

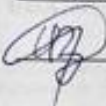
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

**Магістерська кваліфікаційна робота на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА  
«ОБОЛОНЬ»)»**

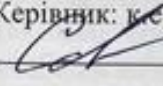
Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-23м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

 Огороднічук В. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

 Сметанюк О. А.

(прізвище та ініціали)

« 11 » 12 2024 р.

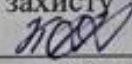
ОпONENT: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

 Причепка І. В.

(прізвище та ініціали)

« 12 » 12 2024 р.

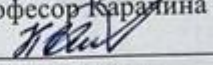
Допущено до захисту

Зав. кафедри  д.е.н., проф. Парасюк Н. П.

« 16 » грудня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ  
завідувач кафедри ММЕ  
д.е.н., професор Караїна Н.П.  
  
«19» вересня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Огороднічуку Володимиру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Оболонь»)

Керівник роботи Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «17» вересня 2024 року № 310.

2. Строк подання студентом роботи: «5» грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємством ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках; аналізування міжнародної конкурентоспроможності підприємства галузі харчової промисловості ПрАТ «Оболонь»; напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках

5. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиці: класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства; визначення поняття управління конкурентоспроможністю; Основні показники обсягів експорту продукції за регіонами ПрАТ «Оболонь»; Основні показники фінансово-господарського стану підприємства; аналіз майнового стану підприємства ПрАТ «Оболонь»; аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Оболонь»; Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь»; аналіз сильних та слабких позицій ПрАТ «Оболонь»; Аналіз можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»; SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»; показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у порівнянні з основними конкурентами; PEST-аналіз ПрАТ «Оболонь» на міжнародному



ринку; етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження рекламної кампанії в Польщі; витрати на проведення рекламної кампанії на ринку Польщі; а фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів.

Рисунки: Класифікація видів конкурентоспроможності; Піраміда конкурентоспроможності підприємства; Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Структура експорту пива з України (2023 рік); Графік експорту пива з України.

Динаміка експорту продукції ПрАТ "Оболонь" за основними регіонами; План розробки і реалізації управлінського рішення.

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ             | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата                                                                        |                                                                                     |
|--------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                           | завдання видав                                                                      | завдання прийняв                                                                    |
| Спеціальна частина | Сметанюк О.А., к.е.н., доцент кафедри ММЕ |  |  |

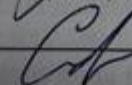
7. Дата видачі завдання «19» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів<br>магістерської кваліфікаційної роботи                                              | Строк виконання<br>етапів роботи | Примі |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------|
| 1     | Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)                        | серпень-вересень                 |       |
| 2     | Виконання спеціальної частини МКР.<br>Перший рубіжний контроль виконання МКР.<br>(1-й розділ МКР) | вересень-жовтень                 |       |
| 3     | Виконання спеціальної частини МКР.<br>Другий рубіжний контроль виконання МКР.<br>(2-й розділ МКР) | жовтень                          |       |
| 4     | Виконання спеціальної частини МКР.<br>Третій рубіжний контроль виконання МКР.<br>(3-й розділ МКР) | листопад                         |       |
| 5     | Нормоконтроль МКР. Попередній захист МКР.                                                         | листопад-грудень                 |       |
| 6     | Рецензування МКР                                                                                  | грудень                          |       |
| 7     | Захист МКР                                                                                        | грудень<br>(за графіком)         |       |

Студент

Керівник роботи

  
(підпис)  


Огороднічук В. О.

Сметанюк О.

## АНОТАЦІЯ

УДК 338.2

Огороднічук В.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Оболонь»)

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 –менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Вінниця: ВНТУ, 2024. 105 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 33 назви; рис.: 7; табл.: 23.

Магістерську кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках. У роботі розкрито сутність поняття конкурентоспроможності, проведено аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь» за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу, визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози підприємства. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності та проведено розрахунок економічної ефективності впроваджених заходів. Отримані результати підтверджують доцільність розроблених пропозицій для підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках, управління конкурентоспроможністю на міжнародних ринках.

## **ABSTRACT**

Ohorodnichuk V.O. *Management of International Competitiveness of a Food Industry Enterprise (Based on the Example of the Private Joint-Stock Company "Obolon")*.

Master's qualification thesis in the specialty 073 – Management, educational program – Management of Foreign Economic Activity. Vinnytsia: VNTU, 2024. 105 pages.

In Ukrainian. Bibliography: 33 sources; figures: 7; tables: 23.

The qualification thesis is devoted to the study of managing the competitiveness of enterprises in international markets. The thesis reveals the essence of the concept of competitiveness, analyzes the activities of PJSC "Obolon" using SWOT analysis and PEST analysis, identifies the strengths and weaknesses, opportunities, and threats of the enterprise. Recommendations for improving sales activities are proposed, and the economic efficiency of the implemented measures is calculated. The obtained results confirm the feasibility of the developed proposals for enhancing the efficiency and profitability of the enterprise.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, competitiveness management, enterprise competitiveness in international markets, competitiveness management in international mark

## ЗМІСТ

|                                                                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА<br/>МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ</b>          | <b>6</b>  |
| 1.1 Сутність дефініції "конкурентоспроможності підприємства" та фактори,<br>що на неї впливають                            | 6         |
| 1.2 Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства                                                              | 16        |
| 1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на<br>міжнародних ринках                                    | 24        |
| Висновок до 1 розділу                                                                                                      |           |
| <b>2 АНАЛІЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ<br/>ПРАТ «ОБОЛОНЬ»</b> | <b>28</b> |
| 2.1 Характеристика стану та розвитку вітчизняної харчової промисловості на<br>міжнародному ринку                           | 31        |
| 2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ<br>«Оболонь» за 2021-2023 роки                      | 40        |
| 2.3 Аналіз стану управління конкурентоспроможністю на міжнародних ринках<br>ПрАТ «Оболонь»                                 | 48        |
| Висновок до 2 розділу                                                                                                      |           |
| <b>3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА<br/>МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ</b>      | <b>61</b> |
| 3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення<br>конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках        | 62        |
| 3.2 Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності<br>підприємства                                           | 70        |
| Висновок до 3 розділу                                                                                                      | 78        |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                            | <b>80</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                          | <b>86</b> |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                             | <b>89</b> |
| Додаток А (обов'язковий). Протокол перевірки магістерської<br>кваліфікаційної роботи                                       | 89        |
| Додаток Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства<br>ПрАТ «Оболонь» за 2021–2023 роки                             | 90        |
| Додаток В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал                                                                           | 105       |

## ВСТУП

**Актуальність теми обумовлена.** У сучасних умовах розвитку ринкової економіки створення конкурентного середовища є ключовим фактором її функціонування, оскільки конкуренція виступає невід'ємною складовою ринкових відносин. У зв'язку з цим зростає значущість аналізу конкурентних позицій та активної боротьби за їх збереження і покращення. Це визначає важливість оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств, як на національному, так і на міжнародному рівнях, що стає пріоритетним завданням у забезпеченні їхньої успішної діяльності.

Питання конкурентоспроможності підприємства досліджували такі відомі діячі, як М.О. Єрмолов, Г. Мінцберг, М. Портер, Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, І.З. Должанський, О.І. Драган, С.М. Клименко, О.Є. Кузьмін, А.А. Мазаракі, І.П. Отенко, Л.І. Піддубна, О.Б. Чернегата та інші. Велика кількість досліджень з даної теми в літературі та інтернет-виданнях показує що ця тема є досить актуальною.

**Мета і завдання роботи.** Метою роботи є обґрунтування заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках на основі здійснення аналізу та визначення ключових характеристик конкурентоспроможності як економічної категорії, розкриття її значення на сучасному етапі розвитку національних підприємств, а також проведення оцінки показників конкурентоспроможності діяльності ПрАТ «Оболонь».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дослідити сутність дефініції конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають;
2. Вивчити технології управління конкурентоспроможністю підприємства
3. Проаналізувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках;
4. Надати характеристика стану та розвитку вітчизняної харчової промисловості на міжнародному ринку;

5. Провести аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 роки;
6. Дослідити стан управління конкурентоспроможності на міжнародних ринках ПрАТ «Оболонь»;
7. Запропонувати напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках;
8. Виконати розрахунок економічної ефективності впровадження запропонованих заходів та оцінити їх вплив на фінансові результати підприємства.

**Об'єктом дослідження** в роботі є процес управління конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості на міжнародному ринку.

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні та прикладні засоби і особливості здійснення ефективного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості ПрАТ «Оболонь».

**Методи дослідження.** Під час дослідження були використані такі методи: логічного узагальнення – для визначення сутності поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» та систематизації теоретико-методичних підходів до управління; системний підхід та системно-структурний аналіз – у процесі дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках, визначення ключових факторів впливу та шляхів підвищення ефективності управлінських рішень; фінансово-економічний аналіз – для оцінки основних показників діяльності підприємства за 2021–2023 роки; графічний метод – для наочного представлення результатів аналізу, зокрема динаміки експорту продукції та фінансових показників.

**Новизна одержаних результатів** полягає в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості.



Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що становлять новизну, полягають в тому, що:

- *Удосконалено* сутність поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», яке, на відміну традиційних підходів, визначається як комплексний процес, що поєднує інтеграцію інноваційних рішень, розробку адаптивних маркетингових стратегій, оптимізацію виробничих процесів та технологій, а також формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують ефективну діяльність підприємства на міжнародних ринках.

- *Дістало подальшого розвитку* теоретико-методичне обґрунтування впровадження сучасних підходів до проведення рекламних кампаній, що дозволяє підвищити ефективність операційної діяльності підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках, на відміну від традиційних підходів, які часто не враховують швидких змін у конкурентному середовищі та специфіки міжнародних ринків.

***Практичне значення одержаних результатів*** полягає у можливостях широкого використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств отриманих результатів дослідження теоретичних засад та методичних підходів удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості.

***Апробація результатів роботи.*** Положення дослідження опубліковані у тезах Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2025)

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/22960>

***Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи.*** Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірниках тез доповідей конференцій.

# **1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1 Сутність дефініції "конкурентоспроможності підприємства" та фактори, що на неї впливають**

В умовах сучасного ринку підприємницька діяльність, пов'язана з виробництвом товарів або наданням послуг, відбувається в умовах жорсткої конкуренції, що зумовлює постійне прагнення до виживання та розвитку підприємства. Конкурентоспроможність, як важлива економічна категорія, визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами ринку. Враховуючи інтенсивну конкуренцію, що супроводжує діяльність підприємств, необхідно приділяти підвищену увагу оцінці, підтримці та управлінню власною конкурентоспроможністю, оскільки саме вона є ключовим фактором успіху підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Проблематика конкурентоспроможності, особливо на рівні підприємства, є предметом численних наукових досліджень, виконаних як зарубіжними, так і вітчизняними економістами. Однак, незважаючи на вагомий внесок цих науковців та значущі результати їхніх досліджень, досі не сформовано чіткого загальноприйнятого підходу до визначення та розуміння сутності конкурентоспроможності [1].

Варто окремо відзначити трактування сутності конкурентоспроможності, запропоноване А.А. Мазаракі. Вчений підкреслює, що конкурентоспроможність є категорією, яка відображає економічні відносини, пов'язані зі створенням та використанням комплексу конкурентних переваг, притаманних ринковому суб'єкту [2].

О.В. Савчук визначає конкурентоспроможність як здатність перевершити інших у певних аспектах та досягти вищих результатів у конкретній діяльності або сфері функціонування [3].

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рисунку 1.1.

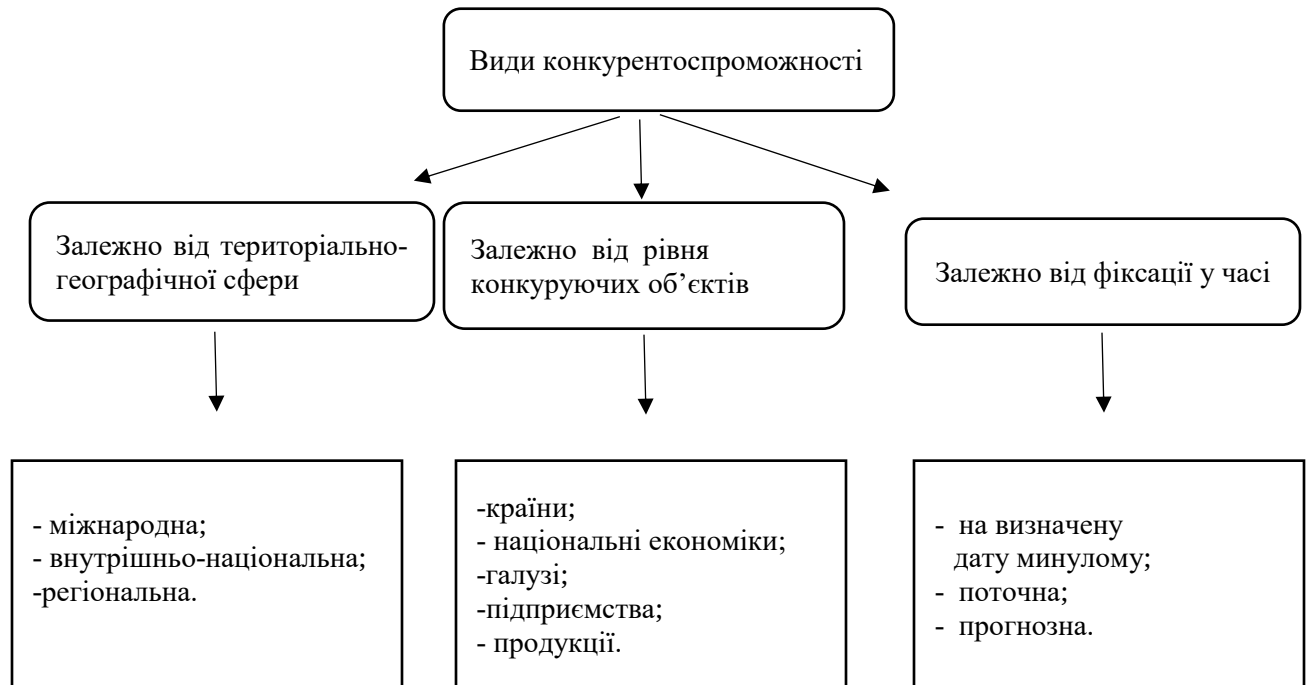


Рисунок 1.1 – Класифікація видів конкурентоспроможності [3].

Аналізуємо характеристику видів конкурентоспроможності в контексті різних рівнів економічних об'єктів, які здійснюють конкуренцію. Для наочного уявлення про взаємозв'язок та взаємозалежність різних рівнів конкурентоспроможності скористаємося схемою, що зображає так звану «піраміду конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Піраміда конкурентоспроможності підприємства [3]

Як демонструється на рисунку 1.2, конкурентоспроможність на різних рівнях має глибокий взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, конкурентоспроможність країни та окремих галузей частково визначається здатністю підприємств випускати продукцію, що відповідає вимогам конкурентоспроможності. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентоспроможність об'єктів нижчого рівня має прямий вплив на конкурентоспроможність об'єктів вищого рівня. У свою чергу, об'єкти вищого рівня створюють необхідні умови для забезпечення конкурентоспроможності об'єктів на нижчих рівнях.

О.Б. Чернега розглядає конкурентоспроможність як суб'єктивну та відносну категорію, яка відображає результати порівняння, оцінюючи здатність продукції задовольнити потреби споживачів через визначення її ринкової привабливості [4].

Різноманітність авторських підходів до інтерпретації поняття конкурентоспроможності обумовлена низкою чинників:

- ототожненням конкурентоспроможності з конкурентоспроможністю підприємства, продукції чи послуг;
- акцентуацією уваги на окремих складових конкурентоспроможності;
- дослідженням цього явища на різних рівнях аналізу — регіональному, національному чи глобальному;

- використанням альтернативних термінів на позначення конкурентоспроможності, таких як конкурентний статус або рівень конкурентності.

Термін «конкурентоспроможність» застосовується до різних об'єктів, причому зміст цього поняття залежить від категорії застосування, що робить його широким і здатним відображати здатність об'єкта ефективно виконувати покладені на нього функції в умовах конкуренції [4].

Існують різні підходи для того, щоб здійснити класифікацію конкурентоспроможності. Основні з цих підходів представлено на рисунку 1.1.

Водночас, поняття конкурентоспроможності на різних рівнях мають певні відмінності. Наприклад, конкурентоспроможність країни і підприємства відрізняються насамперед цілями та функціями: країни й підприємства мають різні пріоритети розвитку. Крім того, цільові напрямки розвитку держав можуть суттєво відрізнятися. Також країни відрізняються за масштабами, економічним і геополітичним потенціалом, що, у свою чергу, зумовлює розбіжності у національно-державних інтересах та економічних стратегіях [6].

Таким чином, у дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, категорія «конкурентоспроможність підприємства» трактується по-різному і є широким поняттям, що не має єдиного підходу до визначення. Для порівняння різних підходів до розуміння цієї категорії розглянемо таблицю 1.2, де наведено її визначення з різних літературних джерел.

Проаналізувавши різноманітні тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо наступне визначення: конкурентоспроможність підприємства — це його здатність до ефективного ведення господарської діяльності в межах відповідних галузей та реалізації продукції в умовах конкурентного ринку, що базується на реальних або потенційних можливостях.



Таблиця 1.1 - Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку [7].

| Рівень ієрархії                     | Поняття конкурентоспроможності                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентоспроможність країни       | Здатність країни виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових ринків, а також створювати умови для нарощування державних ресурсів з такою швидкістю, яка забезпечує стійкі темпи зростання ВВП та підвищення якості життя населення до рівня світових стандартів. |
| Конкурентоспроможність економіки    | Здатність ідентифікувати економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові та інші потенціали, які знаходять реалізацію у вигляді товарів і послуг, що успішно конкурують з іноземними аналогами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.                 |
| Конкурентоспроможність галузі       | Спроможність галузі забезпечувати товарообіг, що відповідає стандартам як глобальних, так і внутрішніх ринків, а також формування цільових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств у межах галузі, з урахуванням ключових макротехнологій.                        |
| Конкурентоспроможність підприємства | Порівняльна характеристика, яка демонструє відмінності у рівні розвитку окремого підприємства відносно його конкурентів, зокрема за показниками задоволеності споживачів продукцією та послугами, а також за результативністю господарської діяльності.                             |
| Конкурентоспроможність продукції    | Комплекс якісних та цінових характеристик продукції, що гарантує задоволення специфічних потреб споживача та вигідно вирізняється серед аналогічних товарів-конкурентів завдяки вищому рівню прибутковості.                                                                         |

Попри існування різних підходів до розуміння цього поняття, науковці виокремлюють два основні аспекти конкурентоспроможності: порівняльний та динамічний. Порівняльний аспект передбачає, що оцінка рівня конкурентоспроможності має здійснюватися на основі аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів підприємства. Важливим є порівняння ключових показників діяльності підприємства з аналогічними показниками його конкурентів.

Таблиця 1.2 - Термінологічне трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства

| Автор              | Визначення                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Багієв Г.Л. [7]    | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність, яка характеризує можливості й динаміку пристосування виробника до умов конкуренції на ринку, що змінюються.                                                         |
| Горбатов В.М. [8]  | Конкурентоспроможність підприємства – це вміння певної установи бути передовою на рівні з альтернативними підприємствами за невелику потребу в якомусь товарі з боку покупців на загальнодоступних їм частинам ринку    |
| Левицька А.О. [9]  | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках. |
| Тищенко А.Н. [10]  | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг   |
| Шевченко Л.С. [11] | Конкурентоспроможність підприємства – це здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку                                                                  |

Динамічна природа конкурентоспроможності проявляється у неможливості збереження її стабільного рівня у довгостроковій перспективі, оскільки він постійно змінюється під впливом активних дій і стратегічних рішень підприємств, спрямованих на адаптацію та вдосконалення своїх конкурентних позицій на ринку [12].

Окрім порівняльного та динамічного аспектів, деякі економісти виділяють й інші ознаки, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Однією з таких є динамічність, яка визначає здатність підприємства адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Цей критерій має часову складову, оскільки конкурентоспроможність підприємства змінюється в залежності від того, де воно знаходиться в рамках конкурентної боротьби в конкретний період часу.

Ще однією важливою ознакою є релевантність, яка вказує на наявність конкурентних переваг підприємства відносно його конкурентів. Релевантність

визначається через здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища і використовувати фактори, які дозволяють йому вигравати в конкурентній боротьбі.

Актуальність також є важливим критерієм конкурентоспроможності, що відображає стан технологічних досягнень підприємства. Вона вказує на те, наскільки сучасними є технології, що використовуються в процесі виробництва, і наскільки підприємство здатне впроваджувати новітні технології для підтримки своєї конкурентної позиції.

Останньою важливою ознакою є відносність, яка характеризує підприємство через порівняння його з іншими учасниками ринку. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства не може бути оцінена без врахування позицій інших підприємств, що працюють на тому ж ринку, оскільки тільки в контексті цього порівняння можна визначити реальний рівень конкурентоспроможності.

Зазвичай виокремлюють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

Перший рівень характеризується тим, що підприємство зосереджує свої зусилля на виробництві продукції, не враховуючи при цьому потреби споживачів.

Другий рівень полягає в прагненні підприємства стандартизувати свою продукцію відповідно до стандартів, встановлених конкурентами.

Третій рівень демонструє, що підприємство ігнорує стандарти конкурентів, але знаходить альтернативні шляхи для поступового здобуття переваг у галузі.

Четвертий рівень виявляється в тому, що підприємство досягає успіху в конкурентній боротьбі не завдяки виробництву продукції, а через ефективне і якісне управління своєю діяльністю.

На конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування впливають численні фактори. Фактор конкурентоспроможності можна визначити як явище чи процес, що здатні безпосередньо впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства і формувати його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Аналізуючи різні джерела економічної літератури, можна констатувати, що не існує єдиної класифікації факторів конкурентоспроможності. Проте, найпоширенішим підходом є виокремлення факторів формування конкурентоспроможності підприємства за класифікаційними ознаками [13].

Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, поділяються на дві основні категорії: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Зовнішні фактори виникають поза межами підприємства і не залежать від його внутрішніх процесів, в той час як внутрішні фактори формуються всередині підприємства та безпосередньо визначаються його управлінськими та виробничими механізмами.

До зовнішніх факторів, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать п'ять основних конкурентних сил, що визначають конкурентне середовище. Ці сили включають: конкуренцію серед наявних гравців на ринку, загрозу появи нових товарів або послуг-замінників, можливість входу нових учасників до галузі, а також ринкову владу продавців і споживачів. Кожна з цих сил може змінювати умови на ринку, впливаючи на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, високий рівень конкуренції або низька бар'єрність для нових учасників можуть знизити прибутковість підприємства, тоді як сильна ринкова влада споживачів або продавців може обмежити можливості для цінових маніпуляцій.

Таблиця 1.3 - Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства [14].

| Класифікаційна ознака | Групи факторів                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Місце виникнення      | внутрішні; зовнішні                                                          |
| Сфера походження      | науково-технічні; організаційно-економічні; соціальні; екологічні; політичні |
| Характер фактору      | загальні; специфічні; індивідуальні.                                         |
| Тривалість дії        | постійні; тимчасові                                                          |

## Продовження таблиці 1.3

| 1                                                       | 2                                    |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Ступінь взаємозумовленості                              | незалежні; похідні                   |
| Ступінь корисності                                      | стимулюючі; дестимулюючі (стримуючі) |
| Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства | основні; другорядні                  |

Крім цих п'яти конкурентних сил, слід також виділити шостий фактор, який впливає на формування конкурентного середовища — державну політику. Діяльність органів державної влади та механізмів держави, що охоплює законотворчу, регулюючу та контролюючу діяльність, має на меті створення конкурентних відносин [15].

