

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« ___ » _____ 2025 р.

« ___ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Розвиток внутрішніх конкурентних переваг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства»

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

Мординська Дарина Володимирівна

_____ (підпис)

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

_____ (підпис)

Рецензент _____

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«01» листопада 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мординській Дарині Володимирівні

1. Тема роботи «Розвиток внутрішніх конкурентних переваг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства»

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

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

2. Строк подання здобувачем роботи 21 травня 2025 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ПОСИЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 8 рисунках та 25 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01 листопада 2024 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

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

Здобувачка

_____ **Дарина МОРДИНСЬКА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Ігор ГАЛИЦЯ**

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та посилення внутрішніх конкурентних переваг підприємства. Узагальнено сутність конкурентоспроможності, класифіковано конкурентні переваги, визначено їхні характеристики (відносність, інтегральність, змінність, складність) та проаналізовано методи оцінки (різниць, рангів, балів, графічний, матричний, SPACE).

Для оцінки конкурентоспроможності досліджено сучасний стан пивоварної галузі України та діяльність ПрАТ «Оболонь». Проведено аналіз ресурсного потенціалу підприємства, конкурентного середовища (коефіцієнт впливу 3,127) та SWOT-аналіз, що виявив сильні сторони (бренд, адаптація), слабкі (втрата ринків, імпорт), можливості (експорт, патріотизм) і загрози (війна, інфляція).

На основі дослідження розроблено програму підвищення конкурентоспроможності, що включає наступальні, оборонні, стабілізаційні та адаптаційні стратегії. Запропоновано модифікацію рецептури пива (заміна 10% солоду озимим ячменем), яка знижує собівартість на 7,92 грн/дал (2,17%), забезпечуючи економію 3,564 млн грн для 450 000 дал. Це підвищує прибуток на 2,902 млн грн, з окупністю інвестицій (695 000 грн) за 2,34 місяці, зберігаючи якість продукції.

Розрахунки підтверджують економічну ефективність заходу, що робить його перспективним для впровадження. Робота виконана на 16 сторінках (без додатків), містить 25 таблиць, 8 рисунків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інновації, собівартість, пивоварна галузь,

ABSTRACT

The thesis explores the theoretical and methodological foundations of forming and strengthening a company's internal competitive advantages. It summarizes the essence of competitiveness, classifies competitive advantages, identifies their characteristics (relativity, integrality, variability, complexity), and analyzes evaluation methods (difference, ranking, scoring, graphical, matrix, SPACE).

To assess competitiveness, the current state of the Ukrainian brewing industry and the operations of PJSC "Obolon" were examined. The company's resource potential, competitive environment (impact coefficient of 3.127), and SWOT analysis were analyzed, revealing strengths (brand, adaptability), weaknesses (market losses, import dependency), opportunities (export, patriotism), and threats (war, inflation).

Based on the research, a program to enhance competitiveness was developed, incorporating offensive, defensive, stabilizing, and adaptive strategies. A proposed modification of the beer recipe (replacing 10% of barley malt with winter barley) reduces production costs by 7.92 UAH/dal (2.17%), yielding savings of 3.564 million UAH for 450,000 dal. This increases profit by 2.902 million UAH, with investments (695,000 UAH) recouped in 2.34 months while maintaining product quality.

Calculations confirm the economic viability of the measure, making it promising for implementation. The thesis comprises 146 pages (excluding appendices), includes 25 tables and 8 figures.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, innovation, production costs, brewing industry

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ПОСИЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	10
1.2. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства	19
1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі посилення конкурентних переваг	30
Висновки до розділу 1	43
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	46
2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевих інновацій	46
2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства	56
2.3. Дослідження стану та особливостей формування конкурентних переваг підприємства	72
Висновки до розділу 2	90
Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	93
3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності на підґрунті розвитку конкурентних переваг	93
3.2. Обґрунтування доцільності модифікації традиційної рецептури пива, як першочергово заходу з підвищення конкурентних переваг підприємства	104
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження обґрунтованого заходу	128
Висновки до розділу 3	132
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	134
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	140
ДОДАТКИ	147

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Враховуючи наслідки повномасштабної військової агресії російської федерації проти України доцільно визначити, що харчова промисловість є основою формування майбутньої інвестиційної привабливості в країні та дозволить забезпечити зростання інших галузей економіки. Галузь має важливе соціальне значення, що, в першу чергу, стосується забезпечення продовольчої безпеки. Отже, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості має актуальність та велике практичне значення. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної продукції харчових підприємств в умовах подальшого розвитку економіки пов'язана, насамперед, з розробкою системи управління конкурентоспроможністю. Завоювання та утримання конкурентних переваг – ключові фактори успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Особливої гостроти ця проблема набуває в умовах посилення інтенсивності конкуренції на окремих ринках, де виробникам продукції потрібно постійно відслідковувати зміни попиту, вартості сировинних ресурсів, а питання рентабельності активів прямо залежить від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного маркетингу. Формування конкурентних відносин сприяє створенню розвиненого, цивілізованого ринку, що включає сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблем підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що виник внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилася велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми. Однак низку завдань теоретико-методичного обґрунтування оцінювання, підтримки та формування конкурентоспроможності продукції підприємства розроблено недостатньо повно і за сучасних умов господарювання вони вимагають уточнення та розвитку.

У сучасних умовах кожному підприємству особливо важливо правильно оцінити ринкову ситуацію, що склалася, для того, щоб запропонувати

ефективні засоби конкуренції, які, з одного боку, відповідали б цій ринковій ситуації та тенденціям її розвитку, а з іншого боку – особливостям конкретного виробництва. Найбільш складними етапами цієї роботи є осмислення шляхів досягнення конкурентних переваг продукції і розробка на цій основі заходів щодо посилення 4 конкурентної позиції підприємства. Питання конкурентних переваг та особливості їх забезпечення є об'єктом глибокого і всебічного вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентних переваг виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як Е. Альтман, І. Ансофф, Т. Бейтмен, Д. Болл, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж-Ж. Ламбен, В. Маккалах, К. Макконнелл, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, С. Шелл. Вагомий внесок у дослідження різних аспектів проблеми забезпечення конкурентних переваг зробили вітчизняні вчені. Серед них Г.Л. Азоєв, В.Д. Базилевич, В.Л. Белоусов, З.М. Борисенко, А.С. Гальчинський, Є.П. Голубков, Б.М. Данилишин, П.С. Зав'ялов, Ю.В. Макогон, О.Г. Нефедова, В.П. Семиноженко, А.О. Старостіна, Х.А. Фасхієв, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління внутрішніх конкурентних переваг та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Відповідно до сформульованої мети передбачається виконання таких завдань:

- дослідження конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства : сутність, взаємозв'язок та фактори впливу;
- визначення підходів до визначення, класифікація, властивості та механізм забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- розгляд механізмів реалізації конкурентної стратегія – основа забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- аналіз галузі та розвитку галузевих інновацій;

- техніко-економічна характеристика діяльності підприємства ПРАТ «Оболонь»;
- діагностика фінансового потенціалу та визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка маркетингової політики та конкурентних позицій підприємства на ринку;
- розробка програми організаційно-економічного забезпечення конкурентних переваг підприємства ПРАТ «Оболонь»;
- пропонування модифікації традиційної рецептури пива, як першочергово заходу з підвищення конкурентних переваг підприємства;
- обґрунтування економічної ефективності заходів

Об'єктом дослідження є процеси управління конкурентними перевагами підприємства харчової промисловості.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо управління конкурентними перевагами та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства ПРАТ «Оболонь».

Сферою застосування є підприємство ПРАТ «Оболонь».

У роботі використовувались такі методи дослідження, як: ретроспективний аналіз – для вивчення економічної категорії «конкурентоспроможність»; аналіз та синтез – для надання організаційно-економічної характеристики підприємства; абстрактно-логічний метод – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; системний аналіз – для зведення інформації та її відпрацювання; методи статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод - для розрахунку доцільності рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві; графічний – побудови діаграм, гістограм, графіків тощо.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління конкурентоспроможністю; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у детальному розгляді управління конкурентними перевагами підприємства харчової промисловості.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ПОСИЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

За сучасних умов розвитку ринкових відносин та інтеграційних процесів, коли кожний виробник продукції чи постачальник послуг знаходиться у посиленій конкурентній боротьбі, повсякчас постає питання виживання та розвитку підприємства. За рахунок членства України у Світовій організації торгівлі, збільшуються можливості промислових, переробних та сільськогосподарських підприємств в освоєнні нових ринків збуту поряд із посиленням конкуренції та розширенням конкурентного середовища.

Розвиток конкурентного середовища сприяє прогресу підприємництва, де основна увага приділяється конкурентоспроможності, новим технологіям, інноваціям тощо. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити постійний аналіз кон'юнктури ринку з урахуванням функціонування підприємств-конкурентів та використовувати нові технології, а також інноваційні підходи у господарській діяльності.

Адам Сміт ще у середині XVIII сторіччя пояснив суть конкуренції як суперництва, яке, в свою чергу, урівнюючи норми прибутку, приводить до оптимального розподілу праці і капіталу. А. Сміт стверджував, що ціни підвищуються за умови скорочення пропозиції, а зменшуються у випадку надлишку пропозиції, тому конкуренція є фактором розвитку країни в цілому [38]. В процесі еволюції економіки частина результатів роботи науковця втратила свою актуальність, однак його концепція щодо збалансованого ціноутворення, спричиненого впливом конкуренції досі залишається фундаментальною для розуміння взаємовідносин конкуруючих суб'єктів.

Дж. С. Мілль – вчений, який також здійснив вагомий внесок в розвиток теорії конкуренції, вважав, що вона є єдиним регулятором ренти, прибутків, заробітної плати та ціни [42]. Дж. С. Міллем введені такі поняття, як «альтернативні витрати», «економія на масштабах», «цінова еластичність попиту», розроблене рівняння міжнародного попиту.

Портер М. безпідставно вважає, що через взаємозв'язок в якому перебувають товари, підприємства, галузі та країни відокремлення їх одна від одної майже неможлива. Автор виділив п'ять основних сил конкуренції:

- можливість появи нових гравців;
- здатність покупців торгуватися;
- аналіз ринкової влади постачальників;
- можливість виникнення товарів замінників;
- рівень конкурентної боротьби.[?] [60]

К.Р. Макконелл і С.Л. Брю представляють конкуренцію, як можливість покупців і продавців незалежно і вільно існувати на ринку та мати право вибору на вхід чи вихід з ринку [42]. Автори продовжили теорію «невидимої руки» А.Сміта та визначили позитивні і негативні її моменти.

В рамках теорії конкурентних переваг Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус і Б.Х'юстон, вважають, що підприємство може мати переваги за рахунок прибутку більшого за прибуток конкурентів. Таким чином більш високі фінансові показники відкривають можливість інвестувати нерозподілений прибуток у майбутні проекти, утримуючи, таким чином, лідерство на ринку даної галузі. Якщо підприємству вдається підтримувати більші фінансові показники протягом тривалого проміжку часу, то можна говорити про стійку конкурентну перевагу. Але цю перевагу можна втратити, за рахунок неправильного розподілу прибутку. [53].

Розвиток економічної системи країн Західної Європи та США у XIX столітті супроводжувався активізацією процесів централізації, тому вільне цінове регулювання було обране як центральна категорія представниками неокласичної школи політекономії. В свою чергу А. Маршал у своїх

дослідженнях на основі постулатів класичної школи економіки обґрунтував механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку за допомогою досконалої (чистої) конкуренції і дії законів граничної корисності та граничної продуктивності.

На думку Дж. Стіглера досконала конкуренція можлива лише за умови функціонування невизначено великої кількості конкурентів в рамках досконалого ринку. Проте саме явище конкуренції не може бути необхідною умовою існування такого ринку, через теоретично ймовірну здатність монополій проявляти основні характерні риси досконалого ринку – абсолютну поінформованість продавця щодо попиту, пропозиції та цін [55].

З кінця XIX до середини XX ст. за рахунок змін товаровідносин на більшості ринків світу, модель досконалої конкуренції піддавалася критиці більшістю економістів того часу: Й. Шумпетер, Ф. А. Хайек, Дж. М. Кейнс, П. Сраффі, Дж. Робінсон та Е. Чемберлен. Представники неокласичної школи та неолібералістичного напрямку довели не реалістичність теорії досконалої конкуренції, створили теорію «недосконалої конкуренції» та теорію «монополістичної конкуренції», розробили класифікацію ринкових структур.

Так, Е. Чемберлен процес синтезу конкуренції і монополії, результатом якого є монополістична конкуренція, розкриває у своїй праці «Теорія монополістичної конкуренції». Автор розглядає суть монополії, як можливість контролю пропозиції, але в такому випадку кожен продавець може бути монополістом за рахунок диференціації товарів та наявності певних різних ознак товарів від товару конкурента. В такому разі покупці віддають перевагу не продавцю, а певним ознакам його товару [53]. Таким чином, намагаючись охарактеризувати результати своїх досліджень, американський економіст ввів поняття монополістичної конкуренції (*Monopolistic competition*). Давид Рікардо розвинув ідеї про роль конкурентоспроможності свого попередника, стверджуючи, що за умови вільної конкуренції інтереси окремого індивіда й суспільства однакові, а в режимі вільної конкуренції може відповідати

інтересам нації. Автор побудував комплексну теоретичну модель досконалої конкуренції, та описав систему її роботи в довгостроковій перспективі [61].

Професором Джеджулою В. В. та доцентом Єпіфановою І. Ю. визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це не лише узагальнене відображення складових підприємства, що дає можливість ідентифікувати здатність суб'єкта господарської діяльності ефективно використовувати наявні ресурси та можливості, а його спроможність бути результативнішим за інших підприємства в галузі [56]. На думку Л. М. Яремченко конкурентоспроможність підприємства – це його можливість прогнозувати цінову політику, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві чи податковій системі, можливість знаходити нові джерела фінансування, оптимізувати та ефективно використовувати сировинні ресурси, займатися підбором висококваліфікованого персоналу і багато інших аспектів, що сприяють успіху компанії [47].

Димченко О.В. вважає, що конкурентоспроможність підприємства відображає сукупність переваг, що вказують на сутність задоволення конкурентної потреби стосовно аналогічної продукції інших підприємств [6].

Конкурентоспроможність продукції на їх думку повинна бути ключовим аспектом прийняття рішень щодо розширення та створення нових виробничих потужностей, розробки маркетингових прогнозів, в свою чергу аналіз конкурентоспроможності необхідно проводити безперервно та систематично [6, 17]. Ковчуга Л.І. трактує конкурентоспроможність підприємства, як є сукупністю взаємозалежних чинників, що сприяють покращенню його позиції на ринку, а також підтримка і розвиток конкурентних переваг з подальшим створенням нових. Ця порівняльна характеристика підприємства, відображає різницю між рівнем ефективності використання ресурсів у порівнянні з аналогічними показниками інших конкурентних підприємств [17].

На думку Лич В. конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну систему характеристик підприємства, які конкретизують його потенціал та можливість випускати з подальшою реалізацією конкурентну

продукцію. Процес підвищення конкурентоспроможності вимагає приймати до уваги специфіку взаємозв'язків як між елементами підприємства, так і з його середовищем, який несе за собою комплекс з прийняття рішень по досягненню поставлених цілей [25]. Під поняттям конкурентоспроможності підприємства О. П. Красняк розглядає реальні та потенційні можливості підприємства просувати свою продукцію, яка наданому сегменті ринку є більш пріоритетною для споживача, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності [22].

Аналізуючи визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», наведених вище науковців, можна констатувати поширеність у вітчизняній науковій літературі підходу фактичного зведення сутності поняття «конкурентоспроможність бізнесу» до конкурентоспроможності продукції чи ефективності операційної діяльності. На нашу думку, цілком можна вважати такий підхід принципово правильним, оскільки конкурентоспроможність продукції підприємства і, як наслідок, ефективність його операційної діяльності є головною умовою досягнення підприємством конкурентоспроможного стану. При цьому не слід ігнорувати важливість фінансово-інвестиційної діяльності підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання гостро постає питання залучення різноманітних джерел та ефективного використання фінансових ресурсів.

Погоджуючись з основними визначеннями, можемо виділити основні характеристики конкурентоспроможності підприємств [37]:

- відносність
- інтегральність
- змінність
- складність

Відносність. Конкурентоспроможність підприємства завжди можна виміряти за рахунок порівняння його рівня з рівнем конкурентоспроможності конкурентів, визначення «конкурентоспроможність підприємства» в односторонньому порядку є неможливим;

Складність. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай визначається в результаті обрахунку та порівняння сукупності показників.

Інтегральність. Конкурентоспроможність підприємства оцінюється сукупністю показників, але менеджменту підприємства необхідно аналізувати й кожен показник окремо, щоб визначити причину відхилення, адже в сукупному показнику недоліки по одних показниках можуть повністю компенсуватися перевагами за іншими вимірами;

Змінність. Оскільки конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, то вона змінюється з часом залежно від учинків конкурентів, що вимагає оцінки конкурентоспроможності підприємства не у статичі, а в динаміці.

Враховуючи ці характеристики, конкурентоспроможність підприємства слід визначати як інтегральну відносну характеристику підприємства, яка відображає стан підприємства. Цей показник слід оцінювати за співвідношенням його виміру по відношенню до конкурентів. Він формує уявлення про характеристику ступеня конкурентних переваг підприємства над його конкурентами за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу. Такий аналіз конкурентних переваг підприємства забезпечуватиме, з одного боку, спроможність підприємства протистояти на ринку, а з іншого – характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це відносний показник, який ґрунтується на порівнянні з іншими підприємствами, це порівняння проводиться для встановлення різниці у розвитку підприємств за кожним виміром. Систематизуючи результати аналізу існуючих підходів до визначення поняття “конкурентоспроможність” ми об’єднали їх у 5 основних груп, та зазначили основні характеристики кожного з підходів у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика підходів до визначення поняття
конкурентоспроможності підприємства**

Підхід	Автори	Характеристика
аналоговий	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., Стівенсон В., Портер М.	Реальна або потенційна можливість підприємства проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, за рахунок своїх компетентностей, привабливіші ніж у їх конкурентів.
комплексний	Маренич А., Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста, Шершеньова З.С., Оборська С.В., Качалина Л.Н., Яновський А., Калашникова Л.М., Беленький П.Ю., Багацька Н. М., Крючкова Ж. В.	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів, що дозволяють визначити сильні сторони підприємства у конкурентній боротьбі та знайти способи досягнення переваг перед конкурентами
прибутковий	Корнєєва І.В., Покропивний С.Ф., Канінський П.К.	здатність успішно оперувати на конкурентному ринку, здійснювати ефективну господарську діяльність та отримання певної норми прибутку за рахунок задоволення сукупних вимог споживача
якісний	Зав'ялов П.С., Скударь Г.М., Лозовський Л.Ш., Райзберг Б.А., Кіперман Г.Я., Багацька Н. М.	здатність компанії за рахунок більш високої якості продукції, доступних цін, привабливості для споживача протидіяти на ринку іншим виробникам.
системний	Іванов Ю.Б., Круглов М.І., Бондаренко А.Л., Бланк І.А., Перцовський М.І., Яремченко Л. М.	система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства та впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку

Джерело: розроблено авторкою на основі [6, 17, 22, 25, 45]

На основі проведеного вище огляду сутності поняття «конкурентоспроможності», можна відзначити, що всі наведені поняття носять скоріше системно-описовий характер і не враховують наступні аспекти:

- динаміку показника конкурентоспроможності;
- взаємозв'язок між поняттям конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства;
- можливість управління показником конкурентоспроможності і здатність виробника продукції адаптувати її до зовнішніх умов.

Аналіз теоретико-методичних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності дозволяє виявити основні властивості даного поняття з урахуванням специфіки харчової промисловості, які зображено на рис. 1.1.

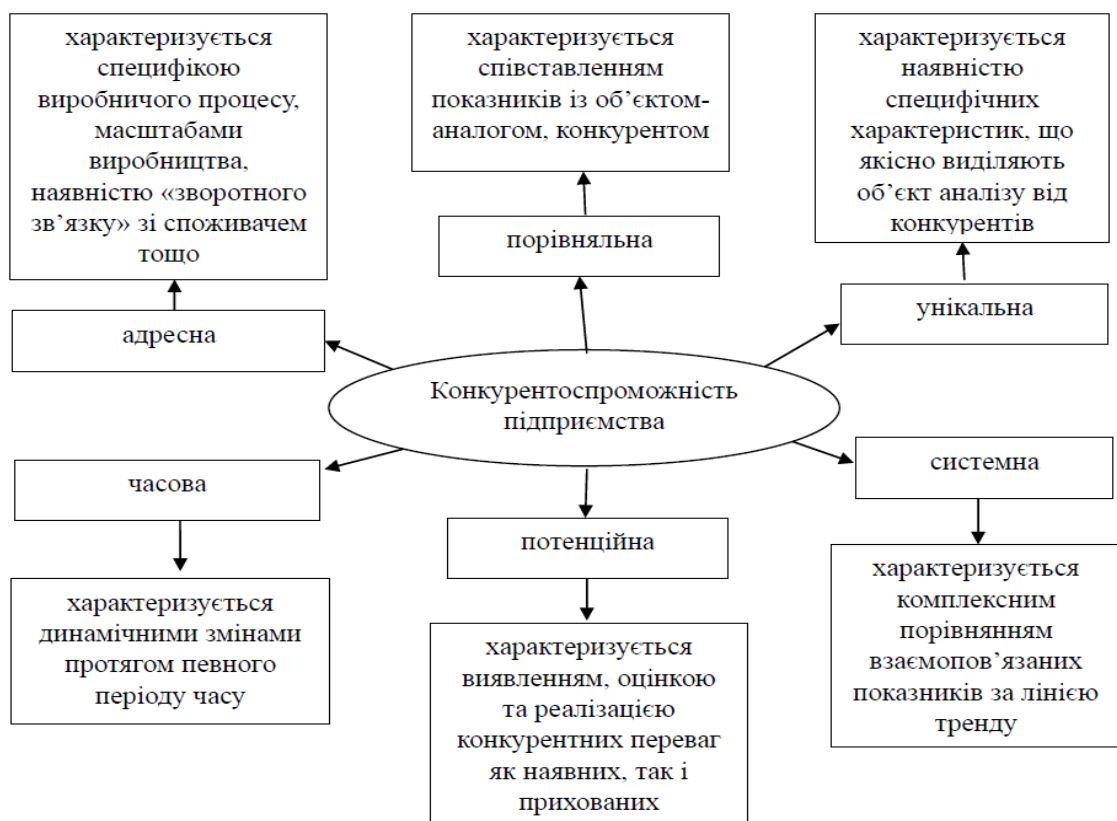


Рис. 1.1. Властивості конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості

Джерело: розроблено авторкою на основі [12]

Порівняльна властивість означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним певному об'єкту, вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими, її можна оцінити порівнянням найбільш суттєвих показників діяльності підприємств однієї галузі, а результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності [20].

Часова властивість означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності підприємства не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності, рішучі та активні дії суперників можуть привести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [20].

Потенційна властивість передбачає виявлення потенціалу власних виробничих, технологічних, кваліфікаційних переваг перед конкурентом та застосування їх для покращення якості та привабливості продукції.

Унікальна властивість формує конкурентну перевагу підприємства за рахунок унікальної продукції, додаткового спектру послуг, оригінальної технології виробництва, ресурсо-ефективності продукції та інших чинників.

Системна властивість передбачає аналіз максимального обсягу чинників та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

Адресна властивість означає, що існуючий рівень конкурентоспроможності завжди визначається вектором спрямованості діяльності підприємства на споживача, зворотнім зв'язком із ним, ступенем його задоволеності товаром або наданою послугою.

1.2. Теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства

Сучасна глобальна економіка, в умовах постійних змін і викликів, вимагає від підприємств активного та ефективного управління для досягнення конкурентних переваг. Однією з ключових складових конкурентоспроможності є здатність підприємства формувати та управляти конкурентними перевагами, які дозволяють йому виживати та процвітати на ринку. У даному підрозділі розглядається концептуальний аспект процесів формування організаційно-економічних факторів управління конкурентними перевагами. Він є ключовим для розуміння та практичного застосування стратегій та методів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Пов'язати Організаційно-економічні фактори з конкурентними перевагами

Організаційно-економічні фактори управління є сукупністю системних, методологічних, операційних та стратегічних рішень і дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей та завдань підприємства або організації в умовах конкурентної діяльності та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [22].

Організаційно-економічні фактори є комплексними інструментами, які поєднують в собі різні аспекти управління, включаючи стратегічне, тактичне і оперативне управління, фінанси, маркетинг, персонал та інші функціональні галузі. Вони розробляються з метою досягнення стратегічних та операційних цілей організації, включаючи збільшення прибутковості, зниження витрат, ринковий рост, підвищення якості продукції чи послуг тощо. Організаційно-економічні фактори повинні враховувати змінність та конкурентний характер бізнес-середовища, бути гнучкими та адаптивними до змін у ринкових умовах.

У сучасному світі організаційно-економічні фактори все частіше включають інноваційні рішення та використання передових технологій з

метою підвищення конкурентоспроможності. Організаційно-економічні фактори включають в себе розробку та впровадження стратегій, а також системи моніторингу та контролю за їх виконанням, є ключовими інструментами, які дозволяють підприємствам та організаціям досягати конкурентних переваг, пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати стійкий розвиток. Вони враховують системність, інтегрованість та стратегічність управління, допомагають враховувати конкурентну динаміку та сприяють досягненню успіху в сучасному економічному середовищі [23].

Специфіка організаційно-економічних факторів управління конкурентоспроможністю полягає в їхній орієнтованості на досягнення та збереження конкурентних переваг в умовах постійної зміни та конкуренції. Ці фактори створюють систему управління, яка дозволяє організації ефективно відповідати на виклики та можливості ринку, забезпечуючи її стійкий успіх і процвітання.

Сучасні теоретичні підходи до розуміння концепції конкурентних переваг розвиваються в контексті зростаючої складності бізнес-середовища та змін в суспільстві і технологіях. Майкл Портер і його концепція «П'ять сил конкуренції» (Five Forces Analysis) вказує на важливість вивчення взаємодії конкурентів, постачальників, покупців, продуктів-замінників і загроз зовнішнього середовища для розуміння конкурентних переваг [60].

Конкурентна перевага – це сукупність унікальних сильних сторін підприємства, що відрізняють його серед конкурентів даючи компенту перевагу приваблюючи тим самим споживача.

За визначенням Гарі Гемеля у його концепції «Теорія ресурсів і можливостей» (Resource-Based View, RBV): ресурси та здатності є ключовими джерелами конкурентних переваг. Внутрішні ресурси організації можуть бути більш важливими, ніж зовнішні умови [55].

Клейтон Крістенсен у своїй концепції «Дісруптивні інновації» (Disruptive Innovation) виначав, що нові технології та інновації можуть змінити

структуру та «правила гри» на ринку, дозволяючи маленьким компаніям конкурувати з великими гравцями [55].

Концепція «Стратегія споживчої поведінки» (Consumer Behavior Theory of Strategy) аналізує вплив споживчої поведінки на формування конкурентних переваг, враховуючи фактори, які визначають вибір споживачів [40].

Річард Румельт розвиває ідею, що організації повинні створювати збалансовані стратегії, враховуючи фінансові та нефінансові показники, щоб досягти конкурентних переваг, сформувавши свої ідеї в концепцію «Теорія збалансованих стратегій» (Balanced Scorecard Approach) [20].

Адам Бранденбург та Баррі Налбуфф (у дослідженні «Коопетиція» (Coopetition)) вказують на те, що конкуруючі організації можуть одночасно співпрацювати в певних аспектах, щоб досягти спільних цілей, що сприяє формуванню конкурентних переваг [65].

У світі швидких технологічних змін концепція Мета Крістана, Хесса Томаса, Олександра Бенліана «Цифрова трансформація» (Digital Transformation) досліджує, як використання цифрових технологій може стати джерелом конкурентних переваг підприємства [20].

Отже, проаналізовані теоретичні підходи відображають різноманітні аспекти концепцій конкурентних переваг та спрямовані на розуміння та підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Дослідження показало, що існують різні методичні підходи до розуміння концепції організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності та посилення конкурентних переваг.

Низка методичних підходів враховують різні аспекти конкурентоспроможності, що вказує на необхідність інтегративного підходу до розуміння цієї концепції. Важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, а також ресурси та здатності організації. Концепція конкурентоспроможності залишається актуальною у сучасному бізнес-середовищі, де компанії стикаються зі зростаючою конкуренцією та швидкими

змiнами. Розумiння методичних пiдходiв є важливим для розвитку стратегiй та прийняття управлiнських рiшень.

Доцiльно звернутися до питання визначення концептуальних моделей та стратегiчних пiдходiв, що визначають формування органiзацiйно-економiчних факторiв управлiння конкурентними перевагами пiдприємств - табл. 1.2.

Отже, аналізуючи визначені у таблиці моделі доцільно зробити висновки стосовно кожної з них. Модель портфеля проектів спрямована на вибір та управління портфелем інвестиційних проектів, що дозволяє підприємствам визначати перспективні проекти, балансувати ризик та прибутковiсть. Вона допомагає підприємствам пiдвищити ефективнiсть управлiння проектами, але вимагає постійного аналізу ринкових умов. Модель iнтеграцiї поставок акцентує увагу на спiвпрацi з постачальниками та партнерами з метою забезпечення надiйних поставок матерiалiв та послуг. Вона допомагає зменшити витрати та пiдвищити якiсть робiт, але вимагає вибору надiйних постачальникiв. Модель iнновацiйного розвитку пiдкреслює важливiсть впровадження нових технологiй та iнновацiйних методiв. Вона допомагає пiдприємствам забезпечити конкурентнi переваги через iнновацiї, але потребує значних витрат на дослiдження та розробку.

Стратегiя сталого розвитку включає в себе баланс мiж економiчною, екологiчною та соцiальною вiдповiдальнiстю пiдприємства. Вона допомагає пiдприємствам пiдвищити свою репутацiю та стати привабливими для iнвесторiв, але вимагає дотримання сталих принципiв.

Стратегiя глобалiзацiї передбачає розширення географiї проектiв та адаптацiю до рiзних регуляторних середовищ. Вона дозволяє пiдприємствам отримати доступ до нових ринкiв, але при цьому пов'язана з великими ризиками та потребує адаптацiї до рiзних умов.

