

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-організацій»
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

Форма навчання: заочна
очна (денна), заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»
(назва теми)

здобувача Габрись Юлії Олександрівни
(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: Прохорова Єлена Вікторівна, к.е.н., доцент



**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

 **Т.О. Соболєва**
«24» червня 2022 р.

 **М.П. Сагайдак**
«29» червня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Габрись Юлії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «30» червня 2022 р .№ 670-ст.
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПрАТ «Оболонь»

План кваліфікаційної магістерської роботи

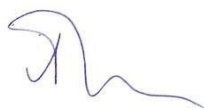
Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації
	<i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та управління конкурентоспроможністю
	<i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Обґрунтування заходів щодо управління підвищенням конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»"
	<i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування заходів щодо управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1	Уточнити визначення поняття «конкурентоспроможність бізнес-організації»; визначити методи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації; ідентифікувати основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.
у розділі 2	Виконати аналіз конкурентного середовища бізнес-організації або окремої стратегічної бізнес-одиниці (структурний аналіз п'яти конкурентних сил за М. Портером; побудова карт стратегічних груп конкурентів; порівняльний аналіз конкурентів – складання конкурентного профілю). Визначити конкурентоспроможність бізнес-організації. Охарактеризувати практику управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.
у розділі 3	Визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь". Виконати економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розробити заходи щодо управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства (аналіз силового поля; матриця відповідальності; діаграма Ганта).

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доцент Є.В. Прохорова

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

24 червня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Ю.О. Габрись

(ініціали, прізвище)

24 червня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 78 сторінок, 33 таблиці, 25 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування, додатки.

«Управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації»

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - обґрунтування заходів щодо управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

уточнити визначення поняття «конкурентоспроможність бізнес-організації»; визначити методи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації; ідентифікувати основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації; виконати аналіз конкурентного середовища бізнес-організації або окремої стратегічної бізнес-одиниці; визначити конкурентоспроможність бізнес-організації; охарактеризувати практику управління конкурентоспроможністю бізнес-організації; визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"; виконати економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства; розробити заходи щодо управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів: сформовано та обґрунтовано напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності. Визначено вплив від реалізації запропонованих заходів на рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи: 2022.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність підприємства, рекламна кампанія, управління.

В І Д Г У К
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача *Габрись Юлії Олександрівни*
на тему «**Управління підвищенням конкурентоспроможності
бізнес-організації**»

Тема управління конкурентоспроможністю бізнес-організації на висококонкурентному ринку є актуальною, що доведено у вступі до кваліфікаційної роботи.

Автором узагальнено підходи різних авторів до змісту категорії «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства», визначено авторський підхід до визначення цих понять. Проаналізовано методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства, визначено складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. У кваліфікаційній роботі виконано ґрунтовний аналіз результатів діяльності компанії; діагностику конкурентного середовища за моделями М. Портера структурного аналізу п'яти конкурентних сил, побудови карт стратегічних груп конкурентів, аналізу конкурентного профілю найближчих конкурентів. Визначено показники конкурентоспроможності підприємства. Дано характеристику системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Автором виконано порівняння і вибір з альтернатив підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням спеціального програмного забезпечення. Розроблено детальний план проведення рекламної кампанії з обґрунтуванням вибору рекламних каналів. Визначено бюджет проєкту, розраховано дисконтовані грошові потоки, доведено економічну ефективність проєкту та визначено вплив від проведення рекламної кампанії на підвищення показників конкурентоспроможності підприємства. Розроблено заходи щодо управління впровадженням пропозицій за методикою проєктного менеджменту.

Робота над кваліфікаційною магістерською роботою виконувалась ритмічно, із випередженням графіку, зауваження і пропозиції щодо змісту роботи в основному було враховано. Етики цитувань дотримано, оформлення рукопису відповідає вимогам. За темою роботи було оприлюднено тези доповіді на міжнародній науково-практичній конференції.

Практичне значення роботи полягає в глибокому аналізі показників конкурентоспроможності підприємства і обґрунтованих пропозиціях щодо підвищення конкурентоспроможності внаслідок проведення рекламної кампанії.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам, допущена до захисту перед ЕКА з оцінкою за зміст – 68 балів.

Науковий керівник к.е.н., доцент



Є.В. Прохорова

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

Габрись Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: **«Управління підвищенням конкурентоспроможності
бізнес-організації»**

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи заключається в тому, що у ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Високий рівень конкурентоспроможності є основною умовою розвитку і життєдіяльності підприємства.

Якість проведеного дослідження. Під час виконання кваліфікаційної магістерської роботи проблему було розглянуто в повному обсязі.

Позитивні риси роботи полягають в тому, що самостійність виконання та підхід студентки дозволив визначити реальний стан підприємства на ринку виробників напоїв. Проведено детальний аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та запропоновані конкретні заходи його підвищення.

Зауваження до кваліфікаційної магістерської роботи відсутні, так як робота написана на високому рівні.

Практична значимість висновків і рекомендацій полягають в тому, що запровадження запропонованих заходів допоможе підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. Доведена ефективність впровадження проекту та чіткий план його реалізації.

ПрАТ «Оболонь»

Заступник головного бухгалтера



 *Сурієв С. П.*
(підпис, ПІБ)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ..	5
1.1 Сутнісна характеристика категорії "конкурентоспроможність	5
підприємства" та фактори її забезпечення.	5
1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.	10
1.3 Складові процесу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	19
2.1 Загальна характеристика діяльності організації.....	19
2.2 Аналіз конкурентоспроможності організації.....	29
2.3 Система управління конкурентоспроможністю організації.....	45
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	48
3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь".	48
3.2. Економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	54
3.3. Управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність. Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, що характеризує змoгу підприємства адаптуватися до умов мінливого ринкового середовища. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Виникає потреба постійного контролю дій конкурентів, прийняття швидких рішень, які сприятимуть стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкурентної боротьби.

У разі відсутності проведення своєчасного аналізу та оцінки власного рівня конкурентоспроможності, виявлення факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, стає неможливим розробити та впровадити стратегії існування та функціонування організації.

Дослідженню теоретичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю бізнес-організації присвячені праці таких авторів: Юданов А. Ю., Азолев Г. Л., Педченко Н. С., Фатхутдинов Р. А., Маренич А., Шинкаренко В. Г., Драган О. І., Чумак Л. Ф., Левицька А. О., Самуляк В. Ю., Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Мізіна О. В. та багато інших.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - обґрунтування заходів щодо управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації.

Відповідно до поставленої мети були виконано такі завдання:

- визначено поняття «конкурентоспроможність бізнес-організації»;
- визначено методи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації;

- ідентифіковані основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації;
- виконано аналіз конкурентного середовища бізнес-організації або окремої стратегічної бізнес-одиниці;
- визначено конкурентоспроможність бізнес-організації;
- охарактеризовано практику управління конкурентоспроможністю бізнес-організації;
- визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь";
- виконано економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розроблено заходи щодо управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: при написанні роботи використовувались методи узагальнення при визначенні поняття конкурентоспроможності; метод порівняння, порівнюючи конкурентів ПрАТ «Оболонь», методи аналізу і синтезу для аналізу діяльності підприємства та його конкурентів, аналізу для дослідження методів визначення рівня конкурентоспроможності; методи індукції та дедукції для узагальнення висновків з проведених досліджень; метод фінансового аналізу для оцінки фінансового стану компанії; графічний метод для демонстрації результатів проведеного аналізу діяльності підприємства.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані в науковому збірнику [1], схвалені на VII Міжнародній науковій конференції «Modern trends in development science and practice», 02-05 листопада 2021 р., Варна, Болгарія.

Інформаційну базу дослідження становили первинні документи підприємства за 2019-2021 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи, витяги із «1С»), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, навчальні матеріали по темі, а також чинна нормативно-правова база України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутнісна характеристика категорії "конкурентоспроможність підприємства" та фактори її забезпечення.

Усі економічні процеси реалізуються через взаємодію суб'єктів господарської діяльності, основну роль серед яких відіграють підприємства. Саме конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища.

Конкуренція змушує підприємства постійно слідкувати за змінами в попиті та пропозиції, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції, розширювати/скорочувати асортимент, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

Спершу, варто дослідити, як автори трактують визначення категорії «конкуренція» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкуренція» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Фридрих А. фон Хайєк [2]	Конкуренція – це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На його думку на ринку тільки дякуючи конкуренції приховане стає явним.
Т. І. Гончарук [3, с. 5].	Конкуренція – це об'єктивні економічні відносини у процесі динамічного суперництва (яке має примусовий, суперечливий та евристичний характер) між господарюючими суб'єктами, які мають спільні цілі.

Продовження таблиці 1.1

Н. Педченко [4, с. 48].	Конкуренція - об'єктивне економічне явище, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.
Б. Шлюсарчик [5, с. 21].	Конкуренція - боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту та робочу силу.
Р. А. Фатхутдінов [6, с. 16]	Конкуренція - це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або в природних умовах.

Джерело: розроблено автором на основі [2-6]

Варто зазначити, що автори по різному трактують поняття «конкуренція». Проте, аналізуючи табл. 1.1, можна стверджувати, що конкуренція між підприємствами є певним суперництвом між ними стосовно задоволення власних інтересів (одержання високого прибутку, якнайкраще задовольнити потреби споживачів та ін.).

Тож конкуренція – це об'єктивні економічні відносини у процесі суперництва (боротьби) між господарюючими суб'єктами, які мають спільні цілі.

Поряд з поняттям «конкуренція» доцільно розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства». У літературі існує велика кількість визначень цієї категорії (табл. 1.2).

А. Маренич та І. Астахова розглядають, конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [8, с. 23].

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними авторами

Автор	Визначення поняття
Р. Фатхутдінов [7, с. 35]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку.
І. О. Борисюк [8]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію.
П. Канінський [9, с. 532]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції.
Л.С. Кобиляцький [10]	Конкурентоспроможність – це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [11, с. 14]	Конкурентоспроможність – динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.
Покропивний С.Ф. [12]	Конкурентоспроможність – це здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Джерело: розроблено автором на основі [7-12]

На нашу думку це визначення не досить коректне, оскільки автори зосереджують свою увагу на виробничо-господарській діяльності, ігноруючи інші сфери, які мають вплив на конкурентоспроможність організації.

Деякі автори наголошують на тому, що конкурентоспроможність варто ототожнити зі здатністю виготовлювати конкурентні товари/послуги. Наприклад,

Фатхутдінов вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [7, с. 35].

Борисюк І. О. має схоже визначення та розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства не лише випускати, а й реалізовувати конкурентоспроможну продукцію [8]. Проте, варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від товарів/послуг, яке воно виробляє.

В. Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко [11, с. 14], наголошують на адаптуванні підприємства до змін зовнішнього середовища, не звертаючи уваги на внутрішнє.

На нашу думку, більш ґрунтовне визначення дав Кобилянський Л. С., який вважає, що це стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів [10].

Отже, не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що свідчить про різноплановість досліджень науковців. Аналізуючи багатогранність даного поняття, варто уточнити його визначення. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства задовольнити потреби споживачів краще своїх конкурентів, вчасно реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку припускає вивчення факторів, які впливають на відношення споживачів до підприємства та товарів/послуг, які воно виробляє. Всі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на дві групи: внутрішні і зовнішні (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Фактори конкурентоспроможності підприємства [13, с.17]

Зовнішні фактори - це сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [14].

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Спершу встановлюється місія та цілі підприємства, після цього встановлюється діагностичний етап, який передбачає оцінку змін; визначення факторів, які становлять загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів та визначення факторів та чинників, які дозволять підприємству досягти своїх стратегічних цілей.

Завдяки аналізу вариву факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства можна спрогнозувати можливості, розробити план дій на випадок непередбачуваних обставин, та ін.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [15].

Внутрішні фактори – це чинники діяльності підприємства, які є контрольованими.

Отже, необхідно враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають або можуть вплинути на формування конкурентоспроможності підприємства під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його здатність реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, що допомагає встановити шляхи для удосконалення його діяльності. Саме тому, на сьогоднішній день, оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідністю.

Багато науковців неодноразово розглядали питання оцінки щодо конкурентоспроможності підприємства, проте єдиної методики не існує. Кожен метод є унікальний і залежить від специфіки галузі та цільового споживача (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх

допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення.

Якісні методи мають низький ступінь математичної формалізації, вони дозволяють оцінити факти.

Основою матричного методу переважно є аналіз двовимірних матриць. Основним недоліком цього методу є обмежена кількість характеристик та недостатня кількість факторів оцінки.

Індексні методи - це методи пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності підприємства та зведення їх до інтегрального показника. Головною перевагою цього метода є те, що він дозволяє виконувати як складні, так і прості математичні операції [17].

Графічні методи використовуються для створення конкурентного багатокутника. Головними перевагами є простота та чіткість, проте графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла [17].

Комплексні методи базуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усього спектру найважливіших параметрів роботи компанії. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформацію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні екологічні параметри [17].

Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку [17].

Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними [17].

Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп, тому що всі методи є взаємопов'язаними.

Існує дев'ять основних груп методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства зі своїми перевагами та недоліками (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Простий у розрахунках та найбільш поширений	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища

Продовження таблиці 1.4

Методи, оснований на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища
--	--------------------------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі [14, 18-19]

В основі методу, який заснований на теорії ефективної конкуренції [20, с.75], лежить оцінка трьох групових показників, які є критеріями конкурентоспроможності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - Формули для розрахунку показників конкурентоспроможності
ПрАТ «Оболонь»

Показник конкурентоспроможності	Формула	Коментарі
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)		
Рівень витрат (РВ)	$РВ = \frac{СВ_{пр}}{ЧД}$	СВ _{пр} - собівартість реалізованої продукції; ЧД – чистий дохід
Фондовіддача (Ф)	$Ф = \frac{ЧД}{СВОЗ}$	СВОЗ – середньорічна вартість основних засобів
Рентабельність товару, % (РТ)	$Р_т = \frac{ВП}{СВ_{пр}}$	ВП – валовий прибуток (збиток)
Продуктивність праці (ПП)	$ПП = \frac{ЧД}{СЧР}$	СЧР – середньорічна чисельність працівників
Ефективність виробництва (ЕВ)	ЕВ = 0,31 * РВ + 0,19 * Ф + 0,4 * Р _т + 0,1 * П	
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)		
Коефіцієнт автономії (К _А)	$К_А = \frac{А_{ноб}}{Б}$	А _{ноб} – необоротні активи; Б - баланс
Коефіцієнт покриття (К _п)	$К_п = \frac{А_{об}}{З_п}$	А _{об} – оборотні активи; З _п – поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _л)	$К_л = \frac{Г}{З_п}$	Г – гроші та їх еквіваленти
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (К _{об})	$К_{об} = \frac{ЧД}{А_{ноб}}$	ЧД – чистий дохід
Фінансовий стан організації (ФС)	ФС = 0,29 * К _А + 0,2 * К _п + 0,3 * К _л + 0,15 * К _{об}	
3. Критерій ефективності організації збуту товарів (ЕЗ)		
Рентабельність продажу продукції (Р _п)	$Р_п = \frac{ЧП}{ЧД}$	ЧП – чистий прибуток
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (К _з)	$К_з = \frac{ГП - ЧД}{ЧД}$	ГП – готова продукція

Продовження таблиці 1.5

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей ($K_{зв}$)	$K_{зв} = 3М * 0,25$	3М – кількість змін
Коефіцієнт ефективності реклами (K_p)	$K_p = \frac{B_z}{ЧП}$	B_z – витрати на збут
Ефективність збуту ($EЗ$)	$EЗ = 0,37 * P_{п} + 0,29 * K_{з} + 0,21 * K_{в} + 0,13 * K_p$	
Конкурентоспроможність підприємства ($ККО$)	$ККО = 0,26 * EB + 0,4 * FC + 0,34 * EЗ$	

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Можна використати одночасно кілька методів для оцінки конкурентоспроможності для детальнішого дослідження та отримання більш повної інформації. Проте застосування більшості з цих методів обмежено через складність отримання даних, необхідних для аналізу.

Отже, всі методи мають як переваги так і недоліки, які визначають можливість їх використання у практиці. Для позитивного ефекту, під час аналізу необхідно застосувати декілька методів, які б найкраще продемонстрували конкурентоспроможність обраного виробничого підприємства, адже вибір методів є індивідуальним для кожної організації.

1.3 Складові процесу управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

На сьогоднішній день проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає все більш актуальною. Це пов'язано з тим, що необхідним завданням сучасної компанії є підвищення і забезпечення власної конкурентоспроможності, а в умовах конкурентної боротьби це стає важче.

Суб'єктами управління у виступає скоординована група осіб, які приймають участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері формування та забезпечення конкурентоспроможністю підприємства [22], а предметом – виступає процес формування та розвитку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Варто зазначити, що об'єктом управління конкурентоспроможністю є не лише продукція, а виробнича, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність, персонал, техніко-технологічна забезпеченість та організаційно-управлінська структура підприємства (рис. 1.2).

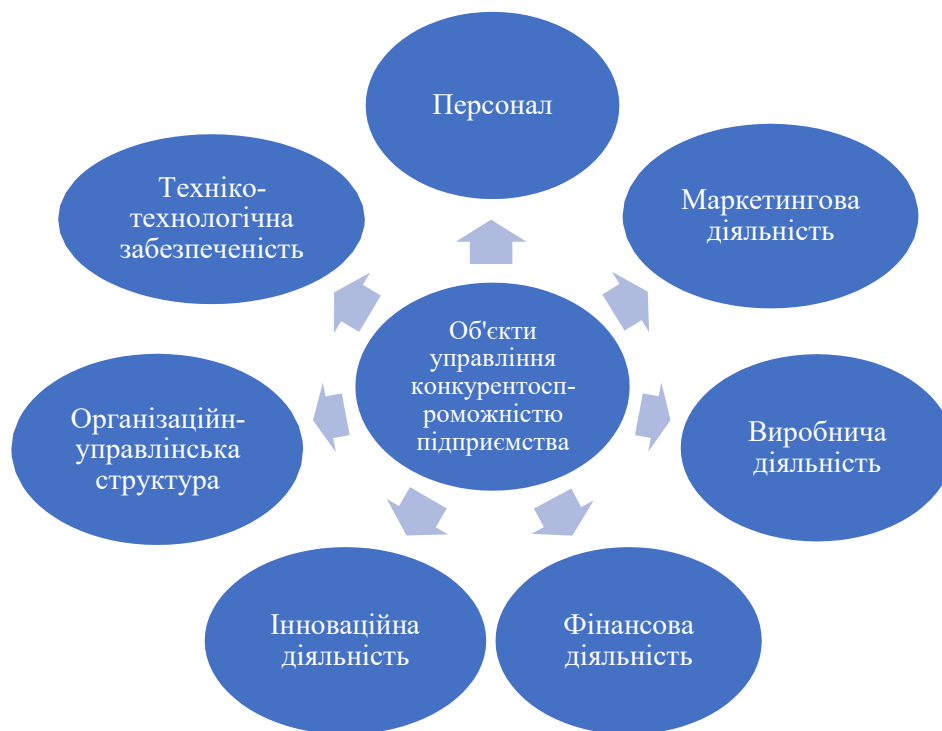


Рис. 1.2 – Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства [22]

Основною метою управління конкурентоспроможністю є формування набору заходів, реалізація яких вплине на розвиток ресурсного потенціалу, забезпечивши ефективну та результативну діяльність підприємства в короткій та довгій перспективах в умовах впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Загальний порядок управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1.3).

