та цінними споживчими властивостями або післяпродажним обслуговуванням.

Управління конкурентними перевагами підприємства є ключовим аспектом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення його стійкого та вигідного положення на ринку. Етапи управління конкурентними перевагами підприємства наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи управління конкурентними перевагами підприємства

Етап	Опис
1	2
1. Ідентифікація конкурентних переваг	На цьому етапі необхідно визначити, які конкурентні переваги має підприємство, а також їхню важливість для успіху на ринку. Для цього можна використовувати різні методи, такі як аналіз конкурентного середовища, аналіз конкурентів, аналіз власних ресурсів і можливостей.
2. Формування портфеля конкурентних переваг	На цьому етапі необхідно визначити, які конкурентні переваги є ключовими для підприємства, і на яких з них слід зосередитися в першу чергу. Для цього необхідно оцінити важливість кожної конкурентної переваги для успіху підприємства, а також її стійкість і вартість.
3. Розробка стратегії розвитку конкурентних переваг	На цьому етапі необхідно розробити стратегію, яка дозволить підприємству розвивати та зміцнювати свої конкурентні переваги. Стратегія повинна бути спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг, створення позитивного іміджу тощо.
4. Впровадження стратегії розвитку конкурентних переваг	На цьому етапі необхідно впровадити розроблену стратегію та забезпечити її ефективне виконання. Для цього необхідно розробити плани дій, розподілити ресурси та контролювати виконання завдань.
5. Моніторинг та оцінка ефективності управління	На цьому етапі необхідно постійно моніторити зовнішнє середовище та діяльність конкурентів, щоб своєчасно виявляти зміни та реагувати на них. Також необхідно регулярно оцінювати ефективність управління конкурентними перевагами, щоб в разі необхідності вносити корективи в стратегію або тактику.

Джерело: [27, с. 221]

Управління конкурентними перевагами є циклічним процесом, який повинен бути постійно вдосконалюваний. Особливості управління конкурентними перевагами включають в себе ряд важливих аспектів:

1. Стратегічне планування. Розробка і реалізація ефективної стратегії є важливим етапом управління конкурентними перевагами. Це включає в себе визначення основних цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікацію конкурентних переваг та розробку планів їх реалізації.

2. Інновації та дослідження. Створення та підтримка конкурентних переваг часто вимагає постійної інноваційної діяльності. Підприємство повинно бути готовим до впровадження нових технологій, продуктів або процесів, які можуть забезпечити перевагу перед конкурентами.

3. Брендінг та маркетинг. Збудувати сильний бренд і розробити ефективні маркетингові стратегії допомагає підприємству виділитися на ринку та створювати унікальний образ у свідомості споживачів.

4. Ефективне виробництво. Забезпечення ефективного виробництва і оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти підприємству знижувати витрати та підвищувати якість продукції чи послуг.

5. Управління знаннями та технологіями. Здатність ефективно використовувати та управляти знаннями в організації, а також впровадження передових технологій, може стати ключовою конкурентною перевагою.

6. Гнучкість та реагування на зміни. Гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, технологічному прогресі чи споживацьких уподобаннях можуть зберігати чи навіть зміцнювати конкурентні переваги.

7. Людський капітал. Розвиток та управління талановитим персоналом важливо для успішного управління конкурентними перевагами. Навички, знання та вмотивований персонал можуть стати ключовою складовою успіху.

8. Стосунки з клієнтами та обслуговування. Збереження та розвиток стосунків з клієнтами, а також надання високоякісного обслуговування, може стати додатковою конкурентною перевагою, забезпечуючи лояльність клієнтів [5, с. 94].

Управління конкурентними перевагами вимагає системного підходу та постійної адаптації до змін у бізнес-середовищі. Ключовою задачею є збереження та розвиток унікальних елементів, які визначають конкурентну перевагу, та їх успішне впровадження в стратегічні плани підприємства.

Управління конкурентними перевагами – це складний та багатогранний процес, який потребує комплексного підходу та постійної уваги з боку керівництва підприємства. Завдяки ефективному управлінню конкурентними перевагами підприємство може досягти стійкого успіху на ринку та залишатися конкурентоспроможним протягом тривалого часу. Важливо також зазначити, що особливості управління конкурентними перевагами можуть варіюватися залежно від: галузі, розміру, географічного розташування, специфіки підприємства.

Особливості управління конкурентними перевагами підприємства наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості управління конкурентними перевагами підприємства

Особливість	Характеристика
1	2
Стратегічність	Управління конкурентними перевагами є стратегічним завданням для підприємства. Воно повинно бути спрямоване на формування та розвиток конкурентних переваг, які будуть забезпечувати підприємству успіх на ринку в довгостроковій перспективі.
Пріоритетність	Управління конкурентними перевагами є пріоритетним завданням для підприємства. Воно повинно займати центральне місце в стратегії та діяльності підприємства.
Комплексність	Управління конкурентними перевагами є комплексним завданням. Воно вимагає комплексного підходу, який враховує всі фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства.
Динамічність	Управління конкурентними перевагами є динамічним завданням. Воно вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі та в діяльності конкурентів.
Інтегрованість	Управління конкурентними перевагами є інтегрованим завданням. Воно повинно бути інтегроване з іншими процесами управління підприємством, такими як управління маркетингом, управління персоналом, управління інноваціями тощо.

Джерело: [45, с. 221]

Особливості управління конкурентними перевагами підприємства обумовлені їхньою важливістю для успіху підприємства в конкурентній ринковій економіці. Управління конкурентними перевагами є стратегічним, пріоритетним, комплексним, динамічним та інтегрованим завданням для підприємства.

До основних особливостей управління конкурентними перевагами підприємства можна віднести наступні:

- Стратегічність. Управління конкурентними перевагами є стратегічним завданням для підприємства. Воно повинно бути спрямоване на формування та розвиток конкурентних переваг, які будуть забезпечувати підприємству успіх на ринку в довгостроковій перспективі.

- Пріоритетність. Управління конкурентними перевагами є пріоритетним завданням для підприємства. Воно повинно займати центральне місце в стратегії та діяльності підприємства.

- Комплексність. Управління конкурентними перевагами є комплексним завданням. Воно вимагає комплексного підходу, який враховує всі фактори, що впливають на конкурентні переваги підприємства.

- Динамічність. Управління конкурентними перевагами є динамічним завданням. Воно вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі та в діяльності конкурентів.

- Інтегрованість. Управління конкурентними перевагами є інтегрованим завданням. Воно повинно бути інтегроване з іншими процесами управління підприємством, такими як управління маркетингом, управління персоналом, управління інноваціями тощо [56, с. 403].

Сучасна концепція теорії конкурентних переваг, що ґрунтується на змінах, призвела до переосмислення існуючих поглядів на сутність конкурентних переваг в українських підприємствах. Ми вважаємо, що розвиток теорії конкурентних переваг повинен відбуватися з урахуванням вимог глобального розвитку. З нашого погляду, рушійною силою економічного зростання буде конкуренція, заснована на інтелектуальному лідерстві в контексті подальшого посилення глобалізації та ефективного використання ресурсів. Також, на нашу думку, формування конкурентного імунітету вітчизняних підприємств для активної участі в глобалізаційних процесах, пов'язаних із розвитком міжнародної конкуренції, відбувається на регіональному та національному рівнях. Така позиція обумовлена

тим, що під час інтеграції в глобальну економіку, яка має свої «бар'єри для входу», визначені міжнародною конкуренцією, змінюються вимоги до конкурентних переваг підприємств, а, відповідно, змінюються їх конкурентні позиції. Термін «конкурентний імунітет» відображає здатність регіону, де розташовані підприємства, створювати сприятливі умови для формування конкурентоспроможних підприємств та захисту інтересів вітчизняних учасників на зовнішньому ринку за допомогою впровадження ефективної політики щодо підвищення конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку буде визначатися не лише конкурентним імунітетом, який формується на регіональному та національному рівні, але й здатністю самого підприємства генерувати та розвивати (капіталізувати) конкурентні переваги. У використанні конкурентних переваг вітчизняних підприємств ми рекомендуємо керуватися такими положеннями:

1. Система управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання, на нашу думку, повинна включати:

- визначення та планування конкурентних переваг;
- ідентифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства;
- формування портфеля конкурентних переваг;
- розробку заходів для нарощування конкурентних переваг;
- виявлення проблемних напрямів діяльності.

2. Конкурентні переваги підприємств виникають в рамках всього бізнесу, коли всі члени команди, зокрема вище розташоване керівництво, єдинодушні у визначенні стратегічних орієнтирів майбутнього. Таким чином, формування та розвиток конкурентних переваг вимагає зусиль всіх учасників [43, с. 285].

3. Конкурентоспроможність підприємств, на наш погляд, є багатовимірною характеристикою, що відображає здатність підприємства та бізнесу як системи динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації для утримання домінування над іншими учасниками господарювання. Отже, всі зовнішні зміни повинні стати визначальними факторами внутрішніх трансформацій.

4. Управління бізнесом повинно базуватися на сталому розвитку та принципах постійного вдосконалення. Ми вважаємо, що у майбутньому участь у конкурентній боротьбі буде вимагати здатності генерувати переваги незалежно від місця розташування та наявності різних ресурсів, тобто фактори розташування не будуть визначальними.

5. Основа сучасної конкурентоспроможності полягає в швидкозмінюваних перевагах, пов'язаних із науково-технічним прогресом та інноваціями. Технологічні інновації включають в себе впровадження ідей та нових знань. Відомо, що економісти висловлюють думку про небачене скорочення життєвого циклу продукту.

6. Подальший розвиток технологій призведе до ще більшого скорочення життєвого циклу будь-якого продукту. Важливо вчасно визначити той момент в життєвому циклі продукту, коли він починає втрачати свої унікальні характеристики та стає масовим, здатним конкурувати лише за ціною.

7. Більша частина вартості повинна бути спрямована не на виробництво, а на розробку нового продукту, управління якістю та маркетинг. В умовах відновлення та підвищення конкурентоспроможності необхідно пропонувати споживачеві додаткову економічну цінність, переходячи від реалізації продукту до надання рішень (продукт плюс відповідні послуги), що відповідають потребам клієнта в умовах сучасних зовнішніх викликів [54, с. 428].

Отже, управління конкурентними перевагами є важливим завданням для будь-якого підприємства, що працює в конкурентному середовищі. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства обумовлені їхньою важливістю для успіху підприємства в конкурентній ринковій економіці. Управління конкурентними перевагами є стратегічним, пріоритетним, комплексним, динамічним і інтегрованим завданням для підприємства.

1.3. Методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

Сучасний етап розвитку глобалізованої економіки передбачає неперервну конкурентну діяльність підприємств. Оцінка конкурентоспроможності стає

ключовою умовою для успішної конкурентної боротьби підприємства. У ситуації, коли на ринку діють численні аналогічні підприємства, належне визначення рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг стає важливим завданням. Ефективне використання цих переваг визначає успішну стратегію підприємства у конкурентному середовищі. Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності в самостійну аналітичну роботу. Результати цієї роботи можна використовувати як інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень з стратегічних питань, планування інноваційної, технічної і продуктової політики, а також для формування механізму управління конкурентоспроможністю та виявлення резервів для посилення конкурентних позицій на ринку [42].

У сучасних умовах успішне функціонування промислового підприємства передбачає об'єктивну оцінку його конкурентоспроможності. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, щоб максимально удосконалити його діяльність і виявити приховані потенційні можливості. Оцінка конкурентоспроможності також стає ключовою процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності та виході на зарубіжні ринки, а також в умовах внутрішнього ринку, де підприємства піддаються впливу іноземних конкурентів через процес глобалізації. Хоча питання оцінки конкурентоспроможності розглядалося у різних наукових публікаціях і фундаментальних працях, включаючи [51, с. 65], до цього часу не існує уніфікованої методики для оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Мета показника конкурентоспроможності полягає в відображенні найістотніших результатів діяльності та потенційних можливостей всіх служб і підрозділів підприємства, а також його здатності реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [41]. Оцінка конкурентоспроможності спрямована на виявлення та оцінку факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції, надаючи можливість конкурувати з іншими виробниками та перемагати в цій конкуренції.

Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу та розвитку. Методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

Метод	Опис
Фінансова оцінка	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства за допомогою фінансових показників, таких як: прибуток, рентабельність, ринкова вартість тощо.
Маркетингова оцінка	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства за допомогою маркетингових показників, таких як: частка ринку, рівень задоволення споживачів, інноваційність тощо.
Оцінка задоволеності споживачів	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства за допомогою опитування споживачів, щоб визначити їхнє ставлення до продукції або послуг підприємства, а також їхню задоволеність ними.
Оцінка конкурентоспроможності	Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства за допомогою порівняння його конкурентоспроможності з конкурентами.

Джерело: [57, с. 221]

Фінансова оцінка є найбільш поширеним методом оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства. Для цього використовуються фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, ринкова вартість тощо.

Прибуток є найважливішим фінансовим показником, який відображає фінансові результати діяльності підприємства. Чим вищий прибуток, тим ефективніше підприємство управляє своїми конкурентними перевагами.

Рентабельність є показником ефективності використання ресурсів підприємства. Чим вища рентабельність, тим ефективніше підприємство використовує свої конкурентні переваги для отримання прибутку.

Ринкова вартість відображає вартість підприємства з точки зору його інвесторів. Чим вища ринкова вартість, тим більш цінними є конкурентні переваги підприємства для його інвесторів [42].

Маркетингова оцінка дозволяє оцінити ефективність управління конкурентними перевагами підприємства з точки зору його споживачів. Для цього використовуються маркетингові показники, такі як частка ринку, рівень задоволення споживачів, інноваційність тощо [51, с. 64].

Частка ринку відображає, яку частку ринку займає підприємство в порівнянні з конкурентами. Чим вища частка ринку, тим більш успішним є підприємство в конкурентній боротьбі.

Рівень задоволення споживачів відображає, наскільки споживачі задоволені продукцією або послугами підприємства. Чим вищий рівень задоволення споживачів, тем більш конкурентоспроможним є підприємство.

Інноваційність відображає здатність підприємства розробляти та впроваджувати нові продукти або послуги. Чим інноваційнішим є підприємство, тим більше воно має шансів отримати конкурентні переваги [13, с. 51].

Оцінка задоволеності споживачів дозволяє отримати прямий відгук від споживачів про те, як вони оцінюють продукцію або послуги підприємства. Для цього використовуються різні методи опитування, наприклад, телефонні опитування, опитування в Інтернеті, опитування в пунктах продажу тощо.

Отримані результати опитування дозволяють визначити, які конкурентні переваги підприємства найбільш цінуються споживачами, а які необхідно вдосконалити.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє порівняти конкурентоспроможність підприємства з конкурентами. Для цього використовуються різні методи, наприклад, метод порівняння конкурентних сил М. Портера, метод порівняння конкурентних переваг тощо [33, с. 112].