Таблиця 1.2

Визначення концептуальних моделей формування організаційно-економічних факторів управління конкурентними перевагами підприємств

Назва моделі	Коротка характеристика	Особливості моделювання	Переваги	Недоліки	Структурні елементи моделі
Модель портфеля проєктів	Вибір та управління портфелем проєктів	Визначення Перспективних проєктів, Балансування ризику та прибутковості	Підвищення ефективності роботи з проєктами	Залежність від ринкової ситуації	Визначення критеріїв відбору проєктів, система моніторингу та оцінки
Модель інноваційно - го розвитку	Впровадження нових технологій та методів	Постійне оновлення та розробка інноваційних рішень	Забезпечення конкурентних переваг через інновації	Високі витрати на дослідження та розробку	Дослідницькі відділи, інноваційні проєкти, програми розвитку
Модель інтеграції поставок	Співпраця з постачальниками та партнерами	Забезпечення надійних поставок матеріалів та послуг	Зменшення витрат та підвищення якості виконання робіт	Потребує вибору надійних постачальників	Стратегічні партнерства, система поставок та контролю якості
Стратегія сталого розвитку	Збалансований підхід до економічної, екологічної та соціальної відповідальності	Дотримання сталого розвитку в усіх сферах діяльності	Підвищення репутації та привабливості для інвесторів	Потребує додаткових зусиль у впровадженні сталості	Внутрішні стандарти, оцінка впливу на довкілля, програми соціальної відповідальності
Стратегія глобалізації	Розширення географії проєктів та адаптація до різних регуляторних середовищ	Виходження на міжнародні ринки та адаптація до них	Доступ до нових ринків та можливість росту	Великі ризики при входженні на іноземні ринки	Міжнародна стратегія розвитку, аналіз ризиків, міжнародні партнерства
Модель цифрової трансформації	Використання цифрових технологій у	Оптимізація процесів та підвищення ефективності	Зменшення витрат та підвищення якості робіт	Потребує інвестицій у нові технології	Впровадження Інтернету речей, використання штучного інтелекту та блокчейн

Джерело: розроблено авторкою на базі [10, 20, 55, 65]

Модель цифрової трансформації використовує цифрові технології для оптимізації та підвищення ефективності і створює принципово нові

конкурентні переваги. Вона допомагає зменшити витрати та підвищити якість робіт, але потребує інвестицій у нові технології.

Для створення та розвитку конкурентних переваг та конкурентоспроможності суб'єкту господарювання на ринку в довгостроковій перспективі кожному підприємству необхідно розробляти конкурентну стратегію. Ефективна конкурентна стратегія вимагає узгодження різних напрямків діяльності підприємства, що призводить до зміцнення потенційних переваг та зростання конкурентоспроможності підприємства. При розробці конкурентної стратегії необхідно враховувати наявні конкурентні переваги (якість продукції, низькі виробничі та операційні витрати, спеціалізація на вузькі ринкові ніші) та ресурсний потенціал підприємства (виробнича база, наявність фінансових, матеріальних та трудових ресурсів), динамічні зміни зовнішнього середовища, характер конкуренції та попиту на ринку.

Класифікація конкурентних переваг підприємства подана на рис.1.3.

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: за рахунок реалізації більш дешевої продукції або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаними в якості конкурентних переваг. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару (коли підприємство витрачає на виробництво та реалізацію товарів менше, ніж інші фірми галузі, а ціну тримає на середньогалузевому рівні внаслідок загрози цінової війни або інших чинників), дають підприємству суттєві переваги над конкурентами.

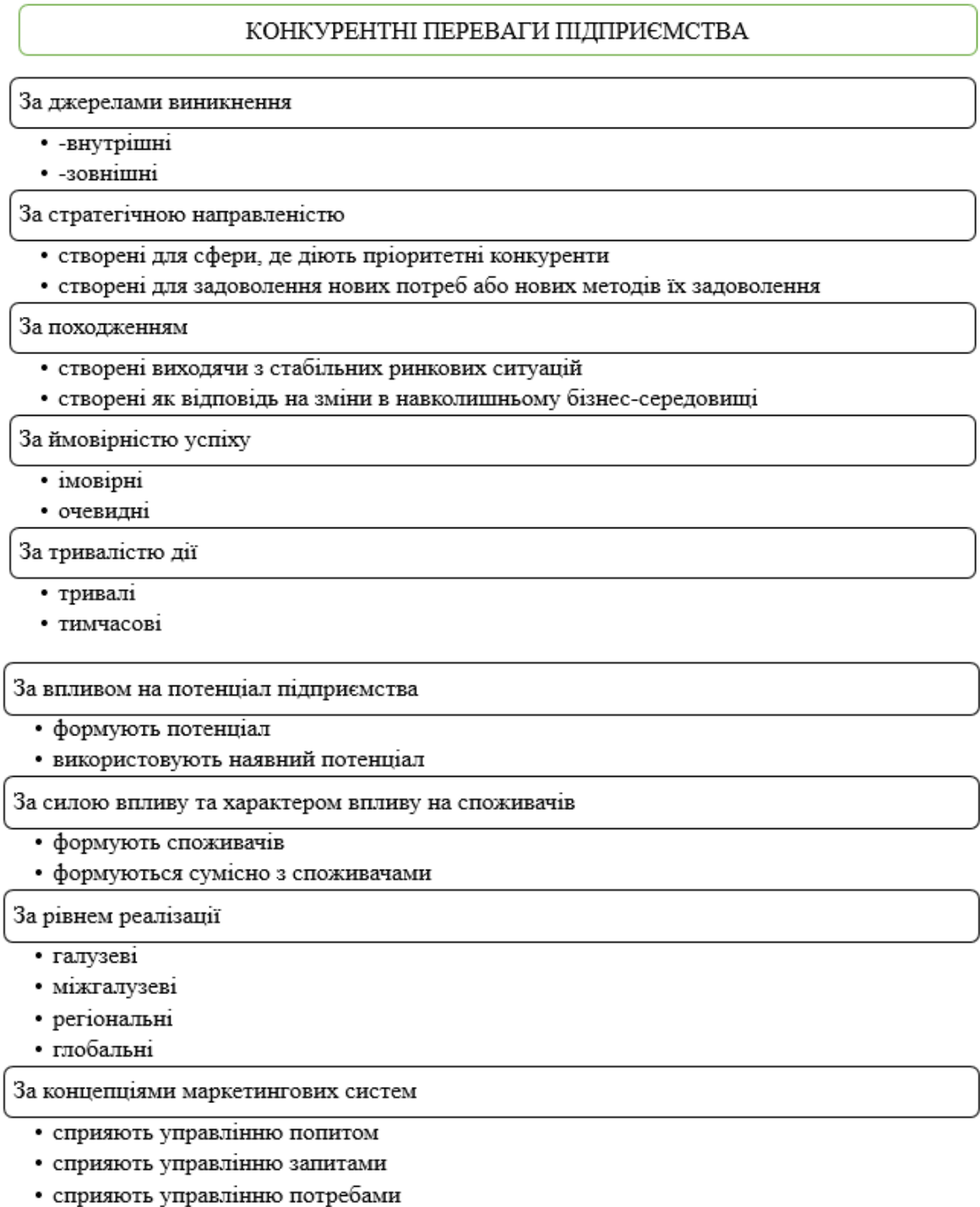


Рис.1.3. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: згруповано авторкою за даними [20]

В цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і впровадження різноманітних інновацій і,

в кінцевому рахунку, на подальше зростання продуктивності і закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник з переліку конкурентних переваг виключає.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причиннонаслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення [28].

Проблема забезпечення конкурентних переваг на ринку є однією з найбільш актуальних на сьогоднішній день, а тому виникає нагальна необхідність у створенні на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка дозволить забезпечити конкурентні позиції на ринку, а також буде сприяти досягненню та утриманню довгострокових конкурентних переваг.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно притаманними конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не витікають з його внутрішньої природи, а виявляються лише за умов порівняння цього об'єкта з іншими.

Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги

на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо [14].

З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

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

Наявність конкурентних переваг організації вимагає певних пояснень та коментарів. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести такі фактори, як:

виробництво – продуктивність праці, економічність, раціональність експлуатації основних фондів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;

технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів використання досягнень науково-технічного прогресу;

кваліфікаційні – професіоналізм, майстерність, активність, креативність персоналу, схильність до інновацій;

організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість існуючої організаційної структури;

управлінські – ефективність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотним засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

інноваційні – системи та методи для розроблення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявності та впровадження «ноухау»;

спадкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку; економічні – доступність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, рентабельність;

географічні – розташування, близькість до джерел матеріальних та людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

Внутрішня конкурентна перевага заснована на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності праці, що забезпечує фірмі більшу прибутковість і більшу стійкість до зниження цін на продаж, що навязуються ринком чи конкуренцією. Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях продукції, що створюють цінність для споживача або за рахунок зменшення витрат, або підвищення ефективності.

Ця класифікація охоплює значну кількість внутрішніх конкурентних переваг, яких можна досягти на конкретному підприємстві. Для конкретної компанії надзвичайно важливим є практичне групування конкурентних переваг за джерелами створення та протистояння копіюванню на «низькорівневі» переваги, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, надання широкого асортименту сировини тощо). Ці переваги залежать від вартості або наявності факторів виробництва і не гарантують стабільної позиції на ринку; «високого рівня», який є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило,

пов'язані зі значними витратами і важко копіюються (сучасна запатентована технологія; спеціалізовані програми з відтворення висококваліфікованої робочої сили, висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності, наявності розгалуженої мережі збуту та мереж обслуговування); «найвищого рівня», що включає постійну модернізацію виробництва та видів діяльності, супроводжується виснаженням конкурента, якщо він досягає їх.

Зміна технології може створити нові можливості для розроблення продукту, нових способів збуту, виробництва або постачання та вдосконалення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливому нововведенню. Нові галузі виникають тоді, коли зміни в технологіях дають змогу з'являтися новим продуктам. Зміна керівництва, ймовірно, відбудеться у галузях, де різкі зміни в технологіях спричиняють старіння знань та активів колишніх лідерів. Конкурентна перевага часто виникає або змінюється, коли клієнти мають абсолютно нові потреби або їхнє уявлення про «ідеальний» продукт різко змінюється. Ті компанії, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або можуть не реагувати належним чином, оскільки реакція вимагає створення нового ланцюжка створення вартості. Конкурентна перевага часто змінюється внаслідок зміни абсолютних або відносних витрат таких компонентів виробництва, як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби масової інформації та обладнання.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а

з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

В результаті вивчення і аналізу праць вітчизняних і зарубіжних авторів пропонується наступне визначення конкурентної переваги. Конкурентна перевага підприємства – це елемент системи конкурентних відносин, що визначає можливість організації випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.

1.3. Методичні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі посилення конкурентних переваг

Конкурентоспроможність виробництва підприємства харчової промисловості характеризується сукупністю факторів, які визначають його успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для оцінки конкурентоспроможності виробництва можуть використовуватися метод різниць, метод рангів і метод балів.

Сутність методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків виробництва за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). При застосуванні даного методу оцінюване виробництво порівнюється тільки з одним виробництвом-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного виробництва, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони виробництва, що оцінюється, в порівнянні з конкурентами. Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця виробництв – конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дає можливість визначити, за якими порівняльними критеріями виробництво випереджає конкурентів, а за якими – відстає.

Підсумовування місць (рангів) окремих виробництв за всіма показниками оцінки дає можливість виявити найбільш конкурентоспроможне

виробництво за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих оцінюваним виробництвом, за найкращими показниками дозволяє визначити місце виробництва та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Значного поширення набув графічний підхід до оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, який передбачає використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності (багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності, метод «профілів», метод, що базується на теорії життєвого циклу, карта стратегічних груп, дослідження кривої досвіду, метод аналізу на основі функцій бажаності, метод семантичного диференціалу, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена, метод побудови конкурентного простору). Дані методи відображають конкурентоспроможність підприємства в цілому як певну геометричну фігуру, розмір площі якої потрібно знайти. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності (радіальної діаграми конкурентоспроможності, «павутини» конкурентоспроможності). На рис. 1.5 представлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (назви умовні) за дев'ятьма критеріями [17].

Кожен критерій встановлюється на основі експертних оцінок. Побудова багатокутника конкурентоспроможності розпочинається із кола, яке ділиться радіальними оціночними шкалами на рівні сектори. Їх кількість відповідає кількості обраних критеріїв. Шкала наноситься на радіальні прямі таким чином, щоби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола (значення критеріїв зростають в міру віддалення від центра кола). Наступний етап – нанесення на кожну вісь точок, що відповідають значенням відповідних критеріїв та з'єднання їх ламаною лінією, яка і формує багатокутник

конкретного підприємства. Рис. 1.4. наочно представляє відмінності між підприємствами на основі обраних критеріїв оцінювання.

Простота у побудові, можливість зіставлення конкурентоспроможності конкуруючих підприємств за найголовнішими аспектами та наочність є головними перевагами графічного методу оцінки конкурентоспроможності. Серед недоліків найважливішим є те, що цей метод не дозволяє встановити узагальненого значення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.



Рис. 1.4 Багатокутник («павутина») конкурентоспроможності

Джерело: згруповано авторкою за даними [22]

Основною перевагою даної групи методів виступає те, що вони є наочною геометричною інтерпретацією оцінки рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. В рамках методу дається обґрунтування кожній з оцінюваних сфер конкурентоспроможності і пропонується алгоритм зведення оцінок по ним в єдиний інтегральний показник. Методика, по суті, є відкритою і дозволяє врахувати будь-які фактори, що вводяться заново.

Проте, в деяких методичних підходах використовуються важкі для сприйняття і для математичної обробки моделі конкурентоспроможності підприємства у вигляді об'ємних фігур, (наприклад, вписаних в сферу), що є головним недоліком методів. Крім цього, площа або об'єм фігури недостатньо

«чутливі» до значень окремих показників, які використовуються при їх розрахунку: для порівняння, якщо будь-який з показників близький до нульового значення, то середньгеометричне також буде близьке до нуля, в той же час як площа або об'єм фігури просто зменшуються [23].

Матричний підхід ґрунтується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції (матриця БКГ, матриця І. Ансоффа, матриця МакКінсі, матриця конкурентних стратегій М. Портера, модель ADL, матриця А. Томпсона та Р. Стрікленда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз). Оцінка робиться в результаті аналізу матриці, побудованої у вигляді системи координат, де по осі Х відмічений темп зростання продажів, а по осі Y - відносна доля продукції підприємства на ринку. Чим більше на йому частка підприємства, тим конкурентоздатніше воно вважається [39].

В рамках даного підходу конкурентоспроможність підприємства визначається не кількісно, а шляхом включення досліджуваного господарюючого суб'єкта в класифікаційну групу, і на цій основі даються стратегічні рекомендації дій, спрямовані на отримання економічного ефекту.

Саме стратегічна орієнтованість і є головною перевагою даної групи методів. Однак як уже зазначалося, методи не передбачають кількісного визначення рівня конкурентоспроможності відносно конкурентів, і, відповідно, не можливо визначили приріст рівня конкурентоспроможності в результаті реалізації тих чи інших стратегічних заходів. Крім того, дані методи розглядають ситуацію занадто загально - не визначають причини такого становища речей, не приділяється увага окремим факторам які формують конкурентоспроможність підприємств, таким як споживчі.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод видається вельми привабливим для практичного застосування.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: 1) внутрішнього становища підприємства; 2) зовнішнього становища підприємства. Кожна з цих двох груп факторів складається з багатьох змінних, тому метод SPACE належить до категорії багатокритеріальних методів. Він дозволяє здійснити ідентифікацію, вибір репрезентативної підмножини характеристик діяльності підприємства, впорядкувати їх і зважити за ступенем суттєвості для прийняття рішень.

У методі SPACE передбачено виділення чотирьох груп критеріїв (характеристик) оцінки діяльності підприємства: 1) фінансова сила підприємства; 2) конкурентноздатність підприємства і його становище на ринку; 3) привабливість сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство ; 4) стабільність сектора (галузі), у якому (якій) функціонує підприємство. На підставі вивчення теоретичних положень і практичною досвіду [18, 19, 20] сформовано SPACE- методику визначення ринкової позиції та базової стратегії підприємства, яка складається з таких етапів [39]:

1. Визначення набору чинників за компонентами (конкурентні переваги, фінансовий потенціал, привабливість галузі, стабільність середовища) з урахуванням економічною напрямку та специфіки діяльності підприємства.

2. Формування шкали оцінювання чинників компонент внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Як правило використовується семибальна шкала (від 0 до 6 балів)

3. Вибір експертної групи та оцінювання чинників за компонентами середовища (параметрами матриці).

4. Визначення середньоарифметичного значення компонентів і фіксування їх на відповідних осях.

5. Знаходження суми, відкладеної на протилежних осях, та побудова вектору.

6. Аналізування критичних факторів для вибору та формування стратегічних альтернатив за квадрантом, у якому розмішений вектор.
7. Оцінювання позиції підприємства за квадрантами матриці (рис.1.5).
8. Вибір і розроблення та реалізація стратегічних альтернатив ринкової діяльності підприємства.



Рис.1.5 Модель SPACE-матриці

Джерело: сформовано авторкою на базі [39]

Саме стратегічна орієнтованість і є головною перевагою цього методу. Однак, як уже зазначалося, SPACE метод не передбачає кількісного визначення рівня конкурентоспроможності відносно конкурентів, і, відповідно, не можливо визначити приріст рівня конкурентоспроможності в результаті реалізації тих чи інших стратегічних заходів. Крім того, даний метод розглядають ситуацію занадто загально - не визначає причини такого становища речей, не приділяється увага окремим факторам, які формують конкурентоспроможність підприємств, таким як споживчі, характеристики

продукції, ефективність функціонування його підрозділів тощо, і ускладнює прийняття адекватних управлінських рішень.

Модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці подана на рис.1.6

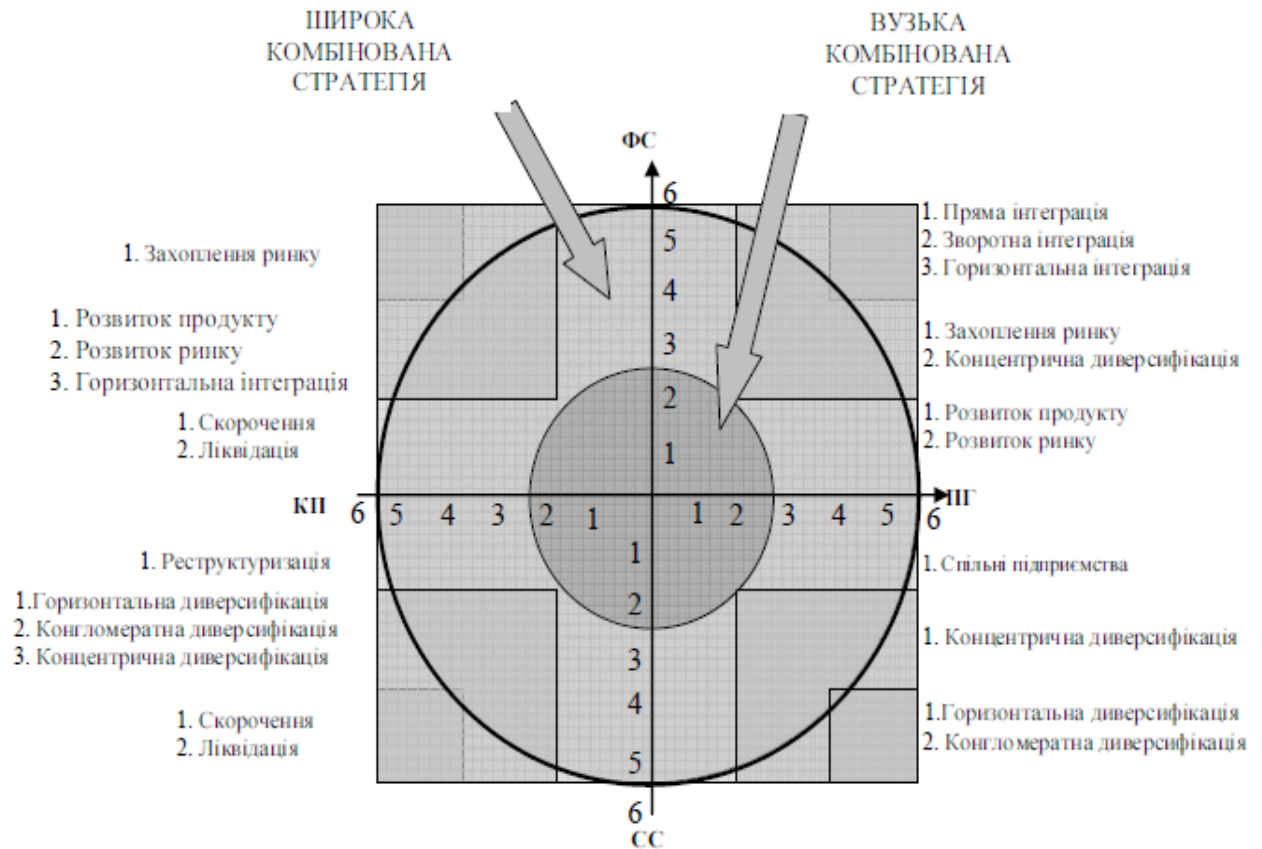


Рис.1.6 Модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці

Джерело: сформовано авторкою на базі [39, 41]

Таким чином, SPACE-метод може надати загальні рекомендації стратегічної поведінки на ринку без докладної оцінки рівня ефективності прийнятих стратегічних рішень з позиції конкурентоспроможності.

Одним з найпоширеніших методів, що дозволяють у комплексі оцінити конкурентоспроможність фірми та її основні конкурентні переваги є SWOT-аналіз. Головна особливість полягає у визначенні й оцінці сильних та слабких сторін у діяльності суб'єкта господарювання. Аналізу підлягають сильні сторони, слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості та загрози зовнішнього середовища фірми. Методологія SWOT-аналізу

передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після чого встановлюються зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формування конкурентної стратегії.

Встановлення зв'язків між найбільш вагомими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап в процесі SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу [41].

Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично є різновидом матричного.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є багаточисленними. Серед них можна виділити специфічні та комплексні методи. Специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності: виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому і т.п.; комплексні методи – методи, що базуються на всебічній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Одним із комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з даною теорією, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, на яких найкращим чином організована діяльність усіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає значна кількість чинників.

В основу методу покладена оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Першу групу показників формують ті з них, що відображають ефективність управління виробничим процесом: рівень виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розраховуватися за своїми борговими зобов'язаннями, можливість стабільного розвитку підприємства.

У третю групу включені показники, що дозволяють оцінити ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку, засобами реклами і стимулювання збуту.

Четверта група об'єднує показники конкурентоспроможності товару (якість товару, ціна продукції) [42].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулою (1.1):

$$K_{\text{КП}} = 0,15 \times E_{\text{В}} + 0,29 \times \Phi_{\text{П}} + 0,23 \times E_{\text{З}} + 0,33 \times K_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\text{П}}$ – значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_{\text{З}}$ – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_{\text{Т}}$ – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності розраховується за формулою (1.2):

$$E_{\text{В}} = 0,31 \times \text{В} + 0,19 \times \Phi + 0,40 \times \text{Р}_{\text{П}} + 0,10 \times \text{П}, \quad (1.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

$\text{Р}_{\text{П}}$ – відносний показник рентабельності продукції;

П – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства розраховується за формулою (1.3):

$$\Phi_{\Pi} = 0,29 \times K_A + 0,20 \times K_{\Pi} + 0,36 \times K_L + 0,15 \times K_{Об}, \quad (1.3)$$

де K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

K_L – відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{Об}$ – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнт ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку розраховується за формулою (1.4):

$$E_3 = 0,36 \times P_{\Pi} + 0,29 \times K_{ЗАТ} + 0,21 \times K_{ЗАВ} + 0,14 \times K_P, \quad (1.4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

$K_{ЗАТ}$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{ЗАВ}$ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,36; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій конкурентоспроможності товару розраховується за формулою (1.5):

$$K_T = \frac{Y_T}{C}, \quad (1.5)$$

де Y_T – якість товару;

C – ціна споживання.

Значення коефіцієнта конкурентоспроможності яке менше 0 свідчить про кризовий стан підприємства й низький рівень конкурентоспроможності, рівне

1 – що, підприємство є конкурентоспроможним, а більше 1 свідчить про те що підприємство є досить конкурентоспроможним і має конкурентні переваги над опонентами [42].

Універсальний характер цієї моделі дозволяє змінювати перелік оцінюваних параметрів, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дозволяє аналізувати вплив окремих чинників, які забезпечують відповідні конкурентні позиції фірми на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни у майбутньому.

Аналіз конкурентних переваг підприємства повинен ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна оперативно оцінити ситуацію. Аналітичний інструментарій повинен відповідати найважливішим вимогам для обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень: формувати єдине інформаційне поле; забезпечувати високу оперативність для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг та їх прогнозування.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства ґрунтується на маркетинго-орієнтованому підході до управління підприємством і передбачає дослідження галузі, тобто вивчення стану і тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей і компетентностей підприємства.

I етап. Дослідження макросередовища підприємства: метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу, які ми ретельно описали вище.

II етап. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінка зовнішніх конкурентних переваг підприємства: збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їх зміни.

2.1. Характеристика стану та перспектив галузі.

2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі.

2.3. Аналіз конкурентів. Інструментарій: технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизація, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу.

2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг: порівняльний аналіз властивостей послуг підприємства бізнесу з послугами конкурента.

III етап. Оцінка процесів формування та розвитку конкурентних переваг підприємств бізнесу: методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи.

3.1. Формування системи показників конкурентних переваг підприємства сфери: технічні прийоми і методи обробки інформації.

3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства: метод еталонів.

3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства: методика комплексної рейтингової оцінки сфер діяльності підприємства бізнесу.

3.4. Оцінка стану та перспектив розвитку конкурентних переваг: методика визначення стратегічних позицій підприємства. Бостонська консультативна група залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків (рис. 1.7).

1. Об'ємний ринок – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість підприємства на такому ринку значною мірою залежить від його ринкової частки та розміру.

Можлива кількість конкурентних переваг	Важливість переваг	
	Низька	Висока
Велика	Фрагментарний ринок	Спеціалізований ринок
Невелика	Тупиковий ринок	Об'ємний ринок

Рис. 1.7. Матриця оцінки конкурентних переваг [29]

2. Фрагментарний ринок – дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір підприємства, ні його ринкова частка. На такому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

3. Тупиковий ринок, як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

4. Спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На такому ринку ринкова частка не виконає вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому ринку визначає рівень диференціації та спеціалізації підприємства.

Наведена вище методичні підходи дозволяють детально аналізувати стан конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні переваги, а також виявляти фактори, які в найбільшій мірі можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності виробництва.

Процеси формування конкурентних переваг взаємозумовлені та взаємопов'язані з процесами ефективного функціонування й розвитку підприємства. Для того, щоб залишатися рентабельним у довгостроковому періоді, підприємство комплексу повинно постійно посилювати зовнішні конкурентні позиції: підтримувати постійне зростання обсягів продажів,

збільшувати відносну частку ринку для підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечувати ресурси для реінвестування – зростання прибутку, залучення нових інвесторів, постійне поповнення товарного асортименту новими продуктами, розширення кола покупців тощо.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз теоретичних аспектів, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості. Дослідження спрямоване на розуміння сутності та системності поняття в контексті сучасних умов, а також на визначення основних факторів та чинників, що впливають на конкурентоспроможність.

Визначено, що конкурентоспроможність – це складний та багатофакторний процес, що вимагає урахування різноманітних аспектів, включаючи економічні, технічні, соціальні та стратегічні фактори. Стратегічне управління важливо для досягнення конкурентних переваг. Ефективне визначення стратегії та її реалізація дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у середовищі та досягати успіху на ринку. Технологічний прогрес і інновації є ключовими для підвищення конкурентоспроможності. Використання новітніх технологій та інноваційних підходів може підвищити продуктивність та якість робіт у будівельній галузі. Підприємства харчової промисловості повинні активно вести маркетингову діяльність та дбати про свою репутацію, щоб залучати клієнтів та партнерів. Розуміння правового середовища та дотримання вимог є важливими аспектами забезпечення конкурентоспроможності.

Доцільність визначення алгоритму впровадження механізмів конкурентоспроможності підприємств, а також структурно-ієрархічних схем класифікації механізмів забезпечення конкурентоспроможності створює основу для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності в будівельній галузі. Такий підхід допомагає

обґрунтовувати та впроваджувати ефективні заходи для досягнення конкурентних переваг та забезпечення стійкості будівельних підприємств на ринку.

Методичний інструментарій посилення конкурентоспроможності на основі конкурентних переваг охоплює широкий спектр методів і прийомів. Сутність методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків виробництва за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки). Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони виробництва, що оцінюється, в порівнянні з конкурентами. Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони виробництва, що оцінюється, в порівнянні з конкурентами. Значного поширення набув графічний підхід до оцінки конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, який передбачає використання графічних методів оцінки конкурентоспроможності. Основною перевагою даної групи методів виступає те, що вони є наочною геометричною інтерпретацією оцінки рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation - оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. В цілому, наведена в п.1.3 методичні підходи дозволяють детально аналізувати стан конкурентоспроможності підприємства та його конкурентні переваги, а також виявляти фактори, які в найбільшій мірі можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності виробництва.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Аналіз галузі та розвитку галузевих інновацій

Пивоварна галузь України, незважаючи на складні економічні та геополітичні умови, демонструє стійкість та здатність до адаптації. Цей огляд має на меті проаналізувати поточний стан ринку пива в Україні, розглянути основні тенденції споживання, виробництва та дистрибуції, а також окреслити перспективи розвитку галузі.

Пиво залишається одним з найпопулярніших алкогольних напоїв в Україні. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), 50,5% українців періодично споживають пиво, що ставить цей напій на друге місце після вина (56,1%) і трохи попереду міцних алкогольних напоїв (49,6%). Середньостатистичний дорослий українець вживає пиво 27 днів на рік, споживаючи приблизно 750 мл за один раз.

Портрет типового споживача пива в Україні виглядає наступним чином: це переважно чоловіки (дві третини споживачів), з доходом вище середнього (також дві третини). Цікаво відзначити, що кожен 25-й українець п'є пиво щодня, тоді як інші споживають його двічі на тиждень або рідше. Важливо зазначити, що пиво в Україні здебільшого п'ють вдома, що може бути пов'язано як з культурними особливостями, так і з економічними факторами.

В Україні функціонує 241 пивоварня, що свідчить про розвинений та диверсифікований ринок пивоваріння (рис.2.1). Загальний обсяг виробництва пива в країні становить 1,8 млрд літрів на рік, що підкреслює значимість пивної індустрії для економіки України. Структура виробничих потужностей пивоварень демонструє різноманітність ринку. В країні працюють 9 великих пивоварень, які виробляють понад 20 млн літрів на рік кожна.

Також існує 7 середніх пивоварень з виробництвом від 5 до 20 млн літрів на рік, та 21 невелика пивоварня, що випускає від 1 до 5 млн літрів щорічно. Особливу увагу привертають 204 малі пивоварні, які виробляють до 300 тисяч

літрів на рік кожна. Така різноманітність виробників забезпечує широкий асортимент продукції на ринку, від масового до крафтового пива.

