

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

*До захисту допущено
Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня*

завідувач кафедри


(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

Напрями підвищення конкурентоспроможності

ПрАТ «Оболонь»

(назва роботи)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Виконавець


(підпис)

Яна БРУСНІК
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник


(підпис)

Алла КОВАЛЕВСЬКА
(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бруснік Яна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Керівник роботи: Ковалевська Алла Володимирівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Вступ. Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства: визначення сутності поняття конкурентоспроможності підприємства; окреслити та класифікувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність; систематизувати методи й інструменти оцінювання конкурентоспроможності. Діагностика рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»: загальна характеристика та фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Оболонь»; аналіз тенденцій ринку пива; оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь». Формування напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»; розробити план впровадження та описати організаційно-ресурсне забезпечення запропонованих заходів. Висновки. Список літератури.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент


— підпис —

Яна БРУСНІК

Ім'я,ПРИЗВИЩЕ

Керівник роботи


— підпис —

Алла КОВАЛЕВСЬКА

Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Визначення конкурентоспроможності підприємства: актуальність, сутність, підходи.....	9
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3 Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки за розділом 1	28
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	30
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та оцінка ключових показників діяльності підприємства.....	30
2.2 Ключові тренди розвитку ринку пива: глобальні та європейські тенденції. 46	
2.3 Визначення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь».....	57
Висновки за розділом 2	65
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»	67
3.1 Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»	67
3.2 План впровадження та організаційно-ресурсне забезпечення запропонованих заходів	71
Висновки за розділом 3	80
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Пивоварна галузь України перебуває у фазі глибокої перебудови: одночасно діють чинники падіння та переформатування попиту, збої й подорожчання логістики, зміна поведінки споживачів (перехід до безалкогольних і нішевих позицій), тиск енергетичних і сировинних витрат, а також посилення конкуренції з боку імпорту й приватних марок ритейлу. Для ПрАТ «Оболонь» це означає потребу в постійному перегляді портфельних рішень, оптимізації каналів збуту, локалізації витрат і розширенні експортної присутності, аби утримати частку ринку та рентабельність у мінливих умовах.

Актуальність пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств зумовлена тим, що сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та жорстким суперництвом як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Постійні технологічні зміни, посилення глобалізаційних процесів, зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг, а також обмеженість ресурсів змушують підприємства безперервно шукати нові підходи до підвищення своєї результативності та привабливості для клієнтів і партнерів. У таких умовах конкурентоспроможність перестає бути разовою характеристикою і перетворюється на стратегічну категорію, що потребує системного управління. Визначення й обґрунтування напрямів зміцнення конкурентних позицій дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, знижувати ризики та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку.

Наукові основи проблематики сформовані працями класиків і сучасних дослідників конкуренції та конкурентоспроможності, зокрема А. Сміта [25], М. Портера [18; 51], Ф. Еджворта [43], А. Курно [39], Дж. Робінсон [52], Е. Чемберліна [38], Й. Шумпетера [53; 24], Ф. Хаєка [45], К. Р. Макконнелла і С. Л. Брю [50], А. Маршалла [49], А. І. Мокій [13], колективу «Економічної

енциклопедії» під ред. С. Мочерного [4], а також В. Груцького та І. Корнєєвої [1], М. Книша [8], В. Пастущина [15], А. В. Кописька [9].

Водночас, попри значні наукові напрацювання, трансформація ринкового середовища, посилення глобальної конкуренції та зростання вимог до ефективності діяльності підприємств зумовлюють необхідність подальшого розвитку підходів до пошуку та обґрунтування напрямів підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження виступає господарча діяльність ПрАТ «Оболонь» та процес формування та реалізації конкурентних переваг підприємства з виробництва напоїв.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності діяльності ПрАТ «Оболонь» задля посилення позиції підприємства на ринку та підвищення ефективності фінансово-економічних результатів господарчої діяльності.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначено актуальність, сутність і ключові підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства;
- класифіковано фактори, що впливають на забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- систематизовано методи й інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства і визначено їх специфічні риси;
- надано загальну характеристику ПрАТ «Оболонь» та досліджено результати діяльності шляхом проведення фінансово-економічного аналізу;
- з'ясовано ключові тренди розвитку галузі шляхом проведеного аналізу глобальних й європейських тенденцій ринку пива;

- визначено конкурентні позиції ПрАТ «Оболонь» за допомогою методу бенч маркетингу та інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства порівняно з основними конкурентами;
- запропоновано заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» .
- розроблено план впровадження та організаційно-ресурсне забезпечення запропонованих заходів

Для досягнення мети роботи були використані такі методи: логіко-діалектичний - щоб розкрити теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства; структурно-логічний - для узагальнення підходів до оцінки та побудови послідовності кроків аналізу; метод класифікації - щоб виокремити групи факторів конкурентоспроможності та показники для вимірювання; статистичний і економічний аналіз - для опрацювання офіційної звітності ПрАТ «Оболонь» і відкритих даних конкурентів.; порівняння й аналіз емпіричних даних - для формування вибірки, постановки завдання та дослідження об'єкта; логічне узагальнення - щоб обґрунтувати висновки та уточнити робочі визначення. Додатково застосовано нормування й зважування показників із подальшим розрахунком інтегрального індексу конкурентоспроможності, а також матричні інструменти візуального бенчмаркінгу для зіставлення результатів.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань конкуренції та конкурентоспроможності підприємств, нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку діяльність і конкурентні відносини, офіційна фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр., а також відкрита фінансова та нефінансова звітність основних конкурентів, матеріали статутних документів підприємства, аналітичні та статистичні дані, опубліковані на офіційних вебсайтах досліджуваних компаній і профільних ресурсах (Kirin Brewery Company, The Brewers of Europe, World Health Organization), а також електронні та друковані джерела, наведені у списку використаних джерел.

Теоретичною базою стали наукові джерела з теорії конкуренції та стратегічного менеджменту, офіційна та публічна звітність ПрАТ «Оболонь», відкриті дані основних конкурентів, галузеві огляди та статистичні публікації.

Практичне значення отриманих результатів. Результати кваліфікаційної роботи дають змогу удосконалити підходи до управління конкурентоспроможністю ПрАТ «Оболонь». У роботі сформовано структурно-логічну схему оцінювання (від збору даних до рішень), побудовано систему показників і інтегральний індекс, а також профіль конкурентних факторів для бенчмаркінгу з основними гравцями ринку. Запропоновані заходи подані з очікуваним ефектом, що може використовуватися як інструкція для прийняття управлінських рішень: пріоритизація інвестицій і оптимізації асортименту.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи - 107 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 22 таблиць та 17 рисунків. Список використаних джерел нараховує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення конкурентоспроможності підприємства: актуальність, сутність, підходи

Конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як здатність суб'єкта господарювання створити цінність, яку споживач обере серед інших альтернатив на ринку. Це проявляється через ринкову частку, цінову перевагу та лояльність клієнтів, і водночас це спирається на внутрішні можливості підприємства перетворювати ресурси на конкретний результат [57]. У сучасній літературі наголошується, що саме ринок є остаточним показником ефективності: “Конкурентоспроможність - це винятково ринкова категорія, що визначає зовнішню ефективність функціонування різних об'єктів” [48, с.81]. Навіть добре організовані процеси не мають цінності самі по собі - важливо, щоб їх ефект відчував клієнт і щоб це можна було зафіксувати у фінансових показниках [16].

