

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Економічний факультет

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту


д-р екон. наук, професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ»)

Виконав: Дяченко Роман Олексійович
Керівник: доцент Однорог Максим Анатолійович
Рецензент: професор Сокольська Тетяна Вікторівна



Я, Дяченко Роман Олексійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
гарант ОПІ «Менеджмент»
Кол доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Дяченку Роману Олексійовичу

Тема: Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Оболонь»)

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів; здійснити діагностику конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасних викликів; проаналізувати напрями забезпечення ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» в умовах сучасних викликів.

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<u>квітень - травень 2024</u>	<u>виконано</u>
Теоретико-методична частина	<u>вересень - грудень 2024</u>	<u>виконано</u>
Аналітична частина	<u>січень - лютий 2025</u>	<u>виконано</u>
Рекомендаційна частина	<u>березень - квітень 2025</u>	<u>виконано</u>
Оформлення роботи	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Перевірка на плагіат	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Попередній розгляд на кафедрі	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>
Подання на рецензування	<u>травень 2025</u>	<u>виконано</u>

Керівник

Сол

доцент Однорог М.А.

Здобувач

Дяченко

Дяченко Р. О.

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Дяченко Р. О.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ»)

Досліджено процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Використано методи: аналіз та синтез літературних джерел; абстрагування на темі дослідження; дедукція щодо логічного виведення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства; порівняння з прямими конкурентами; групування даних та математико-статистичні інструменти для аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що сьогодні вітчизняні підприємства повинні ретельно підходити до процесів управління конкурентоспроможністю, щоб не тільки закріпитися на ринку, а вижити та продовжити своє існування під час воєнного стану та в післявоєнний період.

Обґрунтовано, що наразі формуються численні можливості для перегляду основних засад розвитку, які цілком можливо трансформувати у конкурентні переваги. У цьому контексті ефективне управління конкурентоспроможністю стає ключовим фактором успіху, дозволяючи підприємствам незважаючи на складні умови просуватися вперед.

Визначено, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасних викликів зумовлена постійно зростаючим рівнем конкуренції, стрімкими технологічними змінами, глобалізацією економіки, а також необхідністю адаптації до нових економічних та соціальних викликів.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 7 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 3 додатки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління, конкурентне середовище, оцінка конкурентоспроможності, стратегічний аналіз.

ANNOTATION

R. Dyachenko

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS (BASED ON THE MATERIALS OF THE PRIVATE JOINT-STOCK COMPANY «OBOLON»)

The process of managing the competitiveness of an enterprise is studied.

The methods used are: analysis and synthesis of literary sources; abstraction on the research topic; deduction for the logical derivation of the essence of enterprise competitiveness management; comparison with direct competitors; grouping of data and mathematical and statistical tools for analyzing the competitive environment and assessing the competitiveness of enterprise.

It is proved that today domestic enterprises should carefully approach the processes of competitiveness management in order not only to gain a foothold in the market, but also to survive and continue to exist during martial law and in the post-war period.

It is substantiated that numerous opportunities are currently being formed to revise the basic principles of development, which can be transformed into competitive advantages. In this context, effective competitiveness management becomes a key success factor, allowing enterprises to move forward despite difficult conditions.

It is determined that the management of enterprise competitiveness in the context of modern challenges is due to the constantly growing level of competition, rapid technological change, economic globalization, as well as the need to adapt to new economic and social challenges.

The bachelor's thesis consists of 40 pages of computer text, 7 tables, 10 figures, a list of 30 references, and 3 appendices.

Keywords: competitiveness, management, competitive environment, assessment of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	16
2.1. Дослідження організаційно-економічних передумов та тенденцій розвитку підприємства.....	16
2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємства.....	23
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства – важливий елемент ринкової економіки, який свідчить про здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і зберігати міцні позиції на ринку в довгостроковій перспективі. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексні стратегічні дослідження, результатами яких є визначення привабливості сегментів ринку. Отримані результати використовуються для формування стратегії підприємства з точки зору виробництва та збуту, зміцнення ринкових позицій, формування конкурентних переваг та стратегічних пріоритетів тощо. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно систематично проводити її оцінку, яка стає основою для управлінських рішень. Успішне управління конкурентоспроможністю дозволяє сформулювати обґрунтовану думку про перспективи подальшої підприємницької діяльності, а також допомагає розробити комплекс ефективних рекомендацій, профілактичних дій і, отже, підвищити конкурентоспроможність потенціалу підприємства. В українських реаліях це питання актуалізується через необхідність виважених дій як на внутрішньому ринку, так і на глобальних ринках. Вітчизняні підприємства чітко повинні усвідомлювати свої сильні та слабкі сторони, максимально враховуючи існуючі ризики та загрози. Сьогодні вітчизняні підприємства повинні ретельно підходити до процесів управління конкурентоспроможністю, щоб не тільки закріпитися на ринку, а вижити та продовжити своє існування під час воєнного стану та в післявоєнний період. Макроекономічна ситуація, у якій повинні працювати українські підприємства, вкрай непрогнозована, що вимагає критично ставитися до процесів управління конкурентоспроможністю задля мінімізації ризиків та їх впливу на стратегічний потенціал підприємства. У той же час наразі формуються численні можливості для перегляду основних засад розвитку, які цілком можливо трансформувати у конкурентні переваги, а швидко змінні реалії потребують постійного моніторингу. Тому проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою та потребує

всебічного дослідження.

Сутність конкурентоспроможності підприємства та специфіку її управління досліджували А. Алі, Р. Кемп, М. Портер, С. Тан, Л. Шаульська, С. Коваленко, Ш. Аллаяров, О. Сидоренко, А. Суханова, Д. Депперу, Д. Церрато, П. Брінь, Мохамад Нехме, П. Безус, В. Терефенко, В. Павлова, Р. Губарєв, І. Дмитрієв, І. Кирчата, О. Шершенюк, Т. Халімон та інші.

Метою роботи є аналіз та систематизація теоретичних концепцій та підходів до управління конкурентоспроможністю, а також розроблення практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розкрити суть основних принципів управління конкурентоспроможністю підприємства, охарактеризувати систему факторів конкурентоспроможності;
- систематизувати методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити організаційно-економічні передумови та тенденції розвитку ПрАТ «Оболонь»;
- провести стратегічний аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь»;
- оцінити конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» та ефективність управлінських підходів до її забезпечення;
- визначити стратегічні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та можливості їх реалізації;
- обґрунтувати управлінські механізми реалізації пріоритетів конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та здійснити їх економічну оцінку.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Базою дослідження обрано ПрАТ «Оболонь».

Методи дослідження: аналіз та синтез літературних джерел; абстрагування на темі дослідження; дедукція щодо логічного виведення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства; порівняння з прямими конкурентами; групування даних та математико-статистичні інструменти для аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентоспроможності підприємства; для аналізу фінансово-економічного стану компанії були використані балансовий та індексний методи; дослідження взаємозв'язку і взаємозалежності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства було проведено методом управлінського аналізу; для наочного подання інформації був використаний графічний метод; в завершенні, для формування висновків та надання пропозицій було використано методи систематизації та узагальнення.

Інформаційними джерелами дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 42 сторінки комп'ютерного тексту, 7 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Значення конкурентоспроможності розвивалося протягом декількох століть. Дійсно, тема конкурентоспроможності зазнала різкої зміни її центральності, актуальності та ролі, яку вона відіграє в сучасному стратегічному позиціонуванні компаній. Сьогодні підприємства докладають численних зусиль та намагаються зміцнити свої позиції на світовому ринку. У сучасному контексті питання конкурентоспроможності залишаються життєво важливими для діяльності будь-якого господарюючого суб'єкту не залежно від розміру та масштабів його діяльності (місцевий, регіональний, глобальний). Це пояснює, чому публічний дискурс, хоч і під різними висвітленнями, був і залишається достатньо активним.

Важливість життєздатності концепції конкурентоспроможності полягає в тому, що вона забезпечує безперервність для виживання фірми. Започаткування дослідження конкурентоспроможності компанії здійснено М. Портером, який, запропонував комплексну структуру та аналітичні методи, які допомагають фірмі проаналізувати свою галузь і еволюцію, зрозуміти своїх конкурентів і свою власну позицію, а також перевести це розуміння в конкурентну стратегію, щоб дозволити компанії конкурувати ефективніше для зміцнення своєї позиції на ринку. Конкурентна перевага за М. Портером визначається в термінах вартості та диференціації, пов'язуючи її з прибутковістю. Науковець виділив п'ять конкурентних сил, які діють на галузь:

- 1) загроза появи нових учасників;
- 2) інтенсивність суперництва між існуючими фірмами;
- 3) загроза товарів або послуг-замінників;
- 4) переговорна сила покупців;
- 5) переговорна сила постачальників [3].

Далі науковець, розглядаючи національні передумови як ваговий фактор розвитку конкурентоспроможності робить висновок, що компанії досягають

конкурентної переваги за допомогою інновацій. На їх здатність і прагнення до інновацій впливають чотири широкі атрибути нації, які становлять «діамант» національної переваги:

- 1) факторні умови;
- 2) умови попиту;
- 3) суміжні та допоміжні галузі;
- 4) стратегія фірми, структура та суперництво [2, с. 36].

Відповідно до М. Портера ці чотири атрибути створюють національне середовище, в якому компанії народжуються та вчаться конкурувати. Кожний атрибут впливає на важливі складові для досягнення міжнародного лідерства. При цьому майже в кожному випадку те, що здається недоліком, може перетворитися на перевагу завдяки більшим зусиллям щодо інновацій у вирішенні проблеми. Коли національне середовище змушує компанії впроваджувати інновації та інвестувати, то підприємства отримують конкурентні переваги та з часом покращують та розвивають їх [7].

Ці дослідження стали основою сучасного уявлення сутності конкурентоспроможності та процесів її управління. Проте, як і будь-який концепт, поняття конкурентоспроможності еволюціонує під впливом подальших досліджень та змін кон'юнктури ринкових відношень та їх розуміння. Так, А. Алі та Р. Кемп, вивчаючи еволюцію поняття конкурентоспроможності розглядають її на корпоративному рівні як здатність компаній проявляти уяву та спритність, або у визначенні конкуренції, або у формуванні існуючої конкурентної гри на користь фірми. Вони стверджуються, щоб бути динамічними та творчими корпораціями, компанії повинні бути не лише сприйнятливими до нових тенденцій, але й проявляти ініціативність, силу та здатність для впровадження змін і використання можливостей. Тобто серед корпоративних цілей покращення добробуту окремих людей має бути частиною стратегічних міркувань. Це контрастує з визначенням конкурентоспроможності фірми з точки зору зростання продуктивності, як це зробив М. Портер у 1990 р. Хоча підкреслення

зростання продуктивності є важливим, це може створити враження, що фірма дійсно працює ізольовано, і всі ресурси, включно з працею, повинні бути спрямовані на службу виробництва, незалежно від можливих зловживань, таких як експлуатація [8].