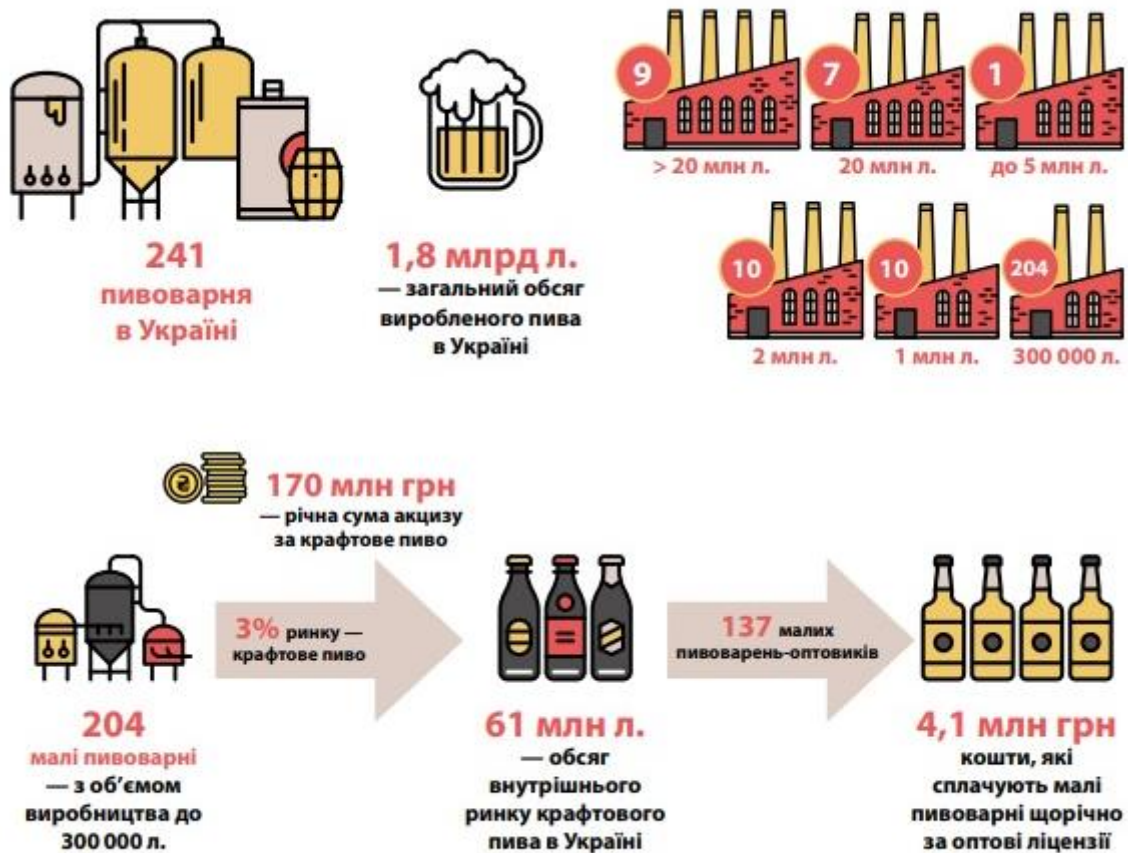


Рис.2.1 Ринок пива в Україні (станом на 2022 рік)

Джерело: <http://beertechdrinks.com/manufacturing/rynok-pyva-v-ukrayini/>

Фінансові аспекти галузі також заслуговують на увагу. Річна сума акцизу за крафтове пиво становить 170 млн грн, що вказує на значний внесок пивної індустрії до державного бюджету. Крім того, малі пивоварні щорічно сплачують 4,1 млн грн за оптові ліцензії, що додатково підкреслює економічну важливість сектору та його регульованість.

Особливе місце на ринку займає крафтове пивоваріння. Внутрішній ринок крафтового пива в Україні оцінюється в 61 млн літрів, що свідчить про значний інтерес споживачів до цього виду продукції. Саме 204 малі пивоварні

з обсягом виробництва до 300 тисяч літрів на рік складають основу крафтового сегменту, забезпечуючи різноманітність та інноваційність пропозиції.

Аналіз даних дозволяє зробити кілька важливих висновків щодо стану ринку пива в Україні. По-перше, різноманітність виробників забезпечує широкий вибір продукції для споживачів, від масових брендів до унікальних крафтових сортів. По-друге, пивна галузь є важливим джерелом надходжень до бюджету через акцизи та ліцензійні платежі. По-третє, розвиток крафтового сегменту, що підтверджується значною кількістю малих пивоварень, вказує на зростаючий інтерес до крафтового пивоваріння в Україні.

Враховуючи кількість малих та середніх пивоварень, можна говорити про наявність потенціалу для подальшого розвитку галузі, особливо в сегменті крафтового пива. Водночас, існуюча система акцизів та ліцензійних платежів свідчить про регульованість ринку, що може впливати на ціноутворення та стратегії розвитку виробників. Однак, частка виробленого пива такими господарськими структурами на сьогодні складає всього 3% від усього ринку пива в країні [12, с.189].

Сучасною дійсністю є те, що в Україні функціонує 232 малих пивоварні, які віднесені до категорії крафтового виробництва. Цей сегмент складає приблизно 3% від загального ринку пива в країні. Крім того, декілька десятків пивоварень в даний час знаходяться в стадії тестування та планують вийти на ринок. Загалом, за оцінками аналітиків, в Україні діють близько 300 малих пивоварень. Розвиток сегменту крафтового пивоваріння в Україні може бути охарактеризований як поступовий процес, який, хоч і не є революційним, все ж систематично зростає.

Необхідно враховувати, що в світі крафтового пивоваріння вже існують відомі лідери та бренди. Відомими українськими крафтовими пивоварнями є Varvar, Underwood, «Правда», «Ципа», Rebrew, пивоварня 2085 та ін. [6, 13, 15]. Зайти новій компанії цілком реально, але в побудову крафтового заводу доведеться вкластися. За даними AIN.Business, стартові інвестиції можуть бути від \$120 000 (історія Underwood) до \$1 500 000 [13]. Наприклад,

підприємство пивоварні 2085 здійснило інвестиції на суму \$1,5 мільйона, при цьому передбачалося повернення вкладень протягом 3-4 років діяльності. Броварня "Ципа," яка розпочала діяльність у 2015 році, змогла окупити свої інвестиції за два роки. Броварня VARVAR також запустилася у 2015 році з початковим капіталом у розмірі \$200 000. Щодо Rebrew, то компанія поки що не повністю покрила вкладені кошти в виробництво, але акціонери продовжують вкладати в компанію.

Стати учасником ринку крафтового пивоваріння може бути викликом, оскільки популярність цього сегменту вимагає постійного інноваційного підходу і здатності постійно вражати споживачів новими пропозиціями. Особливо ця задача стає складною для нових брендів на ринку. Останні роки свідчать про зростання рівня інформованості українських споживачів щодо крафтового пива. Незважаючи на те, що ринок крафту залишається відносно малим, спостерігається його швидкий розвиток. Тривалий час сектор крафтового пивоваріння залишався сферою малих гравців. Однак відзначається, що навіть великі роздрібні мережі, такі як «Сільпо», проявляють інтерес до цього сегмента.

Незважаючи на закриття невеликих пивоварень у період пандемії Covid-19, Fozzy Group, що є власником мережі «Сільпо», розширює свою діяльність на ринок крафтового пива. З початку 2015 року компанія запустила проєкт Beermaster, спрямований на підбір та дистрибуцію крафтового пива. В січні 2023 року в парку «Respublika» відкрилася перша пивоварня Beermaster, яка спеціалізується на виробництві крафтового пива. Рітейлер вирішив встановити свою присутність саме в цьому сегменті, а не в індустріальному пивоварінні, для того щоб нагадати споживачам про існування альтернатив. Незважаючи на вищу ціну крафтового пива, воно відрізняється смачністю та унікальністю смаку. Головною ідеєю Beermaster є надання споживачам професійної та високоякісної альтернативи.

Робота великих і малих пивоварень відрізняється не лише у виробничому процесі, але й у сферах логістики, маркетингу та каналах

розповсюдження продукції. Великі пивоварні зазвичай реалізують своє пиво у пляшках PET через мережу супермаркетів, в той час як крафт-пивоварні активно співпрацюють із галуззю HoReCa, основною формою реалізації їхньої продукції є продаж у кегах для пабів та ресторанів. Зараз пивоварні вдосконалюють свою стратегію, розширюючи географію свого впливу, включаючи відкриття власних пабів та барів-магазинів. Наприклад, GONZO Brewery, заснована у 2018 році, успішно розбудовує свою мережу в Києві, де вже функціонують VIDRO Craft Beer & Kitchen, Old Bar, Klaipeda та новий GONZO Bar. Багато інших українських крафт-пивоварень також активно розширюють свою присутність, продаючи свій продукт через мережу закладів Konteuner, яка налічує чотири паби у Києві. Крім того, пивоварня Rebrew відкрила свій перший магазин у Броварах та має плани на подальший розвиток. Через власні мережі закладів реалізується пиво "Ципа," в той час як продукція "Правда" доступна для покупців у всіх закладах мережі Fest. Компанія VARVAR володіє власним рестораном-пивоварнею.

Загалом, ринок пива в Україні характеризується розвиненою структурою, значним економічним впливом та потенціалом для подальшого зростання. Особливо перспективним виглядає сегмент крафтового пивоваріння, який може стати рушієм інновацій та диверсифікації продукції на ринку.

Повномасштабна війна, розпочата Росією проти України в 2022 році, внесла суттєві корективи у споживчі звички українців, зокрема щодо алкоголю. Всупереч поширеному міфу про зростання споживання алкоголю під час війни, дані ВООЗ демонструють протилежну тенденцію. З початку повномасштабного вторгнення 21,5% українців почали пити менше, 6,8% взагалі припинили вживання алкоголю, і лише 5,5% стали пити частіше. Ці дані свідчать про загальне зниження споживання алкоголю в країні, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи економічні труднощі, зміну пріоритетів та підвищення уваги до здоров'я в умовах війни.

Пивоварна галузь України демонструє ознаки відновлення після шоку, спричиненого початком повномасштабної війни. За даними асоціації "Укрпиво", виробництво пива у 2023 році зростає, хоча все ще не досягло довоєнних показників (рис.2.2). Важливо відзначити, що галузь має значний потенціал для подальшого зростання. З 2007 року виробництво пива в Україні скоротилося більш ніж вдвічі: з 316 млн декалітрів до поточних 133 млн декалітрів. Це свідчить про наявність виробничих потужностей для збільшення обсягів виробництва при сприятливих ринкових умовах.

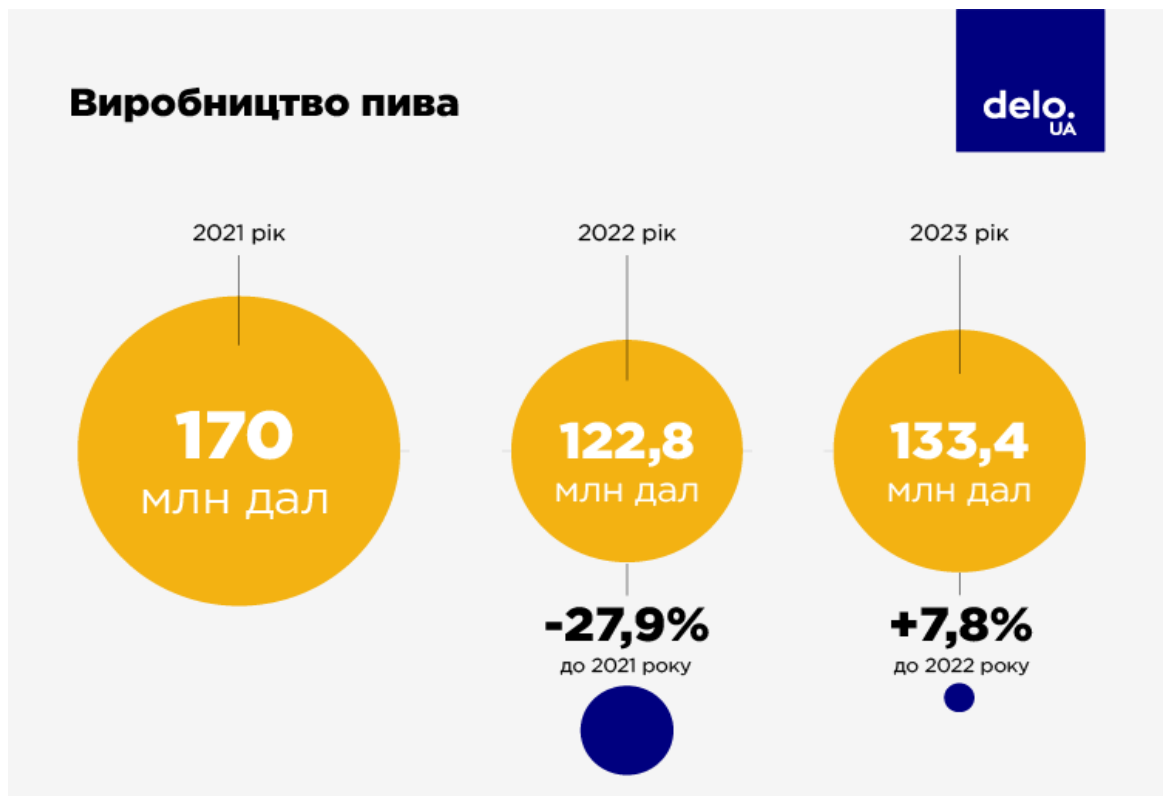


Рис. 2.2 Обсяги виробництва пива

Джерело: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/>

Цікавою тенденцією останніх років стає перерозподіл пивного ринку на користь невеликих регіональних пивоварень. На початку повномасштабної війни саме локальні виробники змогли швидко "закрити" потреби внутрішнього ринку, поки ключові гравці відновлювали виробництво на своїх заводах. Це призвело до того, що частина українців почала споживати пиво регіональних брендів на постійній основі. Деякі з цих виробників вже будують

дистрибуцію національного рівня та виходять у медійне поле для залучення ширшої аудиторії.

Війна суттєво вплинула на міжнародну торгівлю пивом. Імпорт пива в Україну, за даними Державної митної служби, відновився до довоєнних значень і навіть показує тенденцію до зростання. На початку 2024 року імпорт пива вже перевищив показники першого місяця 2023 року. Основними імпортерами пива в Україну є Бельгія, Німеччина та Чехія. Цікаво, що в довоєнний період (2021 рік) найбільше пива завозили з Мексики, а в січні 2024 року половина імпорту надійшла з Китаю.

Експорт українського пива, на жаль, постраждав більше через логістичні проблеми, пов'язані з війною. Основними ринками збуту українського пива залишаються Молдова, Китай та Литва. Однак майбутнє експорту пива з України залишається невизначеним через блокування кордонів з ЄС, обмеження портової логістики та нестабільність морських торгових шляхів.

Представлена табл.2.1 відображає динаміку імпорту та експорту пива в Україні за період з 2021 по початок 2024 року. Цей часовий проміжок охоплює як довоєнний період, так і роки, позначені повномасштабним вторгненням Росії в Україну.

Таблиця 2.1

Імпорт та експорт пива в Україні (2022-2024 рік)

Рік	Імпорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Експорт пива, \$ млн	Зміна до попереднього року	Сальдо, \$ млн
2021	71,7	-	42,4	-	-29,3
2022	55,1	-23%	17,9	-58%	-37,2
2023	71,3	23%	24,4	36%	-46,9
2024	81,1	-	1,4	-	-6,7

Джерело: <https://pivnoe-delo.info/2024/03/22/tendencii-razvitiya-rynka-piva-v-ukraine/>

Аналіз цих даних дозволяє зробити ряд важливих спостережень щодо стану пивної індустрії України та її зовнішньоторговельних зв'язків. У 2021 році, який можна вважати останнім "нормальним" довоєнним роком, імпорт пива становив 71,7 млн доларів США.

2022 рік, позначений початком повномасштабної війни, показав різке падіння імпорту на 23% до 55,1 млн доларів. Це зниження можна пояснити загальним економічним спадом, порушенням логістичних ланцюгів та зміною споживчих пріоритетів населення в умовах війни. Однак вже у 2023 році спостерігається відновлення імпорту до майже довоєнного рівня - 71,3 млн доларів, що на 23% більше порівняно з попереднім роком. Це може свідчити про певну адаптацію ринку до нових умов, відновлення споживчого попиту та налагодження нових шляхів постачання. Дані за початок 2024 року (81,1 млн доларів) вказують на продовження тенденції до зростання імпорту пива. Якщо ця тенденція збережеться протягом року, можна очікувати значного перевищення показників попередніх років.

Ситуація з експортом пива демонструє більш драматичні зміни. У 2021 році експорт пива з України становив 42,4 млн доларів. 2022 рік приніс катастрофічне падіння експорту на 58% до 17,9 млн доларів. Це різке зниження безпосередньо пов'язане з початком повномасштабної війни, яка призвела до закриття багатьох виробництв, втрати ринків збуту та серйозних логістичних проблем.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення експорту до 24,4 млн доларів, що на 36% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про певну адаптацію українських виробників до нових реалій та пошук нових експортних можливостей. Однак дані за початок 2024 року (1,4 млн доларів) вказують на можливе нове падіння експорту. Це може бути пов'язано з сезонністю або новими викликами для українських експортерів. Аналіз торговельного сальдо (різниці між експортом та імпортом) показує стійку негативну тенденцію. У 2021 році негативне сальдо становило -29,3 млн доларів. У 2022 році, незважаючи на загальне падіння обсягів торгівлі, негативне сальдо зросло до -37,2 млн доларів через більш різке падіння експорту порівняно з імпортом. 2023 рік показав подальше погіршення торговельного балансу до -46,9 млн доларів, що пов'язано з більш швидким відновленням імпорту порівняно з експортом. Дані за початок 2024 року (-6,7 млн доларів)

поки що не дають підстав для оптимістичних прогнозів щодо покращення торговельного балансу в пивній галузі. Незважаючи на зміни на ринку, українці залишаються вірними традиційним смакам. Однак спостерігаються і нові тенденції:

1. Зростає частка пива з фруктовими добавками, що відображає загальносвітовий тренд на різноманітність смаків.

2. Крафтове пиво, хоча і залишається нішевим продуктом через високу вартість, продовжує знаходити своїх шанувальників. Наприклад, крафтова пивоварня MOVA повідомляє про значне зростання обсягів продажів: на 83% у 2022 році порівняно з 2021 роком, і на 224% у 2023 році порівняно з 2022 роком.

3. Сегмент безалкогольного пива в Україні росте швидше, ніж ринок пива в цілому, хоча українські темпи дещо поступаються західноєвропейським. Це відображає глобальний тренд на здоровий спосіб життя та відповідальне споживання алкоголю.

В табл. 2.2 проведемо PEST-аналіз ринку пива в Україні за 3-х бальною оцінкою з врахуванням коефіцієнта вагомості. Аналіз цих даних дозволяє зробити ряд важливих спостережень щодо стану пивної індустрії України та її зовнішньоторговельних зв'язків. У 2021 році, який можна вважати останнім "нормальним" довоєнним роком, імпорт пива становив 71,7 млн доларів США.

Вплив зовнішнього середовища вище середнього 2,11 балів, що зумовлено війною в Україні та значним обмеженням логістики, також значний вплив на ринок має коливання курсу валют та зміна демографічного складу та значне зменшення чисельності населення України.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ринку пива в Україні (на кінець 2023 року)

Фактор	Коеф. вагомості	Бал	Оцінка з врахуванням коеф. вагомості
Політика:			
Військові дії	0,16	3	0,48
Обмеження логістики	0,14	3	0,42
Економіка			
Коливання курсу валют	0,14	2	0,28
Низька платоспроможність населення	0,12	2	0,24
Соціокультурна складова			
Зміна демографічного складу населення	0,13	2	0,26
Зміна споживчих переваг	0,08	1	0,08
Технології			
Поява інноваційних технологій	0,11	1	0,11
Проблеми з імпортом сучасного обладнання	0,12	2	0,24
Разом	1		2,11

Джерело: побудовано автором за даними <https://pro-consulting.ua/>

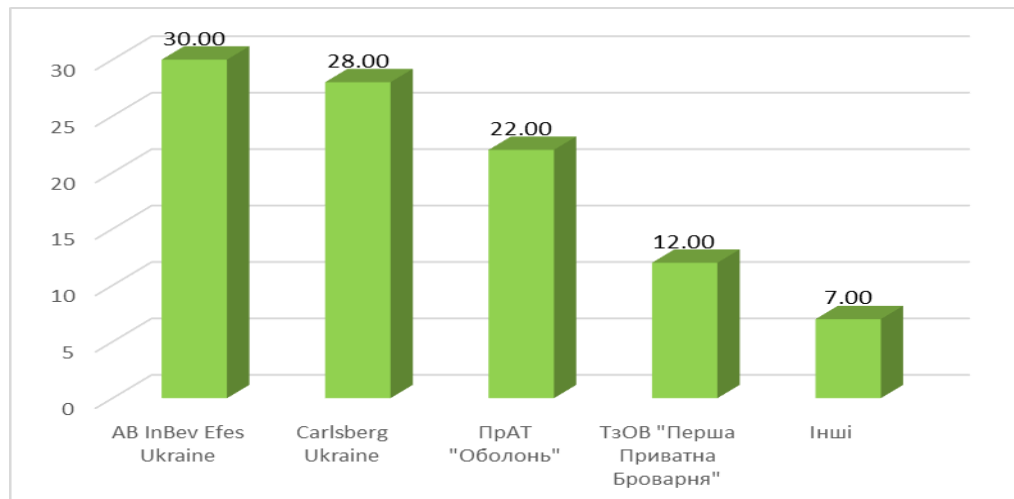


Рис.2.3. Поточна структура ринку пива в Україні (станом на 2022 рік)

Джерело: побудовано за даними <https://pro-consulting.ua/>

Вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим, а найбільшими його представниками є такі компанії та стратегічні групи, як: ПАТ «САН ІнБев Україна» (на сьогодні ПРАТ «АБІнБев Ефес Україна»), ПАТ «Карлсберг Україна», ПрАТ «Оболонь» та ТзОВ «Перша приватна броварня». Згідно діаграми (рис.2.3), корпорація "Carlsberg Group" займає найбільшу частку ринку з 35%, за нею слідує корпорація "SUN InBev" з 26%, корпорація "Оболонь" тримає 23%, "Oasis CIS" має 9%, і інші малі заводи України становлять 7%.

2.2. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПрАТ «Оболонь» – найбільший національний виробник напоїв – є компанією зі 100%-вим українським капіталом. «Оболонь» гідно представляє Україну в світі. Такий високий статус — це не тільки престиж, це – відповідальне ставлення до свого продукту, споживачів, персоналу, партнерів. Понад чверть століття «Оболонь» утримує першість в експорті пива на національному ринку, експортна карта компанії налічує понад 70 країн світу. Входить до топ-5 платників податків України у своїй галузі.

ПрАТ «Оболонь» – корпорація з виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, мінеральної води. Окрім цього, компанія має дозволи на гуртову та роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агентств. «Оболонь» першою серед виробників напоїв в Україні почала використовувати ПЕТ-пляшку і започаткувала її переробку у 2002 р. Іншими видами діяльності компанії є випуск кріпильно-пакувальної стрічки з вторинної сировини, виробництво полімерних заготовок – ПЕТф-преформ та сухої пивної дробини. «Оболонь» – український виробник пива з 1980 року. Структура корпорації «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

ПрАТ "Оболонь", як один із провідних виробників пива в Україні, демонструє складну динаміку фінансово-господарської діяльності у період 2022–2024 років (табл 2.3). Чистий дохід від реалізації продукції ПрАТ "Оболонь" демонструє стійке зростання протягом аналізованого періоду. У 2022 році дохід склав 8 661 928 тис. грн, у 2023 році зріс до 10 763 029 тис. грн (+24,26% порівняно з 2022 роком), а у 2024 році досяг 12 784 705 тис. грн, що становить приріст на 47,59% порівняно з 2022 роком. Це зростання свідчить про успішне розширення ринкової частки, стабільний попит на продукцію та, ймовірно, ефективну маркетингову політику. Однак собівартість реалізованої

продукції зростала швидшими темпами, ніж дохід. У 2022 році вона становила 6 030 487 тис. грн, у 2023 році — 7 398 205 тис. грн (+22,68%), а у 2024 році досягла 9 800 435 тис. грн, що еквівалентно зростанню на 62,51% порівняно з 2022 роком. Така диспропорція вказує на значне підвищення витрат на сировину, енергоносії, транспорт або інші виробничі ресурси.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2022–2024 роки

Найменування показника	Один. виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	8 661 928	10 763 029	12 784 705	+4 122 777	+47,59%
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	6 030 487	7 398 205	9 800 435	+3 769 948	+62,51%
Адміністративні витрати	тис. грн	376 851	458 709	531 853	+155 002	+41,13%
Витрати на збут	тис. грн	542 663	670 728	956 097	+413 434	+76,18%
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	6 986 522	8 611 763	11 389 459	+4 402 937	+63,03%
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	2 631 441	3 364 824	2 984 270	+352 829	+13,41%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	1 693 084	2 197 853	1 469 230	-223 854	-13,22%
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 197 966	1 831 590	1 248 254	+50 288	+4,20%
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	3 464 064	3 530 159	4 202 482	+738 418	+21,31%
Середньорічна вартість активів	тис. грн	5 615 058	6 309 856	8 024 243	+2 409 185	+42,90%
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	3 361 607	4 277 402	6 543 150	+3 181 543	+94,64%
Середньооблікова кількість працівників	осіб	2 055	2 056	2 164	+109	+5,30%
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	656 949	784 366	966 878	+309 929	+47,17%

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,65	80,00	89,07	+8,42	+10,44%
Продуктивність праці	тис. грн/особу	4 215,05	5 235,91	5 907,99	+1 692,94	+40,16%
Фондоозброєність	грн/особу	1 685 673	1 716 927	1 942 279	+256 606	+15,23%
Фондовіддача	грн/грн	2,50	3,05	3,04	+0,54	+21,60%
Середньорічна заробітна плата працівника	грн	319 685	381 697	446 804	+127 119	+39,76%
Рентабельність діяльності (продажів)	%	19,55	20,41	11,49	-8,06	-41,23%
Рентабельність продукції	%	30,39	31,26	23,34	-7,05	-23,20%
Рентабельність активів	%	21,34	29,02	15,56	-5,78	-27,08%
Рентабельність власного капіталу	%	35,64	42,82	19,08	-16,56	-46,46%

Джерело: розраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Адміністративні витрати також демонструють зростання: з 376 851 тис. грн у 2022 році до 458 709 тис. грн у 2023 році (+21,72%) та 531 853 тис. грн у 2024 році (+41,13% порівняно з 2022 роком). Це може відображати збільшення витрат на управлінський персонал, модернізацію адміністративних процесів або інфляційний тиск на заробітну плату. Витрати на збут зросли ще більш значно: з 542 663 тис. грн у 2022 році до 670 728 тис. грн у 2023 році (+23,60%) та 956 097 тис. грн у 2024 році (+76,18% порівняно з 2022 роком). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, які включають собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, зросли з 6 986 522 тис. грн у 2022 році до 8 611 763 тис. грн у 2023 році (+23,27%) та 11 389 459 тис. грн у 2024 році (+63,03% порівняно з 2022 роком). Швидше зростання витрат порівняно з доходом свідчить про зниження операційної ефективності, що чинить тиск на прибутковість підприємства.

Валовий прибуток підприємства зріс з 2 631 441 тис. грн у 2022 році до 3 364 824 тис. грн у 2023 році (+27,87%), але у 2024 році знизився до 2 984 270 тис. грн, що становить приріст лише на 13,41% порівняно з 2022 роком. Це

зростання є значно повільнішим за темпи зростання доходу, що пояснюється швидшим підвищенням собівартості. У 2024 році валовий прибуток скоротився порівняно з 2023 роком, що може вказувати на тимчасові труднощі у підтримці маржі через зростання витрат. Прибуток від операційної діяльності демонструє неоднозначну динаміку. У 2022 році він склав 1 693 084 тис. грн, у 2023 році зріс до 2 197 853 тис. грн (+29,81%), але у 2024 році знизився до 1 469 230 тис. грн, що на 13,22% менше, ніж у 2022 році. Це зниження є результатом значного зростання адміністративних і збутових витрат, які перевищили приріст валового прибутку. Така тенденція вказує на погіршення операційної ефективності, оскільки підприємство не змогло компенсувати зростання витрат додатковим доходом від основної діяльності.

Чистий прибуток підприємства зріс з 1 197 966 тис. грн у 2022 році до 1 831 590 тис. грн у 2023 році (+52,89%), але у 2024 році знизився до 1 248 254 тис. грн, що становить приріст лише на 4,20% порівняно з 2022 роком.

Показники рентабельності демонструють загальну тенденцію до зниження, що є одним із найбільш тривожних аспектів діяльності підприємства. Рентабельність діяльності (продажів), розрахована як відношення операційного прибутку до чистого доходу, знизилася з 19,55% у 2022 році до 20,41% у 2023 році, але різко впала до 11,49% у 2024 році (-41,23% порівняно з 2022 роком). Це зниження відображає зменшення маржі прибутку від основної діяльності через зростання витрат.

Рентабельність продукції, яка показує відношення валового прибутку до чистого доходу, зросла з 30,39% у 2022 році до 31,26% у 2023 році, але у 2024 році знизилася до 23,34% (-23,20% порівняно з 2022 роком). Це свідчить про стискання маржі через швидше зростання собівартості порівняно з доходом.

Рентабельність активів, що відображає ефективність використання активів для генерації чистого прибутку, зросла з 21,34% у 2022 році до 29,02% у 2023 році, але у 2024 році знизилася до 15,56% (-27,08% порівняно з 2022 роком). Це вказує на зниження здатності активів генерувати прибуток, незважаючи на їх зростання у вартості.

Рентабельність власного капіталу, яка характеризує прибутковість для акціонерів, показує аналогічну тенденцію: зростання з 35,64% у 2022 році до 42,82% у 2023 році, але різке зниження до 19,08% у 2024 році (-46,46% порівняно з 2022 роком). Це зниження є критичним, оскільки воно сигналізує про зменшення привабливості підприємства для інвесторів.

Середньорічна вартість основних засобів зросла з 3 464 064 тис. грн у 2022 році до 3 530 159 тис. грн у 2023 році (+1,91%) та 4 202 482 тис. грн у 2024 році (+21,31% порівняно з 2022 роком). Середньорічна вартість активів збільшилася з 5 615 058 тис. грн у 2022 році до 6 309 856 тис. грн у 2023 році (+12,37%) та 8 024 243 тис. грн у 2024 році (+42,90% порівняно з 2022 роком). Зростання активів свідчить про розширення масштабів діяльності та накопичення ресурсів, таких як запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти. Середньорічна вартість власного капіталу зросла з 3 361 607 тис. грн у 2022 році до 4 277 402 тис. грн у 2023 році (+27,24%) та 6 543 150 тис. грн у 2024 році (+94,64% порівняно з 2022 роком).