Внутрішні чинники відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. До них належать такі аспекти, як чисельність персоналу, продуктивність праці, рівень забезпеченості фондами, витрати на виробництво, показники рентабельності, гармонійне співвідношення якісних і цінових характеристик продукції чи послуг, а також фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інші внутрішні фактори, що визначають ефективність діяльності підприємства.

За джерелами походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні. До науково-технічних факторів відносяться такі аспекти, як стан і динаміка науково-технічного прогресу, рівень розвитку технологій і технічного обладнання, їх продуктивність та надійність, а також здатність виробничих процесів швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

До організаційно-економічних факторів належать такі аспекти, як стадія економічного циклу, розвиток інтеграційних процесів у межах економічного простору, а також загальногосподарська та галузева кон'юнктура. Окрім того, сюди входять методи і механізми регулювання господарської діяльності на рівні

держави, регіонів та галузей. Також до цієї категорії відносяться елементи, що визначають структуру та ефективність системи управління підприємством, рівень організації маркетингової та фінансово-економічної діяльності, особливості організації виробничих процесів та праці, а також ступінь ефективності систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу й оперативного регулювання, які реалізуються на підприємстві.

Соціальні фактори включають елементи, що відображають стан і динаміку соціальних процесів на макро- та мікрорівнях. Ця група факторів істотно впливає на рівень, динаміку та специфіку попиту на кожному окремому ринку, що, в свою чергу, позначається на конкурентоспроможності продукції підприємства, а також на ефективності його виробничо-господарської діяльності.

Екологічні фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності з навколишнім природним середовищем. До цієї категорії слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, пов'язані з утилізацією відходів виробництва, а також витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних об'єктів.

До політичних факторів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, належать загальний політичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин. Сюди також входять політики іноземних країн щодо соціально-економічних і політичних реформ в Україні, а також військові та політичні конфлікти в окремих регіонах світу.

Залежно від характеру впливу фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на три категорії: загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори викликають зміни в умовах експортної діяльності підприємства в цілому; специфічні фактори змінюють умови експорту для підприємств конкретної галузі; індивідуальні фактори безпосередньо впливають на зміни в експортній діяльності окремого підприємства.

В залежності від тривалості дії, фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства діляться на постійні та тимчасові. Постійні чинники визначають

початковий рівень конкурентоспроможності, тоді як тимчасові змінюють цей рівень внаслідок певних подій.

Окрім того, залежно від рівня взаємозв'язку, фактори, які впливають на конкурентоспроможність, можна поділити на незалежні та похідні. Незалежні фактори зумовлені конкретними подіями чи тенденціями, тоді як похідні виникають внаслідок причинно-наслідкових зв'язків між різними подіями чи прийнятими рішеннями.

Залежно від ступеня корисності, фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на ті, що стимулюють зростання конкурентоспроможності, та ті, що стримують цей процес.

В залежності від їхньої ролі в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, фактори класифікуються на основні та другорядні. Основні фактори мають визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності, оскільки вони сприяють досягненню стратегічних цілей та відповідних завдань підприємства. У свою чергу, другорядні фактори не є вирішальними; їх вплив полягає лише в створенні умов для нормального функціонування підприємства [16].

Отже, всі розглянуті фактори безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності підприємства. Проте цей вплив не є ізольованим: кожен фактор взаємодіє з іншими, створюючи системний ефект, що підсилює результати впливу кожного окремого елемента. Виявлені фактори можуть перетворитися на конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, якщо вони позитивно і стимулююче впливають на його діяльність. У разі виявлення негативних факторів, які заважають формуванню конкурентоспроможності, необхідно їх усунути або максимально зменшити їхній вплив, щоб запобігти зниженню конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

## 1.2 Технологія управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає низку управлінських заходів, спрямованих на дослідження діяльності існуючих та



потенційних конкурентів, оцінку їхніх сильних і слабких аспектів, а також формулювання конкурентних стратегій, які забезпечують створення та підтримання стійких конкурентних переваг у перспективі [17].

Ключовими проблемами управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі є: низький рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, економічна нестабільність у країні, відсутність ефективних систем управління інформацією, яка стосується конкурентоспроможності, брак чіткої конкурентної стратегії, орієнтованої на конкретні цільові групи з урахуванням наявних переваг та можливостей підприємства, а також недостатньо розвинений кадровий потенціал [18].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути орієнтоване на:

- забезпечення гнучкості управлінських рішень, що дозволяє синхронізуватися з динамікою позитивних і негативних факторів конкуренції на відповідному ринку;
- нейтралізацію або обмеження деструктивних чинників, які можуть знижувати конкурентоспроможність підприємства, шляхом розробки захисних заходів;
- нарощування та реалізацію конкурентних переваг підприємства за допомогою використання зовнішніх позитивних чинників.

Аналізуючи поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», слід зазначити, що в сучасній економічній літературі науковці пропонують різні підходи до його трактування.

Дослідження поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» дає змогу виокремити основні компоненти цього процесу: мету, суб'єкта та об'єкт управління. Метою управління конкурентоспроможністю є створення таких умов, які дозволять підприємству ефективно функціонувати в умовах конкуренції, зберігаючи та зміцнюючи свої конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, навіть за наявності змін у зовнішньому середовищі.

Суб'єктами управління є координаційна група, відповідальна за розробку та реалізацію управлінських рішень щодо формування конкурентоспроможності підприємства. При цьому процес, що формує і розвиває конкурентоспроможність господарського суб'єкта, можна вважати об'єктивним суб'єктом цього управління.

Таблиця 1.4 - Визначення авторів щодо поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

| Автор               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Балабанова Л.В. [6] | Комплекс управлінських заходів, орієнтованих на вивчення діяльності як діючих, так і потенційних конкурентів, аналіз їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку стратегій, що сприяють формуванню та підтримці стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.                                                                                                              |
| Кузьмін О.Є. [18]   | Аспекти виконання основних управлінських функцій, що визначають політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, а також встановлюють цілі та відповідальність у цій діяльності. Це досягається через такі інструменти, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в межах визначеної системи конкурентоспроможності. |
| Піддубний І.О. [19] | Напрямок управлінської діяльності, орієнтований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, а також на забезпечення ефективної життєдіяльності суб'єкта економічної діяльності.                                                                                                                                                                                                  |

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й низка інших аспектів, серед яких фінансова, виробнича, інноваційна та маркетингова діяльність підприємства, управління персоналом, технічне та технологічне забезпечення, а також організаційно-управлінська структура підприємства. Всі ці елементи взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на різних рівнях діяльності організації.

З огляду на часові горизонти для досягнення стратегічних цілей, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати на трьох рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному. На оперативному рівні визначаються конкурентоспроможні характеристики продукції; на тактичному рівні забезпечується стабільність фінансово-економічного стану підприємства; на

стратегічному рівні формується інвестиційна та інноваційна привабливість підприємства для забезпечення його довгострокових конкурентних переваг.

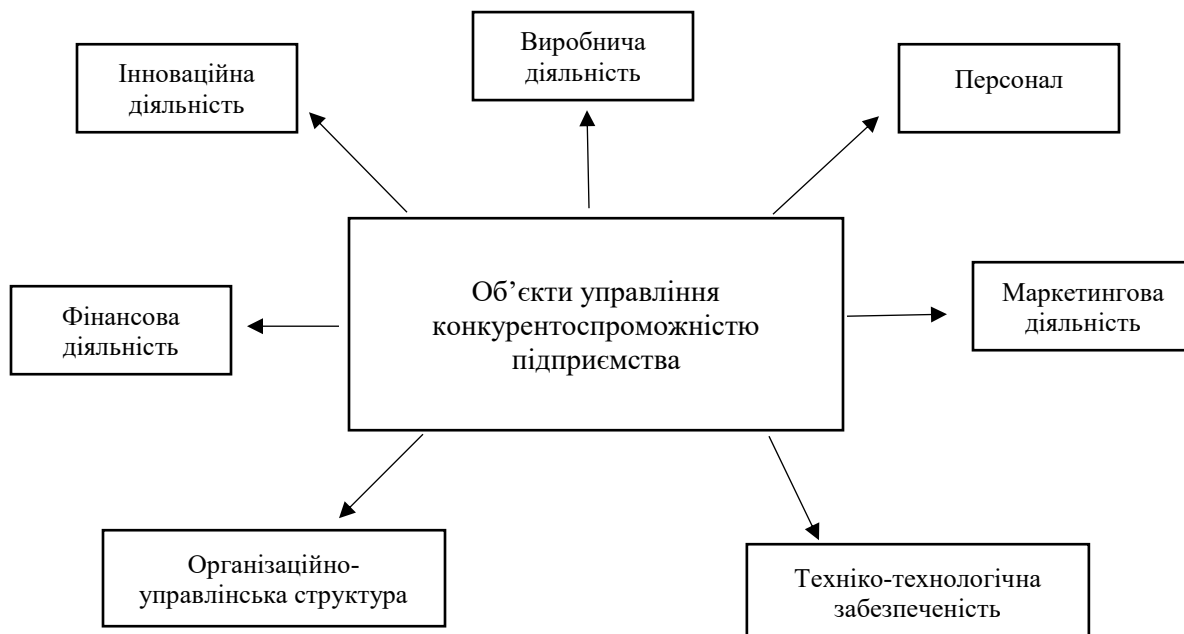


Рисунок 1.3 - Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства [20].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових напрямів організаційного управління, адже від нього залежить здатність суб'єкта господарювання утримуватися на ринку. Виходячи з цього, управління конкурентоспроможністю повинно ґрунтуватися на дотриманні основних управлінських функцій, впроваджуватися відповідно до традиційних підходів до управління і базуватися на ряді принципів [21].

Аналіз праць дослідників свідчить про необхідність застосування системного підходу для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності, що дозволить підприємству закріпити успішну позицію на ринку. Застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю обумовлюється складністю цієї економічної категорії та багатьма факторами впливу. Зокрема:

- управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на різних рівнях;

- на кожному рівні управління спрямовується на різні об'єкти;
- процес управління включає різні види діяльності;
- ефективне управління забезпечується використанням усіх видів менеджменту (операційного, фінансового, інформаційного тощо);
- управління конкурентоспроможністю проводиться на різних етапах життєвого циклу продукції, що вимагає залучення різних підрозділів підприємства.

Використання системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є необхідною умовою для підвищення ефективності та результативності його діяльності. Це дозволяє розглядати підприємство як цілісну модель, де важливо забезпечити взаємозв'язок усіх її елементів. Взаємодія між системою управління конкурентоспроможністю та системою менеджменту реалізується через функціонально-інформаційні зв'язки .

Внутрішня організація системи управління конкурентоспроможністю охоплює чотири основні підсистеми: управляючу, керовану, цільову та підсистему забезпечення. Зовнішнє середовище системи включає компоненти, такі як взаємодія з оточенням, зворотний зв'язок, а також вхідні та вихідні потоки інформації та ресурсів.

Системний підхід є центральним у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки він забезпечує можливість всебічної оцінки конкурентоспроможності як самої організації, так і її управлінської системи. Це дозволяє як цілісно оцінити досягнення конкурентних переваг, так і детально проаналізувати будь-яку ситуацію в окремих підсистемах для виявлення та розуміння характеру проблем.

Основні управлінські підходи в контексті управління конкурентоспроможністю господарського суб'єкта включають:

Ситуаційний підхід – дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, враховуючи динаміку конкурентного ринку.

Процесний підхід – передбачає управління як послідовний процес, який потребує реалізації ключових функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль.

Системний підхід – базується на необхідності добре налагоджених зв'язків між елементами управлінської системи, що забезпечує узгодженість і комплексність управлінських дій [22].

Основними принципами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

Принцип досягнення належного рівня конкурентоспроможності – забезпечення такого рівня конкурентоспроможності, який відповідає ринковим умовам та вимогам.

Принцип оптимальності – прийняття оптимальних управлінських рішень для формування конкурентних переваг, що забезпечують досягнення належного рівня конкурентоспроможності та його подальше підвищення.

Принцип конструктивності – використання логічної послідовності для розробки стратегії та тактики підвищення конкурентоспроможності, обґрунтування вибору напрямів реалізації з урахуванням умов діяльності.

Принцип цілісності – управління конкурентоспроможністю розглядається як єдина система, а також як підсистема вищого рівня управління.

Принцип структурованості – передбачає точний взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю в рамках конкретної організаційної структури підприємства.

Принцип гнучкості – забезпечує можливість адаптації та удосконалення конкурентної стратегії у разі змін у зовнішньому середовищі.

Принцип пріоритетності – розподіл ресурсів і заходів управління на основі важливості об'єктів управління для підприємства.

Принцип етапності – передбачає поетапне розроблення та впровадження стратегії і тактики для формування та підтримки конкурентоспроможності.

Принцип законності – опора на правові засади, що регулюють підприємницьку діяльність та відносини між суб'єктами господарювання на ринку.

Принцип інкременталізму – досягнення рівня конкурентоспроможності через поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, що оцінюються з урахуванням змін ринкового середовища.

Принцип емерджентності – забезпечення конкурентоспроможності шляхом інтеграції основних елементів у цілісну систему.

Принцип еквіфінальності – припускає наявність різних шляхів для досягнення бажаних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, що можуть змінюватися з часом.

Кожен із цих принципів сприяє ефективному управлінню конкурентоспроможністю, забезпечуючи гнучкість і стабільність підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства включають такі основні аспекти:

Аналіз – здійснюється оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства і його продукції. Виявляються ключові фактори, що впливають на ринкову позицію підприємства, а також можливості та загрози у конкурентному середовищі.

Планування – формується стратегія та тактика досягнення цілей з підвищення конкурентоспроможності. Розробляються програми, плани, та графіки реалізації заходів, орієнтованих на збільшення конкурентних переваг як на рівні підприємства загалом, так і в окремих його структурних підрозділах.

Організація – практичне впровадження запланованих заходів, зокрема розподіл ресурсів між напрямками діяльності, а також координація дій підрозділів і фахівців для забезпечення узгодженості операційних завдань відповідно до прийнятих планів.

Мотивація – забезпечення активності управлінського персоналу та співробітників через застосування економічних та психологічних стимулів, що сприяють підвищенню їхньої зацікавленості в досягненні конкурентних цілей підприємства.

Контроль – здійснення моніторингу реалізації запланованих заходів, передбачених конкурентною стратегією, через оцінку фактичних показників у порівнянні з плановими.

Регулювання – внесення коректив у стратегію і тактику для забезпечення досягнення поставлених цілей з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства.

Ці функції є основою для ефективного управління конкурентоспроможністю, дозволяючи підприємству гнучко реагувати на зміни ринку та підтримувати свої конкурентні переваги.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити через наступні етапи:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства – на цьому етапі здійснюється всебічний аналіз поточного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції. Оцінюються сильні та слабкі сторони, а також можливі загрози та можливості на ринку.

2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі – після аналізу конкурентоспроможності визначаються основні переваги підприємства, що дозволяють йому займати сильні позиції на ринку. Також визначаються фактори, які критично важливі для успіху в конкурентній боротьбі.

3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики – на основі отриманих результатів розробляється стратегічний план, що передбачає основні напрямки діяльності підприємства для досягнення конкурентних переваг. Тактика визначає конкретні заходи для досягнення цих цілей.

4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення господарської діяльності підприємства – реалізація розроблених стратегічних планів та тактичних заходів у повсякденну діяльність підприємства. Включає розподіл ресурсів, організацію робочих процесів та забезпечення відповідності стратегічним цілям.

5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення – після впровадження стратегії проводиться оцінка її ефективності, виявлення відхилень від планованих результатів і визначення можливостей для удосконалення стратегії, щоб вона більш точно відповідала змінам у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства [23].

Ці етапи взаємопов'язані та формують цикл, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та підтримувати або покращувати свої конкурентні позиції.

Реалізація та формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який, згідно з думкою таких вчених, як Варава Л.М., Кравченко Г.В., Погребняк Д.В., Шкарлет С.М., є «сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності для забезпечення його конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі».

### 1.3 Методи оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі розвитку глобальної економіки конкуренція між підприємствами значно посилюється, що зумовлено впливом таких чинників, як глобалізація, збільшення обсягів міжнародної торгівлі, технологічні інновації та цифровізація. Ці явища створюють більш складні умови для ведення бізнесу, висуваючи нові вимоги до конкурентоспроможності компаній. У таких умовах здатність підприємства ефективно конкурувати на міжнародному ринку стає вирішальним фактором його довгострокового розвитку та стійкості. Саме тому оцінка міжнародної конкурентоспроможності є важливим інструментом для прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони, а також оптимізувати використання ресурсів для досягнення сталого розвитку.



Міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність утримувати стабільні позиції на міжнародних ринках, успішно конкуруючи з іншими учасниками за рахунок раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, застосування сучасних технологій і адаптації до специфіки локальних ринків. Серед ключових характеристик такої конкурентоспроможності можна виділити високий рівень якості продукції, встановлення конкурентних цін, створення ефективних каналів збуту, а також розробку дієвих маркетингових стратегій, які сприяють підвищенню іміджу компанії на міжнародній арені. Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність не лише визначає здатність підприємства до адаптації в умовах глобалізованого середовища, але й є фундаментальною основою його подальшого розвитку.

До основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку, можна віднести [24]:

1. Рівень інноваційності (здатність підприємства використовувати передові технології та надавати унікальну продукцію або послуги).
2. Ефективність виробничих процесів (забезпечення низьких витрат, висока продуктивність).
3. Фінансова стійкість та доступ до інвестицій.
4. Маркетингова стратегія (позиціонування продукту, знання локального ринку, реклама).
5. Якість та привабливість продукції для іноземного споживача.
6. Рівень корпоративної соціальної відповідальності та екологічна стійкість.

Існує декілька підходів і методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які застосовуються залежно від особливостей ринку, компанії та її ресурсів:

1. SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats) – один із найпоширеніших інструментів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє визначити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [25]:

- Сильні сторони: що робить компанію конкурентоспроможною (наприклад, передові технології, унікальні продукти, сильна маркетингова стратегія).
- Слабкі сторони: що обмежує конкурентоспроможність (недоліки в асортименті продукції, недостатні фінансові ресурси).
- Можливості: зовнішні фактори, які можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності (вихід на нові ринки, збільшення попиту на продукцію).
- Загрози: потенційні проблеми (зростання конкуренції, зміни в законодавстві, економічні кризи);

2. PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, та визначити чинники, які можуть впливати на його конкурентоспроможність на міжнародному рівні [25]:

- Політичні фактори (законодавчі зміни, політична стабільність, регуляторні обмеження).
- Економічні фактори (обмінний курс, інфляція, рівень доходів населення).
- Соціокультурні фактори (переваги споживачів, демографічні тенденції).
- Технологічні фактори (рівень розвитку технологій, інновації в галузі);

Цей метод особливо корисний при оцінці можливостей та ризиків виходу на новий міжнародний ринок.

3. Метод п'яти сил Портера дозволяє аналізувати галузь, в якій працює підприємство, та визначати рівень конкурентного тиску [26].

Цей аналіз включає:

- Конкуренцію між наявними гравцями на ринку (кількість конкурентів, інтенсивність конкуренції).
- Загрозу появи нових конкурентів (бар'єри входу на ринок).
- Загрозу появи товарів-замінників (чи існує на ринку продукція, яка може замінити продукцію підприємства).
- Вплив покупців на ціни (конкурентоспроможність ціни).
- Вплив постачальників на ціни та якість ресурсів.

Метод дозволяє оцінити силу конкурентного тиску та зрозуміти позицію підприємства щодо інших учасників ринку.

4. BCG-матриця використовується для оцінки конкурентоспроможності продуктових ліній або ринкових сегментів підприємства за двома показниками: темпи зростання ринку та відносна частка ринку.[
  - Зірки – продукти з високим ринковим зростанням і значною часткою ринку.
  - Дійні корови – продукти зі стабільним попитом та високою часткою ринку.
  - Знаки питання – продукти з високими темпами зростання, але низькою часткою ринку.
  - Собаки – продукти з низьким зростанням та низькою часткою ринку.

Ця матриця допомагає визначити, на які сегменти або продукти варто спрямувати ресурси для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства є багатогранним процесом, що потребує врахування різноманітних аспектів діяльності компанії. Одним із найбільш ефективних підходів до такої оцінки є використання інтегрального показника, що дозволяє узагальнити інформацію про різні сторони діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої конкурентні переваги на міжнародному ринку [27].

Індекс конкурентоспроможності підприємства, або інтегральний показник, є результатом аналізу низки ключових складових. Ці складові зазвичай включають показники продуктивності, фінансових результатів, інноваційності та ефективності використання ресурсів.

Показники продуктивності характеризують ефективність виробничих процесів, зокрема здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію з мінімальними витратами. Фінансові результати відображають прибутковість, ліквідність та фінансову стабільність компанії, що є важливими умовами для забезпечення стійкості на міжнародних ринках. Інноваційність демонструє здатність підприємства розробляти та впроваджувати нові технології,

адаптуватися до змін у галузі, а також підтримувати довгострокову конкурентоспроможність. Ефективність використання ресурсів оцінює раціональність залучення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та її конкурентоспроможність.

Формула для розрахунку індексу конкурентоспроможності підприємства передбачає зважування кожного показника залежно від його значущості. Для цього використовуються вагові коефіцієнти, які визначаються експертним шляхом або на основі статистичних даних. Узагальнений вигляд формули можна описати так: індекс конкурентоспроможності дорівнює сумі добутків вагових коефіцієнтів на стандартизовані значення кожного показника.

Стандартизація показників є необхідною процедурою, оскільки дані, що використовуються в розрахунках, можуть мати різні одиниці вимірювання або діапазони значень. Для приведення їх до єдиного масштабу застосовують методи нормалізації, ранжування або математичної статистики.

Результати розрахунку інтегрального показника дають змогу не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, але й виявити його сильні та слабкі сторони. Такий аналіз дозволяє формувати стратегії підвищення ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів та посилення позицій підприємства на міжнародному ринку.

#### Висновок до розділу 1.

Отже, підхід до оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника є потужним інструментом для прийняття стратегічних рішень, що сприяють досягненню сталого розвитку підприємства та його успіху в умовах глобальної конкуренції.

Для того, щоб обрати відповідний метод оцінювання, необхідно проаналізувати переваги та недоліки кожного з методів:

- SWOT-аналіз підходить для стратегічного планування, але не дає кількісної оцінки.

- PEST-аналіз дозволяє досліджувати зовнішнє середовище, але не розглядає внутрішні фактори.
- П'ять сил Портера зосереджується на аналізі галузі, але не враховує макроекономічні чинники.
- BCG-матриця корисна для управління продуктовим портфелем, але не підходить для оцінки компанії в цілому.
- Індeksi конкурентоспроможності забезпечують кількісну оцінку, але потребують ретельного підбору показників та обґрунтування ваг.

Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств є ключовим інструментом для аналізу їх ринкових позицій та визначення шляхів покращення конкурентних переваг. Вони дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони компанії, порівняти її ефективність із конкурентами та виявити фактори, які впливають на її успіх на міжнародному ринку [28] .

Застосування різних методів оцінки має важливе значення, адже кожен із них надає специфічний набір інформації. Наприклад, аналіз ринкової частки допомагає визначити, наскільки успішно підприємство конкурує на конкретному сегменті ринку, тоді як SWOT-аналіз дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність. Метод бенчмаркінгу дозволяє порівняти показники підприємства із кращими практиками галузі, а портфельний аналіз надає уявлення про збалансованість продуктового портфеля компанії та його перспективність на міжнародній арені.

Однак жоден з методів не є універсальним, і кожен з них має певні обмеження. Наприклад, аналіз ринкової частки може бути неефективним за умов значної волатильності ринку, а SWOT-аналіз, хоча і є корисним, часто піддається суб'єктивізму через залежність від експертних оцінок. Таким чином, для досягнення більш точного та об'єктивного результату доцільно застосовувати комбінацію методів, що дозволяє отримати більш комплексний погляд на конкурентоспроможність підприємства.

Такий підхід забезпечує можливість формулювання ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені, оскільки враховує різноманітність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність. У результаті підприємство може адаптувати свої ресурси та стратегії до умов міжнародного ринку, що сприятиме зміцненню його позицій та довгостроковому успіху.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранним поняттям, яке визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції. Вона формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як технологічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає системного підходу, що передбачає врахування динаміки ринкового середовища та гармонійного поєднання стратегічного, тактичного і оперативного рівнів управління. Сучасні методи аналізу, такі як SWOT, PEST і метод п'яти сил Портера, є ключовими інструментами для оцінювання ринкових позицій і формування дієвих конкурентних стратегій, які сприяють стійкому розвитку підприємства.

## **2 АНАЛІЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГАЛУЗІ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПрАТ «ОБОЛОНЬ»**

### **2.1 Характеристика стану та розвитку вітчизняної харчової промисловості на міжнародному ринку**

Харчова промисловість є однією з ключових галузей економіки України, забезпечуючи задоволення потреб населення у продовольстві, створюючи робочі місця та забезпечуючи важливий внесок у валовий внутрішній продукт (ВВП).

За даними Державної служби статистики, харчова промисловість складає приблизно 20% від загальної валової продукції промисловості країни. Галузь відрізняється широким асортиментом продукції, серед якої особливе місце займають зернові, м'ясні та молочні продукти, а також алкогольні напої та соки.

Провідні компанії галузі, серед яких провідне місце займає ПрАТ «Оболонь», забезпечують конкурентні переваги за рахунок якості продукції, використання інновацій та широкої логістичної мережі. Окрім цього, використання ресурсних переваг України, в першу чергу родючих земель та сприятливих кліматичних умов, забезпечує високий потенціал галузі.

Пивна промисловість є важливим сегментом харчової галузі України, яка забезпечує значну частину внутрішнього ринку напоїв. Галузь також відіграє помітну роль в експортному потенціалі країни, представляючи Україну на міжнародному ринку як виробника якісної продукції. Розвиток пивоваріння в Україні обумовлений кількома факторами, серед яких історичні традиції, багатий сировинний потенціал, а також розвиток сучасних технологій.

На сучасному етапі українська пивна галузь демонструє такі тенденції:

#### **1. Зниження внутрішнього попиту.**

Внутрішній ринок пива стикається зі скороченням попиту, що зумовлено такими причинами:

- Зменшенням чисельності населення через демографічні зміни та міграцію.
- Зміною споживчих переваг на користь безалкогольних напоїв і напоїв, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

- Високою конкуренцією з боку інших алкогольних і безалкогольних напоїв.

## 2. Зростання експорту.

Експорт пива з України демонструє стабільне зростання. Це пояснюється кількома факторами:

- Високою якістю українського пива, яке відповідає міжнародним стандартам.

- Конкурентною ціною продукції, що забезпечує доступність для споживачів за кордоном.

- Географічним розширенням експортних поставок до країн Європейського Союзу, Азії та Америки.

## 3. Модернізація виробничих потужностей.

- Пивоварні заводи України активно інвестують у нові технології, зокрема:

- Автоматизацію виробничих процесів.

- Удосконалення систем контролю якості.

- Запровадження екологічно чистих методів виробництва [29].

Таблиця 2.1 – Основні показники виробництва пива в Україні [29].

| Показник                         | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Обсяг виробництва, млн літрів    | 2100    | 1950    | 2000    |
| Обсяг експорту, млн літрів       | 170     | 180     | 190     |
| Частка експорту у виробництві, % | 8.1%    | 9.2%    | 9.5%    |
| Кількість виробників             | 120     |         |         |



Згідно з даними таблиці, обсяг виробництва пива в Україні демонструє нестабільність. Якщо у 2021 році спостерігалось зростання до 2100 млн літрів, то у 2022 році він зменшився до 1950 млн літрів, що може бути наслідком впливу економічних та соціальних чинників. Проте експортна складова зростала у всі роки: з 7.5% у 2020 році до прогнозованих 9.5% у 2023 році.

Причини зростання експорту:

1. Посилення маркетингової діяльності українських виробників на міжнародному ринку.
2. Вихід на нові експортні ринки, зокрема у країни Південно-Східної Азії.
3. Розширення асортименту продукції з урахуванням міжнародних смаків.

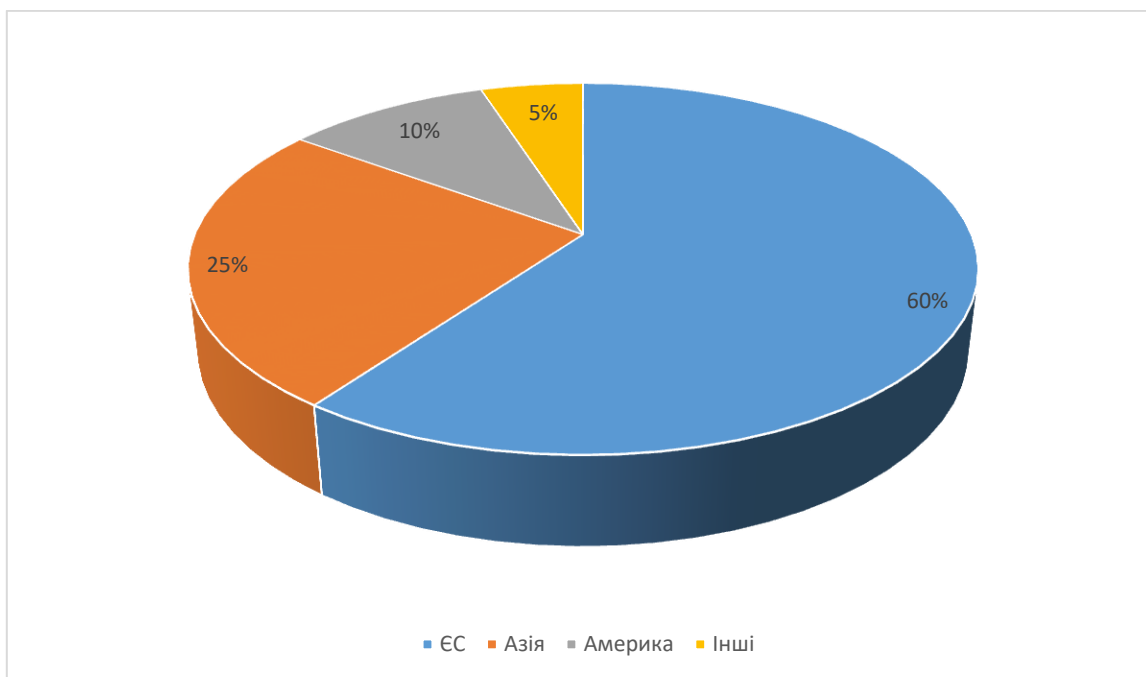


Рисунок 2.1 – Структура експорту пива з України (2023 рік) [29].

Український пивний ринок є висококонкурентним і представлений як великими міжнародними корпораціями, що працюють в Україні, так і місцевими незалежними виробниками. Головним драйвером розвитку галузі є великі компанії, які забезпечують значну частину внутрішнього виробництва та експорту.

Структура ринку та ключові гравці:

Основними учасниками українського пивного ринку залишаються:

1. ПрАТ "Оболонь" – найбільший виробник пива в Україні, який займає провідну позицію на внутрішньому ринку та є основним експортером.

2. Carlsberg Ukraine – представник міжнародного пивного гіганта Carlsberg Group, який активно розвиває виробництво на території України.

3. АВ InBev Efes – компанія, що об'єднує активи двох міжнародних корпорацій (Anheuser-Busch InBev та Anadolu Efes).

4. Незалежні виробники – невеликі пивоварні, які спеціалізуються на виробництві крафтового пива.

Таблиця 2.2 - Частки провідних компаній на українському пивному ринку [30].

| Компанія            | Частка на внутрішньому ринку, % | Обсяг експорту, млн літрів | Основні експортні ринки       |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| ПрАТ "Оболонь"      | 27%                             | 110                        | ЄС, Китай, США                |
| Carlsberg Ukraine   | 25%                             | 50                         | Польща, Литва, Грузія         |
| АВ InBev Efes       | 20%                             | 30                         | Молдова, Казахстан, Німеччина |
| Незалежні виробники | 28%                             | 15                         | Чехія, Словаччина, Ізраїль    |

Експорт українського пива демонструє стійке зростання, і основним ринком для нього залишаються країни Європейського Союзу. Це обумовлено:

- Високими стандартами якості, які відповідають вимогам європейських споживачів.
- Низькою собівартістю виробництва, що дозволяє пропонувати конкурентну ціну.
- Зростаючим інтересом до продуктів із країн Центральної та Східної Європи.

Перспективи на міжнародному ринку:

Основні компанії пивного ринку України активно працюють над розширенням географії експорту. Зокрема, увага приділяється:

- Ринкам Південно-Східної Азії (Китай, В'єтнам), де зростає попит на якісне пиво середнього цінового сегмента.

- Країнам Африки, які мають потенціал для споживання через збільшення середнього класу.

На міжнародному ринку харчової промисловості існують певні виклики, такі як посилення конкуренції, зміни у регуляторних вимогах та залежність від світових цін на сировину. Проте розвиток нових ринків, зокрема в Азії та Африці, відкриває нові можливості для виробників. Для ПрАТ "Оболонь" перспективи полягають у розширенні асортименту продукції, виході на нові ринки та адаптації до екологічних стандартів.

ПрАТ "Оболонь" має значний потенціал для подальшого розвитку на міжнародному ринку. Успіх компанії залежить від її здатності адаптуватися до змінних умов глобальної економіки та швидкого реагування на виклики.

Пивна промисловість України знаходиться на перехресті значних викликів і можливостей, які формують її розвиток як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Серед основних викликів, що впливають на галузь, виділяється жорстка конкуренція з боку європейських виробників, таких як Німеччина, Чехія та Бельгія. Ці країни мають довготривалі традиції пивоваріння, які забезпечують їм стабільну репутацію на світовому ринку. Для українських виробників це означає, що вони повинні активно працювати над удосконаленням якості своєї продукції, створювати унікальні рецептури та впроваджувати маркетингові стратегії, які допоможуть виділитися серед конкурентів.

Ще одним важливим аспектом є необхідність відповідності сучасним екологічним стандартам. Глобальні тенденції сталого розвитку вимагають від виробників модернізувати свої технології, зокрема впроваджувати енергоефективні процеси, мінімізувати відходи та переходити на екологічно чисту упаковку. Це вимагає значних інвестицій, але забезпечує конкурентні переваги,

особливо на міжнародних ринках, де екологічна відповідальність стає одним із головних критеріїв вибору споживачів.

Додатково, внутрішні економічні та політичні фактори створюють значні перешкоди для стабільного розвитку галузі. Інфляція, високе податкове навантаження на алкогольні напої та нестабільність економічного середовища знижують прибутковість виробництва. Політична ситуація також суттєво впливає на рівень інвестиційної привабливості галузі, що ускладнює модернізацію виробництва і розвиток експорту.

Попри ці виклики, пивна промисловість України має чимало перспектив для зростання. Однією з головних можливостей є розширення асортименту продукції. Українські пивовари все більше зосереджуються на виробництві безалкогольного та крафтового пива, яке відповідає сучасним споживчим трендам. Розвиток цього сегменту дозволяє залучати нових клієнтів, особливо серед молоді та споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя.

Важливим фактором є зміцнення іміджу України як країни, здатної виготовляти високоякісну продукцію. Українське пиво стає дедалі впізнаванішим у країнах Європейського Союзу завдяки своїй якості та доступній ціні. Визнання на міжнародному ринку сприяє зростанню експорту і розширенню партнерських зв'язків.

Окремо варто зазначити потенціал освоєння нових ринків. Найбільші можливості для української пивної промисловості спостерігаються у країнах Південно-Східної Азії та Африки. У цих регіонах зростає попит на пиво середнього цінового сегмента, що створює сприятливі умови для виходу українських компаній. Окрім того, зростання середнього класу в цих країнах відкриває можливості для просування більш дорогих і крафтових сортів пива.

Таким чином, пивна промисловість України, попри значні виклики, має стійкий потенціал для розвитку. Гнучкість, інноваційність та орієнтація на якість є ключовими елементами стратегії, яка дозволить зміцнити позиції галузі на міжнародній арені.

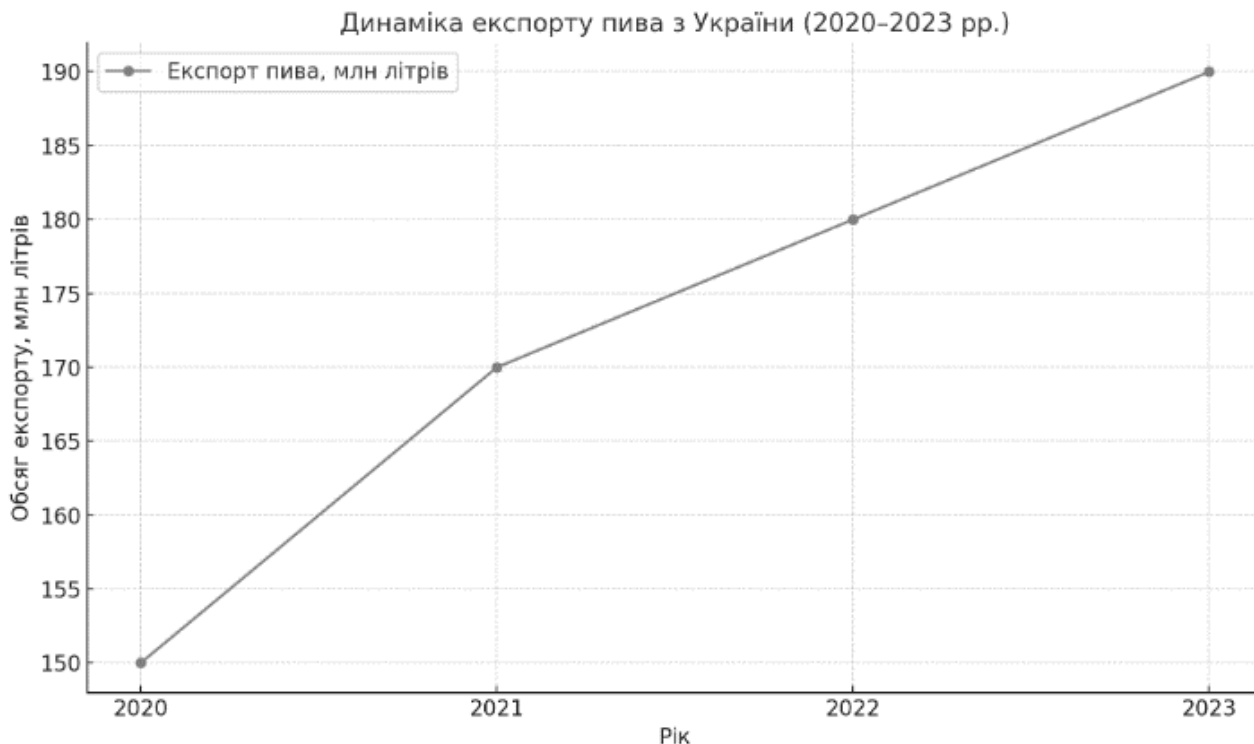


Рисунок 2.2 – Графік експорту пива з України [31]

Розвиток пивної промисловості в Україні значною мірою залежить від впровадження сучасних технологій, які спрямовані на підвищення якості продукції та зниження виробничих витрат. Сьогодні українські пивоварні активно займаються модернізацією своїх виробничих процесів, що включає впровадження енергоефективних технологій. Наприклад, сучасне обладнання дозволяє значно знизити споживання енергії та води, завдяки чому виробництво стає більш економічно вигідним. Особливу увагу приділяють системам рекуперації тепла, які дозволяють повторно використовувати енергію, зменшуючи загальні витрати підприємств на енергоресурси.

Одночасно з енергоефективністю, цифровізація займає важливе місце в оновленні виробництва. Пивоварні запроваджують автоматизовані системи управління, які дозволяють контролювати всі етапи виробничого процесу з максимальною точністю. Такі системи забезпечують постійний моніторинг якості продукції, виявлення можливих недоліків ще на початкових етапах, що позитивно

впливає на кінцевий результат. Цифрові технології також сприяють скороченню людського фактору, роблячи виробництво стабільнішим і ефективнішим.

Окрім цього, українські пивовари активно працюють у напрямку екологічних інновацій, що є одним із ключових елементів сучасного виробництва. Особливий акцент робиться на утилізації відходів. Зокрема, зернові залишки, які є побічним продуктом пивоваріння, часто використовують як корм для тварин або сировину для виробництва біогазу. Такі підходи дозволяють не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й отримати додаткові джерела доходу.

Не менш важливим аспектом розвитку є створення безалкогольних напоїв, що відповідає сучасним тенденціям споживання. Зростаючий попит на безалкогольне пиво серед молоді та людей, які ведуть здоровий спосіб життя, стимулює українських виробників розширювати асортимент у цьому напрямку. Інноваційні технології виробництва дозволяють зберегти смак і якість традиційного пива, водночас знижуючи або повністю виключаючи вміст алкоголю.

Таким чином, модернізація пивної промисловості України не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках, але й відповідає сучасним викликам у сфері сталого розвитку та споживчих уподобань. Інвестиції у новітні технології є ключовим фактором забезпечення сталого зростання галузі.

Українська пивна промисловість має значний потенціал для подальшого зміцнення позицій на міжнародному ринку. Успішний розвиток галузі залежить від здатності адаптуватися до сучасних вимог глобального ринку та ефективно використовувати наявні можливості. Одним із ключових стратегічних напрямів є диверсифікація експортних ринків. Сьогодні основними споживачами українського пива залишаються країни Європейського Союзу, проте зростаючий попит на пиво в інших регіонах відкриває перспективи для розширення географії поставок. Особливу увагу слід приділити ринкам Африки, Латинської Америки та Близького Сходу, де попит на пиво стабільно зростає завдяки збільшенню чисельності середнього класу та урбанізації.

Ще одним важливим аспектом є вдосконалення логістики, яка відіграє вирішальну роль у конкурентоспроможності українського пива за кордоном. Інвестиції в сучасні логістичні рішення, такі як оптимізація транспортних маршрутів, розвиток складів та впровадження цифрових технологій у сферу транспортування, дозволять суттєво знизити витрати на доставку продукції. Це не лише підвищить прибутковість експорту, але й забезпечить своєчасне постачання товару, що є важливим фактором для задоволення вимог іноземних партнерів.

Розвиток крафтового пивоваріння також відіграє важливу роль у зміцненні позицій української пивної галузі на міжнародному ринку. Маленькі пивоварні, які спеціалізуються на унікальних сортах пива, здатні запропонувати продукцію, що відповідає запитам нішевих споживачів. У світі зростає популярність крафтового пива, яке вирізняється оригінальними смаками, ексклюзивністю та високою якістю. Українські виробники, маючи значний творчий потенціал і доступ до якісної сировини, можуть успішно конкурувати у цьому сегменті.

Загалом, перспективи української пивної галузі на міжнародному ринку визначаються її здатністю до інновацій, ефективної співпраці з іноземними партнерами та розуміння потреб сучасного споживача. Орієнтація на розвиток логістики, диверсифікацію ринків і підтримку крафтових ініціатив стане запорукою її подальшого успіху.

Українська пивна промисловість є важливим сегментом національної економіки та демонструє значний потенціал на міжнародному ринку. Попри виклики, такі як жорстка конкуренція, економічна нестабільність і вимоги екологічної відповідності, галузь активно адаптується до сучасних умов. Розвиток експорту, модернізація виробничих процесів, впровадження інновацій та розширення асортименту продукції сприяють її сталому зростанню.

Ключовими напрямками подальшого розвитку є диверсифікація експортних ринків, удосконалення логістики та підтримка крафтового пивоваріння. Завдяки правильній стратегії українська пивна галузь має всі шанси закріпити свої позиції на міжнародній арені та сприяти формуванню позитивного іміджу України як виробника якісної харчової продукції.

## 2.2 Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ "Оболонь" також активно займається розширенням виробничих потужностей та модернізацією обладнання, щоб відповідати сучасним вимогам якості та продуктивності. Завдяки використанню інноваційних технологій компанія забезпечує стабільність смакових характеристик своєї продукції та підтримує високі стандарти безпеки.

Ключовою частиною успіху "Оболоні" є її гнучкість у відповіді на вимоги міжнародних ринків. Компанія адаптує продукцію відповідно до локальних смакових вподобань та потреб споживачів різних країн. Це дозволяє "Оболоні" не тільки утримувати позиції на внутрішньому ринку, але й активно змагатися з іншими відомими світовими брендами на зовнішніх ринках.

Екологічна відповідальність також займає важливе місце у стратегії компанії. "Оболонь" впроваджує численні ініціативи для зменшення вуглецевого сліду, включаючи оптимізацію енергоспоживання, переробку вторинних ресурсів та зменшення використання пластику. Компанія також залучає партнерів і постачальників до участі в програмах екологічної стійкості.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною діяльності "Оболоні". Компанія активно підтримує культурні та соціальні проєкти, надаючи допомогу місцевим громадам, підтримуючи спортивні ініціативи та організовуючи благодійні заходи. Така соціально відповідальна позиція сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як національного бренду, що сприяє розвитку суспільства.