За визначенням А. Алі та Р. Кемпу фірми, які є конкурентоспроможними, можуть конкурувати на ринку та створювати робочі місця та примножувати багатство її власників. Для багатьох нових генеральних директорів конкурентоспроможність компаній забезпечується глобальною політичною стабільністю та відданістю клієнтам, де б вони не були. Для них конкурентоспроможність підвищується завдяки інноваціям і можливості мати доступ до глобальних ринків. У той же час, стверджуючи, що корпорація є неконкурентоспроможною, мається на увазі, що її позиція на ринку є нестійкою, тобто якщо вона не покращить свою ефективність – припинить своє існування [9].

У широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства характеризує її здатність розробляти, виробляти і продавати продукцію, яка за своїми властивостями є кращою за пропозицію конкурентів, при цьому конкурентні переваги можливо оцінити кількома основними факторами, такими як ціна, якість, технологічний рівень тощо [5, с. 168]. Враховуючи ці характеристики П. Брінь та Мохамад Нехме визначили конкурентоспроможність підприємства як інтегральну відносну характеристику підприємства, що «відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу. Така конкурентна перевага забезпечуватиме, з одного боку, спроможність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам аналогічної продукції сьогодні та в майбутньому, а з іншого – характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності [6, с. 84]. Це визначення у повній мірі відображає сутність поняття конкурентоспроможності.

Необхідність формування чітких механізмів управління

конкурентоспроможністю полягає у тому, що успішні компанії, як правило, орієнтуються на стабільність і передбачуваність, при цьому вони активно працюють над збереженням того, що вже досягнуто. Страх перед ризиком суттєвих втрат стримує впровадження змін. На всіх рівнях організації відбувається фільтрація інформації, що пропонує зміни, нові методи або стратегії, відхилення від установлених стандартів. Внутрішнє середовище працює як імунна система, щоб ізолювати або виганяти «ворожих» осіб, які кидають виклик поточним напрямкам чи усталеному мисленню. Інновації припиняються; підприємство стагує; це лише питання часу, коли агресивні конкуренти випередять його [10].

При цьому при управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати чотири основні її характеристики, а саме:

- відносність;
- інтегральність;
- змінність;
- складність [11].

Конкурентоспроможність корелює з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, тому її динамічний розвиток, також є неминучим. Процес управління конкурентоспроможністю є стратегічно гнучким та динамічним за своєю природою. Після формування конкурентоспроможності, з часом і змінами середовища або підвищенням конкурентоспроможності конкурентів, конкурентна перевага підприємств може бути втрачена, і підприємства зіткнуться з проблемою підтримки та відновлення конкурентоспроможності. Адже конкурентоспроможність підприємств дуже важлива для довгострокового сталого розвитку підприємств, що забезпечує безперервну потужність для його розвитку. Зараз багато людей у галузі та багато експертів і вчених висловили власні погляди на теорію управління конкурентоспроможністю підприємств, розглядаючи цей процес з усіх аспектів розвитку підприємства. Суть управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку С. Тана, полягає у тому, що це механізм поєднання

культури підприємства, здатності підприємства до навчання та креативності. За визначенням автора, будь-яка теорія управління конкурентоспроможністю, яка акцентує увагу на певному аспекті в процесі функціонування та розвитку підприємства є однобічною [13].

Аналогічну тезу стверджують і українські сучасні дослідники, зокрема, П. І. Безус та В. І. Терепенко зазначають, що одним із центральних механізмів забезпечення життєдіяльності сучасного підприємства, яке функціонує в контексті глобальних ринкових відносин, має бути використання системного стратегічного управління конкурентоспроможністю. Суть якого полягає у розробці стратегії та програми довгострокових дій з метою досягнення визначених цілей і вирішення завдання щодо підтримки або підвищення конкурентоспроможності оперуючи обмеженим обсягом ресурсів у конкретній ринковій ситуації. Це передбачає, з одного боку, вирішення питань проблеми якості, захисту ресурсів, дослідження інфраструктури внутрішнього і зовнішнього ринків, з іншого боку, забезпечення всіх загальних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль і координація на всіх стадіях життєвого циклу керованих об'єктів. З огляду на це успішність підприємства в сучасних умовах господарювання визначається насамперед здатністю максимально використовувати ринкову ситуацію, яка вже виникла або має потенціал виникнути протягом певного періоду часу, що гарантуватиме зростання обсягів виробництва, надання послуг, товарообороту та отримання максимального прибутку. Найважливіше – оцінити здатність компанії покращити або зберегти свої позиції. Тому в конкурентній боротьбі найважливішими є потенційні можливості організації, в якій перемагає той, у кого більше потенціалу для розвитку, завоювання різноманітних ринків, агресивного наступу, ринкового маневрування, що формує об'єкти впливу процесу управління конкурентоспроможністю [18].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому

середовищі [28].

В умовах динамічного розвитку конкурентного середовища необхідно управляти конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи здобутки інших представників цього сектору ринку. Це дозволить отримати інформацію про те, що приваблює споживача в продукті чи послугі компанії та переваги її конкурентів. Ці фактори можуть як позитивно впливати на підприємства і, зокрема, на його конкурентоспроможність, так і негативно. Тож основними напрямками управління конкурентоспроможності є:

- підвищення якості управління;
- посилення взаємодії з зовнішнім оточенням;
- використання компонентів стратегічного маркетингу;
- розвиток інноваційних процесів;
- застосування передових інформаційних технологій;
- застосування провідних фінансових і бухгалтерських методів;
- дослідження потреби в ресурсах для створення продукції на кожному етапі життєвого циклу та впровадження засобів економії ресурсів для кожного виробу;
- покращення організаційно-технічного рівня виробничої діяльності;
- удосконалення логістичних процесів;
- впровадження компонентів тактичного маркетингу [14].

Компанії стануть конкурентоспроможними на ринку, якщо в їхньому розпорядженні будуть: раціональна та ефективна структура витрат, передові технології, кваліфікована робоча сила, організоване матеріально-технічне обслуговування, суворий нагляд за якістю пропонованих товарів та послуг, реалізація стратегій мерчандайзингу та високоякісне виконання торгово-технічних процесів. Тому Л. Шаульська, С. Коваленко, Ш. Аллаяров, О. Сидоренко та А. Суханова вказують на необхідність зміцнення конкурентоспроможності на кожній стадії життєвого циклу підприємства. На їхню думку, це дозволить вчасно ідентифікувати будь-які потенційні загрози від конкурентів, виявляти існуючі та можливі слабкі місця, розробляти стратегії

для їх вирішення, а також аналізувати їх економічну вигоду та ефективність. Як і раніше, фундаментальними критеріями конкурентоспроможності на даний момент залишаються такі фактори як: ціна, якість, обслуговування. Проте, варто відзначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути досягнуте шляхом швидкого пристосування до нових ринкових вимог. В сьогоденнішніх реаліях, удосконалення технологій виробничого процесу та техніки, персоналізація продукції повинні здійснюватися безперервно і базуватися, перш за все, на визначенні потреб споживачів та можливих дій конкурентів, а не спонтанно після зміни ринку та зовнішнього середовища [19].

Зважаючи на вищенаведене, основними цілями управління конкурентоспроможності підприємства є:

- забезпечення стійкості виробничого процесу;
- удосконалення організації управління підприємством;
- ефективність використання ресурсів [12, с. 39].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції, а конкретна група людей, яка втілює його (управлінську) мету, називається суб'єктами управління конкурентоспроможністю. До цієї групи відносять вищий керівний склад підприємства (директорів, заступників директорів, менеджерів вищої ланки), лінійних керівників операційних підрозділів та середню ланку менеджерів, структури та органи управління підприємством, а також власника компанії. З точки зору процесного підходу управлінням конкурентоспроможністю підприємством вважається процес реалізації певного набору функцій управління – цілепокладання, планування, організація, мотивація та контроль діяльності у сфері формування конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта господарської діяльності [4, с. 171].

Тож представимо систему управління конкурентоспроможністю підприємства та взаємозв'язок її елементів на рисунку 1.1.

