


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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»

(Очна) денна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ЛАВРЕНЧУКА МАКСИМА МИКОЛАЙОВИЧА
на тему «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення
конкурентоспроможності підприємства»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності*  Лавренчук М.М.

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Тетяна ШКОДА

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) «__»_____20__р. протокол № __

В.о. зав. кафедри бізнес-
економіки та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2025

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Галузь знань 05
Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
Артем ДМИТРЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. Завідувача кафедри
Інна РЄПНА

20__ р.

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Лавренчуку Максиму Миколайовичу
очної (денної) форми здобуття освіти
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "20" січня 2025р. № 107
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується за матеріалами ПрАТ «Оболонь»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства
Розділ 2	Аналіз діяльності та конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Оболонь»
Розділ 3	Обґрунтування бізнес-пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»
Об'єкт дослідження:	процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку
Предмет дослідження:	бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», їх розроблення, економічне обґрунтування та практична реалізація
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтувати бізнес-пропозиції, спрямовані на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасного ринку

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

У розділі 1	
➤	Дослідити теоретичні та методичні основи формування конкурентоспроможності підприємства, розглянути підходи до її оцінювання та основні чинники впливу

У розділі 2	
➤	Провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» та визначити рівень його конкурентоспроможності на ринку

У розділі 3	
➤	Обґрунтувати бізнес-пропозиції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», та оцінити їх ефективність

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Шкода Т. Н.

(ініціали, прізвище)

Завдання одержав здобувач

(підпис)

« ____ » _____ 20__ р.
Лавренчук М. М.

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 77 сторінки, 15 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, додатки.

«ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Предметом дослідження є бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», їх розроблення, економічне обґрунтування та практична реалізація.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтувати бізнес-пропозиції, спрямовані на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасного ринку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- виявити методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному ринку;
- провести загальну характеристику та напрямки ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити маркетингового середовища підприємства;
- оцінити ефективність конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати структуру та план впровадження бізнес-пропозиції;
- розглянути економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції;
- узагальнити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення дослідження визначається розробленням конкретних рекомендацій для ПрАТ «Оболонь», які можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства для зміцнення його конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішніх ринках.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024-2025. Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: конкурентоспроможність, бізнес-пропозиція, фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, ПрАТ «Оболонь», конкурентні переваги, стратегія розвитку, економічне обґрунтування.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

Якість проведеного дослідження

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Зауваження

Практична значимість висновків і рекомендацій

Місце роботи та посада рецензента
Науковий ступінь, учене звання *(за наявності)*

(підпис, ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Підпис засвідчую:

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

Зміст

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства	11
1.2 Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	17
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному ринку	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	28
2.1 Загальна характеристика та напрямки ПрАТ «Оболонь»	28
2.2 Дослідження маркетингового середовища підприємства	36
2.3 Оцінка ефективності конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	44
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»	50
3.1 Структура та план впровадження бізнес-пропозиції	50
3.2 Економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції.....	54
3.3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та глобалізації конкурентоспроможність підприємства виступає визначальним чинником його виживання, стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Поглиблення інтеграційних процесів, посилення конкуренції, стрімкий розвиток технологій, зміна споживчих уподобань та нестабільність зовнішнього середовища змушують бізнесові структури постійно вдосконалювати свої конкурентні стратегії та адаптуватися до нових умов. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств України, які, окрім глобальних викликів, зіштовхнулися ще й із внутрішніми труднощами, спричиненими економічною кризою, воєнними діями, змінами у законодавчій базі та коливаннями купівельної спроможності населення.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є комплексною задачею, яка охоплює вдосконалення як внутрішніх бізнес-процесів, так і зовнішніх комунікацій з ринком, споживачами, партнерами. Для її вирішення необхідно забезпечити ефективне використання ресурсів, впровадження інновацій, розвиток людського капіталу, цифровізацію діяльності, гнучкість в ухваленні управлінських рішень та адаптацію до мінливих умов ринку. Зважаючи на сучасні виклики, підприємства мають не лише оперативно реагувати на зовнішні загрози, а й активно використовувати їх як можливості для власного розвитку, що потребує стратегічного підходу до формування конкурентних переваг.

Актуальність дослідження обґрунтовується необхідністю пошуку дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану, економічної турбулентності, зростаючого тиску з боку міжнародної конкуренції та зміни споживчих запитів. Складність і неоднозначність сучасного середовища вимагає від підприємств розроблення обґрунтованих бізнес-пропозицій, що забезпечать не лише тимчасове утримання ринкових позицій, а й їхнє зміцнення в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств розроблені багатьма вітчизняними та

зарубіжними науковцями. Важливий внесок у формування наукових підходів зробили М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, В. Шкардун, О. Амоша, І.Б. Яців, А. Фатхутдінов та інші. Водночас слід зазначити, що єдиної загальноприйнятої дефініції конкурентоспроможності підприємства не існує: різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього поняття, зокрема на адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, якості менеджменту, інноваційній активності, здатності досягати стратегічних цілей в умовах конкурентної боротьби. Така різноманітність підходів свідчить про багатогранність явища конкурентоспроможності, що потребує його глибокого системного аналізу в конкретних економічних умовах.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні бізнес-пропозицій, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в сучасних умовах ринку.

Для досягнення цієї мети у процесі дослідження поставлено **завдання**:

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- виявити методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному ринку;
- провести загальну характеристику та напрямки ПрАТ «Оболонь»;
- дослідити маркетингового середовища підприємства;
- оцінити ефективність конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати структуру та план впровадження бізнес-пропозиції;
- розглянути економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції;
- узагальнити рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку

Предметом дослідження є бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», їх розроблення, економічне обґрунтування та практична реалізація.

Методичну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для теоретичного узагальнення підходів до поняття конкурентоспроможності; статистичні методи для оцінки діяльності підприємства; порівняльний аналіз для вивчення позицій ПрАТ «Оболонь» серед конкурентів; SWOT-аналіз та PEST-аналіз для виявлення стратегічних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; методи прогнозування для обґрунтування бізнес-пропозицій; графічні методи для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали офіційні статистичні дані, фінансова і аналітична звітність ПрАТ «Оболонь», матеріали профільних досліджень, аналітичні звіти маркетингових агентств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, що регулюють питання підприємницької діяльності в галузі виробництва харчових напоїв. У роботі використовуються також результати моніторингу зовнішнього середовища та тенденцій розвитку галузі.

Теоретична значущість роботи полягає в узагальненні існуючих підходів до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємств із позицій сучасних викликів. Методична цінність проявляється в систематизації методів аналізу конкурентоспроможності та розробці алгоритму формування бізнес-пропозицій.

Практичне значення дослідження визначається розробленням конкретних рекомендацій для ПрАТ «Оболонь», які можуть бути впроваджені в практичну діяльність підприємства для зміцнення його конкурентних переваг на внутрішньому й зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах економічного розвитку, коли конкурентне середовище набуває інтенсивного розвитку, формування конкурентоспроможності підприємства стає ключовою задачею. Кожне підприємство повинно максимально ефективно використовувати свої ресурси. Однак існуючі механізми формування конкурентоспроможності не завжди забезпечують необхідні конкурентні переваги, що вимагає впровадження системного підходу до управління цим процесом [1, с. 272].

Конкурентоспроможність є ключовою ринковою характеристикою, що відображає економічну обстановку на товарному ринку і враховує як виробничі, так і споживчі результати діяльності підприємства. Вона визначається ступенем відповідності функціональних, економічних, споживчих та інших параметрів продукції вимогам покупців, яка має більш динамічний і змінний характер, ніж якість. Навіть за сталої якості продукції, її конкурентоспроможність може змінюватись через зміну ринкової ситуації, дії конкурентів, які випускають подібну продукцію, коливання цін та інші фактори.

Єдиної загально визнаної інтерпретації поняття «конкурентоспроможність» не існує. Згідно з одним із трактувань, конкурентоспроможність визначається як співвідношення сукупності якісних характеристик до сукупної вартості їхнього споживання (або як співвідношення між визнаними цінностями та очікуваною ціною) (табл. 1.1).

М. Портер підкреслює, що конкурентоспроможність полягає у здатності товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин успішно конкурувати з аналогічними товарами, послугами чи іншими учасниками ринку [37, с. 12].

З огляду на велику кількість досліджень, присвячених проблематиці конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що єдиної загальноприйнятої дефініції цього поняття досі не існує. У науковій літературі простежується велика варіативність у трактуванні сутності конкурентоспроможності, що зумовлено багатьма чинниками: специфікою національного економічного середовища, підходами окремих наукових шкіл, міждисциплінарними впливами та рівнем аналізу (макро-, мезо-, мікроекономічний) [3, с. 35].

Значна кількість вчених розглядає конкурентоспроможність підприємства через призму його здатності до адаптації в умовах мінливого ринкового середовища, забезпечення ефективної діяльності, здобуття й утримання конкурентних переваг. Більшість підходів можна класифікувати на стратегічні, ресурсно-орієнтовані, функціональні та результативні.

Окремі автори акцентують увагу на зовнішньому середовищі та ринкових позиціях підприємства, тоді як інші – на внутрішньому потенціалі, якості менеджменту, інноваційній активності чи здатності генерувати цінність для споживача [7, с. 36].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення конкурентоспроможності	Основні акценти
М. Портер	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства отримувати і утримувати конкурентні переваги на основі стратегічних рішень, зокрема диференціації або зниження витрат.	Конкурентні стратегії, позиція на ринку
Ж.-Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність – це спроможність компанії проектувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка є привабливішою для споживача, ніж аналогічна у конкурентів.	Споживча привабливість, маркетинговий підхід
В. Шкардун	Конкурентоспроможність – це здатність підприємства досягати своїх стратегічних і тактичних цілей в умовах конкурентної боротьби.	Орієнтація на досягнення цілей

І.Б. Яців	Конкуреноспроможність – це тривала здатність підприємства вести прибуткову діяльність у конкурентному середовищі.	Стійкість, довготривалість, ефективність
О. Амоша	Це сукупність ресурсних, кадрових, інноваційних та організаційних можливостей підприємства, які забезпечують його конкурентні переваги.	Внутрішній потенціал, системність
А.Фатхутдінов	Конкуреноспроможність – здатність ефективно функціонувати в ринковому середовищі, отримуючи прибутки та зберігаючи стійкість до зовнішніх змін.	Адаптивність, ефективність управління

Джерело: [37, 35, 39, 30]

Конкуреноспроможність підприємства можна визначити як реальну й потенційну здатність організації проєктувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка в сукупності цінових і нецінових характеристик є більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів. Таку позицію підтримує у своїх дослідженнях і Ж. Ж. Ламбен.

Різноманіття наукових підходів до розуміння цього явища призвело до формування порівняльних концепцій оцінки конкуреноспроможності, зокрема маркетингового, факторного та комплексного підходів.

М. Портер трактує конкуреноспроможність підприємства як співставлення його конкурентних переваг вищого та нижчого рівня з перевагами інших учасників ринку [37, с. 41].

Однак зазначені визначення мають певні недоліки, зокрема недостатню глибину, що не дає змоги повністю розкрити сутність поняття. Проте ці підходи дозволяють зробити висновок, що конкуреноспроможність підприємства оцінюється через наявність і порівняння переваг, здобутих у процесі господарської діяльності на ринку серед подібних виробників.

В. Шкардун акцентує увагу на необхідності розглядати конкуреноспроможність підприємства як здатність досягати власних стратегічних цілей в умовах активної протидії з боку конкурентів [39, с. 22].

У наведених підходах чітко простежується акцент на суперництві між основними гравцями ринку. І. Б. Яців визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність протягом тривалого часу ефективно вести господарську діяльність і отримувати прибуток від реалізації продукції в умовах конкурентного середовища.

Ключовими елементами цього визначення є:

- конкурентоспроможність відображає можливість підприємства стабільно працювати протягом певного періоду, що вказує на його довгострокові перспективи як економічної системи;
- основою успішності є виробництво продукції, яку підприємство може вигідно реалізувати;
- досягнення успіху здійснюється через активну участь у конкурентній боротьбі, що потребує від підприємства раціональної та стратегічної поведінки.

З аналізу наведених визначень можна зробити висновок, що основними рисами конкурентоспроможності як показника ефективності економічного суб'єкта є:

- відносний характер – конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння характеристик суб'єкта господарювання з аналогічними характеристиками інших учасників ринку;
- релевантність критерію конкурентоспроможності – траєкторія розвитку економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) може бути оцінена лише у відповідному зовнішньому середовищі;
- часовий аспект (динамічність) – конкурентоспроможність змінюється з часом, відображаючи місце суб'єкта у конкурентному просторі залежно від результатів його діяльності.

У науковій літературі досі відсутнє єдине, загальноприйняте визначення поняття конкурентоспроможності підприємства.

Різноманіття трактувань обумовлюється кількома чинниками: різними науковими підходами, нечітким окресленням об'єкта дослідження, а також нерідким змішуванням понять конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Крім того, науковці розглядають конкурентоспроможність підприємства на різних рівнях аналізу – регіональному, національному й міжнародному. Бракує системного підходу: рівні конкурентоспроможності часто досліджуються окремо, без достатнього вивчення взаємозв'язків між ними [9, с. 2].

Фактори конкурентоспроможності бізнес-організації визначаються як змінні, що мають істотний вплив на підвищення чи зниження її рівня ефективності. Ефективне управління цими факторами передбачає встановлення їх оптимальної кількості, визначення їх взаємозв'язку та ієрархії, а також ідентифікацію найбільш вагомого фактора, який має найбільший вплив на рівень конкурентоспроможності.

