

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О.М. БЕКЕТОВА**
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра економіки та маркетингу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи

другий (магістерський)

(освітній рівень)

на тему: **«Аналітичні інструменти підвищення
конкурентоспроможності підприємства
в умовах турбулентного середовища»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи М ЕкАналіт 2024-1з
спеціальності 051 «Економіка»
(шифр та назва)

Андрій МАКЄЄВ

Керівник

Ганна СОБОЛЄВА

Харків - 2026 рік

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Факультет ННІЕІМ
Кафедра Економіки та маркетингу
Рівень вищої освіти (другий) магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
ОП – Економічна аналітика

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
проф., канд. екон. наук
Наталя МАТВЄЄВА
«02» березня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (МАГІСТЕРСЬКУ) РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Макеєву Андрію Сергійовичу
(прізвище, ім'я та по батькові)

1 Тема роботи	Аналітичні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного середовища
керівник роботи	Соболева Ганна Григорівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від «02» березня 2026 року № 199-03	
2 Строк подання роботи здобувачем	<u>19.06.2026 р.</u>
3 Вихідні дані до роботи:	Фінансова і статистична звітність підприємства. Нормативно-правова база здійснення господарської діяльності в Україні. Теоретичні та практичні розробки провідних фахівців у галузі економічного аналізу й економіки підприємства.
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):	Вступ Розділ 1 Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах турбулентного середовища Розділ 2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» Розділ 3 Розробка рекомендацій щодо впровадження аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах турбулентного середовища Висновки Список використаних джерел Перелік графічного матеріалу
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):	1. Структурна схема кваліфікаційної (магістерської) роботи. 2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь». 3. Динаміка обсягу виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. 4. Фінансові показники. 5. Основні наукові підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства». 6. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь». 7. Особливості впровадження аналітичних інструментів впливу чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства. 8. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». 9. Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. 10. Апробація результатів.

6 Дата видачі завдання «02» березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної (магістерської) роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка плану роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою	02.03.26 – 04.03.26	
2	Написання теоретико-методичної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	04.03.26 – 24.03.26	
3	Написання розрахунково-аналітичної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	25.03.26 – 21.04.26	
4	Написання рекомендаційної частини кваліфікаційної (магістерської) роботи	22.04.26 – 14.05.26	
5	Оформлення пояснювальної записки, перевірка роботи на наявність текстових збігів	15.05.26 – 22.05.26	
6	Проходження нормаконтролю	23.05.26-01.06.26	
7	Попередній захист і отримання рецензії	02.06.26 – 19.06.26	
8	Захист кваліфікаційної (магістерської) роботи	24.06.26	

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна (магістерська) робота містить: 79 сторінок, 28 таблиць, 5 рисунків, 43 джерел літератури.

ТЕМА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (МАГІСТЕРСЬКОЇ) РОБОТИ: Аналітичні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного середовища.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичні та методичні аспекти впровадження аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

МЕТА РОБОТИ: розробка рекомендацій щодо застосування ефективних аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах турбулентного середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичного узагальнення та аналізу, ряди динаміки, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, порівняння та систематизації.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: полягає у розробці ключових підходів та рекомендацій щодо застосування аналітичного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РІК ВИКОНАННЯ: 2026

РІК ЗАХИСТУ: 2026

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПРАТ «ОБОЛОНЬ», ФІНАНСОВИЙ СТАН, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ, АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ, РЯДИ ДИНАМІКИ, SWOT-АНАЛІЗ, БАГАТОКУТНИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ, ТЕРМІН ОКУПНОСТІ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ.

ANNOTATION

The qualification (master's) thesis contains: 79 pages, 28 tables, 5 figures, 43 references.

TOPIC OF THE QUALIFICATION (MASTER'S) THESIS: Analytical tools for increasing the competitiveness of an enterprise in a turbulent environment.

OBJECT OF THE STUDY: processes of increasing the competitiveness of the enterprise.

SUBJECT OF THE STUDY: theoretical and methodological aspects of implementing analytical tools to increase the competitiveness of an enterprise.

PURPOSE OF THE THESIS: development of recommendations for the use of effective analytical tools to increase the competitiveness of PJSC "Obolon" in a turbulent environment.

RESEARCH METHODS: theoretical generalization and analysis, dynamic series, SWOT-analysis, expert assessment method, comparison and systematization.

SCIENTIFIC NOVELTY OF THE STUDY: consists in developing key approaches and recommendations for the application of analytical tools to increase the competitiveness of the enterprise.

YEAR OF COMPLETION: 2026

YEAR OF DEFENSE: 2026

KEYWORDS: PJSC "OBOLON", FINANCIAL STATUS, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, FACTOR ANALYSIS, ANALYTICAL TOOLS, DYNAMICS SERIES, SWOT ANALYSIS, COMPETITIVENESS POLYGON, MARKETING MEASURES COMPLEX, PAYBACK PERIOD, ECONOMIC EFFECT, PROFITABILITY.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	10
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3 Особливості аналізу чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2 Аналіз виробничого та кадрового потенціалу підприємства.....	33
2.3 Аналіз фінансових показників.....	41
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	49
3.1 Особливості впровадження аналітичних інструментів впливу чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства.....	49
3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства.....	57
3.3 Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ.....	79

ВСТУП

Конкуентоспроможність підприємств в сучасних умовах господарювання набуває особливого статусу, оскільки вона може покращити загальноекономічні показники завдяки впровадженню нових виробничих технологій та комплексному використанню людського капіталу. У сучасних умовах розвитку ринкових відносин виробництво конкурентоспроможної продукції не є універсальним інструментом у боротьбі за конкурентоспроможність підприємства. На даний момент проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає дедалі важливішою та актуальнішою, що вимагає вдосконалення та адаптації до постійно змінного ринку.

Наукові дослідження в галузі конкурентоспроможності в основному орієнтовані на вивчення наявного досвіду розвитку ринку та врахування специфіки діяльності мультиформатних суб'єктів торгової галузі. Тому необхідно застосовувати комплексний підхід до виявлення та оцінки конкурентоспроможності для комерційних підприємств з метою визначення найбільш доцільних та ефективних конкурентних стратегій. Водночас, незважаючи на увагу вітчизняних науковців до питань підвищення конкурентоспроможності підприємств, досі багато аспектів залишаються дискусійними, що пов'язано не лише з різними підходами, а й з динамізмом досліджуваної категорії та розвитком процесу глобалізації, який створює нові чинники, що визначають конкуренцію. Тому проблеми стійкості та посилення конкурентоспроможності підприємств мають значний дослідницький потенціал і потребують поєднання теоретичних та методологічних підходів, що використовуються вітчизняними та міжнародними економістами.

Актуальність теми кваліфікаційної (магістерської) роботи визначається необхідністю розробки теоретичних та методологічних основ розвитку та вдосконалення оцінки конкурентоспроможності, а також рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності на прикладі підприємств з

виробництва пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв та мінеральної води. Недостатній ступінь розробленості умов та чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у вітчизняній літературі, наявність значного кола суперечливих питань визначили цілі та завдання магістерського дослідження, його логіку та структуру.

Відповідно, *метою магістерської роботи* є розробка практичних рекомендацій щодо застосування аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» в умовах турбулентного середовища. Реалізація поставленої мети визначила постановку наступних завдань:

- розкрити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності;
- систематизувати чинники, які впливають конкурентоспроможність підприємств;
- провести конкурентний аналіз підприємств пивної галузі на основі формування багатокутника конкурентоспроможності;
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах турбулентного середовища;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.;
- дослідити особливості впровадження аналітичних інструментів впливу критеріїв конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства;
- провести оцінку ефективності рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Оболонь» шляхом впровадження маркетингових заходів.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процеси підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти впровадження аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для вирішення цілей та завдань магістерського дослідження було використано такі методи дослідження: метод експертних оцінок, теоретичного узагальнення та аналізу, спостереження, порівняльний аналіз, графічний метод та статистичні методи, SWOT-аналіз.

Теоретичною основою магістерської роботи послужили статистичні джерела, інформаційно-аналітичні матеріали ЗМІ, Інтернет-джерела, статистична звітна документація ПрАТ «Оболонь».

Практична значимість дослідження полягає в тому, що в процесі виконання роботи виділено основні особливості конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, які можуть бути враховані у плані підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукова новизна результатів дослідження* полягає у розробці практичних рекомендацій та ключових підходів щодо використання аналітичного інструментарію для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи:

- Ніконова К.А., Макєєв А.С. Аналітичні інструменти управління ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Х.: 2026. №18 (том №1). С. 84-87;

- Макєєв А.С. Попередній аналіз і підготовка даних для прогнозування трендів в економіці. Матеріали 88-ї Міжнародної наукової конференції студентів Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Х.: 2026.

Цілі та завдання магістерського дослідження визначили структуру роботи, яка складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та графічного матеріалу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємств є однією з найважливіших категорій у ринковій економіці та відображає здатність та ефективність підприємства адаптуватися до конкурентних умов. Необхідність активного розвитку українських виробників на міжнародному ринку, а також масовий наплив іноземної продукції на внутрішній ринок, вимагає від вітчизняних виробників виробляти продукції, яка відображатиме конкурентоспроможність підприємств. Це створює практичну потребу у вивченні теоретичних аспектів концепції конкурентоспроможності підприємств, а саме вирішення даної проблеми є неможливим без аналізу даної економічної категорії.

Проблема конкурентоспроможності підприємств приваблює багатьох дослідників, так дослідження теоретичних основ та практичного застосування управління конкурентоспроможністю проводяться рядом закордонних вчених: Г.С. Асселем, Ф. Котлером, М. Портером, А. Смітом [35] та іншими зарубіжними вченими, а також вітчизняними вченими – М.О. Акулюшина [2], В.В. Бойко [3], А.В. Волошин [6], О.А. Дементьев [12], Б.Ю. Кишакевич [20], які приділяли велику увагу розвитку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств. У сучасному світі зовнішнє середовище дуже динамічне і навіть непередбачуване, тому розвиток і підтримка конкурентоспроможності є важливим завданням для підприємств, і це необхідно для успішного функціонування та виживання на ринку. Сам термін «конкурентоспроможність» є універсальним, оскільки використовується в різних контекстах, зокрема в економіці, однак єдиного трактування даного терміну не існує [1, с. 555].

Розглянемо визначення «конкурентоспроможності підприємства», запропоновані рядом науковців – дані табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н.М. [1]	Конкурентоспроможність підприємства визначається як сукупність внутрішніх чинників, включаючи рівень використання науково-технічного, виробничого та кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб, що реалізуються в процесі відтворення виробництва
Бойко В.В., Зарічний М.Я. [3]	Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, здатність задовольняти різні сегменти ринку, надаючи високоцінні товари та послуги, але за нижчою ціною, ніж інші підприємства
Бочко О.Ю., Кожушко П.І. [4]	Конкурентоспроможність – це здатність підприємств пропонувати більш цінну продукцію за рівною або нижчою ціною, ніж їхні конкуренти, та створювати конкурентну позицію, яка забезпечує кращі економічні показники
Бугас В.В., Руднічок В.С. [5]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність успішно конкурувати з іншими виробниками, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін на ринку, а також задовольняти потреби клієнтів високоякісною продукцією
Волошин А.В. [6]	Конкурентоспроможність підприємства стосується його здатності задовольняти певні потреби порівняно з аналогічними продуктами на даному ринку
Дементьев О.А., Калінкін А.І. [12]	Конкуренція на рівні підприємства стосується здатності підприємства розробляти, виробляти та продавати продукти, які є більш привабливими для споживачів, ніж продукти конкурентів, з точки зору ціни та нецінових атрибутів, а також здатності
Добрянська Н.А. [13]	Конкурентоспроможність підприємства – це низка характеристик, включаючи частку ринку компанії, виробництво, обсяг продажів, потенціал зростання та здатність досягати цілей вищого керівництва
Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. [14]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість ефективної господарської діяльності та здатності бути практичним та прибутковим на конкурентному ринку
Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. [17]	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, яка відображає відмінності між процесом розвитку конкретного виробника та його конкурентів як за ступенем задоволення його товарів та послуг суспільних потреб, так і за ефективністю виробничої діяльності
Железняк К.Л., Отрок М.В. [18]	Конкурентоспроможність підприємства – це його потенційна здатність забезпечувати інтеграцію власних або позичених активів у господарський обіг, що може бути конкурентною перевагою
Кишакевич Б.Ю. [20]	Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти та реалізовувати продукцію за ціною, що є не вищою та якості не гіршою за конкурентів

продовження таблиці 1.1

1	2
Коваленко О.М., Станіславик О.В. [22]	Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка описує, наскільки розвиток конкретного підприємства відрізняється від конкурентів з точки зору того, чи відповідають його продукти та послуги потребам людини, а також здатність та динаміку адаптації підприємства до ринкової конкуренції
Ковтуненко Ю.В. [23]	Конкурентоспроможність підприємства – важлива умова для підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, що є важливим напрямком діяльності в сучасних умовах, шляхом виробництва продукції, яка відповідає потребам споживачів та міжнародним стандартам протягом певного періоду часу для визначеного сегменту ринку
Колісніченко Й.В., Романюк Л.В., Литвин М.Ю. [24]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти продукцію відповідно до техніко-економічних потужностей, що забезпечують конкурентоспроможність продукції
Кравченко М.О. [26]	Конкурентоспроможністю називається ступінь тяжкості даного продукту для реального придбання споживачів
Микитин О.З., Штефан А.В. [29]	Конкурентна підприємства – це здатність підприємства протистояти впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища, у порівнянні з конкурентами
Омельченко Т.І. [32]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства отримувати віддачу від інвестованого капіталу не меншу за задану прибутковість за короткий проміжок часу
Портер М. [35]	Підприємство завжди є конкурентоспроможним, коли воно має перевагу над конкурентами у залученні споживачів та захищене від конкурентних сил.

Виходячи з даних табл. 1.1 можна констатувати, що така різноманітність визначень свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства є складним та багатогранним явищем, яке потребує всебічного дослідження. Наведені вище визначення відображають специфічний аспект поняття конкурентоспроможності, що базується на структурі продукції та виробничій діяльності підприємства, і тому не дають цілісного визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Порівняння наведених вище визначень конкурентоспроможності підприємства виявляє такі недоліки:

- фактор часу невизначений. Конкурентоспроможність є змінною категорією адже навіть якщо підприємство наразі є конкурентоспроможним, ситуація може змінитися найближчим часом, і доцільно включати фактор часу при визначенні категорії «конкурентоспроможність підприємства»;

- мало хто з науковців, визначаючи конкурентоспроможність підприємства, звертається саме до ринку, на якому працює підприємство; деякі складові визначення конкурентоспроможності підприємства більше стосуються оцінки самого підприємства, а не категорії «конкурентоспроможність» [4].

Аналізуючи висловлені думки щодо визначення поняття конкурентоспроможності, можна погодитись з науковцями, що конкурентоспроможність підприємства є результатом людського капіталу, оскільки саме людський капітал, а не обладнання та виробничі запаси є важливими для конкурентоспроможності підприємства та його економічного зростання.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність або реалізовану здатність економічного суб'єкта ефективно функціонувати на швидкозмінному зовнішньому ринку. Поряд з цим конкурентоспроможність підприємства: базується на конкурентних перевагах підприємства; - визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію підприємства відносно його конкурентів. Конкурентоспроможність більшості підприємств залежить від здатності розробляти, виробляти та продавати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможне підприємство - це підприємство, яке зазвичай є прибутковим протягом тривалого періоду часу в умовах ринкової економіки [6, с. 85].

Відмітимо, що одним з основних чинників, що забезпечують конкурентоспроможність є продуктивність праці, саме підвищення продуктивності праці призводить до реального економічного зростання, соціального прогресу та вищого рівня життя. Місцем, де дійсно забезпечується підвищення продуктивність, є підприємство, саме тут усі наявні ресурси (фінансові, технічні, людські, інформаційні, технологічні, управлінські та організаційні) об'єднуються для виробництва конкурентоспроможної продукції. Для досягнення довгострокового успіху зусилля щодо забезпечення

конкуентоспроможності підприємства повинні здійснюватися в усіх сферах та в усіх напрямках його діяльності. Основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства представимо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства [13, с. 9]

Таким чином, завдяки критичному огляду поняття «конкуентоспроможність підприємства» вдалося виявити деякі прогалини в визначеннях та, враховуючи їх, розробити нове визначення, яке ще більше

розширює дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства [15, с. 18].

Враховуючи визначення конкурентоспроможності підприємства та виявлені слабкі сторони, охарактеризуємо відмінні ознаки конкурентоспроможності підприємства:

– конкурентоспроможність підприємства - це змінний показник (залежно від екзогенних та ендогенних чинників);

– конкурентоспроможність підприємств повинна відображати здатність адаптуватися до постійно змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

– конкурентоспроможність підприємств повинна відображати здатність функціонувати без криз не лише в поточному періоді, але й у довгостроковій перспективі;

– оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним показником, який неможливо звести до одного показника;

– конкурентоспроможність підприємства – це систематизований набір показників, що знаходяться в постійній динаміці [16, с. 26].

З іншого боку, для точної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств використовуються різні методи оцінки конкурентоспроможності. Оцінка є відправною точкою для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, і водночас є критерієм ефективності цих заходів. Крім того, оцінка конкурентоспроможності забезпечує методологічну основу для аналізу та, як наслідок, визначає шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Так, оцінка конкурентоспроможності підприємства важлива для таких цілей:

- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибір партнерів для спільної діяльності;
- організація заходів щодо ефективного використання ресурсів підприємства;
- розробка програми виходу підприємства на нові ринки збуту;

- розробка нових видів товарів та послуг;
- здійснення інвестиційної діяльності тощо [20, с. 41].