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як безперервний цикл, що охоплює аналіз, ухвалення рішень, впровадження змін, вимірювання результатів та коригування дій [2]. Спершу визначають, у яких ринкових сегментах підприємство може конкурувати, окреслюють простір можливостей та початкові обмеження [48]. Далі формують позицію на ринку: лідерство за витратами, диференціація або фокусування, перевіряють чи узгоджені операційні процеси з вибраним курсом. Наступним кроком є оцінка ресурсів та компетенцій, що забезпечують конкурентні переваги та наскільки важко їх повторити [57]. Також важливим є своєчасна реакція на зміни попиту та пошук нових можливостей використання ресурсів [40]. У підсумку конкурентоспроможність є результатом взаємодії ринку, стратегії, ресурсів та процесів [10].

Конкуренція не дозволяє підприємствам зупинятися на досягнутому, змушує їх постійно вдосконалюватися та розвиватися.

Саме поняття “competition” походить від німецького слова Konkurrenz, яке у свою чергу пов'язано з латинським словом consurgere, що означає “зіткнення”, “змагання” або “взаємодію” [35].

Згідно з Законом України “Про захист економічної конкуренції”, конкуренція - це змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання переваг над іншими учасниками ринку. Результатом цього процесу є можливість споживачів обирати між кількома продавцями, тоді як підприємства не можуть одноосібно диктувати умови обігу товарів. [52].

Сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття конкуренція. в економічній науці виділяють три основні підходи до її розуміння: поведінковий, структурний і функціональний. Кожен з них відображає різні аспекти взаємодії між учасниками ринку. Як економічна категорія конкуренція означає змагання між окремими виробниками товарів і послуг, які прагнуть продати свою продукцію тому самому споживачу.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння конкуренції

Автори і підхід	Суть визначення “конкуренції”	Основний акцент
<i>Поведінковий підхід</i>		
А.Сміт, М.Портер	Аналізує особливості та стратегії поведінки підприємств у боротьбі за прибутковий попит. Конкуренція мотивує компанії підвищувати ефективність і задовольняти потреби споживачів в повному обсязі.	Поведінка підприємств і стратегічна мотивація.
<i>Структурний підхід</i>		
Ф.Еджворт, А.Курно, Дж. Робінсон, Е.Чемберлін	Ризиковий механізм розглядається як безособовий - він не залежить від окремих учасників. Головні значення мають структура ринку та умови його функціонування. Конкуренція регулює суспільне виробництво і сприяє перерозподілу ресурсів між галузями. На таких ринках багато продавців подібної продукції, і жоден не може самостійно впливати на ціну.	Структура ринку та механізм регулювання виробництва.

Продовження табл. 1.1

Функціональний підхід		
Й.Шумпетер., Ф.Гаєк	Конкуренція є рушієм економічного зростання, так як змушує підприємства впроваджувати інновації, знижувати витрати та пропонувати нові товари, які відповідають потребам споживачів, що змінюються.	Інновації та розвиток економіки.

Розроблено автором на основі [25, 38, 39, 43, 45, 51, 52, 53]

Сучасні економісти дедалі частіше схилиються до іншого розуміння конкуренції. Вони розглядають її не як боротьбу або суперництво, а як процес економічної взаємодії між суб'єктами господарювання за певних умов і в певних ситуаціях. Такий підхід призвів до певної термінологічної неузгодженості у трактуванні самого поняття. У науковій літературі можна знайти низку різних визначень “конкуренції”. Макконел і Брю визначають конкуренцію як наявність великої кількості незалежних покупців і продавців, що забезпечує свободу входу та виходу з ринку [33]. Альфред Маршалл трактує конкуренцію як суперництво між окремими особами, зокрема у випадку купівлі та продажу товарів [50]. А. І. Мокій визначає конкуренцію як економічний процес взаємодії та боротьби між компаніями, спрямованим на забезпечення кращих умов збуту задоволення потреб клієнтів та одержання максимального прибутку [29]. В «Економічній енциклопедії» конкуренція описується як економічне суперництво між виробниками й продавцями товарів і послуг за найсприятливіші умови виробництва й збуту, що супроводжується спонтанним саморегулюванням суспільного виробництва [4]. А.В. Кописько підкреслює, що конкурентоспроможність продукції є основою будь-якої конкуренції, оскільки формується системою економічних, управлінських, технічних, правових, розподільчих і екологічних чинників [9].

Отже, можна дійти висновку, що існує багато підходів до визначення економічної конкуренції, які мають численні аспекти і рівні. Доцільно виокремити такі ознаки сучасної конкуренції:

- функціонує в ринковому середовищі;

- є принциповим методом економіки;
- характеризується економічними процесами взаємодії, зв'язку та суперництва між суб'єктами господарювання;
- повинна мати правову природу конкурентного суперництва;
- може відбуватися на різних системних рівнях (мікро-, мезо-, макро-, мегарівні);
- є індикатором економічного зростання, оскільки змушує суб'єкти господарювання впроваджувати інноваційні стратегії розвитку;
- проявляється між суб'єктами господарювання, які виробляють подібні товари чи послуги або взаємодоповнюючі товари;
- стимулює виробників шукати свої конкурентні переваги й удосконалювати їх далі
- дає можливість кільком виробникам одночасно досягати необхідних результатів (досягати успіху).

Очевидно, що всі підприємства прагнуть максимально задовольнити потреби своїх споживачів. З цієї причини їм доводиться досягати певних конкурентних переваг через застосування різних інтенсивних методів виробництва, використання нової збутової політики та пошуку і впровадження інших шляхів та інструментів. Здатність створювати, підтримувати й розвивати конкурентні переваги характеризує поняття «конкурентоспроможність», яке має значення лише в умовах конкурентного середовища.

Не можна знайти універсального тлумачення «конкурентоспроможності» у наукових працях економістів, оскільки кожен із них застосовує власне розуміння цього поняття, яке повністю залежить від аспектів, що досліджуються.

Беручи до уваги наведені у таблиці 1.2 визначення, можна виокремити такі особливості поняття конкурентоспроможності. У різних контекстах його пов'язують із конкурентоспроможністю підприємства, фірми, компанії, економічної системи або ж із конкурентоспроможністю товарів і послуг.