Метод порівняння конкурентних сил М. Портера дозволяє оцінити вплив п'яти конкурентних сил на підприємство:

1. Конкурентів.
2. Покупців.
3. Постачальників.
4. Замінників.

5. Потенційних конкурентів [22].

Метод порівняння конкурентних переваг дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємства в порівнянні з конкурентами. Для цього використовуються різні показники, такі як ціна, якість, асортимент, обслуговування тощо.

Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливим завданням для будь-якого підприємства, що працює в конкурентному середовищі. Оцінка ефективності дозволяє підприємству визначити, які конкурентні переваги є найбільш ефективними, а які необхідно вдосконалити. Аналіз конкуренції спрямований на визначення можливостей, загроз і виявлення стратегічних невизначеностей, які конкуренти можуть створити на ринку. Початковий етап аналізу полягає в ідентифікації основних та потенційних конкурентів, після чого проводиться детальне вивчення різних аспектів їхньої діяльності, таких як місія, цілі, стратегії, сильні та слабкі сторони [28, с. 7].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяги продажів, прибуток, рентабельність і т. д.); збутовий потенціал (розмаїття продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації та технології збуту); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу і т. д.); організаційна структура; менеджмент організації, склад та рівень кваліфікації її керівництва, ринкова стратегія, репутація підприємства та інші [13, с. 53].

Одним із підходів до оцінки конкурентоспроможності є дослідження, що базується на теорії конкурентних переваг, розробленої М. Портером [8, с. 87]. Конкурентна перевага визначається як властивість, характеристика товару чи торгової марки, різниці в розвитку та функціонуванні підприємства порівняно з іншими схожими підприємствами, що забезпечує успіх у конкурентному середовищі. Формування конкурентних переваг має базуватися на принципі комплексності, орієнтуючись на переваги, які охоплюють всі аспекти господарської та управлінської діяльності підприємства.

До методів «якісної» діагностики конкурентоспроможності підприємства, які широко використовуються на практиці, відносять SWOT-аналіз, SNW-аналіз і PEST-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє експертно аналізувати фактори зовнішнього середовища (можливості, загрози) та внутрішнього середовища підприємства (переваги, слабкі сторони). Результати цього методу зазвичай узагальнюються у формі таблиці після комплексного вивчення впливу окремих факторів на діяльність підприємства [35, с. 27].

SNW-аналіз (Strength position – сильна позиція; Neutral Position – нейтральна позиція; Weakness Position - слабка позиція) використовується для аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства. Нейтральна позиція зазвичай відображає середні показники у конкретній сфері діяльності або значення, порівнянні з іншими підприємствами. Визначення ключових позицій конкурентоспроможності під час SNW-аналізу дозволяє виявляти проблеми, які потребують термінового вирішення, та розробляти ефективні стратегії для внутрішнього управління підприємством [28, с. 11].

При використанні PEST-аналізу (Political environment - політичне середовище; Economic environment – економічне оточення; Sociocultural environment – соціокультурне середовище; Technological environment – технологічне оточення) здійснюється аналіз факторів зовнішнього середовища, що мають непрямий вплив на підприємство, враховуючи його галузеві особливості [1, с. 198].

Використання розглянутих методів «якісної діагностики» допомагає розуміти стратегічні позиції підприємства та його конкурентні переваги, що є основою для розробки різноманітних стратегій у майбутньому. Крім того, кількісна діагностика в процесі управління має включати оцінку поточного стану підприємства (комплексна діагностика або експрес-діагностика) і оцінку перспектив його подальшого розвитку.

Експрес-діагностика використовується для отримання оперативної інформації про показові відхилення економічної діяльності від норми. Це досягається розрахунком ключових показників та наданням швидкої допомоги підприємству. Система експрес-діагностики дозволяє виявляти проблемні моменти, досліджувати критичні ситуації, виявляти ознаки підприємницької кризи та надавати рекомендації

щодо її попередження [34]. Джерелами інформації для експрес-діагностики служать бухгалтерські, статистичні та фінансові звітні дані підприємства. Проте, при здійсненні експрес-діагностики підприємства стикаються з проблемами вибору відповідних показників з численних методів, наявністю економічно достатньої та адекватної нормативної бази, а також обґрунтованістю граничних значень оцінювальних показників.

На практиці, підприємства не завжди можуть застосовувати всі рекомендовані коефіцієнти з системи експрес-діагностики, тому вони вибирають найпоказовіші показники-індикатори, що належать до фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися за допомогою методу різниць, який полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, порівнюючи їх тільки з одним підприємством-конкурентом. З використанням методу рангів визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, аніж оцінюється його конкурентоспроможність у боротьбі з конкурентами, виявляються найбільш конкурентоспроможні підприємства за критерієм мінімуму чи максимуму рангів. Найчастіше застосовується метод балів, а рідше – метод еталону [40, с. 51].

Один з найбільш розповсюджених методів оцінки конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, де оптимально організована робота. Цей метод використовує розрахунок показників ефективності, фінансового стану та ефективності збуту для визначення коефіцієнта конкурентоспроможності. Показники обчислюються на основі фактичних даних та прогнозного балансу, а їхнє переведення в відносні величини (бали) здійснюється шляхом порівняння з базовими показниками минулого періоду. Для цього використовується 15-бальна шкала. Цей метод володіє очевидними перевагами, оскільки зручний для дослідження конкурентоспроможності підприємства та охоплює його основні напрямки діяльності [22].

Існує група методів, що базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства через побудову матриці конкурентних стратегій. Суть оцінки полягає в аналізі матриці, яка будується за принципом системи координат, де по горизонталі відображені темпи зростання (чи скорочення) обсягу продажів, а по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які утримують значну частку на швидкозростаючому ринку. Також використовуються методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група методів враховує, що конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності його продукції.

Для визначення конкурентоспроможності продукції застосовуються маркетингові і кваліметричні методи, які базуються на визначенні співвідношення ціни та якості. Показники конкурентоспроможності розраховуються для кожного виду продукції, а потім обчислюється коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, у якому середнє зважене значення показників визначається відповідно до обсягу реалізації кожного виду продукції [30, с. 161]. Використання цього підходу дозволяє враховувати один з основних компонентів конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його продукції.

Переваги та недоліки використання методів оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки використання методів оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства

Переваги	Недоліки
Дозволяють отримати об'єктивну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства	Вимагають значних витрат часу та ресурсів
Допомагають виявити сильні та слабкі сторони підприємства	Можуть бути складними у використанні
Надають інформацію для прийняття управлінських рішень	Не завжди враховують всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
Сприяють підвищенню ефективності управління конкурентними перевагами	Не гарантують успіху в конкурентній боротьбі

Джерело: [27, с. 221]

У цілому, використання методів оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства має ряд переваг, які роблять їх цінним інструментом для менеджменту. Однак важливо пам'ятати про можливі недоліки таких методів, щоб використовувати їх максимально ефективно. Після вибору методу оцінки важливо правильно провести його та інтерпретувати результати. Це допоможе вам отримати об'єктивну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та прийняти ефективні управлінські рішення [34].

Отже, оцінка ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливим етапом стратегічного аналізу та розвитку. Вона дозволяє підприємству визначити, які конкурентні переваги є найбільш ефективними, а які необхідно вдосконалити. Для оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства використовуються різні методи, які можна умовно розділити на дві групи: 1) якісні методи, які дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства з точки зору його внутрішніх ресурсів і можливостей, а також зовнішнього середовища. До цих методів належать SWOT-аналіз, SNW-аналіз, PEST-аналіз; 2) кількісні методи, які дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємства на основі кількісних показників, таких як фінансові показники, показники ефективності виробництва, показники якості продукції тощо. До цих методів належать метод різниць, метод рангів, метод балів, метод еталону, метод ефективної конкуренції, метод маркетингової стратегії, метод конкурентоспроможності продукції. Вибір методу оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства залежить від цілей оцінки, доступності інформації, а також фінансових можливостей підприємства. Результати оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства повинні бути використані для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги є важливою характеристикою підприємства, яка визначає його успіх у конкурентній ринковій економіці. Вони дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, залучати більше клієнтів і виживати в конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми, ціновими або нецінові, ресурсними або нересурсними. Вони можуть бути довгостроковими або короткостроковими, стійкими або нестійкими. Важливою умовою для формування конкурентних переваг є чітке розуміння їх сутності, джерел та природи. Створення конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом володіння унікальними матеріальними та нематеріальними активами, які є стратегічно важливими для бізнесу та надають переваги перед конкурентами. Для того щоб конкурентні переваги вважалися стратегічними, вони повинні відповідати декільком вимогам: базуватися на можливостях та ресурсах підприємства; бути оригінальними та важко або неможливо повторити конкурентам; забезпечувати унікальність торгової марки протягом тривалого періоду; а також задовольняти специфічні потреби клієнта, надаючи конкретні переваги цільовій групі споживачів. У сучасних умовах конкурентна боротьба на ринку стає все більш жорсткою. Тому підприємствам важливо постійно удосконалювати свої конкурентні переваги, щоб залишатися успішними та конкурентоспроможними.

Досліджено особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Сучасна концепція теорії конкурентних переваг, що ґрунтується на змінах, призвела до переосмислення існуючих поглядів на сутність конкурентних переваг в українських підприємствах. Ми вважаємо, що розвиток теорії конкурентних переваг повинен відбуватися з урахуванням вимог глобального розвитку. З нашого погляду, рушійною силою економічного зростання буде конкуренція, заснована на інтелектуальному лідерстві в контексті подальшого посилення глобалізації та ефективного використання ресурсів.

Обґрунтовано методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяги

продажів, прибуток, рентабельність і т. д.); збутовий потенціал (розмаїття продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації та технології збуту); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу і т. д.); організаційна структура; менеджмент організації, склад та рівень кваліфікації її керівництва, ринкова стратегія, репутація підприємства та інші.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

ПрАТ «Оболонь» – це найбільший виробник пива в Україні, який має потужну виробничу базу, широку дистриб'юторську мережу та сильну торгову марку. Компанія займає провідні позиції на українському ринку пива, а її продукція відома і за кордоном. ПрАТ «Оболонь» – найбільша пивоварна компанія України, що входить до ТОП-10 найбільших пивоварень Європи. Компанія була заснована в 1980 році як Київський пивзавод № 3, а в 1992 році була приватизована [59]. Основні етапи історії розвитку ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи історії розвитку ПрАТ «Оболонь»

Рік	Подія
1980	Відкриття Київського пивзаводу №3
1986	Створення пивобезалкогольного об'єднання «Оболонь»
1992	Приватизація «Оболоні»
1994	Випуск легендарного слабоалкогольного напою «Джин Тонік»
1999	Випуск ТМ «Живчик»
2004	Введення в експлуатацію найбільшої в Європі лінії розливу пива потужністю 110 тис. пляшок на годину
2011	Зміна форми власності з ПАТ на ПрАТ
2015	Початок виробництва сидру «Ciber»
2018	Випуск нових сортів пива «Premium Extra Brew», «Obolon Zhygulivske Export», «Оболонь Київське Розливне», «Zibert Біле»
2019	Розпочато налив лінійки крафтових лимонадів «Lemonissimo Lemonata»
2020	Масштабне оновлення ТМ «Оболонь» та ТМ «Zibert», випуск нових сортів пива, сидру, безалкогольних напоїв та мінеральної води
2021	Корпорація «Оболонь» стала першою в Україні компанією, яка отримала міжнародний сертифікат якості IFS Food 7.2
2022	Корпорація «Оболонь» відкрила новий завод з виробництва енергетичних напоїв у м. Коломия, Івано-Франківська область
2023	Корпорація «Оболонь» запустила новий проект з виробництва органічного пива

Джерело: побудовано автором за даними [59].

Історія розвитку ПрАТ «Оболонь» характеризується постійним зростанням та розвитком. Компанія постійно інвестує в модернізацію виробництва, розширення продуктової лінійки та розвиток нових ринків. У 2023 році компанія продовжує інноваційний розвиток та виводить на ринок нові продукти [59].

ПрАТ «Оболонь» має централізовану організаційну структуру управління. На чолі компанії стоїть Наглядова рада, яка обирає Правління. Правління очолює Голова правління, який здійснює керівництво поточною діяльністю компанії. До складу Правління входять: перший заступник голови правління, заступник голови правління з виробництва, заступник голови правління з комерційних питань, заступник голови правління з фінансових питань, інші члени правління. Функціональні підрозділи в ПрАТ «Оболонь»: управління маркетингу, управління продажів, управління виробництва, управління логістики, управління фінансів, управління персоналу, юридичне управління, інші підрозділи. На дочірніх підприємствах ПрАТ «Оболонь» діють аналогічні структури управління, які підпорядковуються центральному офісу [59].

У ПрАТ «Оболонь» функціональна структура представлена шістьма основними підрозділами:

1. Виробництво: відповідає за виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води та інших продуктів.
2. Маркетинг: відповідає за просування брендів компанії та продаж продукції.
3. Фінанси: відповідає за фінансове управління компанією.
4. Логістика: відповідає за доставку продукції до споживачів.
5. Персонал: відповідає за управління персоналом компанії [59].

Продуктова структура представлена шістьма основними брендами:

1. «Оболонь».
2. «Жигулівське».
3. «Львівське».
4. «Степ».
5. «Рогань».

6. «Ахтамар» [59].

Кожен бренд має власну команду, яка відповідає за його розробку, виробництво та продаж. Крім того, у ПрАТ «Оболонь» є ряд інших підрозділів, які підтримують основну діяльність компанії, таких як юридичний відділ, відділ інформаційних технологій, відділ безпеки та ін. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» дозволяє компанії ефективно виконувати свої функції та досягати поставлених цілей.

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь» наведений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»

Категорія продукції	Сорт
Пиво «Оболонь»	Світле, Преміум, Оксамитове, Безалкогольне, Козацьке, Розливне, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Жигулівське»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Львівське»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Степ»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Рогань»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Ахтамар»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «BeerMix»	Світле, Міцне, Екстраміцне
Пиво «Зіберт»	Світле, Міцне, Екстраміцне
«Джин Тонік»	Безалкогольне
«Живчик»	Безалкогольне
Живчик «Leemon»	Безалкогольне
Живчик «Smart Cola»	Безалкогольне
Квас «Старокиївський»	Квас
Мінеральна вода «Оболонська»	Негазована, Газована
Збручанська 77	Негазована, Газована
Живчик Energy	Енергетичний напій
Сідр «Ciber»	Сідр
Молочний напій «Молоко»	Молочний напій
Сік «Оболонський»	Сік
Солод	Солод

Джерело: побудовано автором за даними [59].