Аналіз економічної літератури з обговорюваної тематики виявляє різні підходи до вирішення поставлених завдань. Так матричні методи базуються на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та його продукції. В основі даної методики лежить аналіз конкурентоспроможності, який враховує життєвий цикл продукції підприємства.

Інший підхід базується на методах, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, і ці методи базуються на припущенні, що чим конкурентоспроможніша продукція підприємства, тим конкурентоспроможнішим є підприємство. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовуються різні маркетингові та якісні методи, більшість з яких базуються на пошуку співвідношення ціни та якості. Поряд з цим зазначимо, що методи, які засновані на теорії ефективної конкуренції, передбачають більшу оцінку здатності підприємства створювати конкурентну перевагу. Загальні можливості підприємства досягти конкурентних переваг, визначених у початковому аналізі, оцінюються фахівцями на основі наявних ресурсів [20, с. 42].

Необхідно звернути увагу на те, що комбіновані методи передбачають визначення існуючої та потенційної конкурентоспроможності підприємства. У більшості випадків існуюча конкурентоспроможність визначається на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства, а потенційна конкурентоспроможність – за допомогою методів, які засновані на теорії ефективної конкуренції.

Враховуючи вищезазначене, доцільно запропонувати таке визначення конкурентоспроможності підприємства: комплексна характеристика (здатність) підприємств постійно адаптуватися до внутрішнього середовища, відображаючи в будь-який момент часу, в межах своєї компетенції, конкурентні переваги та можливості максимізації прибутку, що дають ринкові переваги для випущеної продукції та послуг [29, с. 187].

1.2 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це завдання, за допомогою якого аналізується діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності підприємств – це дуже складне та обширне завдання, що включає цілісну систему показників, інтерпретацій та методів. Так оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства включає такі кроки:

- розробка організаційних завдань (наприклад, технології, продажі, підбір персоналу, фінансування, інформаційне та організаційне забезпечення);
- управлінські рішення (зниження витрат, орієнтація на певний сегмент ринку, узгодження відповідних правил);
- розробка заходів, що спрямовані на покращення та підтримку конкурентних переваг (наприклад, розробка заходів щодо залучення інвестиційних коштів, використання інновацій, підтримка довгострокових переваг);
- підготовка підприємства до ринкових умов з метою реалізації висококонкурентних позицій на споживчих та збутових ринках [7, с. 404].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства розробляється з використанням двох загальних типів підходів: функціонального та структурного. Так структурний підхід передбачає аналіз позиції галузі на ринку з урахуванням ступеня монополізації, який включає такі чинники: ймовірність та масштаби технологічних інновацій, концентрацію виробництва та капіталу, а також бар'єри для виходу на ринок нових підприємств [9, с. 52].

Наступний вид підходу – це функціональний підхід, який виконує функцію визначення конкурентоспроможності підприємства за допомогою показників конкурентоспроможності продукції, ефективності виробництва, збуту та показників фінансового стану. Основною перевагою функціонального методу є використання групових показників, які забезпечують ширшу оцінку операційних аспектів підприємства, включаючи економічну та ділову

діяльність підприємства (наприклад, показники ліквідності та платоспроможності, рентабельності продажів, продуктивності праці), а також показників, що визначають позицію та роль підприємства на ринку. Однак даний метод має й недолік, який пов'язаний з тим, що він не враховує конкурентоспроможність підприємства в таких показниках, як імідж та майбутній потенціал підприємства [10, с. 109].

Таким чином, сьогодні підприємства використовують велику кількість методів оцінки своєї конкурентоспроможності. Основні методи оцінки конкурентоспроможності представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Найменування групи	Найменування методу
<i>Графічні</i> (даний метод дозволяє чіткіше аналізувати остаточні результати оцінки у вигляді графічних об'єктів, таких як зображення, діаграми для правильних розрахунків та висновків)	– діаграми; - графіки порівнянь; – аналітичні графіки; - картограми; – моделі розвитку, що засновані на теорії життєвого циклу
<i>Матричні</i> (дозволяють визначити кількісне значення комплексного рейтингового індексу для розвитку підприємства або визначити його позицію за деякими індексними графіками. Дозволяє проаналізувати окремі області підприємства, бізнес-середовище та становище на ринку, визначити основні напрямки подальшого розвитку)	– STEP-аналіз; – матриця "Бостонської консалтингової групи" (БКГ); – матриця Томпсона - Стрікланда; – матриця І. Ансоффа; - SWOT-аналіз; - SPACE-аналіз
<i>Індексні</i> (виходячи із змінних системних характеристик показників розвитку у просторі та часі, підприємство є взаємопов'язаним елементом, що втілює принцип цілого через свої компоненти)	– метод бенчмаркінгу; – метод, заснований на визначенні конкурентоспроможності продукції; – метод, заснований на теорії рівноваги підприємства та галузі; – метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
<i>Аналітичні</i> (даний метод включає вихідні дані і розрахунково-аналітичні операції. Тим не менш, він може забезпечувати складні обчислення та прості арифметичні операції залежно від рівня конкретних методів аналізу)	- метод різниць; – методи експертної оцінки; – метод балів

Зазначимо, що всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємств можна розділити за такими характеристиками: за методикою оцінки (індикаторна, графічна, матрична); за об'єктом оцінки (продукція,

співробітники, навички); за рейтинговою базою даних (критерійний, експертний); за типом використовуваних показників (дискретні та комплексні); за розрахунком часу (фактичний, прогнозований); за можливістю виробітку управлінських рішень (поточні, стратегічні) [14, с. 15].

Звернемо увагу на те, що методи, які використовуються для аналізу конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати наступним чином:

- методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг, одному з принципів теорії міжнародного поділу праці. Згідно з цією теорією, необхідною умовою досягнення підприємством стійкої конкурентної позиції є зниження виробничих витрат порівняно з конкурентами. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства таким чином, потрібно аналізувати не лише собівартість продукції, але й кількість, прибуток, обсяг продажів, частку ринку тощо. Однак конкурентна позиція визначається не кількістю, а якістю продукту та його економічною активністю, ступенем конкуренції продукту.

- методи, що розроблені в рамках теорії балансу між підприємством та галуззю. Згідно з цими методами, стандартом конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробника чинників виробництва, де чинники виробництва доступні та існує рівновага (виробник не має стимулу переходити на іншу позицію). Для визначення конкурентоспроможності на основі теорії рівноваги використовуються: відносна вартість основних та оборотних активів, значення заробітної плати та процентні ставки.

- методи, що засновані на теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є поєднання показників його стану з показниками його конкурентів. Найбільш конкурентоспроможними підприємствами є ті, які краще організовують роботу своїх відділів, знають сильні та слабкі сторони підприємства, вирішують проблеми, виявляють прогалини та оцінюють використання ресурсів.

- методи, що засновані на теорії якості продукції підприємства, які показують, що чим вища конкурентоспроможність підприємства, тим вища

якість його продукції. Для визначення конкурентоспроможності продукту використовуються різні маркетингові та якісні методи, більшість з яких базуються на співвідношенні ціна-якість. При цьому індекс конкурентоспроможності розраховується за допомогою економічного та параметричного індексу конкурентоспроможності для кожного продукту.

- методи, що засновані на теорії мультиплікаторів, які систематично описують різні впливи та стимули для оцінки конкурентної переваги підприємства з точки зору якості продукції або надання послуг.

- стратегічний потенціал підприємства - пов'язаний з методами розуміння конкурентної ситуації, які використовуються для аналізу його внутрішнього середовища з метою виявлення можливостей розвитку та переваг підприємства.

- методи експертної оцінки використовуються для аналізу компетентності конкурентів, оскільки, на відміну від внутрішнього аналізу, багато елементів бази даних є юридично недостатньо доступними. Дана група методів не може забезпечити точний аналіз, але вона скоріше оцінює стан окремого виробничого підприємства.

- матричні методи оцінки конкурентоспроможності на основі динамічних конкурентних процесів. Теоретичною основою даних методів є концепція життєвого циклу продукту та технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності різних продуктів були розроблені маркетинговою організацією Boston Consulting Group і визначаються як «стратегічні бізнес-одиниці» – продукти, комерційна діяльність, індивідуальні підприємці, сфери діяльності тощо.

- для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються комплексні методи, що дозволяють розробити загальний показник конкурентоспроможності, визначити наявні ресурси підприємства, оцінити їх ефективність та визначити рівень конкуренції. Дані методи дозволяють підприємству розрахувати загальний показник конкурентоспроможності, який відображає рівень задоволеності клієнтів [17, с. 54].

Вищезазначені методи оцінки конкурентоспроможності не є вичерпними та мають свої переваги та недоліки, які наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Ключові переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [31, с. 485]

Методи оцінки	Переваги	Недоліки
Методи порівняльного аналізу переваг	рівень простоти оцінки	– не адаптований до змін зовнішнього середовища; - немає можливості точно оцінити конкурентну позицію підприємства; - статичність оцінок
Методи, що засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі	оцінка якості на рівні галузей у різних країнах	– обмеження повинні застосовуватись в умовах абсолютно конкурентного ринку; - не враховується вплив внутрішніх чинників; - складність узагальнення результатів оцінки
Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	- детальний аналіз господарської діяльності; - оцінка стану підприємства на галузевому рівні	- відсутність можливості оцінити динаміку чинників, що впливають на ступінь конкурентоспроможності - великі обсяги розрахунків; - Проблеми з узагальненням результатів оцінки
Методи на основі теорії якості продукції	Облік та аналіз конкурентоспроможності продукції та послуг	- підходить для виробників певного виду продукції. – не враховують рівень виробничої та маркетингової діяльності підприємства
Методи, що ґрунтуються на теорії множення	Облік показників якості господарювання підприємства	– результати оцінки достовірні лише один раз
Методика визначення позиції зі стратегічної точки зору ділового потенціалу	Дозволяє аналізувати окремі предмети	- складний рівень оцінки; – аналіз чинників лише внутрішнього середовища
Методи експертної оцінки	Суттєвість результатів оцінки в умовах обмеження даних	- корисні лише для виробників одного виду продукції
Комплексні	Простота, чистота та унікальність оцінки	- відсутня можливість детального аналізу та визначення методів підвищення рівня конкурентоспроможності; – не можуть використовуватися для оцінки підприємств із значними поставками товарів.
Матричні	Дозволяють вивчити динаміку розвитку конкуренції	- не враховують фінансові показники підприємства; - Обмежене використання показників для аналізу низькоконкурентних підприємств.

Отже, різноманітність існуючих методів оцінки конкурентоспроможності дозволяє підприємствам обрати найбільш зручний та доцільний метод оцінки, який відображає поточну ситуацію та допомагає планувати майбутні дії, визначати найефективніші конкурентні чинники та формувати правильну конкурентну стратегію. Крім того, переваги та недоліки представлених методів оцінки конкурентоспроможності підприємств свідчать про те, що підприємства повинні застосовувати більш комплексний та відповідальний підхід до вибору відповідного методу аналізу. Враховуючи специфіку господарської діяльності підприємств, важливо використовувати систему методів для більш точної оцінки їхньої конкурентоспроможності [38].

Враховуючи вищенаведене можна відмітити, що проведений аналіз виявив різні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. До них належать класичні інструменти та більш складні, інтегровані методи оцінки. Класичні інструменти оцінки (матриця BCG, матриця GE McKinsey, модель ADL/LC, SWOT-аналіз, багатокутник конкурентоспроможності, модель Shell/DPM, тощо) прості у використанні, вимагають мало вхідних даних, і як наслідок, інформаційний наповнення системи оцінки обмежене [25, с. 138]. Зауважимо, що у науковій літературі для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються авторські методи, що засновані на системі показників, одному або кількох класичних інструментах конкурентоспроможності, або економіко-математичні інструменти. Авторські методики часто не мають універсальності та призначені для оцінки конкурентоспроможності підприємства в контексті конкретного предмету дослідження та відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. На основі результатів аналізу, досліджені методи, класичні інструменти та типові методології оцінки конкурентоспроможності підприємства поділяються на такі групи:

- 1) Методи оцінки конкурентоспроможності, що засновані на позиції підприємства у галузі (А. Стрікленд, А. Томпсон та ін.).

2) Методи оцінки конкурентоспроможності, що засновані на використанні комплексної системи показників, багатокутник конкурентоспроможності та ін.

3) Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності його продукції (матриця Boston Consulting Group, матриця McKinsey-General Electric та ін.).

4) Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на основі вартості бізнесу (І.М. Дашко).

5) Методи оцінки рівня конкурентоспроможності на основі фінансових результатів діяльності підприємства (Н.О. Євтушенко [14] та ін.).

Огляд методів оцінки рівня конкурентоспроможності на основі позиції підприємства у галузі представлено в табл. 1.4. Методики оцінки конкурентоспроможності характеризуються комплексним підходом, відповідно до позиції підприємства в галузі, що можна вважати їхньою головною перевагою.

Таблиця 1.4 – Загальна характеристика методів оцінки рівня конкурентоспроможності на основі позиції підприємства у галузі

Автори	Підхід, методи та інструменти оцінки	Особливості
1	2	3
Гавіланес К.Е. [7]	Матриця п'яти сил М. Портера Карта стратегічних груп Чітке виявлення основних конкурентів із застосуванням доступної інформації	Відсутність комплексного підходу під час проведення оцінки Деяка суб'єктивність у результаті використання лише якісних даних
Портер М. [35]	Матриця п'яти сил конкуренції М. Портера	Комплексний підхід в обліку чинників конкурентоспроможності
Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. [17]	Всебічний аналіз стану ринку та становища на ньому підприємств-конкурентів за показниками структури та динаміки обсягів ринку за допомогою діагностики конкурентного оточення	Частка ринку вважається головним показником конкурентоспроможності. Можливість перекручування інформації за рахунок складності точного визначення частки ринку
Оксентюк Б.О. [31]	Аналіз конкурентної ситуації на основі збору даних за допомогою інтерв'ювання менеджерів підприємства	Ймовірність суб'єктивності суджень. Присутність чинника неформальності при зборі даних

продовження таблиці 1.4

1	2	3
Модель Shell/DPM	Оцінка заснована на побудові матриці за показниками – темпи зростання/скорочення обсягу продажу та відносна частка підприємства на ринку	Висока точність результатів за умови використання точної вхідної інформації
Метод порівняльних переваг (п'яти сил) М. Портера [35]	Модель п'яти конкурентних сил (аналіз ринкової влади постачальників, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз загрози появи нових конкурентів, аналіз рівня конкуренції, аналіз появи товарів-субститутів) для вивчення позиції підприємства з погляду комерційного успіху та впливу конкуренції	Складність процедури оцінки, урахування впливу обмеженого кола чинників конкурентоспроможності Довгостроковий характер результатів

Зазначимо, що комплексна оцінка мають свої труднощі, головним чином пов'язані з необхідністю врахування великої кількості чинників (показників), більшість з яких часто мають якісний характер. Загалом це створює потенційну суб'єктивність в оцінці якісних чинників (показників) та упередженість кінцевих результатів [38].

Досить цікавою є і методика визначення конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтуються на фінансових результатах його діяльності, яка представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Загальна характеристика методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на фінансових результатах його діяльності

Автори	Підхід, методи та інструменти оцінки	Особливості
Салига К.О. [38]	Використовується програмний пакет для статистичного аналізу	Розрахунки засновані на даних бухгалтерської звітності: форма №1 «Баланс»
Дашко І.М. [10]	Індексно-індикаторний метод. Середньозважений показник конкурентоспроможності «розраховується на основі 16 кількісних показників, об'єднаних у 4 блоки, що дозволяють оцінювати локальні потенціали підприємства та його конкурентні переваги»	Розрахунки показників проводяться за даними бухгалтерської звітності та іншої внутрішньої документації підприємства

Таким чином, у представлених авторських методиках оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтуються на фінансових результатах його діяльності, однозначно відсутній комплексний підхід до оцінки, тому що враховується результативність функціонування лише однієї підсистеми підприємства. Крім цього, розрахунки проводяться за формами бухгалтерської звітності підприємства за фінансовий рік та не враховуються тенденції минулих періодів.

1.3 Особливості аналізу чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства

В ринкових умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства стосується його здатності успішно функціонувати, розвиватися та підтримувати стабільну або зростаючу позицію серед конкурентів на ринку. Конкурентоздатність підприємства відображається в його здатності залучати та утримувати клієнтів, отримувати стабільний прибуток, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати сталий розвиток і зростання на ринку. Поряд з цим відмітимо, що конкурентоспроможність підприємства визначається різними зовнішніми та внутрішніми чинниками. Розуміння та ефективне управління даними чинниками є ключем до успіху на конкурентному ринку. Так зовнішні чинники, такі як економічні умови, законодавчі зміни та конкурентне середовище, безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства [2]. Економічні умови, включаючи інфляцію, обмінні курси та оподаткування, можуть змінювати собівартість продукції та витрати на ведення господарської діяльності. Одночасно і політична стабільність та нормативні акти також важливі, оскільки зміни в законодавстві можуть вимагати додаткових інвестицій від підприємств для адаптації до нових стандартів. Крім того, конкурентне середовище визначає інтенсивність ринкової конкуренції, що змушує підприємства підвищувати ефективність, покращувати якість продукції та впроваджувати інновації для

підтримки своїх конкурентних позицій. Вплив ключових зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства розглянемо у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Вплив зовнішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства [8, с. 95]

Чинники	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади реалізації
Політична стабільність	Впливає на довгострокові інвестиції та стабільність господарських операцій. Може змінити ринкові умови або призвести до зміни нормативних актів.	Переміщення виробничих потужностей у стабільніші регіони. Адаптація моделей розвитку до політичних ризиків, диверсифікованість ринків збуту.
Економічна ситуація	Може підвищити витрати на виробництво, знизити спроможність споживачів. Потребує гнучкості у ціноутворенні та адаптації до економічних змін.	Коригування цін на продукцію у відповідь на зміни валютних курсів. Впровадження програм лояльності підтримки купівельної спроможності. Оптимізація виробничих витрат для зниження впливу інфляції.
Конкурентне середовище	Висока конкуренція стимулює покращення якості, впровадження інновацій та оптимізацію процесів для збереження ринкових позицій.	Розробка та впровадження унікальних пропозицій. Підвищення якості обслуговування клієнтів для створення конкурентних переваг.
Законодавчі зміни	Може вплинути на витрати, потребує додаткових інвестицій у відповідності до стандартів та нормативів.	Внесення змін до трудових контрактів з урахуванням нових законів. Перехід на нові екологічні стандарти та сертифікація продукції для відповідності новим вимогам законодавства.