Управління конкурентоспроможністю має бути комплексним процесом, який реалізується за допомогою управлінських дій. Управлінські заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства будуть більш ефективними, якщо здійснюватимуться системно, ураховуючи принципи управління конкурентоспроможністю.

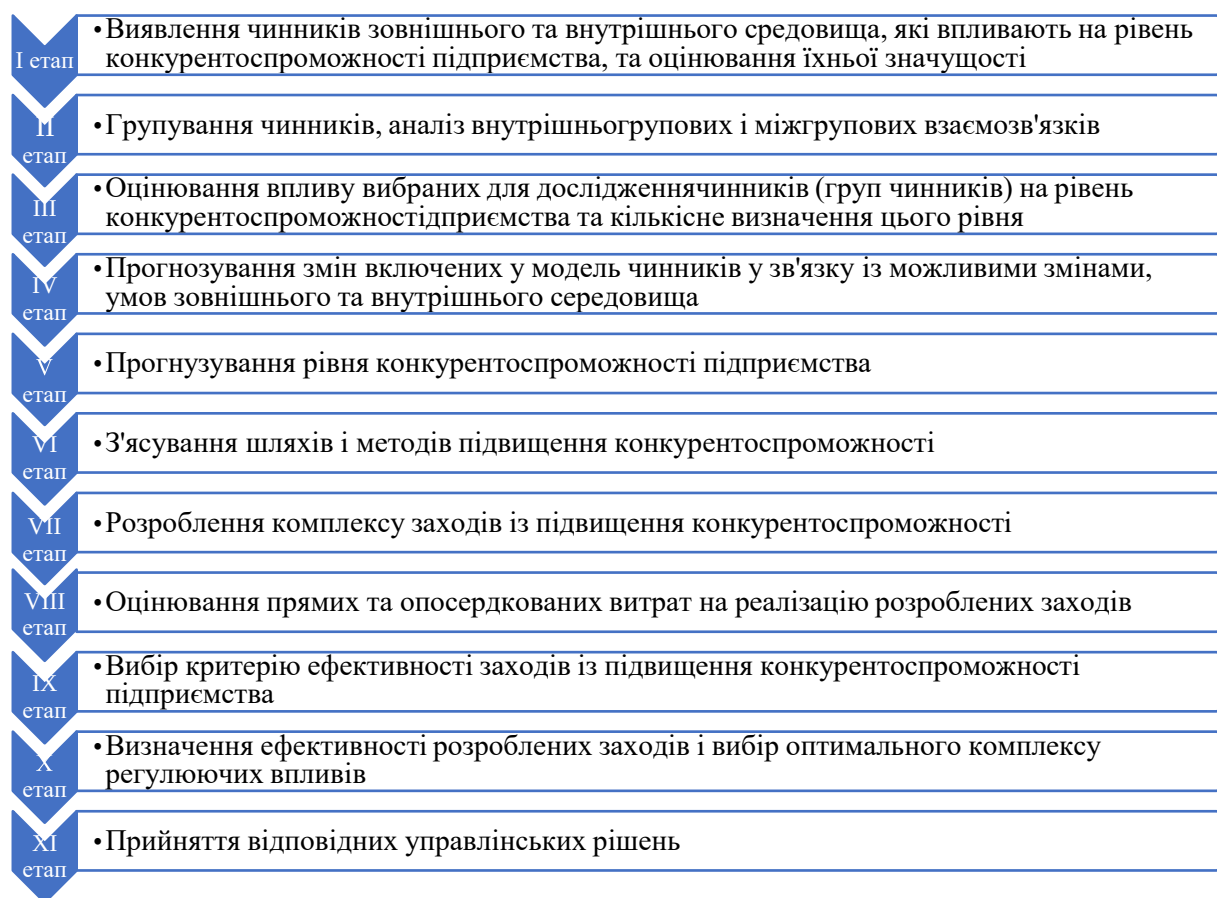


Рисунок 1.3 - Основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності організації [7, с. 63-66].

Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємства мають наступний перелік:

- системності;
- цілісності;
- структуризації;
- збалансованості;
- справедливості;
- обмеженої раціональності;
- множинності;
- розвитку;
- безперервності;
- забезпечення привабливості посад;
- залучення;
- достовірності інформації;

- попередження;
- відповідності у часі та просторі. [23]

Також, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг.

Існують два види конкурентних переваг:

– переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;

– переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [24, с. 16].

Підвищення рівня конкурентоспроможності передбачає розробку та вибір відповідної стратегії, та формування комплексу заходів для його підвищення. Коригування заходів відбувається постійно, залежно від ситуації на ринку, поведінки конкурентів, впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Можна виділити такі основні шляхи вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності, як: створення нової продукції, покращення якості продукції, зниження ціни, визначення бажань споживачів, підвищення якості управління, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій, покращення реклами, впровадження інноваційних технологій, покращення обслуговування, аналіз конкурентів, розробка ефективної стратегії, розвиток логістики, вихід підприємства на нові ринки, зниження витрат на виробництво, та ін.

Отже, були ідентифіковані основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації та зазначено, що для кожного підприємства необхідно розробляти індивідуальний комплекс заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності, які будуть впровадженні на основі ґрунтовного попереднього аналізу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ» ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

2.1 Загальна характеристика діяльності організації.

«Оболонь» — акціонерне товариство приватної форми власності та найбільший український виробник напоїв, який об'єднує 10 підприємств у 7 регіонах України. Корпорація «Оболонь» вважається найбільшим національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом.

Основні види діяльності за КВЕД:

11.05 Виробництво пива

10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків

11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв

11.06 Виробництво солоду

11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі [25].

Історія компанії починається ще у 1974 році, з наміву майданчика для будівництва броварні. Місце будівництва обирали, керуючись основним фактором — наявністю запасів кришталевої води. Лише 1980 році відбулось офіційне відкриття пивзаводу № 3, яке було приурочене до XXII Олімпійських ігор.

Пиво з пивоварні набуло популярності не лише в Україні, але й далеко поза її межами. Саме компанія «Оболонь» першою розпочала експортні поставки своєї продукції до країн Європи та США. Через чверть століття «Оболонь» перетворилася на всесвітньо відомий бренд. На сьогоднішній день пиво під торговою маркою «Оболонь» асоціюють з українським пивом № 1 на п'яти континентах.

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції (див. табл. 2.1), яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

Таблиця 2.1- Номенклатура та асортимент продукції

Номенклатура	Асортимент продукції
Пиво	Оболонь, О, Hike, Zlata Praha, Keten Brug, BeerMix, Hardmix, Pubster, Golden Castle Export, Жигулівське, Десант, Рідний Шубін Світле, Охтирське, Марочне 1913, Южанка, Carling, Germanarich, Piwny kubek.
Безалкогольні напої	Живчик (Smart Cola, Orange, Leemon), Lemonissimo Lemonata, Квас «Старокиївський», Смачна класика.
Слабоалкогольні напої	Hard Seltzer, Класична серія, Енергетичні напої
Сидр	Sidro Villa Bianca, Ciber
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Живчик, Регіональна вода, Аквбаланс.
Промислові товари	Солод, Ящик, Пивна дробина, Бандажна стрічка, ПЕТф-преформа

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Варто зазначити, що окрім напоїв компанія «Оболонь» також виробляє промислові товари (див. табл. 2.1). Основне виробництво припадає на пиво, як і вказано в КВЕДах. Проте доволі велику частку (23%) займає виробництво безалкогольних напоїв. Виробництво мінеральної води займає 15% виробництва, слабоалкогольні – 2%, сидр – 0,04%.

Структура продуктового портфеля представлена рисунку 2.1.

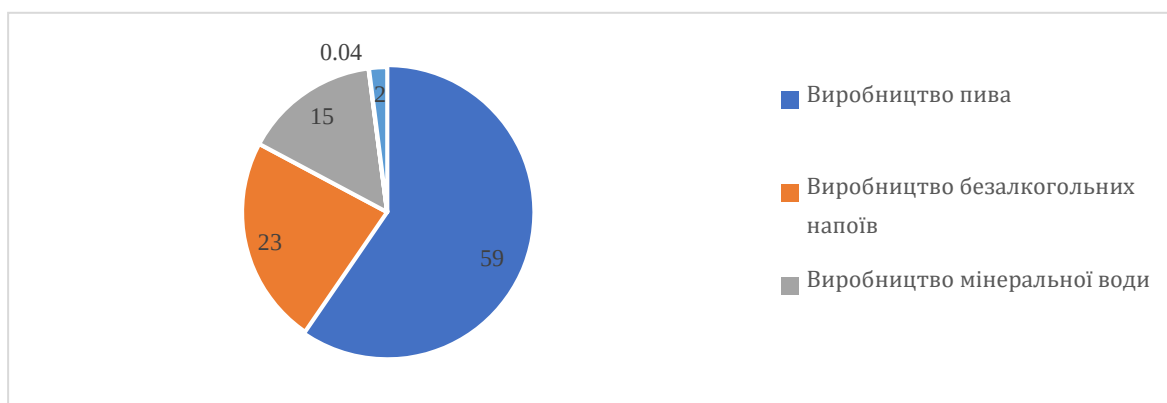


Рис. 2.1 – Структура продуктового портфеля ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Незважаючи на те, що виробництво пива- найбільш пріоритетний напрямок розвитку, корпорація прагне здобути лідерство на всіх згаданих ринках.

Стратегія ПрАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань споживачів і, за рахунок цього, на завоювання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до запобігання забрудненню і збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення інтегрованої системи управління, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. [26]

Щодо сезонності попиту на продукт, то найбільші продажі у 2 і 3 кварталах. Основними споживачами (покупцями) пива є як чоловіки так і жінки. Пиво зі зниженим вмістом алкоголю можна вважати переважно жіночим продуктом, тоді як пиво з високим вмістом алкоголю – чоловічим напоєм. Проте більшість пива купують чоловіки віком від 18 років, найскромнішим сегментом споживачів залишається населення у віці 50-59 років. Безалкогольним напоям віддають перевагу як дорослі так і діти. Безалкогольне та слабоалкогольне пиво набирає популярність і серед молоді. Крім цього, зростаючий західний вплив і крос-культурні звичаї є одними з факторів, що збільшують глобальні продажі пива.

ПрАТ «Оболонь» має добре організовані канали збуту своєї продукції. В компанії є окремі відділи, які займаються збутовою діяльністю продукції підприємства на різні ринки. Відділ експорту організовує збут товарів за кордон. Департамент продажів координує розподіл продукції в межах країни. Комерційний відділ займається продажем пивної дробини та зернових відходів.

Основними ринками збуту продукції є Україна, Молдова, Білорусь та країни Балтії. Сировина закуповується на українському ринку і закордоном. Основною сировиною є: ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна крупа, солод.

Компанія використовує змішані канали розподілу продукції. Вони об'єднують риси прямих та непрямих каналів.

Більшість своєї продукції «Оболонь» збувають через супермаркети (найбільшу частину через АТБ-маркет) та роздрібні точки.

ПрАТ «Оболонь» застосовує рекламу, акції, знижки на продукцію для того щоб стимулювати попит. Компанія використовує такі засоби реклами як: реклама в Інтернеті, реклама на бігбордах та транспортних засобах, рекламно-сувенірна продукція, участь у різноманітних виставах.

У своїх маркетингових комунікаціях корпорації “Оболонь” не лише дотримується всіх законодавчих вимог, а і свідомо орієнтується на споживачів, старших за 18 років. Наприклад, розміщення зовнішньої реклами (біг-бордів, банерів тощо) не суперечить законодавству — відповідні рекламні засоби алкогольних продуктів розташовані на значній відстані від навчальних та освітніх закладів. [28]

Корпорація Оболонь розвиває українську культуру та спорт, особливу увагу приділяє підтримці футболу, піклується навколишнім середовищем, є учасником діяльності міжнародних асоціацій з якості, посилюючи імідж компанії. Історія компанії «Оболонь» завжди була частиною історії українського футболу. Свого часу «Оболонь» фінансово підтримувала українську національну та молодіжну футбольні збірні та організовувала поїздки двох сотень українських уболівальників на Чемпіонат світу з футболу 2006 року в Німеччину. [26]

Сукупність матеріальних умов реалізації процесу виробництва поєднується з його технологією в підрозділах підприємства та формує матеріально-технічну базу ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка необоротних активів ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Основні засоби	тис. грн.	4 167 692	3 974 114	3 741 276	95	94
Нематеріальні активи	тис. грн.	4 821	3 634	3 021	75	83
Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн.	17 027	9 324	46 748	55	501
Інші фінансові інвестиції	тис. грн.	109 951	70 912	71 117	64	100
Інші необоротні активи	тис. грн.	14	14	14	100	100

Джерело: розроблено автором на основі Баланс (Звіт про фінансовий стан)

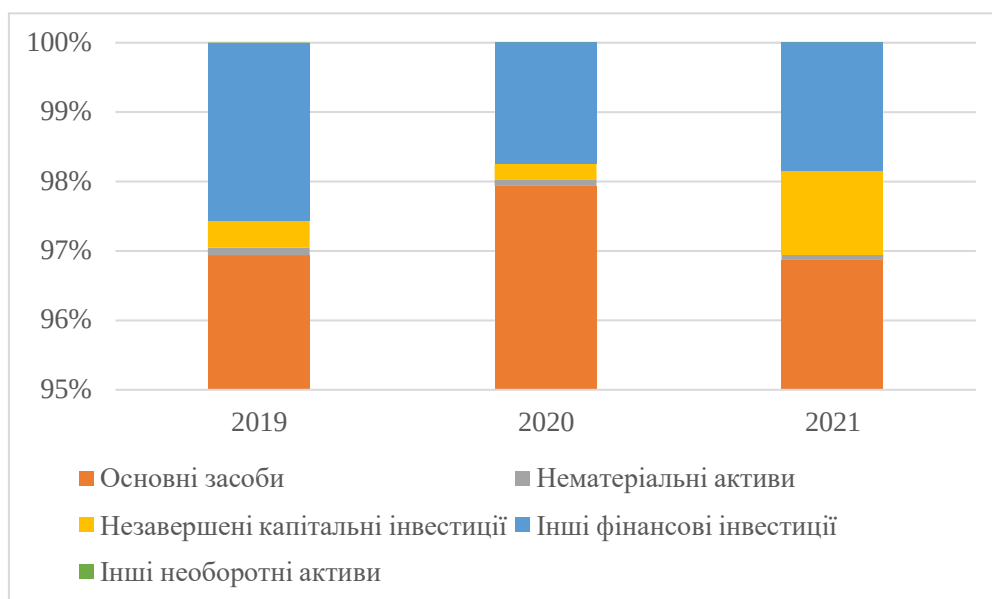


Рисунок 2.2 – Структура необоротних активів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Аналізуючи табл. 2.2, спостерігається зменшення основних засобів на 5% в 2020 році, порівняно з 2019 роком та на 6%, порівняно з попереднім. Нематеріальні активи також мають тенденцію до зменшення: в 2020 році – на 25%, в 2021 – на 17%. Щодо незавершених капітальних інвестицій та інших нематеріальних інвестицій, то показники зменшуються в 2020 році на 45% та 36% відповідно і збільшуються в 2021 році на 401% та майже на 1% відповідно. Таке зростання показників говорить про збільшення витрат підприємства на капітальне будівництво нових об'єктів, реконструкцію та модернізацію уже існуючих. Інші необоротні активи не змінні. Структуру необоротних активів зображено на рис. 2.2.

До показників якісного стану основних засобів відносяться: коефіцієнт придатності, зносу, оновлення, вибуття та приросту основних засобів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз якісного стану основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньорічна вартість ОЗ	Тис. грн	4259435,5	4070903	3857695	96	95
Первісна вартість	тис. грн.	10551958	10634750	10598816	101	100
Знос	тис. грн.	6384266	6660636	6857540	104	103
Коефіцієнт придатності ОЗ	%	0,39	0,37	0,35	95	94

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт зносу ОЗ	%	0,61	0,63	0,65	104	103
Коефіцієнт оновлення ОЗ	%	1,46	1,40	1,03	96	74
Коефіцієнт вибуття ОЗ	%	0,89	0,49	1,09	55	224
Коефіцієнт приросту ОЗ	%	0,58	0,92	-0,06	158	6

Джерело: розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та ф. 5 (Примітки до річної фінансової звітності)

Аналізуючи табл. 2.3, спостерігається перевищення коефіцієнту зносу над коефіцієнтом оновлення основних засобів. Коефіцієнт зносу основних засобів, перевищує 0,5, що означає, що рівень спрацювання є високим. Коефіцієнт оновлення показує частку вартості основних засобів, які надійшли за певний період у загальній їх вартості. Цей показник зменшується (в 2020 році на 4%, порівнюючи з 2019 роком та в 2021 році на 26%, порівнюючи з попереднім періодом). Коефіцієнт придатності також зменшується, що є наслідком того, що обладнання вже давно не оновлювалось, що може призвести до суттєвого зменшення виробництва продукції. Коефіцієнт вибуття показує різке збільшення в 2021 році, порівняно з 2020 роком (на 124%). Коефіцієнт приросту також демонструє тенденцію до зростання в 2020 році на 58% та скорочення в 2021 році на 94%, відповідно до попередніх років.

Динаміку зміни показників можна побачити на рисунку 2.3.

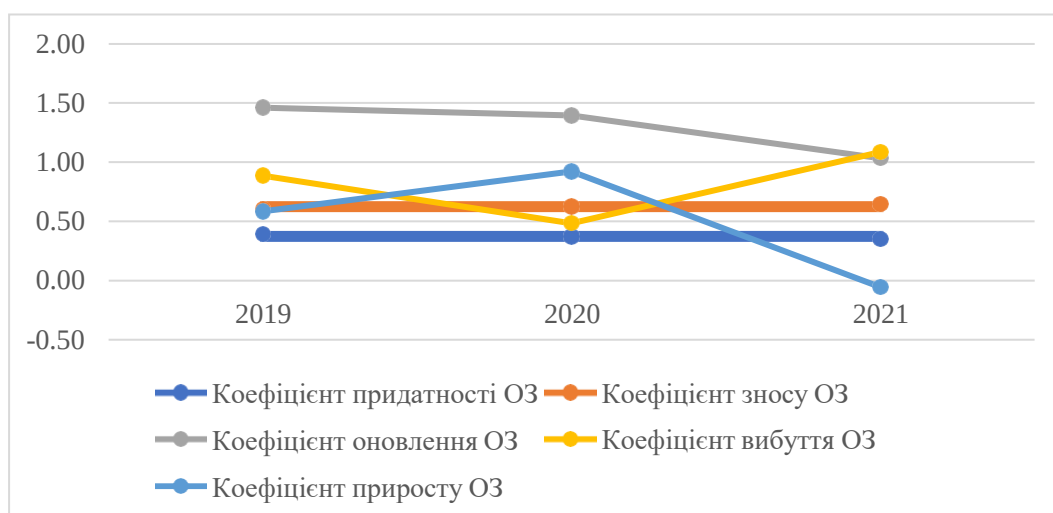


Рисунок 2.3 – Динаміка якісного стану основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та ф. 5 (Примітки до річної фінансової звітності)

Показники ефективності і використання основних засобів підприємства наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	2 350	2257	2255	96	100
Фондовіддача	%	1,24	1,34	1,53	108	114
Фондомісткість	%	0,81	0,74	0,65	92	88
Фондоозброєність праці	%	1812,53	1803,68	1710,73	100	95

Джерело: розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Середньооблікова чисельність персоналу зменшується з кожним роком. В 2020 році показник скоротився на 4%, порівняно з попереднім роком, а у 2021 році звільнилось лише двоє.