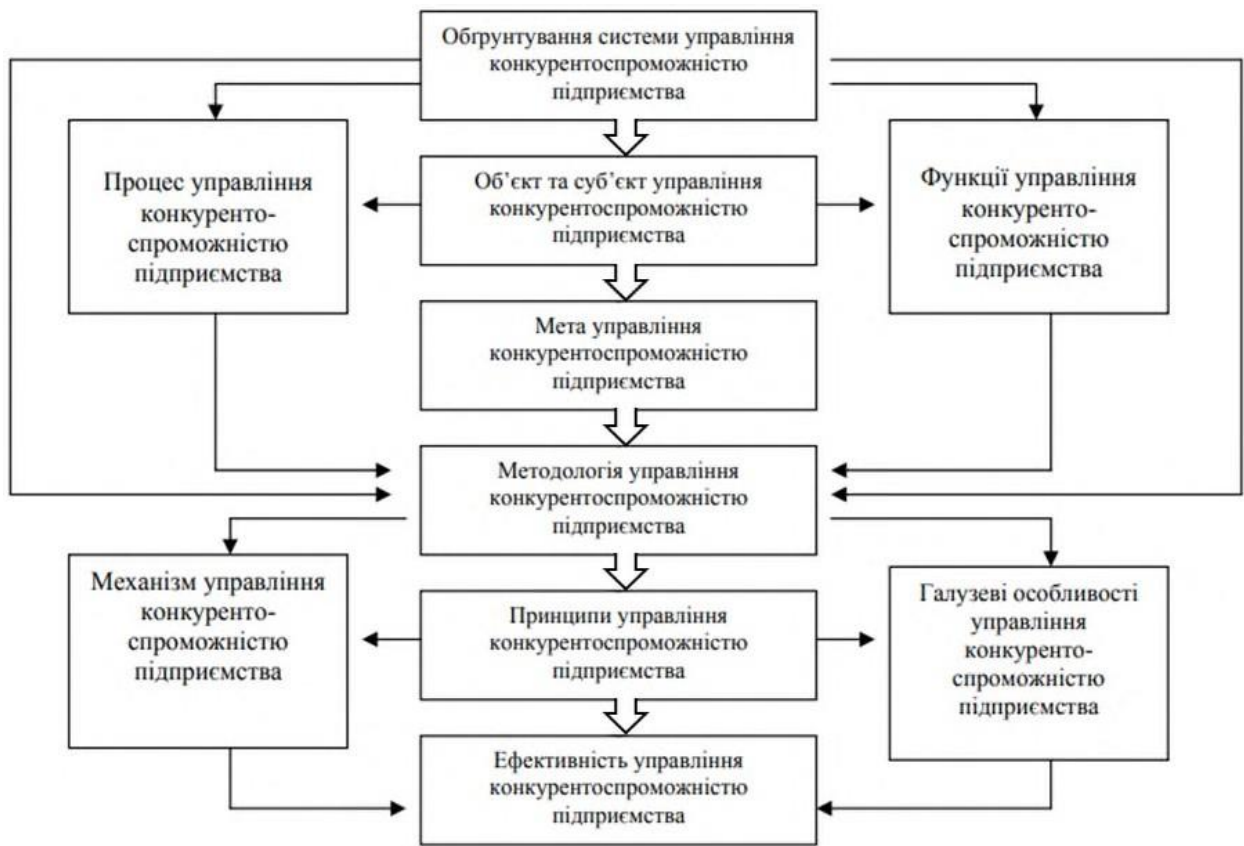


Рис. 1.1 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [1]

Нижче наведені основні принципи ефективного процесу управління конкурентоспроможністю, дотримання яких дозволяє швидко формувати конкурентні переваги:

- 1) адаптивність – це здатність системи пристосовуватися до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі без втрати своєї основної функціональності чи ефективності та досягати поставлених перед нею завдань;
- 2) врахування закономірностей формування структур і ведення процесів, що є необхідною умовою реалізації управління якістю;
- 3) інтеграція, що означає відповідність поставлених перед підприємством цілей і завдань у довгостроковій і короткостроковій перспективі із забезпечуваними конкурентними перевагами;
- 4) виконання вимог комплексу наукових підходів та методів до управління;

5) гнучкість – це спроможність змінити систему забезпечення конкурентних переваг підприємства унаслідок моніторингу та аналізу інформації, оптимізації технологічних процесів, реформування технологічного підходу або коригування стратегічного курсу організації;

6) орієнтація на клієнта та фокусування на конкретних ринках та потребах;

7) застосування новітніх методик аналізу, планування, прогнозування та оптимізації;

8) системність і комплексність полягає в розробці та реалізації комплексних заходів, що забезпечують конкурентні переваги підприємства;

9) використання новітніх засобів зв'язку та технологій;

10) створення вартості для клієнтів;

11) врахування законів економічної конкуренції;

12) динамічність, суть якої полягає в динамічному аналізі та оцінці результатів виконаної діяльності, що впливає з неперервного еволюціонування ринку та постійними змінами ринкових та господарських умов;

13) адекватність і гнучкість системи завдяки своєчасній реакції на зміни в конкурентному середовищі і відповідних внутрішніх коригувань;

14) примноження компетенцій компанії та збільшення прибутку;

15) інноваційність, яка вимагає впровадження новаторських моделей управління та застосування неординарних управлінських рішень для забезпечення довготривалого лідерства на ринку;

16) врахування особливостей конкурентного контексту та специфіки забезпечення конкурентоспроможності у відповідній сфері [15].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, яка базується на вищезазначених засадах, може проявити свою ефективність лише тоді, коли забезпечується єдність кінцевої мети та проміжних короткострокових завдань; коли всі складові і процеси як внутрішньої так і зовнішньої політики підприємства працюють та реалізуються гармонійно; коли формується відповідна мотиваційної системи, яка здатна зацікавити виконавців у

підвищенні конкурентоспроможності; коли використовуються сучасні техніко-технологічні основи управління тощо [20].

Таким чином, збереження та зміцнення ринкових позицій підприємств зумовлює необхідність пошуку ефективних методів управління їх конкурентоспроможності, розробки далекоглядних цілей, орієнтованих на досягнення стратегічних переваг та дотримання принципів, які забезпечуватимуть сталість розвитку, раціональність та обґрунтованість управлінських рішень, посилення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Дослідження організаційно-економічних передумов та тенденцій розвитку підприємства

ПрАТ «Оболонь» – це найбільший український виробник напоїв з 100% часткою українського капіталу. Історія компанії стартує із 1980 року, із відкриття Київського пивзаводу № 3. Виробництво мінеральної води було розпочате з відкриття двох цехів у 1982 році. Через 10 років, в 1992, після отримання приватизаційного свідоцтва № 1 від Фонду державного майна України, компанія представила на ринку ТМ «Оболонь» як перший український бренд пива. У 1993 році компанія набула статусу закритого акціонерного товариства. Із 1995 року підприємство починає випускати продукції у ПЕТ-пляшках, а з 1996 р. – в кегах та жерстяних банках. Протягом 1995-1999 рр. відбувається розширення виробничих потужностей. Наприклад, у 1999 році компанія починає випускати продукцію під ТМ «Живчик». Вже у 2004 була запущена найбільша в Європі лінія розливу пива з можливістю розливу 110 тисяч пляшок у годину зайнявши місце у трійці найпотужніших пивоварень континенту. Протягом 2004-2007 років відбувається розширення продуктової лінійки, а у 2008 році компанія зосередилася над стратегією підвищення продуктивності та якості продукції. Варто додати, що у 1998 році компанія першою у харчовій галузі України отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001, а у 2008 однією з перших в Україні сертифікувала одразу 4 системи управління (ISO 9001, ISO 14 001, ISO 22 000, ISO 45 001), які діють і по-сьогодні. Виробництво солоду було розпочато у 2009 році. У 2011 «Оболонь» змінює форму власності на публічне акціонерне товариство (ПАТ). У 2012 році компанія знову розширила асортиментну лінійку, цього разу значну увагу приділивши безалкогольним напоям. У 2017 році ПрАТ «Оболонь» вчергове змінює форму власності з ПАТ на «ПрАТ». У 2020 році компанія відсвяткувала свій 40-річний ювілей і увійшла до рейтингів ТОП-25

інноваційних компаній України та ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Досить швидко ПрАТ «Оболонь» здобуло міжнародне визнання. Сьогодні люди з усіх куточків світу асоціюють «Оболонь» з українським пивом №1, а компанія є інноваційним та експортним лідером галузі [16].

Відповідно до витягу ЄДРПОУ (код: 05391057) ПрАТ «Оболонь» зареєстровано 29.06.1993 року за адресою: м. Київ, вул. Богатирська, буд. 3. Основні і додаткові види діяльності компанії за КВЕД-2010 представлено на рис. 2.1.

Види діяльності	Основний: 11.05 Виробництво пива
	Інші:
	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
	11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
	11.06 Виробництво солоду
	11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
	22.22 Виробництво тари з пластмас
	22.29 Виробництво інших виробів із пластмас
	43.13 Розвідувальне буріння
	46.34 Оптова торгівля напоями
	82.92 Пакування
	93.11 Функціонування спортивних споруд
	93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
	47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	49.50 Трубопровідний транспорт
	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
	71.20 Технічні випробування та дослідження
	72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
	74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
	35.13 Розподілення електроенергії
	38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів
	38.32 Відновлення відсортованих відходів
	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Рис. 2.1 Зареєстровані види діяльності ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [27]

Керівником підприємства є Булах Ігор Васильович. Засновниками компанії є фізичні та юридичні особи згідно переліку акціонерів, а кінцевим бенефіціарним власником є Слободян Олександр В'ячеславович. Загальний

розмір статутного капіталу складає 32512,7 тис. грн. Як зазначалось вище, за організаційно-правовою формою компанія працює як акціонерне товариство, а за формою власності перебуває у недержавній власності. Підприємство зареєстровано у органах статистики від 10.11.1994 р. з ідентифікаційним номером 37507880 (Додаток А). Компанія віднесена до великих платників податків [17].

Структура корпорації «Оболонь» формувалася протягом багатьох років під впливом стратегії розвитку, спрямованої на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність. На даний момент корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств по всій Україні (Додаток Б). Загалом у корпорації працює майже 4 тисячі людей [21].

Щодо форми організації планування на підприємстві, то застосовується планування «мета вниз – плани вгору» (це комбінація централізованої та децентралізованої структури). Перевага її в тому, що вищий рівень керівництва не використовує авторитарну систему примусу, а створює і пояснює мету, головні задачі та напрямки для працівників. Вони ж, в свою чергу, розробляють плани у підрозділах. Також така форма планування створює єдиний «ланцюг» взаємодоповнюючих планів, а не розсипається на безліч спеціалізованих планів для кожного підрозділу.

Задля розширення ринків збуту і найповнішого задоволення потреб споживачів «Оболонь» завжди знаходиться в процесі неперервного вдосконалення якості продукції та оптимізації виробничих процесів, впроваджуючи найбільш сучасне обладнання, що дозволяє компанії виходити на лідируючі позиції з технічного оснащення як в Україні, так і в Європі. Місія підприємства полягає в забезпеченні споживачів натуральними, якісними та доступними напоями: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті» [29].

Дерево цілей ПрАТ «Оболонь» відображено на рисунку 2.2.

В доповнення, варто зазначити набір ключових принципів, цінностей та переконань, які формують культуру організації та визначають, як вона приймає рішення, взаємодіє зі співробітниками, клієнтами, партнерами та суспільством в

цілому.