Фондовіддача, яка показує ефективність використання основних засобів для генерації доходу, зросла з 2,50 грн/грн у 2022 році до 3,05 грн/грн у 2023 році та 3,04 грн/грн у 2024 році (+21,60% порівняно з 2022 роком). Цей показник свідчить про покращення використання виробничих потужностей, хоча у 2024 році зростання сповільнилося. Фондоозброєність, яка відображає рівень забезпеченості працівників основними засобами, зросла з 1 685 673 грн/особу у 2022 році до 1 716 927 грн/особу у 2023 році та 1 942 279 грн/особу у 2024 році (+15,23% порівняно з 2022 роком). Це підтверджує зростання капіталовкладень на одного працівника, що може сприяти підвищенню продуктивності.

Середньооблікова кількість працівників зросла з 2 055 осіб у 2022 році до 2 056 осіб у 2023 році (+0,05%) та 2 164 осіб у 2024 році (+5,30% порівняно з 2022 роком).

Продуктивність праці, розрахована як відношення чистого доходу до кількості працівників, зросла з 4 215,05 тис. грн/особу у 2022 році до 5 235,91

тис. грн/особу у 2023 році (+24,22%) та 5 907,99 тис. грн/особу у 2024 році (+40,16% порівняно з 2022 роком). Це зростання є результатом значного збільшення доходу при відносно повільному зростанні чисельності персоналу, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці зріс з 656 949 тис. грн у 2022 році до 784 366 тис. грн у 2023 році (+19,40%) та 966 878 тис. грн у 2024 році (+47,17% порівняно з 2022 роком). Середньорічна заробітна плата працівника відповідно збільшилася з 319 685 грн у 2022 році до 381 697 грн у 2023 році (+19,40%) та 446 804 грн у 2024 році (+39,76% порівняно з 2022 роком). Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зросли з 80,65 коп. у 2022 році до 80,00 коп. у 2023 році, але у 2024 році підвищилися до 89,07 коп. (+10,44% порівняно з 2022 роком). Це зростання вказує на зниження операційної ефективності, оскільки витрати зростали швидше, ніж дохід, що додатково підтверджує тиск на прибутковість.

Ресурсний потенціал є системою взаємопов'язаних різних видів ресурсів, які є у розпорядженні підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності для максимального задоволення потреб споживачів та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. При цьому він визначається не просто кількістю та якістю ресурсів, які є на цей момент, а й їхнім оптимальним співвідношенням, відповідністю їхньої величини і складу потребам вирішуваних завдань.

Доцільно виокремлювати в складі ресурсного потенціалу матеріальні, нематеріальні, трудові, інноваційні, фінансові ресурси (потенціали) підприємства, а також методи управління та організації ефективного використання ресурсів підприємства (управлінський потенціал) (табл 2.4 – 2.9).

Таблиця 2.4

Оцінка матеріального потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Основні фонди	Середньорічна вартість основних засобів: 2022 – 3 464 064 тис. грн, 2023 – 3 530 159 тис. грн, 2024 – 4 202 482 тис. грн (+21,31%). Фондовіддача: 2022 – 2,50 грн/грн, 2024 – 3,04 грн/грн (+21,60%).	Високий рівень. Значні інвестиції в модернізацію обладнання та інфраструктури.	Зростання вартості основних засобів, висока фондовіддача, що свідчить про ефективне використання.	Потенційна залежність від зростання цін на енергоносії та сировину, що впливає на собівартість.
Обігові фонди (матеріальні)	Запаси: 2023 – 1 537 020 тис. грн, 2024 – 1 688 266 тис. грн (+9,84%). Включають виробничі запаси (1 432 501 тис. грн у 2024), готову продукцію (151 554 тис. грн), товари (17 472 тис. грн).	Стабільний рівень. Забезпечують безперебійне виробництво та збут.	Збалансована структура запасів, зростання обсягів для підтримки продажів.	Зростання витрат на сировину може знижувати маржу.
Виробничі потужності	Широкий асортимент (традиційні та інноваційні сорти пива, безалкогольні напої) свідчить про достатні потужності для задоволення ринкового попиту.	Високий рівень. Підтримують зростання доходу (+47,59%).	Достатня потужність для масштабного виробництва, гнучкість у випуску різних продуктів.	Обмежена інформація про технологічний стан обладнання порівняно з конкурентами.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Матеріальний потенціал підприємства є міцним завдяки значним інвестиціям в основні засоби, які зросли на 21,31% до 4 202 482 тис. грн у 2024 році. Висока фондовіддача (3,04 грн/грн у 2024 році, +21,60%) відображає ефективне використання виробничих потужностей, які підтримують широкий асортимент продукції — від традиційних сортів пива до безалкогольних напоїв. Зростання запасів на 9,84% забезпечує безперебійне виробництво та збут, але залежність від зростання цін на сировину та енергоносії створює ризики для собівартості, що може стискати операційну маржу.

Таблиця 2.5

Оцінка нематеріального потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Нематеріальні активи	Вартість нематеріальних активів: 2023 – 1 934 тис. грн, 2024 – 44 062 тис. грн (+2 178,59%). Первісна вартість: 2024 – 85 074 тис. грн. Включають бренди, патенти, програмне забезпечення.	Високий рівень. Значне зростання вартості активів.	Сильний національний бренд ("Оболонь"), зростання нематеріальних активів, що відображає розвиток інтелектуальної власності.	Обмежена інформація про конкретні об'єкти (гудвіл, ноу-хау), що ускладнює оцінку їх ринкової цінності.
Репутація та бренд	"Оболонь" позиціонується як національний бренд, що резонує з патріотичними настроями. Ринкова частка 22,0% підтверджує впізнаваність.	Високий рівень. Лояльність споживачів у масовому сегменті.	Висока впізнаваність бренду, асоціація з українською ідентичністю.	Менша присутність у преміум- і крафтовому сегментах порівняно з конкурентами.
Інтелектуальна власність	Розробка нових продуктів (Nike, Pubster, безалкогольні напої) свідчить про наявність ноу-хау та інноваційних розробок.	Середній рівень. Активна продуктова інновація, але без крафтового пива.	Інноваційні продукти для економ- і преміум-сегментів.	Відставання в ніші крафтового пива, де конкуренти мають переваги.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Нематеріальний потенціал підприємства є значним завдяки сильному національному бренду "Оболонь", який асоціюється з українською ідентичністю та підтримує лояльність споживачів у масовому сегменті. Зростання вартості нематеріальних активів з 1 934 тис. грн у 2023 році до 44 062 тис. грн у 2024 році (+2 178,59%) відображає розвиток інтелектуальної власності, включаючи бренди та патенти. Проте обмежена присутність у преміум- і крафтовому сегментах пива порівняно з конкурентами, такими як ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" та ТзОВ ТВК "Перша Приватна Броварня", є слабкою стороною, що знижує конкурентоспроможність у високорентабельних нішах.

Таблиця 2.6

Оцінка трудового потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Чисельність персоналу	Середньооблікова кількість: 2022 – 2 055 осіб, 2023 – 2 056 осіб, 2024 – 2 164 особи (+5,30%).	Стабільний рівень. Помірне зростання для підтримки операцій.	Контрольоване розширення штату, стабільність кадрового складу.	Обмежена інформація про структуру персоналу (кваліфіковані кадри, управлінці).
Продуктивність праці	Продуктивність: 2022 – 4 215,05 тис. грн/особу, 2024 – 5 907,99 тис. грн/особу (+40,16%).	Високий рівень. Значне зростання завдяки зростанню доходу.	Висока ефективність використання трудових ресурсів, зростання доходу на одного працівника.	Зростання чисельності може знижувати продуктивність, якщо не супроводжується пропорційним зростанням доходу.
Витрати на персонал	Фонд оплати праці: 2022 – 656 949 тис. грн, 2024 – 966 878 тис. грн (+47,17%). Середня зарплата: 2022 – 319 685 грн, 2024 – 446 804 грн (+39,76%).	Високий рівень. Підвищення зарплат сприяє мотивації.	Зростання зарплат може залучати та утримувати кваліфіковані кадри.	Високі витрати на персонал чинять тиск на операційну маржу.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Трудовий потенціал ПрАТ "Оболонь" характеризується високою продуктивністю праці, яка зросла на 40,16% до 5 907,99 тис. грн на особу у 2024 році. Помірне зростання чисельності персоналу (+5,30% до 2 164 осіб) свідчить про контрольоване розширення штату, а підвищення середньої заробітної плати на 39,76% до 446 804 грн сприяє мотивації та утриманню кадрів. Однак зростання витрат на оплату праці (+47,17%) чинить тиск на фінансові результати, що вимагає балансування між інвестиціями в персонал і операційною ефективністю.

Таблиця 2.7

Оцінка інноваційного потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Продуктові інновації	Розробка нових сортів пива (Nike, Pubster) та безалкогольних напоїв (квас, сидр). Відсутність крафтового пива (таблиця 1.3).	Середній рівень. Активна інновація в економ-преміум-сегментах.	Диверсифікація асортименту, відповідність трендам на безалкогольні напої.	Відсутність крафтового пива, де конкуренти (AB InBev, Перша Приватна Броварня) мають переваги.
Технологічні інновації	Незавершені капітальні інвестиції: 2023 – 48 865 тис. грн, 2024 – 124 763 тис. грн (+155,35%). Зростання основних засобів (+21,31%).	Високий рівень. Значні інвестиції в модернізацію.	Модернізація обладнання підвищує якість і ефективність виробництва.	Обмежена інформація про впровадження передових технологій (наприклад, автоматизація).
Інтелектуальні ресурси	Зростання нематеріальних активів (з 1 934 тис. грн до 44 062 тис. грн) свідчить про розвиток патентів і брендів.	Високий рівень. Підтримка інновацій через інтелектуальну власність.	Розвиток нових продуктів і брендів, що зміцнює ринкову позицію.	Потенційна залежність від зовнішніх технологій або ліцензій.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Інноваційний потенціал ПрАТ "Оболонь" оцінюється як середній, але з позитивною динамікою. Активна розробка нових сортів пива (Nike, Pubster) та безалкогольних напоїв відповідає ринковим трендам, а зростання незавершених капітальних інвестицій до 124 763 тис. грн у 2024 році (+155,35%) свідчить про модернізацію технологій. Однак відсутність крафтового пива в асортименті обмежує здатність підприємства конкурувати в сегменті, який набирає популярності серед молодшої аудиторії та забезпечує вищу маржу.

Фінансовий потенціал ПрАТ "Оболонь" є однією з основ його діяльності. Значне зростання чистого доходу з 8 661 928 тис. грн у 2022 році до 12 784 705 тис. грн у 2024 році (+47,59%) свідчить про успішне розширення ринкової присутності та стабільний попит на продукцію.

Оцінка фінансового потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Грошові кошти	Грошові кошти та еквіваленти: 2023 – 474 679 тис. грн, 2024 – 891 034 тис. грн (+87,74%).	Високий рівень. Забезпечує ліквідність.	Висока ліквідність для виконання зобов'язань і фінансування інвестицій.	Потенційні ризики зниження ліквідності через зростання витрат.
Доходи та прибуток	Чистий дохід: 2022 – 8 661 928 тис. грн, 2024 – 12 784 705 тис. грн (+47,59%). Чистий прибуток: 2022 – 1 197 966 тис. грн, 2024 – 1 248 254 тис. грн (+4,20%).	Високий рівень доходів, низький рівень прибутку.	Стабільне зростання доходів, що забезпечує фінансову базу для розвитку.	Низьке зростання прибутку через швидке зростання витрат.
Фінансова стійкість	Власний капітал: 2022 – 3 361 607 тис. грн, 2024 – 6 543 150 тис. грн (+94,64%). Загальні зобов'язання: 2023 – 1 811 457 тис. грн, 2024 – 2 071 371 тис. грн (+14,35%).	Високий рівень. Значне зростання капіталу.	Зміцнення фінансової стійкості через накопичення капіталу.	Зростання зобов'язань може створювати додаткове фінансове навантаження.
Рентабельність	Рентабельність активів: 2022 – 21,34%, 2024 – 15,56% (-27,08%). Рентабельність капіталу: 2022 – 35,64%, 2024 – 19,08% (-46,46%).	Низький рівень. Зниження ефективності.	Наявність прибутку дозволяє реінвестувати кошти.	Значне зниження рентабельності обмежує фінансову ефективність.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Зростання середньорічної вартості активів на 42,90% та власного капіталу на 94,64% зміцнює фінансову стійкість, а збільшення грошових коштів до 891 034 тис. грн у 2024 році забезпечує високу ліквідність. Проте зниження рентабельності — зокрема рентабельності діяльності з 19,55% до 11,49% та власного капіталу з 35,64% до 19,08% — вказує на проблеми з ефективністю використання фінансових ресурсів. Швидке зростання собівартості (+62,51%) та інших витрат перевищує темпи зростання прибутку, що становить виклик для підтримання фінансової результативності.

Таблиця 2.9.

Оцінка управлінського потенціалу ПрАТ "Оболонь"

Критерій	Опис та показники	Оцінка стану	Сильні сторони	Слабкі сторони
Ефективність управління витратами	Витрати на 1 грн виручки: 2022 – 80,65 коп., 2024 – 89,07 коп. (+10,44%). Зростання собівартості (+62,51%), адміністративних витрат (+41,13%), збутових витрат (+76,18%).	Низький рівень. Зниження операційної ефективності.	Наявність системи управління витратами для підтримки діяльності.	Швидке зростання витрат порівняно з доходом знижує маржу.
Організаційна структура	Український капітал забезпечує гнучкість у прийнятті рішень. Широкий асортимент і ринкова частка 22,0% свідчать про розвинену дистриб'юторську мережу.	Високий рівень. Гнучка структура.	Гнучкість у прийнятті рішень, ефективна дистриб'юція.	Обмежені ресурси порівняно з міжнародними конкурентами.
Стратегічне планування	Активний маркетинг і інновації свідчать про стратегічний фокус на ринковій конкуренції. Зростання доходу (+47,59%) підтверджує ефективність стратегій.	Високий рівень. Орієнтація на ринкові тренди.	Успішна конкуренція в масовому сегменті, національне позиціонування.	Обмежена в стратегічна присутність у преміум- і крафтовому сегментах.

Джерело: *разраховано автором за даними ПрАТ «Оболонь»*

Управлінський потенціал підприємства є сильним завдяки гнучкій організаційній структурі, яка забезпечується українським капіталом і дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни. Розвинена дистриб'юторська мережа та активний маркетинг сприяють підтримці ринкової частки 22,0%, а стратегічний фокус на національне позиціонування зміцнює бренд. Проте зниження операційної ефективності, про що свідчить зростання витрат на 1 грн виручки з 80,65 коп. до 89,07 коп. (+10,44%), є суттєвим недоліком. Швидке зростання собівартості, адміністративних і збутових витрат порівняно з доходом вказує на потребу вдосконалення управління витратами.

Загалом ресурсний потенціал ПрАТ "Оболонь" є міцним і забезпечує підприємству стабільну позицію третього за величиною гравця на ринку пива

в Україні. Сильні сторони, такі як зростання доходів, активів, продуктивності праці, модернізація виробничих потужностей і сильний національний бренд, створюють основу для подальшого розвитку. Водночас слабкі сторони, зокрема зниження рентабельності, зростання витрат, обмежена присутність у преміум- і крафтовому сегментах, а також недостатня операційна ефективність, створюють виклики, які можуть обмежувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку значною мірою залежить від його здатності створювати та підтримувати внутрішні конкурентні переваги — характеристики діяльності, які перевищують аналогічні показники конкурентів за рівнем витрат, продуктивністю праці, організацією процесів і системою менеджменту. ПрАТ «Оболонь», один із провідних українських виробників пива та напоїв, демонструє міцний ресурсний потенціал, що включає матеріальні, нематеріальні, трудові, інноваційні, фінансові та управлінські ресурси.

Матеріальний потенціал ПрАТ «Оболонь» є ключовим джерелом внутрішніх конкурентних переваг завдяки ефективному використанню виробничих ресурсів. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 21,31% до 4 202 482 тис. грн у 2024 році, а фондвіддача досягла 3,04 грн/грн, що на 21,60% більше порівняно з 2022 роком. Ці показники відображають здатність підприємства генерувати значний дохід на одиницю вкладених ресурсів, створюючи перевагу в економії витрат порівняно з конкурентами. Гнучкість виробничих потужностей, що підтримують широкий асортимент — від традиційного пива до безалкогольних напоїв і супутніх продуктів, таких як ПЕТ-преформи, — забезпечує перевагу в адаптивності, дозволяючи оперативно реагувати на ринковий попит.

Екологічні ініціативи, зокрема переробка ПЕТ-пляшок і використання вторинної сировини для виробництва кріпильно-пакувальної стрічки, створюють репутаційну перевагу, зміцнюючи позицію підприємства серед екологічно свідомих споживачів. Зростання запасів на 9,84% до 1 688 266 тис.

грн у 2024 році забезпечує безперебійне виробництво, що є перевагою в операційній стабільності. Проте зростання цін на сировину та енергоносії становить виклик, який може послабити економічні переваги без впровадження заходів з оптимізації, таких як запропонована модифікація рецептури пива, що знижує собівартість на 2,17%.

Нематеріальний потенціал ПрАТ «Оболонь» формує потужні внутрішні конкурентні переваги завдяки сильному бренду та інтелектуальній власності. Вартість нематеріальних активів зростає на 2 178,59% до 44 062 тис. грн у 2024 році, що відображає розвиток брендів, патентів і ноу-хау. Бренд «Оболонь», асоційований з українською ідентичністю, забезпечує перевагу в лояльності споживачів, підтримуючи ринкову частку 22,0%. Патріотичне позиціонування створює унікальну диференціацію, яка вирізняє підприємство серед міжнародних конкурентів, таких як AB InBev.

Розробка нових продуктів, таких як пиво Nike і Pubster, а також безалкогольних напоїв, забезпечує перевагу в продуктивній диференціації, дозволяючи конкурувати в економ- і преміумсегментах. Ці інновації зміцнюють ринкову позицію шляхом залучення нових споживачів. Однак обмежена присутність у сегменті крафтового пива послаблює конкурентоспроможність у високорентабельній ніші, де конкуренти мають сильніші позиції. Подолання цього недоліку може ще більше посилити диференціаційні переваги.

Трудовий потенціал ПрАТ «Оболонь» є основою для створення конкурентних переваг через високу продуктивність праці, яка зростає на 40,16% до 5 907,99 тис. грн на особу у 2024 році. Це зростання забезпечує перевагу в економічній ефективності, знижуючи питомі витрати на оплату праці відносно виручки. Помірне розширення чисельності персоналу (+5,30% до 2 164 осіб) і підвищення середньої заробітної плати на 39,76% до 446 804 грн сприяють перевазі в мотивації кадрів, що забезпечує стабільність і якість операційної діяльності.

Раціональне управління людськими ресурсами, відображене в контрольованому зростанні штату, створює перевагу в організаційній стабільності, знижуючи ризик надлишкових витрат. Проте зростання витрат на оплату праці (+47,17%) перевищує темпи зростання доходу, що може послабити економічні переваги без додаткової оптимізації. Висококваліфікований і мотивований персонал залишається ключовим фактором конкурентоспроможності, підтримуючи якість продукції та інноваційні процеси.

Інноваційний потенціал ПрАТ «Оболонь» формує конкурентні переваги через продуктову та технологічну диференціацію. Розробка нових сортів пива (Nike, Pubster) і безалкогольних напоїв відповідає ринковим трендам, забезпечуючи перевагу в адаптації до споживчих потреб. Зростання незавершених капітальних інвестицій на 155,35% до 124 763 тис. грн у 2024 році та основних засобів на 21,31% свідчить про модернізацію виробництва, що створює перевагу в технологічній ефективності, знижуючи собівартість і підвищуючи якість.

Зростання нематеріальних активів відображає розвиток патентів і ноу-хау, що забезпечує перевагу в унікальності пропозицій, зміцнюючи ринкову позицію. Однак відсутність крафтового пива обмежує конкурентоспроможність у високорентабельному сегменті, де конкуренти, такі як Перша Приватна Броварня, мають переваги. Розширення асортименту та впровадження передових технологій, таких як автоматизація, можуть посилити інноваційні переваги.

Фінансовий потенціал ПрАТ «Оболонь» є фундаментом для конкурентних переваг завдяки стійкості та ліквідності. Чистий дохід зріс на 47,59% до 12 784 705 тис. грн у 2024 році, а власний капітал — на 94,64% до 6 543 150 тис. грн, що забезпечує перевагу в фінансовій стійкості, дозволяючи протистояти ринковим шокам. Збільшення грошових коштів на 87,74% до 891 034 тис. грн створює перевагу в ліквідності, забезпечуючи оперативне виконання зобов'язань і фінансування нових проектів.

Зростання активів на 42,90% підтримує перевагу в інвестиційній спроможності, що дозволяє реінвестувати кошти в модернізацію та маркетинг. Проте зниження рентабельності активів (з 21,34% до 15,56%) і власного капіталу (з 35,64% до 19,08%) вказує на проблеми з ефективністю, що можуть послабити економічні переваги. Оптимізація витрат, зокрема через запропоновані заходи зі зниження собівартості, є критично важливою для збереження фінансових переваг.

Управлінський потенціал ПрАТ «Оболонь» формує конкурентні переваги через гнучкість і маркетингову ефективність. Український капітал забезпечує перевагу в організаційній гнучкості, дозволяючи швидко приймати рішення порівняно з міжнародними конкурентами з бюрократичними структурами. Розвинена дистриб'юторська мережа підтримує перевагу в ринковій присутності, забезпечуючи доступність продукції в масовому сегменті.

Активний маркетинг і національне позиціонування створюють перевагу в брендовій лояльності, зміцнюючи ринкову частку 22,0%. Проте зростання витрат на 1 грн виручки до 89,07 коп. (+10,44%) і собівартості на 62,51% свідчить про зниження операційної ефективності, що послаблює економічні переваги. Вдосконалення управління витратами є необхідним для максимізації управлінських переваг.

2.3. Дослідження стану та особливостей формування конкурентних переваг підприємства

Аналіз конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку пива в Україні проведений в табл. 2.10. Український ринок пива характеризується високою конкуренцією та різноманітністю гравців,. На тлі олігополістичної структури ринку, де домінують такі гіганти як ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА», ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь», які разом контролюють 80% ринку, ПолтавПиво виступає як менший, але значущий гравець з 4% ринкової частки.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентів на ринку пива в Україні

Критерій	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	ПАТ Фірма ПолтавПиво
Ринкова частка	22,0%	30,0%	28,0%	12,0%	4,0%
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	Обмежений, включає тільки традиційне пиво
Цінова політика	Доступна	Доступна	Доступна	Висока	Досупна
Маркетинг та реклама	Активно розвивається	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	Розробляє нові сорти пива та безалкогольних напоїв

Джерело: побудовано автором за даними даними <https://pro-consulting.ua/>

ПрАТ "Оболонь" займає ринкову частку в 22,0%, що робить її третьою за величиною компанією на ринку пива в Україні після ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" (30,0%) та ПрАТ "Карлсберг Україна" (28,0%). Порівняно з ТзОВ ТВК "Перша Приватна Броварня" (12,0%) та ПАТ Фірма "ПолтавПиво" (4,0%), "Оболонь" має значно сильнішу позицію, що свідчить про її конкурентоспроможність і впізнаваність бренду серед споживачів. Проте відставання від двох лідерів ринку, які разом контролюють 58% ринку, вказує на обмежену здатність конкурувати з міжнародними корпораціями, які мають доступ до глобальних ресурсів, ширшої дистриб'юторської мережі та потужних маркетингових бюджетів. Ринкова частка "Оболонь" є стабільною, але для її збільшення необхідно посилити конкурентні стратегії, особливо в умовах домінування міжнародних гравців.

ПрАТ "Оболонь" пропонує широкий асортимент, який включає як традиційні сорти пива, так і інноваційні продукти. Це дозволяє компанії охоплювати різні сегменти ринку, від масового до преміального, і конкурувати з ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" та ПрАТ "Карлсберг Україна", які також мають широкий асортимент, включаючи традиційні, інноваційні та, у випадку "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА", крафтові сорти пива. Порівняно з ТзОВ ТВК "Перша Приватна Броварня", яка зосереджена виключно на крафтовому пиві, та ПАТ Фірма "ПолтавПиво", що пропонує лише традиційні сорти, асортимент "Оболонь" є більш універсальним і гнучким. Однак відсутність у портфелі "Оболонь" крафтового пива, яке набирає популярності серед молодшої аудиторії, може бути слабкою стороною порівняно з "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА". Це обмежує здатність компанії повною мірою конкурувати в ніші крафтового пива, яка характеризується високою маржинальністю.

Цінова політика ПрАТ "Оболонь" визначена як доступна, що відповідає стратегіям ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА", ПрАТ "Карлсберг Україна" та ПАТ Фірма "ПолтавПиво". Такий підхід дозволяє "Оболонь" орієнтуватися на масовий сегмент ринку, забезпечуючи широку доступність продукції для споживачів із середнім і нижчим рівнем доходу. Доступна цінова політика є

сильною стороною в умовах економічної нестабільності в Україні, оскільки сприяє підтримці попиту. Проте ТзОВ ТВК "Перша Приватна Броварня" використовує високу цінову політику, що відповідає її позиціонуванню в преміальному сегменті крафтового пива. "Оболонь" не конкурує в цьому сегменті, що може обмежувати її здатність залучати споживачів, які шукають ексклюзивні продукти з вищою доданою вартістю. Водночас доступна цінова політика може стискати маржу прибутку, особливо в умовах зростання собівартості виробництва.

Маркетинг та реклама ПрАТ "Оболонь" оцінені як такі, що активно розвиваються, що відповідає підходам усіх інших конкурентів на ринку. Це свідчить про високий рівень конкуренції в сфері просування брендів, де кожен гравець інвестує значні ресурси в рекламні кампанії, спонсорство, digital-маркетинг та промоакції. Для "Оболонь" активний розвиток маркетингу є сильною стороною, оскільки дозволяє підтримувати впізнаваність бренду та лояльність споживачів. Компанія, ймовірно, використовує широкий спектр каналів, включаючи телебачення, соціальні мережі та партнерства зі спортивними чи культурними подіями, що є стандартною практикою для великих гравців, таких як "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" та "Карлсберг Україна". Однак відсутність диференціації в маркетингових стратегіях між конкурентами може ускладнювати виділення "Оболонь" на тлі інших брендів. Наприклад, "Перша Приватна Броварня" може мати перевагу в нішевому маркетингу, орієнтованому на поціновувачів крафтового пива, що дозволяє їй створювати більш персоналізований зв'язок із цільовою аудиторією.

ПрАТ "Оболонь" активно розробляє нові сорти пива та безалкогольних напоїв, що відповідає стратегіям ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА", ПрАТ "Карлсберг Україна" та ПАТ Фірма "ПолтавПиво". Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах мінливих споживацьких вподобань, де попит на нові смаки та формати (наприклад, безалкогольне пиво чи напої з низьким вмістом алкоголю) зростає. Однак ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" має перевагу завдяки розробці крафтового пива, а ТзОВ ТВК

"Перша Приватна Броварня" спеціалізується виключно на крафтових сортах, що відповідає тренду на унікальні та локальні продукти. Відсутність крафтового пива в портфелі "Оболонь" є потенційною слабкою стороною, оскільки цей сегмент приваблює молодшу аудиторію та дозволяє отримувати вищу маржу. Водночас розробка безалкогольних напоїв є сильною стороною, оскільки цей напрямок диверсифікує портфель компанії та знижує залежність від пивного сегмента.

ПрАТ "Оболонь" займає міцну, але не лідируючу позицію на ринку пива в Україні. Її ринкова частка (22,0%) є значною, але поступається двом міжнародним гравцям — ПАТ "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА" та ПрАТ "Карлсберг Україна", які разом контролюють більше половини ринку. Широкий асортимент і доступна цінова політика дозволяють "Оболонь" ефективно конкурувати в масовому сегменті, забезпечуючи стабільний попит і лояльність споживачів. Активний розвиток маркетингу та інновацій сприяє підтримці конкурентоспроможності, але відсутність диференціації в цих аспектах порівняно з основними конкурентами може обмежувати потенціал для виділення на ринку.

Бальна оцінка конкурентів ПрАТ «Оболонь» на ринку продажу пива в Україні була проведена працівниками маркетингового відділу ПрАТ. 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 на ринку продажу пива в Україні наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка конкурентів на ринку продажу пива в Україні

Підприємства	Ринкова частка	Асортимент	Бренди	Цінова політика	Маркетинг та реклама	Інновації	Загальна оцінка
ПрАТ «Оболонь»	22,0	4	4	3	4	4	22
ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	30,0	5	5	3	5	5	25
ПрАТ «Карлсберг Україна»	20,0	4	4	3	4	4	22
ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня»	12,0	3	2	2	3	2	14
ПАТ Фірма ПолтавПиво	4,0	3	2	4	3	3	15

Джерело: побудовано автором за даними даними <https://pro-consulting.ua/>

ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» виступає беззаперечним лідером ринку, маючи найбільшу ринкову частку в 30% та найвищу загальну оцінку в 25 балів. Компанія демонструє відмінні показники практично у всіх категоріях, отримавши максимальні 5 балів за асортимент, бренди, маркетинг та рекламу, а також інновації. Це свідчить про потужну ринкову позицію та активну стратегію розвитку компанії. Єдиним аспектом, де АБІНБЕВ ЕФЕС не отримав максимальний бал, є цінова політика (3 бали), що може вказувати на орієнтацію на більш преміальний сегмент ринку.

ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна» демонструють схожі показники, обидві отримавши загальну оцінку в 22 бали. «Оболонь» має дещо більшу ринкову частку (22% проти 20% у «Карлсберг»), але в інших аспектах компанії практично ідентичні. Обидві отримали по 4 бали за асортимент, бренди, маркетинг та рекламу, а також інновації, що вказує на їхню сильну, але не домінуючу позицію на ринку. Як і лідер ринку, вони мають оцінку 3 бали за цінову політику, що може свідчити про схожі підходи до ціноутворення серед основних гравців ринку.

ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» та ПАТ Фірма «ПолтавПиво» представляють менших гравців на ринку з ринковими частками 12% та 4% відповідно. «Перша Приватна Броварня» отримала загальну оцінку 14 балів, маючи середні показники за більшістю критеріїв та нижчі оцінки за бренди та інновації. Це може вказувати на певні обмеження у ресурсах для розвитку брендів та впровадження інновацій порівняно з більшими конкурентами.

Загалом, аналіз демонструє чітку сегментацію ринку з одним потужним лідером (АБІНБЕВ ЕФЕС), двома сильними конкурентами («Оболонь» та «Карлсберг») та двома меншими гравцями, які намагаються знайти свої ніші. Ключовими факторами успіху на ринку виступають широкий асортимент, сильні бренди, активний маркетинг та інновації. Цінова політика, хоча і важлива, не є головним фактором диференціації серед лідерів ринку.

На рис. 2.4 наведений багатокутники конкурентоспроможності на ринку продажу пива в Україні.

ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має найбільшу площу, що відповідає її лідерській позиції. ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна» мають схожі профілі, але з деякими відмінностями в ринковій частці. ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» та ПАТ Фірма ПолтавПиво мають менші багатокутники, що відображає їх меншу ринкову частку та нижчі оцінки за деякими критеріями. ПАТ Фірма ПолтавПиво виділяється кращою оцінкою за ціновою політикою порівняно з іншими критеріями.

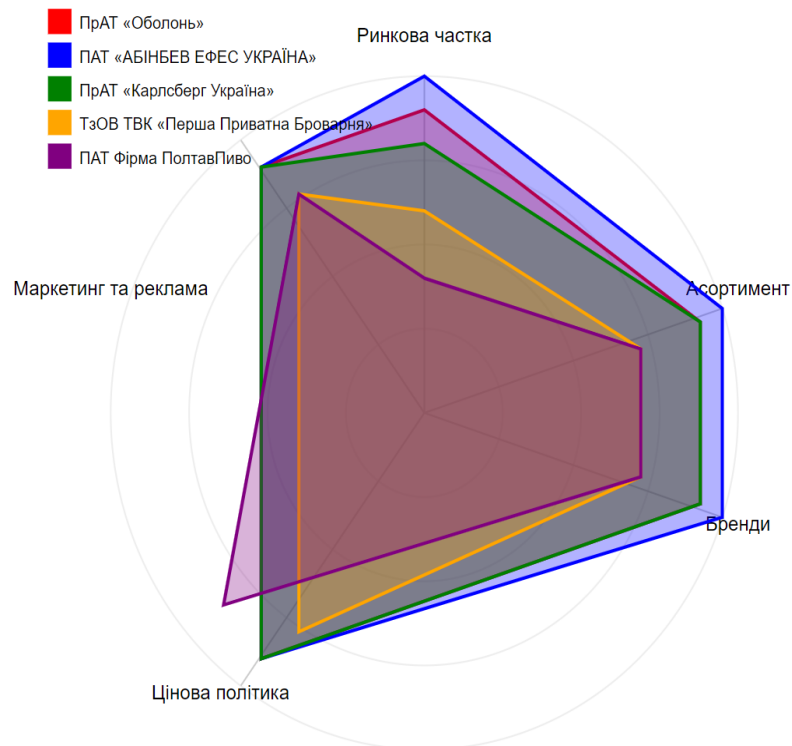


Рис.2.4. Багатокутники конкурентоспроможності на ринку продажу пива в Україні

Джерело: побудовано автором за даними табл. 2.11

Водночас, лідери ринку мають постійно інвестувати в інновації та маркетинг для утримання своїх позицій у висококонкурентному середовищі.

Для оцінки конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь" використаємо 5-бальну шкалу, де 1 - мінімальний вплив фактора, а 5 - максимальний вплив (табл.2.12).

Аналіз конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь" розкриває складну картину ринкових сил, що впливають на компанію в українському пивному секторі. Розглянемо детально кожен фактор та його стан.

У контексті проникнення нових конкурентів, значна економія на масштабах збуту (оцінка 4) відображає сильну позицію "Оболонь" як одного з лідерів ринку, що ускладнює вхід нових гравців.

Таблиця 2.12

Оцінка конкурентного середовища діяльності ПрАТ "Оболонь"

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка
1	2	3	4
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту	4
		Високий рівень фінансових інвестицій	5
		Низький ступінь диференціації продукції	2
		Консерватизм існуючої системи поставок	3
		Необхідність залучення постійних покупців	4
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики	2
		Низька інноваційна активність управління персоналом	3
		Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби	2
	Середнє значення впливу появи нових конкурентів (Інк)		3.13
	2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною
Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару			3
Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			3
2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів		Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	2
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			3
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів	3
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів	4
		Високий ступінь стандартизації продукції	3
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства	4
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари	4
		Висока цінова еластичність товару	4
	Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)		3.67

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників	2
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків	3
		Низька вартість переходу до іншого постачальника	2
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	1
		Нестача складських приміщень	2
	Середнє значення сили впливу постачальників (Ipost)		2
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції	4
		Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	3
		Сильними конкурентами є невеликі ринки	2
		Незначний приріст попиту на товар підприємства	3
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	4
		Відсутні дослідження конкурентів	2
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг	3
	Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами (Ik)		3

Джерело: власні експертні оцінки автора

Високий рівень фінансових інвестицій (оцінка 5) вказує на значні капітальні витрати, необхідні для створення конкурентоспроможного виробництва пива, що є суттєвим бар'єром для новачків. Низький ступінь диференціації продукції (оцінка 2) свідчить про відносну однорідність пивної продукції на ринку, що може полегшити вхід нових конкурентів за умови інноваційних підходів. Консерватизм існуючої системи поставок (оцінка 3) відображає усталені зв'язки між виробниками та дистриб'юторами, що може ускладнити новим гравцям доступ до каналів збуту. Необхідність залучення постійних покупців (оцінка 4) підкреслює важливість лояльності споживачів у пивній індустрії, що є викликом для нових брендів.

Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів характеризується відносно низькою активністю. Відсутність активної маркетингової політики (оцінка 2) може свідчити про певну самовпевненість існуючих гравців, включаючи "Оболонь", що потенційно відкриває можливості для нових конкурентів.

Низька інноваційна активність управління персоналом (оцінка 3) вказує на можливі пропущені можливості у підвищенні ефективності та креативності роботи. Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби (оцінка 2) може бути як результатом стабільності ринку, так і ознакою недостатньої готовності до агресивної конкуренції.

Щодо появи товарів-замінників, перевагу отримує товар з нижчою ціною (оцінка 4), що відображає чутливість споживачів до цін на пиво та потенційну загрозу від дешевших альтернатив. Тенденції до реалізації дешевшого і менш якісного товару (оцінка 3) вказують на наявність сегменту ринку, орієнтованого на економ-продукцію, що може становити загрозу для преміум-брендів "Оболонь". Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів (оцінка 3) підкреслює важливість інновацій та диференціації продукції для збереження конкурентних переваг. Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок (оцінка 2), свідчить про відносно низький рівень проблеми підробок на ринку пива, що є позитивним фактором для "Оболонь".

Конкурентна сила покупців проявляється через кілька факторів. Високий ступінь організації споживачів (оцінка 3) відображає зростаючу роль соціальних мереж та споживчих груп у формуванні попиту. Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів (оцінка 4) підкреслюють насиченість ринку та важливість унікальної пропозиції цінності для споживачів. Високий ступінь стандартизації продукції (оцінка 3) вказує на необхідність диференціації через маркетинг та інновації. Висока мінливість смаків і вподобань споживачів (оцінка 4) відображає динамічність ринку та необхідність постійного моніторингу споживчих трендів. Зростання рівня інформованості покупців

про товари (оцінка 4) та висока цінова еластичність товару (оцінка 4) підкреслюють важливість прозорої комунікації та ефективного ціноутворення.

Конкурентна сила постачальників для "Оболонь" оцінюється як відносно низька. Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників (оцінка 2) вказують на наявність альтернатив у постачанні сировини. Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків (оцінка 3) можуть відображати гнучкість у виборі партнерів. Низька вартість переходу до іншого постачальника (оцінка 2) свідчить про відносну легкість зміни постачальників. Відсутність власних оборотних коштів (оцінка 1) та нестача складських приміщень (оцінка 2) оцінені низько, що вказує на добру фінансову позицію та логістичну інфраструктуру "Оболонь".

Конкуренція між існуючими на ринку фірмами характеризується високою інтенсивністю. Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції (оцінка 4) відображає активну боротьбу між основними гравцями ринку. Наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів (оцінка 3) вказує на динамічність ринку та потенційні виклики з боку крафтових пивоварень. Те, що сильними конкурентами є невеликі ринки (оцінка 2), може свідчити про регіональну специфіку конкуренції. Незначний приріст попиту на товар підприємства (оцінка 3) підкреслює важливість інновацій та маркетингових зусиль для стимулювання зростання. Вдале місце розташування фірми (оцінка 4) є значною перевагою "Оболонь". Відсутність досліджень конкурентів (оцінка 2) вказує на потенційну слабкість в стратегічному плануванні. Те, що досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг (оцінка 3), може свідчити про відносно рівні умови конкуренції на ринку.

Загалом, аналіз конкурентного середовища ПрАТ "Оболонь" розкриває складну картину ринкових сил, де компанія має сильні позиції, але стикається з викликами інтенсивної конкуренції та зростаючої сили покупців. Ключовими факторами успіху для "Оболонь" будуть інновації, ефективне управління витратами, сильний маркетинг та постійна адаптація до змінних споживчих переваг.

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост}} + 0,2 * I_{\text{к}} \quad (2.1)$$

де $I_{\text{нк}}$ (вплив нових конкурентів) = 3.13

$I_{\text{тз}}$ (вплив товарів-замінників) = 3.00

$I_{\text{пок}}$ (вплив покупців) = 3.67

$I_{\text{пост}}$ (вплив постачальників) = 2.00

$I_{\text{к}}$ (інтенсивність конкуренції) = 3.00

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * 3.13 + 0,2 * 3.00 + 0,3 * 3.67 + 0,1 * 2.00 + 0,2 * 3.00 = 0.626 + 0.600 + 1.101 + 0.200 + 0.600 = 3.127$$

Аналіз коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність ПрАТ "Оболонь", який становить 3.127 з максимально можливих 5 балів, розкриває складну та динамічну картину ринкових умов, в яких функціонує компанія. Це значення вказує на помірно високий рівень конкурентного тиску, що створює як виклики, так і можливості для розвитку підприємства. Найбільший внесок у цей показник робить вплив покупців, що підкреслює критичну важливість орієнтації на споживача в стратегії "Оболонь". Висока оцінка цього фактору (3.67) свідчить про необхідність постійного вдосконалення продукції, гнучкого ціноутворення та ефективних маркетингових комунікацій для утримання та розширення клієнтської бази.

Відносно високі показники впливу нових конкурентів (3.13) та інтенсивності конкуренції (3.00) вказують на динамічне конкурентне середовище, яке вимагає від "Оболонь" постійної пильності та готовності до інновацій. Це означає, що компанія повинна не лише захищати свої поточні позиції на ринку, але й активно шукати нові шляхи для диференціації та створення унікальної цінності для споживачів. Водночас, найнижчий показник

впливу постачальників (2.00) є позитивним фактором, який свідчить про відносно сильну позицію "Оболонь" у відносинах з постачальниками. Ця перевага може бути використана для оптимізації витрат та забезпечення стабільності поставок, що є критично важливим в умовах жорсткої цінової конкуренції.

Отриманий коефіцієнт вказує на необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю. ПрАТ "Оболонь" повинна зосередитися на посиленні своїх конкурентних переваг, особливо в аспектах, які безпосередньо впливають на споживачів. Це може включати інвестиції в розробку нових продуктів, вдосконалення якості існуючих ліній, впровадження інноваційних технологій виробництва та розвиток сильного бренду. Крім того, враховуючи динамічність ринкового середовища, компанії необхідно постійно моніторити зміни в конкурентному ландшафті та бути готовою швидко адаптуватися до нових умов. Це може вимагати гнучкості в операційних процесах, швидкого прийняття рішень та ефективного управління змінами.

Хоча загальний показник є помірно високим, існує простір для вдосконалення в кожному з аспектів конкурентного середовища. Зокрема, компанія може працювати над зниженням впливу нових конкурентів через посилення бар'єрів входу та підвищення лояльності споживачів. Це може бути досягнуто шляхом розвитку унікальних продуктових пропозицій, створення сильних емоційних зв'язків з брендом та вдосконалення програм лояльності. Також важливим є продовження роботи над оптимізацією витрат та підвищенням операційної ефективності, що дозволить компанії бути більш гнучкою в ціновій політиці та ефективніше конкурувати з новими гравцями на ринку.

SWOT-аналіз відображає поточну ситуацію ПрАТ "Оболонь" на ринку пивоваріння України (табл 2.13). Аналіз демонструє, що компанія має сильні позиції на внутрішньому ринку, але стикається з викликами, пов'язаними з експортом та змінами у споживчих перевагах. Можливості для росту існують

у сфері інновацій та розширення асортименту, тоді як основні загрози пов'язані з економічною нестабільністю та регуляторними змінами.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ПрАТ "Оболонь" на ринку пивоваріння

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Збереження виробничих потужностей в умовах війни	- Втрата частини ринків збуту через окупацію територій
- Швидка адаптація до кризових умов	- Логістичні проблеми через руйнування інфраструктури
- Активна соціальна позиція та підтримка ЗСУ	- Зниження експортного потенціалу через блокування портів
- Диверсифікований продуктовий портфель	- Залежність від імпортової сировини та матеріалів
- Сильний бренд та патріотичний імідж	- Нестабільність енергопостачання
Можливості	Загрози
- Зростання попиту на українську продукцію в Європі	- Продовження активних бойових дій на території України
- Державна підтримка експортерів	- Подальше руйнування інфраструктури та виробничих об'єктів
- Розвиток нових логістичних маршрутів	- Відтік кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію
- Посилення патріотичних настроїв споживачів	- Різке падіння купівельної спроможності населення
- Можливості для імпортозаміщення	- Нестабільність валютного курсу та інфляція

Джерело: сформовано за даними ПрАТ «Оболонь»

Серед сильних сторін особливо важливим є збереження виробничих потужностей в умовах війни, що дозволило "Оболоні" продовжувати діяльність. Швидка адаптація до кризових умов демонструє гнучкість та стійкість компанії. Активна соціальна позиція та підтримка ЗСУ не лише відображають корпоративну відповідальність, але й посилюють патріотичний імідж бренду, що може позитивно вплинути на лояльність споживачів.

Слабкі сторони значною мірою пов'язані з наслідками війни. Втрата частини ринків збуту через окупацію територій та логістичні проблеми через руйнування інфраструктури створюють серйозні виклики для дистрибуції продукції. Зниження експортного потенціалу через блокування портів суттєво обмежує можливості міжнародної експансії. Залежність від імпортової

сировини та матеріалів в умовах нестабільного валютного курсу може негативно впливати на собівартість продукції.

Можливості для "Оболоні" в поточних умовах включають зростання попиту на українську продукцію в Європі, що може частково компенсувати втрати на внутрішньому ринку. Державна підтримка експортерів та розвиток нових логістичних маршрутів можуть допомогти подолати експортні обмеження. Посилення патріотичних настроїв споживачів створює можливості для маркетингових кампаній, орієнтованих на підтримку вітчизняного виробника.

Загрози залишаються значними. Продовження активних бойових дій на території України створює ризики для безпеки персоналу та збереження виробничих активів. Подальше руйнування інфраструктури може ускладнити логістику та збут продукції. Відтік кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграцію може створити кадрові проблеми. Різне падіння купівельної спроможності населення та нестабільність валютного курсу становлять серйозні економічні виклики.

У сучасних умовах ринкової економіки, позначених високою конкуренцією та нестабільністю, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності формувати внутрішні конкурентні переваги (табл.2.14)

Однією з ключових внутрішніх конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь» є її сильний національний бренд, який асоціюється з українською ідентичністю. Ця характеристика підкріплюється активною соціальною позицією, зокрема підтримкою Збройних Сил України в умовах війни, що відображено в SWOT-аналізі як сильна сторона. З ринковою часткою 22,0%, «Оболонь» займає третю позицію на ринку пива України, поступаючись лише міжнародним гігантам ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (30,0%) і ПрАТ «Карлсберг Україна» (28,0%). Патріотичне позиціонування бренду резонує з посиленням патріотичних настроїв споживачів, що є значною можливістю, зазначеною в SWOT-аналізі.

Таблиця 2.14

Таблиця внутрішніх конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь»

№	Внутрішня конкурентна перевага	Опис
1	Сильний національний бренд і патріотичний імідж	Бренд «Оболонь» асоціюється з українською ідентичністю, підкріплюється підтримкою ЗСУ, забезпечує лояльність споживачів і ринкову частку 22,0%.
2	Широкий і диверсифікований продуктивний портфель	Включає традиційні та інноваційні сорти пива (Nike, Pubster), безалкогольні напої, знижує залежність від пивного сегмента.
3	Доступна цінова політика	Орієнтована на масовий сегмент, забезпечує широку доступність продукції в умовах економічної нестабільності.
4	Гнучкість і адаптивність до кризових умов	Збереження виробничих потужностей у війні, швидка адаптація до логістичних і економічних викликів.
5	Активний маркетинг і розвинена дистрибуторська мережа	Активне просування через різні канали, розвинена мережа дистрибуції забезпечує ринкову присутність.
6	Інноваційна активність у продуктивному портфелі	Розробка нових сортів пива і безалкогольних напоїв відповідає ринковим трендам.
7	Низька залежність від постачальників	Наявність альтернатив у постачанні сировини, низька вартість переходу до інших постачальників.

Ця перевага забезпечує високу впізнаваність і лояльність споживачів у масовому сегменті, що дозволяє підприємству підтримувати стабільний попит навіть в умовах економічної нестабільності. Порівняно з міжнародними конкурентами, які мають менш виражений національний характер, «Оболонь» створює унікальну диференціацію, що зміцнює її конкурентну позицію. Активна соціальна позиція, зокрема благодійні ініціативи, додатково підвищує репутацію бренду, сприяючи емоційному зв'язку зі споживачами.

ПрАТ «Оболонь» вирізняється широким асортиментом, що включає традиційні та інноваційні сорти пива (Nike, Pubster), безалкогольні напої (квас, сидр), а також супутні продукти, такі як ПЕТ-преформи та кріпильно-пакувальна стрічка. У бальній оцінці конкурентів (табл. 2.11) асортимент підприємства отримав 4 бали, що відповідає рівню ПрАТ «Карлсберг Україна» і поступається лише ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (5 балів через

наявність крафтового пива). Диверсифікований портфель, зазначений у SWOT-аналізі як сильна сторона, знижує залежність від пивного сегмента і дозволяє охоплювати масовий і преміумсегменти ринку.

Ця перевага забезпечує гнучкість у задоволенні різноманітних споживчих потреб, що є критично важливим у динамічному ринковому середовищі з високою мінливістю смаків (табл. 2.12, оцінка 4). Порівняно з конкурентами, такими як ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» (обмежений асортимент крафтового пива) та ПАТ Фірма «ПолтавПиво» (лише традиційне пиво), «Оболонь» має універсальніший підхід, що сприяє стабільному попиту. Однак відсутність крафтового пива обмежує потенціал у високорентабельному сегменті, що вимагає стратегічного розширення асортименту.

Доступна цінова політика ПрАТ «Оболонь» є значною конкурентною перевагою, орієнтованою на масовий сегмент із середнім і нижчим рівнем доходу. У бальній оцінці (табл. 2.11) цінова політика отримала 3 бали, що відповідає підходам ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та ПрАТ «Карлсберг Україна». У контексті економічної нестабільності, відзначеної в SWOT-аналізі як загроза через падіння купівельної спроможності, доступні ціни забезпечують широку ринкову присутність і підтримку попиту.

Ця перевага дозволяє підприємству конкурувати за обсягом продажів, компенсуючи нижчу маржу порівняно з преміумсегментом, де ТзОВ ТВК «Перша Приватна Броварня» застосовує високу цінову політику (оцінка 2 бали). Висока цінова еластичність товару (табл. 2.12, оцінка 4) підкреслює важливість доступності, що робить «Оболонь» привабливою для широкої аудиторії. Проте зростання собівартості, спричинене залежністю від імпортової сировини (SWOT-аналіз, слабка сторона), вимагає оптимізації витрат для збереження цієї переваги.

Здатність ПрАТ «Оболонь» швидко адаптуватися до кризових умов, зокрема збереження виробничих потужностей під час війни, є ключовою конкурентною перевагою, відображеною в SWOT-аналізі як сильна сторона. Оцінка конкурентного середовища (табл. 2.12) підкреслює вдале

розташування фірми (оцінка 2), що сприяє логістичній ефективності. Умови війни, такі як логістичні проблеми та нестабільність енергопостачання (SWOT-аналіз, слабкі сторони), виявили операційну стійкість підприємства.

Ця перевага забезпечує безперерйне виробництво та дистрибуцію, що є значною перевагою порівняно з конкурентами, які можуть стикатися з аналогічними викликами. Гнучкість у реагуванні на кризи зміцнює репутацію надійного виробника, що є важливим для підтримки довіри споживачів і партнерів. Однак логістичні обмеження через руйнування інфраструктури (SWOT-аналіз) вимагають розвитку нових маршрутів для максимізації цієї переваги.

Активний маркетинг і розвинена дистриб'юторська мережа ПрАТ «Оболонь» є суттєвими конкурентними перевагами. У бальній оцінці (табл. 2.11) маркетинг отримав 4 бали, що відповідає рівню ПрАТ «Карлсберг Україна» і поступається лише ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (5 балів). Активне просування через телебачення, соціальні мережі та партнерства з подіями підтримує впізнаваність бренду. Консерватизм системи поставок (табл. 2.12, оцінка 3) свідчить про розвинену дистриб'юторську мережу, що забезпечує доступність продукції по всій Україні.

Ці переваги дозволяють підприємству конкурувати з міжнародними гравцями за ринкову присутність і лояльність споживачів. Високий ступінь організації споживачів і їх інформованості (табл. 2.12, оцінки 3 і 4) підкреслюють важливість ефективного маркетингу, що сприяє утриманню ринкової частки. Однак відсутність диференціації в маркетингових стратегіях порівняно з конкурентами (табл. 2.10) вимагає більш персоналізованих підходів для посилення брендової унікальності.

Інноваційна активність ПрАТ «Оболонь» у розробці нових сортів пива (Nike, Pubster) і безалкогольних напоїв є конкурентною перевагою, що відповідає ринковим трендам на нові смаки та здорові альтернативи. У бальній оцінці (табл. 2.11) інновації отримали 4 бали, що відповідає рівню ПрАТ

«Карлсберг Україна». Диверсифікований портфель, зазначений у SWOT-аналізі, знижує залежність від пивного сегмента.

Ця перевага забезпечує продуктову диференціацію, дозволяючи залучати споживачів, які шукають новинки, і конкурувати з ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» у масовому та преміумсегментах. Висока мінливість смаків споживачів (табл. 2.12, оцінка 4) підкреслює важливість інновацій для підтримки конкурентоспроможності. Проте відсутність крафтового пива, де ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має перевагу (оцінка 5), обмежує потенціал у високорентабельному сегменті.

Низька конкурентна сила постачальників, оцінена середнім значенням 2,0 (табл. 2.12), є значною перевагою ПАТ «Оболонь». Наявність альтернатив у постачанні сировини (оцінка 2), низька вартість переходу до інших постачальників (оцінка 2) і відсутність проблем з оборотними коштами (оцінка 1) свідчать про сильну позицію підприємства у відносинах із постачальниками.

Ця перевага забезпечує стабільність поставок і гнучкість у управлінні витратами, що дозволяє оптимізувати собівартість у умовах зростання цін на імпортовану сировину (SWOT-аналіз, слабка сторона). Порівняно з конкурентами, які можуть мати більшу залежність від постачальників, «Оболонь» має кращі можливості для підтримки конкурентоспроможної цінової політики та операційної ефективності.

Висновки до розділу 2

Пивоварна галузь України залишається стійкою попри економічні та геополітичні виклики, демонструючи адаптивність і потенціал для розвитку. Пиво є другим за популярністю алкогольним напоєм в Україні (50,5% населення періодично його споживають), з річним обсягом виробництва 1,8 млрд літрів. Ринок характеризується різноманітністю виробників (241 пивоварня), включаючи 9 великих, 7 середніх, 21 невелику та 204 малі

пивоварні, що забезпечує широкий асортимент від масового до крафтового пива. Сегмент крафтового пивоваріння (3% ринку, 61 млн літрів) демонструє зростання, підтримуючи інноваційність галузі, хоча великі гравці домінують із часткою 80% ринку.

ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів ринку з часткою 22%, демонструючи стійке зростання чистого доходу (+47,59% до 12 784 705 тис. грн у 2024 році). Проте швидше зростання собівартості (+62,51%) та інших витрат призвело до зниження рентабельності: рентабельність діяльності впала з 19,55% у 2022 році до 11,49% у 2024 році, а рентабельність капіталу — з 35,64% до 19,08%. Зростання активів (+42,90%) та власного капіталу (+94,64%) зміцнює фінансову стійкість, але зниження операційної ефективності (витрати на 1 грн виручки зросли до 89,07 коп.) вимагає оптимізації витрат.

ПрАТ «Оболонь» має міцний ресурсний потенціал. Матеріальний потенціал підтримується інвестиціями в основні засоби (+21,31%) та високою фондовіддачею (3,04 грн/грн). Нематеріальний потенціал посилюється сильним національним брендом і зростанням нематеріальних активів (+2 178,59%). Трудовий потенціал характеризується високою продуктивністю праці (+40,16%), хоча зростання витрат на персонал (+47,17%) чинить тиск на маржу. Інноваційний потенціал є середнім через відсутність крафтового пива, попри активну розробку нових продуктів. Управлінський потенціал сильний завдяки гнучкій структурі, але потребує вдосконалення управління витратами.

Ринок пива в Україні є висококонкурентним, з домінуванням ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (30%) та ПрАТ «Карлсберг Україна» (28%). «Оболонь» займає третю позицію (22%), випереджаючи ТзОВ «Перша Приватна Броварня» (12%) та ПАТ «ПолтавПиво» (4%). Сильні сторони «Оболонь» включають широкий асортимент, доступну цінову політику та активний маркетинг, але відсутність крафтового пива обмежує її конкурентоспроможність у високорентабельному сегменті. Бальна оцінка конкурентів підтверджує лідерство «АБІНБЕВ ЕФЕС» (25 балів), тоді як «Оболонь» і «Карлсберг» мають однакові показники (22 бали).

Коефіцієнт впливу конкурентного середовища становить 3,127 (з 5), вказуючи на помірно високий тиск. Найсильніший вплив чинять покупці (3,67) через їхню інформованість і мінливість смаків, що вимагає гнучкості в маркетингу та асортименті. Вплив нових конкурентів (3,13) та інтенсивність конкуренції (3,00) підкреслюють необхідність інновацій. Товари-замінники (3,00) створюють помірну загрозу через цінову чутливість ринку. Вплив постачальників є найнижчим (2,00), що дає «Оболонь» перевагу в оптимізації поставок.

Сильні сторони «Оболонь» включають збереження потужностей в умовах війни, швидку адаптацію, сильний патріотичний бренд і диверсифікований портфель. Слабкі сторони — втрата ринків через окупацію, логістичні проблеми та залежність від імпортової сировини. Можливості пов'язані зі зростанням попиту на українську продукцію в Європі, державною підтримкою експорту та патріотичними настроями споживачів. Загрози включають бойові дії, руйнування інфраструктури, відтік кадрів і падіння купівельної спроможності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Програма діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності на підґрунті розвитку конкурентних переваг

У сучасних умовах, позначених економічною нестабільністю, геополітичними викликами та інтенсивною конкуренцією на пивоварному ринку України, ПрАТ «Оболонь» потребує стратегічного підходу для збереження та посилення своїх ринкових позицій. SWOT-аналіз, проведений станом на 2024 рік, виявив сильні сторони підприємства, такі як збереження виробничих потужностей в умовах війни, швидка адаптація до криз, сильний патріотичний бренд і диверсифікований продуктовий портфель. Водночас слабкі сторони, включаючи втрату ринків через окупацію, логістичні проблеми, залежність від імпортової сировини та нестабільність енергопостачання, створюють значні виклики. Можливості, такі як зростання попиту на українську продукцію в Європі, державна підтримка експортерів, патріотичні настрої споживачів і потенціал імпортозаміщення, відкривають перспективи для розвитку. Однак загрози, зокрема продовження бойових дій, руйнування інфраструктури, відтік кадрів і падіння купівельної спроможності, вимагають проактивних заходів для забезпечення стійкості. На основі SWOT-аналізу розроблено комплекс стратегій (табл 3.1), які поєднують наступальні, оборонні, стабілізаційні та адаптаційні підходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зниження собівартості та забезпечення сталого розвитку.

Наступальні стратегії спрямовані на максимізацію використання сильних сторін для реалізації ринкових можливостей. Першою є розширення експортного потенціалу через європейські ринки, що відповідає зростанню попиту на українську продукцію в ЄС.