Аналізуючи фондовіддачу та фондомісткість (табл. 2.4), то можна спостерігати, що основні засоби використовуються ефективно, хоча майже не оновлюються. На кожну гривню, яка припадає на основні засоби підприємство отримало дохід у розмірі 1,24 грн. у 2019 році, 1,34 грн. у 2020 році та 1,53 грн. у 2021 році.

Фондоозброєність основних засобів характеризує середню вартість виробничих ОЗ, що припадає на одиницю обсягу виробленої продукції. Цей показник у ПрАТ «Оболонь» має негативну динаміку до зменшення.

Динаміка витрат ПрАТ «Оболонь» зазначена в табл. 2.5.

Аналіз змін у собівартості (табл. 2.5) спричинений збільшенням обсягів виробництва на 10% у 2021 році, порівняно з 2020 роком, і, відповідно, збільшенням витрат. Адміністративні витрати збільшуються впродовж досліджуваного періоду (в 2020 році на 8% та в 2021 році на 17%). Витрати на збут також збільшуються в 2020 році на 8% та в 2021 році на 10%, порівняно з попередніми роками. Інші операційні витрати мають тенденцію до різкого збільшення в 2020 році на 32% та в 2021 році на 149%. Фінансові витрати

зменшуються в 2020 році на 31%, порівняно з 2019 роком та в 2021 році на 16%, порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5 – Динаміка витрат ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	4 215 809	4 136 008	4 915 830	98	119
Адміністративні витрати	тис. грн	257 242	277 185	325 424	108	117
Витрати на збут	тис. грн	566 743	614 887	674 532	108	110
Інші операційні витрати	тис. грн	9 919	13 049	32 442	132	249
Інші витрати	тис. грн	1 418	174 799	-	12327	-
Фінансові витрати	тис. грн	317 982	220 441	185 036	69	84
Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн	65 347	-37 138	22 312	57	60

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Отже, витрати стрімко збільшується в ПрАТ «Оболонь», окрім фінансових витрат, що є негативною тенденцією.

Структура витрат підприємства являє собою співвідношення окремих груп витрат за певними ознаками. Структуру витрат ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 2.4.

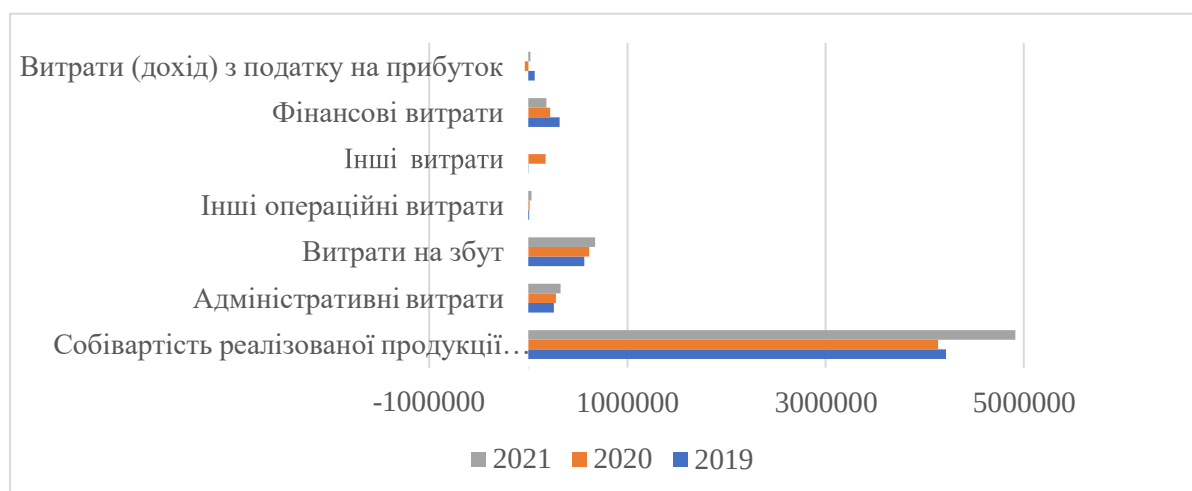


Рисунок 2.4 – Структура витрат ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

На рисунку 2.4 зображена структура витрат ПрАТ «Оболонь». Найбільш вагомий показник є собівартість продукції. Також найбільше витрачає підприємство на збут продукції, трохи менше на адміністративні та фінансові витрати. Варто зазначити, що витрати на податок на прибуток були витратними лише в 2020 році, а в 2019 та 2021 роках ПрАТ «Оболонь» отримувало від цього компоненту пільги.

Доходами підприємства є фінансові ресурси, які формуються в результаті виробництва та реалізації продукції. Отримання доходів означає, що продукція знайшла свого споживача та відповідає вимогам за якістю та ціною. Динаміка доходів ПрАТ «Оболонь» зображена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка доходів ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	5 276 795	5 464 827	5 909 426	104	108
Інші операційні доходи	тис. грн	72 875	71 166	58 258	98	82
Дохід від участі в капіталі	тис. грн	39 058	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	тис. грн	273	154	170	56	110
Інші доходи	тис. грн	212 807	15 776	31 132	7	197

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Аналізуючи доходи підприємства (табл. 2.6), спостерігається спад показників в 2020 році, порівняно з 2019 роком: інші операційні доходи зменшились на 2%, інші фінансові доходи на 44%, інші доходи аж на 93%. Чистий дохід від реалізації продукції збільшується протягом всього періоду (2019-2021рр.). Проте вже в 2021 році показники зростають: чистий дохід на 8%, інші фінансові доходи на 10% та інші доходи на 97%. Проте інші операційні доходи скоротились на 18% у 2021 році.

Структура доходів ПрАТ «Оболонь» зазначена на рис. 2.5.

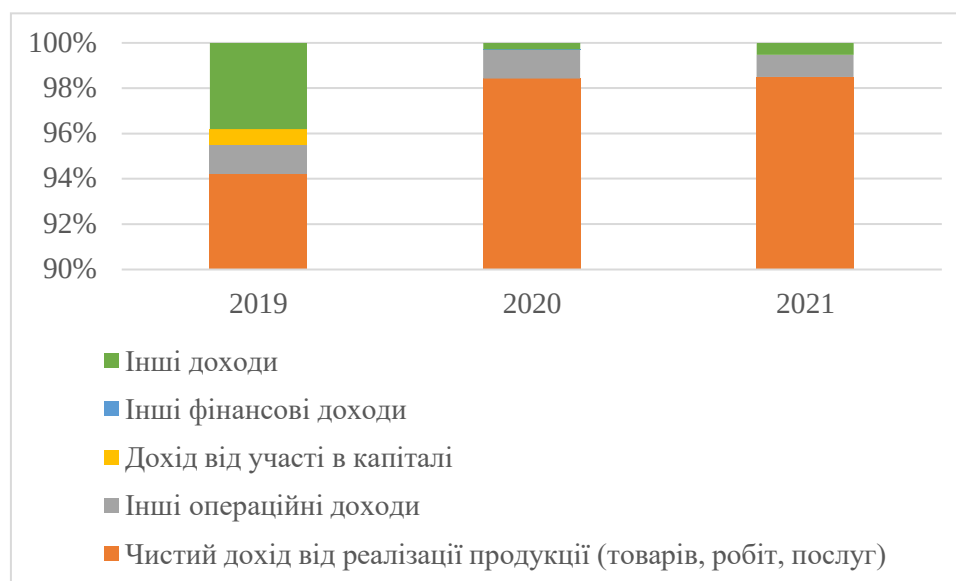


Рисунок 2.5 – Структура доходів ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Аналізуючи структуру доходів ПрАТ «Оболонь» (рис. 2.5), спостерігаємо, що найбільшу частку займає чистий дохід від реалізації продукції (у 2021 році близько 98%). Інші доходи значну частку займають лише у 2019 році (4%).

Аналіз рентабельності допоможе визначити ефективність господарської та фінансової діяльності підприємства. Показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів	%	5,55	1,43	-2,08	26	145
Рентабельність продажу	%	5,65	1,41	-1,89	25	135
Рентабельність власного капіталу	%	16,65	3,88	-5,04	23	130
Рентабельність основних засобів	%	7,00	1,89	-2,90	27	154

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) та ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан).

Показники рентабельності підприємства спадають протягом досліджуваного періоду (2019-2021року). Рентабельність активів ПрАТ «Оболонь» демонструють спад у 2020 році на 74% та на 45% у 2021 році, рентабельність продажів на 75% та

35% відповідно, рентабельність власного капіталу на 77% та 30% відповідно і рентабельність основних засобів на 73% та 54% відповідно. Факторами такого скорочення є падіння суми чистого прибутку.

Динаміку зміни фінансового результату ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 2.6.

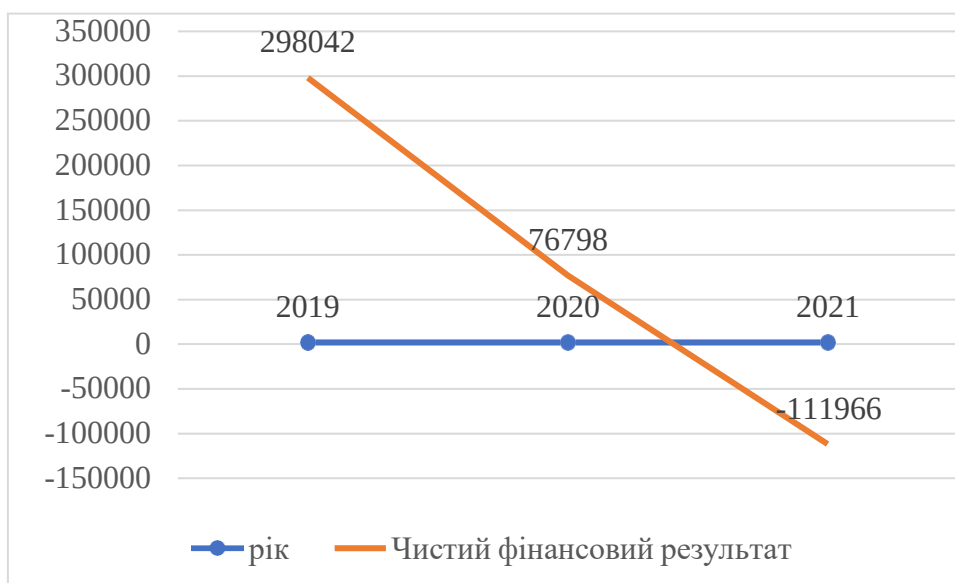


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни фінансового результату ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Аналізуючи фінансовий стан ПрАТ «Оболонь» (рис. 2.6), можна зробити висновок, що дохід підприємства зменшувався з кожним роком, а в 2021 році спостерігається збиток.

2.2 Аналіз конкурентоспроможності організації.

Дуже важливо проводити аналіз рівня конкурентоспроможності для будь-якого підприємства, адже це дзеркало, яке відображає загальний підсумок його функціонування як на внутрішньому, так і на зовнішньому конкурентному ринку.

Пивна промисловість відіграє вагомую роль в загальному комплексі галузей харчової промисловості України.

Експерти Офісу ефективного регулювання BRDO відзначають, що пиво є лідером продажу в сегменті алкогольних напоїв в Україні із часткою 35% [29].

Усього в Україні 241 пивоварня, серед них — 204 малі пивоварні з об'ємом виробництва до 300 000 л. [29].

Пиво - найбільша товарна категорія серед алкоголю за підсумками 2019 року. За 2020 рік пивовари сплатили понад 20 млрд грн податків. Загалом у цій та суміжних галузях працює близько 200 000 людей. [30]

В Україні трьома найбільшими гравцями ринку вважаються: ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Львівське»); ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Чернігівське») та ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (флагманський бренд — «Оболонь»). Вони займають понад 80% ринку. Важливим кроком до цього стало об'єднання компаній «Сан Інбев» та «Ефес» у 2018 році. За даними «Укрпива» за 2020 рік, частка «Абінбев Ефес» склала 36,1%, «Карслберг» — 25,3%, а «Оболонь» — 18,7% [30].

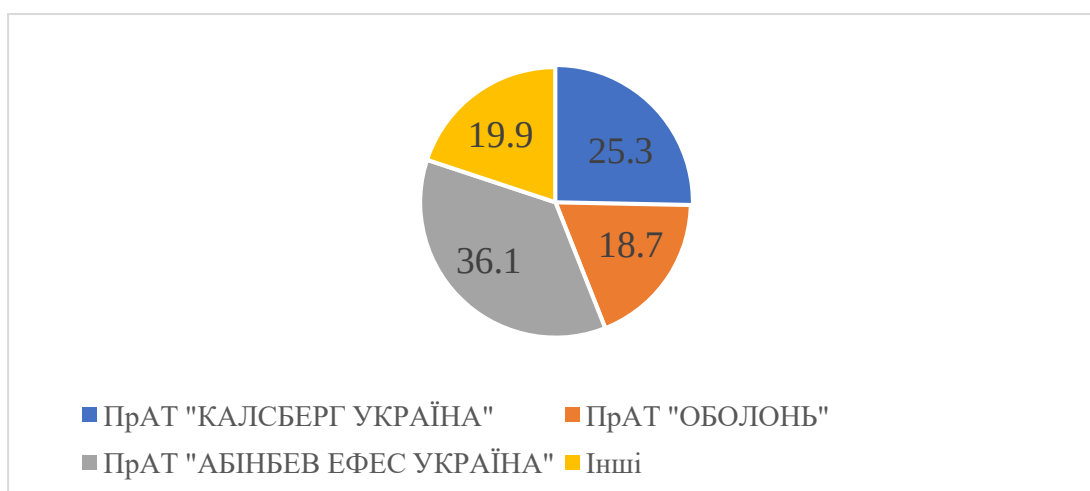


Рисунок 2.7 – Частки підприємств у пивоварній галузі на ринку України [30]

В Україні також є регіональні пивоварні та крафтові заводи, які охоплюють решту ринку.

Найбільшими регіональними пивоварнями, є:

- «Полтавпиво» (Полтава);
- «Опілля» (Тернопіль);
- «Бердичівське» (Бердичів);

- «Уманьпиво» (Умань);
- New Brew (Жашків);
- «Рівень Пиво» (Рівне);
- «Хмельпиво» (Хмельницький);
- «Микулинецький бровар» (Микулинці) тощо [30].

Варто зазначити, що обсяги виробництва пива з кожним роком скорочуються, якщо в 2009 році обсяг виробництва був 300 млн. дал, то в 2021 році-170,5 млн. дал (рис. 2.8). Різке скорочення виробництва пива спостерігається на початку 2014 року. Причиною таких змін є криза в країні, військові дії на сході України та анексія Криму. Все це негативно вплинуло на результати пивної економічної діяльності.

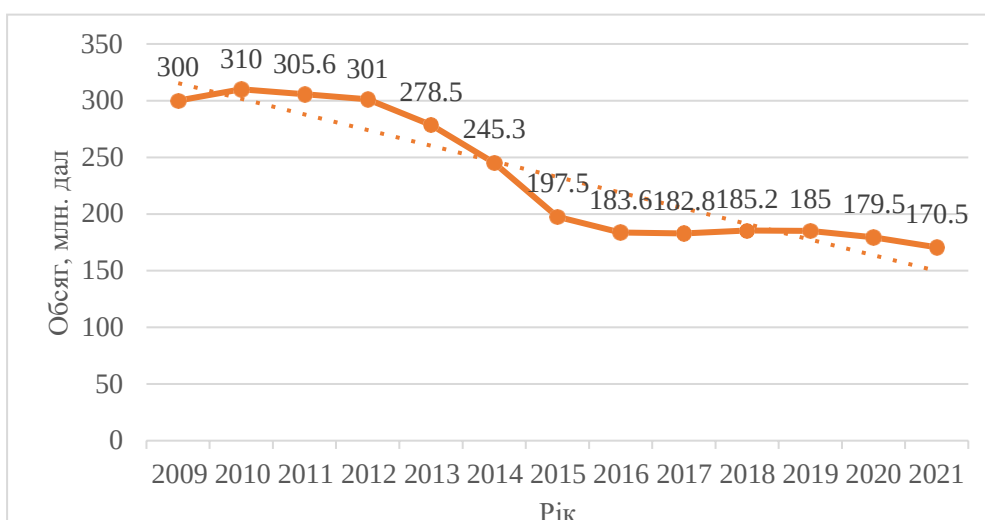


Рисунок 2.8 – Обсяги виробництва пива в Україні протягом 2009-2021 років

Джерело: розроблено автором на основі [31, 32]

Існують і інші фактори, які стримують розвиток пивоварної галузі:

- зниження рівня доходів населення;
- відмова від алкогольної продукції (перехід на здоровий спосіб життя);
- збільшення цін на сировину та виробництво;
- посилення державного контролю;
- закриття заводів через війну в Україні;
- та ін.

В аналізі конкурентоспроможності підприємства доцільно застосувати метод оцінки п'яти сил конкурентних сил за М. Портером. Цей метод дає можливість визначити стан конкуренції на ринку. У результаті дослідження визначаються потенційні стратегії лідирування та знаходження оптимальної позиції на ринку, на якій підприємство буде максимально захищеним від впливу конкурентів (рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Схема моделі сил конкуренції за М. Портером [33]

Для визначення сили загрози з боку кожної з п'яти сил використаємо таблиці (табл. 2.8-2.12).

Таблиця 2.8 – Визначення загрози з боку споживачів для ПрАТ «Оболонь»

Чинники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Кількість споживачів	0,5	4	2
Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції	0,1	3	0,3
Доступність інформації для споживачів	0,2	4	0,8
Цінова чутливість споживачів	0,15	4	0,6
Відмітні переваги продуктів компанії (унікальність)	0,05	4	0,2
Разом	1,0	X	3,9

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Аналізуючи таблицю 2.8, спостерігається, що найбільш вагомим чинником є кількість споживачів. Безсумнівно, від кількості споживачів залежить ефективність діяльності усієї компанії. Споживачами продукції ПрАТ «Оболонь» є люди з середнім рівнем доходу. Пиво купують переважно чоловіки віком 18-59 років, безалкогольним напоям віддають перевагу як дорослі, так і діти.

Таблиця 2.9 – Визначення загрози товарів-замінників для ПрАТ «Оболонь»

Чинники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Схильність споживачів до купівлі товарів-замінників	0,4	3	1,2
Порівняння ціни та якості товарів-замінників	0,3	2	0,6
Вартість перемикання на товари-замінники для споживача	0,1	2	0,2
Небезпека появи субститутів	0,2	1	0,2
Разом	1,0	X	2,2

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Товари-замінники пива є інші слабоалкогольні напої. Проте, асортимент слабоалкогольних напоїв на ПрАТ «Оболонь» є досить великим, тож кожен споживач може обрати продукцію за власним смаком. Небезпека появи субститутів є невеликою, адже Україна – країна з горілчаною та пивною культурою.