Одночасно зауважимо, що внутрішні чинники включають якість продукції, інновації, людські ресурси та організацію господарських процесів. Якість продукції безпосередньо пов'язана із задоволенням та лояльністю клієнтів, а інновації дозволяють підприємству залишатися попереду конкурентів завдяки новим продуктам та послугам. При цьому важливою складовою є людський потенціал, саме кваліфіковані та мотивовані працівники можуть підвищити продуктивність та якість роботи, а добре продумані внутрішні процеси знижують витрати та пришвидшують реагування на зміни на ринку, що підвищує конкурентоспроможність [18, с. 142].

Необхідно зауважити, що маркетингова стратегія та брендинг також впливають на конкурентну позицію підприємства, а добре продуманий маркетинг не тільки приваблює клієнтів, але й допомагає їх утримувати, надаючи цінність та задовольняючи їхні потреби. Так сильний бренд вселяє довіру у споживачів, що є важливим для успіху господарської діяльності в умовах високої конкуренції, а використання інструментів цифрового маркетингу, таких як контент-маркетинг, SEO або цільова реклама, дозволяє підприємству ефективно охоплювати свою цільову аудиторію та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку. Вплив основних внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Вплив внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства [8, с. 96]

Чинники	Вплив на конкурентоспроможність	Приклади реалізації
Інноваційна діяльність	Інновації дозволяють створювати унікальні пропозиції та випереджати конкурентів, підвищуючи привабливість продукції.	Впровадження нових матеріалів у виробництво, створення унікальних послуг.
Якість продукції	Висока якість продукції сприяє зростанню задоволеності клієнтів та покращує репутацію підприємства.	Контроль за якістю, сертифікація продукції, впровадження стандартів ISO.
Маркетингова стратегія	Ефективний маркетинг сприяє залученню та утриманню клієнтів, підвищуючи частку ринку.	SEO, цільова реклама, заходи для лояльних клієнтів.
Кадровий потенціал	Добре мотивовані співробітники підвищують продуктивність, покращують обслуговування клієнтів.	Внутрішні тренінги, навчальні програми, бонуси для працівників.

У сучасному глобальному економічному середовищі підвищення конкурентоспроможності є однією з головних цілей підприємств, а одним з ключових методів підвищення конкурентоспроможності є використання інноваційних підходів. Використання нових технологій та покращення якості продукції не лише дозволить підприємству випереджати конкурентів, але й задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів. Інновації охоплюють багато

аспектів господарської діяльності, включаючи виробництво, розробку нових продуктів і послуг, а також удосконалення внутрішніх процесів. Так наприклад, автоматизація або впровадження нових методів управління може знизити витрати та підвищити ефективність. Інновації не тільки покращують продукти, але й допомагають покращити господарські процеси та призводять до швидшої та конкурентоспроможнішої роботи підприємства [22, с. 226].

Відповідно для того, щоб підтримувати конкурентну позицію підприємства часто використовують стратегії диференціації та цінової конкуренції. При цьому стратегії диференціації спрямовані на створення унікальних характеристик продукту або послуги, які відрізняють підприємство від конкурентів (це може включати покращений сервіс, унікальний дизайн, високу якість, додаткові функції). А цінова конкуренція, у свою чергу, передбачає знижки на продукти та пропозиції, що дозволяє підприємству залучати більше клієнтів нижчими цінами, ніж у конкурентів. Однак важливо, щоб стратегія цінової конкуренції не призводила до погіршення якості, інакше це може вплинути на репутацію підприємства [23, с. 37].

Необхідно зауважити, що сучасні цифрові технології та маркетингові інструменти стають важливим елементом у зміцненні ринкових позицій підприємства, а цифровізація процесів та використання онлайн-каналів не лише збільшує охоплення аудиторії, але й підвищує залученість клієнтів. Крім того, соціальні мережі, мобільні додатки, веб-сайти та різноманітні платформи електронної комерції надають додаткові можливості для просування бренду, підвищення обізнаності та залучення клієнтів. Тому використовуючи сучасні аналітичні інструменти підприємства можуть точніше орієнтувати свої пропозиції та адаптувати свої маркетингові кампанії до потреб цільової аудиторії. Загалом, всі перераховані аналітичні інструменти дозволяють підприємству не лише підтримувати свою конкурентну перевагу, але й впевнено розвиватися на постійно мінливому ринку [24, с. 248].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ «Оболонь» – підприємство харчової промисловості України, що займається виробництвом та розповсюдженням пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води, слабоалкогольних напоїв та солоду. Місцезнаходження ПрАТ «Оболонь»: 04212, Київська область, м. Київ, вул. Богатирська, 3. Ключовими ринками розповсюдження продукції підприємства є Україна, країни Прибалтики та Молдова.

ПрАТ «Оболонь» розпочало свою діяльність на вітчизняному ринку в 1974 році, коли придбало свою першу пивоварню (Київський пивзавод №3). Сьогодні до його складу входить 9 дочірніх підприємств (ДП «Пивоварня Зіберта» Україна; ТОВ «ФК «Оболонь» Україна; ПрАТ «Оболонь-Красилівське»; ПрАТ «Дяцьківці» Україна; ПрАТ «Бершадський комбінат»; СП ТОВ «Оболонь-Аурелія» Молдова; ПрАТ «Охтирський пивзавод»; OBOLON BEVERAGES S.R.L Молдова та OBOLON WEST), на яких працює понад 2100 осіб.

ПрАТ «Оболонь» було створена відповідно до вимог Конституції та цивільного законодавства, і дотримується всіх законів і нормативних актів, що регулюють діяльність сучасного підприємства в Україні. Головною метою господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» є ведення комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Підприємство має власні принципи організації роботи колективу, вимоги, що висуваються до працівників та їхні права, обов'язки та відповідальність. Всі вказані принципи відповідають чинному трудовому законодавству України. Якість виготовленої продукції контролюється спеціальним лабораторним відділом на всіх етапах виробництва. Аналіз якості проводиться для всього асортименту напоїв, як алкогольних, так і безалкогольних.

Продукція підприємства випускається на заводах із сучасним високотехнологічним обладнанням та за дотримання високих стандартів якості на всіх етапах виробничого ланцюжка, який ми можемо розглянути на рис. 2.1.

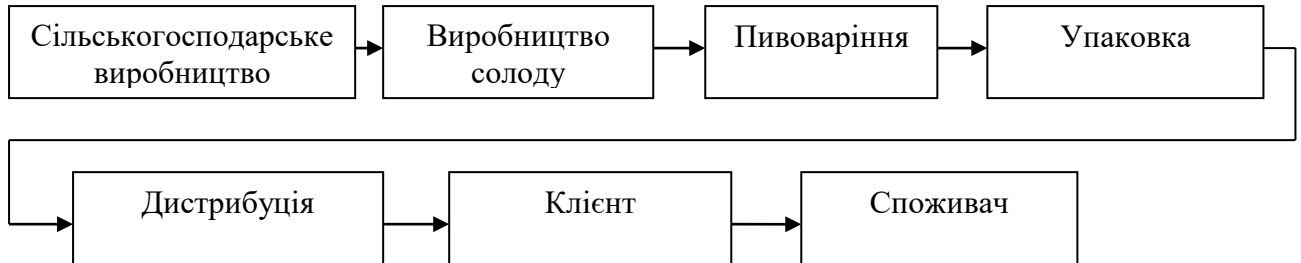


Рисунок 2.1 – Виробничо - збутовий ланцюжок

Цінова політика ПрАТ «Оболонь» визначається стратегією розвитку підприємства та маркетинговою стратегією, а також змінюється залежно від сезону та попиту на продукцію підприємства. Загальний прайс-лист оптових цін доступний на сайті ПрАТ «Оболонь». Продукція підприємства реалізується через регіональний відділ продажів та торгових представників по всій країні.

Основними джерелами формування майна ПрАТ «Оболонь» є:

- пайові інвестиції учасників товариства;
- різні джерела коштів, що не суперечать чинному законодавству України;
- фінансова та матеріальна допомога, що надається фізичними та юридичними особами, включаючи спонсорство та благодійність;
- безпосередня господарська діяльність товариства.

До органів управління ПрАТ «Оболонь» належать:

- генеральний директор - одноосібний виконавчий орган, що призначається учасниками товариства;
- загальні збори учасників товариства;
- ревізійна комісія.

У сфері управління персоналом ПрАТ «Оболонь» дотримується політики, що спрямована на зменшення плинності кадрів, навчання та розвиток, включаючи перепідготовку. Організаційно-правова форма підприємства відноситься до лінійно-функціональної організаційної структури. Генеральний

директор здійснює первинне управління. Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.2.

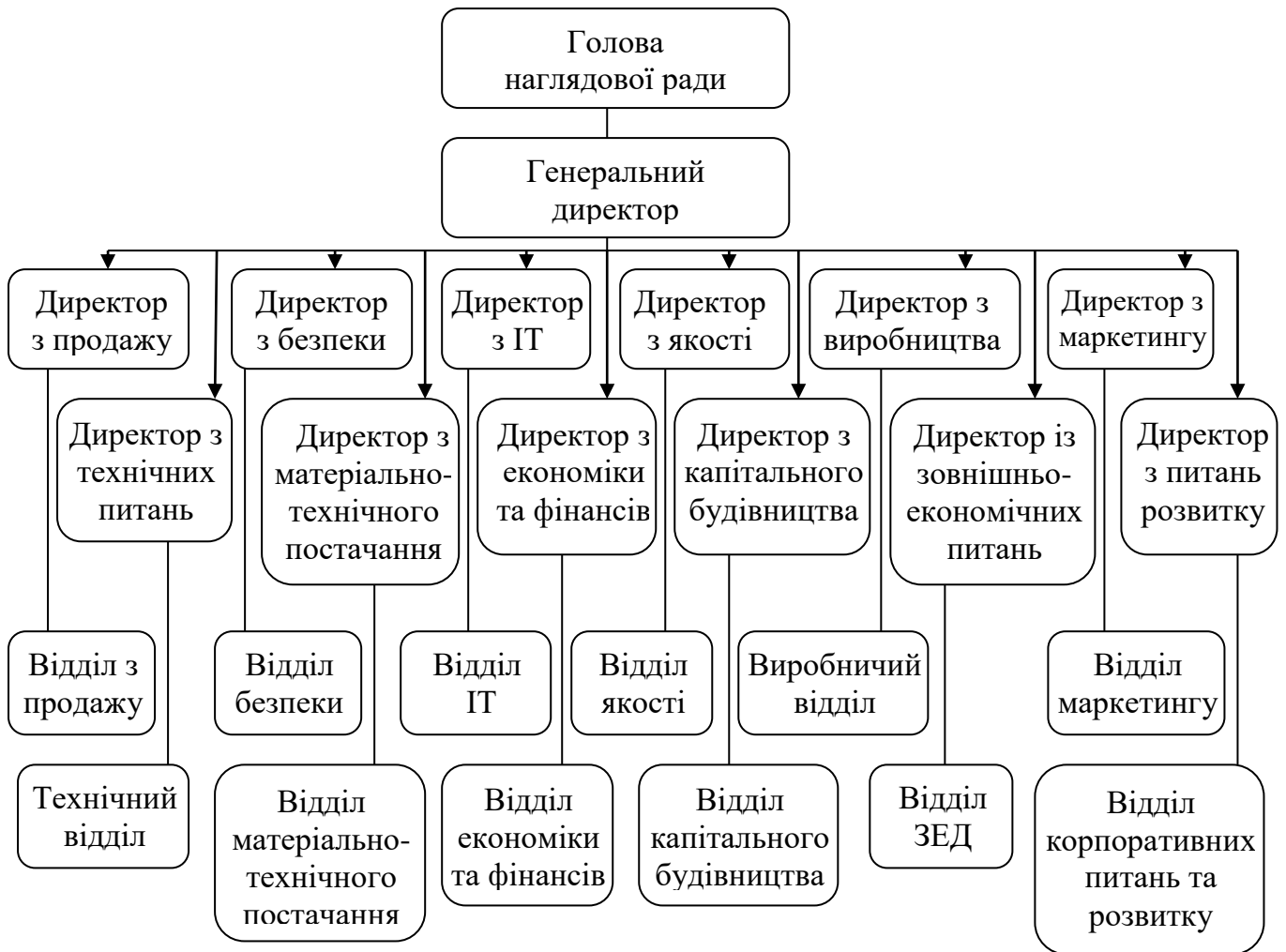


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління
ПрАТ «Оболонь»

Як видно з даних рис. 2.2 підприємство поділене на адміністрацію та виробництво. До складу адміністрації входять 12 директорів (заступників генерального директора), виробничий відділ, відділ корпоративних питань та розвитку, юридичний відділ, старший інженер з охорони праці, служба безпеки, технічний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія та фінансовий відділ. Поряд з цим виробництво складається з таких відділів: відділ продажів, аналітичний відділ, відділ зв'язків з громадськістю та реклами, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ капітального будівництва, пивоварня, міні-пивоварня, цех розливу кег, цех розливу пляшок, цех розливу ПЕТ, цех квасу та лимонаду.

Основними конкурентами ПрАТ «Оболонь» є ПрАТ «Карлсберг Україна», «AB Inbev Efes» та ТБК «Перша Приватна Броварня» тощо. Головні результати господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» у досліджуваному періоді (2022-2024 рр.) можна проаналізувати за допомогою ряду показників. Найважливішим показником, що характеризує фінансові результати діяльності підприємства є його фінансове становище. Даний аналіз проводиться за допомогою аналітичних таблиць, що складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники фінансово-господарської діяльності
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення (2024/2022), %
Обсяг реалізації пива, тис. грн.	4723555	5665324	5645290	119,51
Обсяг реалізації безалкогольних напоїв, тис. грн.	637264	780978	814838	127,86
Обсяг виробництва пива, млн. декалітрів	31,865	35,044	33,882	106,33
Обсяг виробництва мінеральної води, млн. декалітрів	5,211	5,804	7,047	135,23
Обсяг виробництва безалкогольних напоїв, млн. декалітрів	6,338	7,058	7,27	114,70
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	10595185	10758114	11727729	110,69
Рентабельність основних засобів, %	11,31	17,02	10,64	94,08
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,84	4,77	2,79	72,66
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2055	2056	2117	103,02
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	26640,27	31791,75	38060,07	142,87
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8661928	10763029	12784705	147,60
Чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	1197966	1831590	1248255	104,20
Рентабельність активів, %	21,33	26,15	13,28	62,26
Запаси, тис. грн.	982646	1660582	1688266	171,81
Термін обороту дебіторської заборгованості, днів	27,20	31,7	32,5	119,48
Термін обороту кредиторської заборгованості, днів	93,7	60,6	62,8	67,02

Дані табл. 2.2 вказують на зростання обсягу виробництва та реалізації пива, безалкогольних напоїв, мінеральної води у натуральному та вартісному вираженні у 2022-2024 рр. Чистий дохід ПрАТ «Оболонь» збільшився у досліджуваному періоді на 47,6 %, а величина чистого прибутку від реалізації продукції зросла на 4,2 %. Крім того, відмітимо збільшення величини середньорічної вартості основних засобів підприємства – до 11727729 тис. грн. у 2024 р., що на 10,69 % більше порівняно з 2022 р. Негативним моментом діяльності можна вважати зменшення величини рентабельності основних засобів (з 11,31 % у 2022 р. до 10,64 % у 2024 р.) та рентабельності активів (з 21,33 % у 2022 р. до 13,28 % у 2024 р.). Відмітимо також збільшення величини запасів підприємства з 982646 тис. грн. у 2022 р. до 1688266 тис. грн., або на 71,81 % у 2022-2024 рр. В цілому фінансові результати фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» можна вважати позитивними, так підприємство отримує валовий, операційний та чистий прибуток від реалізації продукції у 2022-2024 рр.