Таблиця 3.1

Варіанти можливих стратегій ПрАТ «Оболонь» на основі SWOT-аналізу

Тип стратегії	Назва стратегії	Опис	Основні дії	Очікувані результати	Термін реалізації
1	2	3	4	5	6
Наступальні (SO)	Розширення експортного потенціалу через європейські ринки	Використання зростання попиту на українську продукцію в Європі для розширення експорту пива та безалкогольних напоїв, підкріплене патріотичним іміджем і державною підтримкою.	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка маркетингової кампанії для ЄС, акцент на якості та українському походженні. - Укладання угод з європейськими дистриб'юторами. - Адаптація асортименту до європейських смаків (безалкогольне пиво, фруктові сорти). 	Збільшення експортних доходів на 15-20% протягом 2-3 років, компенсація втрат від обмеження традиційних ринків.	Довгостроковий (2028-2030)
	Розвиток крафтового сегменту для залучення молодшої аудиторії	Вхід у зростаючий сегмент крафтового пива (3% ринку) з використанням патріотичних настроїв і диверсифікованого портфеля.	<ul style="list-style-type: none"> - Запуск лінійки крафтового пива під суббрендом «Оболонь» з локальними інгредієнтами. - Співпраця з HoReCa для дистрибуції. - Маркетинг через соцмережі та фестивалі, орієнтований на молодь (18-35 років). 	Збільшення ринкової частки на 2-3%, підвищення маржинальності завдяки преміальній ціновій політиці.	Середньостроковий (2026-2028)

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
	Посилення імпортозаміщення через локалізацію сировини	Зменшення залежності від імпортової сировини шляхом співпраці з місцевими агровиробниками, використання несолодженої сировини.	- Довгострокові контракти з фермерами на дворядний ячмінь. - Дослідження локальних сортів хмелю. - Впровадження модифікованої рецептури (збільшення частки несолодженої сировини на 10-15%).	Зниження собівартості пива на 5-7%, зменшення валютних ризиків, підвищення стійкості до нестабільності поставок.	Довгостроковий (2028-2030)
Оборонні (SW)	Оптимізація логістичних процесів	Нейтралізація логістичних проблем через диверсифікацію транспортних маршрутів і цифрові рішення.	- Розробка альтернативних маршрутів через західні кордони (Польща, Словаччина). - Впровадження систем управління ланцюгами поставок (SCM). - Співпраця з міжнародними логістичними операторами.	Зменшення логістичних витрат на 10%, підвищення надійності поставок.	Середньостроковий (2026-2028)
	Енергоефективність для протидії нестабільності енергопостачання	Зменшення залежності від нестабільного енергопостачання через енергоефективні технології.	- Встановлення сонячних панелей і енергоефективного обладнання. - Впровадження систем рекуперації тепла. - Проведення енергоаудиту.	Зниження енергетичних витрат на 15-20%, підвищення стійкості до перебоїв.	Середньостроковий (2026-2028)

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
	Утримання кадрів через програми мотивації	Протидія відтоку персоналу через мотиваційні програми та покращення умов праці.	- Програми лояльності (бонуси, медстрахування, гнучкий графік). - Навчання та перекваліфікація кадрів. - Посилення корпоративної культури з акцентом на соціальну відповідальність.	Зниження плинності кадрів на 10%, підвищення продуктивності праці на 5%.	Короткостроковий (2025-2026)
Стабілізаційні (WO)	Розвиток нових логістичних маршрутів для експорту	Використання державної підтримки та нових маршрутів для відновлення експорту.	- Субсидування транспортних витрат через держпрограми. - Розвиток залізничних і автомобільних маршрутів через ЄС. - Впровадження цифрових платформ для експорту.	Відновлення експорту до 30 млн дол. протягом 2 років, диверсифікація ринків.	Середньостроковий (2026-2028)
	Інноваційна модифікація рецептури	Впровадження модифікованої рецептури з несолодженою сировиною для зниження залежності від імпорту.	- Дослідження для адаптації рецептур з локальним ячменем. - Впровадження систем статистичного контролю (SPC). - Тестування нових рецептур на малих партіях.	Зниження витрат на сировину на 5-7%, зменшення валютних ризиків.	Короткостроковий (2025-2026)

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
	Маркетинг патріотичних настроїв	Просування бренду як символу української якості для відновлення втрачених ринків.	- Рекламна кампанія «Зроблено в Україні». - Спонсорство патріотичних заходів. - Розширення присутності через локальних дистриб'юторів.	Збільшення продажів на внутрішньому ринку на 10%, зміцнення лояльності.	Короткостроковий (2025-2026)
Адаптаційні (WT)	Оптимізація витрат через lean-виробництво та автоматизацію	Зниження собівартості через lean-виробництво та автоматизацію для протидії інфляції.	- Впровадження lean-методів (VSM, 5S). - Автоматизація контролю якості (системи машинного зору). - Використання предиктивної аналітики.	Зниження собівартості на 8-10%, підвищення операційної ефективності.	Короткостроковий (2025-2026)
	Диверсифікація асортименту	Розширення асортименту безалкогольних і низькоалкогольних напоїв для адаптації до економічної нестабільності.	- Розробка нових лінійок (квас, лимонади, енергетики). - Просування низькоалкогольних напоїв. - Маркетинг нових продуктів.	Збільшення частки безалкогольних напоїв до 20%, стабілізація доходів.	Довгостроковий (2028-2030)
	Посилення системи управління якістю	Впровадження систем управління якістю (Six Sigma, SPC) для стабілізації виробництва.	- Впровадження Six Sigma для мінімізації дефектів. - Моніторинг КРІ для контролю якості. - Навчання персоналу принципам вдосконалення.	Зменшення браку на 10%, підвищення стабільності якості.	Короткостроковий (2025-2026)

Джерело: сформовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Патріотичний імідж «Оболонь» і державна підтримка експортерів створюють сприятливі умови для просування пива та безалкогольних напоїв.

Адаптація асортименту до європейських смаків, зокрема через безалкогольне пиво та фруктові сорти, дозволить компенсувати втрати від обмеження традиційних ринків збуту. Другою стратегією є розвиток крафтового сегменту, який становить 3% ринку, але демонструє швидке зростання. Запуск лінійки крафтового пива під суббрендом «Оболонь» із локальними інгредієнтами та співпраця з HoReCa залучать молодшу аудиторію (18-35 років), підвищивши маржинальність завдяки преміальній ціновій політиці. Третьою стратегією є посилення імпортозаміщення через локалізацію сировини, зокрема використання дворядного ячменю та модифікованої рецептури з несолодженою сировиною. Це знизить собівартість на 5-7% і зменшить валютні ризики, що є критично важливим в умовах нестабільності цін на імпорту сировину.

Оборонні стратегії зосереджені на нейтралізації слабких сторін для захисту від загроз. Оптимізація логістичних процесів через диверсифікацію маршрутів (зокрема через західні кордони) та впровадження систем управління ланцюгами поставок допоможе подолати інфраструктурні обмеження, спричинені війною. Енергоефективність, реалізована через встановлення сонячних панелей і рекуперацію тепла, знизить енергетичні витрати на 15-20% і підвищить стійкість до перебоїв із енергопостачанням. Утримання кадрів через мотиваційні програми, включаючи бонуси, медичне страхування та навчання, зменшить плинність персоналу, що є критично важливим в умовах мобілізації та міграції.

Стабілізаційні стратегії використовують ринкові можливості для подолання слабких сторін. Розвиток нових логістичних маршрутів через державні субсидії та залізничні шляхи в ЄС сприятиме відновленню експорту до 30 млн дол. Інноваційна модифікація рецептури з локальним ячменем знизить залежність від імпорту, забезпечуючи економію на сировині. Маркетинг патріотичних настроїв через кампанію «Зроблено в Україні» та спонсорство заходів відновить втрачені ринки, зміцнивши лояльність споживачів.

Адаптаційні стратегії спрямовані на мінімізацію впливу загроз шляхом усунення слабких сторін. Оптимізація витрат через lean-виробництво (методи VSM, 5S) та автоматизацію контролю якості (системи машинного зору, предиктивна аналітика) знизить собівартість на 8-10%, протидіючи інфляції та падінню купівельної спроможності. Диверсифікація асортименту через нові безалкогольні та низькоалкогольні напої (квас, лимонади, енергетики) стабілізує доходи, збільшивши частку цього сегменту до 20%. Посилення системи управління якістю (Six Sigma, SPC) зменшить брак на 10%, забезпечуючи стабільність виробництва в умовах економічної нестабільності.

Пріоритетність і план реалізації передбачають короткострокові заходи (2025-2026), такі як lean-виробництво, модифікація рецептури та патріотичний маркетинг, для швидкого зниження витрат і зміцнення внутрішнього ринку. Середньострокові ініціативи (2026-2028), включаючи крафтове пиво, логістичну оптимізацію та енергоефективність, підвищать маржинальність і стійкість. Довгострокові стратегії (2028-2030), такі як експорт у Європу, імпортозаміщення та диверсифікація, забезпечать глобальну конкурентоспроможність.

Очікувані результати включають зниження собівартості на 10-12%, зростання прибутку на 15%, збільшення ринкової частки до 25% і відновлення експорту до 35 млн дол. Операційна ефективність зросте завдяки підвищенню продуктивності праці на 10% і зниженню браку на 10%. Стратегічно «Оболонь» зміцнить позиції національного лідера, увійде в преміальний сегмент і стане більш стійкою до криз.

Ці стратегії відповідають інноваційному підходу до зниження собівартості, враховують ринкові тренди (зростання попиту на крафтове та безалкогольне пиво) і забезпечують адаптацію до воєнних та економічних викликів. Їх реалізація потребує інвестицій, але в довгостроковій перспективі гарантує фінансову стабільність і конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» на українському та міжнародному ринках.

Підсумовуючи слід зазначити, що в умовах постійно зростаючої конкуренції та економічної нестабільності, саме зниження собівартості продукції стає ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Однак, просте скорочення витрат часто призводить до зниження якості продукції та втрати конкурентних переваг. Саме тому інноваційний підхід до зниження собівартості набуває особливого значення, дозволяючи не лише оптимізувати витрати, але й підвищити ефективність виробництва в цілому.

Стратегія зниження собівартості через інноваційний розвиток базується на комплексному підході, який охоплює всі процеси діяльності підприємства. Ключовими напрямками цієї стратегії є оптимізація виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення системи управління якістю (рис.3.1).



Рис.3.1 Зниження собівартості в контексті інноваційного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Оптимізація виробничих процесів починається з детального аналізу поточної структури витрат. Це передбачає проведення ґрунтовного аудиту всіх етапів виробництва, від закупівлі сировини до відвантаження готової продукції. Використання методів lean-виробництва, таких як картування

поток створення цінності (VSM), дозволяє виявити "вузькі місця" та неефективні операції. Наприклад, впровадження системи 5S може значно підвищити ефективність використання робочого простору та зменшити втрати часу на пошук необхідних інструментів чи матеріалів.

Впровадження інноваційних технологій є другим ключовим напрямком стратегії зниження собівартості. Це включає використання нових матеріалів, які можуть бути більш економічними або мати кращі характеристики, що дозволяє оптимізувати витрати на сировину. Енергоефективність є ще одним важливим аспектом інноваційного розвитку.

Управління якістю є третім ключовим напрямком стратегії зниження собівартості. Парадоксально, але інвестиції в підвищення якості часто призводять до зниження загальних витрат. Впровадження систем статистичного контролю процесів (SPC) дозволяє виявляти та усувати причини виникнення дефектів на ранніх стадіях, що значно зменшує кількість браку та витрати на його усунення. Використання методології Six Sigma допомагає мінімізувати варіації процесів, що призводить до більш стабільної якості продукції та зменшення витрат на контроль та переробку.

Автоматизація процесів контролю якості, наприклад, впровадження систем машинного зору, дозволяє не лише підвищити точність перевірок, але й зменшити витрати на персонал та прискорити виробничий процес. Крім того, використання предиктивної аналітики для попередження збоїв обладнання дозволяє оптимізувати процеси технічного обслуговування, зменшуючи витрати на ремонт та простої виробництва.

Важливо відзначити, що успішна реалізація стратегії зниження собівартості через інноваційний розвиток вимагає системного підходу та залучення всіх рівнів організації. Це передбачає створення культури постійного вдосконалення, де кожен співробітник розуміє свою роль у процесі оптимізації та має можливість пропонувати інноваційні ідеї.

Ключовим елементом успішної реалізації стратегії є також встановлення чітких ключових показників ефективності (KPI) та система постійного

моніторингу. Це дозволяє не лише відстежувати прогрес у досягненні цілей зниження собівартості, але й своєчасно виявляти нові можливості для оптимізації.

У підсумку, стратегія зниження собівартості через інноваційний розвиток є комплексним підходом, який дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати, але й підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Вона вимагає значних інвестицій та зусиль, але в довгостроковій перспективі забезпечує стійкий розвиток та фінансову стабільність підприємства. В умовах глобальної конкуренції та швидких технологічних змін, саме такий інноваційний підхід до зниження собівартості стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Для приготування пива потрібно чотири види основної сировини: солод, вода, хміль і дріжджі. Якість цієї сировини має великий вплив на якість продукції, яка виробляється. Знання властивостей сировини, її вплив на спосіб приготування і на кінцеву продукцію, є основою для підготовки і переробки сировини, а також можливістю керувати технологічним процесом.

В ячмені міститься необхідний для приготування пива крохмаль, який при приготуванні пивного суслу перетворюється на екстракт. Ячмінь є зерною культурою, колос якого відрізняється особливо довгою основою. Розрізняють декілька груп ячменя і велику кількість їх сортів, які по-різному впливають на приготування солоду і пива [13]. Вони бувають озимі, які висівають в середині вересня, і ярі, які висівають в березні-квітні. Всі пивоварні ячмені поділяють на дві групи. В кожній групі є свої сорти, які можна розділити по розташуванню зерен на основі колоса в два чи декілька рядів. Групи ячменю (ярий, озимий, дворядний, шестирядний) відрізняються один від одного багатьма показниками, які представляють для нас особливий інтерес, а саме:

— у дворядного ячменя крупні повні зерна з звичайно тонкою хвилястою оболонкою, тому в такому ячмені міститься порівняно багато

цінних екстрактивних речовин і мало плівок, а це означає що менше дубильних і гірких речовин. Всі зерна однакові, вміст екстракту порівняно високий. Дворядний ячмінь, як правило, ярий і об'єднує в собі всі переваги, важливі для приготування солоду і пива;

— у шестирядного ячменю зерна різних розмірів, і так як їм не вистачає місця для росту, то зерна бокових рядів – більш вузькі, а їх кінчики загнуті, що слугує відмінною ознакою шестирядних сортів ячменю. Урожайність у озимого ячменя складає в середньому 60 ц з гектара, і таким чином вона суттєво вище, чим у ярого (в середньому 40 ц з гектара), що пов'язано з більш коротким вегетативним періодом ярого ячменю [25].

Підвищення частки несолодженої сировини зменшує дефіцит солоду, складає умови для підвищення якості та знижує собівартість пива на 5-7 %. Отримані результати досліджень було використано для розрахунку основних економічних показників.

Запропонована стратегія зниження собівартості через інноваційний розвиток передбачає комплексний підхід до оптимізації виробничих процесів. У цьому контексті модифікація традиційної рецептури пива через збільшення частки несолодженої сировини є не просто технічним рішенням, а важливим стратегічним кроком, що дозволяє одночасно вирішити декілька ключових завдань.

Перш за все, використання несолодженої сировини, зокрема різних сортів ячменю (ярого та озимого), дозволяє знизити собівартість продукції на 5-7% без погіршення її якісних характеристик. Це досягається завдяки тому, що у дворядного ячменю містяться крупні повні зерна з тонкою хвилястою оболонкою, які забезпечують високий вміст цінних екстрактивних речовин при меншій кількості плівок. Такі характеристики сировини дозволяють оптимізувати виробничий процес при збереженні високої якості кінцевого продукту. Важливим аспектом є також підвищення гнучкості виробництва та зниження залежності від конкретних постачальників сировини. Можливість використання різних сортів ячменю створює додатковий простір для маневру

в умовах нестабільності цін та поставок. Це особливо актуально з огляду на виявлену в SWOT-аналізі загрозу зростання цін на сировину та матеріали, а також нестабільність курсу валют, що впливає на вартість імпортової сировини. З точки зору інноваційного розвитку, впровадження модифікованої рецептури вимагає вдосконалення технологічних процесів та системи контролю якості. Це повністю відповідає стратегічному напрямку оптимізації виробничих процесів та впровадження інноваційних технологій. Необхідність адаптації виробничого процесу до нової рецептури стимулює технологічні інновації та підвищення ефективності виробництва в цілому.

3.2. Обґрунтування доцільності модифікації традиційної рецептури пива, як першочергово заходу з підвищення конкурентних переваг підприємства

В рамках реалізації стратегії зниження собівартості продукції на ПрАТ "Оболонь" було проведено детальне дослідження можливості модифікації традиційної рецептури пива шляхом часткової заміни солоду ячмінного світлого на несолоджений ячмінь. Розглянуто два варіанти модифікації: з використанням 5% ярого ячменю та 10% озимого ячменю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Склад сировини та допоміжних матеріалів для виробництва пива ПрАТ «Оболонь»

Сировина	Контроль	5 % ярого	10 % озимого
Солод ячмінний світлий, %	100	95	90
Ячмінь ярий, %	-	5	-
Ячмінь озимий, %	-	-	10

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Основні характеристики сировини, які потрібні для проведення розрахунків наведено в табл. 3.3. Базова (контрольна) рецептура передбачає

використання 100% солоду ячмінного світлого. При проведенні аналізу особлива увага приділялася ключовим характеристикам сировини: екстрактивності та вологості.

Таблиця 3.3

**Характеристика сировини для виробництва пива ПрАТ «Оболонь»,
2023 рр.**

Сировина	Вологість (W), %	Екстрактивність (E), %
Солод ячмінний світлий	4,2	80,05
Ячмінь ярий	12,55	79,8
Ячмінь озимий	12,84	76,6

Джерело: побудовано автором за даними ПрАТ «Оболонь»

Солод ячмінний світлий демонструє найкращі показники з екстрактивністю 80,05% та найнижчою вологістю 4,2%. Ярий ячмінь має близьку до солоду екстрактивність (79,8%), але вищу вологість (12,55%), тоді як озимий ячмінь характеризується дещо нижчою екстрактивністю (76,6%) та найвищою вологістю (12,84%). Витрати сировини для отримання 1 дал пива з масовою часткою сухих речовин в початковому суслі 12% розраховують за формулою:

$$N = \frac{e \cdot D \cdot 96 \cdot 10}{(E_{ср} - V_{др}) \cdot V_{т}}, \quad (3.1)$$

де e – масова частка сухої речовини у початковому суслі,

%; d – відносна густина сусла (при СР 12 % становить 1,0484);

$E_{ср}$ – середньозважена екстрактивність зернопродуктів у перерахунку на ПСР,

%; $V_{др}$ – втрати екстракту в дробині (2,2 %);

$V_{т}$ – вихід готового пива (для СР 12% становить 87%).

Для 12%-го пива екстрактивність зернопродуктів, у перерахунку на суху речовину становитиме:

$$E_{ср.с} = \frac{E \cdot (100 - W)}{100}, \quad (3.2)$$

де E – екстрактивність,
%; W – вологість сировини.

Для світлого солоду:

$$E_{\text{спр.с.}} = 80,05 * (100 - 4,2) / 100 = 76,69 \%$$

Для ярого ячменю:

$$E_{\text{спр.яр.}} = 79,8 * (100 - 12,55) / 100 = 69,78 \%$$

Для озимого ячменю:

$$E_{\text{спр.оз.}} = 76,6 * (100 - 12,84) / 100 = 66,76 \%$$

Для приготування 12%-го пива за рецептурою контрольного зразка потрібно 100% світлого ячмінного солоду, отже за середньозважену екстрактивність приймаємо екстрактивність солоду 76,5%. Для приготування 12%-го пива за рецептурою зразка із заміною 5 % потрібно 95 % світлого ячмінного солоду та 5 % ярого ячменю. Середньозважена екстрактивність для зразка становить:

$$E_{\text{спр.}} = 0,9 * 76,5 + 0,1 * 76,6 = 76,51 \%$$

За такого складу сировини нормою витрат з пивною дробиною 2,2 %, відносної густини суслу 1,0484 кг/дм³ за даної концентрації 12 % норма витрат на 1 дал пива буде становити:

Для контролю (існуюча технологія):

$$N = 12 * 1,0484 * 96 * 10 / (76,5 - 2,2) * 87 = 1,87 \text{ кг/дал}$$

Для 5 % ярого ячменю:

$$N = 12 * 1,0484 * 96 * 10 / (76,665 - 2,2) * 87 = 1,86 \text{ кг/дал}$$

Для 10 % озимого ячменю:

$$N = 12 * 1,0484 * 96 * 10 / (76,51 - 2,2) * 87 = 1,87 \text{ кг/дал}$$

Витрати конкретного зернопродукту, кг:

$$N_n = N * n \quad (3.3)$$

Для контролю (існуюча технологія) Солод ячмінний світлий складає 1,87 кг/дал.

Для 5 % ярого ячменю

Солод ячмінний світлий:

$$N_c = 1,86 * 0,95 = 1,767 \text{ кг}$$

Ярий ячмінь:

$$N_{яр.} = 1,86 * 0,05 = 0,093 \text{ кг}$$

Для 10 % озимого ячменю

Солод ячмінний світлий:

$$N_c = 1,87 * 0,9 = 1,683 \text{ кг}$$

Озимий ячмінь:

$$N_{оз.} = 1,87 * 0,1 = 0,187 \text{ кг}$$

Для оцінки впливу зміни рецептури на виробничий процес було проведено розрахунки норм витрат сировини на виробництво 1 дал пива з масовою часткою сухих речовин 12%. Результати показали, що при використанні 5% ярого ячменю норма витрат становить 1,86 кг/дал, а при використанні 10% озимого ячменю - 1,87 кг/дал, що практично відповідає контрольному показнику. Економічний аналіз вартості сировини для виробництва демонструє суттєвий потенціал для зниження собівартості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вартість основної сировини для виробництва двох рецептур пива
(типу Оболонь світле фільтроване 4.5%) ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Норма витрат на 1 дал готового пива	Ціна	Витрати, грн
Контроль (існуюча технологія)			
Солод ячмінний світлий	1,87 кг	50 грн/кг	93.5
5 % ярого ячменю			
Солод ячмінний світлий	1,767 кг	50,0 грн/кг	88.36
Ярий ячмінь	0,093 кг	18,4 грн/кг	1.72
Разом			90.08
10 % озимого ячменю			
Солод ячмінний світлий	1,683 кг	50,0 грн/кг	84.2
Озимий ячмінь	0,187 кг	17,0 грн/кг	3.18
Разом	-	-	87.38

Джерело: розрахунки автора за даними ПрАТ «Оболонь»

Згідно даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що при застосуванні в рецептурі 95 % світлого ячмінного солоду та 5 % ярого ячменю можна досягти економії витрат на сировину на 3,79 % на 1 дал пива, а з застосуванням 90 % світлого ячмінного солоду та 10 % озимого ячменю – на 7 % на 1 дал пива. Отже, застосування ярих і озимих сортів ячменю дозволяє не тільки покращити якісний склад сусла, а і знизити собівартість готового напою та розширити можливості використання несолодженої сировини в технології пива.

Планова калькуляція собівартості є важливим інструментом для оцінки економічної ефективності виробництва, особливо в умовах впровадження інноваційних підходів. У нашому випадку розглядається порівняння собівартості 1 дал пива за двома технологіями на ПрАТ "Оболонь" у 2024 році: контрольною (існуючою) технологією та Технологією 2, що передбачає заміну 10% ячмінного солоду озимим ячменем (табл.3.5)

Першою статтею калькуляції є сировина та матеріали, які становлять основу собівартості пива. Для контрольної технології ці витрати складають

159,09 грн на 1 дал, з яких 93,50 грн припадає на ячмінний солод — єдиний зерновий компонент у цій рецептурі.

Таблиця 3.5

**Порівняльна планова калькуляція собівартості 1 дал пива (типу
Оболонь світле фільтроване 4.5%) для ПрАТ «Оболонь»**

№	Найменування статей калькуляції	Контроль (існуюча технологія 2024 рік), грн/дал	Технологія 2 (10% озимого ячменю), грн/дал
1	Сировина і матеріали	159,09	153,00
	- Ячмінний солод	93,50	84,15
	- Озимий ячмінь	-	3,18
	- Хміль	11,14	11,14
	- Вода	4,77	4,77
	- Дріжджі	6,36	6,36
	- Цукор/сиropи	7,95	7,95
	-Тара	12,73	12,73
	- Фільтраційні матеріали	9,55	9,55
	- Очистка/дезінфекція	7,95	7,95
2	Паливо та енергія на технологічні цілі	0,63	0,63
	- Паливо	0,38	0,38
	- Електроенергія	0,25	0,25
3	Основна заробітна плата робітників	31,37	31,37
4	Додаткова заробітна плата	3,45	3,45
5	Єдиний соціальний внесок	6,45	6,45
6	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	13,54	13,54
7	Загальновиробничі витрати	65,86	65,86
8	Виробнича собівартість (1+2+3+4+5+6+7)	280,39	274,30
9	Адміністративні витрати	28,04	27,43
10	Витрати на збут	56,08	54,86
11	Повні витрати (8+9+10)	364,51	356,59

Джерело: розрахунки автора за даними ПрАТ «Оболонь»

Решта суми — 65,59 грн — охоплює допоміжні матеріали: хміль (11,14 грн), воду (4,77 грн), дріжджі (6,36 грн), цукор та сиропи (7,95 грн), тара (12,73 грн), фільтраційні матеріали (9,55 грн) та засоби для очистки й дезінфекції (7,95 грн). У Технології 2 витрати на сировину та матеріали знижуються до

153,00 грн на 1 дал завдяки заміні частини солоду (84,15 грн) озимим ячменем (3,18 грн), при цьому інші матеріали залишаються незмінними. Різниця у 6,09 грн між цими технологіями є прямим результатом економії на зерновій сировині, що відображає ефективність інноваційного підходу.

Друга стаття — витрати на паливо та енергію для технологічних цілей — є однаковою для обох технологій і становить 0,63 грн на 1 дал, включаючи 0,38 грн на паливо та 0,25 грн на електроенергію. Ця стабільність пояснюється тим, що зміна рецептури не впливає на енергетичні потреби виробничого процесу, такі як нагрівання, охолодження чи транспортування сировини. Таким чином, економія у цій статті відсутня, що підкреслює фокус Технології 2 виключно на оптимізації сировинних витрат.

Наступні статті — основна заробітна плата робітників (31,37 грн), додаткова заробітна плата (3,45 грн) та єдиний соціальний внесок (6,45 грн) — також ідентичні для обох технологій. Ці показники базуються на загальних операційних витратах підприємства за 2024 рік і не зазнають змін через модифікацію рецептури, оскільки технологічний процес не потребує додаткових трудових ресурсів чи змін у графіку роботи персоналу. Аналогічно, витрати на утримання та експлуатацію устаткування (13,54 грн) та загальновиробничі витрати (65,86 грн) залишаються незмінними, адже обладнання та організація виробництва не зазнають суттєвих коригувань при переході на Технологію 2.

Виробнича собівартість, яка є сумою всіх перелічених статей, становить 280,39 грн на 1 дал для контрольної технології та 274,30 грн для Технології 2. Різниця у 6,09 грн на цьому етапі повністю відповідає економії на сировині, що свідчить про те, що інші витрати не впливають на загальний результат оптимізації. Цей показник є ключовим для оцінки ефективності виробництва, оскільки він відображає прямі витрати, пов'язані з виготовленням продукції.

Адміністративні витрати, розраховані як 10% від виробничої собівартості, становлять 28,04 грн для контрольної технології та 27,43 грн для Технології 2. Зменшення цього показника на 0,61 грн у Технології 2 є

вторинним ефектом зниження виробничої собівартості, адже менша база для розрахунку автоматично призводить до пропорційного скорочення адміністративних нарахувань. Те ж саме стосується витрат на збут, які складають 20% від виробничої собівартості: 56,08 грн для контрольної технології проти 54,86 грн для Технології 2, що дає додаткову економію у 1,22 грн.

Повна собівартість 1 дал пива, яка включає виробничі, адміністративні та збутові витрати, досягає 364,51 грн за контрольною технологією та 356,59 грн за Технологією 2. Різниця у 7,92 грн (приблизно 2,17%) є підсумковим результатом економії, де основний внесок — 6,17 грн — припадає на заміну частини солоду дешевшим озимим ячменем, а решта — 1,75 грн — на зменшення адміністративних і збутових витрат через нижчу виробничу собівартість. Цей результат демонструє, що Технологія 2 дозволяє досягти відчутного зниження витрат без змін у технологічному процесі чи додаткових інвестицій у виробничу інфраструктуру.

Таким чином, таблиця планової калькуляції чітко ілюструє економічну перевагу Технології 2 над контрольною технологією 2024 року. Зниження собівартості на 7,92 грн на 1 дал підкреслює потенціал інноваційного підходу до оптимізації сировинної бази, що є особливо актуальним в умовах зростання цін на традиційні компоненти, такі як ячмінний солод. Водночас стабільність інших статей витрат підтверджує, що впровадження Технології 2 не вимагає значних капітальних вкладень чи перебудови виробничих процесів, роблячи її привабливим рішенням для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок відпускної ціни є ключовим етапом фінансового аналізу, що дозволяє оцінити економічну доцільність виробництва та визначити конкурентну позицію підприємства на ринку. Представлена табл.3.5 відображає порівняльний аналіз відпускної ціни 1 дал пива та 1 пляшки для двох технологій, застосованих на ПрАТ "Оболонь" у 2024 році: контрольної (існуючої) технології та Технології 2, яка передбачає заміну 10% ячмінного

солоду озимим ячменем. Умови аналізу включають рентабельність на рівні 17,01% (для типу Оболонь світле фільтроване 4.5%) та припущення, що 1 дал пива еквівалентний 20 пляшкам.

Виробнича собівартість для контрольної технології становить 280,39 грн на 1 дал, тоді як для Технології 2 вона знижується до 274,30 грн завдяки економії на сировині. Адміністративні витрати, що складають 10% від виробничої собівартості, дорівнюють 28,04 грн та 27,43 грн відповідно, а витрати на збут (20% від виробничої собівартості) — 56,08 грн та 54,86 грн. У сумі повні витрати для контрольної технології досягають 364,51 грн на 1 дал, а для Технології 2 — 356,59 грн.

Таблиця 3.6

Розрахунок відпускної (оптової ціни) пляшки пива (типу Оболонь світле фільтроване 4.5%), за 1 далл

№ п/п	Показники	Контроль (існуюча технологія), грн/дал	Технологія 2 (10% озимого ячменю), грн/дал
1	Виробнича собівартість	280,39	274,30
2	Адміністративні витрати	28,04	27,43
3	Витрати на збут	56,08	54,86
4	Повні витрати (1+2+3)	364,51	356,59
5	Рентабельність, %	17,01	17,01
6	Прибуток ($4 \times 5 / 100$)	62,00	60,66
7	Відпускна ціна підприємства (4+6)	426,51	417,25
8	ПДВ ($7 \times 0,2$)	85,30	83,45
9	Відпускна ціна з ПДВ (7+8)	511,81	500,70
10	Відпускна ціна за 1 пляшку, грн ($9 / 20$)	25,59	25,04

Джерело: розрахунки автора за даними ПрАТ «Оболонь»

Різниця у 7,92 грн (2,17%) є прямим результатом оптимізації сировинної складової, що демонструє економічну вигоду інноваційного підходу без додаткових витрат на інші аспекти виробництва.

Наступним етапом є визначення прибутку, який розраховується з урахуванням заданої рентабельності 17,01%. Для контрольної технології

прибуток становить 62,00 грн на 1 дал ($364,51 \times 17,01 / 100$), тоді як для Технології 2 — 60,66 грн ($356,59 \times 17,01 / 100$). Зниження прибутку на 1,34 грн у Технології 2 пропорційне меншій базі повних витрат, що зберігає однакову рентабельність для обох варіантів. Цей показник є важливим для підприємства, оскільки він відображає баланс між витратами та доходністю, дозволяючи утримувати стабільну маржу навіть при нижчій собівартості.

Відпускна ціна підприємства (без ПДВ) формується шляхом додавання прибутку до повних витрат. Для контрольної технології вона становить 426,51 грн на 1 дал ($364,51 + 62,00$), а для Технології 2 — 417,25 грн ($356,59 + 60,66$). Різниця у 9,26 грн відображає економію, досягнуту завдяки Технології 2, що дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчою собівартістю без втрати рентабельності. Далі до цієї ціни додається податок на додану вартість (ПДВ) за ставкою 20%, що становить 85,30 грн для контрольної технології та 83,45 грн для Технології 2. Таким чином, відпускна ціна з ПДВ дорівнює 511,81 грн на 1 дал для контрольної технології та 500,70 грн для Технології 2, що забезпечує різницю у 11,11 грн (2,17%).

Останній рядок таблиці переводить ціну з 1 дал на 1 пляшку, враховуючи, що 1 дал пива дорівнює 20 пляшкам. Для контрольної технології відпускна ціна за 1 пляшку становить 25,59 грн ($511,81 / 20$), а для Технології 2 — 25,04 грн ($500,70 / 20$). Зниження ціни на 0,55 грн (2,15%) є прямим наслідком економії на сировині, що дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчою вартістю, зберігаючи при цьому рентабельність на рівні 17,01%. Ця різниця може мати стратегічне значення на ринку, де навіть невелике зниження ціни здатне вплинути на попит та конкурентоспроможність.