Асортимент продукції компанії представлений пивом, безалкогольними напоями, мінеральною водою та іншими продуктами. Основні бренди компанії: «Оболонь», «Жигулівське», «Львівське», «Степ», «Рогань» та «Ахтамар». Ці бренди займають провідні позиції на українському ринку пива. Компанія постійно іннує та розширює асортимент продукції. У 2023 році компанія випустила новий сорт пива «Оболонь Органік» – перше в Україні органічне пиво.

ПрАТ «Оболонь» функціонує на ринку пива. Варто відзначити, що ринок пива в Україні є одним з найбільших у Європі. У 2022 році виробництво пива в Україні становило 14,2 млн. декалітрів, що на 1,5% більше, ніж у 2021 році. За структурою ринку пива в Україні переважає світле пиво, що виготовляється методом низового бродіння, – його частка становила у 2022 році 93,4%. Темне пиво низового бродіння знаходиться на другому місці за популярністю з часткою 3,9%. Крім класичного пива в Україні зростає і виробництво крафтового напою. На кінець 2022 року частка крафтового пива на українському ринку складає близько 1%. Аналіз ринку пива України за 2020-2023 рр. наведений на рис. 2.1.

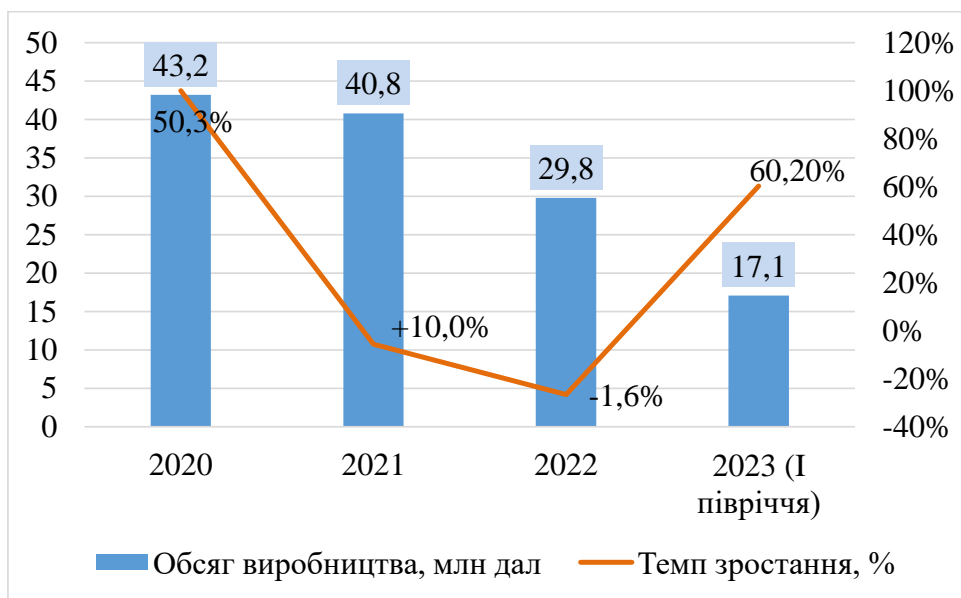


Рис. 2.1. Аналіз ринку пива України за 2020-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [58].

Так, в 2022 році ринок пива в Україні зазнав різкого спаду через російську агресію. Обсяг виробництва скоротився на 26,6%. Однак у першому півріччі 2023

року ринок почав відновлюватися, і обсяг виробництва зріс на 60,2% порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Основними причинами спаду ринку пива в 2022 році були:

- Зниження купівельної спроможності населення через війну;
- Зменшення кількості закладів громадського харчування;
- Зростання цін на сировину та енергоносії.

Основними факторами, які сприяли відновленню ринку в 2023 році, були:

- Покращення економічної ситуації в Україні;
- Відновлення роботи закладів громадського харчування;
- Зниження цін на сировину та енергоносії.

Очікується, що в 2023 році ринок пива в Україні відновиться до довоєнних показників. Однак, цілком імовірно, що рівень споживання пивної продукції в 2023 році буде нижчим від довоєнного рівня.

Основними тенденціями українського ринку пива в 2023 році є:

- Відновлення ринку до довоєнних показників;
- Збільшення обсягів он-лайн продажів;
- Подальший розвиток крафтового сегменту;
- Світова тенденція до «здорового пива» поступово проявиться і в Україні.

Найбільшими виробниками пива в Україні є: ПрАТ «Оболонь» (43,9%), Карлсберг Україна (22,7%), АбінБев Ефес Україна (17,0%), Українська пивоварня (6,2%), Броварня Зіберт (3,2%) [59].

Основними тенденціями розвитку ринку пива в Україні є: зростання виробництва крафтового пива; розширення асортименту пива, зокрема з низьким вмістом алкоголю та безалкогольного пива; зростання популярності пива серед молоді

Прогнозується, що ринок пива в Україні буде продовжувати зростати в найближчі роки. Основними факторами зростання будуть: зростання споживання пива серед молоді; розширення асортименту пива, зокрема з низьким вмістом алкоголю та безалкогольного пива; розвиток туристичної галузі в Україні.

Ринок пива в Україні є одним з найбільших і перспективних у Європі. У найближчі роки ринок буде продовжувати зростати, а основними тенденціями розвитку будуть зростання виробництва крафтового пива, розширення асортименту пива та зростання популярності пива серед молоді.

ПрАТ «Оболонь» є лідером українського ринку пива, займаючи частку понад 40%. Компанія має широку диверсифіковану продуктову лінійку, що включає пиво, безалкогольні напої, мінеральну воду, снеки та інші продукти. ПрАТ «Оболонь» є соціально відповідальною компанією, яка реалізує ряд ініціатив у сфері охорони навколишнього середовища, підтримки місцевих громад та розвитку співробітників. Компанія ПрАТ «Оболонь» планує продовжувати розвиватися та інвестувати в модернізацію виробництва, розширення продуктової лінійки та розвиток нових ринків.

За даними ПрАТ «Оболонь», у 2022 році торгові марки-лідери за товарообігом пива компанії були такими:

Таблиця 2.3

Дані щодо товарообігу пива в Україні у 2022 р.

Торгова марка	Товарообіг, дал	Частка у загальному товарообігу, %
Оболонь	17,6 млн	31,5 %
Жигулівське	15,2 млн	27,8 %
Львівське	11,2 млн	20,5 %
Степ	5,4 млн	10,1 %
Рогань	3,9 млн	7,1 %
Харківське	3,5 млн	6,4 %
Ахтамар	1,8 млн	3,4 %
Чернігівське	1,5 млн	2,8 %

Джерело: побудовано автором за даними [58].

Як видно з табл. 2.3, торгові марки «Оболонь» і «Жигулівське» продовжують залишатися лідерами за товарообігом пива ПрАТ «Оболонь». Ці марки займають майже 60 % загального товарообігу компанії. Торгова марка «Львівське» також

демонструє високі темпи зростання і займає третє місце за товарообігом. Торгові марки «Степ» і «Рогань» також є популярними серед українських споживачів і займають значну частку в загальному товарообігу компанії. Загальний товарообіг пива в Україні у 2022 році склав 55,6 млн дал. Український ринок пива у 2022 році скоротився на 10,5%. Лідерами ринку пива в Україні за підсумками 2022 року залишаються ПрАТ «Оболонь» та Carlsberg Ukraine. Найпопулярнішим сортом пива в Україні у 2022 році залишається «Оболонь».

На рис. 2.2 наведена структура товарообігу пива в Україні за основними компаніями-виробниками.

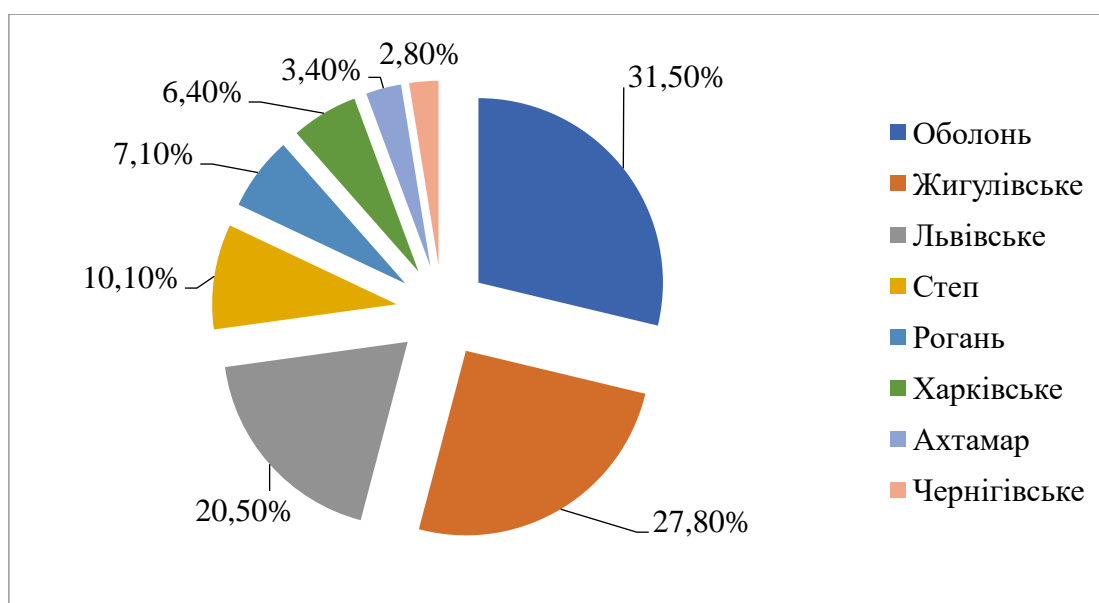


Рис. 2.2. Структура товарообігу пива в Україні за основними компаніями-виробниками в 2022 р. (%)

Джерело: побудовано автором за даними [58].

Торгові марки «Харківське» і «Ахтамар» також демонструють позитивну динаміку і зростають у порівнянні з попереднім роком. Торгова марка «Чернігівське» займає меншу частку в загальному товарообігу компанії, але також є популярною серед споживачів у регіоні Чернігівщини.

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» на ринку

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Потужна виробнича база: ПрАТ «Оболонь» має 10 заводів, які розташовані по всій Україні. Це дозволяє компанії виробляти широкий асортимент пива, відповідаючи потребам різних сегментів ринку. – Широка дистриб'юторська мережа: ПрАТ «Оболонь» має власну дистриб'юторську мережу, яка охоплює всю Україну. Це дозволяє компанії швидко і ефективно доставляти свою продукцію до споживачів. – Сильна торгова марка: ПрАТ «Оболонь» має одну з найсильніших торгових марок на українському ринку пива. Торгова марка «Оболонь» добре відома споживачам і користується високим попитом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зміна споживацьких уподобань: В останні роки спостерігається зміна споживацьких уподобань в Україні. Споживачі все більше віддають перевагу крафтовому пиву та іншим альтернативним видам пива. Це може негативно вплинути на продажі традиційного пива, виробленого ПрАТ «Оболонь». – Конкурентне середовище: На українському ринку пива спостерігається зростання конкуренції. На ринку з'являються нові гравці, які пропонують споживачам широкий вибір пива різних цінових сегментів. Це може призвести до зниження частки ринку ПрАТ «Оболонь».
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту пива: Компанія може розширити асортимент пива, додавши до нього крафтове пиво та інші альтернативні види пива. Це дозволить компанії задовольнити потреби різних сегментів споживачів. – Розвиток нових ринків: Компанія може розвивати нові ринки, зокрема експортні ринки. Це дозволить компанії диверсифікувати свій бізнес і зменшити залежність від українського ринку. – Інвестування в маркетинг і рекламу: Компанія може інвестувати в маркетинг і рекламу, щоб зміцнити свій бренд і підвищити поінформованість споживачів про свою продукцію. 	<ul style="list-style-type: none"> – Негативний вплив зовнішнього середовища: На діяльність ПрАТ «Оболонь» можуть негативно впливати такі фактори зовнішнього середовища, як економічна ситуація в Україні, законодавчі зміни, політична ситуація та ін. – Поява нових конкурентів: На українському ринку пива можуть з'явитися нові конкуренти, які пропонуватимуть споживачам більш привабливі продукти та послуги.

Джерело: побудовано автором за даними [59].

ПрАТ «Оболонь» є лідером на українському ринку пива. У 2022 році компанія займала 40,6 % ринку. Однак, частка ринку компанії поступово знижується. У 2021 році частка ринку компанії становила 42,2 %. ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції на ринку пива в Україні. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є лідером на українському ринку пива. Компанія має сильні позиції на ринку, завдяки потужній виробничій базі, широкій дистриб'юторській мережі та сильній торговій марці. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд. ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції на ринку пива в Україні. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання

Оцінка фінансового стану базується на інформації з фінансової звітності компанії (див. додатки А-В) [60]. Для проведення аналізу динаміки та структури активів та джерел їх фінансування необхідно скласти аналітичний баланс ПрАТ «Оболонь», використовуючи групування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка складових активів та пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

(тис. грн)

Показник	2020		2021		2022		Зміна 2022/2020	
	тис. грн	Пи- тома вага, %	тис. грн	Пи- тома вага, %	тис. грн	Пи- тома вага, %	Абсо- лютна тис. грн	Темп при- росту %
Активи								
Необоротні активи	4386805	74,49	4154636	71,71	3946857	65,18	-439948	-10,03
Оборотні активи	1502253	25,51	1638807	28,29	2108339	34,82	606086	40,35
- запаси	1015849	17,25	1040911	17,97	1134000	18,73	118151	11,63
-дебіторська заборгованість	463373	7,87	556824	9,61	812237	13,41	348864	75,29
- грошові кошти	17048	0,29	29122	0,5	152794	2,52	135746	796,26
-інші оборотні активи	5983	0,1	11950	0,21	9308	0,15	3325	55,57
Всього активів	5889058	100	5793443	100	6055196	100	166138	2,82
Пасиви								
Власний капітал	2673996	45,41	2542672	43,89	3665011	60,53	991015	37,06

Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1020282	17,33	1066323	18,41	986405	16,29	-33877	-3,32
Поточні зобов'язання	2194780	37,27	2184448	37,71	1403780	23,18	-791000	-36,04
-короткострокові кредити банків	394848	6,7	868793	15	228627	3,78	-166221	-42,10
-поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	661136	11,23	116751	2,02	92696	1,53	-568440	-85,98
-кредиторська заборгованість	1082047	18,37	1131078	19,52	966427	15,96	-115620	-10,69
-інші поточні зобов'язання	56749	0,96	67826	1,17	116030	1,92	59281	104,46
Всього пасивів	5889058	100	5793443	100	6055196	100	166138	2,82

Джерело: побудовано автором за даними [60].