2.2 Аналіз виробничого та кадрового потенціалу підприємства

Аналіз виробничого потенціалу – це оцінка сукупності ресурсів (основних засобів, персоналу та технологій) для визначення максимально можливого обсягу виробництва та ефективності їх використання. Його метою є адаптація до ринку, підвищення конкурентоспроможності та виявлення прихованих ресурсів шляхом аналізу потоків основних засобів, кваліфікації персоналу та використання потужностей. На рівень виробничих потужностей сучасних підприємств впливають як внутрішні чинники (наявні ресурси), так і зовнішні чинники (тенденції розвитку галузі, загальний попит на продукцію, науково-технічні досягнення тощо). У ході аналізу виробничого потенціалу ПрАТ «Оболонь», в першу чергу визначимо динаміку обсягу виробництва та реалізації продукції за 2022-2024 рр. - дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягів виробництва та реалізації основних видів продукції
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізації		
	У натуральній формі, млн. декалітрів	У грошовій формі, тис. грн.	Відсоток до всієї виробленої продукції	У натуральній формі, млн. декалітрів	У грошовій формі, тис. грн.	Відсоток до всієї реалізованої продукції
<i>2022 р.</i>						
Пиво	31,865	4891453	53,4	31,238	4723555	54,0
Слабоалкогольні напої	2,355	652311	6,9	2,412	642883	7,0
Безалкогольні напої	6,338	612779	6,5	6,559	637264	6,8
Мінеральна вода	5,211	330458	3,7	5,096	320544	3,9
Питна вода	3,632	130995	1,8	3,396	120111	1,6
Солод	56,932	412632	4,7	48,664	386116	4,4
<i>2023 р.</i>						
Пиво	35,044	5781830	51,6	34,778	5665324	52,6
Слабоалкогольні напої	2,599	804145	7,2	2,560	790282	7,3
Безалкогольні напої	7,058	773492	6,9	7,224	780978	7,3
Мінеральна вода	5,804	408050	3,6	5,750	403563	3,7
Питна вода	4,117	169289	1,5	3,666	140170	1,3
Солод	94,110	1032282	9,2	30,046	589282	5,5
<i>2024 р.</i>						
Пиво	33,882	5790080	58,5	33,783	5645290	57,1
Слабоалкогольні напої	3,012	923447	9,3	3,018	921542	9,3
Безалкогольні напої	7,27	822548	8,3	7,234	814838	8,2
Мінеральна вода	7,047	527195	5,3	6,981	520637	5,3
Вода бутильована	27,381	819753	8,3	27,296	814142	8,2

Дані табл. 2.3 показують тенденцію до збільшення обсягу виробництва пива (з 4891453 тис. грн. у 2022 р. до 5790080 тис. грн. у 2024 р.) та реалізації пива (з 4723555 тис. грн. у 2022 р. до 5645290 тис. грн. у 2024 р.). Також відмітимо і збільшення обсягу виробництва слабоалкогольних напоїв (з 652311 тис. грн. у 2022 р. до 923447 тис. грн. у 2024 р.) та їх реалізації (з 642883 тис. грн. у 2022 р. до 921542 тис. грн. у 2024 р.). Поряд з цим наголосимо і на збільшенні обсягу виробництва безалкогольних напоїв: з 612779 тис. грн. у 2022 р. до 822548 тис. грн. у 2024 р. та збільшенні обсягів реалізації безалкогольних напоїв (з 637264 тис. грн. у 2022 р. до 814838 тис. грн. у 2024 р.). Таким чином, основною реалізованою продукцією підприємства є пиво, відповідально враховуючи особливості статистичного методу «Ряди динаміки» охарактеризуємо динаміку обсягу виробництва пива (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу виробництва пива ПрАТ «Оболонь»

Показники	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
Загальний обсяг виробництва пива за рік, млн. декалітрів	—	31,865	35,044	33,882
1. Абсолютний приріст, млн. декалітрів				
Ланцюговий	$P_K - P_{K-1}$	-	3,179	-1,162
Базисний	$P_K - P_1$	-	3,179	2,017
2. Темп зростання, %				
Ланцюговий	$\frac{P_K}{P_{K-1}} 100$	-	109,98	96,68
Базисний	$\frac{P_K}{P_1} 100$	-	109,98	106,33
3. Темп приросту, %				
Ланцюговий	$\frac{P_K - P_{K-1}}{P_{K-1}} 100$	-	9,98	-3,32
Базисний	$\frac{P_K - P_1}{P_1} 100$	-	9,98	6,33
4. Абсолютне значення одного відсотка приросту, млн. декалітрів	$0,01 * P_{K-1}$	-	0,31865	0,35044

продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
5. Середній рівень ряду, млн. декалітрів	$\sum_1^K \frac{P}{K}$	$(31,865 + 35,044 + 33,882) / 3 =$ $= 33,597$		
6. Середній темп зростання, %	$\sqrt[K-1]{\frac{P_K}{P_1}} * 100$	$\sqrt{\frac{33,882}{31,865}} \times 100\% = \sqrt{1,0633} * 100\% =$ $= 103,12 \%$		
7. Середній темп приросту, %	$\sqrt[K-1]{\frac{P_K}{P_1}} * 100 - 100$	$103,12 - 100 = 3,12 \%$		

Аналізуючи дані табл. 2.3 можна побачити збільшення обсягу виробництва пива з 31,865 млн. декалітрів у 2022 р. до 33,882 млн. декалітрів у 2024 р. Так базисний приріст обсягу виробництва пива у 2024 р. становить 2,017 млн. декалітрів, а базисний темп зростання даного показника у 2024 р. становить 106.33 %. За цих умов середній рівень ряду обсягу виробництва пива становив 33,597 млн. декалітрів у 2022-2024 рр., а середній темп приросту показника – 3,12 % у досліджуваному періоді.

У ході аналізу виробничого потенціалу підприємства доцільно визначити ключові індикатори, що характеризують ефективність використання основних засобів підприємства. Зазначимо, що аналіз виробничого потенціалу та основних засобів оцінює здатність підприємства виробляти продукцію, ефективно використовуючи машини, обладнання, будівлі, персонал та технології. Оцінка базується на показниках забезпеченості, технічного стану, капіталовіддачі, капіталомісткості, рентабельності та фондоозброєності праці. Даний аналіз визначає потенціал для підвищення ефективності виробництва та максимізації прибутку.

Відмітимо, що важко переоцінити значення ефективного використання основних засобів та виробничих потужностей ПрАТ «Оболонь». Вирішення цього завдання означає збільшення виробництва необхідної суспільству продукції, підвищення віддачі створеного виробничого потенціалу і повніше задоволення потреб населення, зниження собівартості продукції та зростання

рентабельності виробництва. Оцінку складу та структури основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. проведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка складу та структури первісної вартості основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
За натурально-речовими ознаками						
Земля та споруди	2566512	24,23	2739605	25,08	2802758	22,37
Машини та обладнання	6864935	64,82	6856475	62,76	7031239	56,11
Транспортні засоби	163460	1,54	176532	1,62	231010	1,85
Кеги (інвентар, тара)	-	-	-	-	1031614	8,23
Обладнання для збуту	929911	8,78	1087149	9,95	1369897	10,93
Інші основні засоби	66737	0,63	64912	0,59	64267	0,51
Разом	10591555	100	10924673	100	12530785	100
Залежно від участі у процесі виробництва						
Активна частина	8867250	83,72	9213869	84,34	10678735	85,22
Пасивна частина	1724305	16,28	1710804	15,66	1852050	14,78
Разом	10591555	100	10924673	100	12530785	100

Дані табл. 2.4 вказують на зростання первісної вартості основних засобів ПрАТ «Оболонь» з 10591555 тис. грн. у 2022 р. до 12530785 тис. грн. у 2024 р., або на 18,31 %. У структурі первісної вартості основних засобів домінує питома вага машин та обладнання – 56,11 % - 64,82 % протягом 2022-2024 р., значною є і питома вага землі та споруд (22,37 %- 25,08 %) у аналізованому періоді. У межах оцінки технологічної структури основних засобів підприємства відмітимо домінування її активної частини, питома вага якої щороку зростає і становить 85,22 % у 2024 р., що на 1,52 % більше порівняно з 2022 р. Поряд з цим відмітимо і зростання вартості пасивної частини основних засобів підприємства з 1724305 тис. грн. у 2022 р. до 1852050 тис. грн. у 2024 р., хоча питома їх вага у досліджуваному періоді щороку зменшувалась: з 16,28 % у 2022 р. до 14,78 % у 2024 р.

На наступному етапі аналізу основних засобів визначимо динаміку показників стану та руху основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. використавши дані табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка абсолютних та відносних показників руху та технічного стану основних засобів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
<i>Показники руху</i>			
Вартість ОЗ на початок року, тис. грн.	10598816	10591555	10924673
Вартість ОЗ, що надійшли за рік, тис. грн.	38136	423042	1833215
Вартість ОЗ, що вибули за рік, тис. грн.	45397	89924	227103
Вартість ОЗ на кінець року, тис. грн.	10591555	10924673	12530785
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	10595185	10758114	11727729
Коефіцієнт надходження ОЗ, %	0,36	3,87	14,63
Коефіцієнт вибуття ОЗ, %	0,43	0,85	2,08
<i>Показники стану</i>			
Первісна вартість ОЗ, тис. грн.	10591555	10924673	12530785
Знос ОЗ, тис. грн.	7127491	7328420	7722074
Залишкова вартість ОЗ, тис. грн.	3464064	3596253	4808711
Коефіцієнт придатності ОЗ, %	67,29	67,08	61,62
Коефіцієнт зносу ОЗ, %	32,71	32,92	38,38

З даних табл. 2.5 відмітимо щорічне збільшення вартості основних засобів підприємства, що надійшли в експлуатацію з 38136 тис. грн. у 2022 р. до 1833215 тис. грн. у 2024 р. та збільшення вартості основних засобів, що вибули з експлуатації з 45397 тис. грн. у 2022 р. до 227103 тис. грн. у 2024 р. За таких умов коефіцієнт надходження основних засобів збільшився до 14,63 % у 2024 р., а величина коефіцієнта вибуття зросла з 0,43 % у 2022 р. до 2,08 % у 2024 р. Як наслідок простежується збільшення величини середньорічної вартості основних засобів з 10595185 тис. грн. у 2022 р. до 11727729 тис. грн. у 2024 р.

Аналізуючи динаміку показників стану основних засобів відмітимо зростання вартості зносу основних засобів ПрАТ «Оболонь» з 7127491 тис. грн. у 2022 р. до 7722074 тис. грн. у 2024 р. та збільшення величини залишкової вартості основних засобів – до 4808711 тис. грн. у 2024 р., що на 38,82 % більше порівняно з 2022 р. Відповідно величина коефіцієнта зносу основних засобів підприємства збільшується з 32,71 % у 2022 р. до 38,38 % у 2024 р., а величини коефіцієнта придатності зменшується з 67,29 % у 2022 р. до 61,62 % у 2024 р. Далі проведемо оцінку показників ефективності використання основних засобів підприємства за 2022-2024 рр. – дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка абсолютних та відносних показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	8661928	10763029	12784705
2. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2055	2056	2117
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	10595185	10758114	11727729
4. Чистий прибуток, тис. грн.	1197966	1831590	1248255
5. Капіталовіддача ОЗ (п.1 / п.3), грн./грн.	$\frac{8661928}{10595185} = 0,82$	$\frac{10763029}{10758114} = 1,01$	$\frac{12784705}{11727729} = 1,09$
6. Капіталомісткість ОЗ (п.3 / п.1), грн./грн.	$\frac{10595185}{8661928} = 1,22$	$\frac{10758114}{10763029} = 0,99$	$\frac{11727729}{12784705} = 0,91$
7. Капіталоозброєність праці (п.3 / п.2), тис. грн./чол.	$\frac{10595185}{2055} = 5155,81$	$\frac{10758114}{2056} = 5232,55$	$\frac{11727729}{2117} = 5539,79$
8. Рентабельність ОЗ (п.4 / п.3 * 100%), %	$\frac{1197966}{10595185} \times 100\% = 11,31$	$\frac{1831590}{10758114} \times 100\% = 17,02$	$\frac{1248255}{11727729} \times 100\% = 10,64$

Проведені у табл. 2.6 розрахунки показують, що відбувається збільшення величини капіталовіддачі основних засобів з 0,82 грн./грн. у 2022 р. до 1,09 грн./грн. у 2024 р., та відповідно, зменшення величини капіталомісткості основних засобів до 0,91 грн./грн. у 2024 р., що на 0,31 грн./грн. більше порівняно з 2022 р. Позитивною є і динаміка величини капіталоозброєності праці, величина якої щороку збільшується і становить 5539,79 тис. грн./чол. у 2024 р., що на 7,45 % більше порівняно з 2022 р. Поряд з цим негативною є динаміка показника рентабельності основних засобів, величина якого зменшилась з 11,31 % у 2022 р. до 10,64 % у 2024 р.

Доцільно також наголосити, що під час аналізу виробничого потенціалу підприємства велика увага приділяється трудовим ресурсам та їхнім навичкам у використанні засобів праці, наданні послуг, комунікації та забезпеченні ефективної та сталої роботи виробничої системи підприємства. Відповідно оцінка кадрового потенціалу підприємства передбачає оцінку персоналу на основі таких показників, як укомплектованість персоналом, рівень кваліфікації, відповідність вимогам діяльності (професії) тощо. Оцінка кадрового потенціалу передбачає аналіз усіх характеристик персоналу: структури, освіти, досвіду роботи, кваліфікації тощо.

У межах оцінки кадрового потенціалу підприємства охарактеризуємо динаміку чисельності працівників у аналізованому періоді - табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз структури середньооблікової чисельності працівників (за категоріями) ПрАТ «Оболонь»

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, чол.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2023р.-	2024 р. –
							2022р.	2023 р.
Фахівці, керівники	577	28,1	589	28,6	584	27,6	12	-5
Обслуговуючий персонал, робітники	1478	71,9	1467	71,4	1533	72,4	-11	66
Всього	2055	100	2056	100	2117	100	1	61
З них: - жінок	623	30,3	656	31,9	699	33,0	33	43

Дані табл. 2.7 вказують на збільшення середньооблікової чисельності працівників з 2055 чол. у 2022 р. до 2117 чол. у 2024 р. У структурі середньооблікової чисельності працівників бачимо, природно, переважання питомої ваги обслуговуючого персоналу – 71,4 % - 72,4 % у 2022-2024 рр. Далі виконаємо дослідження показників руху персоналу досліджуваного підприємства на основі даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка абсолютних та відносних показників руху персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відносне відхилення (2024/2022), %
1. Чисельність працівників на початок року, чол.	2027	2071	2060	101,63
2. Кількість прийнятих на роботу, чол.	124	99	161	129,84
3. Кількість звільнених всього, чол.	80	110	74	92,50
в т.ч.:				
- плинність кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін)	79	98	59	74,68
4. Чисельність працівників на кінець року, чол.	2071	2060	2147	103,67
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2055	2056	2117	103,02
6. Коефіцієнт обороту кадрів з прийому, %	6,03	4,81	7,60	126,04
7. Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття, %	3,89	5,35	3,50	89,97
8. Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,84	4,77	2,79	72,66

Як видно з даних табл. 2.8 у 2022 р. та 2024 р. простежується перевищення кількості працівників, що прийняті на роботу над тими, що звільнились. В результаті величина коефіцієнта обороту кадрів з прийому за вказаний період перевищує величину коефіцієнта обороту кадрів з вибуття. Позитивною тенденцією можна вважати зменшення величини коефіцієнта плинності кадрів з 3,84 % у 2022 р. до 2,79 % у 2024 р.

Далі проаналізуємо динаміку показників ефективності праці персоналу ПрАТ «Оболонь», дані для аналізу представимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності праці персоналу

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чистий дохід, тис. грн.	8 661 928	10763029	12 784 705
Фонд оплати праці, тис. грн.	656949	784366	966878
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2055	2056	2117
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	$\frac{656949}{2055 \times 12} = 26640,27$	$\frac{784366}{2056 \times 12} = 31791,75$	$\frac{966878}{2117 \times 12} = 38060,07$
Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн./чол.	$\frac{8661928}{2055} = 4215,05$	$\frac{10763029}{2056} = 5234,94$	$\frac{12784705}{2117} = 6039,07$

Аналізуючи дані табл. 2.9 відмітимо зростання величини фонду оплати праці з 656949 тис. грн. у 2022 р. до 966878 тис. грн. у 2024 р. В результаті цього бачимо і щорічне збільшення величини середньомісячної заробітної плати одного працівника з 26640,27 грн. у 2022 р. до 38060,07 грн. у 2024 р. Також відмітимо і тенденцію до збільшення величини продуктивності праці одного працівника з 4215,05 тис. грн./чол. у 2022 р. до 6039,07 тис. грн./чол. у 2024 р.

2.3 Аналіз фінансових показників

Останнім часом підприємства все частіше почали використовувати аналіз операційних витрат для підвищення своєї конкурентоспроможності та оптимізації виробничих процесів. Ефективність аналізу операційних витрат у

прийнятті операційних управлінських рішень визначається інтеграцією маркетингових досліджень, обліку витрат, фінансового аналізу та планування виробництва. Більшість даних проблем вирішуються за допомогою системи управління витратами, яка включає такі елементи: аналіз динаміки та структури витрат як для всього підприємства, так і для окремих галузей; вивчення чинників та закономірностей, що впливають на їх виробничий процес; визначення можливостей економії витрат; розробка заходів щодо покращення структури витрат підприємства на основі даного аналізу. Аналіз операційних витрат на підприємстві розпочнемо з оцінки структури операційних витрат - дані табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка структури операційних витрат
(за економічними елементами) ПрАТ «Оболонь»

Елементи витрат	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення (+,-), тис. грн.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2024 р.- 2022р.	2024 р.- 2023 р.
Матеріальні витрати	3373782	57,44	4124933	58,46	5164530	55,38	1790748	1039597
Витрати на оплату праці	656949	11,19	784366	11,12	966878	10,37	309929	182512
Відрахування на соціальні заходи	144490	2,46	161241	2,28	200297	2,15	55807	39056
Амортизація	313993	5,35	338508	4,80	492687	5,28	178694	154179
Інші витрати	1383799	23,56	1646553	23,34	2501790	26,82	1117991	855237
Всього витрат	5873013	100	7055601	100	9326182	100	3453169	2270581

Дані табл. 2.10 дозволяють говорити про щорічне зростання всіх елементів операційних витрат на підприємстві. Так найбільше зростання спостерігається за елементом «матеріальні витрати», вартість яких зросла до 5164530 тис. грн. у 2024 р., що на 53,08 % більше порівняно з 2022 р. Також можна підкреслити і збільшення величини інших витрат, які зросли до 2501790 тис. грн. у 2024 р., або на 80,79 % порівняно з 2022 р. Загалом величина операційних витрат ПрАТ «Оболонь» збільшилась з 5873013 тис. грн.