Запропонований захід, який передбачає модифікацію традиційної рецептури пива шляхом часткової заміни солоду ячмінного світлого на несолоджений ячмінь (ярий або озимий), є стратегічним кроком, спрямованим на оптимізацію собівартості виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Переваги цього підходу систематизовано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Переваги модифікації традиційної рецептури пива (типу Оболонь світле фільтроване 4.5%) для ПрАТ «Оболонь»

Перевага	Опис	Кількісний або якісний ефект
Зниження собівартості виробництва	Використання дешевшого несолодженого ячменю замість частини солоду зменшує витрати на сировину.	Економія 3,79% (з 93,5 до 90,08 грн/дал) при 5% ярого ячменю; 7% (до 87,38 грн/дал) при 10% озимого.
Збереження якості пива	Екстрактивність ячменю близька до солоду, а норми витрат сировини залишаються стабільними.	Екстрактивність: ярий — 79,8%, озимий — 76,6% (солод — 80,05%); норма витрат — 1,86–1,87 кг/дал.
Гнучкість виробництва	Диверсифікація сировинної бази знижує залежність від постачальників солоду та коливань цін.	Можливість використовувати ярий (40 ц/га) або озимий (60 ц/га) ячмінь залежно від доступності.
Інноваційний розвиток	Адаптація до нової рецептури стимулює модернізацію технологій і контролю якості.	Покращення ефективності виробництва та потенціал для створення нових сортів пива.
Екологічна та ресурсна ефективність	Несолоджений ячмінь не потребує солодження, що зменшує енерговитрати та екологічний вплив.	Зниження енергоспоживання порівняно з традиційним процесом солодження.
Стратегічна адаптивність	Можливість маневрувати між сортами ячменю залежно від ринкових умов і потреб виробництва.	Стійкість до зростання цін на солод і нестабільності поставок.

Джерело: сформовано автором на основі власних розрахунків

Першою і ключовою перевагою є зниження собівартості виробництва. Заміна частини дорогоцінного солоду (50 грн/кг) на доступніший ячмінь (18,4 грн/кг для ярого та 17,0 грн/кг для озимого) дозволяє суттєво скоротити витрати на сировину. Зокрема, використання 5% ярого ячменю забезпечує економію 3,79% (з 93,5 грн до 90,08 грн на 1 дал готового пива), тоді як заміна 10% солоду на озимий ячмінь дає економію 7% (до 87,38 грн/дал). Оскільки солод займає значну частку в структурі матеріальних витрат (24,4%), навіть часткова його заміна має відчутний фінансовий ефект, що є важливим для підвищення рентабельності підприємства в умовах зростання цін на сировину.

Друга перевага полягає у збереженні високої якості кінцевого продукту. Незважаючи на використання несолодженого ячменю, ключові технологічні параметри пива залишаються стабільними. Наприклад, екстрактивність ярого ячменю становить 79,8%, що дуже близько до показника солоду (80,05%), а озимого — 76,6%, що також є прийнятним для виробництва якісного пива. Розрахунки норм витрат сировини підтверджують, що при модифікованих рецептурах (1,86–1,87 кг/дал) показники практично не відрізняються від контрольного варіанту (1,87 кг/дал). Це свідчить про те, що економія досягається без компромісів у смакових чи якісних характеристиках продукту, що є критично важливим для збереження лояльності споживачів.

Третя перевага — підвищення гнучкості виробництва. Диверсифікація сировинної бази за рахунок використання різних сортів ячменю (ярого з урожайністю 40 ц/га та озимого з урожайністю 60 ц/га) дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових умов, таких як коливання цін на солод чи перебої з його поставками. Такий підхід знижує залежність від єдиного типу сировини та конкретних постачальників, що особливо актуально з огляду на виявлені у SWOT-аналізі загрози, пов'язані з нестабільністю цін і валютних курсів.

Четвертий аспект стосується інноваційного розвитку. Впровадження нової рецептури вимагає вдосконалення технологічних процесів, модернізації обладнання та посилення системи контролю якості. Це не лише оптимізує поточне виробництво, але й відкриває можливості для створення нових сортів пива, що можуть відповідати сучасним споживчим трендам. Такий інноваційний підхід повністю узгоджується зі стратегією підприємства щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

П'ята перевага має екологічний та ресурсний вимір. Використання несолодженого ячменю дозволяє уникнути енергоємного процесу солодження, що скорочує витрати енергії та зменшує екологічний слід виробництва. У контексті сучасних вимог до сталого розвитку це не лише економічно вигідно, але й сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед партнерів і споживачів.

Нарешті, стратегічна адаптивність як перевага підкреслює здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики. Можливість вибору між ярим і озимим ячменем залежно від їхньої доступності, врожайності чи ціни забезпечує стійкість виробництва в умовах нестабільного ринку сировини. Це дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із залежністю від імпортного солоду чи сезонними коливаннями поставок.

Таким чином, запропонований захід поєднує економічну вигоду зі стратегічною далекоглядністю. Він не відкидає солод як основну сировину, а доповнює його використання економічно вигідною альтернативою, що зберігає якість продукту, оптимізує витрати та відкриває нові можливості для розвитку. У сукупності ці переваги роблять модифікацію рецептури не просто тактичним рішенням, а важливим елементом довгострокової стратегії підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

Запропонована інноваційна технологія модифікації традиційної рецептури пива шляхом заміни 10% ячмінного солоду озимим ячменем є ключовим елементом програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економічна ефективність є однією з основних внутрішніх конкурентних переваг ПрАТ «Оболонь», що підкріплюється високою фондівдачею (3,04 грн/грн у 2024 році) та продуктивністю праці (5 907,99 тис. грн на особу). Інноваційна технологія модифікації рецептури пива значно посилює цю перевагу через оптимізацію витрат на сировину. Згідно з розрахунками, заміна 10% ячмінного солоду озимим ячменем знижує витрати на сировину з 93,50 грн до 87,38 грн на 1 дал пива, забезпечуючи економію 7%. Загальна собівартість виробництва зменшується на 7,92 грн (2,17%), з 364,51 грн до 356,59 грн на 1 дал, що для річного обсягу виробництва 450 000 дал дає економію 3,564 млн грн.

Ця економія дозволяє знизити відпускну ціну на 1,11 грн за пляшку (з 25,59 грн до 24,48 грн), зберігаючи рентабельність на рівні 17,01%. У ринковому середовищі, де висока цінова еластичність попиту є визначальним

фактором (оцінка 3,67 у аналізі конкурентних сил), навіть незначне зниження ціни може суттєво підвищити попит, особливо в масовому сегменті, де «Оболонь» конкурує з ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» та ПрАТ «Карлсберг Україна». Водночас економія на сировині забезпечує додаткові фінансові ресурси для реінвестування в маркетинг, модернізацію обладнання чи розвиток нових продуктів, що зміцнює економічну базу підприємства. Таким чином, технологія модифікації рецептури посилює конкурентну перевагу економічної ефективності, дозволяючи підтримувати конкурентоспроможні ціни без втрати прибутковості.

Гнучкість і адаптивність до кризових умов, визначені як сильна сторона в SWOT-аналізі, є ключовою конкурентною перевагою «Оболоні», що дозволяє підприємству зберігати стабільність у складних економічних і геополітичних умовах. Зокрема, збереження виробничих потужностей в умовах війни та розвинена дистрибуційна мережа демонструють здатність оперативно реагувати на виклики. Запропонована технологія модифікації рецептури посилює цю ринкову адаптивність шляхом диверсифікації сировинної бази.

Використання несолодженого ячменю (ярий з урожайністю 40 ц/га або озимий з 62 ц/га) знижує залежність від імпортного солоду, що є слабкою стороною, пов'язаною з нестабільністю валютного курсу та блокуванням портів. Дешевший ячмінь (17,0 грн/кг для озимого порівняно з 50 грн/кг для солоду) забезпечує економію та гнучкість у виборі сировини залежно від ринкових умов. Низька конкурентна сила постачальників (оцінка 2,0 у аналізі конкурентного середовища) додатково підкріплюється можливістю співпраці з місцевими фермерами, що зменшує ризики перебоїв у поставках, спричинених війною.

Ця технологія дозволяє підприємству маневрувати між ярим і озимим ячменем, адаптуючись до сезонних коливань урожайності чи цін, що забезпечує стійкість виробництва. У порівнянні з конкурентами, які можуть бути більш залежними від імпортної сировини, «Оболонь» отримує перевагу в

стабільності поставок і зниженні валютних ризиків. Таким чином, інноваційна рецептура зміцнює ринкову адаптивність, дозволяючи підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати безперебійне виробництво.

Інноваційна активність у продуктовому портфелі, оцінена на 4 бали в аналізі конкурентів, є конкурентною перевагою «Оболоні», що дозволяє їй відповідати ринковим трендам, таким як зростання попиту на нові смаки та здорові альтернативи. Проте відсутність крафтового пива обмежує потенціал у преміумсегменті, де ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» має перевагу. Запропонована технологія модифікації рецептури сприяє посиленню продуктової диференціації, створюючи основу для нових продуктів і зміцнення позицій у різних сегментах ринку.

Технологія забезпечує збереження якості пива завдяки високій екстрактивності ячменю (79,8% для ярого, 76,6% для озимого порівняно з 80,05% для солоду), що дозволяє підтримувати смакові характеристики без компромісів. Норми витрат сировини залишаються стабільними (1,86–1,87 кг/дал), що підтверджує технологічну сумісність нової рецептури. Це відкриває можливості для розробки нових сортів пива з локальними інгредієнтами, що відповідає стратегії розвитку крафтового сегменту, запропонованій у програмі підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, запуск лінійки крафтового пива під суббрендом «Оболонь» може залучити молоду аудиторію (18–35 років), що є ринковою можливістю, зазначеною в SWOT-аналізі.

Впровадження нової рецептури також стимулює модернізацію технологій і систем контролю якості, таких як Six Sigma та статистичного контролю процесів (SPC). Ці інновації підвищують ефективність виробництва та створюють потенціал для створення унікальних продуктів, що відповідають високій мінливості смаків споживачів (оцінка 4 у аналізі конкурентного середовища). Таким чином, технологія зміцнює конкурентну перевагу продуктової диференціації, дозволяючи «Оболоні» конкурувати не лише в

масовому, але й у преміумсегменті, наближаючись до позицій ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА».

Операційна гнучкість, підкріплена розвинутою дистрибуційною мережею та здатністю адаптуватися до криз, є ключовою конкурентною перевагою «Оболоні», що забезпечує безперебійне виробництво в умовах війни. Інноваційна технологія модифікації рецептури посилює цю перевагу, забезпечуючи стабільність і ефективність виробничих процесів.

Диверсифікація сировинної бази дозволяє використовувати локальний ячмінь, що знижує ризики перебоїв у поставках, спричинених війною, таких як блокування портів чи руйнування інфраструктури. Стабільні норми витрат сировини (1,86–1,87 кг/дал) не вимагають значних змін у технологічному процесі, що забезпечує легку інтеграцію нової рецептури без додаткових капітальних вкладень. Це відповідає стабілізаційній стратегії програми підвищення конкурентоспроможності, яка передбачає модифікацію рецептури для зниження залежності від імпорту.

Співпраця з місцевими фермерами для постачання ячменю підтримує імпортозаміщення, що є наступальною стратегією, спрямованою на зниження собівартості на 5–7%. У порівнянні з конкурентами, які можуть стикатися з логістичними проблемами чи залежністю від імпортової сировини, «Оболонь» отримує перевагу в стабільності виробництва та гнучкості управління витратами. Таким чином, технологія зміцнює операційну гнучкість, забезпечуючи безперебійність поставок і ефективність виробництва.

Сильний патріотичний імідж і соціальна відповідальність є репутаційною конкурентною перевагою «Оболоні», що зміцнює лояльність споживачів і підтримує ринкову частку 22,0%. Інноваційна технологія модифікації рецептури сприяє розвитку цієї переваги через екологічну ефективність і підтримку локальної економіки.

Використання несолодженого ячменю виключає енергоємний процес солодження, що знижує енергоспоживання та екологічний вплив виробництва. Це відповідає оборонній стратегії енергоефективності, яка передбачає

зниження енергетичних витрат на 15–20%. У контексті зростання попиту на сталі продукти, особливо в Європі (SWOT-аналіз, можливість), екологічна ефективність зміцнює репутацію «Оболоні» як соціально відповідального виробника.

Співпраця з місцевими фермерами для постачання ячменю підтримує локальну економіку, що резонує з маркетинговою кампанією «Зроблено в Україні» (стабілізаційна стратегія). Це посилює патріотичний імідж бренду, що є важливим для залучення споживачів, які цінують підтримку національного виробника в умовах війни. У порівнянні з міжнародними конкурентами, які мають менш виражений національний характер, «Оболонь» отримує перевагу в емоційному зв'язку зі споживачами, що сприяє лояльності та розширенню ринкової присутності.

Наступним кроком аналізу є визначення доходів, витрат і прибутку за обсягом виробництва пива (типу Оболонь світле фільтроване 4.5%) 450000 дал. Впровадження інноваційних технологій, таких як Технологія 2 на ПрАТ "Оболонь", може значно впливати на фінансові показники підприємства, особливо якщо відпускна ціна продукції залишається стабільною.

Для контрольної технології повні витрати на 1 дал пива становлять 364,51 грн, що еквівалентно 164 030 тис. грн для обсягу 450 000 дал. У Технології 2 ці витрати знижуються до 356,59 грн на 1 дал, або 160 466 тис. грн для того ж обсягу. Таким чином, загальна економія витрат становить 3 564 тис. грн (164 030 - 160 466 тис. грн).

При незмінній відпускній ціні з ПДВ 511,81 грн/дал (або 25,59 грн/пляшку) доходи від реалізації для обох технологій будуть однаковими. Для обсягу 450 000 дал:

$$\text{Доходи від реалізації} = 450000 * 511,81 = 230314500 \text{ грн} = 230315 \text{ тис. грн.}$$

Отже, доходи для контрольної технології та Технології 2 становлять 230 315 тис. грн, що

Очікуваний прибуток розраховується як різниця між доходами від реалізації та повними витратами.

Для контрольної технології:

Очікуваний прибуток (2024)=230315–164030=66285тис. грн.

Для Технології 2:

Очікуваний прибуток (Т2)=230315–160466=69849тис. грн.

Таким чином, очікуваний прибуток для Технології 2 зростає на 3 564 тис. грн (69 849 - 66 285 тис. грн) порівняно з контрольною технологією. Це зростання є прямим результатом економії витрат, оскільки відпускна ціна залишається незмінною, а зниження витрат повністю переходить до прибутку.

Зміни у чистому прибутку (ДП)

Чистий прибуток розраховується як 82% від очікуваного прибутку, що відображає врахування податку на прибуток 18%.

Для контрольної технології:

Чистий прибуток (2024)=66285*0,82=54354тис. грн.

Для Технології 2:

Чистий прибуток (Т4)=69849*0,82=57256тис. грн.

Отже, чистий прибуток для Технології 2 зростає на 2 902 тис. грн (57 256 - 54 354 тис. грн) порівняно з контрольною технологією. Це підвищення є результатом повного збереження економії витрат у вигляді додаткового прибутку при незмінній ціні реалізації.

$$\text{ДП} = 57\,256 - 54\,354 = 2\,902 \text{ тис. грн}$$

При незмінній відпускній ціні 511,81 грн/дал (або 25,59 грн/пляшку) впровадження Технології 2 забезпечує економію витрат на 3 564 тис. грн, що

повністю переходить до підвищення очікуваного прибутку на 3 564 тис. грн та чистого прибутку на 2 902 тис. грн.

Представлена табл. 3.7 відображає середню оцінку можливих витрат на розробку та впровадження нової рецептури пива для ПрАТ "Оболонь", виключаючи адміністративні та непередбачені витрати. Загальна сума витрат становить 695 000 грн і розподілена на ключові етапи процесу, що забезпечують наукову основу, технологічну адаптацію та практичну апробацію інноваційної рецептури.

Першою категорією є науково-дослідні роботи, які включають лабораторні дослідження (90 000 грн) для аналізу сировини, таких як вологість і екстрактивність ячменю, та експерименти з дріжджами (60 000 грн) для визначення оптимальних умов бродіння. Ці витрати є критичними для забезпечення якості та стабільності нової рецептури. Другою категорією є розробка рецептури, що складається з технологічної адаптації (300 000 грн) для створення регламенту та тестування на обладнанні, а також закупівлі сировини для тестування (30 000 грн), що охоплює пробні партії солоду, ячменю, хмелю та дріжджів. Остання категорія — апробація — включає тестовий випуск (125 000 грн) для оцінки якості, органолептичну оцінку (30 000 грн) за участю експертів і дегустаторів, а також державну чи сертифікаційну апробацію (60 000 грн) для відповідності стандартам.

Таблиця 3.7

Інвестиційні витрати на модифікацію традиційної рецептури пива (типу Оболонь світле фільтроване 4.5%) для ПрАТ «Оболонь»

№	Стаття витрат	Опис	Середня оцінка витрат, грн
1	Науково-дослідні роботи (дослідження)		
	- Лабораторні дослідження	Тести сировини (вологість, екстрактивність), фізико-хімічні аналізи	90 000
	- Експерименти з дріжджами	Тестування штамів дріжджів, умов бродіння	60 000
2	Розробка рецептури		

Продовження табл.3.7

	- Технологічна адаптація	Створення регламенту, адаптація обладнання, тестування	300 000
	- Закупівля сировини для тестування	Пробні партії солоду, ячменю, хмелю, дріжджів	30 000
3	Апробація		
	- Тестове виробництво	Пробний випуск для оцінки якості, стабільності	125 000
	- Органолептична оцінка	Дегустації, залучення експертів, фокус-груп	30 000
	- Державна/сертифікаційна апробація	Реєстрація, лабораторні аналізи, документи	60 000
Разом			695 000

Джерело: сформовано автором

Впровадження інноваційних технологій, таких як Технологія 2 на ПрАТ "Оболонь", потребує значних початкових інвестицій у дослідження та апробацію нової рецептури. Для оцінки економічної доцільності таких витрат важливим показником є термін окупності (Payback Period, PP), який визначає, за який період часу інвестиції повернуться за рахунок економії витрат або додаткового прибутку.

Термін окупності визначається як відношення початкових інвестицій до річної економії:

$$PP = \text{Витрати на дослідження} \div \text{Річна економія}$$

$$PP = 695000 \div 3564000 \approx 0,195 \text{ року.}$$

Переведемо у місяці (1 рік = 12 місяців):

$$PP = 0,195 * 12 \approx 2,34 \text{ місяці.}$$

Отже, витрати на дослідження та апробацію нової рецептури окупляться приблизно за 2,34 місяці (менше ніж 3 місяці).

Отриманий термін окупності у 2,34 місяці є надзвичайно швидким і свідчить про високу економічну привабливість інноваційного проекту. Такий короткий період пояснюється значною економією витрат (3 564 000 грн на рік) при відносно невеликих початкових витратах (695 000 грн). Незмінна

відпускна ціна 511,81 грн/дал дозволяє підприємству зберегти конкурентну ціну для споживачів, одночасно спрямовуючи всю економію від зниження витрат на підвищення прибутку. Це означає, що Технологія 2 не лише знижує собівартість, але й забезпечує швидке повернення інвестицій у дослідження, що є ключовим фактором для прийняття рішення про впровадження.

Модифікація рецептури виробництва є одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємства. Таблиця 3.8 порівнює фінансово-економічні показники ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік у двох сценаріях: базовому (оригінальному) та з урахуванням впровадження Технології 2. Нова технологія знижує повні витрати на виробництво пива з 364,51 грн/дал до 356,59 грн/дал, забезпечуючи економію 3 564 тис. грн для обсягу 450 000 дал. Відпускна ціна залишається незмінною (511,81 грн/дал), що зберігає дохід від реалізації на рівні 12 784 705 тис. грн. Аналіз враховує припущення, що економія стосується лише собівартості, тоді як адміністративні витрати, витрати на збут, активи, капітал і чисельність працівників залишаються без змін. Чистий прибуток розраховується з урахуванням податку на прибуток (18%), що становить 82% від операційного прибутку.

Чистий дохід у прогностному період залишається незмінним на рівні 12 784 705 тис. грн для обох сценаріїв. Це пояснюється стабільною відпускнуою ціною (511,81 грн/дал) та незмінним обсягом реалізації. Незалежність доходу від модифікації рецептури є стратегічно вигідною, оскільки дозволяє підприємству спрямовувати всю економію витрат на підвищення прибутковості, не ризикуючи втратою ринкової частки через зміну цінової політики. У контексті економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення, як зазначено в SWOT-аналізі, збереження доступної ціни є ключовим фактором підтримки попиту.

Собівартість знижується з 9 800 435 тис. грн до 9 796 871 тис. грн, що становить економію 3 564 тис. грн (-0,04%). Хоча відсоткове зменшення є незначним через великий загальний обсяг виробництва, абсолютна економія

має прямий позитивний вплив на прибуток. Зниження собівартості досягнуто завдяки оптимізації використання сировини в рамках Технології 2, зокрема через модифіковану рецептуру з вищою часткою несолодженої сировини, що відповідає стратегії імпортозаміщення.

Таблиця 3.8

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік (з урахуванням модифікації рецептури)

Найменування показника	Один. виміру	2024 рік	Прогоноз Технологія 2	Відхилення (абсолютне, ±)	Відхилення (відносне, %)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	12 784 705	12 784 705	0	0
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	9 800 435	9 796 871	-3 564	-0,04
Адміністративні витрати	тис. грн	531 853	531 853	0	0
Витрати на збут	тис. грн	956 097	956 097	0	0
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	11 389 459	11 385 895	-3 564	-0,03
Валовий прибуток	тис. грн	2 984 270	2 987 834	+3 564	+0,12
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	1 469 230	1 472 794	+3 564	+0,24
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	1 248 254	1 251 156	+2 902	+0,23
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	4 202 482	4 202 482	0	0
Середньорічна вартість активів	тис. грн	8 024 243	8 024 243	0	0
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн	6 543 150	6 543 150	0	0
Середньооблікова кількість працівників	осіб	2 164	2 164	0	0
Фонд оплати праці працівників	тис. грн	966 878	966 878	0	0
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	89,07	89,04	-0,03	-0,03
Продуктивність праці	тис. грн/особ	5 907,99	5 907,99	0	0
Фондоозброєність	грн/особу	1 942 279	1 942 279	0	0
Фондовіддача	грн/грн	3,04	3,04	0	0
Середньорічна заробітна плата праців	грн	446 804	446 804	0	0

Продовження табл.3.8

Рентабельність діяльності (продажів)	%	11,49	11,52	+0,03	+0,26
Рентабельність продукції	%	23,34	23,37	+0,03	+0,13
Рентабельність активів	%	15,56	15,59	+0,03	+0,19
Рентабельність власного капіталу	%	19,08	19,13	+0,05	+0,26

Джерело: сформовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Цей результат підтверджує потенціал інноваційних технологій для підвищення операційної ефективності, особливо в умовах зростання цін на сировину та енергоносії, виявлених як слабка сторона в SWOT-аналізі.

Повні витрати зменшуються з 11 389 459 тис. грн до 11 385 895 тис. грн (-3 564 тис. грн, або -0,03%). Економія стосується виключно собівартості, оскільки адміністративні витрати (531 853 тис. грн) і витрати на збут (956 097 тис. грн) залишаються незмінними. Незначне відсоткове зниження повних витрат відображає частковий характер модифікації, яка застосована лише до обсягу 450 000 дал. Проте навіть невелика економія є цінною в контексті зниження операційної ефективності у 2024 році, коли витрати на 1 грн виручки зросли до 89,07 коп. порівняно з 80,00 коп. у 2023 році (таблиця 2.3).

Валовий прибуток зростає з 2 984 270 тис. грн до 2 987 834 тис. грн (+3 564 тис. грн, або +0,12%). Оскільки дохід не змінюється, економія витрат повністю конвертується у зростання валового прибутку. Це підтверджує ефективність Технології 2 як інструменту підвищення маржинальності без необхідності збільшення обсягів продажів чи цін. У контексті зниження валового прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 3 364 824 тис. грн до 2 984 270 тис. грн), модифікація рецептури частково компенсує негативну тенденцію, сприяючи фінансовій стабільності.

Операційний прибуток збільшується з 1 469 230 тис. грн до 1 472 794 тис. грн (+3 564 тис. грн, або +0,24%). Зростання є прямим результатом підвищення валового прибутку, оскільки інші операційні витрати не змінюються. Цей результат є важливим, враховуючи зниження операційного

прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 2 197 853 тис. грн до 1 469 230 тис. грн), що свідчить про тиск на прибутковість через зростання витрат. Модифікація рецептури демонструє потенціал для стабілізації операційних результатів.

Чистий прибуток зростає з 1 248 254 тис. грн до 1 251 156 тис. грн (+2 902 тис. грн, або +0,23%). Розрахунок враховує податок на прибуток (18%), що становить 82% від операційного прибутку, як зазначено в попередніх розрахунках (57 256 тис. грн для Технології 2 проти 54 354 тис. грн для контрольної технології). Зростання чистого прибутку є ключовим показником економічної доцільності модифікації, оскільки воно прямо відображає фінансовий ефект від економії витрат. У контексті зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 1 831 590 тис. грн до 1 248 254 тис. грн), Технологія 2 сприяє частковому відновленню прибутковості.

Витрати на 1 грн виручки знижуються з 89,07 коп. до 89,04 коп. (-0,03 коп., або -0,03%). Це відображає підвищення операційної ефективності, оскільки підприємство генерує той самий дохід при менших витратах. Хоча зміна є незначною, вона є позитивним сигналом у контексті зростання цього показника у 2024 році порівняно з 2022 роком (з 80,65 коп. до 89,07 коп.), що вказує на зниження ефективності. Модифікація рецептури частково компенсує цю тенденцію, сприяючи оптимізації витрат.

3.3 Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми діяльності підприємства з підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження обґрунтованого заходу

Управлінсько-організаційне забезпечення програми розпочинається з етапу планування, який закладає фундамент для структурованої реалізації (табл 3.9). У липні 2025 року керівництво підприємства, спільно з фінансовим відділом, формує робочу групу, відповідальну за розробку детального плану. Цей план визначає ключові показники ефективності, такі як економія витрат у 3 564 тис. грн і термін окупності 2,34 місяці, а також узгоджує бюджет у 695 000 грн, що покриває всі етапи впровадження. Використання аналітичних інструментів, таких як ERP-системи, дозволяє прогнозувати фінансові результати та оцінити ризики, наприклад, можливі затримки у постачанні сировини чи сертифікації. Цей етап є критично важливим, оскільки чітке визначення цілей і ресурсів забезпечує прозорість і координацію між підрозділами, мінімізуючи ймовірність відхилень від стратегічного курсу. Планування також відображає інтеграцію програми з довгостроковими цілями «Оболонь», зокрема зі стратегією зниження собівартості через інноваційний розвиток, що відповідає потребам оптимізації витрат в умовах зростання цін на сировину та енергоносії.

Наступним кроком є проведення науково-дослідних робіт у серпні-вересні 2025 року, спрямованих на створення наукової основи для модифікованої рецептури. Технологічний відділ і лабораторія якості виконують лабораторні дослідження, аналізуючи властивості сировини, зокрема дворядного ячменю, щодо вологості та екстрактивності, а також проводять експерименти з дріжджами для визначення оптимальних умов бродіння. Ці заходи, що фінансуються в межах 150 000 грн, забезпечують стабільність і якість продукту, що є ключовим для збереження репутації бренду «Оболонь». Залучення зовнішніх експертів за потреби підвищує достовірність результатів, а документування даних створює основу для подальшої адаптації.

Цей етап підкреслює значення інноваційного підходу, оскільки використання несолодженої сировини дозволяє знизити залежність від імпортованих матеріалів, що є відповіддю на загрозу нестабільності валютного курсу, виявлену в SWOT-аналізі.

Таблиця 3.9

**Управлінсько-організаційне забезпечення впровадження технології
для модифікації рецептури пива ПрАТ «Оболонь»**

Етап	Заходи	Відповідальні	Терміни	Ресурси
Планування	Розробка плану впровадження, визначення КРІ (економія витрат, термін окупності)	Керівництво, фінансовий відділ	Липень 2025	Бюджет: 695 000 грн (табл. 3.7)
Дослідження	Лабораторні тести сировини, експерименти з дріжджами	Технологічний відділ, лабораторія	Серпень-Вересень 2025	Обладнання, сировина (150 000 грн)
Технологічна адаптація	Адаптація обладнання, створення регламенту	Виробничий відділ	Жовтень 2025	Технічні ресурси (300 000 грн)
Тестування	Пробний випуск, органолептична оцінка, сертифікація	Виробничий відділ, відділ якості	Листопад 2025	Пробні партії, експерти (215 000 грн)
Впровадження	Масштабування на обсяг 450 000 дал, моніторинг результатів	Керівництво, виробничий відділ	Грудень 2025	Виробничі потужності
Контроль	Оцінка економії (3 564 тис. грн), коригування процесів	Фінансовий відділ, аудит	Січень 2026	Аналітичні інструменти

Джерело: сформовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Технологічна адаптація, запланована на жовтень 2025 року, зосереджена на інтеграції нової рецептури у виробничий процес. Виробничий відділ розробляє регламент, який деталізує параметри виробництва, такі як температура, час бродіння та пропорції сировини, тоді як інженерна служба адаптує обладнання, наприклад, системи змішування чи фільтрації, для забезпечення сумісності. Витрати на цей етап, що становлять 300 000 грн, покривають технічне обслуговування та закупівлю компонентів. Координація між виробничим і технологічним відділами гарантує, що адаптація не призведе

до збоїв чи простоїв, що є критично важливим для підтримання безперебійного виробництва. Цей етап відображає стратегічний фокус на оптимізації виробничих процесів, що узгоджується з рекомендаціями щодо впровадження lean-виробництва, спрямованих на усунення неефективних операцій.

Тестування та апробація, які проводяться у листопаді 2025 року, спрямовані на перевірку якості та ринкової привабливості нової рецептури перед її масштабним впровадженням. Виробничий відділ здійснює пробний випуск 5 000 дал пива, а відділ якості організовує органолептичну оцінку за участю дегустаторів і фокус-груп споживачів, що дозволяє оцінити смакові характеристики продукту. Маркетинговий відділ аналізує відгуки для підтвердження відповідності пива очікуванням цільової аудиторії. Державна сертифікація, що включає лабораторні аналізи та оформлення документів, забезпечує відповідність стандартам безпеки та якості. Витрати на цей етап, які становлять 215 000 грн, виправдані необхідністю мінімізувати ризики негативної реакції ринку та юридичних ускладнень. Тестування є ключовим для збереження лояльності споживачів, що є сильною стороною «Оболонь», підкресленою в SWOT-аналізі.