За 2020-2022 рр. спостерігається зниження необоротних активів у ПрАТ «Оболонь» на 10,1%, що пов'язано з амортизацією основних засобів, вибуттям необоротних активів або іншими факторами. Оборотні активи в ПрАТ «Оболонь» зросли на 40,3% з 2020 по 2022 рік – це значне зростання, яке пояснено збільшенням запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Зростання запасів пов'язано зі збільшенням виробництва або очікуванням зростання цін. Зростання дебіторської заборгованості пов'язано зі збільшенням продажів з відстрочкою платежу. Зростання грошових коштів пояснено прибутковою діяльністю, продажем активів або іншими факторами.

Власний капітал у ПрАТ «Оболонь» зросли на 37,2% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке пояснено прибутковою діяльністю або додатковими інвестиціями власників. Довгострокові зобов'язання та забезпечення знизились на 3,3% з 2020 по 2022 рік. Це пояснено погашенням боргів або рефінансуванням за більш вигідними ставками.

Поточні зобов'язання у ПрАТ «Оболонь» знизились на 35,7% з 2020 по 2022 рік. Це значне зниження, яке пояснено погашенням короткострокових кредитів, зменшенням кредиторської заборгованості або іншими факторами.

Структура активів та пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. свідчить про позитивні зміни. Спостерігається зростання оборотних активів та власного капіталу,

що пояснено прибутковою діяльністю та ефективним управлінням. Зниження довгострокових та поточних зобов'язань свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Спостерігається зниження частки необоротних активів у ПрАТ «Оболонь» з 74,49% у 2020 році до 65,18% у 2022 році. Це пов'язано з амортизацією основних засобів, вибуттям необоротних активів або іншими факторами.

Упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо збільшення частки оборотних активів у ПрАТ «Оболонь» з 25,51% у 2020 році до 34,82% у 2022 році. Це значне зростання, яке пояснено збільшенням запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів. Зростання частки запасів пов'язано зі збільшенням виробництва або очікуванням зростання цін. Зростання частки дебіторської заборгованості пов'язано зі збільшенням продажів з відстрочкою платежу. Зростання частки грошових коштів пояснено прибутковою діяльністю, продажем активів або іншими факторами.

Упродовж 2020-2022 рр. відбулося зростання частки власного капіталу ПрАТ «Оболонь» з 45,41% у 2020 році до 60,53% у 2022 році. Це значне зростання, яке пояснено прибутковою діяльністю або додатковими інвестиціями власників.

За 2020-2022 рр. відбулося зниження частки довгострокових зобов'язань та забезпечень у ПрАТ «Оболонь» з 17,33% у 2020 році до 16,29% у 2022 році. Це пояснено погашенням боргів або рефінансуванням за більш вигідними ставками.

За 2020-2022 рр. відбулося зниження частки поточних зобов'язань з 37,27% у 2020 році до 23,18% у 2022 році. Це пояснено погашенням короткострокових кредитів, зменшенням кредиторської заборгованості або іншими факторами.

Зростання частки оборотних активів та власного капіталу свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Зниження частки довгострокових та поточних зобов'язань свідчить про покращення структури капіталу. Структура активів та пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. свідчить про позитивні зміни.

Проведемо аналіз показників Звіту про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки (табл. 2.6).

**Динаміка показників Звіту про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за
2020-2022 рр. (тис. грн)**

Показник	Обсяг, тис. грн			Зміна 2022/2020	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсо-лютна, тис. грн	Темп при- росту, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5549706	5986592	8649174	3099468	55,85
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4070109	4877463	5751536	1681427	41,31
Валовий прибуток	1479597	1109129	2897638	1418041	95,84
Інші операційні доходи	74094	128230	19467	-54627	-73,73
Адміністративні витрати	361150	423695	470629	109479	30,31
Витрати на збут	719636	790218	684010	-35626	-4,95
Інші операційні витрати	6593	18439	53606	47013	713,07
Фінансові результати від операційної діяльності	466312	5007	1708860	1242548	266,46
Інші фінансові доходи	338280	174	15956	-322324	-95,28
Інші доходи	15776	32680	0	-15776	-100,00
Фінансові витрати	255444	188451	128689	-126755	-49,62
Втрати від участі в капіталі	1618	0	10819	9201	568,67
Інші витрати	238394	0	150513	-87881	-36,86
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	324912	-150590	1434795	1109883	341,59
Податок на прибуток від звичайної діяльності	13702	19769	320114	306412	2236,26
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	338614	-130821	1754909	1416295	418,26
Чистий прибуток (збиток)	338614	-130821	1754909	1416295	418,26

Джерело: побудовано автором за даними [60].

За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Оболонь» на 54,3% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке пояснено збільшенням обсягів продажів, зростанням цін або іншими факторами. За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Оболонь» на 41,3% з 2020 по 2022 рік. Це зростання пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали, енергоресурси або з іншими факторами. Валовий прибуток ПрАТ «Оболонь» збільшився на 96,2% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке

свідчить про покращення валової рентабельності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності в ПрАТ «Оболонь» збільшився з 466312 тис. грн. у 2020 році до 1708860 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про покращення операційної ефективності підприємства. Чистий прибуток у ПрАТ «Оболонь» збільшився з 338614 тис. грн. у 2020 році до 1754909 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про високу прибутковість ПрАТ «Оболонь».

Отже, упродовж 2020-2022 рр. спостерігається значне зростання основних показників Звіту про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. Це зростання свідчить про покращення загального фінансового стану підприємства.

За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання операційних витрат підприємства на 1066646 тис. грн або на 19,56% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки						Відхилення у сумі, (+, -)		Відхилення у %, (+, -)		Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+, -)	
	2020		2021		2022							
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Матеріальні затрати	2993302	54,90	3389517	55,97	3617382	55,49	396215	227865	13,24	6,72	1,07	-0,48
Витрати на оплату праці	705528	12,94	728365	12,03	853061	13,09	22837	124696	3,24	17,12	-0,91	1,06
Відрахування на соціальні заходи	149141	2,74	154432	2,55	182848	2,80	5291	28416	3,55	18,40	-0,19	0,25
Амортизація	399564	7,33	402242	6,64	383029	5,88	2678	-19213	0,67	-4,78	-0,69	-0,77
Інші операційні витрати	1204645	22,09	1381481	22,81	1482506	22,74	176836	101025	14,68	7,31	0,72	-0,07
Разом	5452180	100,00	6056037	100,00	6518826	100,00	603857	462789	11,08	7,64	x	x

Джерело: побудовано автором за даними [60].

Протягом періоду з 2020 по 2022 роки матеріальні витрати ПрАТ «Оболонь» зросли на суму 624 080 тис. грн, що свідчить про розширення виробництва, розширення асортименту або збільшення цін на матеріали. У той же період витрати на оплату праці підприємства збільшилися на 147 533 тис. грн, що пов'язано із зростанням кількості працівників, підвищенням заробітної плати або зміною структури персоналу. Відрахування на соціальні заходи у зазначений період зросли на 33 707 тис. грн, що вказує на збільшення обсягу роботи та зростання обов'язкових внесків на соціальні програми. Амортизація ПрАТ «Оболонь» за цей період скоротилася на 16 535 тис. грн, що пов'язано зі зміною політики амортизації, вибуттям основних засобів або зміною їхньої вартості. Інші операційні витрати компанії за цей період зросли на 277 861 тис. грн. Загалом, збільшення матеріальних витрат і витрат на оплату праці свідчить про зростання обсягу діяльності компанії та розширення її бізнесу. Збільшення відрахувань на соціальні заходи пов'язане із зростанням кількості працівників та змінами в законодавстві. Скорочення амортизації свідчить про більш ефективне управління та оптимізацію витрат.

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,008	0,013	0,109
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,222	0,274	0,694
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,684	0,75	1,502
Власний оборотний капітал	- 692527	- 545641	704559

Джерело: побудовано автором за даними [60].

Згідно з вищевказаними показниками, коефіцієнти ліквідності вказують на певний рівень готовності компанії до виплат зобов'язань. Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт проміжної ліквідності збільшилися протягом 2020-2022 років, що свідчить про покращення готовності компанії до здійснення

платежів. Коефіцієнт загальної ліквідності за 2020-2022 рр. збільшився, що вказує на здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання. Власний оборотний капітал показує, що в 2022 році компанія має позитивний власний оборотний капітал, що свідчить про здатність використовувати власні ресурси для покриття поточних зобов'язань.

Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Оборотність дебіторської заборгованості	20,821	17,373	17,345
Оборотність кредиторської заборгованості	5,026	6,485	9,058
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	18	21	21
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	73	56	40
Оборотність постійних активів	1,222	1,402	2,135
Оборотність активів	0,945	1,025	1,46
Оборотність чистих активів	1,724	1,642	2,313
Оборотність товарно-матеріальних запасів	4,601	4,743	5,289
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	79	77	69
Тривалість операційного циклу, днів	97	98	90
Тривалість фінансового циклу, днів	24	42	50

Джерело: побудовано автором за даними [60].

Упродовж 2020-2022 рр. оборотність дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» спостерігаємо незначне зниження з 20,821 у 2020 році до 17,345 у 2022 році, що пов'язано зі зміною політики кредитування або структури продажів. Оборотність кредиторської заборгованості в ПрАТ «Оболонь» зросли з 5,026 у 2020 році до 9,058 у 2022 році, що пов'язано зі зміною політики оплати або структури заборгованості. Період погашення дебіторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» збільшився з 18 днів у 2020 році до 21 дня у 2022 році, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Період погашення кредиторської заборгованості

ПрАТ «Оболонь» зменшився з 73 днів у 2020 році до 40 днів у 2022 році, що свідчить про покращення ділових відносин з постачальниками. Оборотність постійних активів ПрАТ «Оболонь» зріс з 1,222 у 2020 році до 2,135 у 2022 році, що свідчить про більш ефективне використання постійних активів. Оборотність активів ПрАТ «Оболонь» зросла з 0,945 у 2020 році до 1,46 у 2022 році, що свідчить про покращення загальної ділової активності підприємства. Оборотність чистих активів у ПрАТ «Оболонь» зросла з 1,724 у 2020 році до 2,313 у 2022 році, що свідчить про більш ефективне використання власного капіталу. Оборотність товарно-матеріальних запасів у ПрАТ «Оболонь» зросла з 4,601 у 2020 році до 5,289 у 2022 році, що свідчить про покращення управління запасами. Період обороту товарно-матеріальних запасів у ПрАТ «Оболонь» зменшився з 79 днів у 2020 році до 69 днів у 2022 році, що свідчить про більш ефективне управління запасами. Тривалість операційного циклу в ПрАТ «Оболонь» збільшився з 97 днів у 2020 році до 90 днів у 2022 році. Тривалість фінансового циклу в ПрАТ «Оболонь» збільшився з 24 днів у 2020 році до 50 днів у 2022 році, що пов'язано із збільшенням періоду погашення дебіторської заборгованості. Спостерігається покращення більшості показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр., що свідчить про більш ефективне використання активів та ресурсів підприємства.

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,454	0,439	0,605
Коефіцієнт фінансової залежності	2,202	2,278	1,652
Коефіцієнт заборгованості	0,546	0,561	0,395
Відношення довгострокових кредитів до капіталізації	0,276	0,295	0,212
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0,382	0,419	0,269
Відношення заборгованості до власного капіталу	1,202	1,278	0,652

Джерело: побудовано автором за даними [60].

Зазначені показники вказують на фінансову стійкість компанії та її здатність покривати зобов'язання. Зростання коефіцієнта фінансової незалежності свідчить про збільшення самостійності компанії в фінансовому плані. Коефіцієнти фінансової залежності та заборгованості зменшені, що вказує на поліпшення фінансової стійкості та зниження ризику для бізнесу. Відношення довгострокових кредитів до капіталізації та власного капіталу за 2020-2022 рр. зменшуються, що вказує на меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр. наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022
Рентабельність активів	5,532	-2,24	18,815
Рентабельність власного капіталу	12,97	- 5,016	35,913
Рентабельність продажу	8,402	0,084	19,757
Рентабельність чистих активів	9,421	- 3,583	26,989
Рентабельність оборотних активів	34,98	0,319	91,209

Джерело: побудовано автором за даними [60].

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ПрАТ «Оболонь» за 2020-2022 роки характеризується позитивними тенденціями. Спостерігається зростання основних показників діяльності, покращення структури капіталу, ліквідності та ділової активності. Позитивні значення рентабельності активів та власного капіталу у 2022 році свідчать про поліпшення фінансових результатів. Рентабельність продажу також значно зросла, що вказує на вищий рівень прибутковості від реалізації продукції. Рентабельність чистих активів та оборотних активів також покращилися в 2022 році, що є ознакою ефективного управління ресурсами та підвищення ефективності виробничих процесів. За 2020-

2022 рр. спостерігається зростання оборотних активів та власного капіталу, що свідчить про покращення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Зниження частки довгострокових та поточних зобов'язань свідчить про покращення структури капіталу. Значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, та чистого прибутку, що свідчить про покращення загального фінансового стану підприємства. Упродовж 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання операційних витрат на 19,56%, що пов'язано з розширенням виробництва, розширенням асортименту, збільшенням заробітної плати та іншими факторами. Коефіцієнти ліквідності вказують на покращення готовності компанії до здійснення платежів. Власний оборотний капітал в 2022 році є позитивним, що свідчить про здатність використовувати власні ресурси для покриття поточних зобов'язань. Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості знаходиться в межах норми. Період погашення дебіторської заборгованості становить 21 день, а кредиторської – 40 днів, що свідчить про ефективне управління оборотними коштами.

2.3. Аналіз ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»

Ринок пива в Україні є одним з найбільших та найдинамічніших ринків у Східній Європі. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році в Україні було вироблено 8,7 млн. гектолітрів пива [58]. Найбільшими конкурентами ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні є: ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня». Компанії ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні. Вони мають схожі стратегії розвитку, спрямовані на розширення асортименту продукції, підвищення якості та інноваційності, а також розширення присутності на ринку. ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є найбільшим виробником пива в Україні. Компанія має широкий асортимент продукції, що включає як традиційні, так і інноваційні сорти пива. «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» також є

лідером у сегменті крафтового пива. ПрАТ «Карлсберг Україна» є другим за величиною виробником пива в Україні. Компанія має сильні бренди, такі як «Львівське», «Арсенал» та «Харківське». «Карлсберг Україна» також активно розвиває виробництво безалкогольних напоїв. ТЗОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є виробником крафтового пива. Компанія має широкий асортимент продукції, що включає як традиційні, так і експериментальні сорти пива. «Перша Приватна Броварня» є лідером у сегменті крафтового пива в Україні. ПрАТ «Оболонь» має хороший потенціал для подальшого зростання на ринку продажу пива в Україні. Компанія має міцну фінансову базу, досвідчений менеджмент і сильні бренди. Однак, щоб утримати свої позиції лідера ринку, компанії необхідно враховувати зміни в потребах споживачів і розробляти відповідні стратегії розвитку.