Таблиця 2.10 – Визначення загрози з боку постачальників для ПрАТ «Оболонь»

Чинники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Наявність замінників постачальників	0,3	2	0,6
Залежність від постачальників	0,4	1	0,4
Порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії	0,2	3	0,6
Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів	0,1	1	0,1
Разом	1,0	X	1,7

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Найбільш вагомими чинниками загрози з боку постачальників є наявність замінників постачальників та порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни продукту компанії. Варто зазначити, що ціна на сировину і вихідні матеріали зростає, відповідно і зростає собівартість продукції.

ПрАТ «Оболонь» майже не залежна від постачальників, адже компанія виробляє власний солод, пляшки, ящики та ін. Тому в цьому плані ситуація в компанії є стабільною і загальна зважена оцінка є невисокою -1,7.

Таблиця 2.11 – Визначення загрози з боку потенційних нових конкурентів для ПрАТ «Оболонь»

Чинники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Наявність вхідних бар'єрів	0,2	3	0,6
Вартість бренду	0,1	3	0,3
Стартові витрати для нових гравців	0,4	1	0,4
Доступ до дистрибуції	0,2	2	0,4
Переваги в собівартості	0,1	3	0,3
Разом	1,0	X	2

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Небезпека входження потенційних нових конкурентів є невеликою, особливо після початку війни на території України. Найвагомим чинником є наявність вхідних бар'єрів. Також, слід зазначити, що стартові витрати для нових гравців є високими, тому це не несе особливої загрози для ПрАТ «Оболонь».

Найвагомим чинником є кількість конкурентів (табл. 2.12). Конкуренція в галузі – олігополістична конкуренція. Найбільшими конкурентами для ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Карслберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна». Проте конкурентами слід вважати крафтові броварні та інші місцеві підприємства.

Таблиця 2.12 – Визначення загрози існуючої конкуренції в галузі для ПрАТ «Оболонь»

Чинники	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
Кількість конкурентів	0,3	4	1,2
Насиченість ринку	0,15	4	0,6
Темп зростання ринку	0,1	3	0,3
Бар'єри входу в галузь	0,2	3	0,6
Бар'єри виходу з галузі	0,2	2	0,4
Рівень витрат конкурентів на рекламу	0,15	4	0,6
Разом	1,0	X	3,7

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Отже, аналізуючи табл. 2.8-2.12, можна зробити висновки, що найбільша загроза для ПрАТ «Оболонь» спостерігається з боку споживачів (загальна зважена оцінка становить 3,9). Важливо зробити інформацію про товар доступною для споживачів. Також є висока загроза з боку існуючої конкуренції в галузі (загальна зважена оцінка становить 3,7), тому що кількість гравців велика та кожен прагне зайняти лідируючі позиції у цій галузі та охопити найбільшу частку ринку.

Найменшою загрозою є загроза з боку постачальників (загальна зважена оцінка становить 1,7), адже ПрАТ «Оболонь» виробляє власну сировину та промислові товари.

Не менш корисною технікою аналізу конкурентів є карта стратегічних груп.

Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [34, с. 133].

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою «карт стратегічних груп галузі». Карта стратегічних груп — схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств– конкурентів, які посідають

близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів [35].

Основною перевагою даного методу є простота його застосування, попри відображення складного внеску кожної з п'яти сил конкуренції.

Аналіз стратегічних груп проведемо за допомогою таких «карт стратегічних груп», як: «обсяг продажу-якість» (рис. 2.10), «ціна-смак» (рис. 2.11), «вплив пандемії та воєнного стану-дистрибуція» (рис. 2.12), порівнюючи найближчих конкурентів: ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «Карслберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна», регіональні і крафтові пивоварні та імпортне пиво. Розмір кола характеризує частку компанії на ринку України. Найближчі конкуренти об'єднані в одну групу.

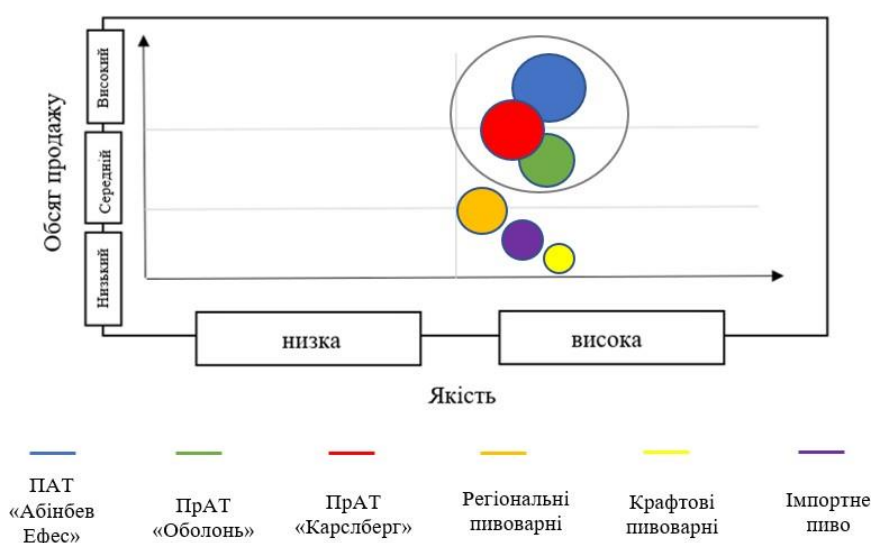


Рисунок 2.10 – Стратегічна карта конкурентів на ринку пива в Україні за показниками «обсяг продажу-якість»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (провідним фахівцем відділу маркетингу та менеджером з виробництва)

За даними, у 2021 році частка алкоголю в загальних продажах напоїв (по Україні) становила 15%, зараз на нього припадають 14%. Важливо, що частка продажів напоїв українського виробництва росте, а імпортного – падає [36].

Пивоварна корпорація «Абінбев Ефес Україна» стала найбільшим виробником пива за 2020 рік – світовий обсяг виробництва серед усіх брендів

становить 25,7%, згідно з даними Statista. Найціннішими у портфоліо корпорації Statista називає бренди Stella Artois, Leffe, Modelo, Budweiser, Beck's та Corona. Крім того, компанії належать бренди пива Bud Light, Leffe, Hoegaarden та Victoria. На другому місці в нашому рейтингу займає «Калсберг», обсяги виробництва якого становлять 6,1% – завдяки брендам Tuborg, Carlsberg, 1664 Blanc, Holsten, Grimbergen Kronenbourg [37]. Найнижчий обсяг продажів у крафтових пивоварнях.

Експерти оцінюють частку крафтового пива приблизно у 3%. Незважаючи на невелику долю, більшість представників малого й середнього пивоваріння часто згадують у розмовах «пивну» або «крафтову» революцію. Варто зазначити, частка ринку за шість років збільшилася в шість разів. [30]

Щодо якості продукції, то вона висока в усіх виробників.

Згідно рисунку 2.10, корпорації «Оболонь» потрібно підвищити обсяги продажів.

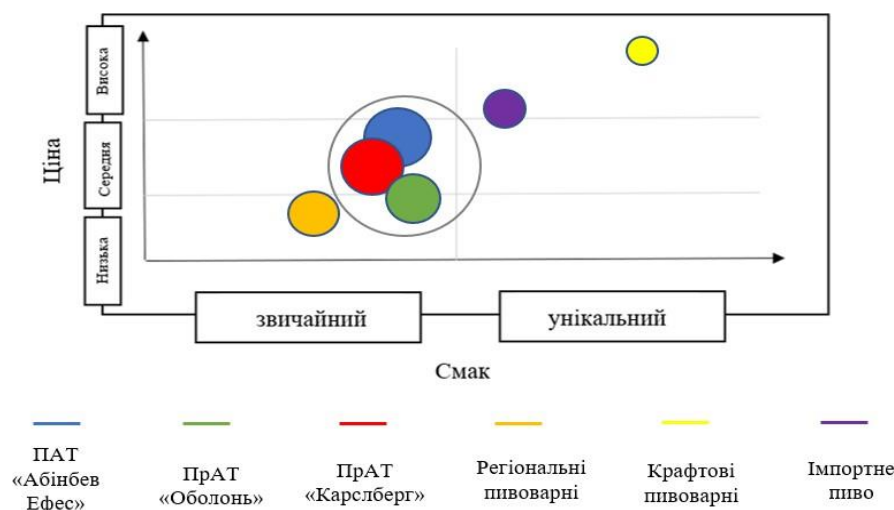


Рисунок 2.11 – Стратегічна карта конкурентів на ринку пива в Україні за показниками «ціна-смак»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (провідним фахівцем відділу маркетингу та менеджером зі збуту)

Крафтове пиво значно дорожче серед інших. Пляшка крафтового пива об'ємом 0,33 л обійдеться в середньому від 50 грн. [30]. Пляшку «Оболонь Світле» об'ємом 2,5 літри можна придбати за 60 грн. Проте споживачі віддають перевагу саме крафтовому пиву, завдяки його особливому смаку. Імпортне пиво також

дорожче за українське. Пиво компанії «Оболонь» найдешевше серед найближчих конкурентів, найдорожче – компанії «Абінбев Ефес».

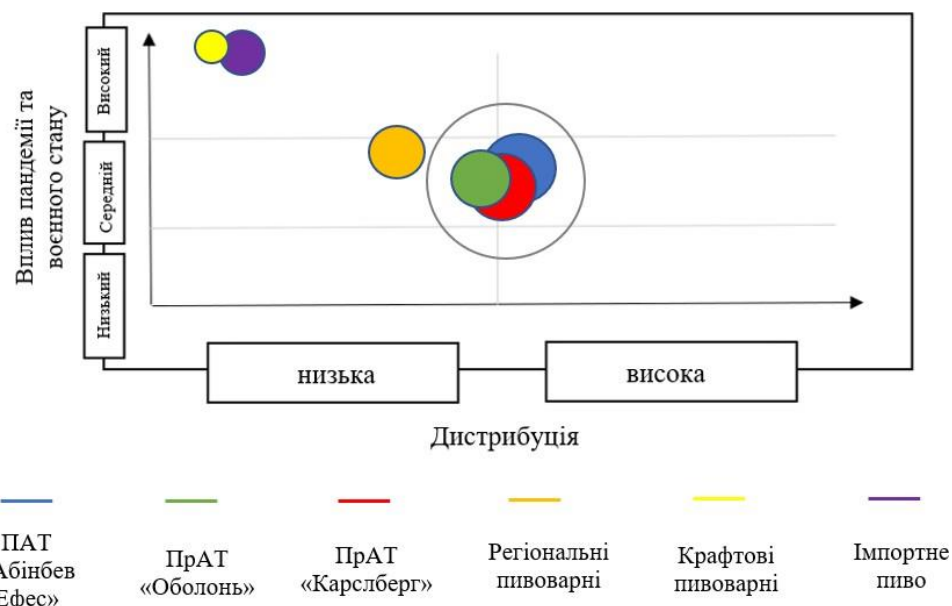


Рисунок 2.12 – Стратегічна карта конкурентів «вплив пандемії та воєнного стану-дистрибуція»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (менеджером зі збуту та менеджером з виробництва)

Війна суттєво змінила ринок. Однією з причин є від'їзд великої кількості населення за межі України, обмеження в роботі закладів харчування та порушення логістичних потоків. З кінця лютого до початку квітня продаж алкоголю був заборонений. Через бойові дії багато виробництв зупинилося. Змінилася й економічна поведінка українців. "Ці фактори вплинули на кожну категорію алкоголю. Найменше постраждали продажі пива.

По-перше, на пиво вводилися слабші обмеження. По-друге, пиво – сезонний напій, тому в березні-квітні обсяги його продажів були невеликими", – розповідає аналітик дослідницької компанії Pro-Consulting Євген Бондаренко [36].

Аналізуючи рис. 2.12, спостерігається, що найбільше пандемія та воєнний стан вплинув на дистрибуцію крафтових пивоварень та імпортного пива. Робота великої та малої пивоварні відрізняється не тільки процесом виробництва пива, а й в логістиці, маркетингу та каналах дистрибуції. Великі компанії такі як ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Абінбев Ефес», ПрАТ «Калсберг» продають своє пиво у ПЕТ

пляшках через супермаркети та гіпермаркети, а крафтове пиво зазвичай продається в кегах пабам та ресторанам. Саме під час карантину та війни, більшість закладів були закриті (або працювали нестабільно).

Саме це сильно вдарило по стабільності закупівлі кег та, відповідно, кешфлоу українських крафтярів [30].

Тож аналіз стратегічних груп допоміг виявити слабкі місця в корпорації «Оболонь».

Місце підприємств даної галузі на ринку визначає рівень використання ними конкурентних переваг, які є головними для успішного виробництва.

Для оцінки конкурентоспроможності кожного з них і ПрАТ «Оболонь» зокрема, доцільно застосувати метод оцінювання галузевої конкурентоспроможності ключових факторів успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це ті дії з реалізації стратегії, результати діяльності, конкурентні можливості, які кожне підприємство повинно забезпечувати або прагнути до цього, щоб бути конкурентоспроможним і досягти поставленої мети [38]. Цим фактором підприємство має приділяти особливу увагу, адже вони впливають на його прибутковість та визначають його конкурентні можливості.

Згідно цього можна відзначити, що КФУ: мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі. З часом КФУ можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення КФУ з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції [39].

Проведемо оцінку факторів успіху компаній-конкурентів досліджуваної галузі на основі методу рейтингової оцінки за п'ятибальною шкалою (табл. 2.13).

За даними проведеного аналізу ключових факторів успіху, можна зробити висновок, що лідером серед наведених факторів є ПАТ «Абінбев Ефес Україна», оцінка якого становить 3,85, друге місце займає ПрАТ «Калсберг Україна» з показником 3,4 і на третьому місці ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.13 – Матриця конкурентного профілю ПрАТ «Оболонь» та його конкурентів.

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ПрАТ «Оболонь»		ПрАТ «Калсберг Україна»		ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Ціна	0,15	5	0,75	4	0,6	2	0,3
Ширина асортименту	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Частка ринку	0,25	3	0,75	4	1	5	1,25
Обсяги продажів	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Стан технічного обладнання	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Бренд	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Усього	1		3,2		3,4		3,85

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Лідер відстає від своїх конкурентів через непізнаваність бренду та найвищу ціну на свій товар. В порівняльній характеристиці, «Оболонь» займає останнє місце через найменшу частку ринку, менші обсяги продажів та найгірший стан технічного обладнання. Проте, у ПрАТ «Оболонь» є свої переваги: ціна, ширина асортименту та пізнаваність бренду.

На ефективність діяльності організації впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. Для оцінки ефективності роботи кожного з підрозділів необхідно оцінити ефективність використання ним цих ресурсів. Для цього було обрано метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [21].

Для визначення бальної оцінки необхідно визначити темп приросту показників. На основі отриманих значень будуть виставлені бали (табл. 2.14-2.16):
 10 - якщо показник змінився +/- на 10%;
 11 - від 10% до 20%;

- 12 - від 20% до 30%;
 13 - від 30% до 40%;
 14 - від 40% до 50%;
 15 - від 50% або більше;
 9 - від 10% до 20%,
 8 - від 20% до 30%,
 7 - від 30% до 40%,
 6 - від 40% до 50%,
 5 - гірший на 50% або більше.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності виробництва ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %		Бал	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020	2021
Рівень витрат (РВ)	грн./грн.	0,77	0,76	0,83	99	109	10	10
Фондовіддача (Ф)	грн./грн.	1,24	1,34	1,53	108	114	10	11
Рентабельність товару (РТ)	%	25,17	32,13	20,21	128	63	12	7
Продуктивність праці (ПП)	тис. грн./ чол.	2325,46	2421,28	2620,59	104	108	10	10

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати та розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Аналізуючи показники ефективності виробництва ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.14), можна спостерігати наступні зміни. Рівень витрат підприємства по трохи збільшується в 2021 році, порівняно з попереднім на 9%, що є негативним значенням. Рентабельність товару бізнес-організації підвищується на 28% у 2020 році, порівняно з 2019 та значно скорочується у 2021 році (на 37%). Цей стрибок вказує на зменшення ступеня прибутковості виробництва товару. Показник продуктивності праці відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили. Цей показник на ПрАТ «Оболонь» має тенденцію до зростання: у 2020 році на 4% та у 2021 – на 8%, порівняно з попередніми роками.

Ефективність виробництва (ЕВ):

$$ЕВ_{2020} = 0,31 * 10 + 0,19 * 10 + 0,4 * 12 + 0,1 * 10 = 10,8$$

$$ЕВ_{2021} = 0,31 * 10 + 0,19 * 11 + 0,4 * 7 + 0,1 * 10 = 8,99$$

Тож, загалом, ефективність виробництва ПрАТ «Оболонь» зменшується на 20%.

Таблиця 2.15 – Показники ефективності фінансового стану ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %		Бал	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020	2021
Необоротні активи	тис. грн.	4537505	4299505	4057998	95	94	-	-
Оборотні активи	тис. грн.	885866	1023609	1367817	116	134	-	-
Баланс	тис. грн.	5423371	5323114	5425815	98	102	-	-
Поточні зобов'язання	тис. грн.	2547720	2535176	2088817	100	82	-	-
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	7852	8549	10695	109	125	-	-
Коефіцієнт автономії (К _А)	коеф.	0,84	0,81	0,75	96	93	10	10
Коефіцієнт покриття (К _п)	коеф.	0,35	0,40	0,65	114	163	11	15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _л)	коеф.	0,003	0,003	0,005	100	167	10	15
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (К _{об})	коеф.	1,16	1,27	1,46	109	115	10	11

Джерело: розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Показники ефективності фінансового стану ПрАТ «Оболонь», мають тенденцію до зростання (табл. 2.15). Коефіцієнт автономії характеризує незалежність підприємства від позикових джерел та зменшується в 2020 році на 4% та в 2021 – на 7%, порівняно з попередніми роками. Коефіцієнт покриття збільшується на 14% в 2020 році, порівняно з 2019 роком та в 2021 році на 63%, порівняно з 2020 роком, що демонструє покращення здатності підприємства

виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності стрімко зростає в 2021 році (на 67%). Коефіцієнт обороту оборотних коштів також зростає: у 2020 році на 9% та у 2021 – на 15%, порівнюючи з попередніми роками.

Фінансовий стан організації (ФС):

$$ФС_{2020} = 0,29 * 10 + 0,2 * 11 + 0,3 * 10 + 0,15 * 10 = 9,6$$

$$ФС_{2021} = 0,29 * 10 + 0,2 * 15 + 0,3 * 15 + 0,15 * 11 = 12,05$$

Отже, фінансовий стан «Оболонь» зростає майже на 26%, завдяки покращенню стану аналізованих показників.

Таблиця 2.16 – Показники ефективності збуту ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам			Темп росту, %		Бал	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020	2021
Готова продукція	тис. грн.	82075	81250	85997	99	106	-	-
Рентабельність продажу продукції (Рп)	%	5,65	0,01	-0,02	0	200	5	5
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	коеф.	-0,98	-0,99	-0,99	101	100	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Кзв)	коеф.	89	78	76	88	97	9	10
Коефіцієнт ефективності реклами (Кр)	коеф.	1,90	8,01	-6,02	422	75	15	5

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати та розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Аналізуючи показники ефективності збуту ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.16), можна спостерігати наступні зміни. Рентабельність продажу продукції значно знизилась, що характеризує зниження ступеня прибутковості роботи підприємства на ринку. Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією майже не змінився. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей характеризує ділову активність підприємства та знижується в 2020 році на 12%, відповідно до 2019 року та в 2021

– на 3%, відповідно до 2020 року. Коефіцієнт ефективності реклами значно збільшився в 2020 році, порівняно з 2019 роком (на 322%) та зменшився в 2021 році - на 25%.