Наведемо зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства на рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерела: [17]

Згідно з поданою структурною схемою на рис. 1.1, рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від його здатності виробляти продукцію чи надавати послуги, що володіє конкурентоспроможними властивостями для споживачів, а також від раціонального використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей, подальшого розвитку компанії та забезпечення ефективного функціонування у будь-яких умовах зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища [7, с. 37].

У сучасній економічній літературі визначено кілька груп факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності. Серед них особливо важливими є якісні, маркетингові та комерційні аспекти, а також імідж компанії (гудвіл).

Гудвіл (імідж компанії) є релятивно новим фактором, що впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства. Це поняття включає в себе такі аспекти, як популярність компанії, відомість її торгової марки, обсяг та характер інтелектуальної власності, а також рівень лояльності споживачів до продукції компанії. Для оцінки грошового виразу іміджу підприємства від ринкової вартості віднімається сума його матеріальних активів.

На сьогоднішній день репутація компанії та її позиції на ринку набувають все більшого значення. Цей фактор залежить не лише від вище вказаних компонентів конкурентоспроможності підприємства, але й від його історії, місії та корпоративної культури [11, с. 139].

Важливо відзначити, що рівень конкурентоспроможності бізнес-організації визначається не тільки наявністю конкурентних переваг та врахуванням факторів та критеріїв конкурентоспроможності, але й здатністю грамотно управляти поведінкою на ринку у випадку виникнення незвичайних ситуацій, розробляти ефективну стратегію розвитку з урахуванням можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати ефективно на ринку, забезпечуючи перевагу над конкурентами. Ця сутність обумовлена різноманітними факторами, включаючи внутрішні аспекти, такі як якість продукції, ефективність управління та інновації, а також зовнішні чинники, такі як економічна ситуація, конкуренція на ринку та рівень

технологічного розвитку. Ефективне управління цими факторами відіграє 11 важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в динамічному бізнес-середовищі [10, с. 126].

1.2 Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методичні засади забезпечення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для ефективного управління компанією в умовах сучасної конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність успішно функціонувати та розвиватися на ринку, забезпечуючи стабільність і прибутковість в умовах змінюваного зовнішнього середовища [15].

Оцінка конкурентоспроможності суб'єктів господарювання є одним із найактуальніших питань, що стосується забезпечення їх виживання та подальшого розвитку в умовах ринкової економіки. Узагальнюючи результати досліджень у цій галузі, можна здійснити систематизацію основних методів діагностики та оцінювання конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Кількісні методи передбачають розрахунок відносних показників (коефіцієнтів, індикаторів), що відображають рівень ключових характеристик у межах окремих аспектів конкурентної боротьби, з подальшою їх інтеграцією у групові чи загальні індекси.

Такі методики дозволяють визначити реальні конкурентні можливості підприємства у сфері стратегічного управління та підтримувати прийняття

обґрунтованих управлінських рішень. Проте вони мають певний рівень суб'єктивності, оскільки вагові коефіцієнти для обчислень встановлюються експертним шляхом.

Якісні методи характеризуються низьким рівнем математичної формалізації, що обмежує їх використання для глибокого кількісного аналізу конкурентоспроможності. Водночас вони дають змогу об'єктивно оцінити фактичні обставини і явища [15, с. 58].

Матричні методи базуються на застосуванні двовимірних матриць, які будуються за аналогією із системою координат та використовуються для оцінки маркетингового становища компанії. Головним недоліком цього підходу є обмеженість у кількості врахованих факторів та характеристик.

Індексні методи належать до розрахункових кількісних підходів і полягають у визначенні окремих індексів за ключовими напрямками діяльності підприємства з подальшим їх об'єднанням в інтегральний показник. Цей підхід дозволяє здійснювати як складні розрахунки, так і базові математичні операції.

Для побудови конкурентного багатокутника застосовуються графічні методи. Основними перевагами таких методів є їхня простота і наочність. Водночас графічні підходи мають певні обмеження: вони не враховують різну вагомість окремих факторів конкурентоспроможності, не дозволяють обчислити загальний рівень конкурентного критерію, а також мають обмеження щодо використання складних функцій, що ускладнює інтерпретацію результатів [3, с. 35].

Таблиця 1.2 - Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи методів	Конкретні методи
За підходом до оцінювання	Кількісні методи	Диференційований підхід, інтегральний підхід, метод різниць, бальна система оцінювання
Якісні методи	SWOT-аналіз, методика експертних оцінок, евристичні підходи	

За формою подання результатів	Матричні методики	Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Мак-Кінзі, матриця Shell/DPM, методика PIMS, матриця Ансоффа
Індексні методики	Інтегральні підходи, метод конкурентних переваг, концепція ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції	
Класифікаційна ознака	Групи методів	Конкретні методи
Графічні методики	Радіальні діаграми, багатокутник конкурентоспроможності, метод профільного аналізу	
За типами показників і змінних, що застосовуються при аналізі	Методи оцінки ринкових позицій	Модель БКГ, підхід Мак-Кінзі, модель Shell/DPM, методика PIMS, модель Портера
Методи оцінки рівня менеджменту	Метод LOTS, експертна оцінка, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг	
Методи аналізу фінансово-економічної діяльності	Фінансово-економічний аналіз, методи прогнозування фінансової стабільності	
За широтою охоплення діяльності підприємства	Спеціалізовані методи	Оцінка конкурентоспроможності продукції, застосування матричних моделей
Комплексні методи	Індексні та інтегральні методики, методика оцінки за бальною системою	
За рівнем ухвалення управлінських рішень	Стратегічні методики	Модель БКГ, підхід Мак-Кінзі, модель Shell/DPM
Тактичні методики	Інтегральні оцінки, аналіз конкурентних переваг, концепція ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції	

Джерело: [7, с. 38]

Кінець таблиці 1.2

Комплексні методи спираються на всебічний підхід до аналізу та дозволяють оцінити повний спектр ключових параметрів діяльності підприємства. Застосування таких методів дає змогу отримати максимально достовірну

інформацію щодо рівня конкурентоспроможності компанії, враховуючи широкий набір її переваг, а також оцінюючи як внутрішні характеристики, так і вплив зовнішнього середовища.

Стратегічні методики спрямовані передусім на визначення позицій компанії у конкурентному середовищі ринку. Тактичні методи орієнтуються на аналіз окремих елементів функціонування компанії; управлінські рішення, які приймаються на їх основі, зазвичай мають короткостроковий характер.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також розробити ефективні стратегії розвитку. Існує кілька основних методів оцінювання конкурентоспроможності:

1. Метод порівняльного аналізу

Цей метод передбачає порівняння показників підприємства з аналогічними показниками основних конкурентів на ринку. Для цього використовуються фінансові показники, такі як прибутковість, рентабельність, частка на ринку, а також показники якості товарів та послуг.

2. Метод SWOT-аналізу

SWOT-аналіз - це метод оцінки конкурентних позицій підприємства, який дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Завдяки цьому інструменту можна чітко зрозуміти, у яких сферах необхідне удосконалення, а в яких компанія має конкурентні переваги [17].

SWOT-аналіз є популярним інструментом для підприємств, а також застосовується некомерційними організаціями і в обмеженій мірі приватними особами для власної оцінки. Цей аналіз також застосовується для оцінки різних ініціатив, продуктів або проектів. Наприклад, інформаційні технології можуть використовувати SWOT для створення стратегічних шаблонів бізнес-планування або проведення конкурентного аналізу. Результатом SWOT-аналізу повинна бути діаграма або список характеристик суб'єкта. Важливо використовувати SWOT-аналіз для допомоги підприємству зрозуміти своє поточне і майбутнє становище на ринку або досягнення визначених цілей [40, с. 2845].

3. Метод фінансових коефіцієнтів

Цей метод базується на аналізі фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт рентабельності, коефіцієнт оборотності та інші. Вони дозволяють оцінити фінансову стійкість підприємства, його здатність генерувати прибуток та ефективність використання ресурсів.

4. Метод моделей конкурентної стратегії

У рамках цього методу використовуються моделі конкурентних стратегій, зокрема матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) або матриця Грінфілда. Вони дозволяють класифікувати підприємства залежно від їх частки на ринку та темпів зростання, допомагаючи розробити стратегії, орієнтовані на досягнення високої конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Порівняльний аналіз	Порівняння фінансових та якісних показників підприємства з конкурентами.	Дозволяє визначити позицію підприємства на ринку.	Може не враховувати всі аспекти діяльності підприємства.
SWOT-аналіз	Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.	Допомагає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори впливу.	Суб'єктивність оцінок може вплинути на точність результатів.
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Оцінка фінансової стійкості та ефективності через коефіцієнти.	Дає чітке уявлення про фінансовий стан підприємства.	Може не відображати повну картину конкурентоспроможності.
Моделі конкурентної стратегії	Використання спеціальних моделей для оцінки позиції підприємства.	Допомагають розробити стратегії на основі позиції на ринку.	Можуть бути складними у застосуванні та вимагають детальної інформації.

Джерело: [33, с. 4]

Привабливість галузі аналізують за допомогою моделі п'яти сил Майкла Портера, яка виступає як інструмент для оцінки конкурентного оточення (рис.1.2).

У процесі аналізу рівня конкурентних позицій підприємства в галузі використовується методика «карта стратегічних груп», яка передбачає розподіл кількох конкуруючих підприємств на групи з подібними стратегічними характеристиками. Цей інструмент графічно відображає конкурентну позицію підприємства в галузі та дозволяє прогнозувати його дії в майбутньому.

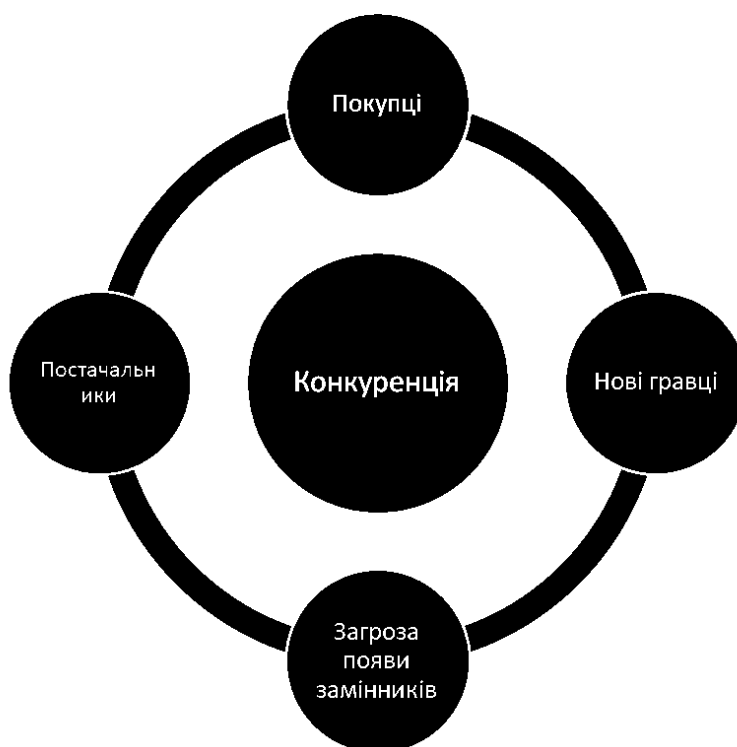


Рисунок 1.2 - Матриця п'яти сил М. Портера

Джерело: адаптовано за моделлю п'яти сил Майкла Портера

Матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ) є методом, що має теоретичне обґрунтування та базується на маркетинговій оцінці продуктів. Цей підхід відзначається простотою та зрозумілістю, що дозволяє приймати стратегічні рішення щодо управління продуктами. Однак цей метод часто ігнорує фінансові аспекти конкурентоспроможності підприємства [38, с. 55].

Матриця БКГ відрізняється можливістю графічного відображення даних, що дозволяє ілюструвати позиції продуктів виробників аналогічної продукції. Однак метод має обмеження врахування факторів (таких як темп зростання та частка

ринку) під час побудови матриці БКГ, які можуть бути важливими для одних компаній чи галузей, але не враховуватися для інших [30, с. 17].

Для оцінки конкурентоспроможності також застосовується матриця McKinsey, що представлена у вигляді системи координат і використовується для визначення, розробки та впровадження стратегічних рішень. Матриця McKinsey враховує співвідношення двох параметрів: «конкурентоспроможність компанії» та «привабливість галузі».

Бенчмаркінг в наш час представляє собою інструмент із значною цінністю, оскільки він дозволяє порівняти показники ефективності організації. Цей аналіз надає можливість уявити як слабкі, так і сильні сторони діяльності підприємства в порівнянні з його конкурентами та глобальними лідерами у відповідній сфері. Основна мета полягає у встановленні ключових факторів їх успіху. За результатами аналізу розробляються відповідні стратегії та приймаються управлінські рішення, спрямовані на подальший стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [32, с. 1136].

Таким чином з великої кількості доступних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо вибрати найбільш підходящий для конкретних умов дослідження.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємств є ключовим елементом забезпечення високої ефективності їх діяльності, дозволяючи подолати кризові ситуації, з якими вони можуть зіткнутися у процесі своєї діяльності [14].

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на сучасному ринку

Стратегічне управління конкурентоспроможністю базується на формуванні конкурентної стратегії, що визначає основні напрями розвитку підприємства під впливом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, а також на основі встановленої системи цілей, яких організація прагне досягти у процесі своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку підприємства застосовують такі основні напрями підвищення конкурентоспроможності (рис. 1.3):

створення сприятливих умов для розвитку та підвищення ефективності діяльності підприємства;

оптимізація взаємодії між окремими елементами системи управління організацією.