Компанія вдосконалює якість продукції та всіх виробничих процесів шляхом оновлення обладнання. Це дозволяє їй займати провідні позиції за рівнем технічного оснащення не лише в Україні, але й в Європі. Завод у Києві має проектну потужність 11 млн гектолітрів пива на рік, що робить його найбільшою пивоварнею в Європі. Встановлено варильну систему німецької фірми Ziemann, яка здійснює до 12 варок на день по 750 гектолітрів холодного сусла [58]. Щоб забезпечити якість продукції, задіяно чотири потужні фільтраційні установки, виготовлені німецькою фірмою KHS. Потужність найбільшого фільтра становить 950 гектолітрів на годину. Завод також має одну з найбільших у Європі ліній розливу у скляні пляшки потужністю 110 тисяч пляшок на годину виробництва німецької компанії KHS, а також потужні лінії розливу у банки, ПЕТ-пляшки та кеги. Солодовий завод з потужністю 120 тисяч тонн солоду на рік дозволяє «Оболоні» забезпечити себе сировиною вищої якості і постачати її за кордон. Інвестиції у цей проект складають близько 100 млн. дол. США. Продовжується модернізація «Пивоварні Зібберта». У встановку нових варильних порядків, бродильних танків і ліній розливу інвестовано понад 40 млн євро [58]. З метою зменшення навантаження на довкілля «Оболонь» інвестувала в унікальну установку для сушки пивної дробини – маси, яка у величезних кількостях (до 700 тонн в день) утворюється в процесі приготування пивного сусла. Після висушування і

грануляції пивна дробина є дуже корисним кормом для худоби, що не може не зацікавити великі сільськогосподарські підприємства [58].

Аналіз конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні проведений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні

Критерій	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»
Ринкова частка	28,7%	25,6%	23,4%	12,3%
Асортимент	Широкий, включає традиційні та інноваційні сорти пива	Широкий, включає традиційні та інноваційні сорти пива, а також крафтове пиво	Широкий, включає традиційні та інноваційні сорти пива	Обмежений, включає тільки крафтове пиво
Бренди	Сильні бренди, такі як «Оболонь», «Чернігівське» та «Янтарне»	Сильні бренди, такі як «Львівське», «Арсенал» та «Харківське»	Сильні бренди, такі як «Carlsberg», «Tuborg» та «Балтика»	Слабкі бренди, такі як «Перша Приватна Броварня», «Жигулівське» та «Козаче»
Цінова політика	Доступна	Доступна	Доступна	Висока
Маркетинг та реклама	Активно розвивається	Активно розвивається	Активно розвивається	Активно розвивається
Інновації	Розробляє нові сорти пива та безалкогольних напоїв	Розробляє нові сорти пива та безалкогольних напоїв, а також крафтове пиво	Розробляє нові сорти пива та безалкогольних напоїв	Розробляє нові сорти крафтового пива

Джерело: побудовано автором за даними [61].

ПрАТ «Оболонь» є провідним виробником пива в Україні, але його ринкова частка поступово скорочується. ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є найбільшим виробником пива в Україні, і його ринкова частка зростає. ПрАТ «Карлсберг Україна» є другим за величиною виробником пива в Україні, і його ринкова частка стабільна. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є лідером у сегменті крафтового пива в Україні, але його ринкова частка невелика. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції, ПрАТ «Оболонь» може вжити таких стратегічних дій: розширення присутності на

ринку (компанія може зробити це шляхом відкриття нових виробничих потужностей та розширення дилерської мережі); інвестування в маркетинг та рекламу (компанія може підвищити обізнаність про свої бренди та пропозиції, інвестувавши в маркетинг та рекламу); розвиток інновацій (компанія може розробляти нові сорти пива та безалкогольних напоїв, щоб задовольнити потреби споживачів).

Бальна оцінка конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні була проведена працівниками маркетингового відділу ПрАТ «Оболонь» для того, щоб оцінити свою конкурентоспроможність на ринку. Для оцінки конкурентів використовувалася 10-бальна шкала, де 10 балів – це найвищий бал, а 1 бал – найнижчий. Оцінка проводилася за такими критеріями: ринкова частка (оцінювалася частка компанії на ринку пива в Україні); асортимент (оцінювався широкий асортимент продукції, що включає як традиційні, так і інноваційні сорти пива); бренди (оцінювалися сильні бренди компанії, які добре відомі споживачам); цінова політика (оцінювалася доступність продукції компанії для споживачів); маркетинг та реклама (оцінювалося активність компанії у сфері маркетингу та реклами); інновації (оцінювалося розробка нових сортів пива та безалкогольних напоїв).

Бальна оцінка конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні наведена в табл. 2.13.

Згідно з таблицею, ПрАТ «Оболонь» має найбільшу ринкову частку в Україні, а також сильний асортимент брендів. Однак, компанія має деякі недоліки в таких сферах, як цінова політика та інновації.

Таблиця 2.13

Бальна оцінка конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні

Підприємства	Ринкова частка	Асортимент	Бренди	Цінова політика	Маркетинг та реклама	Інновації	Загальна оцінка
ПрАТ «Оболонь»	28,7	4	4	3	4	4	22

ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	25,6	5	5	3	5	5	25
ПрАТ «Карлсберг Україна»	23,4	4	4	3	4	4	22
ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	12,3	3	2	2	3	2	14

Джерело: побудовано автором за даними [61].

ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є другим за величиною гравцем на ринку пива в Україні. Компанія має широкий асортимент брендів, а також сильний маркетинг та рекламу. Однак, її ринкова частка поступається ПрАТ «Оболонь».

ПрАТ «Карлсберг Україна» є третім за величиною гравцем на ринку пива в Україні. Компанія має широкий асортимент брендів, а також сильні інновації. Однак, її ринкова частка та цінова політика поступаються ПрАТ «Оболонь».

ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є четвертим за величиною гравцем на ринку пива в Україні. Компанія має невеликий асортимент брендів, але її цінова політика та маркетинг є досить ефективними.

ПрАТ «Оболонь» є лідером на ринку пива в Україні, але вона має деякі недоліки, які можуть негативно вплинути на її конкурентоспроможність у майбутньому. Компанії необхідно зосередитися на таких сферах, як цінова політика та інновації, щоб зберегти свою лідерську позицію.

ПрАТ «Оболонь» має ряд конкурентних переваг, включаючи: сильні бренди, такі як «Оболонь», «Чернігівське» та «Янтарне»; широкий асортимент продукції, що включає як традиційні, так і інноваційні сорти пива; доступну цінову політику. Компанія також активно розвиває виробництво безалкогольних напоїв. Однак компанія також стикається з деякими викликами, включаючи: зростаючу конкуренцію з боку інших виробників, особливо ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»;

зміну смаків споживачів, які все частіше віддають перевагу інноваційним сортам пива.

На рис. 2.3 наведений багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні.

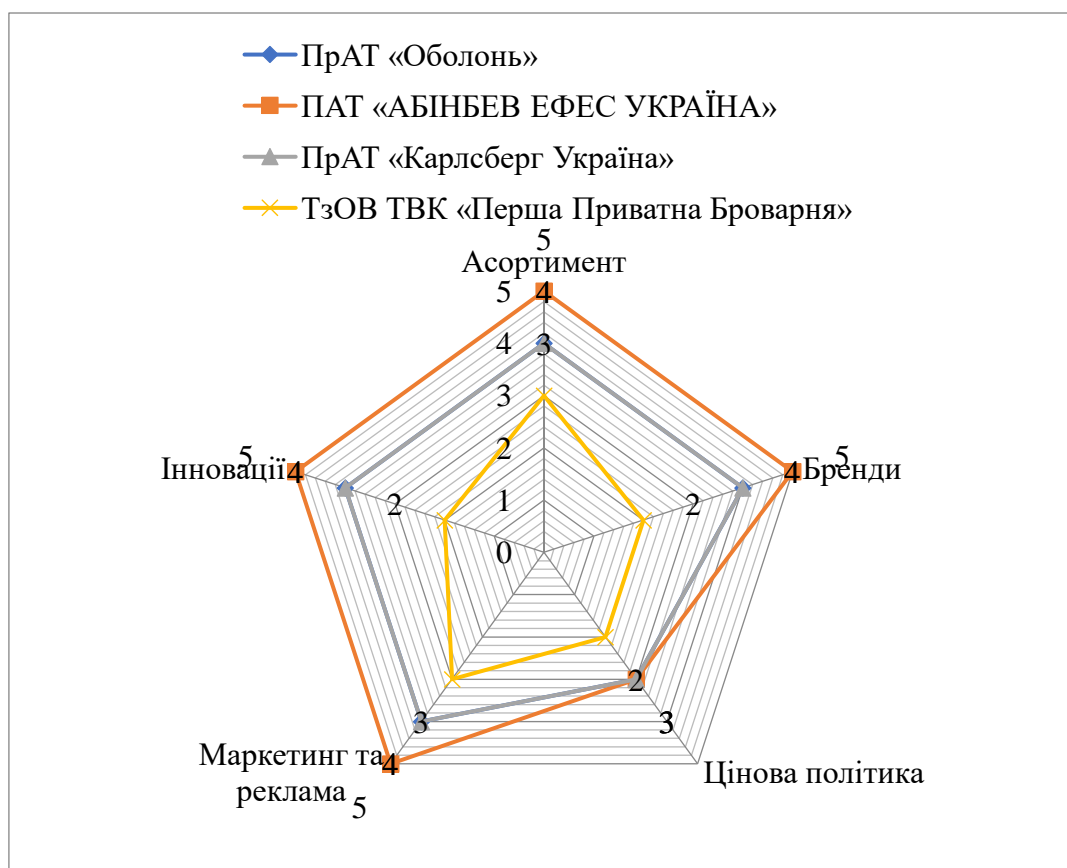


Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [61].

Загалом ПрАТ «Оболонь» має високу загальну оцінку, що свідчить про її сильні конкурентні позиції. Компанія має широкий асортимент продукції, відомі бренди, ефективну маркетингову стратегію та інноваційні розробки. Однак, ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» і ПрАТ «Карлсберг Україна» також мають високі оцінки за більшістю критеріїв. Ці компанії представляють потужних конкурентів, які можуть становити загрозу для ПрАТ «Оболонь». ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» має нижчі оцінки за більшістю критеріїв, що свідчить про її слабкі конкурентні позиції.

Однак, ця компанія має потенціал для зростання, оскільки вона пропонує широкий асортимент продукції за конкурентними цінами.

ПрАТ «Оболонь» є провідним виробником пива в Україні. Компанія має ряд конкурентних переваг, але також стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших виробників. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції, компанія може вжити стратегічних дій, спрямованих на розширення присутності на ринку, інвестування в маркетинг та рекламу та розвиток інновацій.

Показники оцінки ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Показники оцінки ефективності управління конкурентними перевагами
ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Опис	Значення	Оцінка	Рекомендації
1	2	3	4	5
Ринкова частка	Частка ринку, що належить ПрАТ «Оболонь»	28,7%	Висока	Збереження та, по можливості, збільшення ринкової частки
Асортимент	Широта та різноманітність асортименту продукції ПрАТ «Оболонь»	Широкий, включає як традиційні, так і інноваційні сорти пива	Висока	Розширення асортименту за рахунок розробки нових сортів пива та безалкогольних напоїв
Бренди	Сила та впізнаваність брендів ПрАТ «Оболонь»	Сильні бренди, такі як «Оболонь», «Чернігівське» та «Янтарне»	Висока	Підтримка та посилення брендів за рахунок маркетингових та рекламних кампаній
Цінова політика	Доступність цін на продукцію ПрАТ «Оболонь» для споживачів	Доступна	Висока	Збереження доступної цінової політики
Маркетинг та реклама	Ефективність маркетингових та рекламних кампаній ПрАТ «Оболонь»	Необхідне інвестування	Середня	Збільшення інвестицій в маркетинг та рекламу

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Інновації	Рівень інноваційної діяльності ПрАТ «Оболонь»	Необхідний розвиток	Середня	Розробка нових сортів пива та безалкогольних напоїв, впровадження нових технологій
Виробничі потужності	Сучасність та ефективність виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь»	Необхідне оновлення	Середня	Оновлення виробничих потужностей для підвищення ефективності та якості продукції
Диверсифікація ринків збуту	Рівень диверсифікації ринків збуту ПрАТ «Оболонь»	Необхідна диверсифікація	Низька	Вихід на нові ринки збуту, як в Україні, так і за кордоном

Джерело: побудовано автором за даними [61].

ПрАТ «Оболонь» має ряд сильних конкурентних переваг, таких як сильні бренди, широкий асортимент продукції, доступна цінова політика. Однак, компанія також має ряд слабких сторін, таких як недостатнє інвестування в маркетинг та рекламу, необхідність оновлення виробничих потужностей, недостатня диверсифікація ринків збуту.

Отже, ПрАТ «Оболонь» є лідером ринку пива в Україні, але стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших виробників. Аналіз конкурентів показав, що ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є найбільшим конкурентом ПрАТ «Оболонь». ПАТ «Карлсберг Україна» також є сильним конкурентом, але його ринкова частка менша. ТЗОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є лідером у сегменті крафтового пива, але його загальна ринкова частка невелика. Бальна оцінка конкурентів показала, що ПрАТ «Оболонь» має найвищу загальну оцінку. Однак, ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» і ПрАТ «Карлсберг Україна» також мають високі оцінки за більшістю критеріїв. Багатокутник конкурентоспроможності показав, що ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції за більшістю критеріїв, але ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» і ПрАТ «Карлсберг Україна» також є сильними конкурентами. Аналіз показників ефективності управління конкурентними перевагами показав, що ПрАТ «Оболонь» має ряд сильних сторін, таких як сильні бренди, широкий асортимент продукції,

доступна цінова політика. Однак, компанія також має ряд слабких сторін, таких як недостатнє інвестування в маркетинг та рекламу, необхідність оновлення виробничих потужностей, недостатня диверсифікація ринків збуту.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Проведено діагностику стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку. ПрАТ «Оболонь» – це найбільший виробник пива в Україні, який має потужну виробничу базу, широку дистриб'юторську мережу та сильну торгову марку. Компанія займає провідні позиції на українському ринку пива, а її продукція відома і за кордоном. ПрАТ «Оболонь» – найбільша пивоварна компанія України, що входить до ТОП-10 найбільших пивоварень Європи. ПрАТ «Оболонь» є лідером на українському ринку пива. Компанія має сильні позиції на ринку, завдяки потужній виробничій базі, широкій дистриб'юторській мережі та сильній торговій марці. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд. ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції на ринку пива в Україні. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд.

Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання. За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Оболонь» на 54,3% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке пояснено збільшенням обсягів продажів, зростанням цін або іншими факторами. За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Оболонь» на 41,3% з 2020 по 2022 рік. Це зростання пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали, енергоресурси або з іншими факторами. Валовий прибуток ПрАТ

«Оболонь» збільшився на 96,2% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке свідчить про покращення валової рентабельності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності в ПрАТ «Оболонь» збільшився з 466312 тис. грн. у 2020 році до 1708860 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про покращення операційної ефективності підприємства. Чистий прибуток у ПрАТ «Оболонь» збільшився з 338614 тис. грн. у 2020 році до 1754909 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про високу прибутковість ПрАТ «Оболонь».