Ефективність збуту (ЕЗ):

$$EZ_{2020} = 0,37 * 5 + 0,29 * 10 + 0,21 * 9 + 0,13 * 15 = 8,59$$

$$EZ_{2021} = 0,37 * 5 + 0,29 * 10 + 0,21 * 10 + 0,13 * 5 = 7,5$$

Тож, ефективність збуту зменшилась на 13%.

Конкурентоспроможність підприємства (ККО):

$$KKO_{2020} = 0,26 * 10,8 + 0,4 * 9,6 + 0,34 * 9,01 = 9,7$$

$$KKO_{2021} = 0,26 * 8,99 + 0,4 * 12,5 + 0,34 * 7,5 = 9,89$$

Отже, конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» підвищується завдяки стрімкому покращенню фінансового стану підприємства. Проте необхідно покращити стан таких показників: рентабельність продажів, рентабельність товару та коефіцієнт ефективності реклами. Поліпшення стану цих показників, покращить конкурентоспроможність підприємства взагалом.

Найближчим конкурентом ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Калсберг Україна». Основними перевагами конкурента є: більша частка ринку, обсяги продажів та кращий стан технічного обладнання.

В підсумку, необхідно виділити основні проблеми ПрАТ «Оболонь»:

- наявність загрози з боку споживачів та конкурентів;
- невелика частка ринку порівняно з конкурентами;
- менші обсяги продажів порівняно з конкурентами;
- смак продукції не є унікальним;
- погіршення стану технічного обладнання;
- зниження показників рентабельності (товару, продажу);
- різке погіршення ефективності реклами.

2.3 Система управління конкурентоспроможністю організації.

Управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» являє собою аспект менеджменту, який спрямований на створення, розвиток та реалізацію конкурентних переваг корпорації для його життєдіяльності як суб'єкта економічної діяльності. Відповідно до базових положень науки управління, основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» є забезпечення сталого функціонування корпорації за будь-яких політичних, соціальних, економічних та інших змін у конкурентному середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є достатній рівень конкурентоспроможності для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є особи (працівники), які реалізують мету ПрАТ «Оболонь» (А.1).

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» формувалась 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 (Додаток А.2). Вона поєднує в собі різні форми та підходи, при цьому основу її становить лінійно-функціональна модель, яка ґрунтується на щільному сполученні лінійних та функціональних зв'язків між структурними одиницями.

Лінійно-функціональна структура складається з лінійних підрозділів, які виконують в організації основну роботу, та обслуговуючих спеціалізованих функціональних підрозділів та встановлює горизонтальний розподіл підприємства (компанії) за функціональними сферами діяльності, а також встановлення вертикального ланцюга адміністративної (лінійної) підпорядкованості структурних одиниць нижчого рівня структурним одиницям вищого рівня. У такій структурі

лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи здійснюють інформування та консультування лінійного керівництва при підготовці різних рішень, заходів, планів для прийняття управлінських рішень. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) безпосередньо. [40]

Вищим органом ПрАТ “Оболонь” є загальні збори акціонерів. Наглядова рада Товариства здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної законодавством та статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Ревізійна комісія здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю та проводить перевірку результатів діяльності Товариства за підсумками фінансового року [41].

Виконавчим органом є дирекція Товариства. Генеральний директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом та законодавством. Генеральний директор Товариства підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Президент корпорації безпосередньо бере участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов’язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями. Вищий управлінський персонал підприємства (генеральний директор, директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства) формують ланцюг цінностей підприємства.

Варто зазначити, що на ПрАТ «Оболонь» спеціального відділу та посади по управлінню конкурентоспроможністю не має, але в різних відділах є контроль/аналіз конкурентоспроможності. Саме контроль забезпечує нагляд і перевірку відповідальності досягнутого рівня конкурентоспроможності.

Наприклад, для персоналу проводять постійні тренінги та тестування для визначення та поліпшення ефективності роботи робітників. У відділі маркетингу здійснюється моніторинг конкурентів та, у разі відхилень, застосовуються різні маркетингові стратегії. У виробничому відділі постійно поліпшують та вдосконалюють продукцію підприємства, розробляють та впроваджують нові види (смаки). Також для підвищення рівня конкурентоспроможності, на ПрАТ

«Оболонь» постійно впроваджуються інновації (наприклад, впровадження у виробництво нових ПЕТ-пляшок, встановлення обладнання для виробництва переформ, реставрація переміксів-обладнання для охолодження напоїв).

Отже, варто зазначити, що кожен керівник контролює і координує діяльність свого підрозділу та підвищує конкурентоспроможність підприємства відповідно до свого професійного напрямку.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПІДВИЩЕННЯМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь".

Високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є гарантією (запорукою) отримання стабільного та високого прибутку. Саме конкурентоспроможність є основою розвитку та життєдіяльності підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [42].

Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації повинно бути спрямованим на:

- використання позитивних чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства для нарощування конкурентних переваг;
- обмеження та подолання деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій відповідно до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (вчасно реагувати на них).

Основними заходами, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства є [43]:

- впровадження інновацій;
- виявлення переваг товару порівняно із замінниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;

- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;
- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- ін.

Необхідно узагальнити та виокремити можливі шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Розглянемо детально чотири найдієвіших з них:

- зниження ціни на продукцію;
- розширення каналів збуту продукції (реалізація товару через більшу кількість торгових представників);
- виведення на ринок нового (модифікованого) виду продукції;
- збільшення використання рекламних заходів.

Таблиця 3.1 – Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

Альтернатива/ критерії вибору	Відповідність місії, цілям	Можливість запровадження, відповідно до реалій зовнішнього середовища	Тривалість впровадження	Вартість впровадження	Швидкість отримання результатів	Тривалість впливу на підвищення конкурентоспроможності
Зниження ціни на продукцію	2	2	4	3	3	2
Розширення каналів збуту продукції (реалізація товару через більшу кількість торгових представників)	3	1	2	3	3	4
Виведення на ринок нового (модифікованого) виду продукції	4	3	1	1	2	3
Збільшення використання рекламних заходів	5	4	3	2	4	3

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертами підприємства: (головним технологом та провідним фахівцем відділу маркетингу.)

Для вибору найкращого варіанту з поміж чотирьох альтернатив (табл. 3.1), застосовуємо програму СППР PRIME Decisions, яка призначена для підтримки прийняття управлінських рішень в економіці на основі такого математичного метода, як дерев рішень (дерево значень).

Для всіх стовпців було введено рейтингову оцінку (рис. 3.1), виходячи із власної суб'єктивної думки та консультації з фахівцем маркетингового відділу.

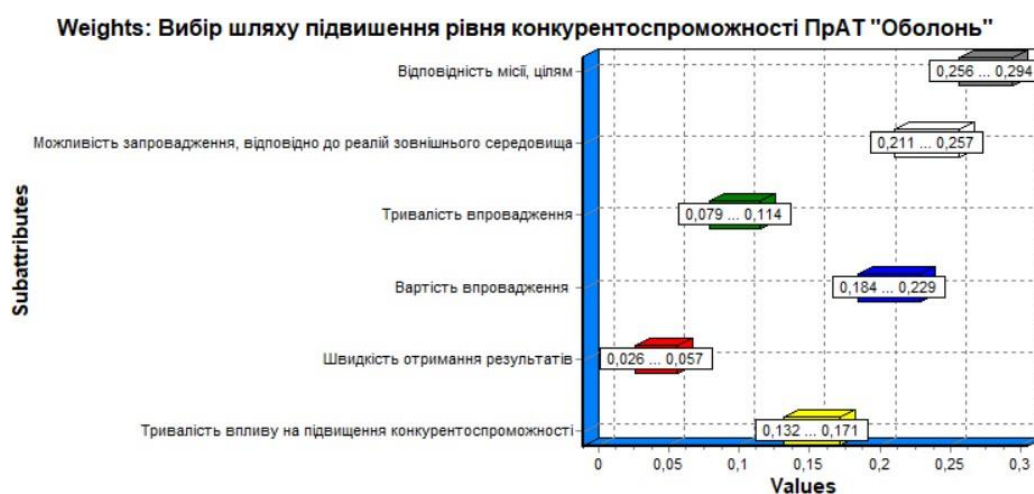


Рисунок 3.1 - Підсумковий графік вагомості атрибутів Weights для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Підсумкова таблиця попарного порівняння альтернатив Dominance зображена на рис. 3.2.

Зниження ціни на продукцію є одним із найрозповсюдженіших методів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Основною перевагою є збільшення обсягів продажів та швидкість збуту продукції. Зниження цін може бути здійснене виробником (який прагне збільшити продажі або залучити нових покупців) або роздрібним продавцем, коли він хоче завоювати репутацію продавця з низькими цінами. Також можливе зниження цін за домовленістю між двома сторонами, коли виробник пропонує знижку роздрібному продавцю, а той "передає її", так би мовити, частково, повністю або в більшому обсязі. [44]

	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Alternative 1				
Alternative 2				
Alternative 3				
Alternative 4				

Alternative 1 – зниження ціни на продукцію;

Alternative 2 - розширення каналів збуту продукції (реалізація товару через більшу кількість торгових представників);

Alternative 3 - виведення на ринок нового (модифікованого) виду продукції;

Alternative 4 - збільшення використання рекламних заходів.

Рисунок 3.2 - Підсумкова таблиця попарного порівняння альтернатив Dominance для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Стратегія зниження ціни найкраще працює протягом обмеженого часу. Тимчасове зниження ціни на товар має як переваги, так і недоліки. Недолік полягає в тому, що воно не створює коло надійної, постійної клієнтури, а змушує покупця переходити від однієї марки товару до іншої відповідно до запропонованого зниження цін. Крім того, якщо зниження ціни відбувається занадто пізно, покупці можуть перейти до дешевших конкурентів, що призведе до втрати продажів і, швидше за все, втрати доходу.

Варто зазначити, що ціни на продукцію ПрАТ «Оболонь» є нижчими за своїх найближчих конкурентів, тому для підприємства можливе лише короткострокове зниження цін у вигляді акцій.

Корпорація «Оболонь» збуває свою продукцію через: нульовий канал збуту, де продукція поступає від виробника до споживача без посередників; канал першого рівня, коли між виробником та споживачем є посередник: роздрібний продавець; канал другого рівня, який передбачає наявність між виробником та споживачем оптового та роздрібного продавця [45]. Через нульовий канал збувають невелику частку продукції (через фірмові магазини). Попри невелику

частку продаж, цей канал має високу рентабельність і відноситься до групи «перспективні» партнери. Через канали першого рівня ПрАТ «Оболонь» продає продукцію роздрібним мережам, а дрібний ритейл купує продукцію у дистриб'ютерів. Національними роздрібними мережами є: «Ашан», «Епіцентр», «Fozzy Group» та ін. Через канали другого рівня ПрАТ «Оболонь» доставляють продукцію в роздрібні точки. У цих каналах кожен посередник обслуговує свій регіон, зазначений у договорі. Корпорація співпрацює з ТД Юкас, ЧВ «Парус», СП «Київ-схід» та ін. [46]

Безперечно, ПрАТ «Оболонь» збуває свою продукцію і через закордонні ринки. Це означає, що якість продукції є високою і може конкурувати з продукцією інших країн.

На жаль, розширення каналів збуту продукції (реалізація товару через більшу кількість торгових представників) наразі майже неможливе через війну в країні. На сьогоднішній день, складно налагодити логістичні шляхи та знайти нових посередників. Саме тому цей метод важко застосувати в сучасних реаліях.

Ще одним популярним та дієвим методом підвищення рівня конкурентоспроможності є запровадження нового продукту. Досить часто дослідницькі підрозділи підприємств, які діють у різних напрямках, прагнуть розробити ідеї нових продуктів, адже це породжує новий попит.

Введення нового продукту на ринок кожен раз супроводжується унікальною комплексною стратегією, розробка якої відбувається на базі аналітики з проведеного дослідження ринку, визначення смаків та уподобань споживачів.

Такі зміни допоможуть компанії захиститись від наслідків неминучого процесу застарівання існуючої продукції, який викликається великою конкуренцією на ринку пивобезалкогольної галузі. Це позитивно вплине на рентабельність товарів у випадку вподобання споживачем нововведення. Також, це вплине на обсяг виробництва, а також більш повного використання виробничих потужностей і можливостей персоналу і, як наслідок, більш рівномірного розподілу деяких накладних витрат, зменшення сезонних і циклічних коливань в рівні виробництва і збуту.

Попри величезний ряд переваг даного методу, завдання щодо виведення на торговельні майданчики нового продукту є непростим і досить витратним. Також цей процес є довготривалим і забирає багато часу.

	Maximax	Maximin	Central Values	Minimax Regret	Possible Loss
Alternative 1					0,730
Alternative 2					0,676
Alternative 3					0,868
Alternative 4	✓	✓	✓	✓	0,167

Рисунок 3.3 - Підсумкова таблиця правил рішень Decision Rules для ПрАТ «Оболонь»

Alternative 1 – зниження ціни на продукцію;

Alternative 2 - розширення каналів збуту продукції (реалізація товару через більшу кількість торгових представників);

Alternative 3 - виведення на ринок нового (модифікованого) виду продукції;

Alternative 4 - збільшення використання рекламних заходів.

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Проте, у фахівців з маркетингу є надійні технології і методи просування товару на ринок, найрезультативнішим з них є реклама.

За підсумковою таблицею правил рішень Decision Rules (рис. 3.3), найкращою альтернативою для ПрАТ «Оболонь» є четверта альтернатива - збільшення використання рекламних заходів. Саме це рішення допоможе збільшити обсяги продажів продукції, залучити нових споживачів та покращити стан показників діяльності підприємства.

3.2 Економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Під час дослідження було запропоновано захід підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», а саме удосконалити маркетингові комунікації (збільшити використання рекламних заходів).

Компанія «Оболонь» розширила лінійку ТМ «Zibert» запустивши новий сорт пива «Zibert Біле» наприкінці 2021 року. Проте, через війну в Україні, так і не запровадили рекламу. «Zibert Біле» - традиційне нефільтроване біле пиво, яке має свіжий солодко-терпкий смак з яскраво вираженим ароматом цедри апельсину та коріандру.

«ТМ «Zibert» є одним з основних брендів у пивному портфелі компанії «Оболонь», тому її динамічний розвиток завжди у пріоритеті. Сьогодні «Zibert» стає привабливішим як для лояльних споживачів бренду, так і для споживачів інших марок, що підтверджується нарощенням інкрементальних показників», - каже директор з маркетингу Василь Шилов. [47]

Тож пропонуємо зробити рекламу всієї компанії «Оболонь», наголошуючи на новинку «Zibert Біле». Це допоможе привернути увагу на компанію «Оболонь» та дасть позитивний ефект на продаж усього асортименту.

Конкуренти використовують рекламу на телебаченні та в Інтернеті. Пропонуємо збільшити кількість реклами продукції корпорації «Оболонь» саме через Інтернет, а саме соцмережі.

В Україні існують певні обмеження, щодо реклами алкогольних напоїв, які регулюються 22-ю статтею «Закону про рекламу» [48]. Основними заборонами можна вважати розповсюдження реклами серед людей молодших 18 років, не можна стверджувати, що вживання алкогольних напоїв корисне для здоров'я і допомагає підвищити суспільний чи професійний статус, інтелектуальні та фізичні здібності. Обов'язковим є попередження в рекламі про шкоду здоров'ю. Існує

вимога відводити 15% хронометражу під напис чорним кольором по білому: «Надмірне споживання алкоголю шкідливе для вашого здоров'я».

Користування соцмережам в Україні зростає з кожним роком: наразі у них зареєстровані 60 відсотків населення країни, тоді як у січні 2020 року було трохи більше ніж 40 відсотків", - зазначається в повідомленні, передає агентство "Інтерфакс-Україна" [49].

За останні пів року українська аудиторія Instagram зросла на 2,3 млн та сьогодні становить 17,3 млн користувачів. Аудиторія Facebook за цей час зросла на 800 тисяч, і на сьогодні цією соцмережею користується 16,8 млн українців. З них Facebook Messenger користується усього 10,7 млн осіб. Приріст аудиторії Instagram у більшості вікових груп переважає над Facebook. Водночас у межах старшої аудиторії Facebook має кращі показники. В обох соцмережах жіноча аудиторія за кількістю перевищує чоловічу, проте серед нових користувачів Instagram чоловіків більше в кожній віковій категорії [50].

Оскільки пиво споживають люди віком від 18 років, то наше дослідження повинно бути спрямованим саме на цю групу населення.

Варто зазначити, що серед повнолітньої аудиторії найпопулярнішою соцмережею є YouTube (23,5 млн) (рис. 3.4), а користувачі віком 18-25 найчастіше користуються Instagram [50].

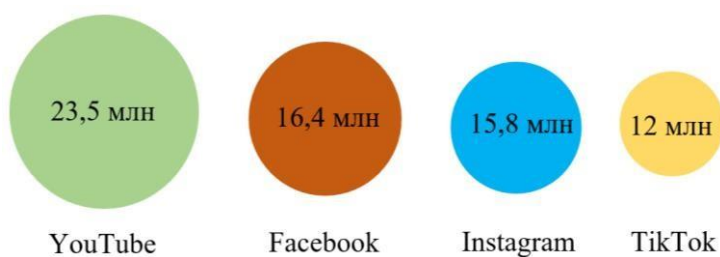


Рисунок 3.4 – Аудиторія 18+ користувачів соцмереж в Україні

Джерело: розроблено автором на основі [50]

Оскільки мережа Instagram набирає більшої популярності, особливо серед молоді, пропонуємо запровадити рекламу саме у цій мережі. Це має бути яскрава молодіжна реклама в українському стилі, яка буде навіювати патріотичний дух, адже «Оболонь - пиво твоєї Батьківщини» (наголошуючи, що це вітчизняний виробник зі 100% українським капіталом). Реклама має демонструвати відпочинок

на природі з друзями на рідній землі. Також у рекламі буде сказано, що частина прибутку компанії піде на купівлю автомобілю для військових.

На наш погляд, це приверне значу увагу до компанії «Оболонь», адже всі українці прагнуть допомогти нашим захисникам.

Тому мета проєкту не лише покращити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», а й допомогти Збройним Силам України.

Окрім цього, доцільно запровадити рекламу у блогерів, адже на сьогоднішній день вони вважаються лідерами думок (особливо серед молоді) і мають вплив на вибір щодо покупок на своїх підписників. Запропонуємо блогерів, реклама у яких створить правильне враження і спонукатиме споживачів купувати пиво торгової марки «Оболонь».

Таблиця 3.2 – Рекомендовані блогери для впровадження рекламних заходів

Блогер	Кількість підписників	Тематика блогу
Віталій Мікхієнко [51]	122 тис.	Веселе життя, гумор, відпочинок з друзями
Олексій Дурнев [52]	954 тис.	Гумор та подорожі
Віталій Богомолів [53]	507 тис.	Гумор, розваги, відпочинок
Дмитро Варварук [54]	1 млн	Подорожі, відпочинок з друзями

Джерело: розроблено автором

Згідно з рис. 3.4, YouTube залишається найпопулярнішою мережею серед українців, тому варто впровадити рекламу і в цій мережі.