Рисунок 1.3 - Основні напрями підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розробка автора

Незалежно від обраного підходу, обидва напрями включають реалізацію таких заходів: раціональне використання внутрішніх ресурсів підприємства, впровадження інновацій та забезпечення інноваційного розвитку, удосконалення інвестиційної діяльності, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, управління товарним асортиментом і його оптимізація [34, с. 39].

Стратегічні індикатори цих заходів забезпечують комплексний підхід до впровадження конкурентної стратегії, акцентуючи увагу як на фінансових аспектах забезпечення конкурентоспроможності, так і на удосконаленні бізнес-процесів, навчанні та розвитку персоналу. Такий підхід дає змогу вже на ранніх етапах стратегічного управління оцінити ефективність роботи підприємства.

Насамперед, слід зазначити, що сучасний ринок України перебуває у фазі трансформації, що супроводжується децентралізацією, активізацією інтеграційних процесів, зростанням ролі цифрової економіки та зростаючим впливом європейських регуляторних норм. Усе це формує нові умови для підприємницької діяльності, які потребують гнучких підходів до управління конкурентоспроможністю.

Однією з ключових особливостей управління конкурентоспроможністю є необхідність врахування нестабільного макроекономічного середовища, що включає коливання валютного курсу, інфляцію, зміни в законодавстві та

фіскальній політиці. Такі фактори суттєво впливають на собівартість продукції, ціноутворення та інвестиційну привабливість підприємства.

Крім того, структура ринку України є фрагментованою: велика частка малого та середнього бізнесу співіснує з кількома великими гравцями, що мають монопольні або олігопольні позиції. Це зумовлює необхідність розробки індивідуальних стратегій управління конкурентоспроможністю, адаптованих до масштабів і можливостей конкретного підприємства [38, с. 57].

Важливою характеристикою є й зміна поведінки споживачів, які стають більш вимогливими до якості продукції, сервісу, бренду та соціальної відповідальності виробника. Тому одним з ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності виступає маркетингова орієнтація підприємства, зокрема впровадження CRM-систем, активне використання цифрових каналів комунікації, побудова бренду та лояльності клієнтів.

Особливої уваги заслуговує питання інноваційного розвитку. У сучасних умовах інновації є не просто фактором зростання, а необхідною умовою виживання на ринку. Управління конкурентоспроможністю повинно включати заходи з впровадження нових технологій, автоматизації бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, участі у кластерах і технологічних парках [7, с. 39].

Не менш важливою є і організаційна гнучкість. Українські підприємства часто мають застарілі системи управління, які не здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти побудові адаптивних організаційних структур, використанню сучасних методів менеджменту (agile, lean, project management), а також стратегічному плануванню.

В умовах високої конкуренції та економічної нестабільності важливу роль відіграє також управління витратами та ефективністю. Підприємства повинні постійно шукати шляхи зниження витрат без втрати якості продукції, оптимізувати логістичні та виробничі процеси, впроваджувати системи управління якістю (ISO, TQM).

Окремо слід виділити державну підтримку як чинник, що може істотно впливати на рівень конкурентоспроможності. Хоча на практиці українські підприємства не завжди отримують достатній рівень сприяння, наявні інструменти

– гранти, пільгове оподаткування, участь у програмах ЄС – можуть суттєво посилити ринкові позиції за умови їх ефективного використання [2, с. 39].

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво змінила умови забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств. Внаслідок цього багато підприємств змушені були припинити свою діяльність, скоротити виробничі потужності, втратити позиції на звичних ринках, зіткнутися з розривом налагоджених логістичних маршрутів і ланцюгів постачання, а також перемістити виробничі активи.

Запровадження з 24 лютого 2022 року в Україні режиму воєнного стану офіційно закріпило низку ключових проблем, що негативно впливають на процес підтримки конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу:

– обмеження у формуванні ресурсної бази підприємств через високі кредитні ризики, що призводить до збільшення відсоткових ставок та прискорення інфляційних процесів;

– труднощі із забезпеченням мінімального рівня ліквідності та поповненням обігових коштів підприємств;

– нестабільність гривні, спричинена сильними валютними коливаннями;

– руйнування традиційних каналів постачання сировини та збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;

– обмежені можливості фінансування з державного бюджету через пріоритетне спрямування коштів на потреби оборони, що стримує державну підтримку бізнесу;

– скорочення платоспроможного попиту населення, що призводить до зменшення споживчої активності та підвищення невизначеності у ринковому середовищі для підприємств;

– поглиблення кадрової кризи внаслідок масової вимушеної міграції українців за кордон;

– ускладнення енергетичного забезпечення виробничих процесів, особливо в осінньо-зимовий період через регулярні ракетні обстріли енергетичної інфраструктури;

– посилення конкуренції на внутрішньому ринку з боку іноземних компаній;

– зростання загроз макроекономічної нестабільності, що ускладнює ведення господарської діяльності в Україні [8, с. 94].

Умови, у яких знаходяться вітчизняні підприємства через проведення воєнних операцій на території України, породжують надзвичайні виклики для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку.

Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів розміщено у Додатку А.

Комплексний аналіз стратегічних напрямів, представлений у таблиці, свідчить про необхідність багатовекторного підходу, де кожен напрям взаємодіє з іншими, створюючи єдину стратегію розвитку. Зокрема, адаптивність до зовнішніх шоків, таких як війна чи економічна нестабільність, має поєднуватися з довгостроковим стратегічним плануванням, що дозволяє підприємству не лише реагувати на загрози, але й використовувати їх як нові можливості [9, с. 3].

Невід’ємним елементом стратегії є цифрова трансформація, яка відкриває нові горизонти ефективності, ринкової гнучкості та споживчої орієнтації. Водночас її впровадження вимагає якісного людського капіталу, що підкреслює актуальність інвестицій у навчання, розвиток персоналу та створення сприятливого соціального середовища в організації.

Важливу роль відіграє й взаємодія з державою – попри обмеженість ресурсів, існують інструменти підтримки, які за належного використання можуть суттєво підсилити ринкові позиції підприємства. Наявність ефективної системи управління витратами, як і втілення принципів сталого розвитку, дає змогу створювати довгострокові конкурентні переваги та бути стійким до зовнішніх ризиків.

У підсумку, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глибоких викликів вимагає від менеджменту стратегічного бачення, здатності до гнучкого прийняття рішень, відкритості до інновацій, а також уміння інтегрувати зусилля внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Лише за умови такого підходу українські підприємства зможуть не лише зберегти свої позиції на ринку, але й досягти сталого розвитку у майбутньому.

Отже, у сучасних умовах нестабільності, спричиненої як глобальними економічними процесами, так і повномасштабною війною в Україні, забезпечення

конкурентоспроможності підприємств набуває стратегічного значення. Ефективне управління вимагає комплексного підходу, що охоплює як внутрішні резерви підприємства, так і активну адаптацію до зовнішніх викликів [11, с. 144].

Ключовими чинниками виступають інноваційний розвиток, цифровізація, розвиток людського капіталу, гнучкість організаційної структури та стратегічне планування. Успішність підприємства залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати ресурси, впроваджувати сучасні управлінські практики та ефективно взаємодіяти з державою та партнерами. Усе це формує основу для досягнення сталого розвитку й зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Загальна характеристика та напрямки ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» є національною корпорацією, що спеціалізується на виробництві пива, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв, а також мінеральної води. Приватне акціонерне товариство «Оболонь» займається виготовленням і реалізацією продукції під брендом «Оболонь», серед якої - пиво, мінеральна вода, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої [20].

Історія ПрАТ «Оболонь» бере свій початок у 1980 році, коли у Києві було збудовано новий пивоварний завод, який згодом дав назву цілому житловому масиву.

Історія Приватного акціонерного товариства «Оболонь» - це яскравий приклад трансформації українського промислового гіганта від державного підприємства радянської епохи до потужної сучасної компанії з міжнародним визнанням. Витоки

підприємства сягають початку 1970-х років, коли у зв'язку зі стрімким зростанням населення Києва та потребою у нових виробничих потужностях було прийнято рішення про будівництво нового пивзаводу в північній частині столиці - в Оболонському районі, що на той час активно розвивався.

Будівництво заводу розпочалося у 1974 році, і вже у 1980 році Оболонський пивзавод випустив першу продукцію. Завдяки новітньому на той час обладнанню, імпортованому з Чехословаччини та Німеччини, підприємство стало найбільшим пивоварним заводом у СРСР [23].

2000-ні роки стали періодом стрімкого зростання для підприємства. Було відкрито нові виробничі майданчики в регіонах України, зокрема у Фастові, Красиліві, Охтирці, Коломиї, що дозволило забезпечити стабільне постачання продукції по всій країні та за її межами. Компанія також активно інвестувала в оновлення обладнання, автоматизацію виробництва, покращення контролю якості та впровадження екологічно чистих технологій.

Окремим випробуванням для компанії стали події 2014 року, коли через анексію Криму та бойові дії на сході України було втрачено частину ринків збуту. Проте «Оболонь» змогла оперативно переорієнтувати свою експортну стратегію, зосередившись на нових ринках в Європі, Азії, Америці. Підприємство також підтримувало українських військових, надаючи допомогу Збройним силам України та волонтерам [20].

Після початку повномасштабної агресії Росії у 2022 році ПрАТ «Оболонь» продовжило працювати, незважаючи на складні умови. Компанія забезпечувала робочі місця, підтримувала економіку країни та активно допомагала фронту - фінансово, гуманітарно та логістично. Вона стала прикладом бізнесу, який не лише не здався, а й мобілізував усі ресурси задля спільної мети - перемоги та відновлення України.

У ПрАТ «Оболонь» зареєстровано 120 торгових марок та отримано 102 ліцензії. Це єдина українська пивоварна компанія, яка входить до числа найбільших світових пивоварних концернів і утримує лідерські позиції на ринку пива в Україні.

Головною місією ПрАТ «Оболонь» є забезпечення споживачів натуральними напоями преміум-класу за доступною вартістю.

Основними завданнями діяльності компанії є вихід на нові ринки збуту, нарощування прибутковості та повне задоволення споживчих потреб. Наразі корпорація перебуває на стадії зрілості життєвого циклу: темпи зростання продажів поступово сповільнюються, а прибутковість, досягнувши свого піку, починає знижуватися через збільшення витрат на маркетингову підтримку конкурентоспроможності продукції [23].

Система управління в ПрАТ «Оболонь» має чітку формалізацію та характеризується певним рівнем бюрократизації, водночас компанія активно проводить диверсифікацію діяльності для досягнення конкурентних переваг на ринку. Процес ухвалення рішень є децентралізованим.

Стратегічний курс ПрАТ «Оболонь» спрямований на задоволення споживчих потреб і очікувань, що дозволяє компанії утримувати свої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв навіть за умов економічної нестабільності в Україні. Особлива увага приділяється високій якості продукції, охороні навколишнього середовища, створенню безпечних і гідних умов праці, а також розвитку та професійному навчанню працівників [23].

Головне підприємство ПрАТ «Оболонь» розташоване в Києві, а також має низку філій та дочірніх підприємств у різних регіонах України, включаючи заводи у Фастові, Охтирці, Красилові, Коломиї та ін. Це дозволяє компанії ефективно охоплювати внутрішній ринок і зменшувати логістичні витрати, забезпечуючи свіжість продукції незалежно від регіону реалізації. Виробничі потужності підприємства відповідають сучасним міжнародним стандартам, що підтверджується численними сертифікатами якості, такими як ISO, HACCP тощо.

Асортимент продукції компанії надзвичайно широкий: від класичних сортів пива, таких як «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», до безалкогольного пива, а також великої кількості газованих і негазованих напоїв, мінеральної води, квасу та енергетичних напоїв. ПрАТ «Оболонь» активно впроваджує інноваційні підходи у виробництві - зокрема, використовує новітні технології бродіння, пакування та контролю якості, що дозволяє задовольнити запити найвибагливіших споживачів.

Крім активної діяльності на внутрішньому ринку, ПрАТ «Оболонь» успішно розвиває експорт, постачаючи свою продукцію до більш ніж 40 країн світу, серед

яких США, Канада, Німеччина, Ізраїль, Китай, Польща, країни Балтії та інші. Завдяки цьому компанія суттєво сприяє формуванню позитивного іміджу українських товарів за кордоном і забезпечує додаткові валютні надходження для України.

Таблиця 2.1 - Загальні відомості про ПрАТ «Оболонь»

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
2) Скорочене найменування	ПрАТ «Оболонь»
3) Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
4) Форма власності	Недержавна власність
4) Код ЄДРПОУ	05391057
5) Дата реєстрації	29.06.1993
6) Розмір статутного капіталу	1 32 512 700.00 грн.
7) Юридична адреса	Україна, 04212, м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3
8) Керівник	Булах Ігор Васильович
9) Головний бухгалтер	Балагута Максим Дмитрович

Джерело: [22]

ПрАТ «Оболонь» об'єднує 10 підприємств по всій Україні, а дочірні компанії наведено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 - Дочірні компанії ПрАТ «Оболонь»

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів.

ПрАТ «Оболонь» має складну організаційну структуру, яка відповідає масштабам та специфіці діяльності підприємства. Розглянемо структурну схему управління підприємством (рис.2.2).



Рисунок 2.2 - Структурна схема управління ПрАТ «Оболонь»

Джерело: створено автором на основі наданих підприємством матеріалів

ПрАТ «Оболонь» займається продажем як безалкогольних так і алкогольних товарів, асортимент якого пропонуємо розглянути на рисунку 2.3.