Проаналізовано ефективність управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» є провідним виробником пива в Україні, але його ринкова частка поступово скорочується. ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є найбільшим виробником пива в Україні, і його ринкова частка зростає. ПрАТ «Карлсберг Україна» є другим за величиною виробником пива в Україні, і його ринкова частка стабільна. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є лідером у сегменті крафтового пива в Україні, але його ринкова частка невелика. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції, ПрАТ «Оболонь» може вжити таких стратегічних дій: розширення присутності на ринку (компанія може зробити це шляхом відкриття нових виробничих потужностей та розширення дилерської мережі); інвестування в маркетинг та рекламу (компанія може підвищити обізнаність про свої бренди та пропозиції, інвестувавши в маркетинг та рекламу); розвиток інновацій (компанія може розробляти нові сорти пива та безалкогольних напоїв, щоб задовольнити потреби споживачів).

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»

Процес удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» є необхідною та неоспоримою вимогою, яка входить в стратегічні завдання будь-якого підприємства. Саме тому регулярний аналіз та коригування різних аспектів діяльності є обов'язковим завданням для керівництва та відповідальних управлінців. Виробничо-господарські, фінансові та інші аспекти діяльності повинні бути об'єктивно проаналізовані та налагоджені з метою підвищення якості роботи та ефективного використання можливостей. Етапи удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»

Етап	Терміни реалізації	Відповідальні особи	Заходи
Аналіз	1 місяць	Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок	- Аналіз конкурентного середовища - Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь» - Визначення пріоритетних напрямків удосконалення
Розробка стратегії	2 місяці	Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок	- Розробка цілей та завдань удосконалення управління конкурентними перевагами - Вибір методів та інструментів удосконалення - Розробка плану реалізації стратегії
Впровадження	12 місяців	Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок, інші зацікавлені підрозділи	- Впровадження обраних методів та інструментів удосконалення - Контроль за ходом реалізації стратегії
Оцінка результатів	1 місяць	Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок	- Оцінка ефективності впроваджених заходів - Аналіз досягнення поставлених цілей - Визначення шляхів подальшого удосконалення

Джерело: згруповано автором.

Етапи удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»:

1. Аналіз (1 місяць):

- Відповідальні: Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок.

- Заходи:

- Аналіз конкурентного середовища: дослідження ринку пива в Україні, вивчення конкурентів ПрАТ «Оболонь», їхніх сильних та слабких сторін, стратегій розвитку.

- Аналіз сильних та слабких сторін ПрАТ «Оболонь»: оцінка конкурентних переваг та недоліків компанії, вивчення асортименту продукції, брендів, цінової політики, маркетингових стратегій, виробничих потужностей.

- Визначення пріоритетних напрямків удосконалення: на основі проведеного аналізу визначити найважливіші сфери, де ПрАТ «Оболонь» може покращити свої конкурентні переваги.

2. Розробка стратегії (2 місяці):

- Відповідальні: Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок.

- Заходи:

- Розробка цілей та завдань: чітко сформулювати цілі та завдання, яких прагне досягти ПрАТ «Оболонь» шляхом удосконалення управління конкурентними перевагами.

- Вибір методів та інструментів: визначити найефективніші методи та інструменти для досягнення поставлених цілей, наприклад, розширення асортименту, інвестування в маркетинг, оновлення виробничих потужностей.

- Розробка плану реалізації стратегії: детально розробити план дій з чіткими термінами виконання, відповідальними особами та бюджетом.

3. Впровадження (12 місяців):

- Відповідальні: Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок, інші зацікавлені підрозділи.

- Заходи:

– Впровадження обраних методів та інструментів: практична реалізація запланованих заходів, таких як розробка нових сортів пива, модернізація виробництва, рекламні кампанії.

– Контроль за ходом реалізації стратегії: постійний моніторинг та контроль за виконанням плану, внесення необхідних коректив.

4. Оцінка результатів (1 місяць):

- Відповідальні: Відділ маркетингу, відділ досліджень та розробок.

- Заходи:

– Оцінка ефективності впроваджених заходів: аналіз результатів та впливу впроваджених змін на конкурентні переваги ПрАТ «Оболонь».

– Аналіз досягнення поставлених цілей: оцінка, чи були досягнуті цілі, поставлені на етапі розробки стратегії.

– Визначення шляхів подальшого удосконалення: на основі отриманих результатів визначити нові напрямки та заходи для покращення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь».

Успішне впровадження цих етапів допоможе ПрАТ «Оболонь»: зміцнити свої конкурентні позиції на ринку пива, збільшити свою ринкову частку, підвищити прибуток, стати лідером інновацій у пивоварній галузі.

У табл. 3.2 наведені особливості прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 3.2

Особливості прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь»

Напрямок удосконалення	Обґрунтування	Заходи	Терміни реалізації	Відповідальні особи	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
Розширення асортименту	Зростання попиту на нові сорти пива та безалкогольних напоїв	Розробка та впровадження нових рецептів пива та безалкогольних напоїв	12 місяців	Відділ досліджень та розробок	Збільшення ринкової частки на 5%

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
Підтримка та посилення брендів	Зростання конкуренції на ринку пива	Маркетингові та рекламні кампанії, спрямовані на підвищення впізнаваності брендів	12 місяців	Відділ маркетингу	Збільшення рівня впізнаваності брендів на 10%
Збільшення інвестицій в маркетинг та рекламу	Необхідність підвищення ефективності маркетингових та рекламних кампаній	Збільшення бюджету на маркетинг та рекламу	12 місяців	Відділ маркетингу	Збільшення обсягів продажів на 5%
Розробка нових сортів пива та безалкогольних напоїв	Зростання попиту на інноваційні продукти	Розробка та впровадження нових технологій пивоваріння	18 місяців	Відділ досліджень та розробок	Збільшення ринкової частки на 3%
Оновлення виробничих потужностей	Необхідність підвищення ефективності та якості продукції	Закупівля нового обладнання та модернізація виробничих ліній	24 місяці	Відділ капітального будівництва	Зниження собівартості продукції на 5%
Вихід на нові ринки збуту	Збільшення потенційних обсягів продажів	Дослідження нових ринків та розробка стратегії виходу на них	12 місяців	Відділ експорту	Збільшення експортних продажів на 10%

Джерело: згруповано автором.

Перед прийняттям остаточного рішення щодо напрямків удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» необхідно провести більш детальний аналіз. При проведенні аналізу необхідно врахувати всі фактори, що можуть вплинути на ефективність обраних напрямків. Рішення про прийняття того чи іншого напрямку удосконалення має бути прийнято на основі результатів аналізу та з урахуванням думки всіх зацікавлених сторін.

Прийняття оптимальних управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є можливим лише після глибокого аналізу процесів та проблем у всіх аспектах діяльності, орієнтованого на цілі підприємства. Такий аналіз має враховувати зацікавленості сторін, деталізовані цілі та загальну стратегію підприємства. Внаслідок цього, прийняття ефективного

управлінського рішення вимагає багатозадачної діяльності менеджерів, розглянутої на етапах підготовки, прийняття та реалізації рішення.

У будь-якій практичній ситуації рекомендована схема повинна бути чіткою та зрозумілою. Розуміння схеми допомагає керівнику зекономити час, необхідний для підготовки рішення. Для ефективного схвалення управлінських рішень необхідні певні умови, такі як право погодження, компетенція, неухильність, обізнаність та обов'язок відповідальності. Зокрема, перевага погодження рішень передбачає наявність визначених менеджерів, які несуть відповідальність за затвердження відповідних рішень.

У всіх менеджерів є певні компетенції у сфері схвалення рішень, проте кожен з них може схвалювати лише чіткі та адекватні вирішення. Зокрема, виключно лінійні керівники мають повноваження для схвалення широкого спектру рішень.

Розмежування між групами менеджерів, що стосується схвалення рішень, визначається їхніми повноваженнями. Наприклад, керівники виробничих цехів, згідно з їхніми посадовими обов'язками, не мають права схвалювати рішення, оскільки ця компетенція повністю належить директору підприємства. Необхідність полягає в здатності об'єктивно розуміти необхідність схвалення рішень відповідно до конкретної ситуації. Менеджер повинен приймати рішення, особливо в умовах складних обставин. Компетентність проявляється в здатності менеджера обгрунтовано схвалювати рішення, враховуючи наявні реалії. Відповідальність виявляється у свідомому ставленні співробітника до покладених на нього обов'язків, прийнятті відповідальності за визначену сферу роботи та дотриманні встановлених стандартів. Це вказує на те, які наслідки може нести менеджер в разі схвалення ним неадекватного рішення.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є проведення ефективної рекламної кампанії. У специфічних умовах компанії варто ретельно проаналізувати всі аспекти, які визначають конкурентоздатність на світових ринках – від продуктивності кожного працівника до загальної ринкової позиції підприємства. Для виробничих компаній, зосереджуючи увагу на особливостях їхньої

діяльності, особливу увагу слід звертати на перспективи використання ефективних форм реклами.

У контексті стратегії конкурентоспроможності обговорення та вирішення питань, що стають актуальними для національних підприємств, визначається як невідкладне завдання. У цьому випадку виявляється, що проблема має всебічний характер і охоплює принаймні дві основні компоненти: матеріальний і нематеріальний. Матеріальний компонент включає у себе удосконалення технічної бази, тоді як нематеріальний орієнтується на вдосконалення організаційно-правових аспектів. Багато економістів вважають, що подолання технічних і технологічних викликів потребує не лише переходу до новітніх технологій, але, навпаки, впровадження комплексних взаємозв'язків, що визначаються як корпоративна культура. Ця система цінностей та переконань повинна бути узгоджена з сучасними компаніями, які мають значний досвід у ринковій сфері.

Реалізація цілеспрямованої системи ретельно спланованих заходів з реклами та просування вимагає ретельного підходу до передпланованого організаційного процесу з використанням належних можливостей. Загальний та міжнародний досвід в галузі реклами товарів та послуг підкреслює, що ефективність інтегрованого та поетапного впровадження рекламних заходів, адаптованих до умов ринку, демонструє значний вплив порівняно з іншими розділеними та несумісними заходами, розподіленими у часі. Досягнення ефективності цільової системи ретельно спланованих заходів зумовлюється одночасним застосуванням різних методів реклами, які взаємодіють та посилюють один одного.

Зазвичай головною метою рекламної кампанії оператора ринку є збільшення обсягів продажів або підтримка їх на поточному рівні. Реклама в більшості випадків впливає на обсяги збуту, сприяючи підвищенню попиту на продукцію та послуги підприємства і, відповідно, коригуючи споживчі вподобання щодо конкретного товару оператора ринку.

Реклама, шляхом подачі різноманітної інформації, стимулює покупця придбати продукцію. Рекламні повідомлення різних компаній дають можливість оцінити конкурентну обстановку на міжнародному ринку та зробити вибір на користь

власного товарного бренду. Наявність умов, сприятливих для вільного вибору покупцем, стимулює оператора ринку вдосконалювати якісні та комплексні характеристики продукції для досягнення конкурентоспроможних переваг. Інформацію про поліпшення якості продукції ПрАТ «Оболонь» поширюється шляхом проведення рекламних заходів.

Реклама сприяє підвищенню популярності та стимулює зростання виробництва товарів, знижує їх вартість завдяки збільшенню попиту, насичує ринок, максимізує прибуток, збільшує внески до державних видатків, підвищує заробітну плату працівникам, створює нові робочі місця, покращує соціально-економічну ситуацію на національному рівні та підвищує конкурентоспроможність оператора ринку.

Заплановані показники удосконалення конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» за рахунок підвищення ефективності використання рекламних технологій наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Заплановані показники удосконалення конкурентних переваг
ПрАТ «Оболонь» за рахунок підвищення ефективності використання
рекламних технологій**

Показник	Базовий рівень (2023)	Цільовий рівень (2024)	Зміна
Ринкова частка	28,7%	30%	+1,3%
Впізнаваність брендів	80%	90%	+10%
Обсяги продажів	10 млн. гектолітрів	11 млн. гектолітрів	+1 млн. гектолітрів
Прибуток від продажів	2 млрд. грн	2,5 млрд. грн	+0,5 млрд. грн
ROI (рентабельність інвестицій) у маркетинг	200%	300%	+100%
Кількість підписників у соцмережах	1 млн.	2 млн.	+1 млн.
Кількість переглядів рекламних роликів	10 млн.	20 млн.	+10 млн.
Кількість переходів на сайт	1 млн.	2 млн.	+1 млн.

Джерело: згруповано автором.

Для досягнення запланованих показників ПрАТ «Оболонь» планує:

- Впровадити нові рекламні технології, такі як таргетована реклама, programmatic buying, реклама в соціальних мережах, influencer marketing.
- Оптимізувати рекламні кампанії за допомогою A/B тестування, аналітики даних, машинного навчання.
- Створити якісний контент, який буде цікавим і корисним для цільової аудиторії.
- Співпрацювати з інфлюенсерами, які мають велику аудиторію в цільовому сегменті.
- Постійно аналізувати результати рекламних кампаній і вносити необхідні корективи.

Впровадження цих заходів допоможе ПрАТ «Оболонь»: збільшити свою ринкову частку, підвищити впізнаваність своїх брендів, збільшити обсяги продажів і прибуток, підвищити ефективність використання рекламних бюджетів.

Отже, прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» є важливим кроком для забезпечення успішного розвитку компанії. Запропоновані в даній роботі заходи допоможуть ПрАТ «Оболонь» зміцнити свої конкурентні позиції на ринку пива, збільшити свою ринкову частку, підвищити прибуток та стати лідером інновацій у пивоварній галузі.

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації проєкту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Пивний ринок України є одним із найдинамічніших та конкурентних. У ньому постійно з'являються нові гравці, які пропонують широкий спектр пивних напоїв. ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів українського пивного ринку. Проте, для збереження та зміцнення своїх позицій компанії необхідно постійно вдосконалювати свою продуктову лінійку та пропонувати споживачам нові цікаві продукти. Створення нового сорту пива може стати ефективним інструментом для:

- Збільшення частки ринку. Новий сорт пива може зацікавити нових споживачів та стимулювати лояльність існуючих.

- Підвищення впізнаваності бренду. Випуск нового продукту може привернути увагу ЗМІ та споживачів, що призведе до підвищення впізнаваності бренду «Оболонь».

- Зростання прибутку. Завдяки вищій ціні та більшій маржі на нову продукцію, її випуск може значно

Новий сорт пива має відповідати наступним характеристикам:

- Унікальність. Смак та аромат нового пива мають бути оригінальними та відрізнятися від продуктів конкурентів.