у 2022 р. до 9326182 тис. грн. у 2024 р., або на 58,8 % у досліджуваному періоді.

Звернемо увагу на те, що підприємство повинно генерувати дохід у своїй діяльності, оскільки це забезпечує покриття операційних витрат, а також формує основу для отримання прибутку, що є головною метою комерційного підприємства. Дохід – це отримання економічних вигод, як грошових, так і натуральних, що призводить до збільшення активів або зменшення зобов'язань за вирахуванням внесків власника протягом певного періоду часу. Головною метою підприємства з точки зору доходу є його збільшення, оскільки за інших незмінних чинників це забезпечує зростання прибутку. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. представимо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка складу та структури чистого доходу від реалізації продукції (за напрямками діяльності)

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Реалізація пива	4482216	51,75	5483440	50,95	5003052	39,13
Послуги з доставки	856341	9,89	983058	9,14	1406168	11,00
Реалізація мінеральної води	273613	3,16	374528	3,48	1034410	8,09
Реалізація слабоалкогольних напоїв	577251	6,66	1045655	9,71	833216	6,52
Реалізація безалкогольних напоїв	465550	5,37	1359389	12,63	552812	4,32
Інша реалізація	2006957	23,17	1516959	14,09	3955047	30,94
Всього	8661928	100	10763029	100	12784705	100

Дані табл. 2.11 показують тенденцію до щорічного зростання величини чистого доходу підприємства з 8661928 тис. грн. у 2022 р. до 12784705 тис. грн. у 2024 р. Аналізуючи структуру чистого доходу відмітимо, що лівову її частку займає реалізація пива – 39,13 %-51,75 % у 2022-2024 р. Також відмітимо зростання питомої ваги чистого доходу від іншої реалізації з 23,17 % у 2022 р. до 30,94 % у 2024 р. та збільшення питомої ваги послуги з доставки з 9,89 % у 2022 р. до 11 % у 2024 р. Далі на основі аналізу операційних витрат та чистого доходу підприємства проаналізуємо алгоритм формування фінансових результатів ПрАТ «Оболонь» у досліджуваному періоді – дані табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка формування фінансових результатів
фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2023р. - 2022 р.		2024 р.	2024р. -2022 р.	
			Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення,%		Абсолютне відхилення (+,-)	Відносне відхилення,%
Чистий дохід від реалізації продукції	8661928	10763029	2101101	124,26	12784705	4122777	147,60
Собівартість реалізованої продукції	6030487	7398205	1367718	122,68	9800435	3769948	162,51
Валовий прибуток	2631441	3364824	733383	127,87	2984270	352829	113,41
Інші операційні доходи	37683	46587	8904	123,63	73984	36301	196,33
Адміністративні витрати	376851	458709	81858	121,72	531853	155002	141,13
Витрати на збут	542663	670728	128065	123,60	956097	413434	176,19
Інші операційні витрати	56526	84121	27595	148,82	101074	44548	178,81
Прибуток від операційної діяльності	1693084	2197853	504769	129,81	1469230	-223854	86,78
Дохід від участі в капіталі	-	593	593	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	15953	45290	29337	283,90	79544	63591	498,61
Фінансові витрати	122418	22209	-100209	18,14	1690	-120728	1,38
Втрати від участі в капіталі	9718	-	-9718	-	-	-9718	-
Інші витрати	139923	11209	-128714	8,01	6506	-133417	4,65
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	1456414	2232736	776322	153,30	1540578	84164	105,78
Витрати з податку на прибуток	258448	401146	142698	155,21	292323	33875	113,11
Чистий прибуток	1197966	1831590	633624	152,89	1248255	50289	104,20

Дані табл. 2.12 вказують на зростання валового прибутку підприємства з 2631441 тис. грн. у 2022 р. до 2984270 тис. грн. у 2024 р., або на 13,41 %. Динаміка операційного прибутку підприємства є негативною, адже його величина зменшилась до 1469230 тис. грн. у 2024 р., що на 13,22 % менше порівняно з 2022 р. Причиною зменшення операційного прибутку є суттєве зростання величини адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Однак, в цілому динаміка величини чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» є позитивною, адже він збільшився з 1197966 тис. грн. у 2022 р. до 1248255 тис. грн. у 2024 р., або на 4,2 %.

Далі визначимо динаміку прибутковості акцій ($P_{ак}$) ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.:

$$P_{ак} = \frac{\text{Чистий прибуток товариства, тис. грн.}}{\text{Середньорічна кількість простих акцій, од.}}$$

$$P_{ак}^{2022} = \frac{1197966}{325127} = 3,68 \text{ грн./од.}$$

$$P_{ак}^{2023} = \frac{1831590}{325127} = 5,63 \text{ грн./од.}$$

$$P_{ак}^{2024} = \frac{1248255}{325127} = 3,84 \text{ грн./од.}$$

Розрахунки засвідчують збільшення величини прибутковості акцій товариства з 3,68 грн./од. у 2022 р. до 3,84 грн. / од. у 2024 р.

У сучасних економічних умовах для формування комплексної оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства необхідна аналітична оцінка рентабельності комерційних підприємств. Значення аналізу прибутку та рентабельності важко переоцінити, оскільки даний аналіз дає уявлення про кінцеві фінансові показники підприємства, які є одним із джерел поповнення фінансових ресурсів економічної одиниці. Рентабельність комерційного підприємства є відносним показником його фінансової ефективності, який комплексно відображає ефективність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Загалом показники рентабельності підприємства можна згрупувати за трьома основними категоріями:

- показники рентабельності продукції;
- показники рентабельності майна та його елементів;
- показники рентабельності використовуваного капіталу.

Значення вищезгаданих категорій рентабельності діяльності за даними ПрАТ «Оболонь» представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка показників рентабельності діяльності

ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1. Чистий дохід, тис. грн.	8661928	10763029	12784705
2. Собівартість, тис. грн.	6030487	7398205	9800435
3. Власний капітал, тис. грн.	3361607	5193197	7167278
4. Середня вартість основних засобів, тис. грн.	10595185	10758114	11727729
5. Вартість активів, тис. грн.	5615058	7004654	9397295
6. Валовий прибуток, тис. грн.	2631441	3364824	2984270
7. Операційний прибуток, тис. грн.	1693084	2197853	1469230
8. Чистий прибуток, тис. грн.	1197966	1831590	1248255
9. Рентабельність поточних витрат (п.6 / п.2*100%), %	$\frac{2631441}{6030487} \times 100\% = 43,63$	$\frac{3364824}{7398205} \times 100\% = 45,48$	$\frac{2984270}{9800435} \times 100\% = 30,45$
10. Валова рентабельність продажу (п.6 / п.1*100%), %	$\frac{2631441}{8661928} \times 100\% = 30,38$	$\frac{3364824}{10763029} \times 100\% = 31,26$	$\frac{2984270}{12784705} \times 100\% = 23,34$
11. Рентабельність виробничих засобів (п.6 / п.4 *100%), %	$\frac{2631441}{10595185} \times 100\% = 24,84$	$\frac{3364824}{10758114} \times 100\% = 31,28$	$\frac{2984270}{11727729} \times 100\% = 25,45$
12. Рентабельність активів (п.8 / п.5 *100%), %	$\frac{1197966}{5615058} \times 100\% = 21,33$	$\frac{1831590}{7004654} \times 100\% = 26,15$	$\frac{1248255}{9397295} \times 100\% = 13,28$
13. Операційна рентабельність продажу(п.7 / п.1 *100%), %	$\frac{1693084}{8661928} \times 100\% = 19,55$	$\frac{2197853}{10763029} \times 100\% = 20,42$	$\frac{1469230}{12784705} \times 100\% = 11,49$
14. Рентабельність власного капіталу (п.8 / п.3 * 100%), %	$\frac{1197966}{3361607} \times 100\% = 35,64$	$\frac{1831590}{5193197} \times 100\% = 35,27$	$\frac{1248255}{7167278} \times 100\% = 17,41$

В результаті аналізу даних табл. 2.13 відмітимо зменшення величини всіх показників рентабельності підприємства у 2022-2024 рр., крім величини показника рентабельності виробничих засобів. Так величина рентабельності поточних витрат зменшилась з 43,63 % у 2022 р. до 30,45 % у 2024 р., величина валової рентабельності продажу зменшилась до 23,34 % у 2024 р.,

або на 7,04 % порівняно з 2022 р. Поряд з цим найбільш суттєвим є зменшення величини рентабельності власного капіталу ПрАТ «Оболонь»: з 35,64 % у 2022 р. до 17,41 % у 2024 р., дані тенденції вказують керівництву підприємства на необхідність пошуку резервів зростання всіх видів прибутку підприємства на перспективу.

Зазначимо, що на рівень та динаміку всіх ключових показників фінансово-економічної діяльності підприємства крім показників рентабельності безпосередньо впливають і показники ділової активності. В економічному аналізі ділову активність можна вимірювати як якісними, так і кількісними критеріями. Кількісні критерії ділової активності включають як абсолютні, так і відносні показники фінансової діяльності підприємства. Отже, до критеріїв ділової активності належать, з одного боку, чистий дохід та прибуток, а з іншого боку, швидкість та час оборотності активів. Оскільки ділова активність виявляється у ефективності використання ресурсів, її рівень проявляється, передусім, у коефіцієнтах оборотності активів підприємства. Динаміку окремих показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» представимо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналіз тривалості операційного та фінансового циклу
ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	
				2023р.- 2022р.	2024р.- 2023р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід, тис. грн.	8661928	10763029	12784705	2101101	2021676
Запаси, тис. грн.	982646	1660582	1688266	677936	27684
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	650854	947078	1154958	296224	207880
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	2253451	1811457	2230017	-441994	418560
Коефіцієнт оборотності запасів, об.	8,81	6,48	7,57	-2,33	1,09
Термін обороту запасів, днів	40,9	55,6	47,6	14,7	-8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об.	13,31	11,36	11,07	-1,95	-0,29

продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Термін обороту дебіторської заборгованості, днів	27,20	31,7	32,5	4,5	0,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, об.	3,84	5,94	5,73	2,1	-0,21
Термін обороту кредиторської заборгованості, днів	93,7	60,6	62,8	-33,1	2,2
Операційний цикл, днів	68,1	87,3	80,1	19,2	-7,2
Фінансовий цикл, днів	-25,6	27	17,3	52,6	-9,7

З даних табл. 2.14 видно, що показники ділової активності підприємства зменшувались протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився до 11,07 об. у 2024 р., а коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» збільшився на 1,89 об. у 2022–2024 роках. Тим не менш, зменшення коефіцієнта дебіторської заборгованості підприємства на 2,24 об. свідчить про погіршення платіжної дисципліни клієнтів та контрагентів, тоді як збільшення дебіторської заборгованості на 1,89 свідчить про покращення платіжної дисципліни перед постачальниками. Таким чином, керівництву ПрАТ «Оболонь» рекомендується розробити заходи щодо покращення показників ділової активності та рентабельності в найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ
АНАЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»
В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1 Особливості впровадження аналітичних інструментів впливу чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства

У сучасному турбулентному середовищі необхідно враховувати не лише агресивність та динамічність прийняття рішень суб'єктами господарювання, але й зміну цілей їхньої діяльності. У конкурентному середовищі, де всі рішення приймаються на основі дій оточуючих підприємств та інших зацікавлених сторін, головною стратегічною метою є не максимізація прибутку, а досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті забезпечення конкурентоспроможності як показника ефективності взаємодії з іншими суб'єктами господарювання – зацікавленими сторонами – є найважливішою метою, а її досягнення має оцінюватися за допомогою системи показників ефективності та інтегрованих показників [11, с. 47].

Одночасно зазначимо, що аналітичні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства включають SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз, бенчмаркінг та ВІ-аналітику. Дані методи допомагають визначити сильні сторони, оцінити ринкові ризики, оптимізувати витрати, покращити якість продукції та вибрати ефективну стратегію для випередження конкурентів. Так SWOT-аналіз – це метод, що ґрунтується на якісній оцінці, який визначає сильні та слабкі сторони підприємства та аналізує зовнішні чинники, що створюють загрози або нові можливості. Хоча даний аналіз не дає кількісної оцінки конкурентоспроможності, він забезпечує основу для розробки стратегії розвитку. Крім того, SWOT-аналіз допомагає підприємствам скористатися своїми сильними сторонами, зменшити свої слабкі

сторони, скористатися перспективними можливостями, уникнути ризиків та зміцнити свою конкурентну позицію [21, с. 62].

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Оболонь», а також існуючі можливості та загрози більш детально розкриває SWOT – аналіз, результати якого представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ПрАТ «Оболонь»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> - висока впізнаваність та конкурентоспроможність торгової марки; - висока частка ринку; - наявність фінансових можливостей; - кваліфікований та досвідчений персонал та менеджмент; - постійно зростаючий попит на пиво; - дилерські договори з відомими підприємствами; - технологічне виробництво; - досвід постійної розробки та впровадження нової продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення рентабельності та контроль над витратами; - висока здатність персоналу до підвищення кваліфікації; - розвиток корпоративних клієнтів та нових галузей споживачів; - доступ до висококваліфікованих кадрових резервів та ресурсів
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> - незадовільна організація маркетингової діяльності; - низьке фінансування підрозділів, відповідальних за розробку нових стратегій поведінки підприємства на ринку; - низька мотивація менеджменту до впровадження інновацій – у зв'язку з високим проникненням на ринок та високою впізнаваністю торгової марки 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансова криза; - погіршення політичної ситуації у країні; - законодавче обмеження виробництва та розповсюдження алкогольної продукції; - погіршення економічної ситуації у країні; - поява на ринку конкурентів з більш вигідними цінами та високою якістю

Як видно з даних табл. 3.1 ПрАТ «Оболонь» має унікальні сильні сторони та можливості, оскільки воно займає високу частку ринку, розробляє нові пивні бренди та продовжує підвищувати кваліфікацію своїх співробітників. До його слабких сторін належить слабка організація маркетингової діяльності та відсутність розробки сучасних стратегій розвитку на перспективу. Крім того, зміни в законодавстві, що пов'язані з продажем алкогольних напоїв, можуть становити ризики.

Також аналіз даних SWOT-матриці ПрАТ «Оболонь» показує, що підприємству необхідно розробити стратегію подолання таких слабких сторін, як тиск на споживчі ринки, тиск на постачальників та слабо розвинені ланцюги дистрибуції. Сильні сторони підприємства, такі як відмінне технічне оснащення, конкурентні ціни, швидке виконання замовлень та висока якість продукції, допомагають усунути загрозу появи нових конкурентів і таким чином зберегти конкурентні позиції на поточному рівні. Для ефективнішої роботи та підвищення конкурентоспроможності, на нашу думку, ПрАТ «Оболонь» повинно використовувати свої сильні сторони та відповідно до існуючих можливостей вживати різних заходів, таких як:

- стабілізація фінансового положення на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- розширення ринків збуту шляхом створення ефективної мережі дистрибуції та відкриття філій за кордоном;
- покращення якості продукції.

Також керівництву ПрАТ «Оболонь» доцільно звернути увагу на модернізацію веб-сайту підприємства та проведення SEO-просування сайту, а також розробка ефективного процесу адаптації та програми навчання для нових співробітників. Загалом саме усестороннє використання Інтернету продовжує зростати, ігнорування цього імпульсу може мати серйозні наслідки [11, с. 47].

Таким чином, різноманітні критерії конкурентоспроможності мають прямий та сильний вплив на прибутковість підприємства, оскільки вони визначають здатність підприємства створювати цінність за оптимальних витрат порівняно з конкурентами. Підвищення конкурентоспроможності може призвести до збільшення обсягу продажів, можливостей ціноутворення або зниження витрат, що сприяє максимізації прибутку. Також відмітимо, що критерії конкурентоспроможності є показниками ефективності операційної діяльності. Вони мають прямий вплив на фінансові результати, адже чим вища конкурентоспроможність за основними критеріями, тим вища прибутковість підприємства [36, с. 108].