Рисунок 2.3 - Асортимент продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [23]

Тип структури управління ПрАТ «Оболонь» можна визначити як лінійно-функціональну. Отож, перейдемо до оцінки фінансово-економічних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки

№ з/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення (абс.), тис. грн / грн / осіб	Відхилення (відн.), %
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5 909 426	8 661 928	10 763 029	+4 853 603	+82,13
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 915 830	6 030 487	7 398 205	+2 482 375	+50,50
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	993 596	2 631 441	3 364 824	+2 371 228	+238,65
4	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-145 371	1 456 414	2 232 736	+2 378 107	-1635,89
5	Чистий дохід, тис. грн	-135 094	197 966	1 831 590	+1 966 684	-1455,79
6	Середньорічна вартість активів, тис. грн	5 389 031	5 483 652,5	6 309 856	+920 825	+17,09
7	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3 857 695	3 602 670	3 530 158,5	-327 536,5	-8,49
8	Фондовіддача, грн	1,53	2,40	3,05	+1,52	+99,35
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2 255	2 055	2 056	-199	-8,82
10	Середньорічна продуктивність праці 1-го працівника, тис. грн/ос.	2 620,59	4 215,05	5 234,94	+2 614,35	+99,76
11	Фонд оплати праці, тис. грн	563 515	656 949	784 366	+220 851	+39,19
12	Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника, грн	20 824,6	26 640,3	31 791,7	+10 967,1	+52,66
13	Матеріальні витрати, грн	2 459 094	3 373 782	4 124 933	+1 665 839	+67,74
14	Матеріаловіддача, грн	0,4161	0,3895	0,3833	-0,0328	-7,88

Джерело: [24, 25, 26]

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити позитивну динаміку в 2023 році порівняно з 2021 роком. Доходи підприємства у 2023 році зросли на 82,13%, і попри воєнні умови, компанія змогла отримувати прибуток, на відміну від збиткової діяльності у 2021 році [24].

У 2023 році зафіксовано різке зростання чистого прибутку порівняно з показниками 2021 року, а валовий прибуток збільшився у 3,4 рази. Щодо активів підприємства, спостерігається приріст основних засобів, що став можливим завдяки їх оновленню: у 2022 році було скасовано імпорتنі мита на техніку, що дало змогу ПрАТ «Оболонь» закупити нове обладнання та модернізувати свої виробничі потужності.

Позитивним є зростання продуктивності праці працівників, що свідчить про їх ефективну роботу. Адже незважаючи на зменшення кількості працівників у 2023 році на 199 чоловік, відбулось зростання продуктивності праці на 99% в порівнянні до 2021 року. Такі показники свідчать також про часткову автоматизацію виробничих процес та впровадження технологій, які оптимізують виробництво та скорочують людську працю.

У 2023 році, незважаючи на війну в Україні, ПрАТ «Оболонь» змогло покращити свій фінансовий стан і досягти зростання чистого прибутку, що свідчить про ефективність управлінських рішень компанії [26].

Далі пропонуємо здійснити аналіз структури операційних витрат (рис. 2.4).

Досліджуючи структуру операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки, можна зазначити, що суттєвих змін у розподілі витрат не відбулося. Так, у 2021 році матеріальні затрати становили 57,17%, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 58,46%. Це вказує на середнє підвищення вартості матеріалів на 1%, що є несуттєвим для діяльності підприємства.

Рисунок 2.4 - Структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023

р., %



Джерело: розроблено автора

Витрати на оплату праці залишаються стабільними в межах 10-11% від усіх операційних витрат протягом 2021-2023 рр, що вказує на та стабільність у витратах на оплату праці працівників ПрАТ «Оболонь». Видатки на амортизацію зменшились з 6,16% у 2021 році до 4,8% у 2023 році, що пов'язано зі купівлею нової техніки в 2022 році, коли було скасовано імпортні мита. Частка інших операційних витрат знизилася з 24,31% у 2021 році до 23,34% у 2023 році, що є незначним зниженням та вказує на помірну та сталу діяльність компанії [27].

В табл. 2.3 наведено аналіз ліквідності компанії.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр, %

Назва показника	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+;-) (2023/2021 рр.)
Коефіцієнт покриття (загальна ліквідність)	0,72	1,57	2,31	1,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,23	0,9	1,14	0,91
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,11	0,33	0,32

Джерело: [24, 25, 26].

Загалом усі показники ліквідності свідчать про значне покращення фінансового стану ПрАТ «Оболонь», зростання його платоспроможності та зменшення ризиків неплатоспроможності.

В підсумку проведемо оцінку рентабельності компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр, %

Назва показника	Рік			Відхилення (+;-) (2023/2021 рр.)
	2021	2022	2023	
Рентабельність активів	-2,51	3,61	29,03	0,32
Рентабельність власного капіталу	-6,31	5,89	35,27	41,58
Рентабельність продажу	-2,29	2,29	17,02	19,30
Рентабельність продукції	120,21	143,64	145,48	25,27

Джерело: [27]

Аналізуючи показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити кілька висновків щодо покращення фінансового стану компанії. Отож, рентабельність активів зросла з -2,51% в 2021 році до 29,03% в 2023 році, що свідчить про те, що компанія в 2022-2023 рр почала ефективніше використовувати свої активи. Рентабельність власного капіталу зросла з -6,31% в 2021 році до 35,27% в 2023 році, що було позитивним ростом та свідчить про зростання ефективності управління компанією та зменшення заборгованості, що в вплинуло на збільшення прибутковості власного капіталу.

Позитивною динамікою характеризується і рентабельність продажу яка виросла з -2,29% в 2021 році до 17,02% в 2023 році, що свідчить, що компанія ефективно управляє своїми витратами. Щодо рентабельності продукції, то вона теж зросла з 120,21% в 2021 році до 145,48% в 2023 році, що свідчить про те, що компанія збільшила свої продажі, при цьому не збільшивши суттєво свої витрати.

Отже, структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» протягом 2021-2023 майже не змінилась, що засвідчує сталу роботу компанію та помірний вплив на її діяльність зовнішніх факторів.

2.2 Дослідження маркетингового середовища підприємства

ПрАТ «Оболонь» - одне з найбільших підприємств в Україні з виробництва пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води. Компанія має широкую мережу філій та експортних поставок, що забезпечує їй провідне місце на національному ринку. Для збереження конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємство здійснює постійний моніторинг і аналіз маркетингового середовища, до якого належать внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на його діяльність.

Метою рекламної діяльності ПрАТ «Оболонь» є збереження високого рівня впізнаваності бренду, інформування споживачів про новинки продукції, зміцнення позитивного іміджу компанії. Для цього використовуються як традиційні канали (ТБ, зовнішня реклама), так і сучасні (диджитал-маркетинг, таргетована реклама, присутність у соцмережах). Компанія також активно бере участь у спонсорських проєктах, фестивалях та культурно-спортивних заходах, що сприяє формуванню позитивного іміджу бренду [20].

Бізнес-модель підприємства відображає логіку його функціонування, створення цінності, її доставки споживачам і отримання прибутку. У випадку з ПрАТ «Оболонь» – одним із провідних виробників пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води в Україні – бізнес-модель поєднує класичні елементи виробничої компанії зі стратегічним акцентом на бренд, якість продукції, інновації та сталий розвиток (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Бізнес-модель Canvas ПрАТ «Оболонь»

Проблеми	Рішення
Зростаюча конкуренція на ринку пива та безалкогольних напоїв	Диверсифікація продукції, розширення лінійки напоїв
Коливання цін на сировину та енергоносії	Оптимізація логістики, впровадження енергоефективних технологій та альтернативних джерел енергії
Зміни в поведінці споживачів (попит на здорові напої)	Випуск нових продуктів (безалкогольне пиво, органічні напої, низькокалорійні варіанти)
Обмеження експорту через геополітичні фактори	Диверсифікація ринків збуту, розширення присутності на азійських та африканських ринках
Збільшення екологічних вимог та регулювань	Використання екологічної упаковки, зменшення відходів виробництва, впровадження системи замкнутого циклу виробництва
Унікальна ціннісна пропозиція	Конкурентна перевага
Високоякісне пиво та напої з натуральних інгредієнтів	Використання сучасних європейських технологій виробництва
Широкий асортимент продукції для різних категорій споживачів	Гнучка виробнича стратегія та адаптація під локальні ринки

Відповідальне ставлення до екології та сталого розвитку Стабільний контроль якості на всіх етапах виробництва Потужна логістична мережа та швидка доставка	Сертифікація продукції, використання відновлюваних ресурсів Власні лабораторії та міжнародні стандарти якості Співпраця з провідними дистриб'юторами та оптимізація транспортних витрат
Цільова аудиторія	Ключові показники
Масові споживачі (любители традиційного пива) Молодь та прихильники нових трендів (крафтове, безалкогольне, органічне пиво) Заклади HoReCa (ресторани, бари, кафе, готелі) Експортні ринки (Європа, США, Азія, Африка) Мережі супермаркетів та локальні магазини	Доля ринку та частка продажів у сегменті Популярність нових продуктів та їх динаміка продажів Кількість партнерських контрактів та рівень їх утримання Обсяг міжнародних продажів та ріст експорту Відсоток продукції у великих роздрібних мережах
Канали продажів	
Прямі продажі через дистриб'юторів та власні фірмові магазини Співпраця з роздрібними мережами та супермаркетами Онлайн-продажі через маркетплейси та власний інтернет-магазин Просування через соціальні мережі, блогерів, спортивні та культурні заходи Участь у міжнародних виставках та фестивалях пивоваріння	
Структура витрат	Структура доходів
Закупівля сировини (солод, хміль, вода, дріжджі) Витрати на виробництво та енергозабезпечення Логістика та дистрибуція Маркетинг та реклама Інвестиції у розвиток та інновації	Продаж продукції через роздрібні мережі та HoReCa Дохід від експорту на міжнародні ринки Надходження від контрактів з великими торговими мережами Прибутки від онлайн-продажів та фірмових магазинів Ліцензування та франчайзинг фірмового пива

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Оболонь» має значний потенціал для подальшого зростання завдяки інноваціям, диверсифікації продукції та розширенню на міжнародні ринки. Основними викликами залишаються конкуренція, нестабільність ринку сировини та зміни у вподобаннях споживачів. Впровадження ефективних бізнес-процесів, цифровізація та екологічна відповідальність допоможуть компанії зміцнити свої позиції та забезпечити стале зростання [13].

Наступним пропонується навести PEST-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Політичні фактори (P)	Вага	Оцінка	Економічні фактори (E)	Вага	Оцінка
Регулювання алкогольного ринку, посилення акцизного податку	0,25	8	Інфляція та зростання цін на сировину	0,3	9

Геополітична нестабільність та військові дії	0,3	10	Коливання валютного курсу	0,2	8
Бюрократія та податковий тиск	0,2	7	Висока вартість енергоносіїв	0,2	9
Обмеження на рекламу алкоголю	0,15	6	Зниження купівельної спроможності населення	0,2	7
Вимоги до екологічності виробництва	0,1	7	Логістичні проблеми через перебої з поставками	0,1	6
Всього	1	38	Всього	1	39
Соціальні фактори (S)	Вага	Оцінка	Технологічні фактори (Т)	Вага	Оцінка
Популяризація здорового способу життя, зниження попиту на алкоголь	0,3	9	Автоматизація виробництва	0,3	8
Збільшення попиту на безалкогольні напої	0,25	8	Використання енергозберігаючих технологій	0,3	9
Урбанізація та зміна споживчих звичок	0,2	7	Впровадження цифрових технологій у логістику та контроль якості	0,2	8
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	0,25	7	Інновації в пакуванні та утилізації відходів	0,2	7
Всього	1	31	Всього	1	32

Джерело: розроблено автором

ПрАТ «Оболонь» працює в умовах значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Політичні ризики значні через військову нестабільність, бюрократичні бар'єри та обмеження в рекламі алкоголю. Проте посилення екологічних вимог відкриває можливості для розвитку «зеленого» виробництва.

Економічні фактори також мають сильний вплив через інфляцію, високу вартість сировини та енергоресурсів, що вимагає ефективної фінансової стратегії та оптимізації витрат. Соціальні зміни відзначаються зростанням популярності здорового способу життя, що змушує компанію адаптувати асортимент, зокрема розширювати лінійку безалкогольних та органічних напоїв [17].

Технологічні фактори створюють можливості для розвитку через автоматизацію виробництва, енергозберігаючі технології та цифровізацію логістики та контролю якості.

Наступним пропонується провести SWOT-аналіз компанії (табл. 2.7).

ПрАТ «Оболонь» є одним із лідерів українського ринку пивоваріння та виробництва безалкогольних напоїв, що забезпечує йому стабільну позицію серед конкурентів. Головні переваги компанії -це впізнаваний бренд, власна сировинна база, сучасне виробництво та розвинена дистриб'юційна мережа. Завдяки цим факторам «Оболонь» має можливість розширювати асортимент, нарощувати експорт та впроваджувати інноваційні технології.

Основні можливості для розвитку пов'язані із зростанням попиту на екологічні, безалкогольні та крафтові напої, що відповідає сучасним споживчим тенденціям. Також розширення міжнародної співпраці та модернізація виробничих потужностей сприятимуть покращенню конкурентоспроможності компанії. Інвестиції у цифровізацію бізнес-процесів та автоматизацію виробництва дозволять оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи [14].

Водночас компанія стикається з низкою загроз, серед яких головними є висока конкуренція на ринку, зростання собівартості виробництва через підвищення цін на енергоресурси та сировину, а також макроекономічна нестабільність. Додаткові виклики створює зміна законодавства, зокрема можливе підвищення податків та акцизів, що може вплинути на рентабельність продукції.