Повномасштабне впровадження Технології 2 у грудні 2025 року передбачає виробництво 450 000 дал пива за новою рецептурою. Виробничий відділ інтегрує модифікований процес у поточне виробництво, використовуючи наявні потужності. Відділ кадрів проводить навчання 50-70 працівників, включаючи операторів обладнання та контролерів якості, щоб забезпечити правильне виконання регламенту. Керівництво здійснює моніторинг початкових результатів, оцінюючи стабільність якості та відповідність витрат прогнозам. Цей етап є кульмінацією програми, оскільки він реалізує економічний ефект у вигляді економії 3 564 тис. грн і приросту чистого прибутку на 2 902 тис. грн. Навчання персоналу підвищує ефективність і знижує ризик помилок, що є важливим для підтримки операційної стабільності в умовах високої конкуренції.

Контроль і моніторинг, заплановані на січень 2026 року, завершують програму, забезпечуючи оцінку її ефективності та можливість коригування. Фінансовий відділ аналізує фактичну економію витрат і приріст прибутку, порівнюючи їх із KPI, тоді як відділ аудиту перевіряє раціональність використання ресурсів. Керівництво на основі цих даних приймає рішення про коригування процесів, наприклад, оптимізацію пропорцій сировини чи графіків технічного обслуговування. Використання аналітичних інструментів, таких як ERP-системи, забезпечує точність оцінки. Цей етап не лише підтверджує досягнення цілей, але й створює основу для масштабування Технології 2 на інші сорти пива, що може суттєво посилити економічний ефект.

Управлінсько-організаційне забезпечення програми відображає системний підхід, який інтегрує зусилля всіх підрозділів підприємства. Координація між керівництвом, фінансовими, технологічними, виробничими та маркетинговими відділами забезпечує синергію, що є необхідною для реалізації інноваційних проєктів. Програма відповідає стратегічним цілям «Оболонь», зокрема зниженню собівартості через інноваційний розвиток, імпортозаміщенню та підвищенню операційної ефективності. Вона також узгоджується з адаптаційними стратегіями, спрямованими на протидію економічній нестабільності та падінню купівельної спроможності, виявленими в SWOT-аналізі. Швидкий термін окупності та значна економія витрат роблять Технологію 2 привабливим проєктом, який може стати основою для подальшого технологічного розвитку підприємства.

У підсумку, управлінсько-організаційне забезпечення впровадження Технології 2 є зразком ефективного менеджменту, що поєднує чітке планування, наукову основу, технологічну адаптацію, ретельне тестування, структуроване впровадження та суворий контроль. Цей підхід не лише забезпечує досягнення фінансових цілей, але й зміцнює конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» у складних ринкових умовах, створюючи передумови для сталого розвитку та інноваційного лідерства в галузі.

Висновки до розділу 3

На основі SWOT-аналізу 2024 року для ПрАТ «Оболонь» розроблено комплекс стратегій, що включає наступальні, оборонні, стабілізаційні та адаптаційні підходи. Наступальні стратегії (розширення експорту в ЄС, розвиток крафтового сегменту, імпортозаміщення) використовують сильні сторони (патріотичний бренд, диверсифікований портфель) для реалізації можливостей (зростання попиту на українську продукцію, державна підтримка). Оборонні стратегії (логістична оптимізація, енергоефективність, утримання кадрів) нейтралізують слабкі сторони (втрата ринків, залежність від імпорту) проти загроз (війна, інфляція). Стабілізаційні та адаптаційні стратегії (нові логістичні маршрути, модифікація рецептури, маркетинг патріотизму, lean-виробництво, диверсифікація асортименту, управління якістю) забезпечують стійкість і ефективність. Очікувані результати включають зниження собівартості на 10-12%, зростання прибутку на 15%, збільшення ринкової частки до 25% і експорту до 35 млн дол. до 2030 року.

Модифікація традиційної рецептури пива шляхом заміни 10% ячмінного солоду озимим ячменем (Технологія 2) є першочерговим заходом для зниження собівартості на 7,92 грн/дал (з 364,51 до 356,59 грн), або 3 564 тис. грн для обсягу 450 000 дал. Це забезпечує економію на сировині (7% при 10% озимого ячменю), зберігаючи якість завдяки близькій екстрактивності ячменю (76,6% проти 80,05% солоду) і стабільним нормам витрат (1,87 кг/дал). Переваги включають гнучкість виробництва, зниження залежності від імпорту, інноваційний розвиток, екологічну ефективність і стратегічну адаптивність, що відповідає цілям імпортозаміщення та протидії ринковим загрозам.

Впровадження Технології 2 підвищує чистий прибуток на 2 902 тис. грн (з 54 354 до 57 256 тис. грн) при обсязі 450 000 дал за рахунок економії витрат, зберігаючи відпускну ціну (511,81 грн/дал). Інвестиції в дослідження та апробацію (695 000 грн) окупаються за 2,34 місяці, що свідчить про високу

економічну привабливість. Прогнозні фінансові показники показують зростання валового прибутку (+0,12%), операційного прибутку (+0,24%), рентабельності діяльності (+0,26%) і капіталу (+0,26%), частково компенсуючи зниження рентабельності у 2024 році (з 20,41% до 11,49% порівняно з 2023).

Програма впровадження Технології 2 структурована через етапи планування (липень 2025), досліджень (серпень-вересень 2025), адаптації (жовтень 2025), тестування (листопад 2025), впровадження (грудень 2025) і контролю (січень 2026). Координація між керівництвом, фінансовими, технологічними, виробничими та маркетинговими відділами забезпечує синергію. Використання ERP-систем, навчання персоналу (50-70 осіб) і моніторинг КРІ гарантують досягнення економії 3 564 тис. грн і стабільність якості. Програма узгоджується зі стратегіями зниження собівартості, lean-виробництва та імпортозаміщення.

Незначний відсотковий вплив модифікації (0,03-0,24%) пояснюється частковим застосуванням до 450 000 дал (1,8% доходу). Масштабування Технології 2 на інші сорти пива може збільшити економію до десятків мільйонів гривень, підвищивши рентабельність і підтримуючи розвиток крафтового сегменту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження забезпечило глибокий аналіз теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та посилення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь», одного з ключових гравців пивоварної галузі України. Конкурентоспроможність підприємства визначена як складна, багатогранна характеристика, що відображає його здатність ефективно використовувати матеріальні, нематеріальні, трудові, фінансові та інноваційні ресурси для створення унікальної цінності для споживачів, забезпечення стійкості в конкурентному середовищі та адаптації до змін ринкових умов. Ця характеристика є відносною, оскільки оцінюється через порівняння з конкурентами за ключовими показниками, такими як продуктивність, якість продукції, операційна ефективність і фінансова результативність..

Теоретичний аналіз виявив п'ять основних підходів до розуміння конкурентоспроможності: аналоговий, що акцентує на порівнянні з конкурентами; комплексний, який розглядає сукупність механізмів господарювання; прибутковий, що фокусується на фінансових результатах; якісний, який підкреслює значення якості продукції; та системний, що інтерпретує конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів. Ці підходи підкреслюють економічну, технологічну та стратегічну природу конкурентоспроможності, але мають обмеження, зокрема недостатнє врахування динамічних аспектів, взаємозв'язку з конкурентоспроможністю продукції та можливостей управління оцінкою цього процесу. Внутрішні конкурентні переваги, такі як висока продуктивність праці, сучасні технології, кваліфікований персонал, ефективна система менеджменту, інноваційні розробки, спадкові фактори (ринкова культура, історія бренду), економічна стійкість і вигідне географічне розташування, є основою для створення стійкої ринкової позиції. Вони поділяються на низькорівневі (наприклад, використання дешевих ресурсів, які легко

копіюються), високорівневі (інновації, репутація, запатентовані технології) та найвищого рівня (постійна модернізація, що виснажує конкурентів), що вимагає стратегічного підходу до їх розвитку, захисту від копіювання та використання для диференціації.

Методологічний арсенал оцінки конкурентоспроможності включає різноманітні інструменти: метод вирахування різниць для порівняння окремих показників, метод порівняння рангів для визначення сильних і слабких сторін, метод балів для кількісної оцінки, графічний підхід (багатокутник конкурентоспроможності) для візуалізації позицій, матричний аналіз (SWOT, SPACE, BCG Matrix) для стратегічного позиціонування та розрахунковий метод на основі теорії ефективної конкуренції, який оцінює ефективність підрозділів.

Пивоварна галузь України, попри складні умови, спричинені воєнними діями, економічною нестабільністю, логістичними обмеженнями та зниженням купівельної спроможності населення, залишається значущим сектором економіки. З річним обсягом виробництва 1,8 млрд літрів і 241 пивоварнею, включаючи 9 великих, 7 середніх, 21 невелику та 204 малі, галузь демонструє різноманітність пропозиції, охоплюючи масові, преміальні та крафтові сегменти. Сегмент крафтового пивоваріння, що становить 3% ринку (63 млн літрів), зростає найшвидше, відображаючи попит на унікальні продукти та інновації. Ринок є високо консолідованим, із домінуванням трьох ключових гравців: ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (30%), ПрАТ «Карлсберг Україна» (28%) та ПрАТ «Оболонь» (22%), які разом контролюють 80% ринку. Воєнні дії, зростання цін на сировину, нестабільність валютного курсу та проблеми з логістикою створюють значний тиск на галузь, але зростання імпорту до 81,1 млн доларів у 2024 році та відновлення виробництва до 133 млн декалітрів у 2023 році свідчать про її здатність адаптуватися. Споживчі тенденції вказують на зростання попиту на безалкогольне пиво, фруктові сорти та крафтові продукти, що відображає глобальні тренди на здоровий спосіб життя та різноманітність смаків.

ПрАТ «Оболонь» займає міцну позицію третього за величиною виробника пива в Україні з ринковою часткою 22%, демонструючи стійке зростання чистого доходу з 8 661 928 тис. грн у 2022 році до 12 784 705 тис. грн у 2024 році (+47,59%). Це зростання забезпечене сильним національним брендом, асоційованим з українською ідентичністю, диверсифікованим продуктовим портфелем (традиційні та інноваційні сорти пива, безалкогольні напої, квас, сидр) і розвиненою дистриб'юторською мережею, що охоплює внутрішній ринок і експорт до понад 70 країн. Однак швидше зростання собівартості реалізованої продукції (+62,51% до 9 800 435 тис. грн) порівняно з доходами призвело до суттєвого зниження рентабельності: рентабельність діяльності впала з 19,55% у 2022 році до 11,49% у 2024 році, рентабельність продукції – з 30,39% до 23,34%, рентабельність активів – з 21,34% до 15,56%, а рентабельність власного капіталу – з 35,64% до 19,08%. Це зниження відображає погіршення операційної ефективності, спричинене зростанням витрат на сировину, енергоносії, адміністративні (+41,13%) та збутові витрати (+76,18%), а також логістичними проблемами, пов'язаними з воєнними діями.

Ресурсний потенціал ПрАТ «Оболонь» є міцним і створює основу для конкурентоспроможності. Матеріальний потенціал підтримується значними інвестиціями в основні засоби, які зросли на 21,31% до 4 202 482 тис. грн у 2024 році, та високою фондівдачею (3,04 грн/грн), що свідчить про ефективне використання виробничих потужностей. Нематеріальний потенціал посилюється сильним брендом «Оболонь», зростанням нематеріальних активів з 1 934 тис. грн у 2023 році до 44 062 тис. грн у 2024 році (+2 178,59%) і розробкою нових продуктів (Nike, Pubster), хоча обмежений відсутністю крафтового пива, яке є високорентабельним сегментом. Трудовий потенціал характеризується високою продуктивністю праці, що зросла на 40,16% до 5 907,99 тис. грн на особу, і підвищенням середньої заробітної плати на 39,76% до 446 804 грн, але зростання витрат на персонал (+47,17%) чинить тиск на маржу. Інноваційний потенціал є середнім через активну розробку нових продуктів, але відсутність крафтового пива та обмежена інформація про

передові технології (наприклад, автоматизацію) знижують його конкурентну вагу. Фінансовий потенціал зміцнюється зростанням активів на 42,90% до 8 024 243 тис. грн і власного капіталу на 94,64% до 6 543 150 тис. грн, а також високою ліквідністю (грошові кошти – 891 034 тис. грн), але зниження рентабельності обмежує ефективність використання ресурсів. Управлінський потенціал є сильним завдяки гнучкій організаційній структурі та українському капіталу, що забезпечує швидке прийняття рішень, однак потребує вдосконалення управління витратами, про що свідчить зростання витрат на 1 грн виручки з 80,65 коп. до 89,07 коп. (+10,44%).

Конкурентне середовище ПрАТ «Оболонь» характеризується помірно високим тиском із загальним коефіцієнтом впливу 3,127 із 5 балів. Найвищий вплив чинять покупці (3,67), що обумовлено їхньою високою інформованістю, мінливістю смаків і можливостями вибору аналогів, що вимагає від підприємства гнучкості в маркетингу та асортименті. Інтенсивність конкуренції (3,00) є значною через домінування «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (30% ринку) і «Карлсберг Україна» (28%), які мають переваги в ресурсах, дистриб'юції та крафтовому сегменті. Вплив нових конкурентів (3,13) є помірним через високі входні бар'єри, такі як значні інвестиції та економія на масштабах, але низька диференціація продукції та консерватизм поставок створюють ризики. Товари-замінники (3,00) становлять загрозу через цінову чутливість ринку та тенденцію до дешевших альтернатив, тоді як вплив постачальників є найнижчим (2,00), що забезпечує «Оболонь» перевагу в оптимізації поставок сировини. Бальна оцінка конкурентів підтверджує лідерство «АБІНБЕВ ЕФЕС» (25 балів) завдяки широкому асортименту, сильним брендам і інноваціям, тоді як «Оболонь» і «Карлсберг» мають однакові показники (22 бали), а менші гравці («Перша Приватна Броварня» – 14 балів, «ПолтавПиво» – 15 балів) поступаються через обмежені ресурси.

SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь» виявив ключові сильні сторони: збереження виробничих потужностей в умовах війни, швидка адаптація до кризових умов, активна соціальна позиція (підтримка ЗСУ), сильний

патріотичний бренд і диверсифікований портфель. Слабкі сторони включають втрату ринків через окупацію, логістичні проблеми, залежність від імпортової сировини, нестабільність енергопостачання та зниження експортного потенціалу через блокування портів. Можливості охоплюють зростання попиту на українську продукцію в Європі, державну підтримку експортерів, посилення патріотичних настроїв і потенціал імпортозаміщення. Загрози пов'язані з продовженням бойових дій, руйнуванням інфраструктури, відтоком кадрів, різким падінням купівельної спроможності та нестабільністю валютного курсу.

Запропонована програма підвищення конкурентоспроможності включає комплекс стратегій, спрямованих на максимізацію сильних сторін, нейтралізацію слабких, використання можливостей і протидію загрозам. Наступальні стратегії передбачають розширення експорту в ЄС, розвиток крафтового сегменту для залучення молодшої аудиторії та імпортозаміщення через локалізацію сировини. Оборонні стратегії зосереджені на оптимізації логістики через диверсифікацію маршрутів, підвищенні енергоефективності (сонячні панелі, рекуперація тепла) та утриманні кадрів через мотиваційні програми. Стабілізаційні стратегії включають розвиток нових логістичних маршрутів, модифікацію рецептури та маркетинг патріотичних настроїв, а адаптаційні – впровадження lean-виробництва, диверсифікацію асортименту (безалкогольні та низькоалкогольні напої) і посилення управління якістю (Six Sigma, SPC). Очікувані результати програми включають зниження собівартості на 10-12%, зростання прибутку на 15%, збільшення ринкової частки до 25% і відновлення експорту до 35 млн дол. до 2030 року.

Центральним заходом програми є модифікація традиційної рецептури пива шляхом заміни 10% ячмінного солоду озимим ячменем (Технологія 2), що знижує собівартість на 7,92 грн/дал (з 364,51 до 356,59 грн, або 2,17%), забезпечуючи економію 3 564 тис. грн для обсягу 450 000 дал. Екстрактивність озимого ячменю (76,6%) є близькою до солоду (80,05%), а норми витрат сировини залишаються стабільними (1,87 кг/дал), що гарантує збереження

смакових і якісних характеристик пива. Переваги цього заходу включають зниження витрат на сировину на 7%, зменшення залежності від імпортного солоду, підвищення гнучкості виробництва через диверсифікацію сировинної бази, стимулювання інноваційного розвитку шляхом адаптації технологій, екологічну ефективність завдяки скороченню енерговитрат на солодження та стратегічну адаптивність до ринкових умов. Модифікація рецептури відповідає стратегії імпортозаміщення, протидіючи загрозам зростання цін на сировину та нестабільності валютного курсу, виявленим у SWOT-аналізі.

Економічна ефективність Технології 2 підтверджується зростанням чистого прибутку на 2 902 тис. грн (з 54 354 до 57 256 тис. грн, або +0,23%) при обсязі 450 000 дал за рахунок економії витрат, зберігаючи відпускну ціну на рівні 511,81 грн/дал (25,59 грн/пляшку). Інвестиції в дослідження та апробацію нової рецептури (695 000 грн), що включають лабораторні тести, технологічну адаптацію, пробний випуск і сертифікацію, окупаються за 2,34 місяці, що свідчить про високу фінансову привабливість заходу. Прогнозні фінансово-економічні показники демонструють зростання валового прибутку на 0,12% (з 2 984 270 до 2 987 834 тис. грн), операційного прибутку на 0,24% (з 1 469 230 до 1 472 794 тис. грн), рентабельності діяльності на 0,26% (з 11,49% до 11,52%) і рентабельності власного капіталу на 0,26% (з 19,08% до 19,13%). Ці зміни частково компенсують зниження рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком (з 20,41% до 11,49%), спричинене зростанням витрат. Витрати на 1 грн виручки знижуються з 89,07 до 89,04 коп. (-0,03%), що відображає підвищення операційної ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 64. С. 36–43. URI:<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54390>.
2. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. Випуск 49. 2020. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19>.
3. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємстві: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2019. – 200 с.
4. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Nauka innov. 2020. № 14 (3). С. 15-30.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво пер. з англ. В. С. Гуля. К.: Україна, 1994. – 319 с.
6. Димченко О.В., Рудаченко О. О., Прасол В.М., Дріль Н.В. Стратегічне управління розвитком підприємства шляхом використання lean-технологій на регіональному та державному рівнях. Комунальне-господарство міст. 2021. Т. 5, Вип. 165. С. 38–42. URL:<https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/download/5853/5772>
7. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник 3-тє вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
8. Закон України "Про інноваційну діяльність" від 4 липня 2002 року №40–І.
9. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [Електронний ресурс] Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

10. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [Електронний ресурс] Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.

11. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь». Web-site: <https://obolon.ua>.
URL:
<https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf>

12. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2022. № 1. С. 111–118.

13. Князевич А. О., Крайчук О. В. Механізми управління інноваційним розвитком: монографія. Рівне, 2021. 136 с. URL: http://zounb.zp.ua/sites/default/files/news/2015/05/Knyazevich_Kraychuk_verstka.pdf (дата звернення: 21.09.2024).

14. Князевич А.О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. №2 (36). С. 140-143.

15. Ковчуга Л.І. Активізація інноваційної діяльності підприємств як ключовий фактор їх успіху у конкурентній боротьбі. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали шостої міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 22-23 вересня 2017 р.). Одеса: Атлант, 2017. С. 116-117.

16. Ковчуга Л.І. До формування понятійного апарату теорії інновацій. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 55-65.

17. Ковчуга Л.І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. №2 (52). С. 124-133.

18. Комарницька Н. М. Регулюючі рішення в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Маркетингові аспекти управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2021. – С. 113–119.

19. Комарницька Н. М. Системи управління екоінноваційною діяльністю: проблеми і методи оцінювання. 3-й міжнародний конгрес «Захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування». 17–19 вересня 2024. Львів. – С. 157.
20. Книга Про стратегію. Harvard Business Review: 10 найкращих статей / пер. з англ. К. Козачук. Київ : КМ Букс, 2019. 288 с.
21. Коршунов В. І. Механізм маркетингових досліджень ринку. Харків: Основа, 2020. 352 с.
22. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383>.
23. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. № 7. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_7_9.
24. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Київ: Ін-т екон. прогнозув. НАН України; Івано-Франків. держ. техн. ун-т нафти і газу, 2019. 253 с.
25. Лич В., Куценко А. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності будівельного підприємства. Просторовий розвиток. 2022. № 2 (2022). С. 144–159. DOI: <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2022.2.144-159>
26. Марченко О. І. Теоретичні аспекти інновацій. *Сталий розвиток економіки: Інноваційно-інвестиційна діяльність*. 2017. №7(17), С. 231–236.
27. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 82-91.
28. Менеджмент інноваційної діяльності / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. URL: <http://www.mim.hneu.edu.ua/innovation-management>.
29. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2024. 336 с.

30. Олексюк О., Галиця І. Мікрокваліфікації як інноваційна технологія підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за сучасних соціально-економічних умов. *Вчені записки ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана*. Вип. 27(2). 2022. с. 26 – 40.

31. Олексюк О.І. Галиця І.О. Внутрішньогосподарські еліти як інтелектуально-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах глобальних соціальних трансформацій. *Стратегія економічного розвитку України*. Вип. 51. 2022. с.63-75.

32. Організація та управління інноваційною діяльністю діяльністю Електронний ресурс: підручник / за ред. проф. П. Г. Перерви, проф. С. А. Меховича, проф. М. І. Погорелова. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. – 1025 с.

33. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://obolon.ua>.

34. Офіційний сайт ПрАТ «Укрпиво». [Електронний ресурс]. Режим до-ступу: - <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu>.

35. Петухова О. М. Формування системи управління інноваційною діяльністю підприємств. *Наук. праці Нац. ун-ту харч. технологій*. 2014. №43. – С. 174–180.

36. Податковий кодекс України N 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

37. Саха І. В. Вибір стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємств молочної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2020. 20 с.

38. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів / за ред. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.

39. Соболева Г. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип.218 4(31). С. 88–92. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/7355>

40. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду / пер. з англ. С. Крикуненко. Київ : Наш формат, 2020. 464 с.
41. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9. DOI:10.32702/2306-6814.2021.6.5
42. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
43. Федулова Л.И. Особенности сценария прорывной технологической политики в Украине. *Science and world*. 2014. № 2 (6). Vol. II. С. 91-93.
44. Формування організаційно-економічного механізму системи інноваційного розвитку підприємств: монографія / Гончаров В. М., Деречинський Ю. Н., Припотень В. Ю., Коверга С. В. та ін.. Донецьк: СПД Купріянов В. С. 2012–208 с.
45. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.
46. Череп А.В. Інноваційно-інвестиційна діяльність як чинник стабілізації економіки держави та регіонів: колективна монографія у 2 т. Запоріжжя: ЗНУ, Т.2, 2010. 312 с
47. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса, 2017. С. 57–66.
48. Bozhkova, V., & Halytsia, I. Mechanisms to ensure the development of the economy of the future in the context of global change. *Futurity Economics&Law*, 2(2), 2022. 4–13. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.06.25.01>

49. Brandenburger A.M., Nalebuff B.G. Coopetition. New York : Doubleday, Business Ecosystems. Book Review and Commentary by Herb Rubenstein. Harper Business School. 2002. 32 p. URL: <http://www.ucl.ac.uk/~uctpa36/acsmar28.pdf>

50. Business. URL: <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>.

51. Drucker P. The End of the Economic Man. Гаєк Ф. Шлях до рабства / пер. з англ. Сергій Рачинський. Київ, 2022. С. 35–36.

52. Freeman Ch., Clark J., Soete L. Unemployment and Technical Innovation: a study of long waves and economic development. London, UK : Frances Pinter, 1982. 214 p.

53. Campbell R. McConnell, Stanley L. Brue, Sean M. Flynn. Economics: principles, problems, and policies. NY, 2009. 917 p. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/economics_mcconnell.pdf

54. Christensen, Clayton M. [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail](#). Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

55. Collaboration: A New Source of Competitive Advantage. Harvard Business. John Stuart Mill. Principles of political economy with applications to social philosophy / ed. by S. Nathanson. Cambridge : Hackett Publishing Company, Inc, 2004. 351 p. URL: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/POLITICAL%20ECONOMY%20John%20Stuart%20Mill%20principles%20of%20political%20economy%20with%20applications%20to%20social%20p.pdf

56. Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective: OECD Publishing. Paris, 2009. 220 p.

57. Kim, W. Chan. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 1-59139-619-0 (hardcover: alk. paper)/

58. Metcalfe J. Stanley Innovation, Competition, and Enterprise: Foundations for Economic Evolution in Learning. Innovation, Science and Institutional Change: A Research Handbook / Hage J., Meeus M. New York : Oxford University Press, 2006. 590 p.
59. Nelson, R.R.. Understanding technical change as an evolutionary process. NorthHolland.. 1987, 536 c.
60. Porter, M. E. On Competition. Updated and Expanded Ed. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.
61. Ricardo D. On The Principles of Political Economy, and Taxation. Kitchener: Batoche Books. 2001. 334 p. URL: <https://socialsciences.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/ricardo/Principles.pdf>).
62. Richard P.Rumelt. Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters Hardcover. London : Profile books LTD, 2011. 246 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ

Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович
КАТОТТГ	UA800000000000551439
Кількість працівників	2 164

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 934.00	44 062.00
первісна вартість	1001	41 192.00	85 074.00
накопичена амортизація	1002	39 258.00	41 012.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	48 865.00	124 763.00
Основні засоби	1010	4 525 000.00	4 808 711.00
первісна вартість	1011	11 956 205.00	12 530 785.00
знос	1012	7 431 205.00	7 722 074.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	69 482.00	69 482.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	4 645 295.00	5 047 032.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 537 020.00	1 688 266.00
Виробничі запаси	1101	1 302 387.00	1 432 501.00
Незавершене виробництво	1102	97 290.00	86 739.00
Готова продукція	1103	125 792.00	151 554.00
Товари	1104	11 551.00	17 472.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	947 078.00	1 154 958.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	152 450.00	400 094.00
з бюджетом	1135	30 573.00	29 035.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 572.00	17 147.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	474 679.00	891 034.00
Готівка	1166	22.00	34.00
Рахунки в банках	1167	474 657.00	891 000.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 172.00	11 082.00
Усього за розділом II	1195	3 164 544.00	4 191 616.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	7 809 839.00	9 238 648.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	1 972 377.00	1 866 827.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 881 302.00	5 235 106.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 919 023.00	7 167 277.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	465 579.00	414 273.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	19 134.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітного періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітного періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	465 579.00	433 407.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	224 984.00	244 003.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	694 669.00	835 767.00
розрахунками з бюджетом	1620	144 125.00	216 268.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59 777.00	30 619.00
розрахунками зі страхування	1625	4 391.00	6 287.00
розрахунками з оплати праці	1630	102 744.00	108 487.00
за одержаними авансами	1635	139 717.00	104 413.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	96 372.00	102 827.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	18 235.00	19 912.00
Усього за розділом III	1695	1 425 237.00	1 637 964.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2024 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	7 809 839.00	9 238 648.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 784 705.00	10 763 029.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9 800 435.00	7 500 990.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	2 984 270.00	3 262 039.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	73 984.00	46 587.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	531 853.00	458 709.00
Витрати на збут	2150	956 097.00	670 728.00
Інші операційні витрати	2180	101 074.00	54 768.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 469 230.00	2 124 421.00
Дохід від участі в капіталі	2200		593.00
Інші фінансові доходи	2220	79 544.00	45 290.00
Інші доходи	2240		11 209.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 690.00	22 209.00

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	6 506.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 540 578.00	2 159 304.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-292 324.00	-383 307.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 248 254.00	1 775 997.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 248 254.00	1 775 997.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2024 рік За звітний період, тис. грн	2023 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 164 530.00	4 124 933.00
Витрати на оплату праці	2505	966 878.00	784 366.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	200 297.00	161 241.00
Амортизація	2515	492 687.00	441 293.00
Інші операційні витрати	2520	2 501 790.00	1 646 553.00
Разом	2550	9 326 182.00	7 158 386.00

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович
КАТОТТГ	UA800000000000551439
Кількість працівників	2 056

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 467.00	1 934.00
первісна вартість	1001	41 192.00	41 192.00
накопичена амортизація	1002	38 725.00	39 258.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202.00	48 865.00
Основні засоби	1010	3 464 064.00	3 596 253.00
первісна вартість	1011	10 591 555.00	10 924 673.00
знос	1012	7 127 491.00	7 328 420.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	68 793.00	69 482.00

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітного періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14.00	14.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	3 620 540.00	3 716 548.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	982 646.00	1 660 582.00
Виробничі запаси	1101	808 627.00	1 425 949.00
Незавершене виробництво	1102	62 906.00	97 290.00
Готова продукція	1103	100 767.00	125 792.00
Товари	1104	10 346.00	11 551.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854.00	947 078.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	149 829.00	152 450.00
з бюджетом	1135	49 584.00	30 573.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362.00	17 572.00

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747.00	474 679.00
Готівка	1166	34.00	22.00
Рахунки в банках	1167	138 713.00	474 657.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 496.00	5 172.00
Усього за розділом II	1195	1 994 518.00	3 288 106.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	5 615 058.00	7 004 654.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344.00	65 344.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993.00	1 972 377.00

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітного періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270.00	3 155 476.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 361 607.00	5 193 197.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325.00	386 220.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	562 519.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітної періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітної періоду, тис. грн
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	981 844.00	386 220.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	218 140.00	224 984.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696.00	
товари, роботи, послуги	1615	429 117.00	694 669.00
розрахунками з бюджетом	1620	168 798.00	144 125.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633.00	59 777.00
розрахунками зі страхування	1625	3 459.00	4 391.00
розрахунками з оплати праці	1630	114 679.00	102 744.00
за одержаними авансами	1635	147 210.00	139 717.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	74 184.00	96 372.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324.00	18 235.00
Усього за розділом III	1695	1 271 607.00	1 425 237.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	

Назва рядка	Код рядка	2022 рік На початок звітнього періоду, тис. грн	2023 рік На кінець звітнього періоду, тис. грн
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	5 615 058.00	7 004 654.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029.00	8 661 928.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	7 398 205.00	6 030 487.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 364 824.00	2 631 441.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 587.00	37 683.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	458 709.00	376 851.00
Витрати на збут	2150	670 728.00	542 663.00
Інші операційні витрати	2180	84 121.00	56 526.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 197 853.00	1 693 084.00
Дохід від участі в капіталі	2200	593.00	9 718.00
Інші фінансові доходи	2220	45 290.00	15 953.00
Інші доходи	2240	11 209.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	22 209.00	122 418.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 232 736.00	1 456 414.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-401 146.00	-258 448.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 831 590.00	1 197 966.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590.00	1 197 966.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2023 рік За звітний період, тис. грн	2022 рік За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 124 933.00	3 373 782.00
Витрати на оплату праці	2505	784 366.00	656 949.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241.00	144 490.00
Амортизація	2515	338 508.00	313 993.00
Інші операційні витрати	2520	1 646 553.00	1 383 799.00
Разом	2550	7 055 601.00	5 873 013.00