У даному дослідженні проаналізуємо особливості аналітичного інструментарію впливу чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» за 2023-2024 рр. на основі даних табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка впливу критеріїв конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь»

Показники	2023 р.	2024 р.	Абсолютна різниця	Індекс показників
Поточні зобов'язання (Впз), тис. грн.	1425237	1796611	371374	1,260570
Валовий прибуток (Пв), тис. грн.	3364824	2984270	-380554	0,886902
Вартість оборотних активів (Воа), тис. грн.	3288106	4218057	929951	1,282823
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл), од.	2,307059	2,347785	0,040726	1,017653
Прибуток, що приходиться на 1 грн. оборотних активів (Поа)	1,023332	0,707499	-0,315833	0,691368
Чистий дохід від реалізації продукції (Дч), тис. грн.	10763029	12784705	2021676	1,187835
Валовий рівень рентабельності продажу (w)	0,312628	0,233425	-0,079203	0,746654
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних активів (Кда), од.	3,273322	3,030946	-0,242376	0,925954
Операційний прибуток (По), тис. грн.	2197853	1469230	-728623	0,668484
Частка операційного прибутку у загальній величині валового прибутку (γ)	0,653185	0,492325	-0,16086	0,753730
Частка чистого прибутку у загальній величині операційного прибутку (q)	0,833354	0,849598	0,016244	1,019492
Чистий прибуток (Пч), тис. грн.	1 831 590	1 248 255	-583 335	0,681514

Використавши дані табл. 3.2 проаналізуємо взаємозв'язок окремих чинників конкурентоспроможності та їх вплив на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь», для цього використаємо шестифакторну модель взаємозв'язку чинників конкурентоспроможності:

$$Пч = Впз * Кпл * Кда * w * γ * q$$

Завдяки математичній моделі охарактеризуємо ланцюгову схему розрахунку впливу чинників конкурентоспроможності, яка має такий вигляд:

$$\begin{array}{cccc}
 \text{ВПЗ}_0 * \text{К}_{\text{ПЛ}0} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 & \rightarrow & \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}0} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 & \rightarrow & \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 & \rightarrow & \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}1} * w_0 * y_0 * q_0 & \rightarrow \\
 1831590 & & 2308847 & & 2349604 & & 2175626 & \\
 \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}1} * w_1 * y_1 * q_0 & \rightarrow & \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}1} * w_1 * y_1 * q_0 & \rightarrow & \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}1} * w_1 * y_1 * q_1 & & & \\
 1624440 & & 1224389 & & 1248255 & & &
 \end{array}$$

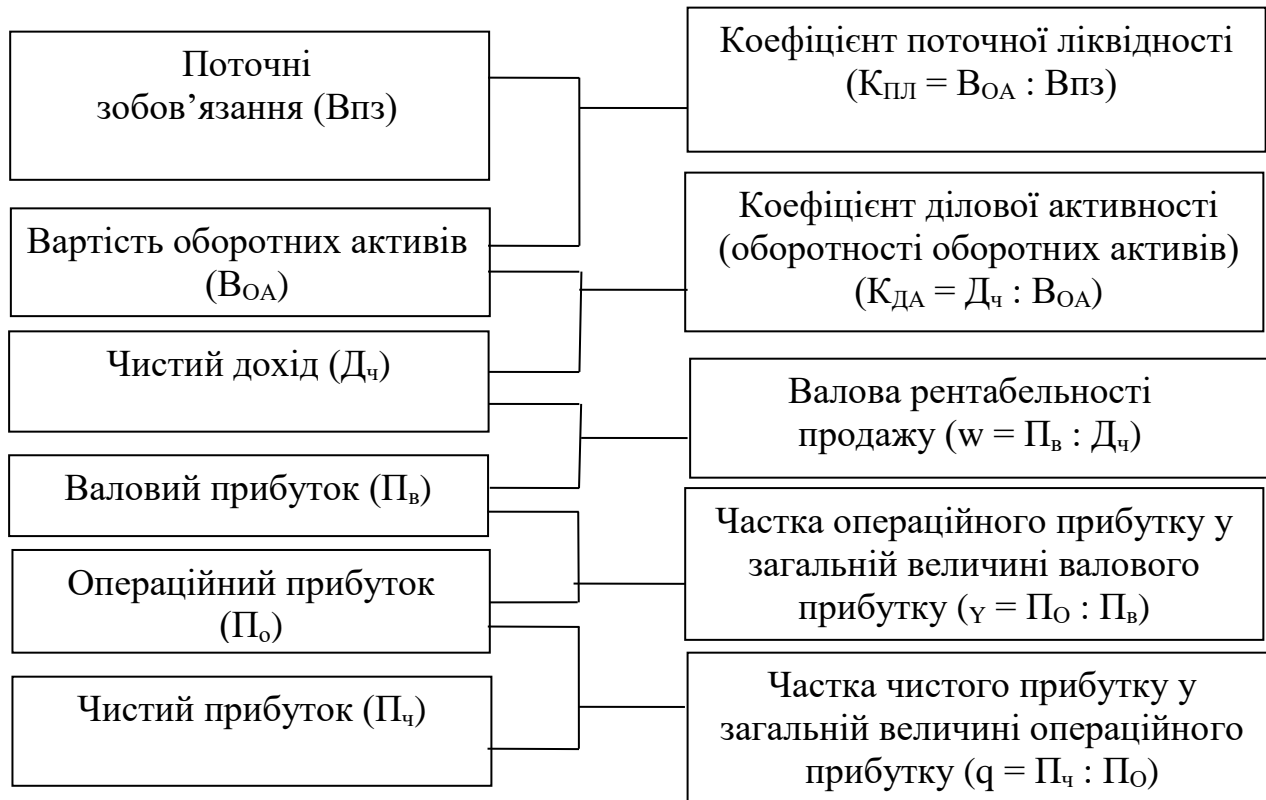


Рисунок 3.1 – Алгоритм взаємозв'язку окремих чинників конкурентоспроможності підприємства у шестифакторній моделі

На основі наведеного алгоритму розрахунку визначимо абсолютний вплив зазначених критеріїв на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь»:

- вплив величини поточних зобов'язань:

$$\begin{aligned}
 \Delta \text{ПчВПЗ} &= \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}0} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 - \text{ВПЗ}_0 * \text{К}_{\text{ПЛ}0} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 = 2308847 - 1831590 = \\
 &= 477257 \text{ тис. грн.}
 \end{aligned}$$

- вплив величини коефіцієнта поточної ліквідності:

$$\begin{aligned}
 \Delta \text{ПчК}_{\text{ПЛ}} &= \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 - \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}0} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 = 2349604 - 2308847 = \\
 &= 40757 \text{ тис. грн.}
 \end{aligned}$$

- вплив коефіцієнта ділової активності (оборотності оборотних активів):

$$\begin{aligned}
 \Delta \text{ПчК}_{\text{ДА}} &= \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}1} * w_0 * y_0 * q_0 - \text{ВПЗ}_1 * \text{К}_{\text{ПЛ}1} * \text{К}_{\text{ДА}0} * w_0 * y_0 * q_0 = 2175626 - 2349604 = \\
 &= -173978 \text{ тис. грн.}
 \end{aligned}$$

- вплив валової рентабельності продажу:

$$\Delta\Pi_{чw} = \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_1 * Y_0 * q_0 - \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_0 * Y_0 * q_0 = 1624440 - 2175626 = -551\,186 \text{ тис. грн.}$$

- вплив частки операційного прибутку у величині валового прибутку:

$$\Delta\Pi_{чY} = \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_1 * Y_1 * q_0 - \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_1 * Y_0 * q_0 = 1224389 - 1624440 = -400\,051 \text{ тис. грн.}$$

- вплив частки чистого прибутку у величині операційного прибутку:

$$\Delta\Pi_{чq} = \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_1 * Y_1 * q_1 - \text{Впз}_1 * K_{\text{плл}} * K_{\text{ДА1}} * w_1 * Y_1 * q_0 = 1248255 - 1224389 = 23866 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, абсолютний вплив всіх чинників ($\Delta\Pi_{ч}$) становить:

$$\Delta\Pi_{ч} = \Delta\Pi_{ч\text{Впз}} + \Delta\Pi_{чK_{\text{плл}}} + \Delta\Pi_{чK_{\text{ДА}}} + \Delta\Pi_{чw} + \Delta\Pi_{чY} + \Delta\Pi_{чq}$$

$$\Delta\Pi_{ч} = 477257 + 40757 + (-173978) + (-551186) + (-400051) + 23866 = -583335 \text{ тис. грн.}$$

На наступному етапі розрахунків визначимо відносний вплив чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства:

- вплив зміни величини поточних зобов'язань:

$$\delta\Pi_{ч\text{Впз}} = (\Delta\Pi_{ч\text{Впз}} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (477257 / 1831590) * 100\% = 26,06\%$$

- вплив зміни величини коефіцієнта поточної ліквідності:

$$\delta\Pi_{чK_{\text{плл}}} = (\Delta\Pi_{чK_{\text{плл}}} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (40757 / 1831590) * 100\% = 2,22\%$$

- вплив коефіцієнта ділової активності:

$$\delta\Pi_{чK_{\text{ДА}}} = (\Delta\Pi_{чK_{\text{ДА}}} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (-173978 / 1831590) * 100\% = -9,50\%$$

- вплив валової рентабельності продажу:

$$\delta\Pi_{чw} = (\Delta\Pi_{чw} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (-551186 / 1831590) * 100\% = -30,09\%$$

- вплив частки операційного прибутку у величині валового прибутку:

$$\delta\Pi_{чY} = (\Delta\Pi_{чY} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (-400051 / 1831590) * 100\% = -21,84\%$$

- вплив частки чистого прибутку у величині операційного прибутку:

$$\delta\Pi_{чq} = (\Delta\Pi_{чq} : \Pi_{ч0}) * 100\% = (23866 / 1831590) * 100\% = 1,30\%$$

Сумарний відносний вплив окремих чинників конкурентоспроможності ($\delta\Pi_{ч}$) становить:

$$\delta\Pi_{ч} = \delta\Pi_{ч\text{Впз}} + \delta\Pi_{чK_{\text{плл}}} + \delta\Pi_{чK_{\text{ДА}}} + \delta\Pi_{чw} + \delta\Pi_{чY} + \delta\Pi_{чq}$$

$$\delta\Pi_{ч} = 26,06 + 2,22 + (-9,50) + (-30,09) + (-21,84) + 1,30 = -31,85\%$$

На основі проведених вище обчислень визначимо структуру впливів зазначених чинників конкурентоспроможності підприємства:

$$Y_{ПчВ_{ПЗ}} = (\Delta_{ПчВ_{ПЗ}} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (477257 / -583335) * 100\% = - 81,81 \%$$

$$Y_{ПчК_{пл}} = (\Delta_{ПчК_{пл}} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (40757 / -583335) * 100\% = - 6,99 \%$$

$$Y_{ПчК_{ДА}} = (\Delta_{ПчК_{ДА}} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (-173978 / -583335) * 100\% = 29,82 \%$$

$$Y_{ПчW} = (\Delta_{ПчW} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (-551186 / -583335) * 100\% = 94,49 \%$$

$$Y_{ПчY} = (\Delta_{ПчY} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (-400051 / -583335) * 100\% = 68,58 \%$$

$$Y_{Пчq} = (\Delta_{Пчq} : \Delta_{Пч}) * 100\% = (23866 / -583335) * 100\% = - 4,09 \%$$

$$Y_{Пч} = (-81,81) + (-6,99) + 29,82 + 94,49 + 68,58 + (-4,09) = 100 \%$$

Далі визначимо вплив чинників конкурентоспроможності за допомогою прийому обчислення абсолютної різниці:

- вплив величини поточних зобов'язань:

$$\Delta_{ПчВ_{ПЗ}} = (В_{ПЗ1} - В_{ПЗ0}) * K_{пл0} K_{ДА0} W_{0Y0} q_0 = (1796611 - 1425327) * 2,307059 * 3,273322 * 0,312628 * 0,653185 * 0,833354 = 477257 \text{ тис. грн.}$$

- вплив зміни величини коефіцієнта поточної ліквідності:

$$\Delta_{ПчК_{пл}} = (K_{пл1} - K_{пл0}) * В_{ПЗ1} K_{ДА0} W_{0Y0} q_0 = (2,347785 - 2,307059) * 1796611 * 3,273322 * 0,312628 * 0,653185 * 0,833354 = 40757 \text{ тис. грн.}$$

- вплив коефіцієнта ділової активності:

$$\Delta_{ПчК_{ДА}} = (K_{ДА1} - K_{ДА0}) * В_{ПЗ1} K_{пл1} W_{0Y0} q_0 = (3,030946 - 3,273322) * 1796611 * 2,347785 * 0,312628 * 0,653185 * 0,833354 = - 173978 \text{ тис. грн.}$$

- вплив валової рентабельності продажу:

$$\Delta_{ПчW} = (W_1 - W_0) * В_{ПЗ1} K_{пл1} K_{ДА1} Y_0 q_0 = (0,233425 - 0,312628) * 1796611 * 2,347785 * 3,030946 * 0,653185 * 0,833354 = -551 186 \text{ тис. грн.}$$

- вплив частки операційного прибутку у величині валового прибутку:

$$\Delta_{ПчY} = (Y_1 - Y_0) * В_{ПЗ1} K_{пл1} K_{ДА1} W_1 q_0 = (0,492325 - 0,653185) * 1796611 * 2,347785 * 3,030946 * 0,233425 * 0,833354 = -400 051 \text{ тис. грн.}$$

• вплив частки чистого прибутку у загальній величині операційного прибутку:

$$\Delta_{Пчq} = (q_1 - q_0) * В_{ПЗ1} K_{пл1} K_{ДА1} W_1 Y_1 = (0,849598 - 0,833354) * 1796611 * 2,347785 * 3,030946 * 0,233425 * 0,492325 = 23866 \text{ тис. грн.}$$

Далі розрахуємо вплив критеріїв конкурентоспроможності підприємства за допомогою індексного методу розрахунку:

- вплив зміни величини поточних зобов'язань:

$$\Delta\PчВ_{ПЗ} = \Pi_{ч0} (I_{ВПЗ} - 1) = 1831590 * (1,260570 - 1) = 477257 \text{ тис. грн.}$$

- вплив зміни величини коефіцієнта поточної ліквідності:

$$\Delta\PчК_{ПЛ} = \Pi_{ч0} I_{ВПЗ} (I_{К_{ПЛ}} - 1) = 1831590 * 1,260570 * (1,017653 - 1) = 40757 \text{ тис. грн.}$$

- вплив коефіцієнта оборотності оборотних активів:

$$\Delta\PчК_{ДА} = \Pi_{ч0} I_{ВПЗ} I_{К_{ПЛ}} (I_{К_{ДА}} - 1) = 1831590 * 1,260570 * 1,017653 * (0,925954 - 1) = -173978 \text{ тис. грн.}$$

- вплив валової рентабельності продажу:

$$\Delta\PчW = \Pi_{ч0} I_{ВПЗ} I_{К_{ПЛ}} I_{К_{ДА}} (I_{W} - 1) = 1831590 * 1,260570 * 1,017653 * 0,925954 * (0,746654 - 1) = -551\,186 \text{ тис. грн.}$$

- вплив частки операційного прибутку у величині валового прибутку:

$$\Delta\PчY = \Pi_{ч0} I_{ВПЗ} I_{К_{ПЛ}} I_{К_{ДА}} I_{W} (I_{Y} - 1) = 1831590 * 1,260570 * 1,017653 * 0,925954 * 0,746654 * (0,75373 - 1) = -400\,051 \text{ тис. грн.}$$

- вплив частки чистого прибутку у величині операційного прибутку:

$$\Delta\Pчq = \Pi_{ч0} I_{ВПЗ} I_{К_{ПЛ}} I_{К_{ДА}} I_{W} I_{Y} (I_{q} - 1) = 1831590 * 1,260570 * 1,017653 * 0,925954 * 0,746654 * 0,75373 * (1,019492 - 1) = 23866 \text{ тис. грн.}$$

Результати оцінки впливу окремих критеріїв конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнений вплив критеріїв конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь»

Зміна аналізованого показника	Вплив чинників		Структура впливу, %
	абсолютний, тис. грн.	відносний, %	
Загальний приріст чистого прибутку, у тому числі:	-583 335	-31,85	100
Зміна поточних зобов'язань	477257	26,06	81,81
Вплив коефіцієнта поточної ліквідності	40757	2,22	-6,99
Вплив коефіцієнта ділової активності	-173978	-9,50	29,82
Вплив валової рентабельності продажу	-551 186	-30,09	94,49
Вплив частки операційного прибутку у загальній величині валового прибутку	-400 051	-21,84	68,58
Вплив частки чистого прибутку у загальній величині операційного прибутку	23866	1,30	-4,09

Проведений аналіз впливу критеріїв конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» вказує на зменшення його величини на -583 335 тис. грн. Ключовими причинами такого зменшення величини чистого прибутку є: зменшення величини коефіцієнта ділової активності на 173978 тис. грн.; зменшення величини валової рентабельності продажу на 551 186 тис. грн.; зменшення частки операційного прибутку у обсязі валового прибутку на 400 051 тис. грн. Одночасно відмітимо, що показники величини поточних зобов'язань, коефіцієнта поточної ліквідності та частки чистого прибутку у обсязі операційного прибутку мали позитивний вплив на ключові критерії конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» у 2024 р.

3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасній стрімко розвиваючій ринковій економіці Україна відкриває нові можливості для українських підприємств, водночас різко зростає рівень конкуренції. Через зростання конкуренції рівень конкурентоспроможності підприємств став одним із найважливіших питань при аналізі їхньої діяльності та перспектив зростання. Однак це порушує питання оцінки конкурентоспроможності підприємств, для оцінки конкурентоспроможності продукту можна використовувати аналітичні та графічні методи оцінки. Аналітичні методи включають модель Розенберга; розрахунок інтегрованого показника конкурентоспроможності; та оцінку конкуренції на основі рівнів продажів. Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають матрицю БКГ; модель «Привабливість ринку – конкурентна перевага»; та матрицю Портера [41, с. 25].

Необхідно підкреслити, що оцінка конкурентоспроможності – це складне питання, і його вирішення має починатися з визначення найважливіших показників конкурентоспроможності та визначення їх відносної важливості в загальному інтегрованому показнику конкурентоспроможності підприємства. Спочатку для кожної групи визначаються окремі показники, потім групові

показники, і, нарешті, розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності. Іноді розрахунки зосереджені на груповому показнику конкурентоспроможності, що базується лише на одному наборі найважливіших параметрів. Комплексний підхід до проектування та побудови конкурентної методики для підприємства слугує інструментом вирішення проблеми визначення конкуренції [41, с. 26].