Головні цілі	Цілі 1-го рівня	Цілі 2-го рівня
1. Економічні	1.1. Збільшення річного приросту прибутку	1.1.1. Оптимізація структури капіталу
		1.1.2. Розробка ефективної системи фінансового планування
	1.2. Збільшення рівня рентабельності	1.2.1. Оптимізація структури капіталу
		1.2.2. Розробка ефективної системи фінансового планування
2. Матеріально-технічні	2.1. Збільшення рівня готовності обладнання	2.1.1. Збільшення виробничого потенціалу
		2.1.2. Розробка ефективної системи відбору постачальників
	2.2. Підвищення рівня якості виробництва	2.2.1. Розробка ефективної системи відбору постачальників
		2.2.2. Розробка системи управління якістю продукції
3. Соціальні	3.1. Досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу	3.1.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу
		3.1.2. Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу
	3.2. Підвищення рівня продуктивності праці	3.2.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу
		3.2.2. Вдосконалення існуючої системи охорони праці персоналу

Рис. 2.2 Дерево цілей ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено на основі [26]

Ці цінності слугують своєрідним «компасом», направляючим її діяльність. Отже, наведемо ціннісні орієнтири ПрАТ «Оболонь»: клієнтоцентричність; якісна сировина; етичність та чесність; корпоративна культура; висококваліфікована праця; інноваційність; інвестиційна привабливість; прозорі відносини з партнерами; екологічна відповідальність; всебічний розвиток.

Тип бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» – фокусування на мінімізації витрат. Тобто за рахунок економії від масштабу, економії на закупівлях, впровадження ресурсозберігаючих технологій та продуктових інновацій тощо компанія розробляє, виробляє і реалізовує товар при менших витратах, ніж конкуренти. Побудуємо бізнес-модель «Оболонь» за допомогою шаблону Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє (рис. 2.3).

Ключові партнери  Постачальники Дистриб'ютори Дочірні компанії Виробники хмелю Виробники обладнання Інвестори та акціонери	Ключові види діяльності  Виробництво алкогольних та безалкогольних напоїв Маркетинг та PR Управління ланцюгом поставок Експансія на нові ринки Ключові ресурси  Матеріально-технічні, трудові, інтелектуальні, фінансові ресурси Дистриб'юторська мережа Бренд	Ціннісна пропозиція  Виготовлення якісних, корисних, натуральних напоїв за доступною ціною для найповнішого задоволення потреб споживачів	Відносини з клієнтами  Веб-сайт Персональна підтримка Сервісне обслуговування Багатогранні інвестиції в соціальні проекти Канали  Канал нульового рівня (фірмові магазини та власний сайт), а також однорівневий та дворівневий канали	Сегменти користувачів  Масовий ринок
Структура витрат  Інгредієнти та ресурси Обладнання НДДКР та технології Оренда складів та промислових приміщень Вантажні перевезення Реклама Заробітна плата співробітників Податки		Джерела доходів  Продаж алкогольних та безалкогольних напоїв Капіталовкладення від інвесторів, партнерів, бізнес-янголів Дивідендна прибутковість		

Рис. 2.3 Бізнес-модель ПрАТ «Оболонь» за розгорнутим шаблоном О. Остервальдера та І. Піньє

Джерело: складено автором

Також варто відмітити той факт, що ПрАТ «Оболонь» застосовує модель B2B2C і цим самим використовує перевагу від мережових ефектів. На рисунку 2.4 представлені канали збуту (розподілу) підприємства та їх структура.

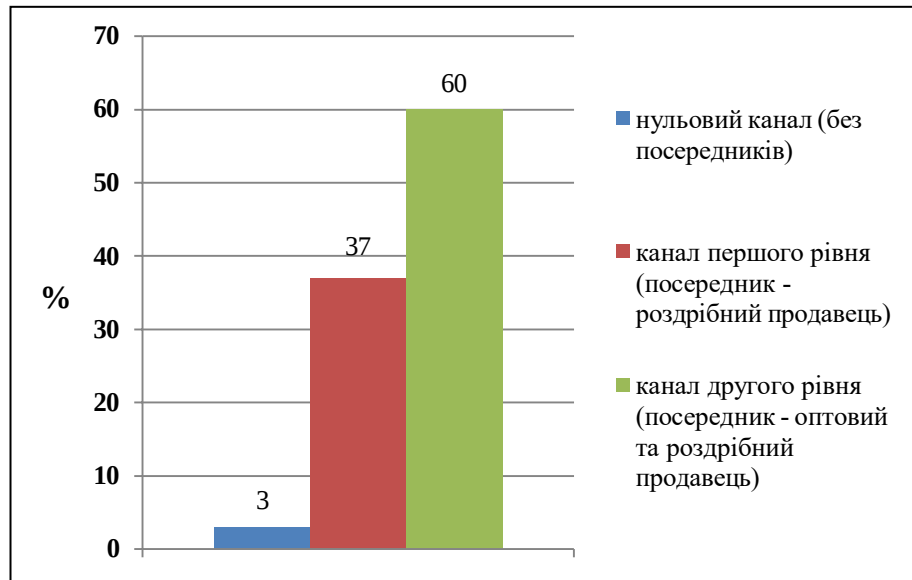


Рис. 2.4 Структура каналів розподілу ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складно на основі [22]

Така схема розподілу зумовлена масштабами розповсюдження й особливістю продукції. Компанія застосовує політику інтенсивного розподілу, що передбачає прагнення виробника забезпечити наявність усіх товарів у максимально можливій кількості торговельних підприємств. Разом з тим, маючи канали розподілу різного рівня, з'являється можливість визначати свої пріоритети і максимально розвивати певний спосіб дистрибуції [30].

Логічно, що у відповідь на перенасиченість продукцією внутрішнього ринку, виробничі підприємства прагнуть розширити свою присутність на прилеглих ринках. ПрАТ «Оболонь» не є винятком. Сьогодні компанія експортує продукцію до 52-х країн світу (дет. див. рис. 2.5). Трохи менше трьох четвертих ($\approx 73-74\%$) загального експорту українського пива на міжнародний ринок припадає саме на «Оболонь». Серед останніх перемог можна виділити такі нові ринки як Тайвань, Швеція, Нідерланди, Лівія, Перу та Кабо-Верде [23].



Рис. 2.5 Мапа експорту компанії «Оболонь»

Джерело: [25]

Продовжуючи аналіз бізнес-системи підприємства розглянемо показники фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» за допомогою експрес-аналізу YouControl.

Експрес-аналіз – аналітичний скоринговий показник, сформований на основі розрахованих значень факторів експрес-аналізу YouControl, що відображає рівень ретельності, з якою рекомендується здійснювати перевірку досліджуваної компанії її контрагентам [24].

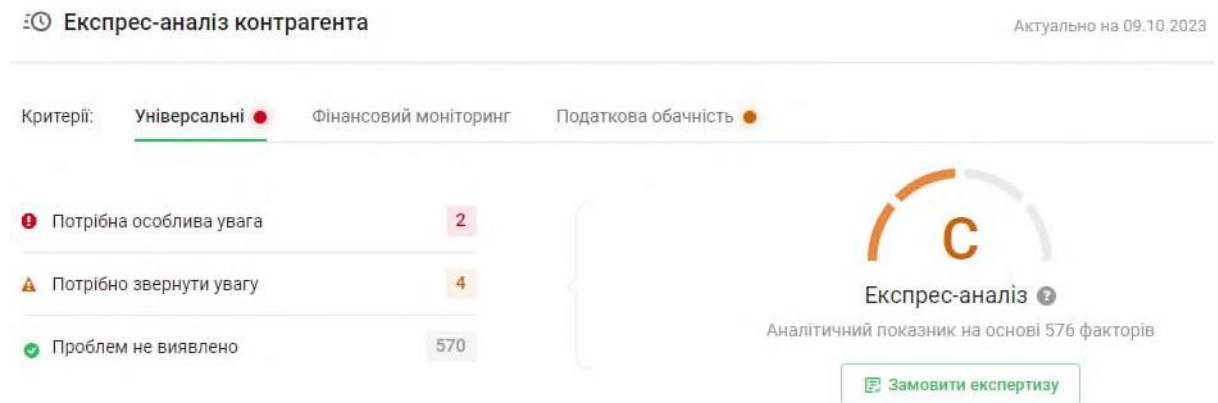


Рис. 2.6 Експрес-аналіз ПрАТ «Оболонь»

Джерело: [3]

Бачимо, що підприємству присвоєно ранг «С» – «Потрібна особлива увага». В зв'язку з цим, необхідно уважно проаналізувати надійність компанії, враховуючи численні та значимі сигнальні індикатори експрес-аналізу з критичними значеннями. Згідно рисунку, слід зосередити увагу на 6 факторах (з них 2 потребують особливої уваги), а при аналізі інших 570 факторів проблем не виявлено.

2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища підприємства

В агропромисловому комплексі України галузь харчової промисловості являється однією з провідних і найбільш значущих. В першу чергу її розвиток визначають стан сільського господарства, економічна ситуація держави та політико-соціальні аспекти.

Українська пивна індустрія є розвиненим галузевим ринком з високим експортним потенціалом. Крім цього, пивоварна промисловість сприяє створенню робочих місць у секторах логістики, готельно-ресторанного бізнесу,

роздрібної торгівлі тощо. Так, створення одного робочого місця в пивній промисловості сприяє появі до п'яти нових робочих місць у суміжних галузях. Завдяки цим робочим місцям значно зростає додана вартість, що у свою чергу веде до розширення податкової бази в регіонах, де вони впроваджені. Пивоварна промисловість також є важливою у контексті бюджетотворення.

Основним напрямом діяльності ПрАТ «Оболонь» є виробництво та подальша реалізація алкогольної та безалкогольної продукції. Підприємство пропонує різноманітні варіанти своєї продукції та намагається оновлювати свій асортимент виходячи з тенденції ринку.

Серед продукції підприємства (рис. 2.7) виділяють такі основні види як: пиво; безалкогольні напої; мінеральна і питна вода; слабоалкогольні напої; сидр; інша промислова продукція (солод, пивна дробина, бандажна стрічка з переробленої ПЕТ-тари) [10].

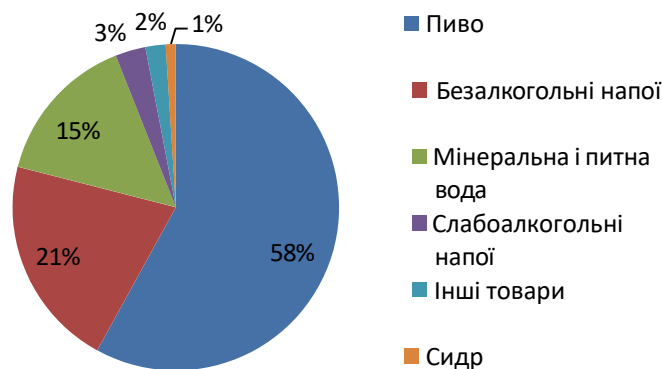


Рис. 2.7 Основні види продукції ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено на основі [10]

Отже, основним ринком компанії «Оболонь» є ринок пива. Другим ключовим операційним сегментом компанії є ринок безалкогольних напоїв. Інші види продукції займають в сукупності лише близько 21% в структурі продуктового кошика компанії.