Щомісяця YouTube залучає понад 2 млрд унікальних користувачів [55]. Саме це робить платформу найбільш соціальною мережею в Україні, а значить привабливою для рекламодавців.

За даними дослідження VIDEOFIRMA український глядач витрачає на YouTube близько 40 хвилин на день. Більш того вони з'ясували, що за статевою ознакою українська аудиторія YouTube складається на 53% з жінок і 47% чоловіків.

На сьогоднішній день практично обов'язковим є включення реклами на YouTube в свою маркетингову стратегію незалежно від галузі або ніші. Для того, щоб канал був найбільш ефективним та результативним з точки зору охоплення

споживачами, важливо обрати оптимальний вид реклами на YouTube для просувається товару.

Існує багато видів реклами на YouTube, найпопулярнішими серед них є: оголошення In-Stream, Video Discovery, Out-Stream, Оголошення Masthead, Оголошення-заставки та ін [55].

Для продукції ПрАТ «Оболонь» доцільно запровадити такі види реклами, як In-Stream та оголошення-заставки, що допоможе найефективніше охопити потрібну аудиторію.

In-Stream – це реклама, яка показується перед іншими роликами на самому майданчику, в партнерських програмах і на сайтах, де є вбудовані YouTube-ролики. Глядач може пропустити рекламу через 5 секунд після її початку. Даний вид рекламного оголошення підходить для компанії «Оболонь», адже In-Stream використовується для підвищення пізнаваності бренду і інтересу до конкретної продукції, продажів, залучення трафіку на сайт. Цей вид реклами легко привертає увагу споживачів. [55]

Оголошення-заставки (Bumper Ads) - це невеликі ролики тривалістю 6 секунд без можливості пропуску [55]. Цей вид реклами застосовується для того, щоб нагадати клієнтам про вже відомий бренд (такий як «Оболонь»).

Підсумовуючи усе вищесказане сформуємо рекламний «бриф» (табл. 3.3). «Бриф» - це файл, де міститься детальна інформація про клієнта, цільову аудиторію продукту, завдання та цілі рекламної кампанії, а також ключові показники ефективності [56].

Таблиця 3.3 – Бриф для рекламної кампанії «Оболонь»

Об'єкт реклами	Пиво торгової марки «Оболонь»
Унікальність торгової пропозиції продукту	Пиво зі 100 % українським капіталом
Цільова аудиторія	Люди віком 18-25 років, які споживають алкогольні напої. Молодь, яка любить активний відпочинок з друзями, відпочинок на природі та є справжніми патріотами своєї Батьківщини.
Маркетингові та бізнес цілі	Привернути увагу споживачів, збільшити попит на продукцію ПрАТ «Оболонь», збільшити обсяги продажів.
Слоган який використовується в рекламі	«Оболонь – пиво твоєї Батьківщини»

Продовження таблиці 3.3

Хронометраж ролику	Реклама в YouTube: - оголошення In-Stream (6 сек.); - оголошення-заставки (15 сек.). Реклама в Instagram: - таргетована реклама; - реклама у блогерів в «історіях» (10 сек.) - пости на сторінках у блогерів.
--------------------	--

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Також пропонуємо створити сторінки компанії «Оболонь» в Instagram та Facebook, де будуть відображатись актуальні акції та новинки компанії, також можна проводити різні розіграші продукції. Це також допоможе привернути увагу нових клієнтів та збільшити попит на продукцію.

Для визначення доцільності запровадження запропонованих заходів, спершу, необхідно вирахувати всі витрати на удосконалення маркетингових комунікацій. Спершу нам потрібно створити контент – коротке відео та фото.

В рекламній компанії «Smart promotion» середня ціна на фото товарів 20 доларів, що дорівнює 740 грн (станом на 25.10.2022) за одне зображення [57].

Створення рекламного ролику за даними рекламного агентства «Ninero Video» в середньому обійдеться 40 000 гривень [58].

Налаштуємо рекламу в Instagram, і, відповідно до налаштувань визначимо бюджет (рис. 3.5).

Скасувати Створити аудиторію Готово

4.2M - 4.9M ⓘ
Приблизний розмір аудиторії

Чудово

Назва аудиторії	✓
Споживачі алкогольних напоїв	
Розташування	>
Україна	
Зацікавлення	>
Подорож, Відпочинок, Напої, Розваги або Друзі	
Вік і стать	>
Усі 18 – 29 років	

Рисунок 3.5 - Встановлення цільової аудиторії рекламного звернення для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

В налаштуваннях оберемо розташування реклами (межі України), зацікавлення потенціальної аудиторії (подорожі, відпочинок, напої, розваги, відпочинок з друзями), вік та стать (жінки та чоловіки, віком від 18 до 29 років) (рис. 3.5).

Щоденний бюджет було встановлено 15 дол. з тривалістю 30 днів. Приблизне охоплення даної реклами є 530 000 – 1 400 000 осіб (рис. 3.6). Тож загальний бюджет становить 450 дол. за 30 днів, що дорівнює 16 500 грн. (станом на 25.10.2022).

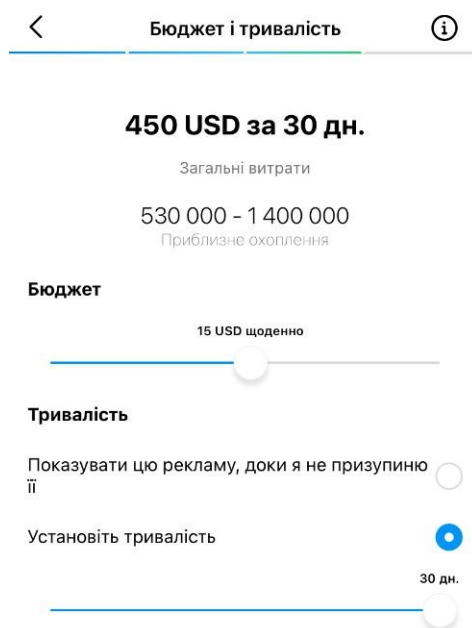


Рисунок 3.6 - Відомості про ціну рекламне звернення за місяць

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Вартість реклами у блогерів відрізняється залежно від кількості підписників, оскільки чим більше аудиторія, тим більше людей побачить рекламу.

Реклама у міدل-блогера (100-500 тисяч) коштуватиме від 100 дол. Цінник у макро-блогера (від 500 тисяч) стартує від 350 дол. за пост у стрічці та від 200 дол. за історію. Блогери-мільйонники отримують близько 1000 дол. за рекламну публікацію на сторінці та 250 дол. за історію. Реклама у медійних персон більше залежить не від кількості аудиторії, а від рівня медійності. Так, наприклад, Олексій Дурнів за рекламну публікацію бере близько 1000 дол. [59]

Вартість реклами у запропонованих блогерів наведена в таблиці 3. 4.

Таблиця 3.4 – Витрати на рекламу у блогерів

Блогер	Кількість підписників	Тематика блогу	Вартість, дол. США	
			1 історія	1 пост
Віталій Мікхієнко	122 тис.	Веселе життя, гумор, відпочинок з друзями	100	100
Олексій Дурнев	954 тис.	Гумор та подорожі	250	1000
Віталій Богомолів	507 тис.	Гумор, розваги, відпочинок	200	350
Дмитро Варварук	1 млн	Подорожі, відпочинок з друзями	250	1000
Всього			3 250 дол. = 120 041 грн. (станом на 25.10.2022)	

Джерело: розроблено автором на основі [59]

Розрахуємо вартість реклами на Youtube за даними «Site Ok» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Вартість реклами на Youtube від маркетингового агентства Site Ok

Види тарифів	Ціна за налаштування, €	Вартість реклами, €	Перегляди
Тариф «Для початку»	429	199	~100 000
Тариф «Стабільний»	749	1990	~1 млн.
Тариф «Упевнений»	1499	3990	~3 млн.

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Маркетингове агентство Site Ok – це команда досвідчених SEO та PPC спеціалістів з великим досвідом роботи в просуванні сайтів у пошукових системах. Ця команда має успішний досвід запуску відео реклами у найкоротший термін.

Вони можуть за 1 тиждень зняти професійний рекламний ролик. Фактично оплата йде тільки за показ реклами, який не був пропущений користувачем. [60]

Для рекламної кампанії «Оболонь» пропонуємо обрати тариф «Стабільний», загальна вартість налаштування та самої реклами обійдеться в 2 739 євро, що дорівнює 100 748 грн. (станом на 25.10.2022) на 1 місяць.

Для створення та розвитку сторінки компанії «Оболонь» в Instagram та Facebook пропонуємо найняти smm-менеджера, який буде вести ці сторінки та розробляти контент-план. Заробітна плата працівників відділу маркетингу у 2021 році складала 17 тис. грн в середньому (з урахуванням податків на ФОП).

Враховуючи темп інфляції, пропонуємо закласти в бюджет заробітну плату в розмірі 20 000 грн. на місяць.

Отже, витрати на рекламу в мережі Instagram дорівнюють 136 541 грн., в YouTube 100 748 грн., на smm-менеджера 20 000 грн. та за фото та відео контент – 40 740 грн. Тож загальні витрати дорівнюють 298 026 грн. на місяць.

Для розрахунку грошових потоків та визначення економічної оцінки впровадження проекту скористаємось таблицею (табл. Б.1).

Аналізуючи табл. Б.1, спостерігається, що загальні витрати на рекламну кампанію дорівнюють 1 807 754 грн, адже витрати за рекламу у блогерів та на фото та відео -контенту будуть лише в першому місяці. Щомісячні витрати складають витрати на рекламу на YouTube, таргетовану рекламу в Instagram та заробітна плата smm-менеджеру. Доходи від реклами прогнозуються близько 1, 2 % приросту від виручки від реалізації (7 359 458 грн.). Тож загальний грошовий потік за 2023 рік – 5 551 707 грн.

Коефіцієнт дисконтування визначався на основі ставки НБУ (25% на 22.10.2021 [61]), коефіцієнта інфляції (17,8% [62]) і премії за ризик (9% [63]). Тож цей коефіцієнт сягає 52% річних (коефіцієнт високий через ситуацію в країні).

Варто зазначити, що проєкт фінансується з власних коштів підприємства.

Для визначення ефективності впровадження проекту скористаємось табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні показники ефективності впровадження проекту

Показник	Формула	Коментарі
Чиста теперішня вартість (NVP)	$NVP = -IC + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$	IC – грошові інвестиційні потоки в період t; CF _t – грошовий потік у період t; k – необхідна ставка прибутковості інвестицій, коефіцієнт дисконту; t – період часу; n – тривалість інвестиційного проекту
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{NVP}{I_0}$	I ₀ – початкові інвестиції в проєкт;
Період окупності проєкту (PBP)	$PBP = \frac{I_0}{\sum_{t=0}^n CF_t}$	n – термін корисного використання інвестицій або реалізації проєкту, в роках;

Джерело: розроблено автором на основі [64]

Спершу розрахуємо показник NPV, який є ознакою прибутковості проєкту для компанії «Оболонь». Грошові інвестиційні потоки - це наші витрати на рекламу та витрати на smm-менеджера протягом року (1 807 754 грн.)

$$NPV = -1\,807\,754 + 3\,652\,437 = 1\,844\,683 \text{ грн.}$$

Тож, впровадження даних заходів принесуть компанії 1 844 683 грн., адже $NPV > 1$.

Показник PI допоможе визначити ефективність запровадження проєкту.

$$PI = \frac{1\,844\,683}{1\,807\,754} = 1,02$$

Тож цей проєкт є ефективним оскільки $PI \geq 1$.

Показник PBP допоможе визначити час, який необхідний для отримання вигоди від проєкту.

$$PBP = \frac{1\,807\,754}{5\,551\,704} = 0,33 \text{ року}$$

Це означає, що для відшкодування витрат на проєкт та отримання вигоди необхідно 121 днів (приблизно 4 місяці).

Показники ефективності впровадження проєкту підсумуємо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Основні показники ефективності впровадження проєкту для ПрАТ «Оболонь»

Показник	Од. виміру	Значення
Зведений бюджет	грн.	1 807 754
Грошовий потік (CF)	грн.	5 551 707
Дисконтований грошовий потік	грн.	3652437
Чиста теперішня вартість (NPV)	грн.	1 844 683
Індекс прибутковості (PI)	коеф.	1,02
Період окупності проєкту (PBP)	дні	121

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії «Оболонь»

Також важливо прорахувати можливі ризики та запропонувати шляхи їх вирішення (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Можливі ризики проєкту та шляхи їх усунення

Ризик	Опис	Шляхи усунення ризику
Недосвідчені учасники команди	Призначення недосвідчених працівників ставить під загрозу дату можливого завершення проєкту, оскільки їм може знадобитись більше часу.	Необхідно закласти достатньо часу для введення нових працівників в курс справи.
Забгато одночасних завдань	Важливо, щоб не було заплановано багато завдань в один і той же час, адже навіть якщо вони виконуються різними людьми, їх одночасне виконання створює ризик для проєкту.	Зменшити кількість одночасних завдань.
Ігнорування минулого досвіду	Ігнорування минулого досвіду призведе до повторення помилок.	Важливо записувати помилки проєкту, щоб мінімізувати ризик повторення їх в майбутньому (скласти завершальні документи).

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Підсумовуючи табл. 3.8, можна стверджувати, що ризики запропонованого проєкту є несуттєвими. Запропоновані дієві шляхи їх усунення.

За отриманими результатами (табл. 3.7) можна зробити висновок, що впровадження проєкту збільшення рекламних заходів є ефективним для компанії «Оболонь».

Для визначення становища підприємства після впровадження проєкту, варто зробити прогноз зміни показників рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» (на основі методу, заснований на теорії ефективної конкуренції [20]) (табл. 3.9-3.11).

Показники діяльності ПрАТ «Оболонь» значно покращились після впровадження проєкту, особливо які пов'язані з доходами від операційної діяльності (табл. 3.9). Рентабельність товару збільшилась аж на 25% (має бал 12) та ефективність реклами на 69% (бал 15).

Таблиця 3.9 – Прогнозовані показники ефективності виробництва ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам		Темп росту, %		Бал	
		2021	2023	2021/2020	2023/2021	2021	2023
Рівень витрат (РВ)	грн./грн.	0,83	0,83	109	100	10	10
Фондовіддача (Ф)	грн./грн.	1,53	1,54	114	101	11	10
Рентабельність товару (РТ)	%	20,21	25	63	125	7	12
Продуктивність праці (ПП)	тис. грн./чол.	2620,59	2620,24	108	99	10	10

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати та розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Ефективність виробництва (ЕВ):

$$ЕВ_{2023} = 0,31 * 10 + 0,19 * 10 + 0,4 * 12 + 0,1 * 10 = 10,8$$

Тож, ефективність виробництва ПрАТ «Оболонь» збільшується на 20% у 2023 році.

Таблиця 3.10 – Прогнозовані показники ефективності фінансового стану ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам		Темп росту, %		Бал	
		2021	2023	2021/2020	2023/2021	2021	2023
Необоротні активи	тис. грн.	4057998	4164532	94	103	-	
Оборотні активи	тис. грн.	1367817	1412461	134	103	-	
Баланс	тис. грн.	5425815	5576993	102	103	-	
Поточні зобов'язання	тис. грн.	2088817	2125321	82	102	-	
Гроші та їх еквіваленти	тис. грн.	10695	9862	125	92	-	
Коефіцієнт автономії (К _А)	коэф.	0,75	0,75	93	100	10	10
Коефіцієнт покриття (К _п)	коэф.	0,65	0,66	163	101	15	10

Продовження таблиці 3.10

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К _л)	коєф.	0,005	0,005	167	91	15	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів (К _{об})	коєф.	1,46	1,42	115	97	11	10

Джерело: розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

$$\Phi C_{2023} = 0,29 * 10 + 0,2 * 10 + 0,3 * 10 + 0,15 * 10 = 9,4$$

Отже, фінансовий стан «Оболонь» зменшується на 22%, через те, що не було значного покращення стану аналізованих показників (як наслідок зменшення балів).

Рентабельність продажу продукції також має тенденцію до збільшення (на 56%) (табл. 3.11), це пов'язано зі збільшенням чистого прибутку та чистого доходу, завдяки впровадженню проєкту.

Таблиця 3.11 – Прогнозовані показники ефективності збуту ПрАТ «Оболонь»

Показники	Од. виміру	Значення по рокам		Темп росту, %		Бал	
		2021	2023	2021/2020	2023/2021	2021	2023
Рентабельність продажу продукції (Р _п)	%	-0,02	1,12	200	156	5	15
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (К _з)	коєф.	-0,99	-0,99	100	100	10	10
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (К _{зв})	коєф.	76	74	97	97	10	10
Коефіцієнт ефективності реклами (К _р)	коєф.	-6,02	1,02	75	169	5	15

Джерело: розроблено автором на основі ф. 2 Звіт про фінансові результати та розроблено автором на основі ф. 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

$$E_{2023} = 0,37 * 15 + 0,29 * 10 + 0,21 * 10 + 0,13 * 15 = 12,5$$

Тож, ефективність збуту збільшилась на 67% в 2023 році.

Конкурентоспроможність підприємства (ККО):

$$\text{ККО}_{2023} = 0,26 * 10,8 + 0,4 * 9,4 + 0,34 * 12,5 = 10,82$$

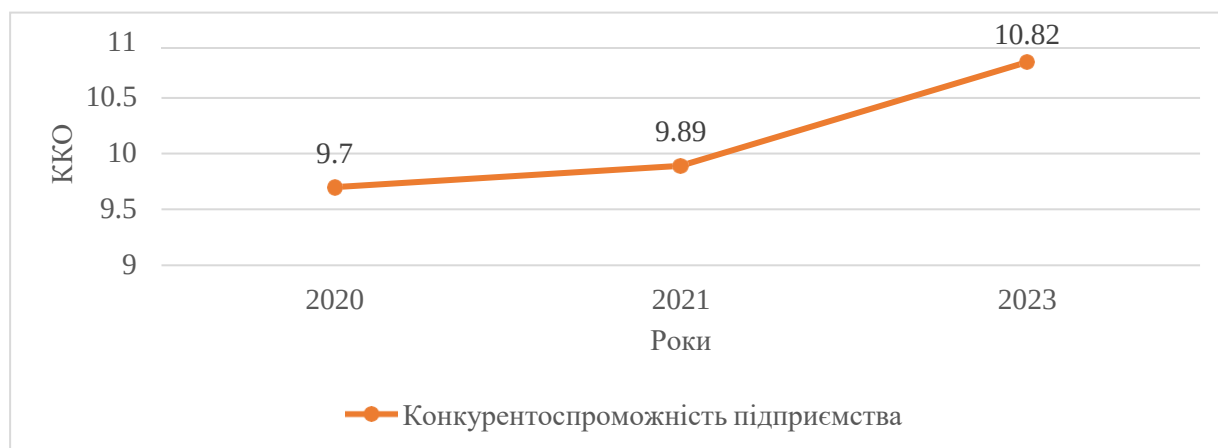


Рисунок 3.7 - Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь», бали

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» підвищиться в 2023 році на (9%) (рис. 3.7) завдяки стрімкому покращенню стану таких показників, як: рентабельність продажів, рентабельність товару та коефіцієнт ефективності реклами. Стан цих показників покращиться за рахунок запропонованого проєкту.