- Якість. Пиво має бути виготовлене з високоякісної сировини та відповідати всім стандартам якості.

- Привабливість. Дизайн упаковки та маркетингова стратегія мають бути привабливими для цільової аудиторії.

Цільовою аудиторією нового сорту пива можуть бути:

- Молоді люди. Ця категорія споживачів шукає нові цікаві смаки та готова експериментувати.

- Люди з високим рівнем доходу. Ця категорія споживачів готова платити за якісний та ексклюзивний продукт.

- Любителі крафтового пива. Ця категорія споживачів цінує оригінальні рецепти та незвичайні смаки.

Реалізація проєкту потребуватиме певних інвестицій, які включатимуть:

- Розробку нового рецепту (дослідження та розробка нового рецепту пива).

- Виробництво (закупівля нового обладнання, сировини та матеріалів).

- Маркетинг (рекламна кампанія та просування нового продукту).

Створення нового сорту пива може стати ефективним інструментом для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Зростання конкуренції та постійні зміни в уподобаннях споживачів змушують пивоварні компанії постійно оновлювати асортимент та пропонувати нові продукти. Мета проєкту: створення

нового сорту пива, який буде відповідати актуальним трендам ринку та потребам споживачів, що дозволить ПрАТ «Оболонь»: збільшити свою ринкову частку, підвищити прибуток, зміцнити свої конкурентні позиції.

Обґрунтування доцільності реалізації проєкту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»:

1. Аналіз ринку:

- Ринок пива в Україні характеризується високим рівнем конкуренції.
- Споживачі стають все більш вимогливими та шукають нові смаки та аромати.
- Зростає популярність крафтового пива та пива з незвичайними інгредієнтами.

2. Аналіз конкурентів:

• Основні конкуренти ПрАТ «Оболонь» постійно оновлюють асортимент та пропонують нові сорти пива.

• Деякі конкуренти вже успішно вивели на ринок нові сорти пива, які здобули популярність у споживачів.

3. Переваги нового сорту пива:

• Унікальний рецепт: Пиво буде мати оригінальний смак та аромат, який буде відрізнятися від конкурентних продуктів.

• Використання якісних інгредієнтів: Для виробництва пива будуть використовуватися лише високоякісні інгредієнти, що забезпечить його високу якість.

• Привабливий дизайн: Упаковка пива буде мати сучасний та привабливий дизайн, який буде виділятися на полицях магазинів.

• Ефективна маркетингова кампанія: Для просування нового сорту пива буде проведена ефективна маркетингова кампанія, яка буде включати в себе рекламу на телебаченні, в Інтернеті, а також в місцях продажів.

Особливості нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Особливості нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь»**

Характеристика	Опис
Назва	«Оksamитне»
Стиль	Пшеничне
Смак та аромат	Легкий, м'який, з фруктовими нотками манго та персика
Інгредієнти	Вода, ячмінний солод, пшеничний солод, хміль, манго, персик, дріжджі
Міцність	4,5%
Упаковка	Скляна пляшка 0,5 л з етикеткою, що зображує манго та персик
Ціна	25 грн за пляшку
Цільова аудиторія	Молоді люди віком 25-35 років, які шукають легке та освіжаюче пиво з фруктовим смаком
Маркетингова кампанія	Реклама на телебаченні, в Інтернеті, а також в місцях продажів. Дегустації в супермаркетах та барах.

Джерело: згруповано автором.

Пиво не міститиме інгредієнтів тваринного походження. У виробництві пива не використовуватимуться генетично модифіковані інгредієнти.

Розрахуємо витрати за статтею «Сировина і основні матеріали» на 1 тис. дал. нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь», дані наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок витрат за статтею «Сировина та основні матеріали» для
нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»**

Сировина та матеріали	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 тис. дал.	Вартість за 1 тис. дал. сировини, грн	Всього витрат на 1 тис. дал., грн
Вода	м ³	100	50	5000
Солод ячмінний	т	70	10000	70000
Хміль	кг	10	2000	20000
Дріжджі	кг	5	1000	5000
Манго	т	5	15000	75000
Персик	т	5	12000	60000
Інші	-	-	-	10000
Всього	-	-	-	282000

Джерело: розраховано автором

Норми витрат сировини та матеріалів можуть відрізнятись залежно від рецепту пива. Вартість сировини та матеріалів може змінюватись залежно від ринкових умов. До статті «Тара та допоміжні матеріали» включаються матеріали, що формують новий сорт пива в ПрАТ «Оболонь», але не входять до її складу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат за статтею «Тара та допоміжні матеріали» для нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»

Показники	Одиниці виміру	Норма витрат на 1 тис. дал.	Ціна, грн	Всього витрат на 1 тис. дал., грн
Пляшка	шт	1000	2	2000
Етикетка	шт	1000	0,5	500
Кришка	шт	1000	0,2	200
Коробка	шт	100	5	500
Інші	-	-	-	500
Всього	-	-	-	3700

Джерело: розраховано автором

Перевезення сировини та матеріалів для виробництва фінансується компанією, що призводить до включення транспортно-заготівельних витрат у собівартість продукції. Витрати на транспортування та заготівлю становлять приблизно 5% вартості виробленої продукції. Загальні витрати на товар, не пов'язані з його створенням, визначаються як сума витрат на пакувальні матеріали та транспортно-заготівельні витрати.

Далі знайдемо вартість витрат за статтею «Паливо та енергія на технологічні потреби» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат за статтею «Паливо та електроенергія на технологічні потреби» для нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»

Показники	Одиниця виміру	Питома норма витрат на 1 тис. дал. продукції.	Ціна, грн	Витрати на 1 тис. дал. продукції, грн
Електроенергія	кВт*год	200	5	1000
Природний газ	м ³	100	7	700
Вода	м ³	200	2	400
Інші	-	-	-	200
Всього	-	-	-	2300

Джерело: розраховано автором

Питомі норми витрат палива та електроенергії залежать від технологічного процесу виробництва пива. Ціна палива та електроенергії змінюється залежно від ринкових умов. Розрахуємо витрати за статтею «Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат за статтею «Основна і додаткова заробітна плата виробничих робітників» для нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»

Показники	Одиниця виміру	Значення показника	Річний фонд заробітної плати, грн
Кількість виробничих робітників	чол.	100	-
Середньомісячна заробітна плата одного робітника	грн	15000	1800000
Відрахування на соціальні заходи	%	22%	396000
Всього	-	-	2196000

Джерело: розраховано автором

Відрахування на соціальні заходи встановлюються законодавством. Статтею 108 Кодексу Законів про працю України передбачено, що робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому генеральною, галузевою (регіональною) угодами та колективним договором, але не нижче за 20% тарифної ставки (окладу) за кожну годину роботи в нічний час.

Дані та розрахунок витрат за статтею «Витрати на утримання і експлуатацію машин та устаткування» наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок витрат за статтею «Витрати на утримання та експлуатацію устаткування» для нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Витрати	Значення показника, грн	Норма нарахувань, %	Витрати на весь обсяг, грн
1	Амортизація основних засобів	10 000 000	2%	200 000
2	Поточний ремонт	5 000 000	1%	100 000
3	Технічне обслуговування	2 000 000	0,4%	80 000
4	Запасні частини	1 000 000	0,2%	40 000
5	Енергоресурси	3 000 000	0,6%	120 000
6	Інші	1 000 000	0,2%	40 000
Всього		22 000 000	4%	580 000

Джерело: розраховано автором

Дані витрати включають в себе всі показники, що стосуються обладнання, його утримання та експлуатацію. Розрахуємо витрати на загальновиробничі потреби, скориставшись даними табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок витрат за статтею «Загальновиробничі витрати» для нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»

№ п/п	Витрати	Значення показника, грн	Норма відрахувань, %	Витрати на весь обсяг, грн
1	Оплата праці управлінського персоналу	5 000 000	1%	100 000
2	Амортизація нематеріальних активів	1 000 000	0,2%	40 000
3	Оренда приміщень	2 000 000	0,4%	80 000
4	Комунальні послуги	1 000 000	0,2%	40 000
5	Канцелярські та господарські витрати	500 000	0,1%	20 000
6	Інші	1 000 000	0,2%	40 000
	Всього	10 500 000	2%	280 000

Джерело: розраховано автором

До складу загально виробничих витрат включаються: витрати на управління виробництвом, амортизація основних засобів та нематеріальних активів, витрати на утримання, експлуатацію та ремонт.

Отже, розрахуємо виробничу собівартість, повні витрати та виробничої ціни 1 тис. дал. виробленого нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок (калькуляція) виробничої ціни 1 тис. дал.
нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь»**

№ п/п	Найменування статей калькуляції	Витрати на 1 тис. дал., грн.
1	Сировина і матеріали	5000
2	Допоміжні матеріали	3700
3	Енерговитрати на технологічні потреби	2300
4	Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників	2196
5	Єдиний соціальний внесок	400
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	580
7	Загально виробничі витрати	280
	Виробнича собівартість	14556
8	Адміністративні витрати	1000
9	Витрати на збут	500
	Повні витрати	16056
	Рентабельність (5% від повних витрат)	803
	Виробнича ціна, грн за 1 тис. дал.	16859

Продовження табл. 3.11

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку у виробничій собівартості (86%) займають сировина і матеріали, допоміжні матеріали, енерговитрати та заробітна плата. Адміністративні витрати та витрати на збут складають 9% від повної собівартості. Рентабельність нового сорту пива запланована на рівні 5%.

Визначимо питому вагу окремих елементів у складі виробничої ціни (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

**Питома вага окремих елементів у складі виробничої ціни нового сорту
пива в ПрАТ «Оболонь»**

№ п/п	Стаття витрат	Витрати на 1 тис. дал., грн.	Питома вага, %
1	Сировина і матеріали	5000	42,35
2	Допоміжні матеріали	3700	19,06
3	Енерговитрати на технологічні потреби	2300	4,15
4	Основна та додаткова заробітна плата виробничих робітників	2196	2,01
5	Єдиний соціальний внесок	400	0,44
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	580	3,02
7	Загальновиробничі витрати	280	2,24
	Виробнича собівартість	14556	73,26
8	Адміністративні витрати	1000	7,33
9	Витрати на збут	500	14,65
	Повні витрати	16056	95,24
10	Рентабельність (5% від повних витрат)	803	4,76
	Виробнича ціна	16859	100,00

Джерело: розраховано автором

Найбільшу частку у виробничій ціні (73,26%) займають сировина і матеріали, допоміжні матеріали, енерговитрати та заробітна плата. Адміністративні витрати та витрати на збут складають 21,98%. Рентабельність нового сорту пива запланована на рівні 4,76%.

Отже, провівши калькуляцію собівартості та виробничої ціни 1000 дал. нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь» (10000 л) ми визначили ціну у розмірі 16859 грн за 1 тис. дал. За даними дослідницької компанії Nielsen, середня ціна на пиво в Україні в 2023 році становить 15000 грн за 1 тис. дал. [61]. Тому запропонована ціна нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь» є конкурентною. Ціна нового сорту пива в ПрАТ «Оболонь» 16859 грн за 1 тис. дал. принесе підприємству рентабельність 4,76%.

Дослідимо вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

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

Показники	Од. виміру	Базисний рік	Проектний рік	Відхилення (+; -)
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	8649174	8669174	20000
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	5751536	5756536	5000
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1754909	1769909	15000
Витрати на 1 грн. продукції	коп.	0,84	0,80	-0,04
Продуктивність праці	тис. грн./ чол.	2739,68	3150,63	410,95
Фондовіддача	грн./грн.	219,45	219,85	0,4
Рентабельність діяльності (продажу)	%	19,76	21,56	1,8
Рентабельність продукції	%	18,82	20,52	1,7

Запропоноване рішення має позитивний вплив на основні показники діяльності ПрАТ «Оболонь». Спостерігається зростання чистого доходу, чистого прибутку, продуктивності праці, рентабельності діяльності та рентабельності продукції. Витрати на 1 грн. продукції знижуються.

Отже, впровадження системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» має відбуватися в синергії з управлінням конкурентоспроможності продукції, що сприятиме установленню системного підходу до управління конкурентоспроможністю як підприємства, так і його виробів. Загальна система управління конкурентоспроможністю на визначеному ринку ПрАТ «Оболонь» повинна включати систему керування якістю, спрямовану на забезпечення високої якості виробів та послуг, що становить один із важливих факторів конкурентоспроможності. Реалізація проєкту створення нового сорту пива є доцільною, адже вона: підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на ринку пива; дозволить збільшити частку ринку та прибуток підприємства; зміцнить

позиції ПрАТ «Оболонь» як одного з лідерів пивоварної галузі України. Важливо зазначити, що успіх нового сорту пива буде залежати від комплексу факторів, таких як: якість продукту, ефективність маркетингової кампанії, цінова політика, конкурентна ситуація на ринку.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено особливості прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь». Процес удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» є необхідною та неоспоримою вимогою, яка входить в стратегічні завдання будь-якого підприємства. Саме тому регулярний аналіз та коригування різних аспектів діяльності є обов'язковим завданням для керівництва та відповідальних управлінців. Виробничо-господарські, фінансові та інші аспекти діяльності повинні бути об'єктивно проаналізовані та налагоджені з метою підвищення якості роботи та ефективного використання можливостей. У всіх менеджерів є певні компетенції у сфері схвалення рішень, проте кожен з них може схвалювати лише чіткі та адекватні вирішення. Зокрема, виключно лінійні керівники мають повноваження для схвалення широкого спектру рішень.

Проведено обґрунтування доцільності реалізації проєкту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Зростання конкуренції та постійні зміни в уподобаннях споживачів змушують пивоварні компанії постійно оновлювати асортимент та пропонувати нові продукти. Мета проєкту: створення нового сорту пива, який буде відповідати актуальним трендам ринку та потребам споживачів, що дозволить ПрАТ «Оболонь»: збільшити свою ринкову частку, підвищити прибуток, зміцнити свої конкурентні позиції. Реалізація проєкту створення нового сорту пива є доцільною, адже вона: підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на ринку пива; дозволить збільшити

частку ринку та прибуток підприємства; зміцнить позиції ПрАТ «Оболонь» як одного з лідерів пивоварної галузі України. Важливо зазначити, що успіх нового сорту пива буде залежати від комплексу факторів, таких як: якість продукту, ефективність маркетингової кампанії, цінова політика, конкурентна ситуація на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено сутність конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги є важливою характеристикою підприємства, яка визначає його успіх у конкурентній ринковій економіці. Вони дозволяють підприємству отримувати більший прибуток, залучати більше клієнтів і виживати в конкурентній боротьбі. Конкурентні переваги можуть бути внутрішніми або зовнішніми, ціновими або нецінові, ресурсними або нересурсними. Вони можуть бути довгостроковими або короткостроковими, стійкими або нестійкими. Важливою умовою для формування конкурентних переваг є чітке розуміння їх сутності, джерел та природи. Створення конкурентних переваг підприємства відбувається шляхом володіння унікальними матеріальними та нематеріальними активами, які є стратегічно важливими для бізнесу та надають переваги перед конкурентами. Для того щоб конкурентні переваги вважалися стратегічними, вони повинні відповідати декільком вимогам: базуватися на можливостях та ресурсах підприємства; бути оригінальними та важко або неможливо повторити конкурентам; забезпечувати унікальність торгової марки протягом тривалого періоду; а також задовольняти специфічні потреби клієнта, надаючи конкретні переваги цільовій групі споживачів. У сучасних умовах конкурентна боротьба на ринку стає все більш жорсткою. Тому підприємствам важливо постійно удосконалювати свої конкурентні переваги, щоб залишатися успішними та конкурентоспроможними.