Таблиця 2.7 - Матриця SWOT-аналізу середовища ПрАТ «Оболонь»

Можливості	Загрози	
<p>Зростання попиту на безалкогольні та крафтові напої.</p> <p>Розширення експорту та вихід на нові ринки.</p> <p>Використання екологічних технологій у виробництві.</p> <p>Популяризація здорового способу життя (збільшення попиту на корисні напої).</p> <p>Інвестиції у технології автоматизації та енергоефективності.</p> <p>Співпраця з міжнародними компаніями та дистриб'юторами.</p>	<p>Висока конкуренція з міжнародними та локальними виробниками.</p> <p>Зростання собівартості сировини та енергоресурсів.</p> <p>Зміни у законодавстві щодо акцизів та регулювання алкогольної продукції.</p> <p>Вплив макроекономічної нестабільності та інфляції на купівельну спроможність населення.</p> <p>Логістичні труднощі через війну та перебої у постачанні сировини.</p> <p>Зміни у споживчих уподобаннях та відмова від алкоголю серед молоді.</p>	
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
<p>Висока впізнаваність бренду на українському ринку.</p> <p>Власна сировинна база та контроль якості.</p> <p>Інноваційне виробництво та автоматизація.</p> <p>Розвинена система дистрибуції та партнерських мереж.</p>	<p>Використання сильної репутації для розширення експорту.</p> <p>Використання власної сировини для розвитку органічних та екологічних продуктів.</p> <p>Впровадження нових технологій для енергоефективності.</p> <p>Розширення логістичних можливостей для експорту.</p>	<p>Використання репутації для утримання позицій на внутрішньому ринку.</p> <p>Оптимізація витрат за рахунок ефективного управління ресурсами.</p> <p>Зниження витрат на виробництво через модернізацію.</p> <p>Використання ефективної логістики для мінімізації впливу збоїв у постачанні.</p>
Слабкі сторони	Слабкість і можливості	Слабкість і загрози
<p>Високі витрати на енергоресурси та сировину.</p> <p>Залежність від внутрішнього ринку.</p> <p>Відносно обмежений асортимент безалкогольної продукції.</p> <p>Недостатня цифровізація маркетингових і логістичних процесів.</p>	<p>Інвестування у відновлювані джерела енергії та енергоефективні технології.</p> <p>Активне просування бренду на міжнародному рівні.</p> <p>Розширення лінійки функціональних та спортивних напоїв.</p> <p>Інвестування в CRM-системи та автоматизацію продажів.</p>	<p>Ризик фінансових втрат через зростання цін на енергоресурси.</p> <p>Втрата ринку через економічну кризу та зниження купівельної спроможності.</p> <p>Втрата конкурентної переваги через недостатню адаптацію до змін уподобань споживачів.</p> <p>Втрата ефективності через застарілі методи управління бізнесом.</p>

Джерело: розроблено автором

Для збереження та посилення ринкових позицій «Оболонь» має адаптуватися до сучасних викликів, розвивати інноваційні продукти, посилювати маркетингову стратегію та активно працювати над оптимізацією витрат. Збалансований підхід до використання сильних сторін і реалізації ринкових можливостей дозволить компанії успішно долати загрози та досягати стабільного зростання [8, с. 97].

В табл. 2.8 наведено аналіз за п'ятьма силами Портера

Таблиця 2.8 - Аналіз за п'ятьма силами Портера ПрАТ «Оболонь»

Аналіз за п'ятьма силами Портера	Оцінка впливу	Опис
Конкуренція в галузі	Високий	Пивоварний ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки на ньому працюють як великі міжнародні компанії (наприклад, Carlsberg, AB InBev), так і локальні виробники крафтового пива. Всі вони змагаються за лояльність споживачів, що змушує «Оболонь» постійно вдосконалювати продукцію та маркетингові стратегії.
Загроза нових гравців	Середній	Вихід на ринок пивоваріння вимагає значних інвестицій у виробництво, логістику та рекламу. Водночас, зростання популярності крафтового пива створює можливості для нових невеликих виробників, які можуть скласти конкуренцію великим пивоварням.
Сила постачальників	Високий	«Оболонь» залежить від постачальників сировини (ячменю, хмелю, дріжджів), пакувальних матеріалів (скло, пластик, алюміній) та енергоресурсів. Зростання цін на ці компоненти безпосередньо впливає на собівартість продукції.
Сила споживачів	Високий	Споживачі мають широкий вибір як серед масового пива, так і серед крафтових альтернатив. Зміни в споживчих вподобаннях, наприклад, перехід на безалкогольні напої чи здоровий спосіб життя, можуть знижувати попит на традиційну продукцію. Це змушує «Оболонь» розширювати асортимент, пропонуючи нові види продукції (безалкогольне пиво, сидри тощо).
Загроза заміників	Середній	Окрім пива, споживачі можуть обирати інші алкогольні та безалкогольні напої, такі як вино, сидр, коктейлі або енергетики. Крім того, зростає популярність крафтового пива, що може відбирати частку ринку у великих пивоварень.

Джерело: розроблено автором

Сайт ПрАТ «Оболонь» є одним із основних каналів комунікації компанії з її споживачами, партнерами та інвесторами. Він виконує роль інформаційної

платформи, що дозволяє не тільки ознайомитися з асортиментом продукції, а й дізнатися більше про філософію бренду, історію компанії, її соціальну відповідальність та екологічні ініціативи. Оцінка веб-ресурсу компанії, а також її маркетингових стратегій, що активно реалізуються через інтернет-канали, дозволяє зробити висновки про ефективність комунікаційних та просувальних стратегій .

Вебсайт ПрАТ «Оболонь» має добре налаштовану SEO-оптимізацію, що дозволяє йому займати високі позиції у пошукових системах за ключовими запитами, такими як «пиво», «безалкогольні напої», «мінеральна вода» тощо. Сайт активно використовує відповідні ключові слова, що підвищує його видимість в Інтернеті і, як результат, залучає більшу кількість потенційних споживачів [4, с. 6].

Контент на сайті представлений у вигляді статей про історію компанії, інформації про виробництво, якість продукції, а також спеціальних матеріалів, таких як рецепти з використанням продукції «Оболонь», що додатково формує позитивний імідж бренду. Регулярно оновлюються новини компанії, які також сприяють залученню аудиторії і формують довіру до бренду.

ПрАТ «Оболонь» активно використовує свій веб-сайт як потужний інструмент для реалізації різноманітних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення впізнаваності бренду та залучення нових споживачів. Одним з основних напрямків є контент-маркетинг, де компанія регулярно публікує статті, прес-релізи та новини про нові продукти, участь у різноманітних заходах, а також інформацію про акції та спеціальні пропозиції. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати лояльність існуючих [23].

Окрім того, компанія активно публікує інформацію про акції, розіграші та знижки на свою продукцію, що сприяє створенню додаткового інтересу та стимулює покупку. Важливою складовою є висвітлення екологічних та соціальних ініціатив компанії, таких як підтримка локальних виробників і участь у соціальних та культурних проектах. Це створює позитивний імідж ПрАТ «Оболонь» як соціально відповідального бренду.

Вебсайт також активно інтегрується з соціальними мережами, такими як Facebook, Instagram та YouTube, що дозволяє компанії взаємодіяти з користувачами та створювати інтерактивний контент. Завдяки такій взаємодії та злагодженій роботі

з контентом на сайті, компанія може значно підвищити інтерес до свого бренду та забезпечити зручну платформу для комунікації зі своєю аудиторією [21].

Отже, ключовими факторами підвищення ефективності діяльності ПАТ «Оболонь» є розширення обсягів виробництва, забезпечення стабільних темпів виготовлення та відвантаження продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення якості та конкурентоспроможності, оптимізація запасів готової продукції на складах та своєчасне надходження оплат від покупців за замовлену продукцію. Впроваджуючи передові методи оплати, ПрАТ «Оболонь» має активно інтегрувати інноваційні рішення у свою діяльність, орієнтуючись на сучасні тенденції в виробництві основної продукції.

2.3 Оцінка ефективності конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Український ринок пива характеризується високим рівнем конкуренції та різноманіттям брендів, але деякі з них виділяються завдяки своїй якості, смаковим характеристикам та популярності серед споживачів. Пивна індустрія займає важливе місце в економіці України, маючи суттєвий вплив на споживачів. Згідно з результатами опитування Ukrainian Business Award, у рейтингу лідирують такі бренди, як «Оболонь», «Львівське», «Чернігівське», «Siebert», «Перша Приватна Броварня», «Арсенал», «Holsten», «Tuborg», «Nike» та «Rogan» [19].

Лідером цього рейтингу став легендарний український бренд «Оболонь», який завдяки своїй бездоганній якості та вишуканому смаку здобув довіру споживачів не тільки в Україні, а й за її межами. Друге місце посіло «Львівське», яке також здобуло популярність завдяки багатошаровій піні та традиційним рецептам пивоваріння, що передаються від стародавніх майстрів пивоваріння у Львові.

Одним з основних принципів роботи ПрАТ «Оболонь» є забезпечення споживачів широким асортиментом високоякісної продукції. Для досягнення цього на всіх виробничих потужностях підприємства впроваджено систему управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001, а також систему управління безпечністю

харчових продуктів за ДСТУ ISO 22000. Обидві системи базуються на принципах аналізу ризиків у харчовій безпеці та встановленні критичних контрольних точок (НАССР), що дозволяє здійснювати суворий контроль на всіх етапах виробництва.

Основним документом, що регламентує контроль якості продукції підприємства, є внутрішній нормативний акт. Цей документ встановлює єдиний порядок виробництва та контролю якості продукції на всіх етапах: від надходження сировини до випуску готової продукції для продажу.

ПрАТ «Оболонь» орієнтується на масовий ринок, тому ціна продукції часто є важливим фактором для споживачів. В порівнянні з такими конкурентами, як Coca-Cola і PepsiCo, ціна продукції «Оболоні» зазвичай є більш доступною. Це дозволяє компанії приваблювати ширший сегмент споживачів [23].

ПрАТ «Оболонь» виробляє широкий асортимент безалкогольних напоїв і пива, включаючи продукцію під власними брендами, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби споживачів. Однак, у порівнянні з міжнародними конкурентами, асортимент деяких конкурентів, наприклад Coca-Cola і PepsiCo, може бути більш широким, особливо в категорії безалкогольних напоїв.

Компанія активно просуває свої продукти через різні канали, включаючи рекламні кампанії та спонсорство спортивних заходів. Однак міжнародні конкуренти, такі як Coca-Cola і PepsiCo, мають значно більші бюджети на маркетинг, що дозволяє їм ефективно впливати на споживачів через глобальні кампанії [22].

ПрАТ «Оболонь» активно працює над впровадженням нових продуктів, таких як безалкогольне пиво і нові смакові варіанти безалкогольних напоїв. Проте компанії, як Carlsberg і PepsiCo, мають значно більше ресурсів для інвестицій в наукові дослідження та розробки, що дозволяє їм швидше виводити нові продукти на ринок.

Підприємство «Оболонь» займає стабільну частку на українському ринку пива та безалкогольних напоїв. Однак на ринку пива основними конкурентами є також Carlsberg та Anheuser-Busch InBev, які мають глобальні бренди, такі як Budweiser та Tuborg, що мають сильний вплив на український ринок.

Якість продукції «Оболоні» відповідає високим стандартам і сертифікаціям, зокрема ISO 9001, що свідчить про високий рівень контролю за виробництвом. Однак міжнародні бренди, як Coca-Cola та PepsiCo, мають таку ж високу якість, завдяки більш розвиненій системі контролю за виробничими процесами [23].

Конкурентний аналіз основних гравців ринку безалкогольних і слабоалкогольних напоїв в Україні - ПрАТ «Оболонь», Coca-Cola, PepsiCo та Carlsberg - дозволяє виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити особливості позиціонування кожної компанії за ключовими критеріями (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Конкурентний аналіз компаній ПрАТ «Оболонь»

Критерій	ПрАТ «Оболонь»	Coca-Cola	PepsiCo	Carlsberg
Цінова політика	Доступна, орієнтована на масовий ринок	Вища ціна, преміум сегмент	Вища ціна, преміум сегмент	Помірна, з фокусом на середній клас
Асортимент продукції	Пиво, безалкогольні напої	Преміум безалкогольні напої, соки	Преміум безалкогольні напої, соки, пиво	Пиво, безалкогольні напої
Маркетингова стратегія	Спонсорство, рекламні кампанії	Глобальні рекламні кампанії, спонсорство	Глобальні рекламні кампанії, спонсорство	Спонсорство спортивних заходів
Інновації	Нові продукти, безалкогольне пиво	Інновації в напоях, нові смакові варіанти	Інновації у смакових варіантах, нові продукти	Модернізація виробництва, нові смаки пива
Ринкова частка	15–20% на ринку пива, сильні позиції у безалк. напоях	30% на ринку безалкогольних напоїв	25% на ринку безалкогольних напоїв	18% на ринку пива в Україні
Якість продукції	Висока якість, сертифікація ISO	Висока якість, глобальні стандарти	Висока якість, глобальні стандарти	Висока якість пива, сертифікація ISO

Джерело: [21]

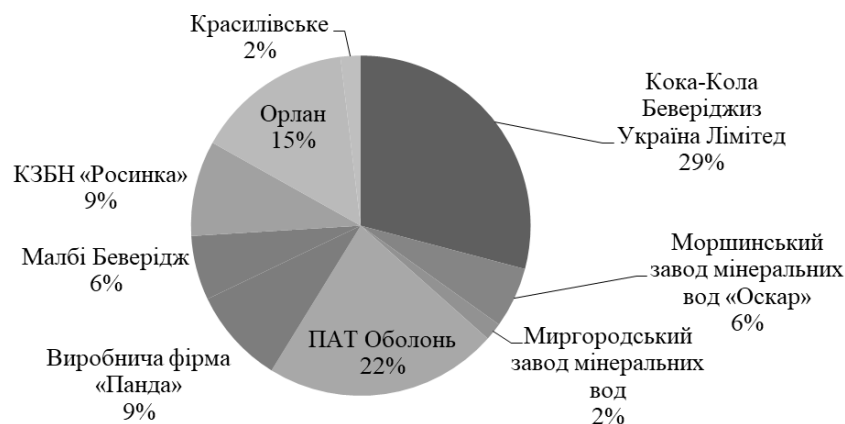
Конкурентний аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має міцні позиції на українському ринку пива та безалкогольних напоїв. Основні конкурентні переваги

компанії полягають у доступній ціновій політиці, різноманітному асортименті та високій якості продукції. Однак для збереження і посилення конкурентних позицій «Оболонь» необхідно продовжувати працювати над інноваціями, маркетинговими кампаніями та покращенням ефективності управління виробництвом [20].