3.3 Управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для ефективності реалізації запропонованого проєкту, необхідно детально описати етапи його запровадження та призначити відповідальних.

Для деталізації етапів проєкту застосуємо структуру проєктних робіт (WBS) (рис. 3.8).

Аналізуючи, рис. 3.8, можна побачити, що проєкт впровадження маркетингових заходів поділяється на три основні етапи: перший – створення фото та відео – контенту, другий – запровадження реклами на платформі Instagram, третій – запровадження реклами на платформі Youtube. Реалізація цих етапів

передбачає перелік певних послідовних дій для отримання кінцевого результату проєкту.



Рисунок 3.8 - WBS – проєкту впровадження маркетингових заходів для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Ключові стейкхолдери проєкту мають відповідати таким критеріям:

- бути досвідченими і мати необхідні знання в галузі маркетингу;
- мати авторитет в компанії;
- мати необхідний час для залучення в проєкті;
- бути вмотивованими для ефективної роботи.

Саме такі спеціалісти запропоновані в табл. 3.12.

Замовником проєкту виступає президент компанії «Оболонь» Олександр Слободян, саме він затверджує остаточні рішення, які стосуються проєкту. Директор з маркетингу Василь Шилов виступає куратором проєкту, він має

неабиякий досвід у цьому. Він узгоджує рішення, які стосуються проєкту, консультує інших робітників та учасників команди та несе первинну відповідальність. Вторинну відповідальність несе не менш досвідчений – заступник директора з маркетингу Валерій Полушко. Функціональним керівником виступає бренд-менеджер корпорації «Оболонь» - Сергій Дорогань.

Таблиця 3.12 - Матриця відповідальності ключових стейкхолдерів проєкту

Основні етапи проєкту	Замовник проєкту (Президент, Олександр)	Куратор проєкту (Директор з маркетингу,	Менеджер проєкту (Заступник директору з маркетингу,	Функціональний керівник (Бренд-менеджер ТМ, Сергій Дорогань)
Створення фото та відео-контенту Пошук рекламної компанії, яка зробить фото то відео Домовленість про зйомку Зйомка Отримання результатів та розрахунок з компанією	З	У, К, І, Вп	К, І, Вв	І
Запровадження реклами на платформі Instagram Визначення цільової аудиторії Налаштування таргетової реклами Пошук блогерів Домовленість про співпрацю Розрахуватись з блогерами за надані послуги	З	У, К, І, Вп	К, І, Вв	І
Запровадження реклами на платформі Youtube Пошук маркетингового агентства Обрати потрібний тариф Домовитись про співпрацю з агенцією Розрахуватись за надані послуги	З	У, К, І, Вп	К, І, Вв	І

Позиції в матриці відповідальності:

Вп – відповідальність первинна

Вв – відповідальність вторинна

З – затверджує

У – узгоджує

К – консультує

І – інформується

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Аналізуючи діаграму Ганта (рис. 3.9), можна стверджувати, що для впровадження проєкту необхідно місяць (22 дні, за виключенням вихідних днів).

Такі основні етапи як запровадження реклами на платформі Instagram та YouTube можна запроваджувати паралельно. Контрольними точками можна вважати початок та кінець кожного з етапів (позначено червоним кольором): початок впровадження проєкту (01.12.2022), кінець першого етапу (22.12.2022), початок другого етапу (23.12.2022), кінець другого етапу (30.12.2022), початок третього етапу (23.12.2022) та кінець впровадження проєкту (30.12.2022).

	01.12.2022	02.12.2022	05.12.2022	06.12.2022	07.12.2022	08.12.2022	09.12.2022	12.12.2022	13.12.2022	14.12.2022	15.12.2022	16.12.2022	19.12.2022	20.12.2022	21.12.2022	22.12.2022	23.12.2022	26.12.2022	27.12.2022	28.12.2022	29.12.2022	30.12.2022
1. Створення фото та відео-контенту																						
Початок впровадження проєкту																						
1.1 Пошук рекламної компанії, яка зробить фото то відео																						
1.2 Домовленість про зйомку																						
1.3 Зйомка																						
1.4 Отримання результатів та розрахунків з компанією																						
Кінець першого етапу																						
2. Запровадження реклами на платформі Instagram																						
Початок другого етапу																						
2.1 Визначення цільової аудиторії																						
2.2 Налаштування таргетової реклами																						
2.3 Пошук блогерів																						
2.4 Домовленість про співпрацю																						
2.5 Розрахуватись з блогерами за надані послуги																						
Кінець другого етапу																						
3. Запровадження реклами на платформі Youtube																						
Початок третього етапу																						
3.1 Пошук маркетингового агентства																						
3.2 Обрати потрібний тариф																						
3.3 Домовитись про співпрацю з агенцією																						
3.4 Розрахуватись за надані послуги																						
Кінець впровадження проєкту																						

Рисунок 3.9 – Діаграма Ганта впровадження проєкту для ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Отже, період впровадження проєкту є 22 дні (01.12.2022 – 30.12.2022).

	грудень 2022	січень 2023	лютий 2023	березень 2023	квітень 2023	травень 2022	червень 2023	липень 2023	серпень 2023	вересень 2023	жовтень 2023	листопад 2023	грудень 2023
Створення фото та відео контенту													
Реклама у блогерів													
Таргетована реклама в Instagram													
Реклама на платформі Youtube													
Ведення сторінок в Instagram та Youtube													

Рисунок 3.10 – Тривалість рекламних заходів для ПрАТ «Оболонь».

Джерело: розроблено автором на основі власних спостережень і консультацій з експертом підприємства фахівцем маркетингового відділу

Проте рекламні заходи триватимуть протягом 2023 року, починаючи з 1 січня 2023 року до грудня 2023 року (рис 3.10). Тож загальний період проєкту – 1 рік 22 дні.

ВИСНОВКИ

Під час написання кваліфікаційної магістерської роботи було визначено сутність поняття «конкурентоспроможність бізнес-організації»; визначено методи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації; ідентифіковано основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації; виконано аналіз конкурентного середовища бізнес-організації або окремої стратегічної бізнес-одиниці; визначено конкурентоспроможність бізнес-організації; охарактеризовано практику управління конкурентоспроможністю бізнес-організації; визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"; виконано економічне обґрунтування проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства; розроблено заходи щодо управління впровадженням проєкту підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволило сформулювати наступні висновки:

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства задовольнити потреби споживачів краще своїх конкурентів, вчасно реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Важливо враховувати всю сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають або можуть вплинути на формування конкурентоспроможності підприємства під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства.

Існує безліч методів для оцінки рівня конкурентоспроможності бізнес-організації. Всі вони мають свої переваги та недоліки. Краще використати одночасно кілька методів для оцінки конкурентоспроможності для детальнішого дослідження та отримання більш повної інформації.

Були ідентифіковані основні етапи процесу управління підвищенням конкурентоспроможності бізнес-організації та зазначено, що для кожного підприємства необхідно розробляти індивідуальний комплекс заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності, які будуть впроваджені на основі ґрунтовного попереднього аналізу.

Досліджено рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь».

«Оболонь» — акціонерне товариство приватної форми власності та найбільший український виробник напоїв, який об'єднує 10 підприємств у 7 регіонах України. Корпорація «Оболонь» вважається найбільшим національним виробником пива в Україні зі стовідсотковим українським капіталом.

Компанія «Оболонь» виробляє дуже велику кількість різної продукції, яка має високі смакові якості при невисокій вартості, що зробило її добре впізнаваною і широко поширеною в самих різних точках продажу.

Пиво - найбільша товарна категорія серед алкоголю за підсумками 2019 року.

В Україні трьома найбільшими гравцями ринку вважаються: ПрАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Львівське»); ПАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА» (флагманський бренд — «Чернігівське») та ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (флагманський бренд — «Оболонь»). Вони займають понад 80% ринку. В Україні також є регіональні пивоварні, крафтові заводи та імпортер пива, які і охоплюють решту ринку.

За допомогою методу, який заснований на теорії ефективної конкуренції було зроблено такі висновки.

Ефективність виробництва ПрАТ «Оболонь» зменшується на 20% в 2021 році, порівняно з попереднім (зростає майже на 26%, завдяки покращенню стану аналізованих показників).

Ефективність збуту зменшилась на 13% в 2021 році, порівняно з 2021.

Конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» підвищується завдяки стрімкому покращенню фінансового стану підприємства. Проте необхідно покращити стан таких показників: рентабельність продажів, рентабельність товару та коефіцієнт ефективності реклами. Поліпшення стану цих показників, покращить конкурентоспроможність підприємства взагалом.

Під час дослідження було виявлено основні проблеми ПрАТ «Оболонь»:

- наявність загрози з боку споживачів та конкурентів;
- невелика частка ринку порівняно з конкурентами;

- менші обсяги продажів порівняно з конкурентами;
- смак продукції не є унікальним;
- погіршення стану технічного обладнання;
- зниження показників рентабельності (товару, продажу);
- різке погіршення ефективності реклами.

Запропоновано 4 альтернативні шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь».

За підсумковою таблицею правил рішень Decision Rules, найкращою альтернативою для ПрАТ «Оболонь» є четверта альтернатива - збільшення використання рекламних заходів. Саме це рішення допоможе збільшити обсяги продажів продукції, залучити нових споживачів та покращити стан показників діяльності підприємства.

Запропоновано зробити рекламу всієї компанії «Оболонь», наголошуючи на новинку «Zibert Біле», яке компанія «Оболонь» випустила наприкінці 2021 року. Проте, через війну в Україні, так і не запровадили рекламу. Це допоможе привернути увагу до компанії «Оболонь» та дасть позитивний ефект на продаж усього асортименту.

Запропоновано збільшити кількість реклами продукції корпорації «Оболонь» саме через Інтернет, а саме соцмережі (YouTube, Instagram, Facebook).

Для визначення становища підприємства після впровадження проєкту, було зроблено прогноз зміни показників рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» (на основі методу, заснований на теорії ефективної конкуренції).

Тож рівень конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» підвищиться в 2023 році на (9%) завдяки стрімкому покращенню стану таких показників, як: рентабельність продажів, рентабельність товару та коефіцієнт ефективності реклами. Стан цих показників покращиться за рахунок запропонованого проєкту.

Загалом, запропоновані заходи допоможуть збільшити обсяги продажів продукції, залучити нових споживачів та покращити стан показників діяльності підприємства, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Габрись Ю. О. Етимологія поняття «Конкурентоспроможність підприємства». «Modern trends in development science and practice»//978-1-68564516-8/ 10.46299/ISG.2021/II.VII. Болгарія, 2021.
2. Хайєк Ф.А. Пізнання, конкуренція, свобода, 1999.
3. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості / Т.І. Гончарук //Актуальні проблеми економіки. - 2004. - N 2. - С. 130-146.
4. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи, 2000.
5. Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності // Академічний огляд, 2001. № 1.17.
6. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління., 2000.
7. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. 544 с.
8. Борисюк І. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. О. Борисюк, А. В. Єрмоєнко. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури, 2012. № 33.
9. Канінський П. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. К. : Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
10. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
- 11.Шинкаренко В. Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. Харків : ХНАДУ, 2003. С. 186.
- 12.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Структурнологічний навч. посіб. / С. Ф. Покропивний [та ін.] ; ред. С. Ф. Покропивний ; Київський національний економічний унт. – К.: КНЕУ, 2001. – 457 с.

13. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
14. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
15. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Экономика и управление, 2013. № 1. С. 62–69.
16. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
17. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності, 2021. URL: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003>.
18. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка», 2008. № 633. С. 627–636.
19. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки, 2010. № 4. С. 27–32.
20. Виханський О.С. Стратегічне управління: підручник / О.С. Виханський. М.: Гардарики, 2008. С. 296 с.
21. Мізіна О. В. Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності компанії: теоритичні та практичні аспекти / О. В. Мізіна, А. Д. Марченко. Ефективна економіка № 3, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5481>.
22. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський. Ефективна економіка, 2017. №1528.
23. Гавриш О. А. Принцип управління рівнем конкурентоспроможності підприємств/ О. А. Гавриш, А. Д. Кухарук. Ефективна економіка, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>.
24. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах / В.О. Коваленко. Економіка підприємства, 2013. №2. С. 15-18

- 25.Приватне акціонерне товариство "Оболонь". Промисловість і Наука Києва.
Головна: Промисловість і Наука Києва. URL:
<https://ispn.kievcity.gov.ua/FullInfo/535>.
26. Офіційний сайт ПрАТ "Оболонь". URL: <https://obolon.ua/ua>.
- 27.Вісник корпорації "Оболонь" 2018. Issuu. URL:
<https://issuu.com/obolon/docs/> 2018.
- 28.Терлецька Я. Відповідальний маркетинг як новий вектор розвитку підприємств,
2013. URL: <https://conf-cv.at.ua/forum/123-1324-1#1336>.
- 29.Пивоваріння та пивний бізнес в Україні. Beer Technologies Innovations. URL:
<http://beertechdrinks.com/manufacturing/rynok-pyva-v-ukrayini/>.
- 30.Ринок пива в Україні. AIN.ua. URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/>.
- 31.Підсумки 2021 року: обсяг виробництва пива і солоду скоротився, 2021. URL:
<http://beertechdrinks.com/all-a-beer/craft/pidsumky-2021-roku-obsyag-vyrobnytstva-pyva-solodu-skorotyvsya/>
- 32.Аналіз ринку пива. Опис та основні тенденції ринку пива. // Пивное дело, 2021.
URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/04/15/brdo-provel-analiz-ukrainskoj-pivovarennoj-otrasli-i-podgotovil-programmnyj-dokument/>.
- 33.Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1997.
390 с.
- 34.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп.
К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 35.Клименко. С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.
посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В.
Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
- 36.Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок.
Економічна прада, 2022. URL:
<https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/6/691168/>.
- 37.1/4 всіх об'ємів пива у світі виробляє одна компанія – інфографіка: Barout, 2020.
URL: <https://barout.media/news/yaka-kompaniya-vyrobyla-najbilshe-pyva-u-sviti->

za-2020-rik-infografika/.

38. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. 45 Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
39. Клименко. С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
40. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко. ISSN 2074-5370. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. No 1 (3). Том 2, 2010. URL: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2010/2/33.pdf>.
41. Управління. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/about/management>.
42. Портер М. Міжнародна конкуренція; пер. з англ. / М. Портер. Міжнародні відносини, 1993. 896 с.
43. Бочко В. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. О. Бочко. УДК 005.332.4, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-06.html>.
44. О. В. Шереметинська. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства при здійсненні ЗЕД. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки, 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
45. Белова Т. Г. Формування каналів збуту продукції / Т. Г. Белова, 2016. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/25916/1/6.pdf>.
46. Розумей С. Б. Дослідження каналів розподілу продукції ПрАТ "Оболонь" / С. Б. Розумей, 2018. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/21845/1/53.pdf>.
47. Новини. Оболонь. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/600>.
48. Закон України "Про рекламу". Верховна Рада України, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

49. Кондратенко М. За рік українців у соцмережах стало більше на сім мільйонів / Микола Кондратенко. Суспільство, 2021. URL: <https://www.dw.com/uk/za-rik-karantynu-kilkist-ukraintsiv-u-sotsmerezakh-zrosla-na-sim-milioniv/a-56899697>.
50. Сакали О. Користувачів Instagram в Україні більше, ніж Facebook — дослідження / Ольга Сакали. Bazilik, 2022. URL: <https://bazilik.media/korystuvachiv-instagram-v-ukraini-bilshe-nizh-facebook-doslidzhennia/>.
51. Міхійєнко В. Instagram сторінка / Віталій Міхійєнко. URL: https://instagram.com/valik_mikhiienko?igshid=YmMyMTA2M2Y=.
52. Дурнєв О. Instagram сторінка / Олексій Дурнєв. URL: https://instagram.com/aleksey_durnev?igshid=YmMyMTA2M2Y=.
53. Богомолів В. Instagram сторінка / Віталій Богомолів. URL: https://instagram.com/vitaliy_bogomolov?igshid=YmMyMTA2M2Y=.
54. Варварук Д. Instagram сторінка / Дмитро Варварук. URL: https://instagram.com/dima_varvaruk?igshid=YmMyMTA2M2Y=.
55. Коцофане О. Види реклами на YouTube: опис, плюси і мінуси / Ольга Коцофане: Webpromo, 2021. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/vidy-reklamy-na-youtube-opisanie-plyusy-i-minusy/>.
56. Детальний бриф – запорука якісної пропозиції. Mix Digital, 2020. URL: <https://mixdigital.com.ua/blog/detalnij-brif-zaporuka-yakisnoyi-propozitsiyi/>.
57. Сайт компанії "Smart Promotion". URL: <https://smart-promotion.com.ua/company/#>.
58. Створення рекламних роликів в Києві від Ninepro Video. URL: <https://9pro.com.ua/sozdanie-rolikov>.
59. Сорокіна К. Скільки коштує реклама в Instagram у блогерів / К. Сорокіна, 2021. URL: <https://lanet.click/skilky-koshtuie-reklama-v-instagram-u-bloheriv/>.
60. Сайт компанії "Site Ok". URL: <https://ukr.site-ok.ua/>.
61. Облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish>.
62. Індекс інфляції (індекс споживчих цін) в Україні, 2022. URL:

<https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/3>.