Так, за даними Forbes у 2024 році обсяг ринку солодких газованих напоїв в Україні склав 20,1 млрд грн у грошовому вимірі. Лідерами на ринку є транснаціональні компанії – Coca-Cola та PepsiCo. Серед українських найбільші частки ринку займають «Оболонь» та «Біола» [22].

У 2024 році вартість імпорту алкогольних та безалкогольних напоїв в

Україну у порівнянні із 2023 роком скоротилася на 32% (з 719 млн дол. до 490 млн). У минулому році алкогольні напої, у яких вміст алкоголю не перевищував 80%, як і раніше, займали домінуючу позицію у структурі внутрішніх закупівель цієї категорії продукції. Основним постачальником різноманітних напоїв в Україну минулого року був Європейський Союз. При цьому загальні поставки цієї продукції з Італії становили 13,5% вартості імпорту, Польщі – 12,2%, Великої Британії – 11,4%, Грузії – 11,0%, Німеччини – 7,1%, Франції – 5,1%, Іспанії – 4,1%., Бельгії – 4,0%. У зв'язку з негативними наслідками в соціально-економічній сфері нашої країни через повномасштабне вторгнення російської федерації, закупівля напоїв за кордоном, як і загальний імпорт продовольства, значно зменшилися, але ця товарна група все одно залишається однією з основних в структурі зовнішніх поставок, оскільки попит на неї в українських споживачів формується вже тривалий час [23]. Тож для українських виробників наразі існують широкі можливості щодо розширення власної присутності на ринку за рахунок зниження обсягів імпорту.

Проте зупинимося все-таки на детальному аналізі саме пивного ринку, оскільки продажі пива складають приблизно 65% від загальної виручки ПрАТ «Оболонь» [28].

За даними аналітиків Pro-consulting в рамках аналізу ринку пива в Україні було визначено, що у сегменті продажів алкогольних напоїв частка пива становить 35%. Щодо сформованості попиту, то необхідно відзначити, що майже третина українців вживає пиво. Ця товарна категорія є найпопулярнішою серед алкогольних напоїв.

Станом на 2024 рік на території України функціонувало 241 підприємство з виробництва пива, з яких 232 класифікувалися як малі броварні з виробничими потужностями до 300 000 літрів і всього 9 броварень, які класифікувалися як великі (виробнича потужність понад 300 000 літрів). Варто відмітити, що на цих 9 виробників, кількість яких становить лише 4%, припадає 87% від загального обсягу виробленого пива в Україні.

Приблизно 90% пива, що реалізується в Україні, виготовляється

вітчизняними виробниками, оскільки імпортне пиво є дорожчим і закономірним чином програє в конкуренції. Завдяки своїй відмінній якості, унікальному дизайну та різноманітності в асортименті і способах приготування, українське пиво набуває все більшої популярності у світі, впевнено конкуруючи з іншими світовими брендами. Пивний ринок традиційно поділяють на лагер і ель, однак, враховуючи вподобання українських споживачів, тенденції у виробництві та реалізації пива, основними категоріями пива в Україні будуть: лагер (світле пиво), темне пиво, безалкогольне/слабоалкогольне пиво та стаут (рис. 2.8) [11].

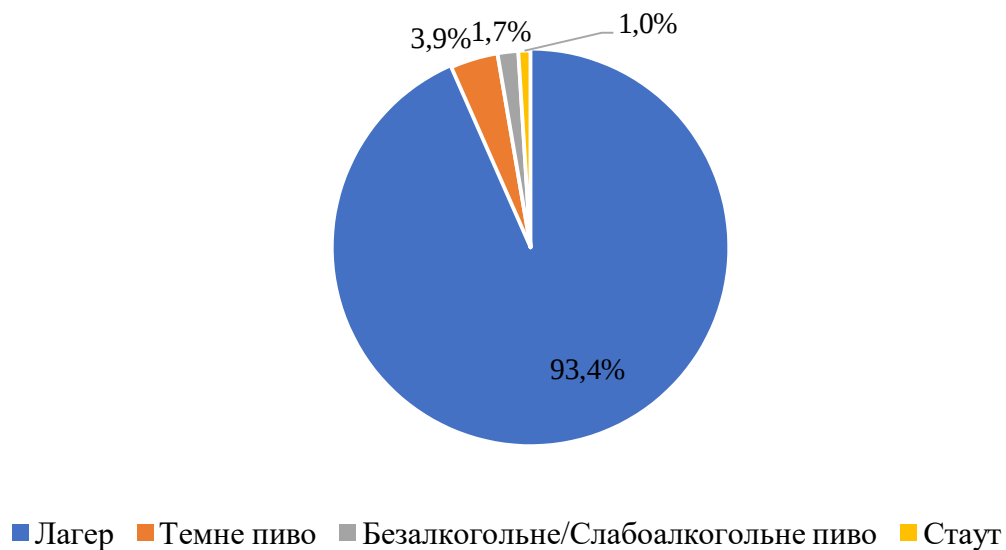


Рисунок 2.8 – Реалізація пива в Україні у 2024 році

Джерело: [11]

Практика свідчить про те, що компанії, які функціонують в одній сфері не обов'язково представляють конкуренцію одна одній. Для аналізу використаємо такий інструмент як карта стратегічних груп (див. рис. 2.9). Стратегічна група конкурентів включає певну кількість підприємств, які мають схожі позиції на ринку та конкурують між собою, користуючись однаковими методами. На рисунку 2.9 компанії розподілені відповідно до критеріїв ціни та якості.

Бачимо, що сформувалися 4 групи конкурентів. «Оболонь» відноситься до першої групи і її головними конкурентами є «Абінбев Ефес Україна», «Карлсберг Україна» і «Oasis CIS». Такі підприємства як «Бердичівське», «Опілля», «Хмельпиво», «New Brew», «Микулинецький

пивзавод» і «Рівне пиво» входять у другу групу займаючи проміжне місце і не становлячи значної конкурентної загрози.

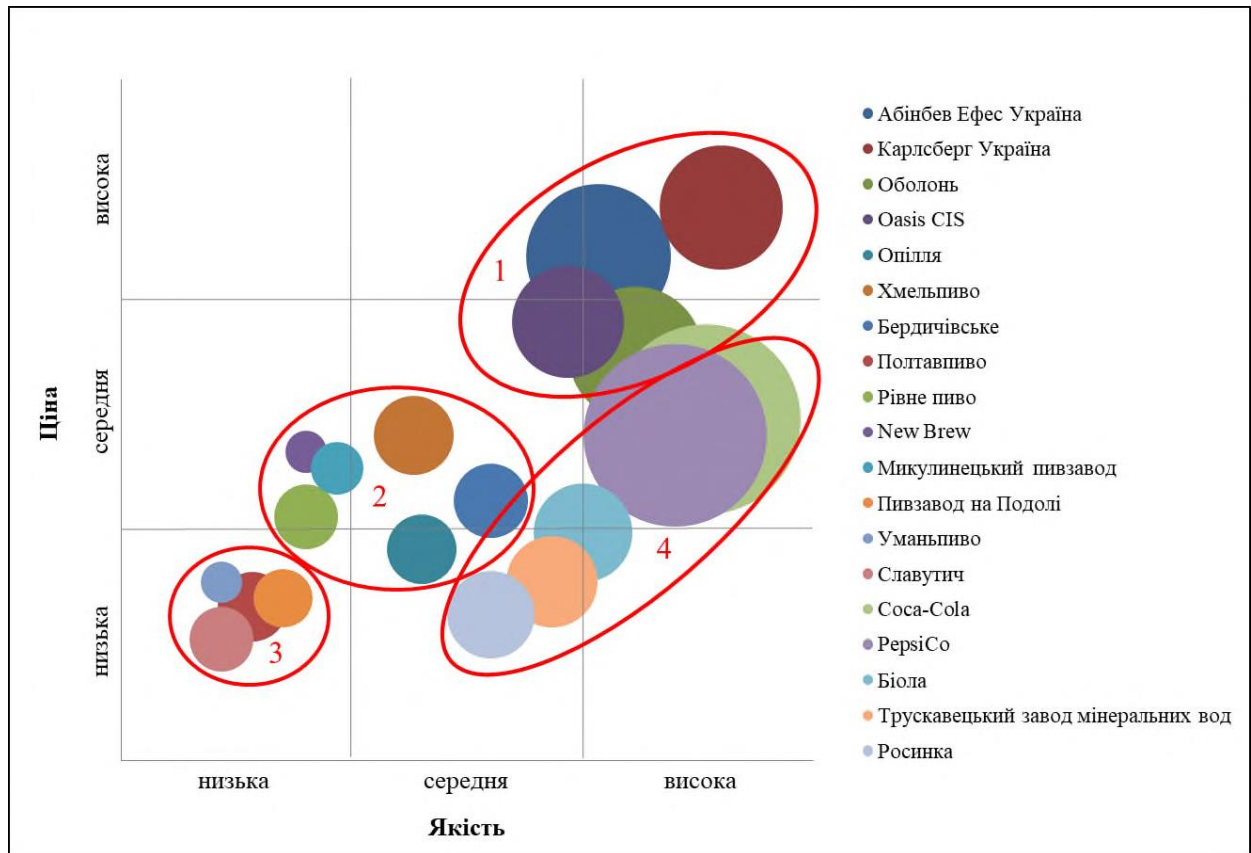


Рис. 2.9 Карта стратегічних груп

Джерело: складено автором

Найменш ж значущими конкурентами є підприємства третьої групи, а саме: «Пивзавод на Подолі», «Уманьпиво», «Полтавпиво» і «Славутич». Крім вищезазначених груп прямих конкурентів була виділена також група непрямих конкурентів під №4. До неї включені «Coca-Cola», «PepsiCo», «Біола», «Трускавецький завод мінеральних вод» і «Росинка».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності «Оболонь» у порівнянні із компаніями-виробниками пива, що входять до першої групи (табл. 2.1).

Основні значення показників:

- A_i – вагомість параметра;
- P_i – ранжування значення параметра (до 1);
- $A_i P_i$ – показники конкурентоспроможності.