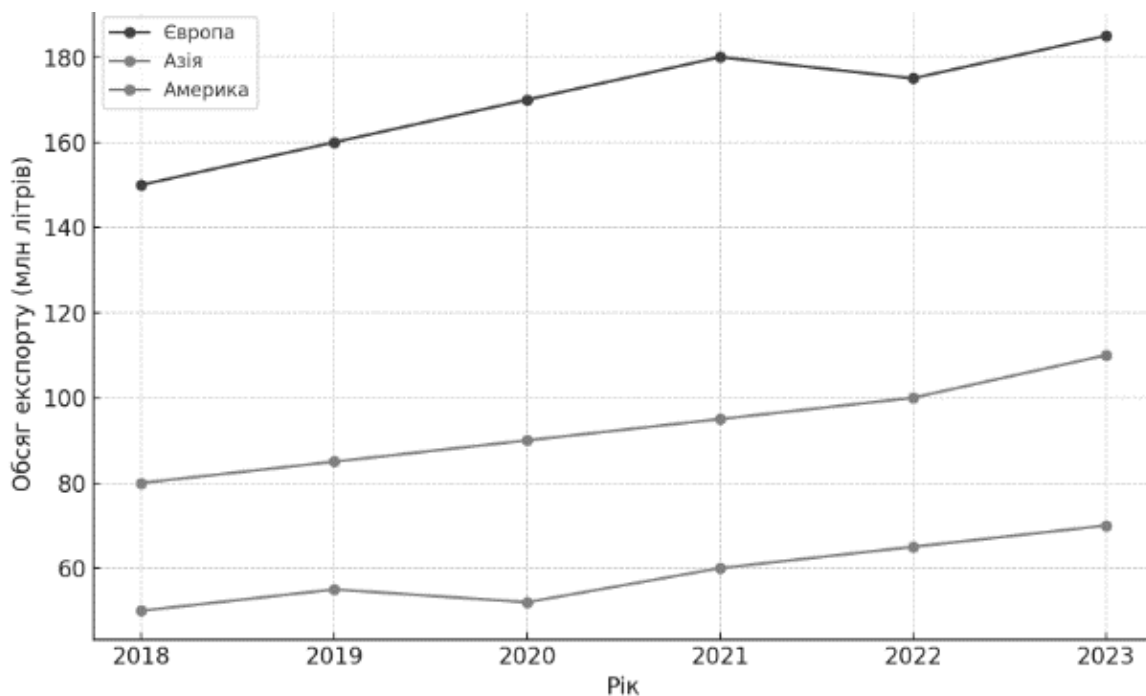


Рисунок 2.3 – Динаміка експорту продукції ПрАТ “Оболонь” за основними регіонами [32].

В даному дослідженні будуть проаналізовані ключові фінансові показники ПрАТ «Оболонь». Дані показники були отримані шляхом аналізу фінансової звітності підприємства, зокрема, за допомогою балансу (ф.№1) та звіту про фінансові результати (ф.№2). Доступ до цих даних можливий через веб-сайт підприємства. Крім того, наведена інформація про ці показники наведена у Додатку Б.

На основі аналізу таблиці 2.3 можна зробити висновок, що фінансово-господарський стан підприємства за 2021–2023 роки демонструє змішану картину. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 84,80% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про відновлення обсягів продажів після падіння на 15,68% у 2022 році. Власний капітал також показав позитивну динаміку, зростаючи на 14,45% у 2022 році та на 37,09% у 2023 році, що вказує на зміцнення фінансової основи підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні показники фінансово-господарського стану підприємства

| Показники                                                | 2021 (тис.<br>грн) | 2022 (тис.<br>грн) | 2023 (тис.<br>грн) | Відхилення<br>2022 від 2021<br>(%) | Відхилення<br>2023 від 2022<br>(%) |
|----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Чистий дохід<br>(виручка) від<br>реалізації<br>продукції | 5 909 426          | 8 661 928          | 10 763 029         | 46,6                               | 24,3                               |
| Власний капітал                                          | 2 140 513          | 3 361 607          | 5 193 197          | 56,98                              | 54,5                               |
| Необоротні<br>активи                                     | 3 862 176          | 3 620 540          | 3 716 548          | -6,26                              | 2,65                               |
| Довгострокові<br>зобов'язання                            | 1 119 221          | 981 844            | 386 220            | -12,26                             | -60,7                              |
| Короткострокові<br>кредити                               | 802 113            | 218 140            | 224 984            | -72,8                              | 3,14                               |
| Дебіторська<br>заборгованість                            | 418 511            | 650 854            | 947 078            | 55,55                              | 45,57                              |
| Оборотні активи                                          | 1 478 978          | 1 994 518          | 3 288 106          | 34,85                              | 64,85                              |
| Запаси                                                   | 908 432            | 982 646            | 1 660 582          | 8,16                               | 68,97                              |
| Собівартість<br>реалізованої<br>продукції                | 4 915 830          | 6 030 487          | 7 398 205          | 22,69                              | 22,69                              |

Проте, незважаючи на зростання доходів і капіталу, деякі показники викликають занепокоєння. Необоротні активи зменшилися на 6,52% у 2022 році та на 10,02% у 2023 році, що може свідчити про їх амортизацію або нестачу інвестицій. Довгострокові зобов'язання зросли на 17,64% у 2022 році, але зменшилися на 3,32% у 2023 році, що може вказувати на часткову ліквідацію боргів. Короткострокові кредити мали тенденцію до зростання у 2022 році (54,28%), але знизилися на 42,11% у 2023 році, що може свідчити про зміну фінансової політики.

У період з 2021 по 2023 рік компанія продемонструвала позитивну динаміку ключових фінансових показників, що свідчить про її стабільний розвиток і зміцнення позицій на ринку. Зокрема, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс значними темпами. Якщо у 2021 році цей показник складав 5 909 426 тис. грн, то у 2022 році дохід зріс на 46,6% і досяг 8 661 928 тис. грн. У 2023 році спостерігається подальше зростання – на 24,3%, що призвело до досягнення рівня 10 763 029 тис. грн. Це свідчить про позитивні тенденції у продажах, що може бути наслідком успішної комерційної стратегії або сприятливих ринкових умов.

Одночасно з цим, компанія значно зміцнила свої фінансові позиції. Власний капітал зріс з 2 140 513 тис. грн у 2021 році до 3 361 607 тис. грн у 2022 році, що становить приріст на 57%. У 2023 році він продовжив зростати ще більш вражаючими темпами, збільшившись на 54,5% і досягнувши рівня 5 193 197 тис. грн. Така динаміка свідчить про те, що компанія поступово збільшує власний капітал, що покращує її фінансову стабільність і знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Необоротні активи компанії зазнали певних змін. У 2022 році вони зменшилися на 6,26%, що могло бути викликано переглядом інвестицій або амортизацією. Однак у 2023 році відбулося невелике відновлення на рівні 2,65%, що свідчить про стабілізацію цього показника і можливу активізацію інвестиційної діяльності.

Примітною є динаміка довгострокових зобов'язань компанії. У 2022 році вони скоротилися на 12,26%, а в 2023 – аж на 60,7%, знизившись з 1 119 221 тис. грн у 2021 році до лише 386 220 тис. грн у 2023 році. Такий суттєвий спад може свідчити про успішне погашення довгострокових боргів або про зміну структури фінансування компанії на користь власних ресурсів.

Ситуація з короткостроковими кредитами також зазнала змін. Якщо у 2022 році спостерігалось значне зменшення цього показника на 72,8%, то у 2023 році він незначно зріс на 3,14%. Це може свідчити про те, що компанія поступово знижує свою залежність від короткострокових кредитів, але все ж таки залишається

частково залежною від зовнішніх джерел фінансування для покриття поточних потреб.

Проте варто звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості. У 2022 році цей показник збільшився на 55,55%, а у 2023 – на 45,57%, досягнувши рівня 947 078 тис. грн. Зростання дебіторської заборгованості може бути наслідком збільшення продажів на умовах відстрочки платежу, що вимагає уважного контролю за своєчасністю отримання коштів від клієнтів.

Позитивною є тенденція зростання оборотних активів. У 2022 році їхня вартість зросла на 34,85%, а у 2023 – на 64,85%, що може свідчити про підвищення ліквідності компанії та її здатність ефективно управляти своїми активами для покриття короткострокових зобов'язань. Окрім того, запаси компанії значно збільшилися. Якщо у 2021 році вони склали 908 432 тис. грн, то у 2022 році їхня вартість зросла на 8,16%, а у 2023 – аж на 68,97%. Таке зростання може бути пов'язане із збільшенням обсягів виробництва або накопиченням запасів для майбутніх продажів.

Таким чином, компанія демонструє стабільне зростання за більшістю ключових фінансових показників, що свідчить про її ефективне управління та стратегію розвитку. Однак, зростання дебіторської заборгованості та запасів може нести певні ризики, які потребують ретельного контролю для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Здійснюється аналіз показників фінансового стану ПрАТ "Оболонь" відносно його майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Показники майнового стану компанії приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.4 – Аналіз майнового стану підприємства ПрАТ «Оболонь»

| Показник             | 2021р. | 2022р. | 2023р. | Абсолютне відхилення 2022 від 2021 | Темп росту 2022 від 2021 (%) | Абсолютне відхилення 2023 від 2022 | Темп росту 2023 від 2022 (%) |
|----------------------|--------|--------|--------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| Коефіцієнт зносу     | 62,6   | 67,8   | 67,1   | 5,2                                | 8,3                          | -0,7%                              | -1,03                        |
| Коефіцієнт оновлення | 0,44   | 0,61   | 0,46   | 0,17                               | 38,64                        | -0,15                              | -24,59                       |
| Коефіцієнт вибуття   | 0,18   | 0,15   | 0,12   | -0,03                              | -16,67                       | -0,03                              | -20                          |

Показник коефіцієнта зносу демонструє тенденцію до зростання між 2021 і 2022 роками. Абсолютне відхилення становить 5,2 пункту, що відповідає темпу зростання на рівні 8,3%. Це свідчить про те, що в 2022 році основні засоби компанії піддалися значнішому зносу, що може бути викликано як інтенсивною експлуатацією, так і недостатнім оновленням активів. Проте у 2023 році спостерігається невелике зниження коефіцієнта зносу на 0,7 пункту або на 1,03%, що свідчить про певну стабілізацію або зниження рівня зносу основних засобів.

Коефіцієнт оновлення у 2022 році також зазнав позитивних змін, зростаючи на 0,17 пункту порівняно з 2021 роком, що відповідає темпу зростання на 38,64%. Це свідчить про активізацію процесів оновлення основних засобів у компанії, що могло бути реакцією на підвищення рівня зносу. Однак, у 2023 році цей показник знизився на 0,15 пункту, або на 24,59%, що свідчить про уповільнення процесів оновлення. Така динаміка може бути наслідком фінансових обмежень або зменшення потреби в оновленні основних активів.

Коефіцієнт вибуття демонструє стабільну тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. У 2022 році коефіцієнт вибуття зменшився на 0,03 пункту (16,67%), що свідчить про зниження обсягу вибуття основних засобів. Ця тенденція продовжилася і в 2023 році, де коефіцієнт вибуття знову знизився на 0,03 пункту (20%). Це може свідчити про підвищену стабільність у використанні

основних засобів компанії та зменшення обсягів списання застарілих або непридатних активів.

Загалом, аналіз показників свідчить про наявність двох ключових тенденцій: з одного боку, підвищений рівень зносу основних засобів у 2022 році вимагав активізації оновлення, однак у 2023 році ці процеси уповільнилися, а з іншого боку, зменшення коефіцієнта вибуття свідчить про стабілізацію використання основних засобів компанії.

Висновок щодо аналізу фінансових показників за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку ліквідності підприємства. Коефіцієнт покриття зріс з 0,71 у 2021 році до 1,57 у 2022 році, що свідчить про значне поліпшення фінансової стійкості. Відзначене абсолютне відхилення становило 0,86, а темп зростання склав 121,1%. Однак у 2023 році коефіцієнт покриття продовжив зростати, досягнувши 2,31, що означає, що підприємство стало більш здатним покривати свої зобов'язання, хоча темп зростання знизився до 47,1%.

Таблиця 2.5 – Аналіз ліквідності підприємства ПрАТ «Оболонь»

| Показник                          | 2021  | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення 2022/2021 | Темп, % 2022/2021 | Абсолютне відхилення 2023/2022 | Темп, % 2023/2022 |
|-----------------------------------|-------|------|------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|
| Коефіцієнт покриття               | 0,71  | 1,57 | 2,31 | 0,86                           | 121,1             | 0,74                           | 47,1%             |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,27  | 0,80 | 1,14 | 0,53                           | 196,3             | 0,34                           | 42,5%             |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,007 | 0,11 | 0,33 | 0,103                          | 1471,4            | 0,22                           | 200%              |

Аналіз коефіцієнтів швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності також демонструє позитивні результати. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,27 у 2021 році до 0,80 у 2022 році, з абсолютним відхиленням у 0,53 та темпом зростання

196,3%. У 2023 році цей показник підвищився до 1,14, що є свідченням подальшого зростання ліквідності, хоча темп зростання зменшився до 42,5%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав найбільше зростання: з 0,007 у 2021 році до 0,11 у 2022 році, що є відхиленням на 0,103 та темпом зростання 1471,4%. У 2023 році він зріс до 0,33, що є значним поліпшенням, з абсолютним відхиленням 0,22 і вражаючим темпом зростання 200%.

Таким чином, результати аналізу свідчать про істотне покращення ліквідності підприємства за три роки, що може свідчити про успішну фінансову політику та стратегію управління активами.

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Оболонь»

| Показник                           | 2021  | 2022  | 2023  | Абсолютне відхилення 2022/2021 | Темп, % 2022/2021 | Абсолютне відхилення 2023/2022 | Темп, % 2023/2022 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,669 | 1,492 | 3,644 | 0,823                          | 123               | 2,152                          | 144,3             |
| Коефіцієнт фінансового ризику      | 0,523 | 0,292 | 0,074 | -0,231                         | -44,2             | -0,218                         | -74,7             |
| Коефіцієнт фінансової залежності   | 2,496 | 1,671 | 1,349 | -0,825                         | -33               | -0,322                         | -19,3             |

Аналіз показників фінансової стабільності підприємства за 2021–2023 роки свідчить про позитивні зміни в структурі фінансових ресурсів компанії. Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився з 0,669 у 2021 році до 3,644 у 2023 році, що вказує на значне покращення фінансової стійкості. Абсолютне відхилення за 2022–2021 роки склало 0,823, а темп зростання цього показника у 2022 році до попереднього періоду — 123%. Водночас, у 2023 році спостерігається подальше покращення на 2,152, що підтверджується темпом 144,3%.

Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 0,523 у 2021 році до 0,074 у 2023 році, що є позитивним сигналом для зменшення залежності від зовнішніх позик і зниження фінансових ризиків. Абсолютне відхилення у 2022 році становить -0,231, а темп зниження цього показника в 2022 році до 2021 року — -44,2%. У 2023 році відбулося подальше зниження на 0,218, що означає зниження ризиків на 74,7%.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 2,496 у 2021 році до 1,349 у 2023 році, що свідчить про зниження залежності від зовнішнього фінансування. Абсолютне відхилення у 2022 році склало -0,825, а темп зниження у 2022 році до попереднього року -33%. У 2023 році зменшення показника на -0,322 вказує на подальший процес зниження фінансової залежності на 19,3%.

Таким чином, аналіз показників свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства, зменшення фінансових ризиків і залежності від зовнішнього фінансування протягом 2021–2023 років.

### 2.3 Аналіз стану управління конкурентоспроможності на міжнародних ринках ПрАТ «Оболонь»

Конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках є однією з ключових умов для забезпечення його стабільного розвитку та розширення ринкових позицій. ПрАТ «Оболонь» — один із найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні, що активно реалізує свою продукцію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. В умовах глобалізації та посилення конкуренції управління конкурентоспроможністю стає критичним для забезпечення довгострокового успіху підприємства.

ПрАТ «Оболонь» — це один з провідних виробників напоїв в Україні, частка експорту якого становить значну частину доходу компанії. Основними конкурентами підприємства на міжнародних ринках є глобальні корпорації, такі як Anheuser-Busch InBev, Heineken, Carlsberg, що володіють значними фінансовими та маркетинговими ресурсами.



Щоб детальніше оцінити ефективність діяльності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках, необхідно провести SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволяє систематизовано вивчити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність компанії. SWOT-аналіз охоплює сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats), що дозволяє отримати комплексне уявлення про поточний стан підприємства, його потенціал для розвитку та ризику, з якими воно може зіткнутися на міжнародних ринках.

Таблиця 2.7 – Аналіз сильних та слабких позицій ПрАТ «Оболонь»

| Складова                 | Сильні позиції                                                                                                                                                                                         | Слабкі позиції                                                                                                                                                             |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробнича                | Низький рівень собівартості продукції;<br>Високий рівень фондівддачі;<br>Відмінна якість продукції;<br>Висока продуктивність праці виробничого персоналу;<br>Використання енергоефективних технологій; | Низький рівень впровадження нововведень.<br>Високий рівень енергоємності технологічних процесів у порівнянні з конкурентами.<br>Неефективне використання основних засобів. |
| Кадрова                  | Високий рівень кваліфікації виробничого персоналу;<br>Сприятлива ділова репутація                                                                                                                      | Неефективна система мотивації та стимулювання праці.<br>Високий рівень плинності кадрів.<br>Низький рівень кваліфікації менеджерів.                                        |
| Маркетингова             | Продукція користується попитом;<br>Торгова марка «Оболонь» має високу впізнаваність.                                                                                                                   | Неефективна реклама та стимулювання збуту, що призводить до накопичення продукції на складах.<br>Низький рівень оновлення асортименту. Проблеми з реалізацією продукції.   |
| Фінансова                | Зручний доступ до позикових коштів;<br>Висока ліквідність активів підприємства.                                                                                                                        | Нестабільне фінансове становище.<br>Збитковість;<br>Високий рівень залежності від кредиторів.                                                                              |
| Організаційні можливості | Збалансована організаційна структура;<br>Налагоджені партнерські відносини з постачальниками.                                                                                                          | Недостатня кваліфікація менеджерів.                                                                                                                                        |

У наведеній таблиці відображено можливості та загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «Оболонь».

Аналіз показників матриці SWOT дає підстави стверджувати, що на поточному етапі розвитку підприємство перебуває у сегменті «Слабкі сторони – Можливості».

Це вимагає застосування стратегії використання можливостей для мінімізації слабких сторін.

Встановлено, що ключовими напрямками вдосконалення є залучення іноземних інвестицій для мінімізації впливу економічної кризи, високого рівня інфляції та податкового навантаження. Запропоновано механізми адаптації до нестабільності законодавства через формування стратегічного партнерства, яке сприятиме зменшенню політичного тиску. Особливу увагу приділено соціальним ініціативам, які сприятимуть підвищенню лояльності споживачів, компенсуючи зниження реальних доходів населення. У сфері розвитку науки і техніки акцент зроблено на інтеграції сучасних інформаційних технологій у виробничі та маркетингові процеси, що дозволить ефективніше використовувати можливості інноваційного клімату. Таким чином, запропонована адаптивна стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю враховує швидкий розвиток технологій і зміни у глобальному економічному середовищі, що забезпечує зміцнення позицій ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку.

Деякими стратегічними заходами для реалізації цієї стратегії є:

- запровадження нововведень;
- збільшення власного капіталу за рахунок залучення нових акціонерів;
- покращення умов, організації та стимулювання праці;
- приділення уваги підвищенню кваліфікації персоналу.

Місія ПрАТ «Оболонь» полягає у наданні споживачам натуральних, високоякісних та доступних напоїв. Основною метою діяльності підприємства є

розширення ринків збуту, збільшення фінансових показників та максимально ефективно задоволення потреб споживачів.

Таблиця 2.8 – Аналіз можливостей та загроз ПрАТ «Оболонь»

| Чинник зовнішнього середовища | Можливості                                                                       | Загрози                                                                                                                                       |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічний                   | Посилення інвестиційних процесів                                                 | Економічна криза в державі<br>Зростання інфляційних темпів<br>Підвищений рівень процентних ставок<br>Високий податковий тиск                  |
| Політика та законодавство     | Удосконалення законодавчих актів<br>Стабільність правової системи                | Значний вплив політичних сил на економічні процеси<br>Нестабільність законодавчої бази<br>Невідповідність та суперечливість законодавчих норм |
| Соціальна сфера               | Зростання культурного рівня населення<br>Покращення якості освітніх послуг       | Зменшення реальних доходів населення<br>Погіршення демографічної ситуації                                                                     |
| Розвиток науки і техніки      | Швидке зростання інформаційних технологій<br>Покращення інноваційного середовища | Обмежений обсяг витрат на наукові дослідження<br>Низька якість інформаційних ресурсів                                                         |

Метою маркетингу ПрАТ «Оболонь» є досягнення такого рівня розуміння споживача, при якому товар або послуга максимально відповідають його реальним вимогам та потребам.

Для забезпечення ефективного управління міжнародною конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь» застосовує такі ключові інструменти:

Стратегічне планування. Визначення пріоритетних ринків для експорту та розробка стратегії розвитку компанії на цих ринках.

Управління витратами. Завдяки оптимізації логістичних ланцюгів та зниженню виробничих витрат компанія може пропонувати конкурентоспроможні ціни на міжнародних ринках.

Підвищення продуктивності праці. Впровадження сучасних технологій дозволяє покращити продуктивність і знизити витрати на одиницю продукції.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

|               | Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості, О | Завдяки сильним ринковим позиціям, аналізу ринкової ситуації та конкурентним перевагам, ПрАТ «Оболонь» має можливість вийти на нові ринкові сегменти та обслуговувати додаткові групи споживачів. Висока прибутковість компанії дозволяє збільшити доходи населення, а наявність значних виробничих потужностей дає змогу розширити виробництво.                           | Використовуючи можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування додаткових груп споживачів та розширення виробництва, ПрАТ «Оболонь» може знизити ризики атак з боку конкурентів, невдалих диверсифікацій, проблеми, характерні для великих компаній, а також розробити стратегію ресурсозбереження. Крім того, за допомогою зростання доходів населення компанія здатна вдосконалити систему стимулювання праці.                                                                            |
| Загрози, Т    | Завдяки високій прибутковості та рентабельності, фірма здатна нейтралізувати загрози, пов'язані з інфляцією та зниженням рівня доходів населення. Крім того, завдяки диференціації продукції, підтримці та розвитку іміджу, а також сильним ринковим позиціям, компанія може ефективно протистояти змінам у потребах і смаках споживачів та зростаючому тиску конкурентів. | Компанії слід зосередити свої зусилля на мінімізації неефективної системи стимулювання праці, протистоянні атакам з боку ключових конкурентів та уникненні необґрунтованої диверсифікації. Важливо також здійснювати контроль за доцільністю обсягів виробництва і розробити ефективну стратегію ресурсозбереження. Крім того, ПрАТ «Оболонь» повинно звести до мінімуму вплив інфляції, скорочення доходів населення, змін у смаках та потребах споживачів, а також уповільнення темпів зростання ринку. |

Таблиця 2.10 - Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у порівнянні з основними конкурентами

| Підприємство         | Частка ринку<br>в ЄС, % | Інноваційність<br>продукції | Собівартість виробництва<br>(за одиницю, \$) |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|
| ПрАТ «Оболонь»       | 5                       | Висока                      | 0,8                                          |
| Anheuser-Busch InBev | 25                      | Середня                     | 0,75                                         |
| Carlsberg            | 15                      | Висока                      | 0,85                                         |
| Heineken             | 20                      | Середня                     | 0,80                                         |

Як видно з таблиці, ПрАТ «Оболонь» має певні переваги в інноваційності продукції, але ще потребує роботи над зниженням собівартості, щоб посилити свої позиції на європейському ринку.

ПрАТ «Оболонь» демонструє високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку завдяки інноваціям, якості продукції та ефективному стратегічному управлінню. Однак для подальшого зростання необхідно зосередитися на зниженні собівартості виробництва та розширенні присутності на нових ринках.

На міжнародному ринку ПрАТ «Оболонь» стикається з серйозними викликами у вигляді потужних конкурентів, серед яких компанії світового рівня, такі як Carlsberg, Heineken і AB InBev. Ці гіганти пивоварної індустрії мають значні фінансові ресурси, що дозволяє їм інвестувати в маркетинг, розробку нових продуктів та вдосконалення технологій виробництва. Їхні бренди добре відомі споживачам, і вони володіють сильними каналами розподілу, що забезпечує легкий доступ до продукції в різних регіонах.