63. Коваль Н. В. Обґрунтування величини дисконтної ставки для розрахунку прогнозованої ефективності інвестиційних проектів в Україні/ Н. В. Коваль. УДК 658.152, 2010. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2010/5.pdf.
64. Основні показники економічної ефективності інноваційних проектів, 2022. URL: <https://subject.com.ua/economic/innovative/20.html>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Керівництво ПрАТ «Оболонь»

Керівник	Посада	Діяльність
Олександр Слободян	Президент	Стратегічне й оперативне планування.
Сергій Блощаневич	Голова Наглядової ради, директор з управління персоналом	Організація роботи з персоналом, регулювання трудових відносин, розвиток персоналу, координація соціальних програм.
Ігор Булах	Генеральний директор	Стратегічне планування, оперативне управління, безпека праці.
Юрій Меленчук	Директор з продажу	Організація збуту всіх видів продукції.
Василь Шилов	Директор з маркетингу	Стратегічне маркетингове планування, розробка кампаній з просування брендів для різних медіа ресурсів. Реклама та зв'язки з громадськістю та засобами масової інформації.
Дмитро Буга	Директор фінансовий	Стратегічний аналіз, поточне та оперативне планування. Управління національною інтегрованою корпоративною структурою.
Андрій Ярешко	Директор з корпоративних питань та розвитку	Розвиток підприємств з корпоративними правами, диверсифікація бізнесу корпорації, розвиток фірмової торгівлі та мережі фірмових магазинів "О-маркет".
Олександр Чуб	Директор з зовнішньоекономічних питань	Зовнішньоекономічна діяльність, розвиток експортних ринків, операції з імпорту.
Тарас Шекета	Директор з операційної діяльності	Технічний контроль та якість продукції на всіх етапах виробництва, логістика, функціонування систем управління ISO.
Віта Ломакіна	Директор з матеріально-технічного постачання	Управління та координація централізованого постачання сировини та матеріалів, реалізація сировини власного виробництва.
Олександр Пшеничний	Директор з інформаційних технологій	Впровадження нових технологій, управління інформаційними ресурсами, безпека та розвиток усіх інформатизованих процесів у компанії, управління інвестиціями в ІТ для підвищення продуктивності та впровадження інновацій.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Додаток 1

до Книги Якості

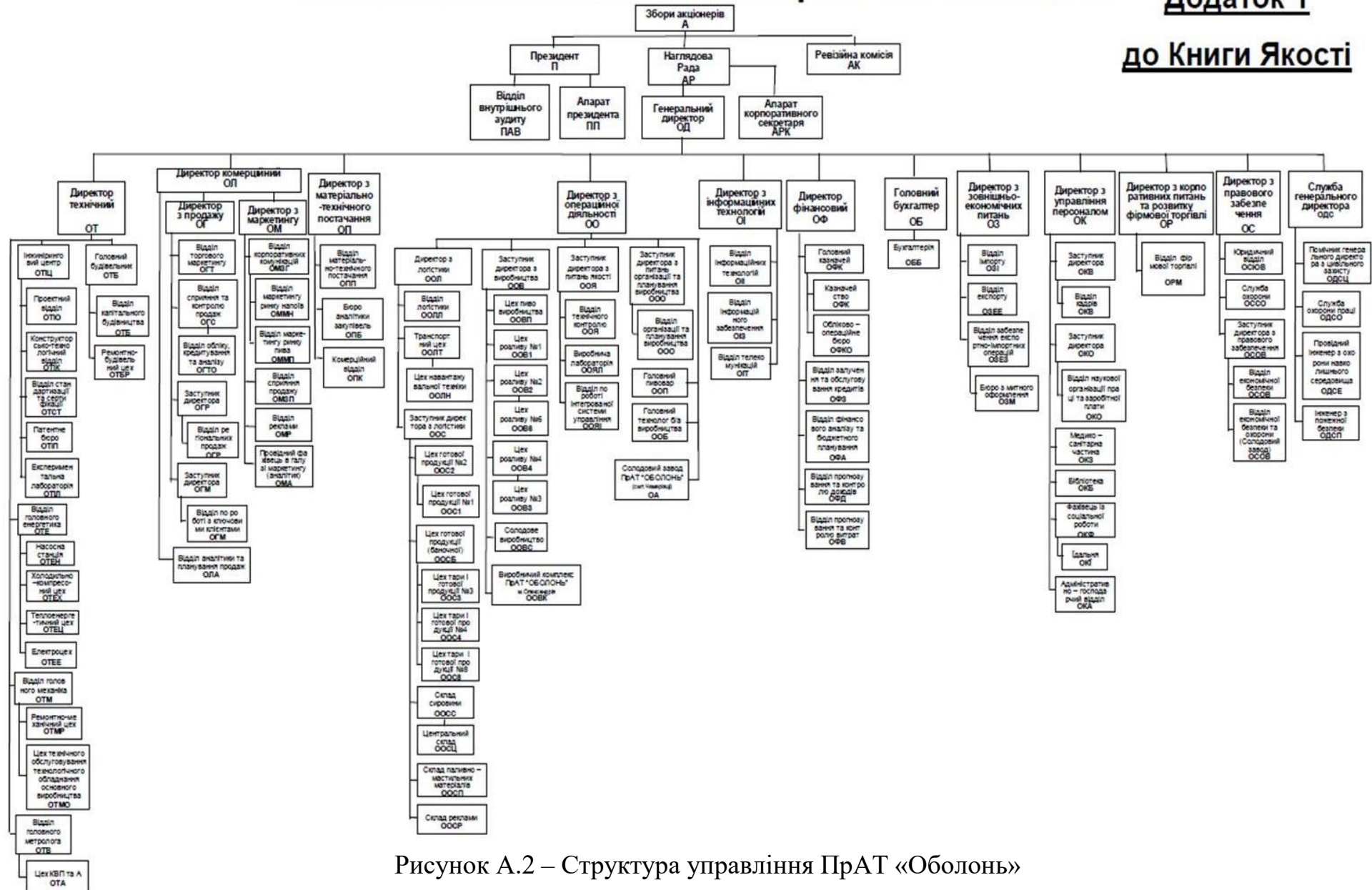


Рисунок А.2 – Структура управління ПрАТ «Оболонь»

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Економічна оцінка впровадження проєкту

Показники	01.23	02.23	03.23	04.23	05.23	06.23	07.23	08.23	09.23	10.23	11.23	12.23	За 2023
Витрати на рекламну кампанію, грн	298026	137248	137248	137248	137248	137248	137248	137248	137248	137248	137248	137248	1807754
Доходи, грн	492452	520942	541404	555112	576428	605199	627190	643913	661234	697635	711217	726732	7359458
Грошовий потік, грн	194426	383694	404156	417864	439180	467951	489942	506665	523986	560387	573969	589484	5551704
Дисконтний множник 52% річних	0,97	0,93	0,90	0,87	0,84	0,81	0,78	0,76	0,73	0,71	0,68	0,66	0,66
Дисконтований ГП, грн	187785	357332	363989	363937	368356	379558	384304	382724	382769	395875	390474	387818	3652437
Кумулятивний грошовий потік, грн		545117	909106	1273043	1641400	2020958	2405262	2787986	3170756	3566630	3957105	4344923	

Джерело: розроблено автором

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"		Дата (рік, місяць, день)	2020, 10, 10
Територія	М.КИЇВ		за ЄДРПОУ	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство		за КОАТУУ	8038000000
Вид економічної діяльності	Виробництво пива		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників	2 350		за КВЕД	11.05
Адреса, телефон	вулиця Богатирська, буд. 3, М.КИЇВ обл., 04212			4128439
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				
V				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 485	4 821
первісна вартість	1001	40 576	41 142
накопичена амортизація	1002	35 091	36 321
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 060	17 027
Основні засоби	1010	4 351 179	4 167 692
первісна вартість	1011	10 474 996	10 551 958
знос	1012	6 123 817	6 384 266
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	161 767	109 951
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 537 505	4 299 505
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	530 624	645 202
Виробничі запаси	1101	405 220	481 532
Незавершене виробництво	1102	34 002	53 266
Готова продукція	1103	82 075	81 250
Товари	1104	9 327	29 154
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	178 459	256 562
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	89 461	42 351
з бюджетом	1135	11 008	23 106
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 134	32 100
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 852	8 549
Готівка	1166	46	44
Рахунки в банках	1167	7 806	8 505
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	27 328	15 739
Усього за розділом II	1195	885 866	1 023 609
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 423 371	5 323 114

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344	65 344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 600 247	2 468 621
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 024 886)	(595 218)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 640 705	1 938 747
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	479 869	414 522
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	487 124	174 607
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267 953	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 234 946	849 191
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	192 332	202 811
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 128 506	1 124 396
товари, роботи, послуги	1615	996 955	906 076
розрахунками з бюджетом	1620	82 848	94 559
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	4 729	5 171
розрахунками з оплати праці	1630	35 631	48 171
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	38 174	107 419
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	6 125	8 884
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	60 544	35 813
Усього за розділом III	1695	2 547 720	2 535 176
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	5 423 371	5 323 114

Керівник

Головний бухгалтер

Г. Визначено в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП-Булах Ігор
Васильович

ЕП Бахов
Іван Іванович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"**

Територія **М.КИЇВ**

Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**

Вид економічної діяльності **Виробництво пива**

Середня кількість працівників **2 257**

Адреса, телефон **вулиця Богатирська, буд. 3, М.КИЇВ обл. 04212**

4128439

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ

за ЄДРРНОУ **05391057**

за КОАТУУ **8038000000**

за КОПФГ **230**

за КВЕД **11.05**

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 821	3 634
первісна вартість	1001	41 142	41 145
накопичена амортизація	1002	36 321	37 511
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17 027	9 324
Основні засоби	1010	4 167 692	3 974 114
первісна вартість	1011	10 551 958	10 634 750
знос	1012	6 384 266	6 660 636
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	109 951	70 912
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	4 299 505	4 057 998
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	645 202	914 584
Виробничі запаси	1101	481 532	754 028
Незавершене виробництво	1102	53 266	60 668
Готова продукція	1103	81 250	85 997
Товари	1104	29 154	13 891
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256 562	286 204
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	42 351	88 811
з бюджетом	1135	23 106	33 071
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32 100	30 866
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 549	10 695
Готівка	1166	44	12
Рахунки в банках	1167	8 505	10 683
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	15 739	3 586
Усього за розділом II	1195	1 023 609	1 367 817
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 323 114	5 425 815

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	65 344	65 344
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	2 468 621	2 338 002
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(595 218)	(387 801)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 938 747	2 015 545
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	414 522	451 660
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	174 607	609 731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	260 062	260 062
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	849 191	1 321 453
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	202 811	326 115
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 124 396	661 136
товари, роботи, послуги	1615	906 076	718 433
розрахунками з бюджетом	1620	94 559	93 555
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	5 171	3 661
розрахунками з оплати праці	1630	48 171	65 420
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	107 419	175 626
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	1 876
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	8 884	26 212
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	35 813	16 783
Усього за розділом III	1695	2 535 176	2 088 817
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	5 323 114	5 425 815

Керівник

Головний бухгалтер

Випидається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП Булах Ігор
Васильович

ЕП Бахов
Іван Іванович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"**

Територія **М.КИЇВ**

Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**

Вид економічної діяльності **Виробництво пива**

Середня кількість працівників ² **2 255**

Адреса, телефон **вулиця Богатирська, буд. 3, М.КИЇВ обл., 04212**

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число) **2022**

за **СІ** ¹

за КОПФГ

за КВЕД

4128439

КОДИ

05391052

UA800000000000551439

230

11.05

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Код за ДКУД **1801001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 634	3 021
первісна вартість	1001	41 145	41 192
накопичена амортизація	1002	37 511	38 171
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 324	46 748
Основні засоби	1010	3 974 114	3 741 276
первісна вартість	1011	10 634 750	10 598 816
знос	1012	6 660 636	6 857 540
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	70 912	71 117
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14	14
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	4 057 998	3 862 176
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	914 584	908 432
виробничі запаси	1101	754 028	732 829
незавершене виробництво	1102	60 668	42 166
готова продукція	1103	85 997	113 908
товари	1104	13 891	19 529
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	286 204	429 604
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	88 811	50 548
з бюджетом	1135	33 071	41 736
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	3 228
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30 866	35 110
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 695	15 175
готівка	1166	12	16
рахунки в банках	1167	10 683	15 159
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"** (найменування) Дата (рік, місяць, число) 2020 01 01
за ЄДРПОУ 05391057

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2019 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 276 795	4 317 376
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 215 809)	(3 681 739)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 060 986	635 637
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	72 875	77 373
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(257 242)	(237 456)
Витрати на збут	2150	(566 743)	(597 589)
Інші операційні витрати	2180	(9 919)	(21 153)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	299 957	-
збиток	2195	(-)	(143 188)
Доход від участі в капіталі	2200	39 058	90 188
Інші фінансові доходи	2220	273	624
Інші доходи	2240	212 807	8 407
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(317 982)	(260 919)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(1 418)	(16 986)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	232 695	-
збиток	2295	(-)	(321 874)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	65 347	(38 443)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	298 042	-
збиток	2355	(-)	(360 317)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	298 042	(360 317)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 528 474	2 596 130
Витрати на оплату праці	2505	477 786	400 260
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 284	85 302
Амортизація	2515	343 372	377 302
Інші операційні витрати	2520	1 069 534	1 072 182
Разом	2550	4 520 450	4 531 176

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	916,69409	(1 108,23463)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	916,69409	(1 108,23463)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник
Головний бухгалтер

ЕП Булах Ігор Васильович
ЕП Бахов Іван Іванович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"**

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2021 01 01

05391057

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2020

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 464 827	5 276 795
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 136 008)	(4 215 809)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 328 819	1 060 986
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	71 166	72 875
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(277 185)	(257 242)
Витрати на збут	2150	(614 887)	(566 743)
Інші операційні витрати	2180	(13 049)	(9 919)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	494 864	299 957
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	39 058
Інші фінансові доходи	2220	154	273
Інші доходи	2240	15 776	212 807
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(220 441)	(317 982)
Витрати від участі в капіталі	2255	(1 618)	(-)
Інші витрати	2270	(174 799)	(1 418)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	113 936	232 695
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(37 138)	65 347
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	76 798	298 042
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	76 798	298 042

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 388 740	2 528 474
Витрати на оплату праці	2505	542 647	477 786
Відрахування на соціальні заходи	2510	115 860	101 284
Амортизація	2515	330 498	343 372
Інші операційні витрати	2520	1 109 611	1 069 534
Разом	2550	4 487 356	4 520 450

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	236,20924	916,69409
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	236,20924	916,69409
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП • Бухал Ігор Васильович

ЕП Бахов Іван Іванович

Бухал Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"**

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	01	01
05391057		

за ЄДРПОУ

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2021

р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 909 426	5 464 827
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 915 830)	(4 136 008)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	993 596	1 328 819
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	58 258	71 166
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(325 424)	(277 185)
Витрати на збут	2150	(674 532)	(614 887)
Інші операційні витрати	2180	(32 442)	(13 049)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	19 456	494 864
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	170	154
Інші доходи	2240	31 132	15 776
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(185 036)	(220 441)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(1 618)
Інші витрати	2270	(-)	(174 799)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	113 936
збиток	2295	(134 278)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 312	(37 138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	76 798
збиток	2355	(111 966)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(111 966)	76 798

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 151 170	2 388 740
Витрати на оплату праці	2505	563 515	542 647
Відрахування на соціальні заходи	2510	117 661	115 860
Амортизація	2515	339 699	330 498
Інші операційні витрати	2520	1 339 843	1 109 611
Разом	2550	5 511 888	4 487 356

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(344,37620)	236,20924
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(344,37620)	236,20924
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Булах Ігор
ВасильовичЕП Бахов
Іван Іванович

Булах Ігор Васильович

Бахов Іван Іванович



метадані

Заголовок

Управління підвищенням конкурентоспроможності ПрАТ "Оболонь"

Автор

Габрись Юлія Олександрівна

Науковий керівник

Прохорова Єлена Вікторівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		2
Інтервали		1
Мікропробіли		70
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		114

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



13982

Кількість слів



108483

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перевіряйте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (вигадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369	144	1.03 %
2	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369	115	0.82 %
3	https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1397/1327	70	0.50 %
4	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369	67	0.48 %
5	https://obolon.ua/files/shareholders/b7ea9b5b02daebad57213c08134a9173.pdf	64	0.46 %
6	https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/382/369	64	0.46 %
7	http://radiotex.org.ua/files/closed/2020/marketing/marketing.doc	58	0.41 %

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 2 від 23.02.2023

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Габрись Юлії Олександрівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, Габрись Юлії Олександрівни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.



International Science Group

ISG-KONF.COM

VII
INTERNATIONAL SCIENTIFIC
AND PRACTICAL CONFERENCE
"MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT
SCIENCE AND PRACTICE"

Varna, Bulgaria
November 02-05, 2021

ISBN 978-1-68564-516-8

DOI 10.46299/ISG.2021.II.VII

MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT SCIENCE AND PRACTICE

BIOLOGICAL SCIENCES		
10.	Yorkina N., Cherniak Y. REGIONAL AND SOCIO-ETHICAL ASPECTS OF ECOLOGICAL MONITORING OF AEROTECHNOGENIC POLLUTION OF THE CITY OF MELITOPOL	61
11.	Каськів М.В. КОНТАМІНАНТИ І БЕЗПЕКА ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ	64
CHEMICAL SCIENCES		
12.	Мұхамбетәлиева З., Муканова Р. ХИМИЯНЫ ОҚЫТУДА ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫ ҚОЛДАНУ	71
13.	Хавдыл Ж., Муканова Р.Ж. ЖЕКЕ ТҰЛҒАҒА БАҒЫТТАЛҒАН ОҚЫТУ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ	76
CULTUROLOGY		
14.	Костюк І.В. ПОДОРОЖ МІФОЛОГІЧНОГО ГЕРОЯ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ПСИХОАНАЛІЗУ	80
ECONOMIC SCIENCES		
15.	Алиев У.Ж., Сатбаева А.Ж. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАЗАХСТАНА НА ПРИМЕРЕ РЫНКА МАШИНОСТРОЕНИЯ	85
16.	Бугай Н.О., Мірко І.О. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ АУДИТУ ОПЕРАЦІЙ З ОБЛІКУ ГРОШОВИХ КОШТІВ	87
17.	Габрись Ю.О. ЕТИМОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»	90
18.	Горяча О., Олійник Б. СУТНІСТЬ ТА ІНФРАСТРУКТУРА ІНВЕСТИЦІЙНОГО РИНКУ	92

ЕТИМОЛОГІЯ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА»

Габрись Юлія Олександрівна

Студентка V курсу факультету економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»,
Україна

На сьогоднішній день запорукою виживання підприємства на ринку є наявність конкурентних переваг. Рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про ефективність діяльності бізнес-організації, високу якість продукції та сприйняття ціни споживачем, готовність до змін, адаптація до змін зовнішнього середовища, тощо.

Визначення поняття «конкурентоспроможність» автори трактують по різному.

А. Маренич та І. Астахова розглядають, конкурентоспроможність як комплексну характеристику діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [1, с. 23]. На нашу думку це визначення не досить коректне, оскільки автори зосереджують свою увагу на виробничо-господарській діяльності, ігноруючи інші сфери, які мають вплив на конкурентоспроможність організації.

Деякі автори наголошують на тому, що конкурентоспроможність варто ототожнити зі здатністю виготовлювати конкурентні товари/послуги. Наприклад, Фатхутдінов вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [2, с. 35].

Ф. Зав'ялова, Б. Райзберга, Л. Лозовського та А. Поршнева у трактуванні поняття «конкурентоспроможності» ігнорують фактори внутрішнього середовища, розглядаючи конкурентоспроможність як здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів [3]. Таке визначення є не повне, оскільки необхідно враховувати не лише фактори зовнішнього середовища, а й внутрішнього.

В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко [4, с. 14], навпаки, наголошують на адаптуванні підприємства до змін зовнішнього середовища, не звертаючи уваги на внутрішнє.

На нашу думку, найбільш точно етимологію поняття «конкурентоспроможність підприємства» надала З.А. Васильєва. Вона стверджує, що конкурентоспроможність підприємства - здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують

конкурентів за необхідним набором параметрів [5]. Проте, варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства залежить не лише від товарів/послуг, яке воно виробляє.

Отже, не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», що свідчить про різноплановість досліджень науковців. Аналізуючи багатогранність даного поняття, варто уточнити його визначення. На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства задовольнити потреби споживачів краще своїх конкурентів, вчасно реагуючи на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5 – С. 23-27.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.
3. Завьялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 496 с.
4. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
5. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90

CERTIFICATE



INTERNATIONAL
SCIENCE GROUP

is awarded to



Open Ukrainian Citation Index

OU CI



Crossref
Content
Registration

Габрись Юлія Олександрівна

for active participation

VII International Scientific and Practical Conference

"MODERN TRENDS IN DEVELOPMENT SCIENCE AND PRACTICE"

November 02-05, 2021, Varna, Bulgaria

24 Hours of Participation
(0,8 ECTS credits)

Organizing committee



Kryvoruchko Oleksii