Найпоширенішими методами оцінки можливостей конкурентів є спеціалізовані експертні дослідження та приблизні розрахунки на основі відомих даних. Широко використовується на практиці для аналізу конкурентів і «метод відображення», що полягає у виявленні інформації про підприємство у клієнтів або посередників даного підприємства фірми. Аналіз конкурентів повинен бути зосереджений на тих самих сферах, що й аналіз потенціалу власного капіталу, що забезпечує порівнянність результатів. Зручним інструментом для порівняння можливостей підприємства з його основними конкурентами є побудова багатокутників конкурентоспроможності, які відображають графічне представлення балів позицій в основних сферах діяльності підприємства та конкурента у вигляді векторних осей. На першому кроці побудови моделі пропонується побудувати багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних підприємств на основі ряду методологічних припущень [41, с. 27]. В якості оцінюваних напрямів діяльності підприємства та основних конкурентів може бути обрано чітко обмежену кількість параметрів з метою забезпечення оперативності прийнятих управлінських рішень. При цьому групування параметрів базується на аналізі різних технічних, економічних та соціальних питань, що зрештою допомагає визначити змінні, що визначають конкурентоспроможність. Відправною точкою для такого аналізу є визначення переліку техніко-економічних чинників конкурентоспроможності, що інтерпретуються як сукупність критеріїв для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [41, с. 28].

У ході проведення детальної оцінки рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» відмітимо, що основними конкурентами аналізованого підприємства на ринку пивної продукції є такі виробники: ПрАТ «Карлсберг Україна» (частка ринку у 2024 р. становить 30,0 %), ПрАТ «AB InBev Efes» (частка ринку становить 21 %) та ТОВ «Перша Приватна Броварня» (частка ринку у 2024 р. - 15,0 %). При цьому частка ПрАТ «Оболонь» на українському ринку пива у 2024 р. становить близько 25 %, тобто за часткою ринку ПрАТ «Оболонь» займає друге місце після ПрАТ «Карлсберг Україна», потім йде «AB InBev Efes Україна».

Аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» щодо конкурентів підприємства представимо у табл. 3.4 та багатокутник конкурентоспроможності на рис. 3.2. Отримані результати дозволять виявити переваги та недоліки ПрАТ «Оболонь», з метою їх подальшого усунення та посилення своїх позицій на ринку.

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Критерії конкурентоспроможності	ПрАТ «Оболонь»	Основні конкуренти	
		ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «AB InBev Efes Україна»
Якість продукції	10	10	10
Асортимент	10	9	9
Обсяги продажів	9	9	8
Рекламна активність	9	8	8
Престиж торговельної марки	9	10	8
Впізнаваність бренду	9	10	8
Частота купівлі продукції	9	9	10
Готовність споживачів рекомендувати товар	8	10	8
Ефективність каналів збуту	10	10	9
Охоплення регіональних ринків	10	9	7
Загальний підсумок у балах	93	94	85

Джерело: за даними експертних оцінок

У табл. 3.4 наведено ключові чинники конкурентоспроможності, що визначають перевагу підприємств у кожному сегменті ринку. Так на думку експертів кожна змінна оцінюється від 0 до 10 для всіх конкурентів. Бали наведено в кожному рядку таблиці (0 – слабкі сторони за параметром оцінки

конкуренції та 10 – сильні позиції на ринку). Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності показали, що ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна» мають найвищі конкурентні показники, з незначним домінування ПрАТ «Карлсберг Україна».

Також у ході проведення оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» використаємо метод Ж. Ламбена, згідно з яким коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства визначають як відношення балів підприємства до балів лідера, за цих умов лідеру відповідає коефіцієнт, що дорівнює 1. Відповідно високий рівень конкурентоспроможності підприємства - коли значення коефіцієнта коливається від 0,9 до 1; середній – від 0,7 до 0,9; а низький рівень < 0,7. Оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та його основних конкурентів за методикою Ж. Ламбена представимо у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»
за методикою Ж. Ламбена

Критерії оцінки	ПрАТ «Карлсберг Україна»	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «AB InBev Efes Україна»
1. Імідж	5	5	5
2. Відносна частка ринку	5	4	3
3. Канали товароруху	4	4	4
4. Відмінні властивості продукту	4	4	3
5. Витрати	5	4	4
6. Рівень освоєння технології	5	5	4
Загальна бальна оцінка	28	26	23
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1	0,92	0,82

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності за методикою Ж. Ламбена показує, що ПрАТ «Карлсберг Україна» отримало 28 балів, ПрАТ «Оболонь» – 26 балів, а ПрАТ «AB InBev Efes Україна» – 23 бали. Проведені обчислення показали, що для ПрАТ «Оболонь» коефіцієнт конкурентоспроможності становить 0,92, що означає, що компанію можна оцінити як висококонкурентну. Поряд з цим відмітимо, що ПрАТ «Карлсберг Україна» домінує на ринку завдяки високій відносній частці ринку.

Далі продовжуючи оцінку конкурентоспроможності визначимо її рівень на основі аналізу ключових фінансово-економічних показників діяльності лідера ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь». Для цього використаємо критерії результативності діяльності зазначених підприємств-конкурентів, які є чинниками конкурентоспроможності: прибутковість акцій (Па); рентабельність власного капіталу (Рк); капіталоозброєність праці (Кп); операційна рентабельність продажу (Ро); рентабельність виробничих засобів (Рз); коефіцієнт ділової активності (К_{ДА}). На основі наведених чинників конкурентоспроможності доцільно побудувати багатокутник (радар) конкурентоспроможності підприємств-конкурентів виходячи з даних фінансової та статистичної звітності підприємств за 2024 р. – дані табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка показників фінансово-господарської діяльності підприємств-конкурентів за 2024 р.

Назва підприємства	ПрАТ «Оболонь»	ПрАТ «Карлсберг Україна»
Середньорічна кількість простих акцій, од.	325127000	1022432914
Середня величина оборотних активів, тис. грн.	3691300	8744204
Власний капітал, тис. грн.	7167278	8729530
Чистий прибуток, тис. грн.	1248255	2181691
Валовий прибуток, тис. грн.	2984270	5637697
Операційний прибуток, тис. грн.	1469230	2357688
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	12784705	12488230
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	2117	1310
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	11727729	7465272
<i>Значення критеріїв конкурентоспроможності</i>		
Операційна рентабельність продажу, %	11,49	18,88
Рентабельність власного капіталу, %	17,41	24,99
Прибутковість акцій, грн./од.	3,839	2,134
Капіталоозброєність праці, тис. грн./чол.	5539,79	5698,68
Рентабельність виробничих засобів, %	25,45	75,52
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних активів), об.	3,46	1,43

Виходячи з даних табл. 3.6 можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності, для цього визначають площу радара (Sp):

$$Sp = \frac{1}{2} \sin \alpha (\alpha_1 \times \alpha_2 + \alpha_2 \times \alpha_3 + \dots + \alpha_{n-1} \times \alpha_n + \alpha_n \times \alpha_1),$$

де $\alpha_1, \dots, \alpha_n$ - чинники конкурентоспроможності, величини яких переведені в сантиметри;

α - кут між найближчими показниками.

Обчислення зазначених чинників виконують на основі пропорції з еталонними значеннями показника. Так, наприклад, прибутковість акцій продажу (Па):

$$4,00 \text{ грн./од.} - 10 \text{ см.}$$

$$3,839 \text{ грн./од.} - x \text{ см.,}$$

$$x = 3,839 \times 10 / 4,00 = 9,60 \text{ см.}$$

У нашому випадку конкурентоспроможність підприємств-конкурентів порівнюємо шляхом порівняння зазначених підприємств у статистиці, для цього обчислені значення зазначених чинників конкурентоспроможності при переведенні в сантиметри представимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Чинники конкурентоспроможності підприємств-конкурентів у масштабі ліній радару

Назва підприємства	Операційна рентабельність продажу		Рентабельність власного капіталу		Прибутковість акцій		Капіталозброєність праці		Рентабельність виробничих засобів		Коефіцієнт ділової активності	
	P_o	a_1	P_k	a_2	P_a	a_3	K_p	a_4	P_z	a_5	$K_{ДА}$	a_6
	%	см.	%	см.	грн./од.	см.	тис.грн./чол.	см.	%	см.	об.	см.
ПрАТ «Оболонь»	11,49	5,75	17,41	5,80	3,839	9,60	5539,79	9,23	25,45	3,18	3,46	8,65
ПрАТ «Карлсберг Україна»	18,88	9,44	24,99	8,33	2,134	5,33	5698,68	9,50	75,52	9,44	1,43	3,58
Еталони	20	10	30	10	4,00	10	6000	10	80,00	10	4,00	10

Оцінку конкурентоспроможності підприємств-конкурентів за 2024 р. виконаємо за наведеними чинниками, при цьому кут у радарі між критеріями становить $\alpha = 360^\circ / 6 = 60^\circ$. Площа радару (у см^2) становитиме:

- ПрАТ «Оболонь»:

$$S_p^{2024} = \frac{1}{2} * \sin 60^0 * (5,75 * 5,80 + 5,80 * 9,60 + 9,60 * 9,23 + 9,23 * 3,18 + 3,18 * 8,65 + 8,65 * 5,75) = 246,16 \text{ см}^2.$$

- ПрАТ «Карлсберг Україна»:

$$S_p^{2024} = \frac{1}{2} * \sin 60^0 * (9,44 * 8,33 + 8,33 * 5,33 + 5,33 * 9,50 + 9,50 * 9,44 + 9,44 * 3,58 + 3,58 * 9,44) = 286,59 \text{ см}^2.$$

Відмітимо, що багатокутники (радар) конкурентоспроможності є графічним відображенням результатів методу експертних оцінок та є зручними для сприйняття. При зіставленні кількох багатокутників – оцінці кількох підприємств-конкурентів – стає видно, що є конкурентною перевагою підприємства, а яких чинниках його перевершують конкуренти (рис. 3.2).

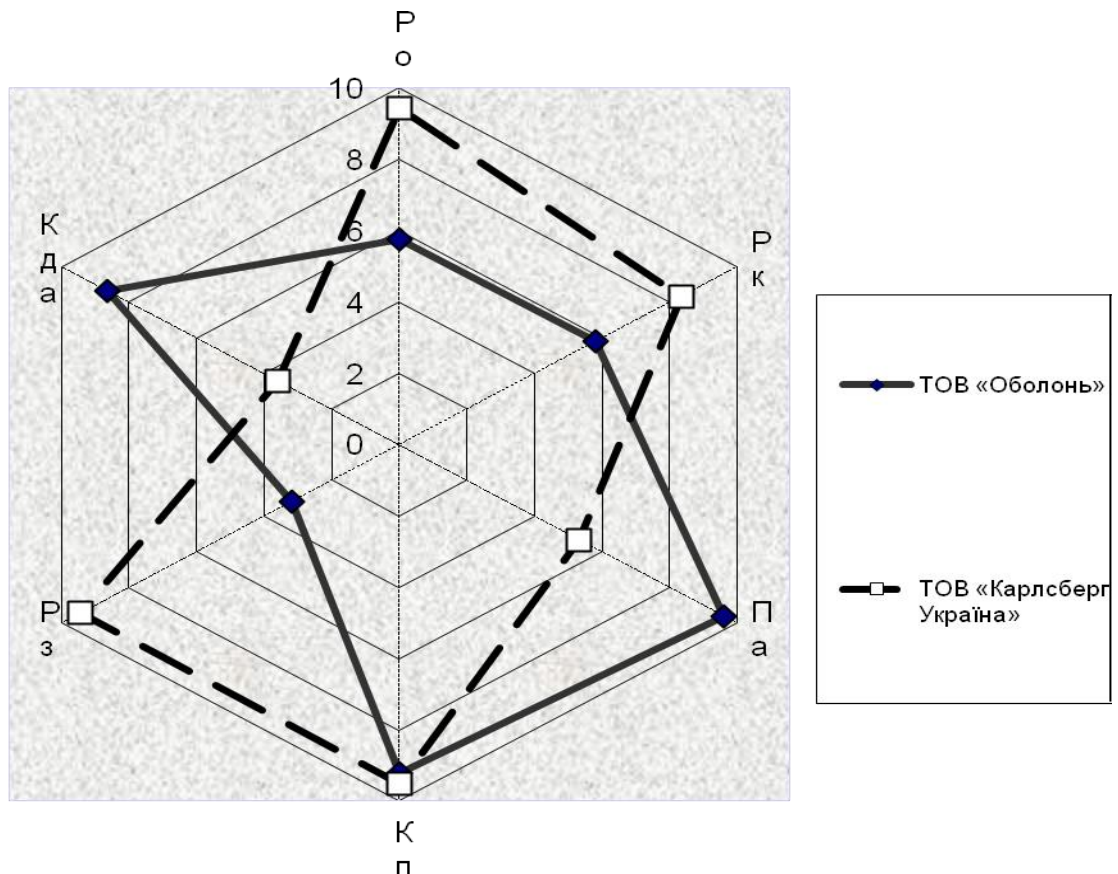


Рисунок 3.2 – Багатокутник конкурентоспроможності для оцінки конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

При побудові радару конкурентоспроможності відомо, що загальна площа оціночного кола становить: $S = 3,14 * 10^2 = 314$ (у см²). Далі проведемо обчислення інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі відносної площі радару:

- ПрАТ «Оболонь»:

$$КСП_{2024} = \frac{246,16}{314} = 0,784$$

- ПрАТ «Карлсберг Україна»:

$$КСП_{2024} = \frac{286,59}{314} = 0,913$$

У ході проведення оцінки чинників конкурентоспроможності зазначених підприємств видно, що у 2024 р. найбільш конкурентоспроможним є ПрАТ «Карлсберг Україна» з показником 0,913, менш конкурентоспроможним є ПрАТ «Оболонь» з показником 0,784. Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» можна порекомендувати наступні заходи щодо покращення ряду показників за такими напрямками: підвищення якості продукції; покращення фінансового стану; покращити маркетингової діяльності; розширити ринки збуту.

3.3 Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової рівноваги та вільної конкуренції є одним із найважливіших аспектів діяльності підприємства. Для того, щоб зробити висновки про становище підприємства на ринку та визначити переваги та недоліки прямих конкурентів, вкрай важливо ідентифікувати та проаналізувати конкурентів. На основі даної інформації керівництво підприємства формулює стратегію, яка зосереджена на найкращих конкурентних діях підприємства та допомагає досягти та зміцнити стратегічну позицію підприємства в галузі [26, с. 39].

Результати нещодавніх опитувань, проведених маркетинговими експертами, показали, що використання інтернет-технологій у маркетингу може призвести до реальної економії та отримання прибутку. Тому рекомендовано керівництву ПрАТ «Оболонь» модернізувати веб-сайт за допомогою спеціальної програми, яка дозволяє приймати замовлення безпосередньо від клієнтів, без залучення торгових представників. Таким чином, капітал економиться, оскільки немає потреби в торгових представниках, GPRS-порталах - кожен вартістю 60 000 грн, та транспортних витратах, пов'язаних з прийомом замовлень. З іншого боку, підвищується швидкість відправлення замовлень, їх обробки та якість обслуговування. Це пов'язано з великими перевагами та зручністю, які отримують споживачі, що дозволяє обладнати транспортні засоби системою GPS (навігації), яка дозволяє відстежувати маршрут та забезпечувати точність, а також уникати заторів. У світовій комп'ютеризації роль маркетингу в Інтернеті значно зростає. Вартість модернізації веб-сайту (Вмс) за даними <https://mas-agency.com.ua/blog/article/> становить близько 350 000 грн.

Крім того, ПрАТ «Оболонь» слід продумати маркетинговий план, який передбачає особливе обслуговування великих клієнтів, які складають основну частину бізнесу. Вони дозволяють підприємству підтримувати господарську діяльність на гідному рівні. Керівники вищої ланки часто мають особисті стосунки з керівниками компаній – з клієнтами того ж рангу, що й вони, і вони постійно контролюють свої стосунки з цими клієнтами. Якщо втрачається великий клієнт пивної галузі, відповідальність несе керівництво підприємства тому, щоб запобігти таким втратам, слід вжити таких заходів: розширення збутового персоналу; навчання та підготовка збутового персоналу; краще розуміння ринків, на яких працює компанія; дослідження та аналіз потенційних ринків; проведення щоквартальних опитувань споживачів для визначення вподобань споживачів у маркетах та торгових центрах; відділ маркетингу та продажів повинен контролювати попит на кожен тип продукту та приймати план на основі отриманої статистики [28].

Крім того, для покращення маркетингової діяльності ПрАТ «Оболонь» пропонується систематично переглядати дані, що отримані в результаті маркетингових досліджень та спостерігати за змінами вподобань клієнтів, попиту та цін на продукцію підприємства. Це дозволить підприємству точніше відстежувати та реагувати на зміни на ринку та вподобання споживачів. Досліджуючи пропозиції CRM-систем, можна обрати програмне забезпечення Perfectum CRM. Функціонал Perfectum CRM передбачає: управління замовленнями, фінансами та складом; розширені звіти та аналітика. Головними перевагами Perfectum CRM є: автоматизація обробки замовлень, фінансового обліку та ведення клієнтської бази; сучасна система звітності та аналітики для відстеження обсягу продажів і прибутку; спеціалізована CRM для діяльності підприємства, що продає через месенджери та маркетплейси; інтеграція з маркетплейсами та месенджерами. До основних недоліків Perfectum CRM можна віднести: потребує додаткових налаштувань під специфіку господарської діяльності; вимагає навчання персоналу для ефективного використання. У нашому випадку вартість впровадження функціоналу Perfectum CRM (V_{CRM}) за даними <https://perfectum.ua/ua/price> – 1125000 грн.