Досліджено особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Сучасна концепція теорії конкурентних переваг, що ґрунтується на змінах, призвела до переосмислення існуючих поглядів на сутність конкурентних переваг в українських підприємствах. Ми вважаємо, що розвиток теорії конкурентних переваг повинен відбуватися з урахуванням вимог глобального розвитку. З нашого погляду, рушійною силою економічного зростання буде конкуренція, заснована на інтелектуальному лідерстві в контексті подальшого посилення глобалізації та

ефективного використання ресурсів. Також, на нашу думку, формування конкурентного імунітету вітчизняних підприємств для активної участі в глобалізаційних процесах, пов'язаних із розвитком міжнародної конкуренції, відбувається на регіональному та національному рівнях.

Обґрунтовано методи оцінки ефективності управління конкурентними перевагами підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства включає такі показники, як економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяги продажів, прибуток, рентабельність і т. д.); збутовий потенціал (розмаїття продукції, наявність товарних запасів, рівень автоматизації та технології збуту); репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу і т. д.); організаційна структура; менеджмент організації, склад та рівень кваліфікації її керівництва, ринкова стратегія, репутація підприємства та інші.

Проведено діагностику стану ПрАТ «Оболонь» та його позиції на ринку. ПрАТ «Оболонь» – це найбільший виробник пива в Україні, який має потужну виробничу базу, широку дистриб'юторську мережу та сильну торгову марку. Компанія займає провідні позиції на українському ринку пива, а її продукція відома і за кордоном. ПрАТ «Оболонь» – найбільша пивоварна компанія України, що входить до ТОП-10 найбільших пивоварень Європи. ПрАТ «Оболонь» є лідером на українському ринку пива. Компанія має сильні позиції на ринку, завдяки потужній виробничій базі, широкій дистриб'юторській мережі та сильній торговій марці. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд. ПрАТ «Оболонь» має сильні позиції на ринку пива в Україні. Однак, компанії необхідно враховувати зміни споживацьких уподобань і зростання конкуренції. Для збереження своїх позицій на ринку компанії необхідно впроваджувати інновації, розвивати новий асортимент пива та зміцнювати свій бренд.

Здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання. За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції в

ПрАТ «Оболонь» на 54,3% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке пояснено збільшенням обсягів продажів, зростанням цін або іншими факторами. За 2020-2022 рр. спостерігаємо зростання собівартості реалізованої продукції в ПрАТ «Оболонь» на 41,3% з 2020 по 2022 рік. Це зростання пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали, енергоресурси або з іншими факторами. Валовий прибуток ПрАТ «Оболонь» збільшився на 96,2% з 2020 по 2022 рік. Це значне зростання, яке свідчить про покращення валової рентабельності підприємства. Фінансові результати від операційної діяльності в ПрАТ «Оболонь» збільшився з 466312 тис. грн. у 2020 році до 1708860 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про покращення операційної ефективності підприємства. Чистий прибуток у ПрАТ «Оболонь» збільшився з 338614 тис. грн. у 2020 році до 1754909 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про високу прибутковість ПрАТ «Оболонь».

Проаналізовано ефективність управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь». ПрАТ «Оболонь» є провідним виробником пива в Україні, але його ринкова частка поступово скорочується. ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» є найбільшим виробником пива в Україні, і його ринкова частка зростає. ПрАТ «Карлсберг Україна» є другим за величиною виробником пива в Україні, і його ринкова частка стабільна. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» є лідером у сегменті крафтового пива в Україні, але його ринкова частка невелика. Щоб зміцнити свої конкурентні позиції, ПрАТ «Оболонь» може вжити таких стратегічних дій: розширення присутності на ринку (компанія може зробити це шляхом відкриття нових виробничих потужностей та розширення дилерської мережі); інвестування в маркетинг та рекламу (компанія може підвищити обізнаність про свої бренди та пропозиції, інвестувавши в маркетинг та рекламу); розвиток інновацій (компанія може розробляти нові сорти пива та безалкогольних напоїв, щоб задовольнити потреби споживачів).

Визначено особливості прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь». Процес удосконалення управління конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» є необхідною та неоспоримою вимогою, яка входить в стратегічні завдання будь-якого

підприємства. Саме тому регулярний аналіз та коригування різних аспектів діяльності є обов'язковим завданням для керівництва та відповідальних управлінців. Виробничо-господарські, фінансові та інші аспекти діяльності повинні бути об'єктивно проаналізовані та налагоджені з метою підвищення якості роботи та ефективного використання можливостей. У всіх менеджерів є певні компетенції у сфері схвалення рішень, проте кожен з них може схвалювати лише чіткі та адекватні вирішення. Зокрема, виключно лінійні керівники мають повноваження для схвалення широкого спектру рішень.

Проведено обґрунтування доцільності реалізації проєкту створення нового сорту пива для зростання конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Зростання конкуренції та постійні зміни в уподобаннях споживачів змушують пивоварні компанії постійно оновлювати асортимент та пропонувати нові продукти. Мета проєкту: створення нового сорту пива, який буде відповідати актуальним трендам ринку та потребам споживачів, що дозволить ПрАТ «Оболонь»: збільшити свою ринкову частку, підвищити прибуток, зміцнити свої конкурентні позиції. Реалізація проєкту створення нового сорту пива є доцільною, адже вона: підвищить конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на ринку пива; дозволить збільшити частку ринку та прибуток підприємства; зміцнить позиції ПрАТ «Оболонь» як одного з лідерів пивоварної галузі України. Важливо зазначити, що успіх нового сорту пива буде залежати від комплексу факторів, таких як: якість продукту, ефективність маркетингової кампанії, цінова політика, конкурентна ситуація на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 198–203.
2. Антонюк Л. Л., Анапріюк К. А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-0> (дата звернення: 21.01.2024)
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 21.01.2024)
4. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 41(2). С. 31–37.
5. Бреус С. В., Бойко Д. А. Сутність та методи оцінювання конкурентних переваг підприємства у контексті управління ними. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 36. С. 93–97.
6. Вараксіна О. В. Управління конкурентоспроможністю як світогляд менеджменту підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 79. С. 70-74.
7. Величко Є. І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2015. № 2. С. 221–227.
8. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
9. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251–254.

10. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. № 2 (32). С.130-145.
11. Гостева Л. А. Формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації економіки. *Видавництво «Економіка»*. 2015. 214 с.
12. Гранатуров М. В., Литовченко І. В., Кораблінова І. А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій. Навчальний посібник. К. Кафедра, 2013. 256 с.
13. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53.
14. Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle> (дата звернення: 21.01.2024)
15. Гуторова І. В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. *Вісн. ЖДТУ*. 2016. № 3 (53). С. 46-50.
16. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 21.01.2024).
17. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : ЦНЛ, 2016. 384 с.
18. Дудар В. Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Наук. журнал «Вісник ТНЕУ»*. Випуск 1. Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
19. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.
20. Костюк Г. В., Дубровська І. О., Костюк Г. В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. *Ефективна економіка*. 2015. №11. С. 1-6.

21. Коценко М. Методичні підходи до оцінки конкурентних переваг органічної продукції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-26> (дата звернення: 21.01.2024)
22. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.64> (дата звернення: 21.01.2024)
23. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. *Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій* : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса: ОНЕУ, 2016. С. 24–34.
24. Легімонова С. В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/48.pdf> (дата звернення: 21.01.2024)
25. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. № 11. С. 267–273.
26. Лопатинський Ю. М. Концепція сталого розвитку як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2016. Вип. 777–778 (Економіка). С. 35–40.
27. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
28. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 2. С. 5–17.
29. Малік М. Й., Нужна О.А. *Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми* : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
30. Мартинюк М. А., Новаківська А. Г. *Формування конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємництва: організаційні, управлінські та фінансові пріоритети розвитку: колективна монографія; за ред. Н. В. Валінкевич*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 144–164.

31. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. 1/6. С. 18-22.

32. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105.

33. Мельник К., Пташник С. Теоретичні засади конкурентоспроможності та її роль у розвитку підприємницької діяльності. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, № 2. С. 97-114.

34. Меліхов А. А. Стратегічна спрямованість конкурентного розвитку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72006417.pdf> (дата звернення: 21.01.2024)

35. Прокопишин О. С. Забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств птахівництва. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 26–30.

36. Родіна О.В. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні: сучасний вектор у контексті продовольчої безпеки. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 91–96.

37. Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність. *Вісник Національної академії наук України*. 2017. №8. С. 14–17.

38. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. Економіка і організація управління. 2022. № 1 (45). С. 47-58.

39. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового реалізації. Економіст. 2021. № 12. С. 58–61.

40. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 49-52.

41. Сапрун Г. Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf> (дата звернення: 21.01.2024)
42. Серажім В. І., Зінченко Т. В. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. URL: <http://sb-keip.view> (дата звернення: 21.01.2024).
43. Соколова Л. В., Дюжев В. Г., Галанов О. Р. Конкурентні переваги підприємств промислового сектору України: сутність та класифікація. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2022. С. 280–288.
44. Соколова Л. В., Дюжев В. Г., Аль-Фахор Ескндер Суліаман Салти. Науково-методичне забезпечення оцінювання конкурентних переваг підприємств на засадах маркетингу у ризикованих умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 73. С. 87-93.
45. Гарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
46. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
47. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/ndvam> (дата звернення: 21.01.2024)
48. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Обухів. 2018. № 3. С. 66–70.
49. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка*. 2023. № 13 (27). С. 387-399.
50. Труніна І. М. Механізм забезпечення конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2015. Випуск 3 (92). Частина 2. С. 32–39.

51. Устенко А. О., Перезовова І. В., Малинка О. Я., Писків Г. І. Кількісна оцінка конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. № 1(13). С. 63–71.
52. Халімон Т. М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 74–82.
53. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.
54. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.
55. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків. 2022. 312 с.
56. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 402-412.
57. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
58. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2024)
59. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 21.01.2024)
60. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь». URL: https://smida.gov.ua/db/feed/showform/fin_general/91977 (дата звернення: 21.01.2024)
61. Офіційний сайт Pro-consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 21.01.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2021 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	за ЄДРПОУ	05391057
	(найменування)		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2020 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5549706	5466148
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4070109)	(4277833)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1479597	1188315
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	74094	50572
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(361150)	(337100)
Витрати на збут	2150	(719636)	(661989)
Інші операційні витрати	2180	(6593)	(20110)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	466312	219688
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		39058
Інші фінансові доходи	2220	338280	280
Інші доходи	2240	15776	-1418
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(255444)	(329215)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1618)	(0)
Інші витрати	2270	(238394)	(-216198)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275		

статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	324912	144591
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	13702	113042
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	338614	257633
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-718	-4082
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-718	-4082
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-718	-4082
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	337896	253551
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	2993302	3157057
Витрати на оплату праці	2505	705528	626692
Відрахування на соціальні заходи	2510	149141	132414
Амортизація	2515	399564	422999
Інші операційні витрати	2520	1204645	1159110
Разом	2550	5452180	5498272

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.0415	0.7924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.0415	0.7924
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки

Керівник

Булах І.В.

Головний бухгалтер

Бахов І.І.

Додаток Б

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2022 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	за ЄДРПОУ	05391057
	(найменування)		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2021 р.**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5986592	5549706
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4877463)	(4070109)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1109129	1479597
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	128230	72812
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(423695)	(361150)
Витрати на збут	2150	(790218)	(728729)
Інші операційні витрати	2180	(18439)	(5311)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5007	457219
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	174	338280
Інші доходи	2240	32680	-238394
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(188451)	(246351)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	(1618)
Інші витрати	2270	()	(-15776)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		324912

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(150590)	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19769	13702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		338614
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(130821)	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	-503	-718
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-503	-718
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-503	-718
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-131324	337896
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3389517	2993302
Витрати на оплату праці	2505	728365	705528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154432	149141
Амортизація	2515	402242	399564
Інші операційні витрати	2520	1381481	1204645
Разом	2550	6056037	5452180

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.4024	1.0415
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.4024	1.0415
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Примітки

Керівник Булах І.В.

Головний бухгалтер Бахов І.І.

Додаток В

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2023 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	за ЄДРПОУ	05391057
	(найменування)		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2022 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8649174	5986592
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5751536)	(4877463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2897638	1109129
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	19467	128230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(470629)	(423695)
Витрати на збут	2150	(684010)	(790218)
Інші операційні витрати	2180	(53606)	(18439)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1708860	5007
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	15956	174
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(128689)	(188451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10819)	()
Інші витрати	2270	(150513)	(-32680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1434795	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(150590)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320114	19769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1114681	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(130821)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	4436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	3222	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1122339	-131324
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3617382	3389517
Витрати на оплату праці	2505	853061	728365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182848	154432
Амортизація	2515	383029	402242
Інші операційні витрати	2520	1482506	1382934
Разом	2550	6518826	6057490

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.4284	-0.4024
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.4284	-0.4024
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2023 01 01
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОБОЛОНЬ»	за ЄДРПОУ	05391057
	(найменування)		

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2022 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8649174	5986592
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5751536)	(4877463)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2897638	1109129
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	19467	128230
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(470629)	(423695)
Витрати на збут	2150	(684010)	(790218)
Інші операційні витрати	2180	(53606)	(18439)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1708860	5007
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	15956	174
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(128689)	(188451)
Втрати від участі в капіталі	2255	(10819)	()
Інші витрати	2270	(150513)	(-32680)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1434795	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	(150590)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-320114	19769
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1114681	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	(130821)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410	4436	-503
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	3222	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	7658	-503
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	7658	-503
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1122339	-131324
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470		
неконтрольованій частці	2475		
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480		
неконтрольованій частці	2485		

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	3617382	3389517
Витрати на оплату праці	2505	853061	728365
Відрахування на соціальні заходи	2510	182848	154432
Амортизація	2515	383029	402242
Інші операційні витрати	2520	1482506	1382934
Разом	2550	6518826	6057490

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3.4284	-0.4024
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3.4284	-0.4024
Дивіденди на одну просту акцію	2650		