Таблиця 1.2 - Погляди науковців на визначення терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
М.Портер	Вчений стверджує, що не існує універсального визначення поняття для всіх суб'єктів та об'єктів економічної діяльності.
В.Стівенсон	Конкурентоспроможність описує “наскільки добре компанія задовольняє потреби клієнтів порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібні продукти чи послуги”.
В.Груцький, І.Корнєєва	Конкурентоспроможність - стійка можливість, краще за конкурентів задовольняти специфічні потреби споживачів і, відповідно, успішно продавати продукцію з прийнятними для виробника фінансовими результатами.
М.Книш	Конкурентоспроможність - ступінь привабливості продукту для здійснення реальної покупки споживачем.
Т.Харченко	Конкурентоспроможність - зумовлений економічними, соціальними та політичними чинниками стан країни або окремих виробників на внутрішніх та зовнішніх ринках.
С.Мочерний	Конкурентоспроможність - це споживчі властивості товарів та послуг, що відрізняють їх від конкуруючих товарів за мірою відповідності конкурентним потребам і вимогам ринку з урахуванням витрат на їх задоволення.
В.Пастущин	Конкурентоспроможність - це міра привабливості споживчого продукту, що визначається поєднанням економічних, технічних та якісних характеристик.
Експерти International Marketing group	Конкурентоспроможність - це здатність продукту або підприємства задовольняти певну потребу, в порівнянні з аналогічними об'єктами на ринку, саме вона визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію подібними об'єктами.

Складено автором на підставі [11-18]

Отже, зміст даного поняття залежить від об'єкта, до якого воно відноситься; цей термін часто визначається як стан або властивість економічної системи; конкурентоспроможність можна оцінити лише у порівнянні з подібним об'єктом за науковим, технічним, виробничим, управлінським, маркетинговим та іншими потенціалами суб'єкта господарювання.

Загальновідомо, що всі підприємства прагнуть максимально задовольнити потреби своїх споживачів. З цієї причини їм доводиться досягати певних

конкурентних переваг через застосування різних інтенсивних методів виробництва, через використання нової збутової політики тощо. Здатність створювати, підтримувати й розвивати конкурентні переваги характеризує поняття «конкурентоспроможність», яке має значення лише в умовах конкурентного середовища. Не можна знайти універсального тлумачення «конкурентоспроможності» у наукових працях економістів, оскільки кожен із них застосовує власне розуміння цього поняття, яке повністю залежить від аспектів, які будуть досліджуватись.

У той же час, в даній роботі під конкурентоспроможністю підприємства будемо розуміти інтегральну характеристику його потенціалу та результатів діяльності, що відображає спроможність у довгостроковому періоді ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати більш повне, ніж конкуренти, задоволення потреб споживачів, досягати запланованих фінансово-економічних результатів і підтримувати або покращувати свої позиції в умовах конкурентного середовища.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

В умовах ринкової економіки особливо за цифровізації економічних процесів, конкуренція не має чітко фіксованої системи; вона базується на конкретних стратегіях і цілях учасників ринку. З огляду на це, на забезпечення конкурентоспроможності в підприємництві впливають численні фактори, які необхідно вивчати з урахуванням їхніх специфічних характеристик.

У науковій літературі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємництва, класифікуються по-різному - залежно від мети дослідження та економічної ситуації. Під їхнім впливом конкурентоспроможність бізнесу може як зростати, так і знижуватися [33]. Ці фактори можна розглядати як інструменти та ресурси підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак їх наявності недостатньо - результат

залежить від ефективності використання. Тому важливого практичного значення набувають систематизація кожного фактору, а також визначення його природи та міри впливу.

Фактори впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання поділяють на внутрішні та зовнішні. На зовнішні фактори суб'єкти господарювання істотно впливати не можуть, тому вони намагаються до них адаптуватися (табл. 1.3). На внутрішні - можуть, тож, керуючи процесом адаптації до зовнішнього середовища, підприємства мають можливість сформулювати стратегію, щоб забезпечити конкурентну перевагу (табл. 1.4).

Таблиця 1.3 - Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Підгрупа	Приклади факторів/показників	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Політичні	Міжнародні відносини, інтеграція, політичні конфлікти, зміни урядових пріоритетів, державні програми підтримки	Визначають середовище правил гри; стабільність/непередбачуваність прямо впливають на інвестиції та мотивацію бізнесу
Економічні	Доходи населення, інфляція, ставки кредитів і податків, заощадження, ВВП на душу населення, кон'юнктура	Формують місткість ринку, вартість капіталу, платоспроможний попит, структуру витрат
Соціальні	Культура й цінності, релігійні норми, демографія, рівень освіти, поведінка споживачів	Зумовлюють уподобання споживачів, чутливість до якості/ціни, лояльність
Правові	Законодавчі вимоги, регуляції, частота змін актів, захист прав власності	Визначають бар'єри входу/виходу, ризики
Науково-технічні	Технологічний рівень країни/регіону, наявність R&D центрів, підготовка кадрів	Диктують швидкість оновлення продуктів/процесів, можливості інновацій
Ринкові сили	Існуючі конкуренти, постачальники, клієнти, потенційні конкуренти (бар'єри входу)	Визначають інтенсивність конкуренції, силу переговорів, стабільність ланцюгів постачання

Розроблено автором на основі [24, 33]

Суб'єкти господарювання постійно взаємодіють із зовнішніми факторами, які тією чи іншою мірою на них впливають.

Політична орієнтація держави істотно впливає на національну систему підприємництва і відповідно на діяльність підприємств. Дослідження політичних факторів передбачає аналіз взаємодії різних галузей і секторів із владою, нових законів і правових актів, політичних змін, зовнішньої політики. Політичні зміни можуть змінювати потреби не лише окремих осіб, а й усього населення. Зміни законодавства, регулювання макроекономічних показників, формування сприятливого політичного середовища в регіонах та інші ринкові механізми можуть видозмінювати наявну інфраструктуру країни.

Зміни економічних показників спричиняють не лише кількісні, а й структурні зрушення. Дослідження економічних факторів спонукає підприємства цінувати можливості та ризики ефективної організації своєї діяльності.

Правове регулювання підприємництва здійснюється на основі правових актів, які підвищують стійкість і надійність бізнес-системи до впливів зовнішнього середовища та визначають її основні напрями.

Науково-технічні фактори кардинально змінюють підприємницьку діяльність. Ід їх впливом розвиваються інноваційні види підприємництва, посилюється конкуренція. Сучасні техніко-технологічні оновлення поліпшують виробництво та підвищують якість послуг. Окремо зазначимо, що науково-технічні фактори - ключові не лише для прискореного розвитку підприємництва, а й для створення сучасної техніки й технологій та модернізації наявних [24].

Внутрішні фактори визначають потенціал суб'єктів господарювання - сукупність можливостей для досягнення цілей і підвищення конкурентоспроможності.