Для того, щоб розрахувати економічний ефект після вдосконалення маркетингової діяльності та маркетингових заходів ПрАТ «Оболонь» доцільно розрахувати витрати на їх реалізацію. В першу чергу створимо флаєри (форматом А5) за цінами рекламного агентства «Netreak», в яких буде міститись коротка анкета з опитуванням переваг споживача, з коротким описом асортименту продукції та характеристикою підприємства з урахуванням повернення цих флаєрів:

$$V_{пк} = V_{ф} + V_{м}$$

де $V_{пк}$ – витрати на перевагу споживача, грн.;

$V_{ф}$ – витрати на друкування флаєрів, грн. ($15000 * 2,55$ грн. = 38250 грн.);

$V_{м}$ – заробітна плата мерчендайзерів (700 грн./день), (для розміщення флаєрів наймають 10 студентів протягом п'яти днів - $700 \text{ грн.} * 10 * 5 = 35000 \text{ грн.}$).

$$V_{пк} = 38250 \text{ грн.} + 35000 \text{ грн.} = 73250 \text{ грн.}$$

Далі визначимо витрати на налагодження зв'язку зі споживачем (цільовим ринком):

$$В_{цр} = В_{к} + В_{б} + В_{е} + В_{кб}$$

де $В_{цр}$ - витрати на налагодження зв'язку зі споживачем, грн.;

$В_{к}$ – витрати на створення кишенькового календаря (15000 x 2,40 грн. = 36000 грн.);

$В_{б}$ – витрати на створення буклету (формату А4), що описує асортимент підприємства (15000 примір. * 2,8 грн. = 42000 грн.);

$В_{е}$ – витрати на створення етикетки (формату 7x10) з фірмовим логотипом підприємства, з метою підтримки популярності, упізнаваності та запам'ятовування продукції ПрАТ «Оболонь». Дані етикетки будуть роздаватись всім, хто придбав продукцію підприємства (50000 екз. * 1,8 грн. = 90000 грн.);

$В_{кб}$ – витрати на друк календарів-будиночів (10000 прим. x 15,00 грн. = 150 000 грн.);

$$В_{цр} = 36\ 000 + 42\ 000 + 90\ 000 + 150\ 000 = 318\ 000\ \text{грн.}$$

Також для підтримки іміджу ПрАТ «Оболонь» створимо 30 білбордів (на металокаркасі): 1 кв. метр коштує 1400 грн. Розмір вивіски складе 18 м²:

$$В_{б} = В_{мат} + В_{мв}$$

де $В_{б}$ – витрати на створення білбордів, грн.;

$В_{мат}$ – витрати на вартість матеріалів для білборду (18 м² x 1400 грн. = 25200 грн.);

$В_{мв}$ - витрати на монтаж та встановлення білборду (25200 грн. * 35 % = 8820 грн.);

$$В_{б} = (25200\ \text{грн.} + 8820\ \text{грн.}) * 30 = 1\ 020\ 600\ \text{грн.}$$

Також зазначимо, що на дослідження конкурентів підприємство нічого не витратить, тому що збутовий персонал ПрАТ «Оболонь» видобуватиме інформацію про конкурентів (тобто ходитимуть на виставки, братимуть прайси, листівки тощо).

Далі розрахуємо сумарні витрати на вдосконалення маркетингової діяльності (Взаг) виходячи із запропонованих заходів:

$$\text{Взаг} = \text{Вмс} + \text{В}_{\text{CRM}} + \text{Впк} + \text{Вцр} + \text{Вб}$$

$$\text{Взаг} = 350000 + 1125000 + 73250 + 318000 + 1020600 = 2\,886\,850 \text{ грн.}$$

У нашому випадку економічний ефект від запропонованих заходів полягає у збільшенні чистого доходу підприємства. Ґрунтуючись на вітчизняному та міжнародному досвіді, даний комплекс заходів дозволить збільшити обсяги продажу продукції на 0,5 – 1 %. Далі розрахуємо ефективність запропонованих заходів (зростання чистого доходу) при песимістичному та оптимістичному прогнозах:

$$\Delta\text{Дпес} = 12784705 \text{ тис. грн.} * 0,5 \% = 63923,52 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\text{Допт} = 12784705 \text{ тис. грн.} * 1,0 \% = 127\,847,05 \text{ тис. грн.}$$

Враховуючи те, що величина чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» у 2024 р. становить близько 10 % від обсягу реалізації продукції, зростання чистого прибутку ($\Delta\Pi$) у 2026 р. в результаті реалізації запропонованого плану маркетингу становитиме:

$$\Delta\Pi_{\text{пес}} = 63923,52 \text{ тис. грн.} * 10 \% = 6392,35 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta\Pi_{\text{опт}} = 127\,847,05 \text{ тис. грн.} * 10 \% = 12784,70 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект від реалізації комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства становить:

$$\text{Ееф} = \Delta\Pi - \text{Взаг}$$

$$\text{Ееф}^{\text{пес}} = 6392,35 - 2886,85 = 3505,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Ееф}^{\text{опт}} = 12784,70 - 2886,85 = 9897,85 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначимо термін окупності інвестицій (T_0) у впровадження маркетингових заходів:

$$T_0 = \frac{\text{Вартість капітальних вкладень, тис.грн.}}{\text{Чистий прибуток від впровадження заходів, тис.грн.}}$$

$$T_0^{\text{пес}} = \frac{2886,85 \text{ тис.грн.}}{6392,35 \text{ тис.грн.}} = 0,45 \text{ року}$$

$$T_0^{opt} = \frac{2886,85 \text{ тис.грн.}}{12784,70 \text{ тис.грн.}} = 0,23 \text{ року}$$

Далі визначимо рентабельність (R_i) запропонованих заходів:

$$R_i = \frac{\text{Чистий прибуток від впровадження заходів}}{\text{Капітальні вкладення}} \times 100\%$$

$$R_{i \text{ пєс}} = \frac{6392,35 \text{ тис.грн.}}{2886,85 \text{ тис.грн.}} \times 100\% = 221,43 \%$$

$$R_{i \text{ опт}} = \frac{12784,70 \text{ тис.грн.}}{2886,85 \text{ тис.грн.}} \times 100\% = 442,86 \%$$

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи мають високу ефективність. Проект окупиться протягом 2026 року, і додатково принесе прибуток ПрАТ «Оболонь» від 3505,5 тис. грн. до 9897,85 тис. грн. та має досить високий рівень рентабельності.

ВИСНОВКИ

Аналіз проведеної роботи показав, що конкурентоспроможність підприємства це відносна характеристика, що свідчить про відмінності в розвитку конкретного підприємства за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів та за ефективністю виробничої діяльності. Зазначимо, що в сучасних умовах господарювання розроблено багато інструментів для оцінки конкурентоспроможності, вибір яких залежить від цілей та уподобань особи, яка приймає рішення, а також від сфер, до яких належить оцінюване підприємство. В роботі наголошено на тому, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна категорія, її зміна з часом залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників, багато з яких можна вважати контрольованими параметрами.

У *першому розділі* магістерської роботи розглядаються підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємством», охарактеризовано методи оцінки та критерії конкурентоспроможності підприємства. В роботі зазначено, що на конкурентоспроможність підприємства впливає середовище, в якому працює підприємство, ефективність обраної маркетингової стратегії, рівень досвіду співробітників та керівництва тощо. Крім того, наголошено на тому, що конкурентоспроможність підприємства свідчить про ефективне використання економічного потенціалу підприємства. Під час оцінки та аналізу конкурентоспроможності особлива увага приділяється характеристикам гнучкості, таким як здатність підприємств швидко та належним чином реагувати на неочікувані зміни в економіці та на ринку, а також здатність виявляти та використовувати нові можливості.

На основі вивчення теоретичних аспектів підвищення конкурентоспроможності підприємства у другому розділі магістерської роботи було детально проаналізовано фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр. У ході аналізу якої зазначено, що ключовими видами діяльності підприємства є виробництво та реалізація пивної продукції,

слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. У результаті проведеного аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 рр. можна сформувати ряд показників, які позитивно вплинули на результати діяльності підприємства:

- збільшення чистого доходу підприємства до 12784705 тис. грн. у 2024 р., або на 47,6 % порівняно з 2022 р.;
- збільшення величини валового прибутку з 2631441 тис. грн. у 2022 р. до 2984270 тис. грн. у 2024 р.;
- збільшення величини чистого прибутку з 1197966 тис. грн. у 2022 р. до 1248255 тис. грн. у 2024 р.;
- збільшення величини коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості з 3,84 % у 2022 р. до 5,73 % у 2024 р.;
- збільшення величини рентабельності виробничих засобів з 24,84 % у 2022 р. до 25,45 % у 2024 р.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» були розроблені рекомендації щодо застосування аналітичних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного середовища. Підприємству було запропоновано провести факторний аналіз впливу окремих чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства, для цього було наведено взаємозв'язок впливу чинників конкурентоспроможності на прибуток у шестифакторній моделі. В результаті аналізу було обґрунтовано чинники, що позитивно впливають на зростання величини чистого прибутку ПрАТ «Оболонь» (вартість поточних зобов'язань, величина коефіцієнта поточної ліквідності, та частка чистого прибутку у операційному прибутку) та окремо чинники, що негативно впливають на формування чистого прибутку підприємства (зменшення величини коефіцієнта ділової активності, валової рентабельності продажу та частки операційного прибутку у величині валового прибутку).

Також у рекомендаційній частині роботи проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», у рамках якої зазначено, що

ключовими конкурентами підприємства на ринку пивної продукції є ПрАТ «Карлсберг Україна» (з часткою ринку у 2024 р. - 30,0 %), ПрАТ «AB InBev Efes» (з часткою ринку - 21 %) та ТОВ «Перша Приватна Броварня» (з часткою ринку - 15,0 %). Відмітимо, що оцінка конкурентоспроможності за методикою Жана Жака Ламбена (включає критерії оцінки – іміджу, відносної частки ринку, каналів товароруку, відмінні властивості продукції, рівень освоєння технологій) показує, що «Оболонь» отримало 26 балів, «Карлсберг Україна» отримало 28 балів, а «AB InBev Efes Україна» – 23 бали. Продовжуючи оцінку конкурентоспроможності також визначили її рівень на основі оцінки фінансово-економічних показників діяльності лідера ринку ПрАТ «Карлсберг Україна» та ПрАТ «Оболонь». У якості чинників конкурентоспроможності, що використано як критерії результативності діяльності підприємств-конкурентів було взято: коефіцієнт ділової активності; прибутковість акцій; рентабельність власного капіталу; операційна рентабельність продажу; капіталоозброєність праці; рентабельність виробничих засобів. Результати побудови радару конкурентоспроможності показали, що у 2024 р. найбільш конкурентоспроможним є ПрАТ «Карлсберг Україна» ($K_{\text{інт}}=0,913$), менш конкурентоспроможним є ПрАТ «Оболонь» з показником 0,784.

Також у рекомендаційній частині магістерської роботи проведено оцінку ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», для цього рекомендовано розробити наступні пропозиції:

- розширити збутову кампанію, зокрема через модернізацію інтернет-сайту (SEO-просування) – додавання можливості оформлення замовлення безпосередньо, оминаючи торгових представників (витрати на модернізацію веб-сайту - 350 000 грн.);
- для того щоб щокварталу проводити дослідження купівельного попиту рекомендовано розробити анкету, за якою можна виділити окремі сегменти споживачів та відстежити зміни попиту та переваг покупців;

- впровадити CRM-систему Perfectum, щоб дані від маркетингових досліджень враховувалися централізовано, і можна було вибудувувати більш продуктивні відносини з клієнтами (вартість впровадження функціоналу Perfectum CRM – 1125000 грн.);

- провести рекламну кампанію за допомогою розміщення рекламних вивісок, роздачі буклетів, брендovаних календарів, флаєрів із опитуванням споживачів (вартість даних рекламних заходів – 1411850 грн.).

Загальні витрати на проведення запропонованих маркетингових заходів становлять 2886,85 тис. грн., а зростання чистого прибутку у 2026 р. в результаті реалізації запропонованого плану маркетингу становитиме при песимістичному прогнозі - 6392,35 тис. грн., а при оптимістичному - 12784,70 тис. грн. Економічний ефект від реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства становитиме при песимістичному прогнозі - 3505,5 тис. грн., а при оптимістичному - 9897,85 тис. грн. При цьому термін окупності інвестицій у впровадження маркетингових заходів становитиме при песимістичному прогнозі – 0,45 року, а при оптимістичному 0,23 року.

Отже, для ПрАТ «Оболонь» розроблено конкретні рекомендації, використання яких має сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного середовища. Відповідно, мета дослідження досягнута, а поставлені завдання виконано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О., Трепет Н.М. Аналізування та ідентифікація шляхів удосконалення конкурентної стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 555 – 556.
2. Акулюшина М.О., Зотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73> (дата звернення: 28.04.2026).
3. Бойко В.В., Зарічний М.Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39> (дата звернення: 11.05.2026).
4. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 05.05.2026).
5. Бугас В.В., Руднічок В.С. Управління конкурентоспроможністю в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1 (15). С. 210 – 218.
6. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №4 (68). С. 83–88.
7. Гавіланес К.Е. Підходи до визначення концепту конкурентоспроможності підприємства та аналіз методів її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2025. №6. С. 401–408.
8. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*, 2020. № 154. С. 93 – 97.

9. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 51–54.

10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108 – 110.

11. Дашко І.М. Практика прогнозування показників діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності. Економічний простір. 2020. № 153. С. 46 – 50.

12. Дементьев О.А., Калінкін А.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115> (дата звернення: 24.04.2026).

13. Добрянська Н.А. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2022. № 1 (59). С. 5 – 13.

14. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №3 (37). С. 12–17.

15. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №1 (35). С. 16–21.

16. Євтушенко Н.О. Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. №3–4. С. 24 – 28.

17. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник НТУУ. 2022. №22. С. 52–59.

18. Железняк К.Л., Отрок М.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. С. 139 – 146.

19. Закусило В.А., Гавловська Н.І., Крук С., Дзиговський Б.М. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 4. С. 223 – 231.

20. Кишакевич Б.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. Економічний простір. 2023. № 186. С. 40 – 43.

21. Ключ Ю.І. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». Економічний простір. 2020. № 160. С. 60 – 64.

22. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Економічний форум. 2020. №2. С. 223–230.

23. Ковтуненко Ю.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 2 (28). С. 35 – 41.

24. Колісніченко Й.В., Романюк Л.В., Литвин М.Ю. Підходи до оцінювання конкурентних позицій підприємства через стратегічний потенціал. Економіка та управління підприємствами. 2024. № 2. С. 245 – 252.

25. Кононенко Ж.А., Миколенко І.Г., Яковенко Т.І. Аналітичні інструменти в економічних дослідженнях конкурентного середовища підприємства. Проблеми економіки. 2024. № 2 (60). С. 136 – 142.

26. Кравченко М.О., Петровська О.М. Конкурентоспроможність підприємства на основі взаємодії маркетингових стратегій. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 39 – 40.

27. Кравченко О.М., Кула М.В., Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення

зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2. С. 13 – 16.

28. Лихолат С.М., Стасула М.Т. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32> (дата звернення: 29.04.2026).

29. Микитин О.З., Штефан А.В. Конкурентоспроможність послуг як чинник стратегічного розвитку підприємства у міжнародному середовищі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. № 2 (14). С. 184 – 190.

30. Науменко Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. Economic journal Odessa polytechnic university. 2025. №1 (31). С. 53 – 61.

31. Оксентюк Б.О. Сучасні методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. № 2 (25). С. 482 – 490.

32. Омельченко Т.І. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. № 3 (47). С. 94–103.

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

34. Погребняк О.Ю., Щур К.О. Аналіз методик оцінювання процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Економічний вісник НТУУ. 2025. № 32. С. 51 – 55.

35. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. Наш Формат. 2020. 424 с.

36. Решетнікова О.В., Боровик Т.В., Сімон А.О. Фактори розвитку конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2020. Вип. (159). С. 107 – 110.

37. Рожко В.І., Гевко О.Я. Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987> (дата звернення: 27.04.2026).

38. Салига К.О. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. Вип. (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 30.04.2026).

39. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 346 – 352.

40. Ханенко М.Б. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2025. № 32. С. 51 – 55.

41. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки університету «КРОК». 2020. №1(57). С. 24 – 31.

42. Шульга М.І. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135 – 141.

43. Ihnatenko M., Marmul L. Romaniuk I. Development of competitive strategies by enterprises in the globalization of market. University Economic Bulletin. 2023. № 57. С. 45 – 51.

ПЕРЕЛІК ГРАФІЧНОГО МАТЕРІАЛУ

Назва аркушів	Кількість, шт.
1. Структурна схема кваліфікаційної (магістерської) роботи	1
2. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь»	1
3. Динаміка обсягу виробництва та реалізації основних видів продукції ПрАТ «Оболонь» за 2022-2024 рр.	1
4. Фінансові показники	1
5. Основні наукові підходи щодо трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»	1
6. SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»	1
7. Особливості впровадження аналітичних інструментів впливу чинників конкурентоспроможності на зміну чистого прибутку підприємства	1
8. Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	1
9. Оцінка економічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства	1
10. Апробація результатів	1
Всього	10