ПрАТ «Оболонь» також займається виробництвом мінеральних вод і пропонуємо оцінити її конкурентів на цьому ринку (рис. 2.5).

Рисунок 2.5 - Структура найбільших виробників мінеральних вод в 2022 році

Джерело: [2]



Фактори, що негативно впливають на діяльність ПАТ «Оболонь», включають:

- повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації, що призвело до значного скорочення та втрати традиційних ринків збуту продукції;
- девальвація національної валюти, різкі коливання валютних курсів, підвищення вартості іноземних валют (закупівля імпортного обладнання, сировини, матеріалів, а також погашення кредитів);
- нестабільна ситуація на ринку сировини;
- значне подорожчання основних сировинних матеріалів, допоміжних ресурсів та енергоносіїв;
- зниження купівельної спроможності населення;
- відсутність пільгових умов для кредитування, велика кількість банків у фінансових труднощах;
- непостійність нормативно-правової бази;

- постійне зростання фіскального тиску, підвищення податкового навантаження, посилення адміністративного контролю, а також перенесення пива до категорії алкогольних напоїв;

- суттєве підвищення ставок акцизного збору на пиво та слабоалкогольні напої, зростання тарифів на видобуток надр і використання водних ресурсів, підвищення орендної плати за землю та земельного податку;

- високий рівень конкуренції в галузі.

Для детальнішого аналізу конкурентоспроможності компанії був обраний метод експертної оцінки. Як експертів залучено партнерів підприємства та власників аптечних мереж. Аналіз проводився на прикладі трьох компаній: ПрАТ «Оболонь», Coca-Cola, PepsiCo та Carlsberg. Отримані результати наведені в табл. 2.7 [13].

Таблиця 2.10. - Експертна оцінка компаній ПрАТ «Оболонь» та конкурентів

Критерій оцінювання	ПрАТ «Оболонь»	Coca-Cola	PepsiCo	Carlsberg
Асортимент	4	5	5	4
Ціна	5	3	3	4
Ефективність та результат	4	5	4	4
Рекламна активність	4	5	5	4
Швидка реакція роботи підприємства	4	5	4	4

Джерело: розроблено автором

Графічний підхід для оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає створення «Багатокутника конкурентоспроможності». На рис. 2.6 представлено порівняння багатокутників конкурентоспроможності чотирьох компаній (ПрАТ «Оболонь», Coca-Cola, PepsiCo та Carlsberg) за п'ятьма ключовими критеріями. Для побудови цих багатокутників використано таку методику: коло було поділено на радіальні шкали оцінки, що утворюють рівні сектори, кількість яких відповідала кількості вибраних критеріїв (у цьому випадку – 5).

Рисунок 2.6. - Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Згідно з рисунком 2.3 та проведеним аналізом отриманих даних, можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» відповідає ключовим критеріям, які є найбільш значущими для учасників ринку в умовах сучасної конкуренції [16, с. 61].



Таким чином, ПрАТ «Оболонь» є конкурентоспроможним підприємством порівняно з головним конкурентом - ПрАТ «Калсберг Україна», що обумовлено перевагами, як-от нижчі ціни, висока якість продукції, широкий асортимент та лояльність споживачів до бренду. Можливості для подальшого розвитку ПрАТ «Оболонь» включають розширення асортименту, зокрема додавання безалкогольного пива з різноманітними трав'яними смаками, впровадження інноваційних технологій, таких як створення мобільного додатку, а також активізацію маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Структура та план впровадження бізнес-пропозиції

Підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є важливим завданням у сучасних економічних умовах, коли ринок стає все більш насиченим, а споживацькі вподобання швидко змінюються. Для досягнення цієї мети необхідно впровадити бізнес-пропозицію, яка орієнтується на інтеграцію інноваційних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів, посилення позицій бренду та збільшення ефективності всіх етапів виробничого циклу компанії. Пропонована бізнес-пропозиція має на меті комплексне вдосконалення стратегічних, організаційних і технічних аспектів діяльності ПрАТ «Оболонь», що забезпечить стабільне зростання та конкурентні переваги підприємства на ринку.

Першим етапом реалізації запропонованої бізнес-пропозиції є проведення поглибленого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Це включає не лише фінансовий аналіз та оцінку виробничих потужностей, але й вивчення ринкових трендів, потреб споживачів, а також ситуації в конкурентному середовищі. Важливим етапом цього процесу є проведення SWOT-аналізу, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози, що можуть виникнути в умовах змінюваного ринку. Такий аналіз дозволяє сформулювати реалістичні цілі і завдання, які можна реалізувати в межах визначеного часу і з наявними ресурсами. На основі отриманих результатів буде побудована стратегію підвищення конкурентоспроможності ПрАТ

«Оболонь», спрямовану на адаптацію компанії до сучасних вимог і умов [11, с. 139].

Наступним етапом є стратегічне планування, що охоплює визначення цілей і завдань, які необхідно досягти для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками цієї стратегії є модернізація виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Також важливою складовою є оптимізація логістичних процесів, що дозволить знизити витрати на транспортування та складування товарів, а також зменшити час обробки замовлень. Одним із важливих кроків у цьому напрямі є впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS), що дозволить ефективно управляти запасами продукції, мінімізувати витрати на зберігання та швидко реагувати на зміни попиту [6, с. 65].

Окрім технічної модернізації, значну увагу слід приділити маркетинговому розвитку компанії. Запропоновано провести ребрендинг продукції та оновити дизайн упаковки з урахуванням сучасних вимог споживачів, а також розробити нові канали збуту через інтернет. Враховуючи тенденцію до зростання попиту на екологічно чисті продукти, особливо в сегменті безалкогольних напоїв, пропонується створити нову лінію продуктів, що відповідають вимогам екологічної безпеки та здорового харчування.

Також необхідно зосередити увагу на активному просуванні продукції в інтернет-просторі, зокрема через соціальні мережі та створення мобільного додатку, який дозволить споживачам здійснювати замовлення та отримувати спеціальні пропозиції. Окрім цього, планується активізувати роботу з роздрібними мережами та підвищити впізнаваність бренду шляхом участі у різноманітних виставках і рекламних кампаніях [2, с. 42].

Ще однією важливою складовою бізнес-пропозиції є розвиток людських ресурсів і організаційна структура. Важливо впровадити систему навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дозволить їм працювати з новими технологіями та інструментами управління. Також необхідно провести оптимізацію організаційної структури компанії, вдосконаливши внутрішні комунікації та створивши більш ефективні механізми для оперативного прийняття

рішень. Запровадження гнучкої системи управління дозволить ПрАТ «Оболонь» швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, прискорити процес прийняття рішень і забезпечити високу ефективність роботи.

Таблиця 3.1 - Етапи впровадження бізнес-пропозиції та терміни

Етап впровадження	Опис заходів	Тривалість (місяці)	Відповідальні особи
Підготовчий етап	Проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, визначення цілей і завдань	3	Менеджер з аналізу
Основний етап	Модернізація виробничих потужностей, впровадження нових технологій і систем управління	8	Керівник виробництва, ІТ-відділ
Завершальний етап	Оцінка ефективності, коригування стратегії, впровадження змін на інших напрямках	4	Проектна команда, фінансовий відділ
Моніторинг і коригування	Постійний моніторинг результатів і коригування дій в залежності від змін на ринку	Безстроково	Управлінський склад

Джерело: [14]

Основні стратегії для підвищення конкурентоспроможності у Додатку Б.

Після визначення основних стратегічних напрямків і підготовки плану впровадження важливо зосередитися на чіткій реалізації запропонованих заходів. План впровадження бізнес-пропозиції розрахований на 15 місяців і складається з кількох етапів [12, с. 134].

Першим етапом є підготовчий, який триватиме 3 місяці. На цьому етапі буде сформовано команду проекту, визначено ключові етапи та завдання, а також проведено необхідні переговори з постачальниками обладнання і технологій.

Другим етапом є основний, який охоплює безпосереднє впровадження змін. На цьому етапі буде здійснено закупівлю та установку нового обладнання, налагодження автоматизованих систем управління, впровадження нових маркетингових стратегій і запуск рекламних кампаній.

Третім етапом є завершальний, який передбачає оцінку результатів і коригування стратегії на основі отриманих даних. Оцінка ефективності реалізації

буде здійснюватися через систему ключових показників результативності, таких як обсяги продажів, зростання ринкової частки, рівень задоволеності споживачів, а також зменшення операційних витрат [18, с. 248].

Для того, щоб оперативно планувати збільшення цін на матеріали нами пропонується впровадити інформаційні системи для обліку та моніторингу цін постачальників та програми загальної автоматизації підприємства. Така автоматизація дасть змогу керівництву бачити показники діяльності в розрізі одного місяця, що дозволить оперативно реагувати на впровадження заходів, щодо мінімізації витрат. Основні заходи наведено на рисунку 3.1.

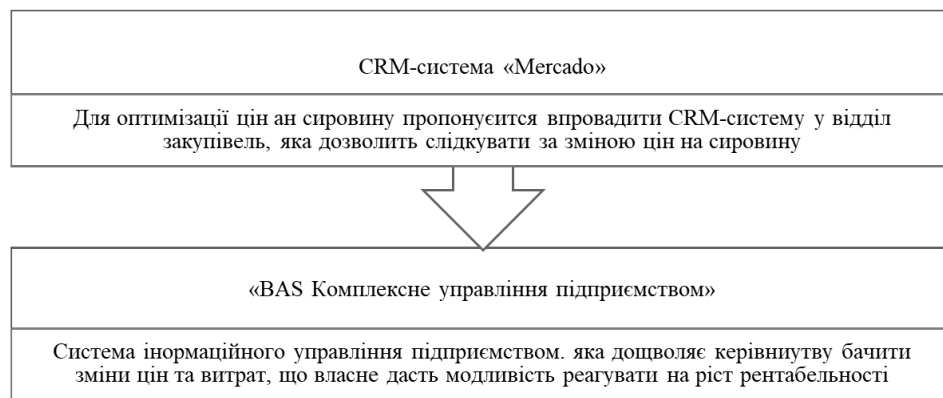


Рисунок 3.1 - Характеристика заходів щодо мінімізації собівартості продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [14]

Отже, успішне впровадження цієї бізнес-пропозиції дозволить ПрАТ «Оболонь» суттєво покращити свою конкурентоспроможність, зміцнити брендові позиції на ринку, оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління підприємством. Комплексний підхід до вирішення завдань та чітке планування впровадження інноваційних змін дозволяють досягти значних результатів у підвищенні стійкості компанії до зовнішніх економічних і технологічних викликів, а також забезпечити стабільне зростання в умовах конкурентного ринку.

3.2 Економічне обґрунтування розробленої бізнес-пропозиції

Розробка та впровадження бізнес-пропозиції має базуватися на глибокому економічному аналізі поточного стану підприємства. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки свідчить про динамічне зростання основних показників ефективності, що створює сприятливі умови для реалізації інноваційного проекту [19].

Починаючи з 2021 року, підприємство демонструє стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2021 році цей показник становив 5,91 млрд грн, то вже у 2023 році він досяг 10,76 млрд грн, що свідчить про збільшення на 82,13%. При цьому валовий прибуток зріс у 3,4 раза – з 993,6 млн грн до 3,36 млрд грн, що є позитивним сигналом для інвесторів та управлінців. Водночас компанія змогла суттєво покращити фінансовий результат до оподаткування – з від’ємного значення у -145,4 млн грн у 2021 році до 2,23 млрд грн у 2023 році. Чистий прибуток зріс більш ніж у 13 разів лише за останній рік (з 197,9 млн грн до 1,83 млрд грн).

Ці дані свідчать про високу рентабельність підприємства та ефективність управління витратами. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла лише на 50,5%, тоді як валовий прибуток – на 238,65%. Це говорить про те, що ПрАТ «Оболонь» активно реалізовує стратегії підвищення маржинальності [11, с. 142].

Суттєве зростання фондівіддачі (з 1,53 до 3,05 грн на 1 грн вартості основних засобів) на тлі незначного зменшення середньорічної вартості основних засобів (-8,49%) вказує на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Такі результати є важливим аргументом на користь інвестування в оновлення та модернізацію обладнання, яке є ключовим елементом запропонованої бізнес-пропозиції.

Не менш важливим є зростання середньої продуктивності праці одного працівника – з 2,62 млн грн у 2021 році до 5,23 млн грн у 2023 році, що на 99,76% більше. Це демонструє ефективну кадрову політику компанії та наявність потенціалу для подальшого підвищення продуктивності через автоматизацію,

цифровізацію та впровадження сучасних методів управління персоналом [11, с. 276].

Середньомісячна заробітна плата працівника також зросла з 20,8 тис. грн у 2021 році до 31,8 тис. грн у 2023 році (+52,66%), що вказує на належний рівень мотивації персоналу та фінансову стабільність компанії.