Конкуренція з великими гравцями:

1. Фінансові ресурси: Компанії на кшталт Carlsberg, Heineken та AB InBev мають величезні бюджети на маркетинг і рекламу. Це дозволяє їм активно просувати свою продукцію, проводити рекламні кампанії, брати участь у великих міжнародних заходах і укладати вигідні угоди з дистриб'юторами.

2. Розвинуті канали розподілу: Ці великі виробники мають добре налагоджені канали розподілу, що забезпечує їм надійний доступ до ринків у різних країнах. Вони можуть використовувати своїх партнерів для ефективного розповсюдження продукції, що дозволяє знизити витрати на логістику і підвищити ефективність постачання.

3. Сильний брендинг: Бренди Carlsberg, Heineken та AB InBev мають глибоке коріння в свідомості споживачів. Їхній успіх базується на роках інвестицій у створення позитивного іміджу, що робить їх продукцію впізнаваною та популярною серед споживачів.

Попри серйозну конкуренцію, «Оболонь» має низку переваг, які можуть стати запорукою її успіху на міжнародному ринку:

1. Гнучкість у виробництві: «Оболонь» може швидко адаптувати свої виробничі процеси до нових умов, що дозволяє їй реагувати на зміни в попиті та споживчих уподобаннях. Це включає можливість випуску нових продуктів, варіацій смаків та пакування, що відповідає локальним смакам.

2. Адаптація до локальних ринків: Завдяки гнучкості у виробництві, «Оболонь» може оперативно реагувати на запити споживачів, пропонуючи продукцію, яка відповідає культурним особливостям та вподобанням у різних регіонах. Це може включати випуск напоїв, які містять популярні в певних країнах інгредієнти або смаки.

3. Інновації та технології: «Оболонь» може інвестувати в новітні технології та розробки, щоб підвищити якість продукції та зменшити витрати на виробництво. Це дозволить компанії пропонувати продукцію, яка конкурує за ціною та якістю з міжнародними брендами.

4. Локальне виробництво: Вихід на нові ринки може бути спрощений шляхом створення локальних виробничих потужностей або партнерств з місцевими виробниками. Це зменшить витрати на логістику та дозволить швидше реагувати на потреби ринку.

Таким чином, незважаючи на серйозні виклики, з якими стикається ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку, її стратегічні переваги можуть забезпечити стабільне зростання та розвиток. Завдяки гнучкості, здатності адаптуватися до змін, інвестиціям в інновації та продуманій стратегії конкуренції компанія має всі шанси зміцнити свої позиції на глобальному рівні та досягти успіху у висококонкурентному середовищі.

Для ефективної адаптації та оптимізації своєї діяльності за межами України компанії необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів. PEST-аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність «ОБОЛОНЬ» у міжнародному середовищі. Цей аналіз допоможе ідентифікувати можливості для зростання, а також виявити потенційні загрози, які можуть вплинути на стратегію компанії на світовому ринку.

Розроблено підходи до підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на основі адаптації управлінських рішень до результатів PEST-аналізу зовнішнього середовища. Встановлено, що ефективне використання можливостей, зокрема оптимізації експорту в країни з лояльним регулюванням, впровадження новітніх технологій для зниження собівартості продукції та адаптація до соціальних трендів (наприклад, розробка низькоалкогольних продуктів), здатне значно посилити позиції компанії на міжнародному ринку.

Також запропоновано рекомендації щодо мінімізації загроз, таких як валютні коливання, жорсткі вимоги до якості продукції та культурні бар'єри, шляхом диверсифікації ринків збуту, інвестицій у відповідність стандартам якості та гнучкого позиціювання бренду з урахуванням культурних особливостей. Особливий акцент зроблено на використанні цифрових технологій для розширення каналів продажу та впровадження екологічних ініціатив, що підвищить лояльність споживачів і відповідатиме сучасним тенденціям.

Таблиця 2.11 – PEST- аналіз ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на міжнародному ринку.

| Фактори       | Опис впливу                                                                 | Можливості та загрози                                                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політичні (P) | - Регулювання експорту-імпорту пива в різні країни та торговельні обмеження | Можливості: Вихід на ринки з лояльним регулюванням.<br>Загрози: Політична нестабільність в країнах експорту.                |
|               | - Податкова політика та мита на алкогольні продукти в різних державах       | Можливості: Зниження податків на імпорт. Загрози: Високі податки або заборона на імпорт алкоголю в деякі країни.            |
|               | - Норми та вимоги до якості продукції на зовнішніх ринках                   | Можливості: Відповідність стандартам якості може підвищити репутацію.<br>Загрози: Жорсткі стандарти якості та сертифікації. |

Продовження таблиці 2.11

| Фактори        | Опис впливу                                                                                              | Можливості та загрози                                                                                                                                       |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні (Е) | - Коливання валютних курсів, особливо в країнах-експортерах                                              | Можливості: Можливість збільшення прибутку в стабільних валютах. Загрози: Ризики при падінні вартості національної валюти.                                  |
|                | - Економічне зростання та купівельна спроможність в різних країнах                                       | Можливості: Висока купівельна спроможність у розвинених країнах. Загрози: Низький рівень попиту через економічний спад.                                     |
|                | - Рівень інфляції та податкове навантаження на бізнес у країнах присутності                              | Можливості: Оптимізація виробництва для економії. Загрози: Висока інфляція, яка знижує купівельну спроможність.                                             |
| Соціальні (S)  | - Зміна споживчих уподобань, зокрема зростання інтересу до здорового способу життя                       | Можливості: Розробка нових, низькоалкогольних або безалкогольних продуктів. Загрози: Зменшення попиту на алкогольні продукти.                               |
|                | - Вплив культурних особливостей на споживання продукції (наприклад, заборона алкоголю в окремих країнах) | Можливості: Позиціювання як бренд, що адаптується до місцевих культурних особливостей. Загрози: Неможливість виходу на деякі ринки через культурні бар'єри. |
|                | - Рівень урбанізації та демографічні зміни (молодь є активними споживачами)                              | Можливості: Сегментація продукції під різні демографічні групи. Загрози: Зниження інтересу у старших груп.                                                  |



Продовження таблиці 2.11

| Фактори          | Опис впливу                                                                       | Можливості та загрози                                                                                               |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні (Т) | - Інновації в технологіях виробництва, які можуть знизити собівартість продукції  | Можливості: Впровадження нових технологій для зменшення витрат. Загрози: Високі інвестиції в модернізацію.          |
|                  | - Впровадження цифрових технологій для маркетингу і комунікації з клієнтами       | Можливості: Вихід на нові ринки через онлайн-продажі. Загрози: Складність адаптації до змін у цифровому середовищі. |
|                  | - Використання новітніх екологічних технологій (тренд на екологічність продукції) | Можливості: Підвищення лояльності за рахунок екологічної упаковки. Загрози: Витрати на екологічну сертифікацію.     |

Таким чином, наукова новизна полягає в інтеграції PEST-аналізу в процес прийняття стратегічних управлінських рішень, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та підвищувати міжнародну конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь».

#### Висновки:

Сильні сторони: Вихід на нові ринки, особливо країни з високою купівельною спроможністю та лояльним регулюванням.

Слабкі сторони: Залежність від економічної стабільності на експортних ринках, вимоги до сертифікації.

Можливості: Інноваційні технології та екологічність для зростання репутації.

Загрози: Політична нестабільність, зміна валютних курсів та культурні обмеження щодо споживання алкоголю.

Цей аналіз допоможе ПрАТ «ОБОЛОНЬ» краще орієнтуватись у зовнішньому середовищі міжнародного ринку і розробити відповідні стратегії для успішного функціонування.

Метод п'яти сил Портера є ефективним інструментом для аналізу конкурентного середовища та визначення факторів, що впливають на позиції компанії на ринку. ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників пива в Україні з добре налагодженими експортними поставками продукції на міжнародні ринки. У цьому контексті важливо оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що формують конкурентне середовище компанії, аби визначити стратегії для подальшого розвитку.

У таблиці нижче представлено аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку за методом п'яти сил Портера, що включає оцінку рівня конкуренції, загрози нових конкурентів, замінників, влади постачальників і покупців. Це допоможе зрозуміти поточний стан ринку та можливості для зміцнення конкурентоспроможності компанії.

ПрАТ «Оболонь» працює в умовах висококонкурентного середовища на міжнародному ринку. Основними викликами є сильна конкуренція, влада покупців та зростаючий попит на альтернативні продукти.

Аналіз конкурентного середовища показує, що компанія працює в умовах високого рівня конкуренції серед існуючих гравців ринку. Це зумовлено присутністю великих міжнародних брендів, таких як Heineken, AB InBev, Carlsberg, які активно конкурують за якість, ціну та впізнаваність бренду. Додатково, популярність крафтового пива створює потребу в розробці унікальних продуктів, які можуть виділитися на ринку, а також у підвищенні лояльності споживачів через інноваційні маркетингові стратегії.

Загроза нових конкурентів оцінюється як помірна через високі бар'єри входу, включаючи значні інвестиції та регуляторні вимоги. Проте на ринку можуть з'являтися невеликі крафтові виробники, які пропонують оригінальні рішення для споживачів. Для зниження цих ризиків компанії слід концентруватися на зміцненні свого бренду, розвитку унікальних пропозицій та вдосконаленні виробничих процесів.

Таблиця 2.12 - Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Оболонь» на міжнародному ринку за методом п'яти сил Портера

| Сила                               | Рівень впливу | Фактори                                                                                                                                                                                                                         | Висновок                                                                                                      |
|------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкуренція серед існуючих гравців | Високий       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Присутність великих міжнародних гравців (Heineken, AB InBev, Carlsberg).</li> <li>- Конкуренція за якість, ціну та впізнаваність бренду.</li> <li>- Тренди крафтового пива.</li> </ul> | Необхідність створення унікальних продуктів та підвищення лояльності споживачів через маркетинг та інновації. |
| Загроза нових конкурентів          | Помірний      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі бар'єри входу (інвестиції, регуляції).</li> <li>- Можливість появи невеликих крафтових виробників з унікальними пропозиціями.</li> </ul>                                        | Концентрація на зміцненні бренду та інвестиціях у виробництво допомагає знижувати ризики.                     |
| Загроза замінників                 | Помірний      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкуренція з іншими алкогольними напоями (вино, міцні напої).</li> <li>- Зростання попиту на безалкогольне пиво та напої для ЗОЖ.</li> </ul>                                          | Інвестувати у безалкогольну лінійку продуктів та екоупаковку для підвищення привабливості бренду.             |
| Влада постачальників               | Низький       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність від імпортних пакувальних матеріалів.</li> <li>- Коливання цін на енергоресурси.</li> </ul>                                                                                 | Диверсифікація постачальників та розвиток локального виробництва пакувальних матеріалів знижують ризики.      |
| Влада покупців                     | Високий       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока чутливість до ціни та якості.</li> <li>- Широкий вибір альтернатив на міжнародному ринку.</li> <li>- Вимоги до локальної адаптації продукту та маркетингу.</li> </ul>           | Залучення локальних дистриб'юторів, інвестиції в маркетинг та адаптація асортименту до уподобань споживачів.  |

Загроза замінників також є помітною через конкуренцію з іншими алкогольними напоями, такими як вино та міцні напої, а також через зростання популярності безалкогольного пива і продуктів для прихильників здорового способу життя. Для протидії цим викликам компанії необхідно інвестувати в

розширення безалкогольної лінійки продукції, а також у впровадження екологічної упаковки, яка додатково підвищить привабливість бренду серед екосвідомих споживачів.

Влада постачальників має низький рівень впливу, але залежність від імпортованих пакувальних матеріалів та коливання цін на енергоресурси можуть створювати певні ризики. Для їх мінімізації доцільно диверсифікувати джерела постачання, а також розвивати локальне виробництво пакувальних матеріалів.

Висока влада покупців зумовлена їхньою чутливістю до ціни та якості, широким вибором альтернатив на міжнародному ринку і потребою в адаптації продуктів до місцевих вподобань. Для ефективного реагування на ці виклики компанії необхідно інвестувати в локалізацію маркетингу, розширення асортименту, адаптованого до потреб споживачів, та активну співпрацю з локальними дистриб'юторами.

Таким чином, успіх компанії на ринку залежить від здатності швидко адаптуватися до змін конкурентного середовища, інноваційного підходу до розробки продукції та ефективної комунікації з цільовою аудиторією.

#### Висновок до 2 розділу.

На основі результатів розділу 2 можна зробити висновок, що фінансово-господарський стан ПрАТ "Оболонь" за аналізований період демонструє змішані тенденції. З одного боку, підприємство показує зростання чистого доходу від реалізації продукції та зміцнення власного капіталу, що свідчить про відновлення обсягів продажів і підвищення фінансової стійкості. Це підтверджується покращенням показників ліквідності, зокрема, коефіцієнт покриття значно зріс протягом 2021–2023 років, що свідчить про зростаючу здатність підприємства покривати свої зобов'язання.

Однак існують і виклики. Зменшення необоротних активів може свідчити про амортизацію чи недостатні інвестиції, а зростання кредиторської заборгованості вказує на ризики короткострокової фінансової стабільності.

Конкуренція на міжнародному ринку залишається високою, що потребує посилення маркетингових зусиль та створення унікальних продуктів.

Таким чином, підприємству варто зосередитися на модернізації виробничих процесів, підвищенні якості продукції, диверсифікації асортименту (зокрема, розширенні безалкогольної лінійки), а також на впровадженні екологічних рішень для зміцнення конкурентних переваг та довгострокової стійкості.

### **З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ**

3.1 Прийняття управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках.

Підвищення конкурентоспроможності на світових ринках є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це завдання вимагає від керівництва та відповідальних управлінців систематичної оцінки стану підприємства, а також корекції його ключових процесів для покращення якості роботи та ефективного використання наявних ресурсів і можливостей.

Оптимальне управлінське рішення щодо зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках може бути прийняте лише після ретельного аналізу виробничо-господарської, фінансової та інших видів діяльності підприємства, із урахуванням його стратегічних цілей та інтересів. Послідовність процесу прийняття ефективного рішення в управлінні передбачає комплексний підхід, що умовно поділяється на такі етапи, як підготовка, прийняття та реалізація рішення.

У будь-якому управлінському рішенні необхідна чітка, структурована схема, яка дозволяє керівнику суттєво скоротити час на підготовку та прийняття рішення. Щоб рішення було дієвим, мають бути створені відповідні умови, зокрема чітко визначені повноваження, компетенція, чіткість, обізнаність і відповідальність. Перевагою процесу прийняття рішень є наявність компетентних менеджерів, які несуть відповідальність за ухвалення оптимальних рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

Менеджери мають певні компетенції для ухвалення управлінських рішень, але кожен із них може ухвалювати лише ті рішення, які чітко відповідають їхній зоні відповідальності. Лише лінійні керівники наділені компетенцією для прийняття всебічних рішень, що охоплюють стратегічні та широкомасштабні аспекти діяльності підприємства.

Повноваження встановлюють межі між групами менеджерів у питанні прийняття рішень. Наприклад, керівники виробничих підрозділів, згідно з посадовими обов'язками, не мають права ухвалювати стратегічні рішення — за це несе відповідальність виключно директор підприємства.

Обов'язковість означає здатність об'єктивно усвідомлювати необхідність ухвалення рішення відповідно до конкретних умов. Менеджер повинен приймати рішення, які відповідають поточним обставинам і потребують своєчасної реакції.

Компетентність виражає здатність менеджера ухвалювати обґрунтовані рішення, виходячи з реалій ринку та внутрішніх ресурсів компанії.

Відповідальність вказує на свідоме ставлення менеджера до своїх обов'язків і доручень, передбачає готовність нести відповідальність за певну ділянку роботи, включаючи дії, поведінку та результати рішень. Відповідальність також визначає заходи, які можуть бути застосовані до менеджера у випадку ухвалення ним неефективного або невідповідного рішення.

Пропонується реалізувати комплекс заходів для зміцнення конкурентоспроможності підприємства, що включає такі кроки:

Оптимізація структури управління підприємством та загальної діяльності організації (організаційний захід): перегляд існуючої управлінської структури для підвищення її гнучкості та ефективності, що сприятиме прискоренню прийняття рішень і покращенню координації між підрозділами.

Управління витратами та ефективним використанням ресурсів (ресурсний захід): впровадження сучасних методів контролю витрат і розподілу ресурсів, що дозволить мінімізувати втрати і забезпечити стабільне функціонування підприємства за умов економічних коливань.

Розвиток і вдосконалення виробничої діяльності (технологічний захід): модернізація виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та підвищення стандартів якості продукції, що допоможе підвищити ефективність виробництва та відповідати вимогам міжнародних ринків.

Таблиця 3.1 – Процес впровадження раціональних рішень на підприємстві

| Етап                                                  | Дії                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення   | 1.Ідентифікація проблеми<br>2.Визначення вимог до інформації                                                                |
| Збір та обробка інформації                            | 1.Збір даних<br>2. Оцінка отриманої інформації<br>3. Аналіз проблеми                                                        |
| Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень |                                                                                                                             |
| Виявлення та оцінка альтернатив                       | 1.Визначення альтернатив<br>2. Оцінка альтернатив                                                                           |
| Підготовка до оптимізації рішення, яке приймається    | 1. Вибір оптимального варіанту<br>2. Оформлення оптимального варіанту                                                       |
| Прийняття рішення                                     | 1.Обговорення проєкту<br>2.Затвердження рішення<br>3.Офіційна реєстрація рішення та видача розпорядження для його виконання |
| Реалізація рішення та оцінка результатів              | 1. Організація виконання рішення<br>2. Контроль за виконанням і оцінка ефективності<br>3. Звіт про виконання рішення        |

Ці заходи спрямовані на підвищення продуктивності, зменшення витрат і поліпшення конкурентних переваг компанії на глобальній арені.





Рисунок 3.1 - Процес розробки і реалізації управлінського рішення

Реклама, поряд з іншими методами, зазвичай є складовою інтегрованих програм просування продуктів. Обираються такі її форми, типи та канали, які найбільш ефективно відповідають поставленим завданням. Рекламну діяльність можна організувати різними шляхами.

1. Використання реклами як засобу прямого контакту з цільовою аудиторією, що здебільшого відбувається на національному рівні та передусе кампаніям прямого маркетингу чи телемаркетингу (для цього необхідно сформувати клієнтську базу, або так звані «наводки»).

2. Аналогічний підхід можна застосовувати і на регіональному рівні. Зібрана інформація про споживачів далі використовується місцевими партнерами для стимулювання продажів продукції.

3. Використовувати рекламу як частину стратегії просування продукту в окремих регіонах, де потенційних покупців не лише заохочують залишати свої контактні дані, але й надають матеріальні стимули.

Просування підприємства через рекламні кампанії є необхідним елементом його конкурентоспроможності. У певних умовах компанія повинна ретельно аналізувати всі аспекти, які впливають на її конкурентоздатність на міжнародних ринках — від рівня ділової активності кожного співробітника до загальної ефективності ринкових операцій. Виробничим підприємствам, зважаючи на специфіку їхньої діяльності, необхідно зосереджувати особливу увагу на перспективах використання більш ефективних видів реклами.

Аналіз таблиці з етапами прийняття управлінського рішення щодо впровадження рекламної кампанії в Польщі показує, що процес побудовано послідовно, що сприяє ефективній реалізації стратегії просування на новому ринку. Початковий етап визначення мети та цілей кампанії є ключовим, оскільки саме він задає напрям усім подальшим діям, дозволяючи сформулювати конкретні завдання, відповідні потребам і специфіці польського ринку.

Наступний етап — аналіз ринку та конкурентів — важливий для розуміння умов, у яких діє компанія, та для адаптації до особливостей польської ринкової кон'юнктури. Цей аналіз допомагає уникнути помилок, які могли зробити конкуренти, та використовувати їхні сильні сторони у своїй стратегії.

На етапі визначення цільової аудиторії здійснюється сегментація потенційних споживачів за релевантними критеріями, що дозволяє налаштувати кампанію відповідно до інтересів і потреб конкретних сегментів, підвищуючи її ефективність. Вибір каналів та інструментів реклами стає вирішальним для охоплення цільової аудиторії, адже правильний вибір комунікаційних засобів і каналів забезпечує більш результативну взаємодію з клієнтами.

Формування бюджету є важливим етапом з точки зору фінансового планування, оскільки правильний розподіл коштів допомагає уникнути зайвих витрат і забезпечити покриття всіх необхідних аспектів кампанії. Після цього розробка контенту та рекламних матеріалів гарантує створення привабливих повідомлень, адаптованих до культурних особливостей польської аудиторії, що сприяє підвищенню лояльності та залученості потенційних клієнтів.

Підготовка термінів реалізації та запуск рекламної кампанії потребують ретельного планування для своєчасного старту всіх активностей та контролю за їх виконанням. Завершальні етапи, зокрема моніторинг і оцінка ефективності, дозволяють оцінити результати кампанії на основі ключових показників ефективності. Це дає змогу вчасно коригувати підхід і адаптувати стратегію за необхідності, враховуючи зворотний зв'язок і поточні умови ринку, що забезпечує гнучкість та стійкість компанії у досягненні її комерційних цілей у новому ринковому середовищі.

Ось таблиця з етапами прийняття управлінського рішення для впровадження рекламної кампанії в Польщі:

Таблиця 3.2 - Етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження рекламної кампанії в Польщі.

| Назва етапу                           | Опис                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення мети та цілей кампанії     | Формування ключових завдань рекламної кампанії, враховуючи особливості польського ринку, очікування цільової аудиторії та бажані результати. |
| Аналіз ринку та конкурентів           | Дослідження польського ринку, вивчення конкурентів, їхніх стратегій просування, сильних та слабких сторін.                                   |
| Визначення цільової аудиторії         | Сегментація потенційних клієнтів на основі демографічних, поведінкових та соціальних факторів, специфічних для польського ринку.             |
| Вибір каналів та інструментів реклами | Підбір оптимальних каналів (телебачення, інтернет, соціальні мережі, друковані видання тощо) для охоплення цільової аудиторії.               |
| Вибір каналів та інструментів реклами | Підбір оптимальних каналів (телебачення, інтернет, соціальні мережі, друковані видання тощо) для охоплення цільової аудиторії.               |

## Продовження таблиці 3.2

| 1                                            | 2                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Формування бюджету кампанії                  | Розрахунок необхідного бюджету з урахуванням витрат на розробку, реалізацію та моніторинг рекламної кампанії.                           |
| Розробка контенту та рекламних матеріалів    | Розрахунок необхідного бюджету з урахуванням витрат на розробку, реалізацію та моніторинг рекламної кампанії.                           |
| Розробка контенту та рекламних матеріалів    | Створення повідомлень, візуальних та текстових матеріалів, адаптованих до культурних особливостей польської аудиторії.                  |
| Підготовка та планування термінів реалізації | Визначення строків проведення кампанії, таймлайн основних етапів, підготовка до старту.                                                 |
| Запуск рекламної кампанії                    | Реалізація запланованих активностей, запуск реклами у вибраних каналах, контроль за виконанням.                                         |
| Моніторинг та оцінка ефективності            | Оцінка результатів кампанії за ключовими показниками (KPI), зокрема рівнем залученості, кількістю нових клієнтів, ростом продажів тощо. |
| Коригування та адаптація                     | Внесення необхідних змін у стратегію кампанії на основі зворотного зв'язку, результатів моніторингу та поточних умов ринку.             |

Наступний етап – аналіз ринку та конкурентів – важливий для розуміння умов, у яких діє компанія, та для адаптації до особливостей польської ринкової кон'юнктури. Цей аналіз допомагає уникнути помилок, які могли зробити конкуренти, та використовувати їхні сильні сторони у своїй стратегії.