Оцінювання КСП методом самооцінки підприємства

Фактори конкуренто-спроможності	Вагомість параметра	«Оболонь»		Конкуренти					
				«Абінбев Ефес Україна»		«Карлсберг Україна»		«Oasis CIS»	
				P _i	A _i P _i	P _i	A _i P _i	P _i	A _i P _i
1. Якість продукції	0,15	0,9	0,135	1	0,15	1	0,15	0,8	0,12
2. Рівень ціни	0,15	1	0,15	0,8	0,12	0,7	0,105	0,9	0,135
3. Виробничі потужності	0,1	1	0,1	1	0,1	0,6	0,06	0,5	0,05
4. Географія розміщення	0,1	0,9	0,09	0,6	0,06	0,8	0,08	1	0,1
5. Асортимент	0,1	0,8	0,08	0,8	0,08	0,9	0,09	0,6	0,06
6. Фінансова стійкість	0,15	0,7	0,105	0,9	0,135	0,9	0,135	0,7	0,105
7. Комунікаційна політика	0,15	0,6	0,09	0,9	0,135	1	0,15	0,6	0,09
8. Імідж	0,05	1	0,05	0,9	0,045	0,9	0,045	0,8	0,04
9. Сервіс	0,05	0,9	0,045	1	0,05	0,9	0,045	0,8	0,04
$\sum A_i P_i$	1		0,85		0,88		0,86		0,74

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна сума оцінок свідчить про те, що компанія «Оболонь» має достатню кількість конкурентних переваг для успішної реалізації продукції на вітчизняному ринку. Більше того, можна зробити висновок, що компанія «Оболонь» в багатьох параметрах випереджає конкурентів і є однією із найбільш конкурентоспроможних компаній у пивоварній галузі України. Проте варто відмітити, що «Оболонь» за деякими критеріями поступається компаніям «Абінбев Ефес Україна» та «Карлсберг Україна».

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

Для підвищення конкурентоспроможності компанії перш за все необхідно виявити, обґрунтувати та класифікувати фактори і резерви, які є характерними для ПрАТ «Оболонь» та визначають рівень конкурентоспроможності компанії в даний момент часу. Залежно від ступеня та характеру впливу на безпосередню діяльність компанії, всю сукупність факторів можна умовно розподілити на зовнішні й внутрішні. До зовнішніх факторів традиційно відносять умови конкурентної боротьби, які склалися в певній галузі, та відповідно до яких формуються вимоги до діяльності компаній, які функціонують у цих галузях. Таким фактором для ПрАТ «Оболонь» є зниження активності конкурентів ПАТ «Абінбев Ефес Україна» і ПрАТ «Карлсберг Україна» через негативні наслідки російсько-української війни у 2022 році. Ці підприємства порівняно із «Оболонь» опинилися у складніших умовах ведення бізнесу через руйнування виробничих і складських потужностей та вищі ризики ведення господарської діяльності загалом. У той же час дані підприємства адаптувалися до умов ведення бізнесу в умовах війни та наразі надолужують втрачені позиції. Тобто ПрАТ «Оболонь» у 2022 році отримала короткострокові переваги на ринку за рахунок більш безпечного розміщення власних виробничих і складських потужностей. Крім того, війна призупинила технічний розвиток галузі і викликала гостру нестачу ресурсів.

Щодо внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», то необхідно розглядати наступні напрямки:

- впровадження нової техніки та передових технологій;
- ефективне економічне стимулювання виробництва задля скорочення витрат та масштабування діяльності;
- підвищення кваліфікації та професіоналізму співробітників; формування системи взаємодії із споживачами продукції, яка передбачає конкуренцію за їх увагу, вибір і лояльність.

Ці фактори потребують активного впровадження та регулювання на рівні підприємства в цілому, його структурних підрозділів, менеджменту та на рівні кожного робочого місця.

Задля посилення комунікацій із споживачами необхідно збільшити свою присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) та активізувати їх ведення. Для цього необхідно найняти 2 SMM – менеджера (основним завданням яких буде ведення вищезазначених соціальних медіа, приріст аудиторії, рекламна активність та розіграші у мережі, комунікація із підписниками) та запровадити бюджет на щомісячні рекламні активності у сумі 70 000 грн. (який буде включати витрати на заробітну плату 2-х менеджерів по 20 000 грн та бюджет рекламних заходів у сумі 30 000 грн).

Тож, у таблиці 3.1 представимо очікувані результати від реалізації запропонованих дій.

Таблиця 3.1

Очікувані результати від реалізації запропонованих дій на 2026 рік

№ з/п	Захід	Очікувані результати
1	Впровадження Mobile EAM із пакетом програм IBM Maximo	• підвищення продуктивності • зниження загальної вартості активами • покращення якості продукту завдяки ІІІ
2	Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	• зниження рівня дебіторської заборгованості
3	Перенаправлення експортної продукції на внутрішній ринок	• збільшення виручки • збільшення ринкової частки
4	Інтеграція з маркетплейсом Rozetka задля підвищення онлайн-продажів	• збільшення виручки
5	Посилення комунікацій із споживачами у соціальних мережах	• розширення аудиторії • популяризація власного бренду • позитивізація іміджу

Джерело: складено автором

Економічна оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить зрозуміти наскільки запропоновані заходи для удосконалення управлінського механізму будуть успішним і які прогнозовані результати очікують підприємство. Тому визначимо економічну ефективність пропонувананих дій на основі розрахунку відповідної системи показників, а саме: NPV, PI, IRR та DPP.

Розпочнемо з визначення початкового обсягу інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок початкового обсягу інвестицій

№ з/п	Стаття витрат	Сума, грн
1	Підготовка проекту	40000
2	Витрати на оплату праці	150000
3	Програмне забезпечення і ліцензія EAM IBM Maximo	80000
4	Основне та допоміжне обладнання	300000
5	Консультаційні послуги для впровадження	30000
6	Впровадження системи та її налагодження	60000
7	Тренінг та навчання управлінського персоналу	60000
8	Інтеграція EAM з існуючими системами, оновлення існуючої IT-інфраструктури	20000
9	Проведення тестування	38000
10	Розробка проекту інтеграції з маркетплейсом	30000
11	Комісійні витрати або вартість участі у партнерській програмі маркетплейсу	75000
12	Інтеграція «О маркет» з маркетплейсом, доступ до CRM-системи	75000
13	Система обробки та відстеження замовлень для покращення обслуговування клієнтів	50000
14	Аудит та аналіз існуючої комунікаційної політики	30000
15	Залучення фахівців для взаємодії з інтернет-спільнотою	20000
16	Створення маркетингової стратегії (концепції)	40000
17	Створення та управління контентом для соцмереж	60000
Разом		1158000

Джерело: складено автором

Далі проведемо розрахунок постійних витрат. Впровадження EAM Maximo Mobile обійдеться в 124640 грн. щомісячних витрат, на просування продукції спільно із Rozetka передбачено щомісячний бюджет у розмірі 60 000 грн, а на розширення власної присутності в інтернет-ком'юніті виділено бюджет у розмірі 70 000 грн щомісяця. Відповідно, річні постійні витрати будуть становити 3055680 грн.

Чиста теперішня вартість (NPV) дає можливість з'ясувати величину грошових коштів, очікувану інвестором в разі окупності первинних інвестицій та періодичних грошових відтоків, залучених в реалізацію проекту. Як уже було зазначено, загальна сума початкових інвестицій складає 1158000 грн, а сума щорічних постійних витрат становить 3055680 грн. Враховуючи ризик, інфляцію, платоспроможність населення та військову ситуацію – ставка дисконту складе 26%. Розрахунок чистої теперішньої вартості представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Період часу (t), рік	Інвестиції (I ₀)	Доходи (B _t)	Витрати (C _t)	B _t - C _t (CF _t)	К _{диск} (12%) $\left(\frac{1}{(1+r)^t}\right)$	Чисті дисконтовані надходження	Накопичений чистий дисконтний грошовий потік
0	1158000			-1158000	1,000	-1158000	-1158000
1		2754721	3055680	-300959	0,794	-238857	-1396857
2		3832655	3055680	776975	0,630	489402	-907454
3		5389671	3055680	2333991	0,500	1166776	259322
						1417322	

Джерело: складено автором

Визначимо очікувану оцінку зростання рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». У таблиці 3.4 спрогнозуємо зміни в оцінці внутрішнього середовища конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.4

Зміни в оцінці внутрішнього середовища конкурентоспроможності**ПрАТ «Оболонь»**

Показник	Поточна оцінка (максимум 10 балів)	Прогнозна оцінка (максимум 10 балів)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>1. Організаційні фактори внутрішнього середовища</i>	<i>8,00</i>	<i>9,40</i>
– організаційна структура	8	8
– гнучкість системи управління	8	10
– форми контролю на підприємстві	8	10
– взаємодія між підрозділами	8	10
– інформаційна взаємодія	8	9
<i>2. Виробничі фактори внутрішнього середовища</i>	<i>8,75</i>	<i>9,80</i>
– виробничі потужності	9	10
– якісні характеристики обладнання	9	9
– використання виробничої потужності	8	10
– інновація та автоматизація процесів	9	10
– собівартість операційної діяльності	9	10
<i>3. Кадрові фактори внутрішнього середовища</i>	<i>8,67</i>	<i>9,00</i>
– забезпеченість кадрами	9	9

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
– професійна компетенція співробітників	9	9
– плинність кадрів	8	8
4. Маркетингові фактори внутрішнього середовища	8,00	9,20
– впізнаваність бренду	8	9
– повнота і широта асортименту	9	10
– канали збуту	8	10
– фізична дистрибуція (збереження, оброблення, товарорух, транспорт)	8	9
– клієнтський сервіс	7	8
5. Фінансові фактори внутрішнього середовища	9,20	9,40
– ліквідність	8	9
– фінансова незалежність	10	10
– достатність власного капіталу	10	10
– рентабельність і прибутковість	10	10
– рівень невизначеності та ризиковості	8	8
Інтегральний показник	8,52	9,29

Джерело: складено автором.

Таким чином, реалізуюючи запропоновані заходи, «Оболонь» у значній мірі здатна буде посилити власні сильні сторони.