Однак слід зазначити деяке зниження матеріаловіддачі – з 0,4161 до 0,3833 грн на 1 грн матеріальних витрат, що свідчить про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів. Одним із способів вирішення цієї проблеми є впровадження сучасних систем управління виробництвом і логістикою, зокрема ERP та WMS-систем [15, с. 60].

З огляду на зазначене, впровадження бізнес-пропозиції, яка включає модернізацію виробництва, оновлення бренду, розвиток e-commerce-каналів та автоматизацію управлінських процесів, є цілком економічно обґрунтованим.

Очікується, що інвестиції в межах проекту дозволять:

- зменшити операційні витрати на 10–15%,
- підвищити обсяг реалізації на 20–25%,
- скоротити час виконання замовлень на 30%,
- покращити задоволеність споживачів на 15–20% за результатами маркетингових досліджень.

Аналіз свідчить про здатність ПрАТ «Оболонь» ефективно реалізовувати масштабні інноваційні проекти. Висока рентабельність та позитивна динаміка фінансових показників дозволяють з упевненістю стверджувати, що запропонована бізнес-пропозиція є не лише доцільною, а й стратегічно вигідною інвестицією у підвищення конкурентоспроможності компанії [20].

Успішна реалізація стратегічної бізнес-пропозиції з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можлива лише за умови ретельного економічного обґрунтування, що дозволяє оцінити доцільність інвестицій, розрахувати потенційні витрати та вигоди, а також визначити строк окупності проекту. Обґрунтування спирається на комплексну оцінку фінансових і ресурсних потреб кожного етапу впровадження, а також прогноз очікуваних результатів на основі аналітичних та емпіричних даних [17].

Фінансування проекту планується здійснити з таких джерел:

- 50 % – власні кошти підприємства, зокрема нерозподілений прибуток за попередні періоди;
- 30 % – кредитна лінія від банків-партнерів під пільгову ставку (орієнтовно 12 % річних);
- 20 % – державна програма підтримки інноваційних підприємств (гранти та субсидії).

Очікуване зростання доходів після впровадження всіх заходів становить не менше ніж 18–20 % щорічно впродовж перших трьох років. Основні економічні вигоди включають:

- зростання частки ринку на 7 % упродовж 2 років;
- підвищення продуктивності праці на 15 % завдяки автоматизації;
- скорочення операційних витрат на 12 % внаслідок оптимізації логістики;
- збільшення середньої маржі прибутку з 18 % до 22 % через запуск нової екологічної лінії;
- окупність проекту очікується протягом 2,5–3 років, що є прийнятним показником для галузі [10, с. 129].

Впровадження бізнес-пропозиції матиме не лише комерційний, а й соціальний ефект:

- створення нових робочих місць (до 50 осіб у виробничому та маркетинговому підрозділах);
- підвищення кваліфікації наявного персоналу;
- покращення екологічного іміджу підприємства;
- поширення інноваційних практик у харчовій промисловості України.

Під час реалізації проекту можливі певні ризики, серед яких:

- фінансові ризики – коливання валютного курсу, збільшення вартості обладнання;
- технологічні ризики – несумісність нових систем із чинними ІТ-інфраструктурами;
- маркетингові ризики – недостатня ефективність рекламної кампанії або низький попит на нову продукцію [5, с. 8].

Для їх мінімізації передбачено:

- формування резервного фонду у розмірі 10 % загального бюджету проекту;
- проведення попереднього пілотного тестування нових рішень;
- використання гнучких стратегій реагування на зміни ринку.

Таблиця 3.2 - Прогнозні фінансові результати до та після впровадження проекту

Показник	До впровадження	Після впровадження (через 2 роки)
Річний обсяг реалізації, млн грн	420	520
Операційні витрати, млн грн	340	310
Чистий прибуток, млн грн	40	85
Рентабельність продажу, %	9,5	16,3

Джерело: [7, с. 40]

Після впровадження проекту очікується суттєве покращення фінансових показників підприємства. Зокрема, річний обсяг реалізації зросте на 100 млн грн, що свідчить про підвищення попиту на продукцію або ефективні маркетингові заходи (табл. 3.2). Операційні витрати зменшається на 30 млн грн, що свідчить про оптимізацію витратної частини. Найбільш показовим є зростання чистого прибутку більш ніж у 2 рази - з 40 млн грн до 85 млн грн, що позитивно вплине на фінансову стійкість підприємства. Рентабельність продажу зросте з 9,5 % до 16,3 %, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності. Впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним і забезпечить довгострокове зростання прибутковості.

Оцінка ефективності бізнес-пропозиції ПрАТ «Оболонь» здійснюється шляхом розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) у трьох сценаріях – реалістичному, песимістичному та оптимістичному. Основою для розрахунку є прогнозні фінансові результати за період п'яти років, ставка дисконтування на рівні 12%, а також початкові інвестиції у розмірі 982 000 грн.

NPV визначається як сума дисконтованих інкрементальних грошових потоків (тобто додаткових прибутків, отриманих завдяки реалізації проєкту) за прогнозний період мінус початкові інвестиції. У розрахунках враховується, що додатковий прибуток починає надходити з другого року після впровадження проєкту. У реалістичному сценарії цей додатковий грошовий потік становить приблизно 45 млн грн щорічно.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0$$

де,

C_{Ft} – грошовий потік у році;

r – ставка дисконту (0.12);

C_0 – початкові інвестиції (982 000 грн)

1. Реалістичний сценарій:

$$\begin{aligned} NPV &= 383834 + 358723 + 363178 + 361433 + 356888 - 982000 \\ &= 842056 \text{ грн} \end{aligned}$$

2. Песимістичний сценарій:

$$\begin{aligned} NPV &= 267857 + 279018 + 284634 + 285157 + 283230 - 982000 \\ &= 417896 \text{ грн} \end{aligned}$$

3. Оптимістичний сценарій:

$$\begin{aligned} NPV &= 401786 + 398526 + 392765 + 385431 + 376974 - 982000 \\ &= 973482 \text{ грн} \end{aligned}$$

У реалістичному сценарії передбачалося поступове зростання доходів від реалізації проєкту, що дозволило досягти позитивного значення NPV на рівні 842,1 тис. грн. Це свідчить про те, що за середніх умов розвитку проєкт забезпечує суттєвий прибуток і є фінансово доцільним.

Песимістичний сценарій моделює менш сприятливі умови реалізації бізнес-ідеї, з нижчими обсягами виручки. Проте навіть за таких умов NPV становить 417,9

тис. грн, що є позитивним результатом. Це вказує на стійкість проекту до негативних зовнішніх впливів і підтверджує його доцільність за умови раціонального управління.

Найвищий результат продемонстровано в оптимістичному сценарії, де передбачено активне зростання обсягів грошових надходжень. За таких умов NPV становить 973,5 тис. грн. Це свідчить про високу рентабельність проекту за сприятливого ринкового середовища.

За всіма сценаріями розрахунку проект має позитивне значення чистої приведеної вартості, що свідчить про його економічну доцільність, інвестиційну привабливість і потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, економічне обґрунтування бізнес-пропозиції ПрАТ «Оболонь» демонструє її високу ефективність і стратегічну доцільність. За умови реалізації всіх запропонованих заходів підприємство отримає не лише істотне економічне зростання, але й посилить свої позиції на конкурентному ринку, адаптується до нових викликів і трендів, а також забезпечить довгострокову стабільність. Комплексний підхід до інвестування, модернізації та стратегічного розвитку робить цю ініціативу перспективною і стійкою у фінансовому та соціально-економічному вимірах [38, с. 61].

3.3 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для удосконалення фінансової діяльності нами пропонується впровадити програмне забезпечення та впровадити інформаційну систему. Використання програмного забезпечення значно спрощує процес фінансового планування, підвищує його ефективність і результативність, полегшує виконання розрахунків і дає змогу наочно представити результати планування.

Отож, пропонуємо розпочати з аналізу CRM-системи «Mercado» для роботи з постачальниками компанії [14].

Загальна конфігурація CRM-системи «Mercado» наведена на рисунку 3.2.

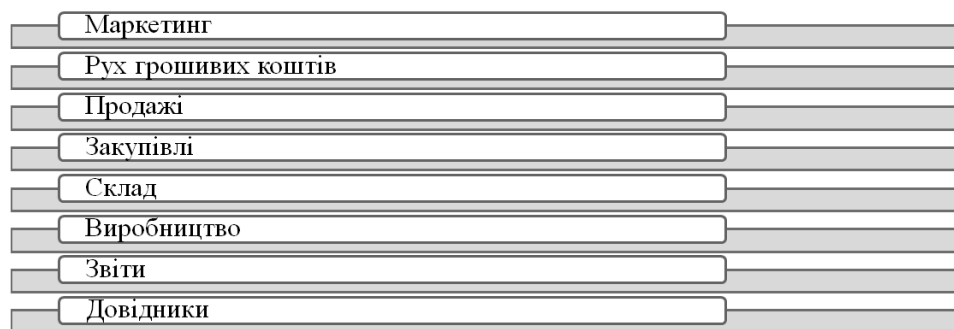


Рис. 3.2 Загальна конфігурація CRM-системи «Mercado»

Джерело: розроблено автором

Програма має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який легко освоїти без потреби у глибокому навчанні. Вона включає ключові модулі, такі як: маркетинг, управління рухом коштів, продажі, закупівлі, склад, виробництво, звіти та довідники [17].

В «Mercado» є всі необхідні функції для роботи з прайс-листами. У системі можна створювати ціни на продукцію ПрАТ «Оболонь» та переглядати всю історію змін цін. Також є можливість вести облік інформаційних карт клієнтів, включаючи карти лояльності, та використовувати інструменти для створення різноманітних акцій і знижок для постійних клієнтів.

Що стосується руху грошових коштів, система підтримує ордерну схему, що дозволяє детально відстежувати процеси переміщення грошей: коли кошти були видані, перебувають у дорозі або вже прийняті. Для касових ордерів передбачено різні види, такі як інкасація, передача коштів у РРО, розрахунки з контрагентами та підзвітними особами.

Модуль «Продажі» в CRM-системі дає змогу зберігати та оновлювати дані про клієнтів, включаючи контактну інформацію, історію взаємодії та специфічні потреби щодо сировини для виробництва кондитерських виробів. Система дозволяє відстежувати пропозиції та угоди з клієнтами, включаючи умови угод,

обсяги робіт, вартість та інші важливі параметри. Також є можливість формування звітів та аналітичних даних про обсяги продажів, вартість угод та інші ключові показники для прийняття стратегічних рішень [29, с. 44].

Впровадження CRM-системи в компанії ПрАТ «Оболонь» є важливим кроком у зниженні собівартості продукції завдяки постійному моніторингу та аналізу цін постачальників. Ця система забезпечує ефективне управління клієнтською базою, запасами та оптимізацію процесів постачання.

Наступним нами пропонується визначити вплив впровадженої CRM-системи «Mercado», яка дозволила скоротити витрати на закупівлі на 5%. Так як з впровадженням CRM-системи «Mercado» менеджери із закупівель отримували оновлення цін, що вплинуло на зміну постачальників (старі постачальники постійно збільшували ціни, від чого і росли матеріальні витрати). Нові постачальники надали компанії ціни на 5% нижчі від існуючих, що в підсумку і позитивно вплинуло на загальні витрати (рис. 3.3.).

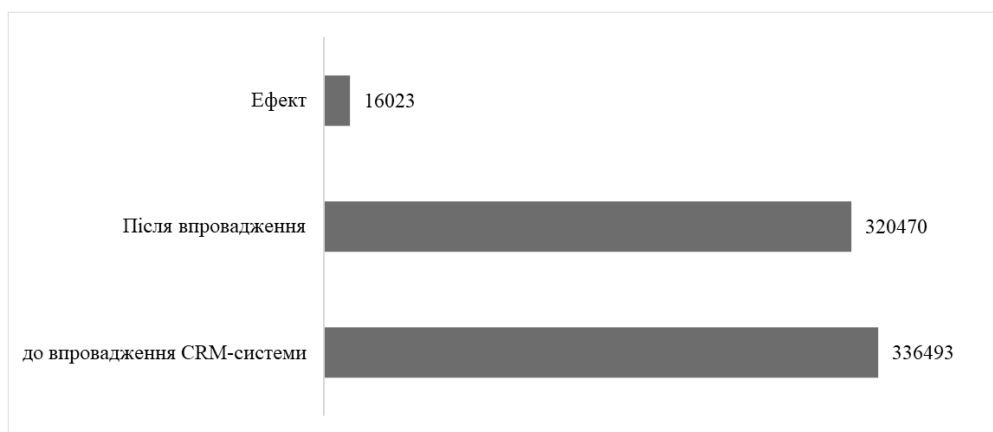


Рис. 3.3 - Вплив CRM-системи «Mercado» на скорочення матеріальних витрат ПрАТ «Оболонь»

Джерело: розроблено автором

Один з основних напрямків розвитку полягає у впровадженні інноваційних технологій, які допоможуть оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати ресурсів та покращити якість продукції. Рекомендується інвестувати в модернізацію виробничих ліній, інтеграцію автоматизованих систем контролю якості, використання сенсорних технологій та розумних систем управління

обладнанням. Це дозволить забезпечити стабільність технологічних процесів, знизити рівень дефектів і підвищити адаптивність виробництва до різноманітних видів продукції [13].

З огляду на зростання попиту на безалкогольні напої, натуральні та функціональні продукти, доцільно створити окрему лінійку екологічно чистої продукції, у тому числі з низьким вмістом цукру, без консервантів та барвників. Такий підхід дозволить залучити нові сегменти споживачів – зокрема, молодь, прихильників здорового способу життя, батьків з дітьми тощо. Особливо перспективним є розробка напоїв із вітамінами, пробіотиками або на основі натуральних екстрактів.