На етапі визначення цільової аудиторії здійснюється сегментація потенційних споживачів за релевантними критеріями, що дозволяє налаштувати кампанію відповідно до інтересів і потреб конкретних сегментів, підвищуючи її ефективність. Вибір каналів та інструментів реклами стає вирішальним для охоплення цільової аудиторії, адже правильний вибір комунікаційних засобів і каналів забезпечує більш результативну взаємодію з клієнтами.

Формування бюджету є важливим етапом з точки зору фінансового планування, оскільки правильний розподіл коштів допомагає уникнути зайвих витрат і забезпечити покриття всіх необхідних аспектів кампанії. Після цього розробка контенту та рекламних матеріалів гарантує створення привабливих повідомлень, адаптованих до культурних особливостей польської аудиторії, що сприяє підвищенню лояльності та залученості потенційних клієнтів.

Підготовка термінів реалізації та запуск рекламної кампанії потребують ретельного планування для своєчасного старту всіх активностей та контролю за їх виконанням. Завершальні етапи, зокрема моніторинг і оцінка ефективності, дозволяють оцінити результати кампанії на основі ключових показників ефективності. Це дає змогу вчасно коригувати підхід і адаптувати стратегію за необхідності, враховуючи зворотний зв'язок і поточні умови ринку, що забезпечує гнучкість та стійкість компанії у досягненні її комерційних цілей у новому ринковому середовищі.

### 3.2 Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Найбільш доцільним рішенням у цій ситуації вбачаємо можливість виходу національного ринкового оператора на ринки інших країн світу, зокрема на польський ринок. Важливим аспектом у цьому контексті є потенціал польського ринку, який має дещо вищий рівень платоспроможного попиту порівняно з національним ринком. Це зумовлює переважну купівельну здатність значної

частини польського населення, що має схожість з українським ринком завдяки спільним традиціям та активному підходу до ведення бізнесу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на польському ринку та збільшення прибутків необхідно активізувати обсяги продажів, залучаючи нових споживачів за допомогою ефективної рекламної діяльності, спрямованої на підтримку збуту продукції. Серед ключових заходів для реалізації цього підходу слід розглянути розміщення в інтернет-мережах, оптимізацію вебсайту та детальний аналіз ефективності рекламних кампаній. Важливими також є розширення присутності на телебаченні через ефективні рекламні ролики та участь у громадських проєктах через спонсорську підтримку.

Розглянемо види послуг, необхідні для впровадження рекламної діяльності підприємства. Заплановано проведення постійної рекламної кампанії, орієнтованої на конкретні цільові групи, а саме:

- магазини та торгові бази, що спеціалізуються на торгівлі продуктами;
- регіональне сегментування рекламної кампанії, з акцентом на Варшаву як основний ринок та з меншою інтенсивністю – на інші регіони Польщі.

Рекомендовані інструменти рекламної кампанії включають:

1. ЗМІ та друковану рекламу: міжнародна преса, спеціалізовані довідники. Телебачення: купівля ефірного часу не передбачається. Радіо: планується придбання ефірного часу на обласних радіостанціях. ПрАТ «Оболонь» слід підготувати власний пресреліз для поширення у ЗМІ.
2. Зовнішня реклама: розміщення рекламного щита та вказівника поблизу основної транспортної магістралі, розміром 3x4 м, двостороннього типу з покриттям плівкою «X-film». Додатково – встановлення трьох вказівників (1,20 x 1,80 м) вздовж маршруту до супермаркетів, а також використання двох переносних стендів («розкладок») для акцій.
3. Ярмаркова активність: під час участі у ярмарках планується активне використання друкованої рекламної продукції, інформаційних планшетів, а також запрошення журналістів до стенду ПрАТ «Оболонь», де будуть представлені пресрелізи та фотографії продукції.

4. Інтернет-реклама: основні формати – банери та текстові блоки, які мають бути гармонійно інтегровані в дизайн і структуру вебсайту компанії. Відтак, при проектуванні серверу слід заздалегідь визначити оптимальні місця для рекламних елементів.

Реклама за допомогою банерів є однією з найпоширеніших форм інтернет-реклами для ПрАТ «Оболонь». Як правило, розміщення таких банерів доцільно здійснювати через банерні мережі. Основні переваги банерних мереж включають:

- Можливість обміну банерами, що дозволяє безкоштовно розміщувати рекламу на багатьох ресурсах.
- Широке охоплення аудиторії, завдяки великій кількості учасників (реklamних платформ) та можливості одразу відображати рекламу на всіх майданчиках мережі.
- Різноманітні налаштування таргетингу – за часом показу, днями тижня або місяця, географією, інтернет-провайдерами, операційними системами тощо.

Водночас використання банерних мереж має низку недоліків, зокрема:

- Відсутність повної гарантії виконання запланованої рекламної кампанії та ризик показу банерів на сайтах з небажаним контентом.
- Значна кількість учасників, що ускладнює оцінку ефективності кампанії та обмежує контроль над її реалізацією.
- Відмінності у налаштуваннях і вимогах у різних мережах.

Е-mail реклама є ще одним ефективним інструментом, на якому базуються багато популярних методів інтернет-віщання. ПрАТ «Оболонь» може використовувати різні види е-mail реклами, зокрема списки розсилки, дискусійні аркуші та індивідуальні поштові повідомлення. При правильному підході е-mail реклама може значно підвищити ефективність просування компанії в Інтернеті.

Переваги е-mail реклами для ПрАТ «Оболонь» полягають у наступному:

Широка доступність: електронна пошта є практично у всіх користувачів Інтернету.

Пряма комунікація з користувачем: e-mail дозволяє персоналізувати звернення до цільової аудиторії, а завдяки розподілу на тематичні списки розсилки забезпечується фокусування на потрібній аудиторії.

Високий рівень відгуку: на думку багатьох експертів, відгук на правильно реалізовану e-mail кампанію є вищим, ніж на банерну рекламу, з кращою якістю переходів на сайт компанії.

Існує безліч списків розсилки на різні теми, підписка на які здійснюється користувачами добровільно, що дозволяє адресатам легко анулювати підписку в будь-який час.

Розсилання індивідуальних електронних листів є складним та трудомістким процесом, що потребує значного часу та зусиль. Перед його реалізацією необхідно ретельно підготуватися, зокрема, зібрати базу адрес. У перспективі ПрАТ «Оболонь» доцільно розробити загальну стратегію розвитку корпоративних проєктів у мережі Інтернет.

Слід зазначити, що серед користувачів Інтернету є значна кількість осіб, які використовують мережу для пошуку інформації, оперативного отримання новин або відповідей на конкретні запитання. Ця категорія користувачів, окрім того, часто є споживачами товарів і послуг у реальному житті, що відкриває додаткові можливості для їх залучення до взаємодії з брендом.

Таблиця 3.3 – Кошторис вартості рекламних послуг

| Назва рекламної послуги                    | Вартість послуги, грн. | Кількість | Всього |
|--------------------------------------------|------------------------|-----------|--------|
| Контексна реклама                          | 15000                  | 1         | 15000  |
| Реклама на телебаченні                     | 25000                  | 1         | 25000  |
| Поглиблене налаштування контексної реклами | 10000                  | 1         | 10000  |
| SEO-оптимізація                            | 20000                  | 1         | 20000  |



Продовження таблиці 3.3

| 1                | 2      | 3 | 4     |
|------------------|--------|---|-------|
| Google Analytics | 5000   | 1 | 5000  |
| JPG банера       | 4000   | 2 | 8000  |
| GIF банера       | 7000   | 3 | 21000 |
| Всього за місяць | 104000 |   |       |

Отже, за рік вартість рекламних послуг складе 1 248 000 грн.

Щоб налаштувати рекламну кампанію та для моніторингу ринку Польщі потрібно найняти аналітичну компанію маркетологів вартість їх послуг складатиме 495000 грн.

Загальні витрати на створення рекламної кампанії становитимуть:

$$360000 + 1248000 = 1608000 \text{ грн.}$$

Для підвищення впізнаваності бренду доцільним є залучення торгового представника. Його функціональні обов'язки повинні включати участь у різноманітних виставках і ярмарках, спрямованих на популяризацію продукції підприємства. Крім того, він повинен забезпечувати поширення товарів як у роздрібних, так і в оптових мережах на міжнародних ринках. Важливою частиною його роботи також є збирання даних з торгових точок, які реалізують продукцію компанії, для аналізу ефективності продажів і формування стратегічних рішень.

Посадовий оклад становить 30 000 грн. на місяць, тобто за рік сума складатиме 360 000 грн. Відрахування з його заробітної плати – 72 000 грн.

Таблиця 3.4 – Витрати на зарплату торгового представника

| Посада               | Ставка, грн. | Нарахування по ЕСВ, % | Витрати на одного працівника, грн. |
|----------------------|--------------|-----------------------|------------------------------------|
| Торговий представник | 30000        | 6000                  | 360000                             |

Загальні витрати на заробітну плату торгового представника становитимуть:  
 $360\,000 + 72\,000 = 432\,000$  грн

Виручка від реалізації, запланована в прогностному періоді, складе 7% від виручки 2024р.

$10\,763\,029 * 1,07 = 11\,516\,441$  грн

Отже, виручка від реалізації зросте на 753 412 тис. грн

Додатковий загальний прибуток становитиме:

$2\,232\,736 * 0,07 = 156\,291$  тис. грн

Додатковий чистий прибуток:

$156\,291 * 0,25 = 117\,218$  тис.грн

Таблиця 3.5 – Витрати на проведення рекламної кампанії на ринку Польщі , тис. грн.

| Показник                                    | Значення |
|---------------------------------------------|----------|
| Витрати на рекламну кампанію                | 1248     |
| Витрати на торговельного представника       | 360      |
| Всього витрат на захід компанії             | 1608     |
| Запланований приріст виручки від реалізації | 753412   |
| Додатковий прибуток                         | 156291   |
| Чистий прибуток                             | 117218   |

Розрахуємо показники економічної ефективності інвестицій у створення відділу маркетингу та реалізацію рекламних заходів, а також визначимо період окупності вкладених капіталовкладень.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані

| Показники                | Одиниця вимірювання | Номер рядка | Значення показника |
|--------------------------|---------------------|-------------|--------------------|
| 1. Інвестиційні витрати  | тис. грн.           | 1           | 1608               |
| 2. Чисті грошові потоки  | тис. грн.           | 2           | 156291             |
| 3. Ставка дисконту       | %                   | 3           | 20                 |
| 4. Життєвий цикл проекту | років               | 4           | 3                  |
| 5. Чистий прибуток       | тис. грн.           | 5           | 117 218            |

## 1. Чистий приведений дохід (NPV):

Дисконтовані грошові потоки:

$$\text{За 1 рік : } \frac{156291}{(1 + 0,2)^1} = 130242,5 \text{ тис грн}$$

$$\text{За 2 рік : } \frac{156291}{(1 + 0,2)^2} = 108535,4 \text{ тис грн}$$

$$\text{За 3 рік : } \frac{156291}{(1 + 0,2)^3} = 90446,2 \text{ тис грн}$$

Сума дисконтованих потоків:

$$130242,5 + 108535,4 + 90446,2 = 329224,1 \text{ тис грн}$$

NPV:

$$NPV \ 329224,1 - 1608 = 327616,1$$

## 2. Індекс доходності (PI):

$$PI = \frac{327616,1}{1608} = 203,74$$

## 3. Індекс рентабельності (ROI):

$$ROI \ \frac{117218}{1608} = 72,9$$

4. Період окупності (недисконтований, PP):

$$PP = \frac{1608}{156291} = 0,0103 \text{ років}$$

5. Період окупності (дисконтований, DPP):

Кумулятивний потік після 1 року: 130242.5 > 1608

Таким чином, період окупності = 1 рік.

Результати аналізу свідчать про високу фінансову ефективність проекту. Чистий приведений дохід (NPV) становить 327616,1 тис. грн, що свідчить про значний фінансовий результат після врахування вартості грошей у часі. Це означає, що проект генерує суттєвий дохід, перевищуючи початкові інвестиції.

Індекс доходності (PI) дорівнює 203,74, що вказує на те, що кожна вкладена гривня приносить понад 203 грн доходу, підтверджуючи економічну доцільність проекту.

Індекс рентабельності (ROI) на рівні 72,9 свідчить про високу ефективність використання інвестицій. Прибутковість проекту є значною, що робить його привабливим для реалізації.

Період окупності (недисконтований) становить лише 0,0103 років або приблизно 3,76 днів, що вказує на дуже швидку поверненість вкладених коштів. Дисконтований період окупності також менший за 1 рік, оскільки кумулятивний дисконтований потік після першого року значно перевищує суму початкових інвестицій.

Загалом, проект є високорентабельним, швидко окупним і доцільним для реалізації.

Аналіз фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів свідчить про позитивну динаміку його економічної діяльності. Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 753412 тис. грн (7,0%) підтверджує ефективність заходів, спрямованих на стимулювання збуту та розширення ринків збуту.

Таблиця 3.7 - Зміна фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

| Стаття                                                         | Базовий рік  | Плановий рік | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|---------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 10763029     | 11516441     | 753412               | 7%                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 7 398 205,00 | 7911380      | 13175                | 6,9%                |
| Валовий прибуток                                               | 3364824      | 3605061      | 240237               | 7,1%                |
| Адміністративні витрати                                        | 458709       | 490809       | 32100                | 7%                  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)     | 2197853      | 2396574      | 198721               | 9%                  |
| Витрати на збут                                                | 670728       | 717678       | 46950                | 7%                  |
| Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)               | 2232736      | 2389028      | 156292               | 7%                  |
| Чистий фінансовий результат (прибуток)                         | 1831590      | 1959801      | 128211               | 7%                  |

Збільшення собівартості реалізованої продукції на 513175 тис. грн (6,9%) є очікуваним у зв'язку з підвищенням обсягів реалізації. Водночас темпи зростання валового прибутку на 7,1% свідчать про покращення економічної результативності операційної діяльності.

Адміністративні витрати та витрати на збут також зазнали зростання, відповідно на 7,0%, однак це зростання знаходиться у межах пропорційного до збільшення чистого доходу, що свідчить про раціональне управління витратами.

Зростання фінансового результату від операційної діяльності на 198721 тис. грн (9,0%) свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Внаслідок цього фінансовий результат до оподаткування зріс на 156292 тис. грн (7,0%), а чистий фінансовий результат (прибуток) — на 117218 тис. грн (7,0%), що є індикатором успішності запропонованих заходів.

Загалом реалізація рекомендацій сприяла зростанню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи підвищення його прибутковості. Це підкреслює доцільність впровадження розроблених заходів та їх позитивний вплив на економічну діяльність підприємства.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» засвідчила необхідність активізації рекламної діяльності підприємства. Така діяльність має забезпечити комплексне інформування про зовнішнє середовище функціонування, зокрема надання надійної, достовірної та своєчасної інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, а також вподобання споживачів. Водночас рекламна діяльність повинна сприяти розробці товарів, які максимально відповідають вимогам ринку, та формуванню необхідного впливу на споживачів, попит і ринок, що дозволить підприємству досягти більшого контролю над процесами реалізації продукції та підвищити конкурентоспроможність.

Методологія маркетингової діяльності повинна включати проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства та формування бази даних для оцінювання його можливостей, аналіз реальних і потенційних споживачів, розробку концепцій створення нових або модернізації існуючих товарів. Крім того, важливими етапами є планування процесів товароруку і збуту, забезпечення формування попиту і стимулювання продажів, реалізація ефективної цінової політики, а також дотримання екологічних норм і безпеки використання продукції. Важливою складовою є управління маркетинговою діяльністю як системою, що охоплює процеси планування, реалізації та контролю маркетингових програм.

Висновок до 3 розділу.

Згідно з результатами аналізу, для підприємства рекомендовано впровадження ефективної рекламної діяльності. Вона стане важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, що досягається через оптимізацію збутових процесів. Застосування таких заходів сприятиме покращенню показників ефективності діяльності підприємства в цілому.

Обґрунтовано доцільність запропонованих заходів та доведено їх економічну і організаційну ефективність. Результати аналізу підтверджують раціональність інвестування у відповідний проєкт, який забезпечить зростання прибутковості, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення обсягів реалізації продукції.

## ВИСНОВКИ

Магістерську кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню важливого науково-практичного завдання – управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках як ключової економічної категорії. У роботі розкрито її значення на сучасному етапі розвитку національних підприємств, проаналізовано показники ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь», запропоновано рекомендації щодо вдосконалення збутової діяльності та здійснено розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів. Результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Конкурентоспроможність підприємства є ключовою економічною категорією, що визначає його здатність ефективно функціонувати та розвиватися в умовах інтенсивної конкуренції. Вона характеризується багатовимірністю, включаючи порівняльний і динамічний аспекти, а також залежить від різних внутрішніх і зовнішніх факторів. Незважаючи на численні наукові підходи до трактування цього поняття, єдиної загальноприйнятої дефініції досі немає. Успіх підприємства на конкурентному ринку визначається не лише його здатністю до адаптації, але й ефективністю використання наявних ресурсів, створенням конкурентних переваг та постійним удосконаленням управлінських стратегій.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним та багатограним процесом, який охоплює аналіз конкурентного середовища, розробку стратегій, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг, і впровадження системного підходу для досягнення поставлених цілей. Основні проблеми, такі як нестача чіткої стратегії, економічна нестабільність та недостатній кадровий потенціал, вимагають цілеспрямованих управлінських рішень і впровадження гнучких механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ефективне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на ключових принципах, включаючи оптимальність, структурованість, гнучкість, системність і етапність. Це дозволяє розглядати підприємство як цілісну модель,

де кожен елемент взаємодіє із загальною системою для досягнення стратегічних переваг.

3. Процес управління включає основні функції: аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання, що забезпечує можливість постійного моніторингу, оцінки ефективності і коригування дій. Етапність цього процесу, від аналізу до вдосконалення стратегії, сприяє сталому розвитку підприємства, його адаптивності до змін ринкових умов і забезпеченню довгострокових конкурентних переваг.

У сучасних умовах глобальної економіки управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом для забезпечення його сталого розвитку. Висока конкуренція, спричинена глобалізацією, технологічними інноваціями та цифровізацією, ставить перед підприємствами нові виклики та вимагає адаптації до змінних умов зовнішнього середовища.

Міжнародна конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства утримувати стабільні позиції на глобальних ринках, ефективно використовуючи ресурси, впроваджуючи інновації та адаптуючись до локальних умов. До ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність, належать рівень інноваційності, ефективність виробничих процесів, якість продукції, фінансова стійкість та соціальна відповідальність.

Різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод п'яти сил Портера, BCG-матриця та розрахунок інтегрального індексу, дозволяють підприємствам визначати свої сильні та слабкі сторони, аналізувати ринкове середовище та формувати стратегічні рішення. Застосування цих методів у комплексі забезпечує більш об'єктивну оцінку та сприяє розробці ефективних стратегій для зміцнення позицій підприємства на міжнародній арені.

Таким чином, для забезпечення довгострокового успіху та конкурентних переваг підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої внутрішні процеси, орієнтуватися на інновації, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та використовувати системний підхід до управління конкурентоспроможністю.



4. Вітчизняна пивна промисловість також має значний потенціал у контексті розширення своїх міжнародних ринків. Попит на пиво в країнах Південно-Східної Азії та Африки зростає, що відкриває нові можливості для українських виробників. В цих регіонах спостерігається збільшення середнього класу та урбанізація, що сприяє підвищенню споживчого попиту на пиво середнього цінового сегмента.

Крім того, українські пивовари мають унікальні можливості для зростання на ринках, де попит на крафтове пиво активно збільшується. Розвиток малих незалежних пивоварень дає змогу створювати продукцію з оригінальними смаками, що відповідає вимогам нішевих споживачів, особливо у Європі та США.

Одним із ключових напрямків розвитку є також вдосконалення логістичних процесів, що дозволить знизити витрати на доставку продукції та зробить її більш доступною для міжнародних споживачів. Це дозволить українським компаніям не тільки зміцнити свої позиції на існуючих ринках, але й ефективно конкурувати на нових.

Загалом, попри внутрішні та зовнішні виклики, українська пивна промисловість демонструє стійкий розвиток і має великий потенціал для розширення, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, завдяки впровадженню новітніх технологій, розширенню асортименту та зміцненню іміджу продукції.

5. Фінансово-господарський стан ПрАТ "Оболонь" за аналізований період демонструє змішані тенденції. З одного боку, підприємство показує зростання чистого доходу від реалізації продукції та зміцнення власного капіталу, що свідчить про відновлення обсягів продажів і підвищення фінансової стійкості. Це підтверджується покращенням показників ліквідності, зокрема, коефіцієнт покриття значно зріс протягом 2021–2023 років, що свідчить про зростаючу здатність підприємства покривати свої зобов'язання.

Однак існують і виклики. Зменшення необоротних активів може свідчити про амортизацію чи недостатні інвестиції, а зростання кредиторської заборгованості вказує на ризики короткострокової фінансової стабільності.

Конкуренція на міжнародному ринку залишається високою, що потребує посилення маркетингових зусиль та створення унікальних продуктів.

Таким чином, підприємству варто зосередитися на модернізації виробничих процесів, підвищенні якості продукції, диверсифікації асортименту (зокрема, розширенні безалкогольної лінійки), а також на впровадженні екологічних рішень для зміцнення конкурентних переваг та довгострокової стійкості.

6. ПрАТ «Оболонь» демонструє значний потенціал на міжнародному ринку завдяки високій якості продукції, інноваційним розробкам та ефективному управлінню. Водночас, для зміцнення своїх позицій на глобальному рівні, компанії необхідно приділяти увагу зниженню собівартості виробництва та оптимізації витрат, що дозволить покращити конкурентоспроможність продукції порівняно з такими великими міжнародними конкурентами, як Carlsberg, Heineken та Anheuser-Busch InBev.

За допомогою SWOT-аналізу було виявлено, що ПрАТ «Оболонь» знаходиться на етапі, коли слабкості можуть бути компенсовані можливостями. Це передбачає необхідність залучення іноземних інвестицій для подолання економічних криз та інфляційних процесів, а також адаптацію до змін у законодавстві через стратегічні партнерства. Важливою є увага до соціальних ініціатив, які можуть зміцнити лояльність споживачів, а також розвиток інноваційних технологій для поліпшення продуктивності та зниження витрат.

PEST-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має можливості для адаптації до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі, що забезпечить її успіх на міжнародному ринку. Однак необхідно активно реагувати на можливі загрози, такі як нестабільність валютних курсів, зміну споживчих уподобань і жорсткість законодавчих вимог.

У результаті, завдяки ефективному управлінню, ПрАТ «Оболонь» має всі можливості для подальшого розвитку на міжнародному ринку та зміцнення своїх позицій в умовах посиленої конкуренції.