Кадровий потенціал - це здатність працівників застосовувати знання й навички для якісного виконання завдань. Управління ним дає змогу підвищити професійний і кар'єрний рівень, забезпечити якісний сервіс, ефективно

розподілити обов'язки й повноваження, побудувати дієву систему контролю й мотивації.

Таблиця 1.4 – Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств

Підгрупа	Приклади факторів/показників	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Кадровий потенціал	Кваліфікація, чисельність, навчання, мотивація, ініціативність	Якість виконання, сервіс, швидкість адаптації
Інтелектуальний	Патенти, ТМ, ноу-хау, рацпропозиції	Унікальність, захист переваг, диференціація
Інноваційний	Фінансування інновацій, частка нових продуктів, готовність до змін	Підвищення цінності для клієнта, зниження витрат
Інформаційний	Системи збору/обробки даних, швидкість і надійність обміну інформацією	Керованість, швидкість рішень, точність прогнозів
Маркетинговий	Дослідження ринку, бренд, канали збуту, комунікації, ціноутворення	Попит, впізнаваність, еластичність, частка ринку
Фінансовий	Ліквідність, доступ до капіталу, структура витрат/доходів	Інвестиційні можливості

Розроблено автором на основі [24, 33]

Інтелектуальний потенціал - здатність працівників генерувати й впроваджувати нові ідеї, проекти, технології виробництва/послуг, нові способи ведення бізнесу.

Інноваційний потенціал - можливість впроваджувати науково-технічні інновації з ефективним використанням усіх внутрішніх ресурсів.

Інформаційним потенціалом є методи, засоби та механізми збирання, обробки, зберігання і поширення даних. Оцінка: швидкість обміну інформацією між рівнями управління та підрозділами, надійність, конфіденційність, якість і своєчасність інформації.

Маркетинговий потенціал - сукупність маркетингових активностей: регулярний аналіз конкурентоспроможності продукції/послуг, дослідження попиту, цінова, товарна, комунікаційна та збутова політики, вивчення поведінки конкурентів і клієнтів.

Фінансовий потенціал - наявні фінансові ресурси, мобілізовані для розв'язання завдань у певному періоді.

Доцільно розглядати перелічені внутрішні фактори як конкурентний потенціал підприємництва - здатність використовувати наявні ресурси для забезпечення конкурентоспроможності продукції/послуг і підтримувати цю спроможність у процесі діяльності.

Внутрішні фактори можна умовно поділити на дві групи:

1) фактори, що впливають на споживчу природу товарів/послуг: маркетинговий потенціал (рух товарів, логістика, залучення клієнтів), інноваційний та інформаційний потенціали (внутрішні процеси), інтелектуальний і кадровий потенціали (підготовка та розвиток персоналу);

2) фактори економічної природи діяльності: насамперед фінансовий потенціал [6].

Система внутрішніх факторів бере участь в організації виробничої діяльності й слугує підвищенню конкурентоспроможності. Вона забезпечує конкурентну перевагу та перемогу в конкуренції, а відтак може розглядатися як система стратегічних факторів.

Систему факторів, які визначають конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, необхідно регулярно оновлювати й удосконалювати, аби на високому рівні задовольняти попит споживачів та підтримувати їхню лояльність. Для цього доцільно, щоб підприємства розробляли «систему факторів» з огляду на свій ринковий сегмент.

Хоч інтегрована система факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і не є «ідеальною моделлю» забезпечення чи зростання конкурентоспроможності, вона допомагає усвідомити, що

підвищення конкурентоспроможності є складним процесом, сприяє зміцненню позицій і визначенню основних напрямів посилення конкурентних переваг.

Розуміння ключових факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства дає можливість своєчасно ідентифікувати внутрішні резерви розвитку та зовнішні загрози, обґрунтовувати вибір конкурентної стратегії, формувати дієвий комплекс управлінських заходів щодо посилення ринкових позицій, а також обирати адекватні методи оцінювання й інструменти управління конкурентоспроможністю.

1.3 Методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метою управління конкурентоспроможністю об'єкта господарювання є формування та впровадження узгодженого набору інструментів та механізмів, які на постійній основі будуть забезпечувати розвиток усіх складових ресурсного потенціалу. Ці дії мають приводити до результативної роботи та стійкого зростання, навіть за умови істотних змін ключових чинників зовнішнього і внутрішніх середовищ.

Існує декілька підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме:

1) ситуаційний підхід (пріоритет управлінських рішень визначається з урахуванням поточної ситуації “тут і зараз”).

2) процесний підхід (управління конкурентоспроможністю зводиться до послідовних дій для здобуття, утримання та нарощення конкурентних переваг, тут працює логіка “ціль -> завдання” - спершу визначають конкретну мету, далі йде формування кроків до її досягнення) - цей підхід вимагає безперервного розвитку внутрішніх можливостей підприємства через швидку зміну ринкового середовища.

3) системний підхід - є одним з ключових (спирається на чітке

окреслення суб'єкта і об'єкта управління, структуру елементів і процесів та характер їх взаємодії).

Вперше сутність системного управління конкурентоспроможністю ґрунтовно описав американський дослідник Р. Джонсон [3], визначивши його як ефективну систему, що інтегрує роботу різних підрозділів корпорації, відповідальних за формування базових і перспективних параметрів конкурентоспроможності, підтримання досягнутого рівня та його підвищення, з метою забезпечення виробництва й експлуатації продукції на максимально економічних засадах із повним задоволенням потреб споживачів. Під «системою» він розумів «сукупність функціонально взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що утворює цілісність або має властивість цілісності» [3].

Системою управління конкурентоспроможністю підприємства є узгоджений комплекс організаційної побудови, методичних підходів, бізнес процесів та необхідних ресурсів, що забезпечують створення умов для формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання у теперішньому та майбутньому ринковому середовищі. Часто така система охоплює всі види діяльності, дотичні до формування переваг та вибудовує з ними постійну взаємодію.

Процес управління конкурентоспроможністю (рис. 1.1) - це впорядкована послідовність етапів управлінської роботи, через які керуюча підсистема цілеспрямовано впливає на керовану, щоб досягти визначених цілей.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - завдання складніше, ніж може здаватися, адже єдиної універсальної та загальноприйнятої методики комплексної оцінки на сьогодні не визначено. Водночас така оцінка потрібна будь-якому суб'єкту господарювання, адже в ринкових умовах визначення власних конкурентних позицій є невід'ємною частиною діяльності. Аналіз конкурентів і галузевих умов необхідний насамперед для виявлення сильних і слабких сторін порівняно з іншими гравцями на ринку та для формування результативної конкурентної стратегії і підтримання переваг. Тобто визначення

рівня конкурентоспроможності - це постійна управлінська функція будь-якого підприємства.