Далі проаналізуємо зміни в оцінці конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь» за моделлю 5 сил Портера (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зміни в оцінці конкурентного середовища «Оболонь» за моделлю 5 сил Портера

Показник	Поточна оцінка (максимум 5 балів)	Прогнозна оцінка (максимум 5 балів)
1	2	3
<i>Фактор 1. Конкуренція між підприємствами-операторами галузі</i>	3,60	4
концентрація підприємств-операторів галузі	5	5
диверсифікація діяльності підприємств-операторів галузі	5	5
диференціація продукту	3	4
темпи зростання ринку	3	3
вихідні бар'єри	2	3

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
<i>Фактор 2. Вплив постачальників</i>	2,80	3,2
концентрація підприємств-постачальників галузі	3	3
замінність ресурсу	2	2
можливість інтеграції «вперед», тобто в напрямі: постачальники – галузь	2	3
можливість інтеграції «назад», тобто в напрямі: галузь – постачальники	4	4
внесок постачальників в забезпечення якості і сервісу продукту галузі	3	4
<i>Фактор 3. Вплив споживачів</i>	3,60	3,8
чисельність кінцевих споживачів продукції галузі	4	4
концентрація безпосередніх покупців продукції галузі	4	4
кількість товарів-замінників для продукції галузі	2	2
ступінь поінформованості кінцевих споживачів щодо продукції	4	5
внесок галузі в якість і сервіс продукції, яку створюють безпосередні покупці	4	4
<i>Фактор 4. Вплив товарів-замінників</i>	3,75	4,25
кількість реальних альтернатив	3	4
прибутковість і конкурентна агресивність галузей, що виробляють товари-замінники	5	5
темпи зростання ринків товарів-замінників	3	3
перспективи технологічного розвитку галузей, що виробляють товари-замінники	4	5
<i>Фактор 5. Вплив потенційних конкурентів</i>	3,80	4,4
темпи зростання ринку	4	4
доступ до каналів розподілу продукції	4	5
законодавчі бар'єри	3	3
можливість технологічного прогресу (прориву)	4	5
Загальний індекс	3,51	3,93

Джерело: складено автором

Можна зробити наступні висновки щодо конкурентного середовища «Оболонь». Спостерігається незначне зростання всіх факторів. На цьому фоні виділяється фактор 4 «Вплив товарів-замінників» та фактор 5 «Вплив потенційних конкурентів». Їх прогнозна оцінка збільшилася на 0,5 та 0,6 балів відповідно. В інших факторах зростання продемонстрували лише декілька

показників. Наприклад, серед показників фактора №1 відбулося зростання «диференціації продукції» та «вихідних бар'єрів», а серед показників фактора №3 підвищився тільки показник «ступеню поінформованості кінцевих споживачів щодо продукції». Таким чином, оцінка конкурентного середовища компанії зросте із 3,51 до 3,93 балів, тобто на 11,97%.

Таблиця 3.6

**Прогнозна зміна забезпечення ефективності управління
конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь»**

№ з/п	Фактор мікросередовища	Поточна оцінка	Прогнозна оцінка	Вага впливу на діяльність компанії	Зважена поточна оцінка	Зважена прогнозна оцінка
1	Конкуренти	4	5	0,45	1,8	2,25
2	Партнери	5	5	0,25	1,25	1,25
3	Споживачі	2	4	0,25	0,5	1
4	Постачальники	4	5	0,05	0,2	0,25
	<i>Загальна оцінка</i>	<i>15</i>	<i>18</i>		<i>3,75</i>	<i>4,75</i>

Джерело: складено автором

На основі представлених вище прогнозів, проаналізуємо зміни в ефективності управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» експертною оцінкою за 5-бальною шкалою, де 5 – це дуже добре, натомість 1 – дуже погано.

Прогнозується зростання ефективності в ринковій боротьбі з конкурентами з 4 до 5 балів. Оцінка взаємодії з партнерами залишається стабільною і високою, досягаючи максимального значення 5. Спостерігаємо також покращення оцінки ефективності відносин із споживачами та постачальниками. Загальна оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю зростає з 3,75 до 4,75 балів. Це вказує на те, що, в цілому, ситуація в мікросередовищі покращується. Водночас «Оболонь» має активно слідкувати за ринковими тенденціями та діяльністю конкурентів.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволять вирішити нагальні проблеми компанії, що, у свою чергу дозволить суттєво посилити ефективність забезпечення управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження, можна зробити такі підсумкові висновки:

1) У широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства характеризує її здатність розробляти, виробляти і продавати продукцію, яка за своїми властивостями є кращою за пропозицію конкурентів. Цілями управління конкурентоспроможності підприємства є: забезпечення стійкості; удосконалення організації управління підприємством; ефективність використання ресурсів. Сам процес управління конкурентоспроможністю повинен відповідати наступним принципам: адаптивності; врахування закономірностей організації структур і процесів; інтеграції; дотримання вимог комплексу наукових підходів та методів до управління; гнучкості; орієнтація на клієнта; застосування новітніх методик; системності і комплексності; використання новітніх засобів зв'язку та технологій; створення цінності для споживачів; врахування законів економічної конкуренції; динамічності; адекватності та гнучкості системи; примноження компетенцій компанії та збільшення прибутку; інноваційності; врахування особливостей конкурентного контексту та специфіки забезпечення конкурентоспроможності у відповідній сфері.

2) Коли йдеться про конкурентоспроможність підприємства, існує безліч факторів, які можуть впливати на її рівень. Одним із найбільш значущих є галузева конкуренція. Якщо компанія працює в галузі з високим рівнем конкуренції, їй може бути важко виділитися серед конкурентів і зберегти свою конкурентну перевагу. Іншим фактором, який може вплинути на конкурентоспроможність, є інновації. Компанії, які здатні впроваджувати інновації та випереджати тенденції, як правило, більш конкурентоспроможні, ніж ті, які не інвестують у дослідження та розробки. Рівень державного регулювання та доступ до капіталів також можуть відігравати роль у конкурентоспроможності. При розгляді внутрішньої конкурентоспроможності вирішальними елементами є навички та продуктивність робочої сили. Загалом

багато різних факторів впливають на здатність компанії залишатися конкурентоспроможною протягом тривалого часу, проте постійний та системний моніторинг рівня конкурентоспроможності допоможе будь-якій організації сформуванню стратегії ефективної боротьби з конкурентами у своїй галузі.

3) Для більшості підприємств найбільш доцільним є застосування комплексних методів, заснованих на класифікації категорій, що аналізують значення показників та коефіцієнтів під час розкриття виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових, маркетингових та інших напрямів діяльності компанії. Вирішуючи конкретні стратегічні завдання, можна використовувати різні методології. З нашої точки зору, найперспективнішим рішенням є саме методологія системи збалансованих показників ефективності. Отож, конкурентоспроможність компанії є не чим іншим як узагальнюючим зведеним показником її стабільного функціонування, що включає результати діяльності виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, а також задіяних підсистем і ресурсів.

4) ПрАТ «Оболонь» – це найбільший український виробник напоїв з 100% часткою українського капіталу, історія якого стартує із 1980 року. За організаційно-правовою формою компанія працює як акціонерне товариство, а за формою власності перебуває у недержавній власності. Компанія віднесена до великих платників податків. Тип бізнес-моделі ПрАТ «Оболонь» – фокусування на мінімізації витрат. «Оболонь» застосовує модель B2B2C і цим самим використовує перевагу від мережевих ефектів. Компанія є одним із лідерів ринку і показує високий рівень ринкової потужності. Фінансова стійкість підприємства знаходиться на високому рівні, а ймовірність несприятливих фінансових наслідків є низькою. Управління ліквідністю здійснюється на достатньому рівні, про що свідчить позитивна динаміка та дотримання нормативних значень коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності. У 2024 році відбулося збільшення обсягів чистого прибутку на 1,12 млрд. грн., що підвищило рівень рентабельності діяльності підприємства.

Завдяки ефективному застосуванню кризового менеджменту, фінансовий стан компанії, незважаючи на загострення війни, покращився. Фінансова звітність наведена в (Додатоку В).

5) Основними ринками ПрАТ «Оболонь» є ринок пива та ринок безалкогольних напоїв. Підприємство входить до трійки лідерів у сегменті пивних напоїв, та є другим за величиною вітчизняним виробником безалкогольних напоїв. Аналіз конкурентного стану галузі свідчить про те, що вітчизняний ринок пива є висококонсолідованим та олігополістичним, оскільки 80,1% ринку перебуває під контролем трьох конгломератів. За допомогою карти стратегічних груп було визначено, що «Оболонь» відноситься до першої групи і її головними конкурентами є «Абінбев Ефес Україна», «Карлсберг Україна» і «Oasis CIS». Порівнюючи діяльність ПрАТ «Оболонь» із конкурентами, необхідно відзначити, що компанія як провідний український виробник пива у 2024 році скористалася проблемами конкурентів і зуміла покращити фінансові показники в умовах повномасштабної війни. В ході проведення PEST-аналізу було встановлено, що для «Оболоні» найбільш важливими наразі є економічні та технологічні фактори, від яких у значній мірі залежить ринкова позиція компанії у середньостроковій перспективі. SWOT-аналіз допоміг визначити, що на даному етапі розвитку «Оболонь» знаходиться у сегменті «Сильні сторони – Можливості», а більшість ймовірних загроз прямо чи опосередковано пов'язані із впливом російсько-української війни.

Можемо стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства та ефективність управлінських підходів до її забезпечення є взаємопов'язаними елементами, які формують основу стабільної діяльності компанії в складних ринкових умовах. ПрАТ «Оболонь» досягла переконливих результатів у своїх сферах діяльності, відзначилася програмами соціальної відповідальності та впровадженням підтримки співробітників у воєнний час. Конкурентними перевагами ПрАТ «Оболонь» є диверсифікація виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютна екологічна безпека та повна соціальна відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tan S. Factors Affecting the Core Competitiveness of Enterprises. *Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022)*. 29 December 2022. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/isemss-22/125982151> (дата звернення: 12.09.2024).
2. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf (дата звернення: 12.09.2024).
3. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh. Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021 Vol: 20 Issue: 4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html> (дата звернення: 12.09.2024).
4. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: <https://cutt.ly/Cwxp7NBC> (дата звернення: 12.09.2024).
5. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 167-174. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 18.09.2024).
6. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. – №159. – Дніпро: ПДАБА, 2020. – 178 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/43b5c5db-2b64-4121-a167-0000ab882eaf/content> (дата звернення: 29.09.2024).
7. The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/> (дата звернення: 18.09.2024).