7. Процес підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках вимагає комплексного та системного підходу. Для успішного

зміцнення позицій на світовому ринку, компанії, такі як ПрАТ «Оболонь», необхідно ретельно аналізувати всі аспекти своєї діяльності — від виробничих і фінансових процесів до ефективності управління і маркетингових стратегій. Впровадження управлінських рішень на основі чітко визначених етапів, таких як оцінка ситуації, формування та оцінка альтернатив, вибір оптимальних варіантів та контроль за реалізацією, є основою для досягнення стратегічних цілей.

Особливу увагу слід приділити розробці ефективних рекламних кампаній, що дозволяють компанії адаптуватися до специфіки нових ринків, зокрема польського, враховуючи культурні, демографічні та економічні особливості.

Загалом, комплексний підхід до управління та маркетингових стратегій, що включає ретельне планування, оцінку ефективності та адаптацію до нових ринкових умов, є ключовим для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» на міжнародних ринках і забезпечення її сталого розвитку в глобальній економіці.

8. Аналіз фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів свідчить про позитивну динаміку його економічної діяльності. Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 753,412 тис. грн (7,0%) підтверджує ефективність заходів, спрямованих на стимулювання збуту та розширення ринків збуту.

Збільшення собівартості реалізованої продукції на 513175 тис. грн (6,9%) є очікуваним у зв'язку з підвищенням обсягів реалізації. Водночас темпи зростання валового прибутку на 7,1% свідчать про покращення економічної результативності операційної діяльності.

Адміністративні витрати та витрати на збут також зазнали зростання, відповідно на 7,0%, однак це зростання знаходиться у межах пропорційного до збільшення чистого доходу, що свідчить про раціональне управління витратами.

Зростання фінансового результату від операційної діяльності на 198721 тис. грн (9,0%) свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Внаслідок цього фінансовий результат до оподаткування зріс на

156,292 тис. грн (7,0%), а чистий фінансовий результат (прибуток) — на 117218 тис. грн (7,0%), що є індикатором успішності запропонованих заходів.

Загалом реалізація рекомендацій сприяла зростанню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи підвищення його прибутковості. Це підкреслює доцільність впровадження розроблених заходів та їх позитивний вплив на економічну діяльність підприємства.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» засвідчила необхідність активізації рекламної діяльності підприємства. Така діяльність має забезпечити комплексне інформування про зовнішнє середовище функціонування, зокрема надання надійної, достовірної та своєчасної інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, а також вподобання споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 184189 с.  
URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtpdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf).
2. Торгівельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
3. Савчук С. І. Основи теорії конкурентоспроможності : монографія. НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Маріуполь : Рената, 2007. С. 506–519.
4. Чернега О. Б. Управління конкурентоспроможністю в умовах трансформації економічних відносин: НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 1999. 447 с.
5. Погорелов Ю. С. Систематизація та порівняльна характеристика підходів до діагностики системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2005. № 5. Т. 2, ч. 2. С. 74–78.
6. Балабанова Л. В., Криченко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : ДонГУЕТ, 2004. 147 с.
7. Багієв Г. Л. Конкурентоспроможність підприємств у ринкових умовах : монографія. Київ : 2005. 250 с.
8. Горбатов В. М. Економічний аналіз конкурентоспроможності : навчальний посібник. Львів : 2008. 312 с.
9. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
10. Тищенко А. Н., Головка О. С. Стратегія управління розвитком підприємства. Харків : ЕДЕНА, 2003. 198 с.

11. Шевченко Л. С. Конкурентне управління : навч. посіб. Харків : Еспада, 2004. 520 с.
12. Управління соціально-економічним розвитком: держава, регіон, підприємство : монографія / Л. І. Антошкіна, І. К. Бондар, Д. М. Стеченко та ін. ; за ред. Н. В. Ушенко. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 292 с
13. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
14. Покропивний С. Економіка підприємства : підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
15. Андрійчук В. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз. Київ : КНЕУ, 2015. 292 с.
16. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
17. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. С. 156–160.
18. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : КомпактЛВ, 2005. 304 с.
19. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.
20. European Innovation Scoreboard: Methodology report. Luxembourg : European Commission, 2016.  
URL:[https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en).
21. Бурдяк О. В. Конкурентоспроможність регіонів як необхідна передумова зростання конкурентоспроможності країни. Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Україна наукова»: частина 3. – Київ, 2007. – С. 22-24.
22. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Економічні науки*. 2014. № 3. С. 113–116.

23. Клюквіна М. С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: електрон. наук. фах. вид.* 2010. № 3.
24. The World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2022. Geneva : WEF, 2022. 576 p.
25. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу : навч. посіб. Київ : Вид-во «Основи», 2018. 768 с.
26. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Альпіна Паблішер, 2020. 544 с.
27. Кідерова С. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір.* 2019. № 10. С. 101–106.
28. Ліпсітс І. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки і управління. Київ : Фінанси і статистика, 2017. 224
29. Укрпиво. Виробництво пива в Україні: огляд та динаміка. *Ukrpivo.com*
30. ZN.ua. Український пивний ринок: частки та експорт. 2023. URL: <https://zn.ua>.
31. Державна служба статистики України. Динаміка експорту пива з України, 2020–2023. URL: <https://www.stat.gov.ua>
32. Оболонь – національний український експортер пива та напоїв. DSnews. URL: <https://www.dsnews.ua>.
33. Clarity-project – система аналітики відкритих даних. URL: [https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/05391057/finances?current_year=2023)
34. Сметанюк О.А., Огороднічук В.О. Системний підхід до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: інновації, стандарти та стратегічне планування. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (МН-2025).* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22960/18938>

## ДОДАТКИ



Додаток А  
(обов'язковий)

Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства харчової промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Оболонь»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)

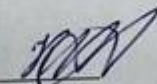
Показники звіту подібності Turnitin

Оригінальність 83 % Схожість 17 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

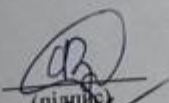
Особа, відповідальна за перевірку

  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

  
(підпис)

Огороднічук В.О.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Сметанюк О. А.  
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ПрАТ «Оболонь»

за 2021-2023 рік

**Консолідований баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан) за 2021**

р.  
 Форма №1-к

| Актив                                                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього періоду,<br>тис. грн | На кінець звітнього<br>періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>                                                           | <b>1000</b>  | <b>3 634.00</b>                              | <b>3 021.00</b>                          |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 41 145.00                                    | 41 192.00                                |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 37 511.00                                    | 38 171.00                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | 9 324.00                                     | 46 748.00                                |
| Основні засоби                                                                                             | 1010         | 3 974 114.00                                 | 3 741 276.00                             |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 10 634 750.00                                | 10 598 816.00                            |
| знос                                                                                                       | 1012         | 6 660 636.00                                 | 6 857 540.00                             |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | 0.00                                         |                                          |
| первісна вартість                                                                                          | 1016         | 0.00                                         |                                          |
| знос                                                                                                       | 1017         | 0.00                                         |                                          |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | 0.00                                         |                                          |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | 0.00                                         |                                          |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | 0.00                                         |                                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які<br>обліковуються за методом участі в капіталі інших<br>підприємств | 1030         | 0.00                                         |                                          |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 70 912.00                                    | 71 117.00                                |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 14.00                                        | 14.00                                    |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 0.00                                         |                                          |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | 0.00                                         |                                          |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | 0.00                                         |                                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                             | 1065         | 0.00                                         |                                          |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 0.00                                         |                                          |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 4 057 998.00                                 | 3 862 176.00                             |
| <b>II. Оборотні активи Запаси</b>                                                                          | <b>1100</b>  | <b>914 584.00</b>                            | <b>908 432.00</b>                        |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 754 028.00                                   | 732 829.00                               |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 60 668.00                                    | 42 166.00                                |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 85 997.00                                    | 113 908.00                               |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 13 891.00                                    | 19 529.00                                |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 0.00                                         |                                          |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | 0.00                                         |                                          |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | 0.00                                         |                                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги                                        | 1125         | 286 204.00                                   | 418 511.00                               |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами                                        | 1130         | 88 811.00                                    | 50 548.00                                |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 33 071.00                                    | 41 736.00                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 3 228.00                                     | 3 228.00                                 |
| з нарахованих доходів                                                                                      | 1140         | 0.00                                         |                                          |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                  | 1145         | 0.00                                         |                                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 30 866.00                                    | 35 110.00                                |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | 0.00                                         |                                          |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 10 695.00                                    | 15 175.00                                |
| Готівка                                                                                                    | 1166         | 12.00                                        | 16.00                                    |
| Рахунки в банках                                                                                           | 1167         | 10 683.00                                    | 15 159.00                                |

|                                                                  |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170 | 0.00         |              |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180 | 0.00         |              |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0.00         |              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00         |              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00         |              |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00         |              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 3 586.00     | 9 466.00     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 367 817.00 | 1 478 978.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00         |              |
| Баланс                                                           | 1300 | 5 425 815.00 | 5 341 154.00 |

| Пасив                                                                            | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 65 344.00                            | 65 344.00                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                 |                                     |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405      | 2 338 002.00                         | 2 211 552.00                        |
| Додатковий капітал                                                               | 1410      | 0.00                                 |                                     |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411      | 0.00                                 |                                     |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412      | 0.00                                 |                                     |
| Резервний капітал                                                                | 1415      | 0.00                                 |                                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | -127 739.00                          | -136 383.00                         |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425      | 0.00                                 |                                     |
| Вилучений капітал                                                                | 1430      | 0.00                                 |                                     |
| Інші резерви                                                                     | 1435      | 0.00                                 |                                     |
| Усього за розділом I                                                             | 1495      | 2 275 607.00                         | 2 140 513.00                        |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 451 660.00                           | 441 383.00                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510      | 609 731.00                           | 677 838.00                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                 |                                     |
| Цільове фінансування                                                             | 1525      | 0.00                                 |                                     |
| Благодійна допомога                                                              | 1526      | 0.00                                 |                                     |
| Страхові резерви                                                                 | 1530      | 0.00                                 |                                     |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531      | 0.00                                 |                                     |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532      | 0.00                                 |                                     |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533      | 0.00                                 |                                     |
| інші страхові резерви                                                            | 1534      | 0.00                                 |                                     |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535      | 0.00                                 |                                     |
| Призовий фонд                                                                    | 1540      | 0.00                                 |                                     |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545      | 0.00                                 |                                     |
| Усього за розділом II                                                            | 1595      | 1 061 391.00                         | 1 119 221.00                        |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків          | 1600      | 326 115.00                           | 802 113.00                          |
| Векселі видані                                                                   | 1605      | 0.00                                 |                                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями           | 1610      | 661 136.00                           | 116 751.00                          |
| товари, роботи, послуги                                                          | 1615      | 718 433.00                           | 798 660.00                          |
| розрахунками з бюджетом                                                          | 1620      | 93 555.00                            | 116 974.00                          |

|                                                                                                   |      |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00         |              |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 3 661.00     | 3 560.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 65 420.00    | 17 184.00    |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 175 626.00   | 168 474.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 1 876.00     | 1 876.00     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00         |              |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00         |              |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 26 212.00    | 32 530.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00         |              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00         |              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 16 783.00    | 23 298.00    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 2 088 817.00 | 2 081 420.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00         |              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00         |              |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 5 425 815.00 | 5 341 154.00 |

### Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Форма №2-к

#### I. Фінансові результати

| Стаття                                                                              | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000      | 5 909 426.00                | 5 464 827.00                                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | 4 915 830.00                | 4 136 008.00                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 993 596.00                  | 1 328 819.00                                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 47 165.00                   | 71 166.00                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      |                             | 0.00                                              |

|                                                                                      |      |            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|------------|
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |            | 0.00       |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 325 424.00 | 277 185.00 |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 674 532.00 | 614 887.00 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 32 442.00  | 13 049.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |            | 0.00       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |            | 0.00       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 8 363.00   | 494 864.00 |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 |            | 0.00       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 170.00     | 154.00     |
| Інші доходи                                                                          | 2240 | 31 132.00  | 15 776.00  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |            | 0.00       |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250 | 185 036.00 | 220 441.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255 |            | 1 618.00   |
| Інші витрати                                                                         | 2270 |            | 174 799.00 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275 |            | 0.00       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290 |            | 113 936.00 |
| збиток                                                                               | 2295 | 145 371.00 |            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300 | 10 277.00  | -37 138.00 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305 |            | 0.00       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350 |            | 76 798.00  |
| збиток                                                                               | 2355 | 135 094.00 |            |

| Сукупний дохід                                                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | -135 094.00                 | 76 798.00                                         |

| Елементи операційних витрат      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 2 459 094.00                | 2 388 740.00                                      |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 425 059.00                  | 542 647.00                                        |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 87 877.00                   | 115 860.00                                        |
| Амортизація                      | 2515      | 339 699.00                  | 330 498.00                                        |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 938 607.00                  | 1 109 611.00                                      |

|                                                            |           |                        |                                              |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Разом                                                      | 2550      | 4 250 336.00           | 4 487 356.00                                 |
| Розрахунок показників прибутковості акцій                  |           |                        |                                              |
| Назва рядка                                                | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 325 127.00             | 325 127.00                                   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 325 127.00             | 325 127.00                                   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -415.51                | 236.21                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -415.51                | 236.21                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        | 0.00                                         |

**(Звіт про фінансовий стан) за 2022 р.**  
Форма №1-к

| Актив                                                                                                | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи                                                                                 | 1000      | 3 021.00                              | 2 467.00                             |
| Нематеріальні активи                                                                                 |           |                                       |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1001      | 41 192.00                             | 41 192.00                            |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002      | 38 171.00                             | 38 725.00                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005      | 46 748.00                             | 85 202.00                            |
| Основні засоби                                                                                       | 1010      | 3 741 276.00                          | 3 464 064.00                         |
| первісна вартість                                                                                    | 1011      | 10 598 816.00                         | 10 591 555.00                        |
| знос                                                                                                 | 1012      | 6 857 540.00                          | 7 127 491.00                         |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1016      | 0.00                                  |                                      |
| знос                                                                                                 | 1017      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1021      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація                                                                               | 1022      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  |                                      |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035      | 71 117.00                             | 68 793.00                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040      | 14.00                                 | 14.00                                |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045      | 0.00                                  |                                      |
| Гудвіл                                                                                               | 1050      | 0.00                                  |                                      |

|                                                                           |      |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| Відстрочені<br>аквізичні витрати                                          | 1060 | 0.00         |              |
| Залишок коштів у<br>централізованих<br>страхових резервних<br>фондах      | 1065 | 0.00         |              |
| Інші необоротні<br>активи                                                 | 1090 | 0.00         |              |
| Усього за розділом І                                                      | 1095 | 3 862 176.00 | 3 620 540.00 |
| ІІ. Оборотні активи                                                       | 1100 | 908 432.00   | 982 646.00   |
| Запаси                                                                    |      |              |              |
| Виробничі запаси                                                          | 1101 | 732 829.00   | 808 627.00   |
| Незавершене<br>виробництво                                                | 1102 | 42 166.00    | 62 906.00    |
| Готова продукція                                                          | 1103 | 113 908.00   | 100 767.00   |
| Товари                                                                    | 1104 | 19 529.00    | 10 346.00    |
| Поточні біологічні<br>активи                                              | 1110 | 0.00         |              |
| Депозити<br>перестрахування                                               | 1115 | 0.00         |              |
| Векселі одержані                                                          | 1120 | 0.00         |              |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>продукцію, товари,<br>роботи, послуги | 1125 | 429 604.00   | 650 854.00   |
| Дебіторська<br>заборгованість за<br>розрахунками: за<br>виданими авансами | 1130 | 50 548.00    | 149 829.00   |
| з бюджетом                                                                | 1135 | 41 736.00    | 49 584.00    |
| у тому числі з<br>податку на прибуток                                     | 1136 | 3 228.00     |              |
| з нарахованих<br>доходів                                                  | 1140 | 0.00         |              |
| із внутрішніх<br>розрахунків                                              | 1145 | 0.00         |              |
| Інша поточна<br>дебіторська<br>заборгованість                             | 1155 | 35 110.00    | 17 362.00    |
| Поточні фінансові<br>інвестиції                                           | 1160 | 0.00         |              |
| Гроші та їх<br>еквіваленти                                                | 1165 | 15 175.00    | 138 747.00   |
| Готівка                                                                   | 1166 | 16.00        | 34.00        |
| Рахунки в банках                                                          | 1167 | 15 159.00    | 138 713.00   |
| Витрати майбутніх<br>періодів                                             | 1170 | 0.00         |              |
| Частка<br>перестраховика у<br>страхових резервах                          | 1180 | 0.00         |              |
| у тому числі в:<br>резервах<br>довгострокових<br>зобов'язань              | 1181 | 0.00         |              |



|                                                                  |      |              |              |
|------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182 | 0.00         |              |
| резервах незароблених премій                                     | 1183 | 0.00         |              |
| інших страхових резервах                                         | 1184 | 0.00         |              |
| Інші оборотні активи                                             | 1190 | 9 466.00     | 5 496.00     |
| Усього за розділом II                                            | 1195 | 1 490 071.00 | 1 994 518.00 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0.00         |              |
| Баланс                                                           | 1300 | 5 352 247.00 | 5 615 058.00 |

| Пасив                                                                            | Код рядка | На початок звітної періоду, тис. грн | На кінець звітної періоду, тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 65 344.00                            | 65 344.00                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                 |                                     |
| Капітал у дооцінках                                                              | 1405      | 2 211 552.00                         | 2 091 993.00                        |
| Додатковий капітал                                                               | 1410      | 0.00                                 |                                     |
| Емісійний дохід                                                                  | 1411      | 0.00                                 |                                     |
| Накопичені курсові різниці                                                       | 1412      | 0.00                                 |                                     |
| Резервний капітал                                                                | 1415      | 0.00                                 |                                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | -113 255.00                          | 1 204 270.00                        |
| Неоплачений капітал                                                              | 1425      | 0.00                                 |                                     |
| Вилучений капітал                                                                | 1430      | 0.00                                 |                                     |
| Інші резерви                                                                     | 1435      | 0.00                                 |                                     |
| Усього за розділом I                                                             | 1495      | 2 163 641.00                         | 3 361 607.00                        |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 429 348.00                           | 419 325.00                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                            | 1505      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові кредити банків                                                     | 1510      | 677 838.00                           | 562 519.00                          |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                  | 1515      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові забезпечення                                                       | 1520      | 0.00                                 |                                     |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                      | 1521      | 0.00                                 |                                     |
| Цільове фінансування                                                             | 1525      | 0.00                                 |                                     |
| Благодійна допомога                                                              | 1526      | 0.00                                 |                                     |
| Страхові резерви                                                                 | 1530      | 0.00                                 |                                     |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                  | 1531      | 0.00                                 |                                     |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                        | 1532      | 0.00                                 |                                     |
| резерв незароблених премій                                                       | 1533      | 0.00                                 |                                     |
| інші страхові резерви                                                            | 1534      | 0.00                                 |                                     |
| Інвестиційні контракти                                                           | 1535      | 0.00                                 |                                     |
| Призовий фонд                                                                    | 1540      | 0.00                                 |                                     |
| Резерв на виплату джек-поту                                                      | 1545      | 0.00                                 |                                     |
| Усього за розділом II                                                            | 1595      | 1 107 186.00                         | 981 844.00                          |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків          | 1600      | 802 113.00                           | 218 140.00                          |
| Векселі видані                                                                   | 1605      | 0.00                                 |                                     |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями           | 1610      | 116 751.00                           | 92 696.00                           |

|                                                                                                   |      |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| товари, роботи, послуги                                                                           | 1615 | 798 660.00   | 429 117.00   |
| розрахунками з бюджетом                                                                           | 1620 | 116 974.00   | 168 798.00   |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                | 1621 | 0.00         | 82 633.00    |
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 3 560.00     | 3 459.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 17 184.00    | 114 679.00   |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 168 474.00   | 147 210.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 1 876.00     |              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00         |              |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00         |              |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 32 530.00    | 74 184.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00         |              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00         |              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 23 298.00    | 23 324.00    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 2 081 420.00 | 1 271 607.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00         |              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00         |              |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 5 352 247.00 | 5 615 058.00 |

Консолідований звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2022 року

Форма №2-к

I. Фінансові результати

| 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                                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                  | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестраховування                           | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                 | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій     | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050      | 6 030 487.00                | 4 915 830.00                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                  | 2070      |                             | 0.00                                              |

|                                                                                      |      |              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|------------|
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090 | 2 631 441.00 | 993 596.00 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105 |              | 0.00       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110 |              | 0.00       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111 |              | 0.00       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112 |              | 0.00       |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120 | 37 683.00    | 59 536.00  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121 |              | 0.00       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122 |              | 0.00       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123 |              | 0.00       |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130 | 376 851.00   | 325 424.00 |
| Витрати на збут                                                                      | 2150 | 542 663.00   | 674 532.00 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180 | 56 526.00    | 33 720.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181 |              | 0.00       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 |              | 0.00       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190 | 1 693 084.00 | 19 456.00  |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200 | 9 718.00     | 0.00       |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220 | 15 953.00    | 170.00     |
| Інші доходи                                                                          | 2240 |              | 31 132.00  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241 |              | 0.00       |

|                                                                 |      |              |            |
|-----------------------------------------------------------------|------|--------------|------------|
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 122 418.00   | 185 036.00 |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 |              | 0.00       |
| Інші витрати                                                    | 2270 | 139 923.00   | 0.00       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 |              | 0.00       |
| 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  |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 |              | 0.00       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 1 197 966.00 |            |
| збиток                                                          | 2355 |              | 111 966.00 |

## Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 1 197 966.00                | -111 966.00                                       |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 3 373 782.00                | 3 151 170.00                                      |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 656 949.00                  | 563 515.00                                        |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 144 490.00                  | 117 661.00                                        |
| Амортизація                      | 2515      | 313 993.00                  | 339 699.00                                        |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 1 383 799.00                | 1 339 843.00                                      |
| Разом                            | 2550      | 5 873 013.00                | 5 511 888.00                                      |

## Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                                                | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 325 127.00             | 325 127.00                                   |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 325 127.00             | 325 127.00                                   |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 3 684.61               | -344.38                                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 3 684.61               | -344.38                                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      |                        | 0.00                                         |