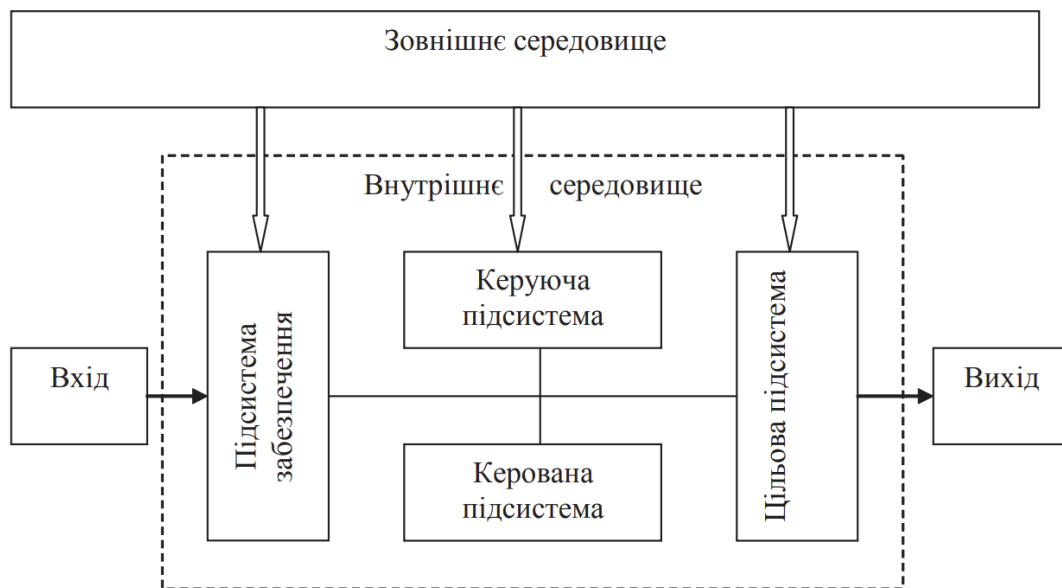


Рисунок 1.1 - Структура управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено на основі [4]

Зокрема, оцінка конкурентоспроможності потрібна для:

- розроблення заходів із підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- планування виходу на нові ринки збуту;
- прийняття інвестиційних рішень.

У всіх випадках мета одна: визначити позицію підприємства на досліджуваному ринку. Ключове завдання: ідентифікувати критерії, джерела та фактори цієї конкурентоспроможності [3].

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства містить такі етапи:

- 1) визначення мети оцінки: для чого нам потрібен результат - обґрунтування залучення зовнішніх інвестицій, виявлення резервів зростання або інші завдання поточного менеджменту);
- 2) підбір релевантної групи конкурентів з урахуванням доступності первинних даних, потрібних для порівняння;

3) визначення ключових метрик конкурентоспроможності, які будуть вимірюватись, із логічним групуванням за складовими потенціалу підприємства: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління;

4) розрахунок одиничних, групових та інтегральних показників щодо кожного підприємства у вибірці;

5) формування висновків щодо рівня конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розроблення заходів для збереження або підсилення конкурентних позицій [7].

У світовій практиці застосовують багато підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Оскільки конкурентоспроможність - категорія багатокомпонентна, то спершу треба чітку задати систему індикаторів, які будуть відображати найважливіші аспекти якості та результативності використання ресурсів і управлінських можливостей підприємства.

Індикаторами зазвичай виступають:

- 1) конкурентоспроможність продукції;
- 2) якість, надійність продукції;
- 3) відмінні властивості товарів;

У процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства знаходять відповідь на два ключові питання:

- де ми зараз, порівняно з конкурентами?;
- що саме дає (або забирає) нам перевагу?

Як зауважують А.Ф. Бондаренко, Л.С. Захаркіна, Л.О. Сигида, конкурентною перевагою будь-якого підприємства є сервіс, що формує імідж, підвищує прибутковість і конкурентний вплив у сфері виробництва. Щоб виділитися серед своїх конкурентів, необхідно починати із себе, свого підприємства та його виробництва [34]. Інша група вчених [41, 42] зазначає, що у сучасному ринковому середовищі кожен виробник має володіти конкурентною перевагою, конкурентною продукцією, а також конкурентним

видом діяльності [47]. Щоб оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства використовують різноманітні методи, класифікація наведена в таблиці (Додаток А).

На основі аналізу різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно визначити їх ключові особливості, специфіку, переваги та обмеження щодо використання. Результати представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Переваги та недоліки основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Pims-метод	Дозволяє оцінити відносну якість товарів/послуг, а також ступінь відповідності виробничої структури підприємства структурі споживчих потреб.	Охоплює лише період трирічний період, бракує показників, які описують систему управління конкурентоспроможністю, методи та стиль менеджменту.
McKinsey	Вирізняється деталізацією та широтою застосування, що дає змогу точніше оцінити рівень конкурентоспроможності.	Значний рівень суб'єктивності, потрібно опрацювати багато показників.
Корпоративна модель Shell	Поєднання якісних і кількісних індикаторів допомагає точніше обґрунтувати стратегію; менша залежність від статистичного зв'язку "частка ринку - прибуток".	Індикатори є умовними і суб'єктивними, немає чітких критеріїв вибору потрібних для конкретного підприємства показників, а також складність оцінювання кожного індикатора.
Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Простота побудови, швидкість аналізу невеликої к-ті показників, наочність. Об'єктивні критерії оцінки з мінімізацією суб'єктивної оцінки.	Фокус лише на фінансових потоках і розподілі інвестицій між продуктами та послугами, здебільшого оцінки є приблизними, через малу к-ть показників, надмірне спрощення знижує точність.
Метод балів (рейтинговий/експертний)	Зрозумілий метод, що не потребує спеціальної підготовки, допомагає виокремити впливовіші фактори та побачити сильні та слабкі сторони підприємства.	Суб'єктивність, аналіз обмеженої к-ті показників та ігнорування факторів зовнішнього середовища.
Матриця М. Портера	Враховує зовнішні і внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність; дозволяє обрати конкурентну стратегію	Надає перевагу одному типу стратегії, що може обмежувати підприємство.

Розроблено автором

Метод PIMS (Profit impact of market strategy) належить до підходів оцінювання конкурентних переваг. Його застосовують для аналізу всіх змінних, що впливають на довгострокові перспективи отримання прибутку підприємством. Метод ґрунтується на використанні емпіричної моделі, яка охоплює широкий спектр стратегічних (якісні та кількісні характеристики продукції, частка ринку підприємства), а також ситуаційних (темпи зростання ринку, стадія розвитку галузі, в якій працює підприємство). Головна мета проведення аналізу полягає в тому, щоб на основі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства обрати найкращу стратегію його функціонування на ринку в подальшому [47].

Іншим поширеним методом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є модель McKinsey, що передбачає використання матриці з дев'яти комірок для найбільш точного відображення функціональної та організаційної діяльності підприємства. Відмінність цього підходу полягає в тому, що його структура включає не лише об'єктивні показники результатів (обсяги продажів, та рівень прибутку), а й суб'єктивні (людські ресурси, зміни у структурі ринку тощо).