8. Leading companies in the world in 2022, by pre-tax income. URL: <https://www.statista.com/statistics/269857/most-profitable-companies-worldwide/> (дата звернення: 18.09.2024).

9. Fortune 500. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/2022/> (дата звернення: 18.09.2024).

10. List of largest companies by revenue. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_largest_companies_by_revenue#cite_note-2 (дата звернення: 18.09.2024).

11. Teoli D., Sanvictores T., SWOT Analysis. StatPearls [Internet]. Treasure Island (FL). 2023. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/> (дата звернення: 18.09.2024).

12. Kolyada N. Y. The role of swot- and snw-analysis in the process of strategic management of a company. *EconPapers.repec.org*. 2023. №5. p: 38-45.

13. Kenton W. What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business. *Investopedia*. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (дата звернення: 18.09.2024).

14. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2020 (дата звернення: 30.09.2024).

15. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2021 (дата звернення: 30.09.2024).

16. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік. *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2022 (дата звернення: 30.09.2024).

17. Витяг з ЄДРПОУ ПрАТ «Оболонь». Open data. URL: <https://opendatabot.ua/pdf/company/4430/5391057-4430328-4386039-a5614310b228588b3a0d941956a01ffd.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).

18. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 30.09.2024).

19. YouControl. ПрАТ «Оболонь». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення: 30.09.2024).

20. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за результатами 2020 року. URL: <https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).

21. Паперник Т. Півний ринок України: тренди 2022 року. Інтернет-видання *AIN.Business*. 2022. URL: <https://ain.business/2022/02/21/pyvnyj-rynok-ukrayiny-trendy-2022-roku/> (дата звернення: 30.09.2024).

22. Дослідження ринку пива в Україні. Консалтингова компанія Pro-consulting. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god> (дата звернення: 30.09.2024).

23. Шаріпов О. Несолодке життя. Депутати хочуть ввести «цукровий податок» на напої тип Coca-Cola і Pepsi. Як можуть зрости ціни і постраждати бізнес. Журнал *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/nesolodke-zhittya-deputati-khochut-vvesti-podatok-na-tsukor-na-napoi-tipu-coca-cola-i-pepsi-yak-mozhut-zrosti-tsini-i-postrazhdati-biznes-16032023-12342> (дата звернення: 30.09.2023).

24. У 2022 році Україна зменшила імпорт напоїв на 32%. Аграрне інформаційне агентство Agravery.com 23 березня 2023. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/u-2022-roci-ukraina-zmensila-import-napoiv-na-32> (дата звернення: 30.09.2024).

25. В Україні за січень-серпень 2023 року виробництво пива зросло на 8,8% у порівнянні з аналогічним періодом 2022. *Укрінформ* 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3761640-v-ukraini-virobnictvo-piva-zroslo-na-88.html> (дата звернення: 30.09.2024).

26. Бондаренко О. Ринок пива в Україні. Чи справді прийшла крафтова революція? Інтернет-видання *AIN.Business*. 13 Грудня, 2021. URL: <https://ain.business/2021/12/13/beer-in-ukraine/> (дата звернення: 30.09.2024).

27. Корпорація Оболонь в 2022 році значно покращила свої фінансові

результати. Share UA Potential. 2022. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2022-12.html> (дата звернення: 30.09.2024).

28. Kenton W. What Is PEST Analysis? Its Applications and Uses in Business. June 13, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> (дата звернення: 30.09.2024).

29. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. The fundamentals you need to analyze an industry's weaknesses and strengths. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (дата звернення: 30.09.2024).

30. What is enterprise asset management (EAM). URL: <https://www.servicenow.com/products/enterprise-asset-management/what-is-eam.html> (дата звернення: 12.10.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Витяг з ЄДРПОУ ПрАТ «Оболонь» [25]



ПРАТ "ОБОЛОНЬ"

Витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань на 03.10.2023 15:16:00

Повна назва: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"

Код: 05391057

Реєстраційний номер: 10691200000001571

Дата реєстрації: 29.06.1993

Адреса: Україна, 04212, місто Київ, вул. БОГАТИРСЬКА, будинок 3

Статус: зареєстровано

Керівник: Булах Ігор Васильович

Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Засновник: ФІЗИЧНІ ТА ЮРИДИЧНІ ОСОБИ ЗГІДНО ПЕРЕЛІКУ АКЦІОНЕРІВ

Кінцевий бенефіціарний власник: СЛОБОДЯН ОЛЕКСАНДР В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

Адреса: Україна, 02097, місто Київ, вул.Радунська, будинок 26, квартира 55

Статутний капітал: 32 512 700 грн

Види діяльності

Основний:

- 11.05 Виробництво пива

Додаткові:

- 31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі
- 10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків
- 11.01 Дистиляція, ректифікація та змішування спиртних напоїв
- 11.06 Виробництво солоду
- 11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
- 22.22 Виробництво тари з пластмас
- 22.29 Виробництво інших виробів із пластмас
- 43.13 Розвідувальне буріння
- 46.34 Оптова торгівля напоями
- 82.92 Пакування
- 93.11 Функціонування спортивних споруд
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
- 49.50 Трубопровідний транспорт
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
- 71.20 Технічні випробування та дослідження
- 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
- 35.13 Розподілення електроенергії

- 38.22 Оброблення та видалення небезпечних відходів
- 38.32 Відновлення відсортованих відходів
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

Контактна інформація

Електронна пошта: general@obolon.ua
Телефон: 380443923017

Дані про взяття на облік

Органи статистики:

Назва: ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Дата: 10.11.1994

Ідентифікаційний код: 37507880

Реєстр платників податків:

Назва: ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Дата: 18.06.1996

Ідентифікаційний код: 44082145

Реєстр платників єдиного внеску:

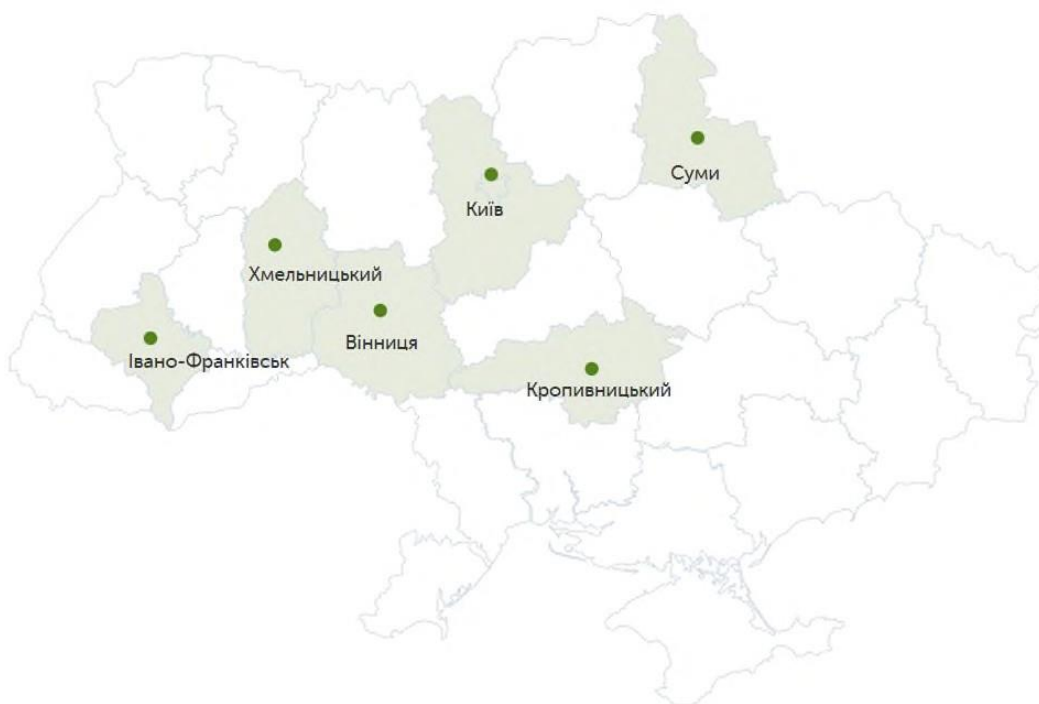
Назва: ЦЕНТРАЛЬНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС ПО РОБОТІ З ВЕЛИКИМИ ПЛАТНИКАМИ ПОДАТКІВ

Дата: 17.05.2000

Ідентифікаційний код: 44082145

ДОДАТОК Б

Географія розміщення підприємств корпорації «Оболонь» [29]



Головне підприємство

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Київська область, м. Київ

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, сушка пивної дробини. Загалом у 2014 році випущено понад 70 млн дал напоїв.

ПрАТ «Tetic»

Київська область, м. Київ

Продаж питної води АкваБаланс, постачання електричної енергії

Дочірні підприємства

ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

Хмельницька область, Красилів

Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, мінеральних вод.

ТОВ «ПИВОВАРНЯ ЗІБЕРТА»

Київська область, Фастів

Виробництво пива, квасу, безалкогольних напоїв.

Територіально віддалені цехи

Виробничий комплекс ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Кіровоградська область, м. Олександрія

Виробництво безалкогольних і слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТФ-тари, виробництво бандажної стрічки та ПЕТФ-преформ.

Солодовий завод ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Хмельницька область, смт Чемерівці

Виробництво солоду.

Підприємства з корпоративними правами

ПрАТ «Бершадський комбінат»

Вінницька область, м. Бершадь

ТОВ «ФК "Оболонь"»

Київська область, м. Київ

Футбольний клуб "Оболонь"

ПрАТ «Дяцьківці»

Івано-Франківська область, Коломия

Виробництво солоду

ПрАТ «Охтирський пивоварний завод»

Сумська область, м. Охтирка

Виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду, мінеральної води.

ДОДАТОК В

Фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2024 рік [14]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928.00	5 909 426.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 072 505.00	4 915 830.00
Валовий: прибуток	2090	2 589 423.00	993 596.00
Інші операційні доходи	2120	37 683.00	58 258.00
Адміністративні витрати	2130	376 805.00	325 424.00
Витрати на збут	2150	500 202.00	674 532.00
Інші операційні витрати	2180	57 015.00	32 442.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084.00	19 456.00
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718.00	
Інші фінансові доходи	2220	15 953.00	170.00
Інші доходи	2240	31 132.00	
Фінансові витрати	2250	122 418.00	185 036.00
Інші витрати	2270		139 923.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414.00	
збиток	2295		134 278.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-258 448.00	22 312.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966.00	
збиток	2355		111 966.00