**Консолідований баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан) за 2023 р.**

Форма №1-к

| Актив                                                                                                      | Код рядка   | На початок<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітного<br>періоду, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>                                                           | <b>1000</b> | <b>2 467.00</b>                                | <b>1 934.00</b>                               |
| первісна вартість                                                                                          | 1001        | 41 192.00                                      | 41 192.00                                     |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002        | 38 725.00                                      | 39 258.00                                     |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005        | 85 202.00                                      | 48 865.00                                     |
| Основні засоби                                                                                             | 1010        | 3 464 064.00                                   | 3 596 253.00                                  |
| первісна вартість                                                                                          | 1011        | 10 591 555.00                                  | 10 924 673.00                                 |
| знос                                                                                                       | 1012        | 7 127 491.00                                   | 7 328 420.00                                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015        | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                          | 1016        | 0.00                                           |                                               |
| знос                                                                                                       | 1017        | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020        | 0.00                                           |                                               |
| первісна вартість                                                                                          | 1021        | 0.00                                           |                                               |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022        | 0.00                                           |                                               |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які<br>обліковуються за методом участі в капіталі інших<br>підприємств | 1030        | 0.00                                           |                                               |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035        | 68 793.00                                      | 69 482.00                                     |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040        | 14.00                                          | 14.00                                         |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045        | 0.00                                           |                                               |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050        | 0.00                                           |                                               |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060        | 0.00                                           |                                               |
| Залишок коштів у централізованих страхових<br>резервних фондах                                             | 1065        | 0.00                                           |                                               |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090        | 0.00                                           |                                               |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095        | 3 620 540.00                                   | 3 716 548.00                                  |
| <b>II. Оборотні активи Запаси</b>                                                                          | <b>1100</b> | <b>982 646.00</b>                              | <b>1 660 582.00</b>                           |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101        | 808 627.00                                     | 1 425 949.00                                  |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102        | 62 906.00                                      | 97 290.00                                     |
| Готова продукція                                                                                           | 1103        | 100 767.00                                     | 125 792.00                                    |
| Товари                                                                                                     | 1104        | 10 346.00                                      | 11 551.00                                     |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110        | 0.00                                           |                                               |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115        | 0.00                                           |                                               |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120        | 0.00                                           |                                               |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,<br>роботи, послуги                                        | 1125        | 650 854.00                                     | 947 078.00                                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за<br>виданими авансами                                        | 1130        | 149 829.00                                     | 152 450.00                                    |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135        | 49 584.00                                      | 30 573.00                                     |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136        | 0.00                                           |                                               |
| з нарахованих доходів                                                                                      | 1140        | 0.00                                           |                                               |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                  | 1145        | 0.00                                           |                                               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155        | 17 362.00                                      | 17 572.00                                     |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160        | 0.00                                           |                                               |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165        | 138 747.00                                     | 474 679.00                                    |
| Готівка                                                                                                    | 1166        | 34.00                                          | 22.00                                         |
| Рахунки в банках                                                                                           | 1167        | 138 713.00                                     | 474 657.00                                    |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170        | 0.00                                           |                                               |

|                                                                        |           |                                       |                                      |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Частка перестраховика у страхових резервах                             | 1180      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                    | 1181      | 0.00                                  |                                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                          | 1182      | 0.00                                  |                                      |
| резервах незароблених премій                                           | 1183      | 0.00                                  |                                      |
| інших страхових резервах                                               | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Інші оборотні активи                                                   | 1190      | 5 496.00                              | 5 172.00                             |
| Усього за розділом II                                                  | 1195      | 1 994 518.00                          | 3 288 106.00                         |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття       | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс                                                                 | 1300      | 5 615 058.00                          | 7 004 654.00                         |
| Пасив                                                                  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                    | 1400      | 65 344.00                             | 65 344.00                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                        | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках                                                    | 1405      | 2 091 993.00                          | 1 972 377.00                         |
| Додатковий капітал                                                     | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід                                                        | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці                                             | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал                                                      | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                            | 1420      | 1 204 270.00                          | 3 155 476.00                         |
| Неоплачений капітал                                                    | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал                                                      | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви                                                           | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I                                                   | 1495      | 3 361 607.00                          | 5 193 197.00                         |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення                          | 1500      | 419 325.00                            | 386 220.00                           |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                     |           |                                       |                                      |
| Пенсійні зобов'язання                                                  | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків                                           | 1510      | 562 519.00                            |                                      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                        | 1515      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення                                             | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                            | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування                                                   | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога                                                    | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви                                                       | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                        | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат                              | 1532      | 0.00                                  |                                      |
| резерв незароблених премій                                             | 1533      | 0.00                                  |                                      |
| інші страхові резерви                                                  | 1534      | 0.00                                  |                                      |
| Інвестиційні контракти                                                 | 1535      | 0.00                                  |                                      |
| Призовий фонд                                                          | 1540      | 0.00                                  |                                      |
| Резерв на виплату джек-поту                                            | 1545      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом II                                                  | 1595      | 981 844.00                            | 386 220.00                           |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення                               | 1600      | 218 140.00                            | 224 984.00                           |
| Короткострокові кредити банків                                         |           |                                       |                                      |
| Векселі видані                                                         | 1605      | 0.00                                  |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610      | 92 696.00                             |                                      |
| товари, роботи, послуги                                                | 1615      | 429 117.00                            | 694 669.00                           |
| розрахунками з бюджетом                                                | 1620      | 168 798.00                            | 144 125.00                           |
| у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621      | 82 633.00                             | 59 777.00                            |

|                                                                                                   |      |              |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|--------------|
| розрахунками зі страхування                                                                       | 1625 | 3 459.00     | 4 391.00     |
| розрахунками з оплати праці                                                                       | 1630 | 114 679.00   | 102 744.00   |
| за одержаними авансами                                                                            | 1635 | 147 210.00   | 139 717.00   |
| за розрахунками з учасниками                                                                      | 1640 | 0.00         |              |
| із внутрішніх розрахунків                                                                         | 1645 | 0.00         |              |
| за страховою діяльністю                                                                           | 1650 | 0.00         |              |
| Поточні забезпечення                                                                              | 1660 | 74 184.00    | 96 372.00    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                         | 1665 | 0.00         |              |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                  | 1670 | 0.00         |              |
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690 | 23 324.00    | 18 235.00    |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695 | 1 271 607.00 | 1 425 237.00 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0.00         |              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800 | 0.00         |              |
| Баланс                                                                                            | 1900 | 5 615 058.00 | 7 004 654.00 |

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік**  
**Форма №2-к**

**I. Фінансові результати**

| 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      | 10 763 029.00               | 8 661 928.00                                      |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010      |                             | 0.00                                              |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011      |                             | 0.00                                              |
| Премії, передані у перестрахування                                                  | 2012      |                             | 0.00                                              |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014      |                             | 0.00                                              |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050      | 7 398 205.00                | 6 030 487.00                                      |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070      |                             | 0.00                                              |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090      | 3 364 824.00                | 2 631 441.00                                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105      |                             | 0.00                                              |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110      |                             | 0.00                                              |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111      |                             | 0.00                                              |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112      |                             | 0.00                                              |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120      | 46 587.00                   | 37 683.00                                         |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122      |                             | 0.00                                              |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123      |                             | 0.00                                              |
| Адміністративні витрати                                                             | 2130      | 458 709.00                  | 376 851.00                                        |
| Витрати на збут                                                                     | 2150      | 670 728.00                  | 542 663.00                                        |



|                                                                                      |                  |                                    |                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Інші операційні витрати                                                              | 2180             | 84 121.00                          | 56 526.00                                                |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181             |                                    | 0.00                                                     |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                                    | 0.00                                                     |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190             | 2 197 853.00                       | 1 693 084.00                                             |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200             | 593.00                             | 9 718.00                                                 |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220             | 45 290.00                          | 15 953.00                                                |
| Інші доходи                                                                          | 2240             | 11 209.00                          | 0.00                                                     |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241             |                                    | 0.00                                                     |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250             | 22 209.00                          | 122 418.00                                               |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255             |                                    | 0.00                                                     |
| Інші витрати                                                                         | 2270             |                                    | 139 923.00                                               |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275             |                                    | 0.00                                                     |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290             | 2 232 736.00                       | 1 456 414.00                                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300             | -401 146.00                        | -258 448.00                                              |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305             |                                    | 0.00                                                     |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350             | 1 831 590.00                       | 1 197 966.00                                             |
| <b>Сукупний дохід</b>                                                                | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                                | 2400             |                                    | 0.00                                                     |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                                            | 2405             |                                    | 0.00                                                     |
| Накопичені курсові різниці                                                           | 2410             |                                    | 0.00                                                     |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств                  | 2415             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід                                                                 | 2445             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                                | 2450             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом                             | 2455             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                                             | 2460             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                                      | 2465             | 1 831 590.00                       | 1 197 966.00                                             |
| <b>Елементи операційних витрат</b>                                                   | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
| Матеріальні затрати                                                                  | 2500             | 4 124 933.00                       | 3 373 782.00                                             |
| Витрати на оплату праці                                                              | 2505             | 784 366.00                         | 656 949.00                                               |
| Відрахування на соціальні заходи                                                     | 2510             | 161 241.00                         | 144 490.00                                               |
| Амортизація                                                                          | 2515             | 338 508.00                         | 313 993.00                                               |
| Інші операційні витрати                                                              | 2520             | 1 646 553.00                       | 1 383 799.00                                             |
| Разом                                                                                | 2550             | 7 055 601.00                       | 5 873 013.00                                             |
| <b>Розрахунок показників прибутковості акцій</b>                                     | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b>      | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b>      |
| Середньорічна кількість простих акцій                                                | 2600             | 325 127.00                         | 325 127.00                                               |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                                    | 2605             | 325 127.00                         | 325 127.00                                               |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                                        | 2610             | 5 633.46                           | 3 684.61                                                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                           | 2615             | 5 633.46                           | 3 684.61                                                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                                                       | 2650             |                                    | 0.00                                                     |

Додаток В  
(обов'язковий)

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОБОЛОНЬ»)

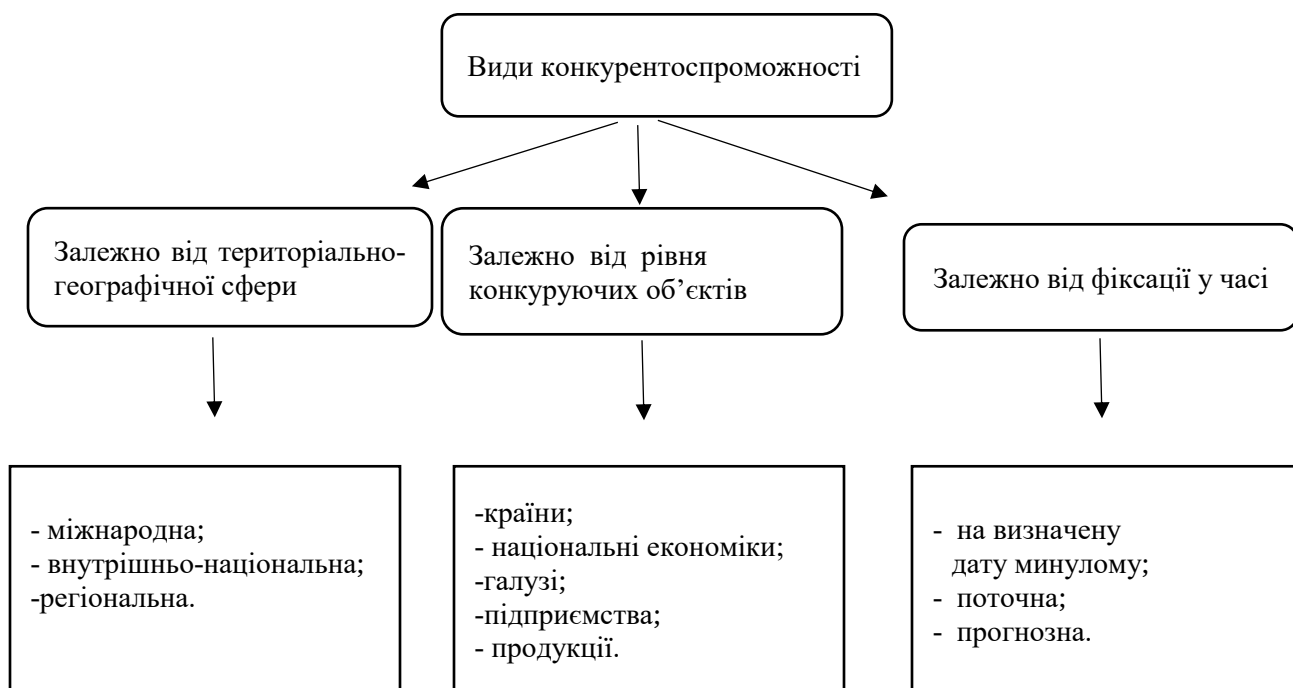


Рисунок 1 – Класифікація видів конкурентоспроможності.



Рисунок 2 – Піраміда конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1 - Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку [7].

| Рівень ієрархії | Поняття конкурентоспроможності |
|-----------------|--------------------------------|
|-----------------|--------------------------------|

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентоспроможність країни       | Здатність країни виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових ринків, а також створювати умови для нарощування державних ресурсів з такою швидкістю, яка забезпечує стійкі темпи зростання ВВП та підвищення якості життя населення до рівня світових стандартів. |
| Конкурентоспроможність економіки    | Здатність ідентифікувати економічні, науково-технічні, виробничі, управлінські, маркетингові та інші потенціали, які знаходять реалізацію у вигляді товарів і послуг, що успішно конкурують з іноземними аналогами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.                 |
| Конкурентоспроможність галузі       | Спроможність галузі забезпечувати товарообіг, що відповідає стандартам як глобальних, так і внутрішніх ринків, а також формування цільових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств у межах галузі, з урахуванням ключових макротехнологій.                        |
| Конкурентоспроможність підприємства | Порівняльна характеристика, яка демонструє відмінності у рівні розвитку окремого підприємства відносно його конкурентів, зокрема за показниками задоволеності споживачів продукцією та послугами, а також за результативністю господарської діяльності.                             |
| Конкурентоспроможність продукції    | Комплекс якісних та цінових характеристик продукції, що гарантує задоволення специфічних потреб споживача та вигідно вирізняється серед аналогічних товарів-конкурентів завдяки вищому рівню прибутковості.                                                                         |

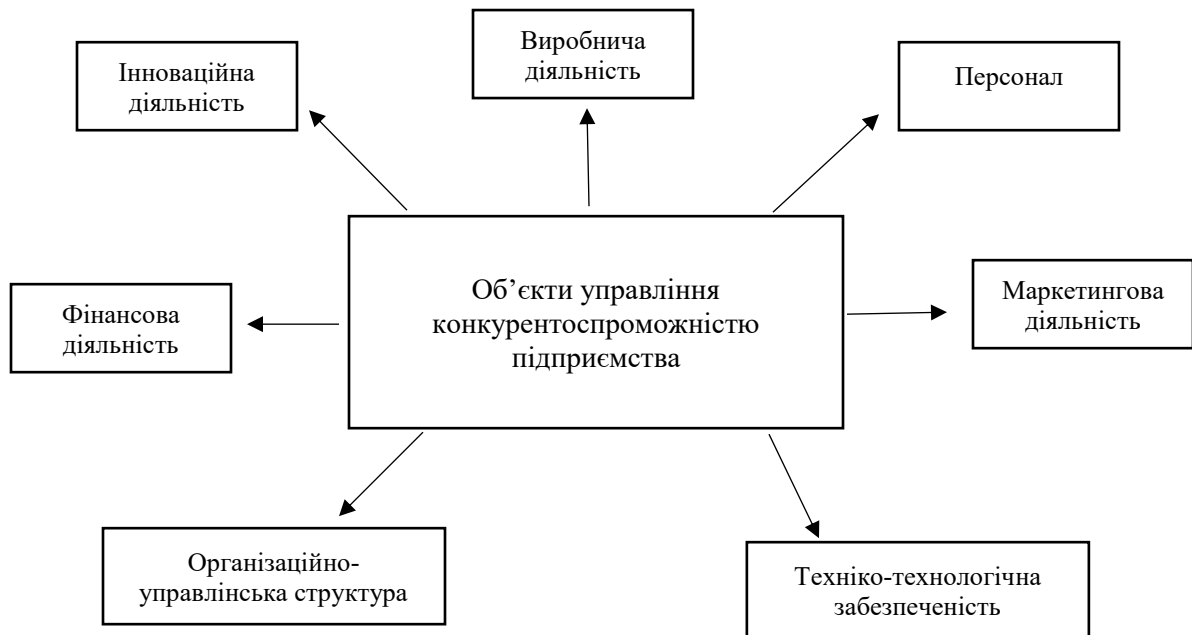


Рисунок 3 - Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Таблиця 2 – Основні показники виробництва пива в Україні .

| Показник                         | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Обсяг виробництва, млн літрів    | 2100    | 1950    | 2000    |
| Обсяг експорту, млн літрів       | 170     | 180     | 190     |
| Частка експорту у виробництві, % | 8.1%    | 9.2%    | 9.5%    |
| Кількість виробників             | 120     |         |         |

Таблиця 3 - Частки провідних компаній на українському пивному ринку .

| Компанія            | Частка на внутрішньому ринку, % | Обсяг експорту, млн літрів | Основні експортні ринки       |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| ПрАТ "Оболонь"      | 27%                             | 110                        | ЄС, Китай, США                |
| Carlsberg Ukraine   | 25%                             | 50                         | Польща, Литва, Грузія         |
| AB InBev Efes       | 20%                             | 30                         | Молдова, Казахстан, Німеччина |
| Незалежні виробники | 28%                             | 15                         | Чехія, Словаччина, Ізраїль    |

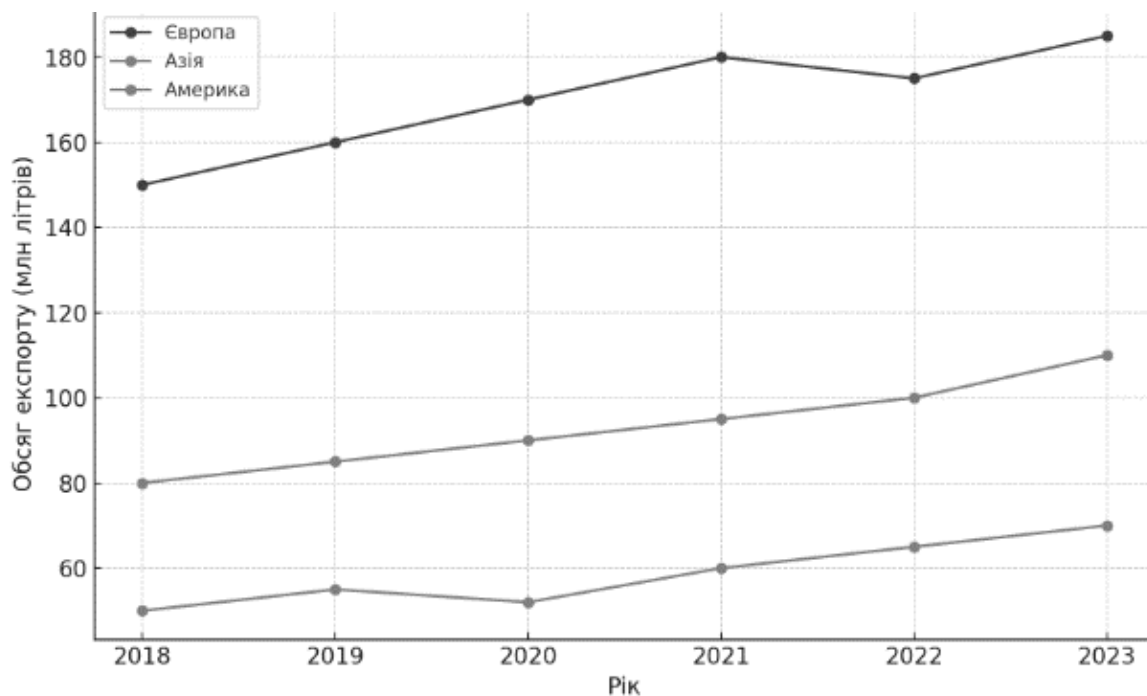


Рисунок 4 – Динаміка експорту продукції ПрАТ “Оболонь” за основними регіонами.

Таблиця 4 – Основні показники фінансово-господарського стану підприємства

| Показники                                       | 2021 (тис. грн) | 2022 (тис. грн) | 2023 (тис. грн) | Відхилення 2022 від 2021 (%) | Відхилення 2023 від 2022 (%) |
|-------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------------|------------------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 5 909 426       | 8 661 928       | 10 763 029      | 46,6                         | 24,3                         |
| Власний капітал                                 | 2 140 513       | 3 361 607       | 5 193 197       | 56,98                        | 54,5                         |
| Необоротні активи                               | 3 862 176       | 3 620 540       | 3 716 548       | -6,26                        | 2,65                         |
| Довгострокові зобов'язання                      | 1 119 221       | 981 844         | 386 220         | -12,26                       | -60,7                        |
| Короткострокові кредити                         | 802 113         | 218 140         | 224 984         | -72,8                        | 3,14                         |

|                                     |           |           |           |       |       |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|
| Дебіторська заборгованість          | 418 511   | 650 854   | 947 078   | 55,55 | 45,57 |
| Оборотні активи                     | 1 478 978 | 1 994 518 | 3 288 106 | 34,85 | 64,85 |
| Запаси                              | 908 432   | 982 646   | 1 660 582 | 8,16  | 68,97 |
| Собівартість реалізованої продукції | 4 915 830 | 6 030 487 | 7 398 205 | 22,69 | 22,69 |

Таблиця 5 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

|               | Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості, О | Завдяки сильним ринковим позиціям, аналізу ринкової ситуації та конкурентним перевагам, ПрАТ «Оболонь» має можливість вийти на нові ринкові сегменти та обслуговувати додаткові групи споживачів. Висока прибутковість компанії дозволяє збільшити доходи населення, а наявність значних виробничих потужностей дає змогу розширити виробництво.                           | Використовуючи можливості проникнення на нові сегменти ринку, обслуговування додаткових груп споживачів та розширення виробництва, ПрАТ «Оболонь» може знизити ризики атак з боку конкурентів, невдалий диверсифікацій, проблеми, характерні для великих компаній, а також розробити стратегію ресурсозбереження. Крім того, за допомогою зростання доходів населення компанія здатна вдосконалити систему стимулювання праці.                                                                            |
| Загрози, Т    | Завдяки високій прибутковості та рентабельності, фірма здатна нейтралізувати загрози, пов'язані з інфляцією та зниженням рівня доходів населення. Крім того, завдяки диференціації продукції, підтримці та розвитку іміджу, а також сильним ринковим позиціям, компанія може ефективно протистояти змінам у потребах і смаках споживачів та зростаючому тиску конкурентів. | Компанії слід зосередити свої зусилля на мінімізації неефективної системи стимулювання праці, протистоянні атакам з боку ключових конкурентів та уникненні необґрунтованої диверсифікації. Важливо також здійснювати контроль за доцільністю обсягів виробництва і розробити ефективну стратегію ресурсозбереження. Крім того, ПрАТ «Оболонь» повинно звести до мінімуму вплив інфляції, скорочення доходів населення, змін у смаках та потребах споживачів, а також уповільнення темпів зростання ринку. |



Рисунок 5 - Процес розробки і реалізації управлінського рішення

Таблиця 6 – Витрати на проведення рекламної кампанії на ринку Польщі , тис. грн.

| Показник                                    | Значення |
|---------------------------------------------|----------|
| Витрати на рекламну кампанію                | 1248     |
| Витрати на торговельного представника       | 360      |
| Всього витрат на захід компанії             | 1608     |
| Запланований приріст виручки від реалізації | 753412   |
| Додатковий прибуток                         | 156291   |
| Чистий прибуток                             | 117218   |



Таблиця 7 - Зміна фінансових результатів підприємства після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

| Стаття                                                         | Базовий рік  | Плановий рік | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|---------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 10763029     | 11516441     | 753412               | 7%                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 7 398 205,00 | 7911380      | 13175                | 6,9%                |
| Валовий прибуток                                               | 3364824      | 3605061      | 240237               | 7,1%                |
| Адміністративні витрати                                        | 458709       | 490809       | 32100                | 7%                  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)     | 2197853      | 2396574      | 198721               | 9%                  |
| Витрати на збут                                                | 670728       | 717678       | 46950                | 7%                  |
| Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)               | 2232736      | 2389028      | 156292               | 7%                  |
| Чистий фінансовий результат (прибуток)                         | 1831590      | 1959801      | 128211               | 7%                  |