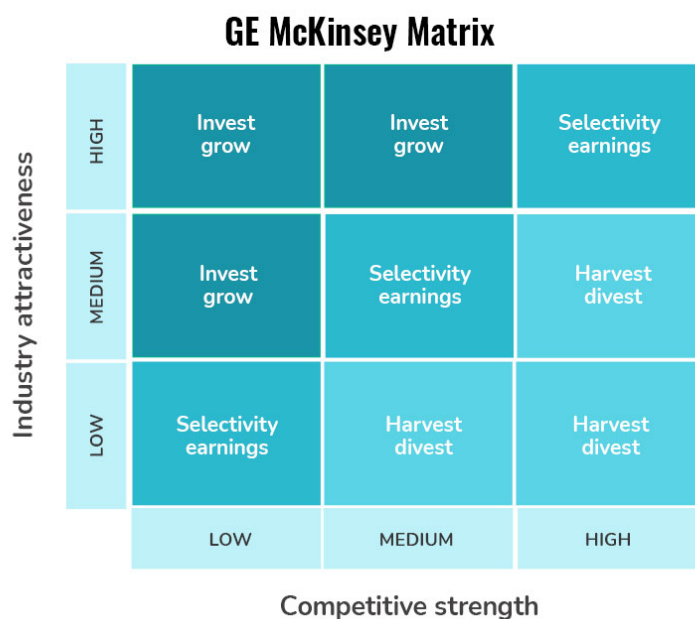


Рисунок 1.2 - Модель McKinsey

Джерело: *Speaking Nerd* [44]

Уся матриця будується за двома чинниками: привабливість ринку та

конкурентоспроможність бізнес-одиниці. Після внесення всіх показників до матриці можна визначити поточний статус підприємства щодо цих двох базових чинників і сформулювати подальшу стратегію діяльності, яку розробники моделі McKinsey вважають найбільш прийнятною [47].

Модель Shell (Directional Policy Matrix) базується на двофакторній матриці з дев'ятьма полями. Її застосування передбачає поетапну оцінку якісних і кількісних параметрів діяльності підприємства в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку. За результатами оцінювання у матриці кількісних і якісних індикаторів формуються стратегії управління конкурентоспроможністю на трьох рівнях: корпоративному, бізнес-рівні та базово-функціональному.

Sectoral prospect	Attractive	Leader	Try-harder	Double or quit
	Average	Leader growth	Custodial	Phased withdrawal
	Unattractive	Cash generation	Phased withdrawal	Disinvest / Divest
		Strong	Average	Weak
		SBU / product position		

Pro Study Lab

Рисунок 1.3 – Модель Shell (Directional Policy Matrix)

Джерело: Pro Study Lab [54]

Метод БКГ нині є одним із найпростіших способів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Модель включає матрицю з чотирьох елементів і лише дві змінні: відносна частка ринку та динаміка зростання ринку. Вона дозволяє оцінити конкурентоспроможність окремого продукту чи послуги підприємства за цими індикаторами, а також позицію усього бізнесу в цілому. Після оцінювання модель пропонує вибрати оптимальну стратегію для підприємства [2].

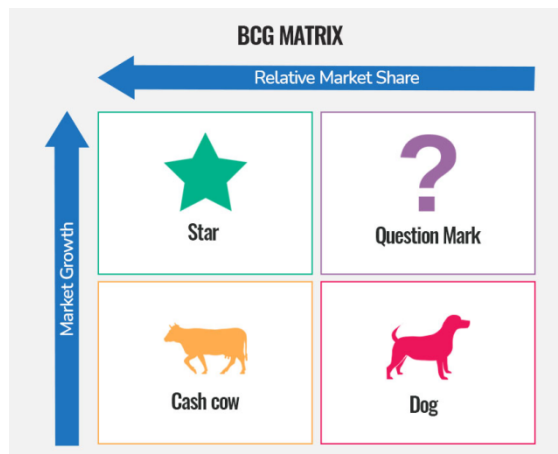


Рисунок 1.4 - Матриця БКГ

Джерело: *Speaking Nerd* [32]

Поширеним різновидом оцінки рівня конкурентоспроможності є бальний (рейтинговий) метод, під час якого кожен показник оцінюється за певною шкалою балів. Зазвичай метод поділяють на три етапи: підготовчий (відбір показників для оцінювання конкурентоспроможності), розрахунковий (присвоєння кожному показнику певної кількості балів і визначення далі значущих показників - тих, що отримали найбільшу к-ть балів, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності) та рекомендаційний етап (формування системи заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства).

Матриця М.Портера дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності, виходячи з наявних конкурентних переваг, і обрати найбільш прийнятну конкурентну стратегію відповідно до цих переваг. Згідно з моделлю, виокремлюють три базові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: лідерство за витратами, диференціація та фокусування.

Нині популярним підходом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є застосуванням SWOT та PEST-аналізів. SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування на рівні підприємства, який дозволяє максимально детально описати реальний стан об'єкта дослідження. Аббревіатура SWOT розшифровується як strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози). Застосування SWOT-аналізу дає змогу комплексно дослідити саме підприємство, його слабкі

та сильні сторони, конкурентів (виробників конкуруючої продукції) і ринок загалом.

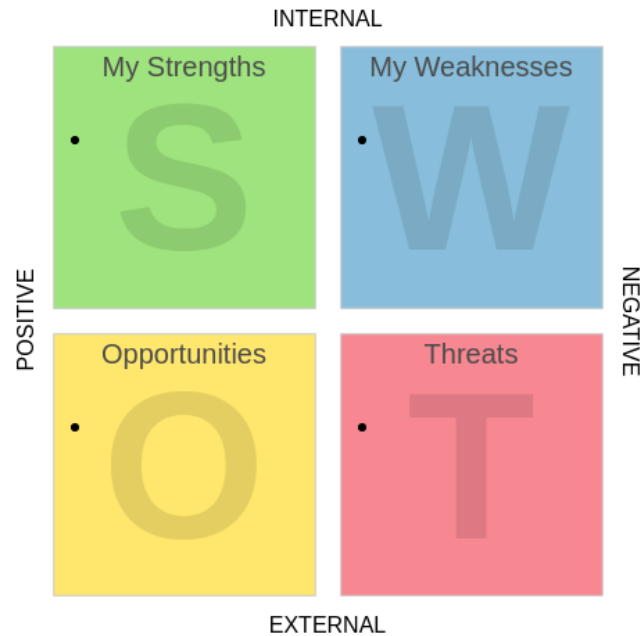


Рисунок 1.5 – Приклад матриці для SWOT аналізу

Джерело: Visual Paradigm Guides [56]

Таким чином, проаналізувавши існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства маємо визначити ті, які забезпечують комплексне врахування фінансових та ринкових показників, можливість порівняння з основними конкурентами і практичну цінність для ухвалення управлінських рішень.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження даної роботи буде використано метод інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств та метод бенчмаркінг. Застосування інтегрального показника конкурентоспроможності дає змогу агрегувати систему окремих показників у єдину узагальнювальну характеристику та здійснити ранжування підприємств за рівнем конкурентоспроможності. На основі методу інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства буде зроблено висновок щодо відносного рівня конкурентоспроможності основних конкурентів. Використання методу бенчмаркінгу дозволить порівняти ключові параметри діяльності з основними конкурентами, ідентифікувати

сильні та слабкі сторони об'єкта дослідження та обґрунтувати напрями підвищення його конкурентних позицій.