Ураховуючи активне зростання електронної комерції, ПрАТ «Оболонь» варто розширити свою присутність в онлайн-просторі. Доцільним буде створення сучасної e-commerce платформи з функціоналом онлайн-замовлень, відстеження доставки, персоналізованих знижок та програми лояльності. Окрему увагу слід приділити мобільному додатку, який дасть змогу розширити контакт з молодією аудиторією. Також важливим є просування продукції у соціальних мережах через контент-маркетинг, відеорекламу, блогерські інтеграції та інфлюенсерів [9, с. 7].

Необхідно впровадити сучасну систему управління логістикою – зокрема, систему управління складськими запасами (WMS) та транспортуванням (TMS). Це дозволить значно скоротити витрати на логістику, зменшити час обробки замовлень, а також забезпечити високий рівень сервісу для торговельних мереж і кінцевих споживачів. Важливим є й укладання договорів з ефективними логістичними партнерами, а також діджиталізація документообігу в межах постачальних ланцюгів.

Для підтримання інтересу до бренду та залучення нових споживачів варто провести оновлення візуального стилю продукції. Мова йде не лише про новий дизайн упаковки, але й про перегляд маркетингової стратегії в цілому. Доцільно позиціонувати компанію як інноваційного, екологічного та соціально відповідального виробника. Рекомендується також брати участь у міжнародних виставках, фестивалях та корпоративних заходах, щоб зміцнювати бренд на рівні споживацької довіри [1, с. 279].

Ключовим активом підприємства є працівники, тому важливо створити умови для їх постійного навчання, мотивації та кар'єрного зростання. Рекомендується запровадити систему регулярного підвищення кваліфікації, тренінгів з цифрової грамотності, lean-менеджменту, управління проєктами тощо. Також доцільно впровадити систему КРІ для оцінки ефективності роботи персоналу, яка буде пов'язана з бонусами та преміальними виплатами.

Враховуючи підвищення вимог споживачів до безпеки продукції та захисту довкілля, доцільно впровадити міжнародні системи сертифікації (ISO 22000, ISO 14001), а також регулярно проводити екологічний аудит. Інформування споживачів про екологічні ініціативи компанії, використання вторинної тари, енергоощадних технологій сприятиме формуванню позитивного іміджу.

Отже, запропоновані рекомендації формують цілісну модель трансформації ПрАТ «Оболонь» у сучасну, ефективну та стійку компанію з високим рівнем конкурентоспроможності. Їх комплексне впровадження забезпечить:

- зміцнення позицій на національному та міжнародному ринках;
- підвищення лояльності споживачів;
- покращення фінансових результатів;
- підвищення репутації компанії як інноваційного та соціально відповідального бізнесу [20].

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи на тему «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства» було досліджено теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано діяльність ПрАТ «Оболонь», а також розроблено обґрунтовані рекомендації для підвищення його конкурентних переваг у сучасних складних ринкових умовах.

На основі аналізу теоретичних підходів можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, що поєднує в собі внутрішні характеристики діяльності компанії (якість продукції, інноваційність, фінансову стійкість, ефективність управління) та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (ринкові тенденції, споживчі запити, макроекономічні виклики). Комплексність та динамічність цього феномену потребує системного підходу до оцінки та постійного вдосконалення внутрішніх процесів.

У роботі також було узагальнено основні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Серед них виділяються кількісні, якісні, матричні, індексні та графічні методи. Кожен з них має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного підходу має базуватися на специфіці досліджуваного об'єкта. Особливої уваги заслуговує SWOT-аналіз та модель Портера, які дозволяють комплексно оцінити як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні загрози й можливості.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» засвідчив, що компанія має потужний виробничий потенціал, широку диверсифіковану лінійку продукції, високу впізнаваність бренду та розвинену логістичну інфраструктуру. Завдяки

стратегічним інвестиціям у модернізацію виробництва, цифровізацію процесів і підтримку стандартів якості, підприємству вдалося не лише утримати свої позиції на внутрішньому ринку, а й наростити експортну діяльність навіть в умовах складної економічної ситуації та війни.

За результатами фінансового аналізу встановлено, що ПрАТ «Оболонь» демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Спостерігається зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення продуктивності праці, що свідчить про ефективність впроваджених управлінських рішень. Помітне зростання фондівдачі та скорочення частки амортизаційних витрат підтверджують оновлення основних засобів і технологічний розвиток підприємства.

Водночас, дослідження маркетингового середовища показало, що ПрАТ «Оболонь» функціонує у висококонкурентному середовищі, стикається з ризиками інфляційних процесів, валютних коливань, нестабільності попиту та зміни споживчих уподобань. Особливу роль у цьому відіграють нові тренди, такі як популяризація здорового способу життя, попит на безалкогольні та органічні напої, зростання значущості сталого розвитку.

Проведений SWOT-аналіз дозволив окреслити сильні сторони підприємства, серед яких - власна сировинна база, високі стандарти якості, розвинена логістика, активна інноваційна політика. Основні загрози пов'язані з геополітичною нестабільністю, зростанням собівартості виробництва та активізацією іноземної конкуренції.

На завершальному етапі роботи були розроблені конкретні бізнес-пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства є впровадження новітніх технологічних рішень для автоматизації виробничих та логістичних процесів. Автоматизація дозволить підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на обслуговування устаткування, скоротити час виробничого циклу та мінімізувати вплив людського фактора на якість продукції.

Ще одним важливим вектором розвитку є розширення продуктового портфеля за рахунок випуску органічних, безалкогольних і крафтових напоїв. Такий крок

сприятиме залученню нових категорій споживачів, що надають перевагу здоровому способу життя, високій якості та натуральності продуктів, а також дозволить краще відповідати глобальним трендам на ринку напоїв.

Важливу роль у забезпеченні стійкого зростання компанії відіграватиме активізація діяльності на міжнародних ринках шляхом укладання нових експортних контрактів. Диверсифікація ринків збуту не лише допоможе зменшити залежність від внутрішнього ринку, а й дасть можливість більш ефективно використовувати виробничі потужності підприємства, зміцнюючи позиції бренду «Оболонь» на світовій арені.

Особливу увагу також необхідно приділити розвитку напряму екологічної відповідальності через впровадження альтернативних джерел енергії, зменшення викидів та мінімізацію виробничих відходів. Використання сучасних енергоефективних технологій та впровадження принципів сталого розвитку допоможуть підвищити екологічну привабливість компанії, покращити її імідж у споживачів та зміцнити конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Окремий акцент має бути зроблений на модернізації маркетингової стратегії з акцентом на цифрові канали просування. Застосування інструментів цифрового маркетингу, таргетованої реклами в соцмережах, контент-маркетингу та інтеграція CRM-систем сприятимуть підвищенню рівня персоналізації комунікації з клієнтами, зростанню їхньої лояльності та забезпеченню більш ефективного управління взаємовідносинами з цільовими сегментами споживачів.

Нарешті, важливим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є інвестування у розвиток людського капіталу. Це передбачає постійне підвищення кваліфікації працівників, запровадження мотиваційних програм, підтримку корпоративної культури інноваційності, залучення молодих талантів і стимулювання їхньої професійної активності. Формування ефективної кадрової політики дозволить компанії бути гнучкою, адаптивною до змін ринку та забезпечити стійке зростання у майбутньому.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дасть змогу ПрАТ «Оболонь» не лише зміцнити свої конкурентні позиції на внутрішньому ринку, а й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, слід зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає системної роботи над усіма аспектами його діяльності - від інноваційних технологій до корпоративної культури, від якості продукції до стратегічного планування. Враховуючи сучасні виклики, з якими стикаються українські підприємства в умовах війни та глобальної економічної нестабільності, питання конкурентоспроможності набуває першочергового значення як запорука виживання та успішного розвитку бізнесу в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). 272-279 с.

2. Белоус К.В., Майорова І.О. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності порту. Економічні інновації. 2021. Том 23, Вип. 2 (79). 35-42 с.

3. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретикометодологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21- 22. 35-42 с.

4. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № (54). 6 с.

5. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник КПНУ імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип. 12. 6–11 с.

6. Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини і світове господарство». 2019. Вип. 28. Ч. 1. 62–68 с.

7. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. №64. 36-43 с.

8. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. Вип. 154. 93-97 с.

9. Голда Н., Семків Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Маркетингові технології підприємств в сучасному науковотехнічному середовищі. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції. Тернопіль, ТНТУ, 2023. 16 с.

10. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. Менеджмент виробництва, 2020. № 2(8). С. 126–130.

11. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2(70). С.139–146.

12. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. №156. 2020. С. 129-135.

13. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>. (дата звернення: 30.03.2025).

14. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 01.04.2025).

15. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2019. № 12. 58–61 с.

16. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2021. №1. 59- 65 с.

17. Станкова А.С. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. №46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069> (дата звернення: 29.03.2025).

18. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. №51. 245-248 с.

19. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2025).

20. Оболонь (компанія). URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 12.04.2025).

21. ПрАТ «Оболонь». Інформація про компанію на Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/profile/obolon-329> (дата звернення: 14.04.2025).
22. ПрАТ «Оболонь». Опендат. URL: <https://opendatabot.ua/c/05391057> (дата звернення: 10.04.2025).
23. ПрАТ «Оболонь». Офіційний сайт. URL: доступу: <https://obolon.ua/>. (дата звернення: 10.04.2025).
24. ПрАТ «Оболонь». Річна інформація емітента цінних паперів за 2021 рік. URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 16.04.2025).
25. ПрАТ «Оболонь». Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. URL: <https://obolon.ua/ua/about/shareholders> (дата звернення: 16.04.2025).
26. ПрАТ «Оболонь». Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://obolon.ua/financial-reports/>. (дата звернення: 16.04.2025).
27. ПрАТ «Оболонь». Фінансовий стан суттєво покращився у 2023 році. URL: <https://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-12.html> (дата звернення: 18.04.2025).
28. ПрАТ «Оболонь». Чистий прибуток у 2024 році становив 1,2 млрд грн. URL: <https://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2024-12.html> (дата звернення: 18.04.2025).
29. Amit R. Creating Value through Business Model Innovation. MIT Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41-49.
30. Amosha O.I. Competitiveness of an industrial enterprise: theory, methodology, practice. Donetsk: DonNUET, 2011. 290 p.
31. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
32. Gyenge, Balázs, et al. A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2021. p. 1136-1149.
33. Kotler, Philip, Waldemar Pfoertsch, and Uwe Sponholz. The Current State of Marketing. H2H Marketing. Springer, Cham, 2021. p. 1-28.
34. Kotler, Philip. A framework for marketing management. Pearson Education Limited, 2016. 348 p.

35. Lamben J.-J. Strategic marketing. European experience. Kyiv: Osnovy, 1996. 589 p.
36. Lisna I.F., Pivavar I.V., Ponomarenko O.O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. *Business Inform.* 2018. No. 11. p. 333–339.
37. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
38. Shevchenko L. Building competitiveness in turbulent times: a Ukrainian case. *Journal of Competitiveness.* 2024;16(1):55–65.
39. Shkardun V.D. Management of the competitiveness of enterprises: monograph. Kharkiv: Publishing house of KhNEU, 2005. 380 p.
40. Yasa, N., et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *Management Science Letters.* 2020. p. 2845-2848.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів

Напрямок	Конкретні заходи / характеристики
1. Адаптивність до викликів війни	- Антикризове управління - Диверсифікація ринків - Локалізація постачання - Перегляд бізнес-моделей
2. Стратегічне планування	- Системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів - Прогнозування розвитку ринку - Гнучкість у реалізації стратегій
3. Партнерство та кластеризація	- Взаємодія зі стейкхолдерами - Участь в індустріальних парках, кластерах, інноваційних платформах
4. Цифрова трансформація	- Автоматизація бізнес-процесів - Впровадження технологій Індустрії 4.0 - Використання великих даних та цифрових каналів взаємодії
5. Розвиток людського капіталу	- Інвестування в навчання персоналу - Формування сприятливих умов праці - Підвищення кваліфікації, боротьба з "відтоком мізків"
6. Соціальна відповідальність підприємства	- Забезпечення працівників - Підтримка громад - Створення іміджу відповідального бренду
7. Взаємодія з державою	- Участь у програмах підтримки - Використання пільгового оподаткування, грантів, субсидій - Лобювання змін у політиці для підтримки підприємництва
8. Оптимізація ресурсів і витрат	- Зниження витрат без втрати якості - Оптимізація логістики та виробництва - Впровадження систем управління якістю (ISO, TQM)
9. Побудова довгострокових конкурентних переваг	- Формування стійких позицій на ринку - Унікальні технології, продукти, послуги - Розвиток бренду і клієнтської лояльності

Таблиця

Основні стратегії для підвищення конкурентоспроможності

Стратегія	Опис заходів	Очікуваний результат	Термін реалізації
Модернізація виробництва	Впровадження нових технологій, автоматизація процесів, зниження витрат на виробництво	Підвищення ефективності, зниження виробничих витрат	6 місяців
Оптимізація логістики	Встановлення сучасних систем управління складом, оптимізація транспортування	Зменшення витрат на логістику, скорочення часу доставки	4 місяці
Ребрендинг продукції	Оновлення упаковки, створення нових брендів ліній, просування через соцмережі	Збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду	3 місяці
Розвиток цифрових каналів збуту	Створення мобільного додатку, активне просування через інтернет і соцмережі	Розширення клієнтської бази, збільшення онлайн-продажів	5 місяців