Висновки за розділом 1

У даному розділі роботи узагальнено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності як здатності підприємства формувати й утримувати ринкові переваги через узгодження стратегії, ресурсів і процесів. Уточнено зміст понять «конкуренція/конкурентоспроможність». В роботі під конкурентоспроможністю підприємства розуміється інтегральна характеристика його потенціалу та результатів діяльності, що відображає спроможність у довгостроковому періоді ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати більш повне, ніж конкуренти, задоволення потреб споживачів, досягати запланованих фінансово-економічних результатів і підтримувати або покращувати свої позиції в умовах конкурентного середовища.

Представлено багатовимірність чинників, що мають суттєвий вплив на забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємства: зовнішні (політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові) та внутрішні (кадровий, інтелектуальний, інноваційний, маркетинговий, фінансовий потенціали). Їх систематизація та визначення є необхідними задля своєчасного виявлення внутрішніх резервів розвитку й зовнішніх загроз, обґрунтування вибору конкурентної стратегії, формування дієвого комплексу управлінських заходів та підтримання стійких ринкових позицій підприємства.

Метою оцінювання конкурентоспроможності є визначення поточних позицій підприємства порівняно з конкурентами та обґрунтування практичних заходів підвищення ефективності й стійкості на ринку.

Обґрунтовано системний підхід і управлінський цикл «аналіз → рішення → впровадження → вимірювання → корекція». Обрана комбінація забезпечує порівнюваність об'єктів, спирається на об'єктивні кількісні індикатори, і

дозволяє відстежувати динаміку у 2021-2023 рр. Відтак поставлена задача є доцільною, а вибраний метод - практично придатним для подальшого аналізу.

Систематизовано основні методи та інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначено їх класифікаційні ознаки, переваги й обмеження та обґрунтовано доцільність використання у подальшому дослідженні інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств і методу бенчмаркінгу.

РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» та оцінка ключових показників діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» - велика українська компанія, яка працює в галузі харчової промисловості. Компанія виготовляє та продає пиво, мінеральну воду, прохолоджувальні та слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь».

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні. Відкриття виробництва було приурочене до Олімпійських ігор 1980 року. В 1980 відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива. В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого увійшли також Київський пивзавод № 1, Київський пивзавод № 2 та Фастівський пивзавод. В 1993 приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства [19].

В 1998 році вперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня. В 2004 запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи. В 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи

управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

На сьогодні форма власності компанії - приватна, право власності на її статутний капітал розподілено серед учасників акціонерного товариства. До складу корпорації входять 14 філій, всі вони розміщені на території України. Підприємство зареєстроване на адресою: вул. Богатирська, 3, м. Київ, Україна. Кінцевим бенефіціаром підприємства є фізична особа Слободян Олександр Вячеславович [21, с.3].

Організаційна структура поєднує в собі різноманітні форми і методи та базується на лінійно-функціональній моделі, що базується на тісній інтеграції лінійних і функціональних зв'язків між структурними підрозділами та забезпечує розподіл управлінської праці, де лінійні ланки приймають рішення щодо створення та виконання простих об'єктів управління, а функціональні - радять, повідомляють, планують, контролюють, координують тощо. Компанія постійно продовжує реалізацію ініціатив щодо підвищення ефективності роботи.

Структура ПрАТ «Оболонь» формувалася довгі роки під впливом стратегії розвитку, що направлена на диверсифікацію виробництва, перехід на сировину власного виробництва, інноваційний підхід, абсолютну екологічну безпеку та повну соціальну відповідальність.

Основні структурні одиниці ПрАТ «Оболонь»: головний завод м. Київ (виробництво пива, безалкогольної продукції, мінеральної води, пивної дробини та ін.); дочірні підприємства ПрАТ «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива) та ДП ПрАТ «Оболонь»Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво мінеральної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв); підприємства з корпоративними правами ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл. (виробництво пива, безалкогольних напоїв, солоду), ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл. (виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв),

ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництво снєків), ПрАТ «Оболонь-Аурелія», Республіка Молдова (купівля-продаж пива та безалкогольної продукції), ПрАТ «Рокитнівський скляний завод», смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари). Відокремлені цехи: завод у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки), солодовий завод у смт. Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду).

Предметом діяльності ПрАТ «Оболонь» є:

- виробництво пива, мінеральних вод, солоду, сиропів, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, соків, вуглекислоти, поліетиленових ящиків товарів народного споживання;
- експлуатація родовищ підземних та мінеральних вод та їх водопостачання;
- вирощування, переробка, придбання та реалізація продуктів сільського господарства;
- виробництво таропакувальних матеріалів та виробів;
- виконання торгівельно-посередницьких операцій;
- діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих та непродовольчих товарів, продуктів харчування та харчових добавок, алкогольних напоїв, пива, безалкогольних напоїв
- створення ринків, ринкова торгівля;
- організація маркетингово-інформаційної діяльності, дослідження кон'юнктури внутрішнього та міжнародного ринків, створення міжрегіональної маркетингової мережі, обмін комерційною та іншою інформацією, створення та реалізація прогресивних продуктів;
- надання в найм майна: споруд, обладнання та машин виробничо-технічного призначення, а також посередницькі послуги при проведенні цих операцій [23, с.4].

Вказані послуги та роботи виконуються підприємством в інтересах резидентів і нерезидентів як на території України, так і за її межами. Відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності, основним видом діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива (КВЕД 11.05).

Завдяки своїй прихильності до якості, інновацій та сталого розвитку ПрАТ «Оболонь» є відомим та авторитетним учасником ринку виробництва напоїв і має розвинений бренд, якому довіряють як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. ПрАТ «Оболонь» зарекомендувала себе як видатний гравець в українській пивоварній галузі, постійно пропонуючи приємні та різноманітні напої споживачам по всій країні. Організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова форма ПрАТ «Оболонь»

Показник	Пояснення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
Скорочена назва	ПрАТ «Оболонь»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Власники	Фізичні та юридичні особи згідно переліку акціонерів
Дата заснування	29.06.1993
Основний вид діяльності	11.05 Виробництво пива
Статутний капітал	32 512 700,00 грн

Систематизовано автором на основі [23, с.7]

Стратегія розвитку підприємства ПрАТ «Оболонь» має на меті диверсифікацію виробництва для охоплення більш широкого сегменту споживача та зниження промислових ризиків. Окрім виробництва пива, що залишається головною сферою діяльності компанії, ПрАТ «Оболонь» веде і іншу діяльність. У табл. 2.2 представлено різновиди діяльності підприємства за офіційною класифікацією.

Таблиця 2.2 – Основні види діяльності ПрАТ «Оболонь» за КВЕД

Клас за КВЕД	Найменування
11.05	Виробництво пива
11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки
10.32	Виробництво фруктових і овочевих соків

Складено автором на основі [22]

Продуктовий портфель компанії включає 40 незалежних брендів, а її продукція експортується в 70 країн світу. При цьому ПрАТ «Оболонь» є підприємством зі 100% українським капіталом [30].

Компанія є основним гравцем у галузі, яка характеризується гострою конкуренцією, на яку значною мірою впливають сезонні зміни та загальна економічна ситуація в Україні та світі. На частку компанії ПрАТ «Оболонь» припадає більше половини українського експорту пива.

Фінансовий стан є однією з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Забезпеченість фінансовими ресурсами в межах прогнозованих потреб та їхнє раціональне використання, надають можливість для подальшого поліпшення виробничих показників та підвищення їх ефективності. Неефективне використання ресурсів призводить до неплатоспроможності, що може призвести до перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції підприємства. Здійснення фінансово-економічного аналізу є важливим інструментом, який орієнтований на оцінку економічного стану, фінансових результатів та ефективності діяльності, а головне - він дозволяє виявити напрями та обмеження фінансового розвитку та реструктуризації політики фінансів на підприємстві [14].

На підставі даних по роботі ПрАТ «Оболонь» проведемо аналіз техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності за 2021-2023 рр. Основні показники наведено в таблиці 2.3.

За даними табл. 2.3. видно, що за результатами 2023 року ПрАТ «Оболонь» отримала чистий дохід у розмірі 10 763 029 тис. грн, що значно вище показників попередніх років . А саме, на 4 853 603 тис.грн. більше ніж у 2021 році , що відповідає темпу приросту 82,13% .Як наочно видно, протягом трьох років суттєво покращувалися показники операційного та чистого прибутку, які відображують результати різних видів діяльності підприємства. В тому числі, маємо відзначити зменшення фінансових витрат підприємства, що позитивно впливає на чистий прибуток.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Найменування	Період			Відхилення 2023р. до 2021р.	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції	5 909 426	8 661 928	10 763 029	4 853 603	82,13
Собівартість реалізованої продукції	4 915 830	6 030 487	7 398 205	2 482 375	50,50
Валовий прибуток	993 596	2 631 441	3 364 824	2 371 228	238,65
Адміністративні витрати	325 424	376 851	458 709	133 285	40,96
Витрати на збут	674 532	542 663	670 728	-3 804	-0,56
Фінансовий результат від операційної діяльності	19 456	1 693 084	2 197 853	2 178 397	11196,53
Фінансові витрати	185 036	122 418	22 209	-162 827	-88,00
Фінансовий результат до оподаткування	-134 278	1 456 414	2 232 736	2 367 014	-1762,77
Чистий прибуток / збиток	-111 966	1 197 966	1 831 590	1 943 556	-1735,84

Розроблено автором самостійно

На рис. 2.1 наочно представлено динаміку фінансових результатів діяльності підприємства.

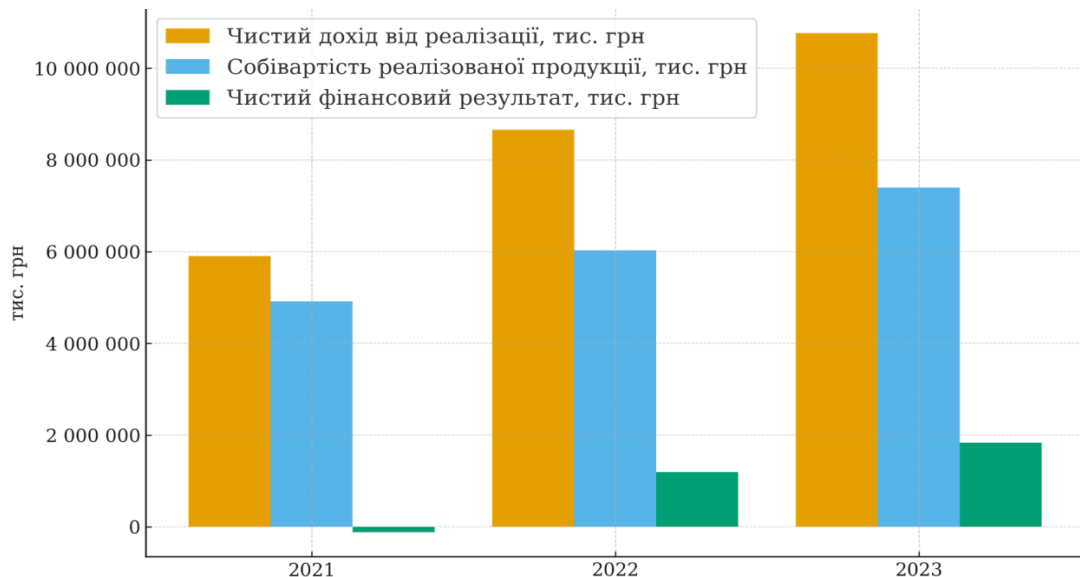


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових результатів Прат «Оболонь» 2021-2023 рр.

Джерело: створено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

Розгорнутий аналіз доходу від реалізації ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023р. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура операційного доходу ПрАТ «Оболонь» за 2022 – 2023 рр. (тис. грн., %)

Реалізація:	Період				Відхилення 2023р./2022р.	
	2022 рік		2023 рік			
	тис. грн	структура, %	тис. грн	структура, %	тис.грн	структу ра,%
Пиво	4 482 216	51,75	5 483 440	50,95	1 001 224	-0,80
Безалкогольні напої	465 550	5,37	1 359 389	12,63	893 839	7,26
Слабоалкогольні напої	577 251	6,66	1 045 655	9,72	468 404	3,05
Послуги з доставки	856 341	9,89	983 058	9,13	126 717	-0,75
Мінеральна вода	273 613	3,16	374 528	3,48	100 915	0,32
Інша реалізація	2 208 870	25,50	1 793 672	16,67	-415 198	-8,84
Ретро-бонуси та маркетинг	-201 913	-2,33	-276 713	-2,57	-74 800	0,00
РАЗОМ	8 661 928	100	10 763 029	100	2 101 101	

Розроблено автором самостіно

Наочно динаміка доходів за різними видами продукції ПрАТ «Оболонь» представлена на рис. 2.2.

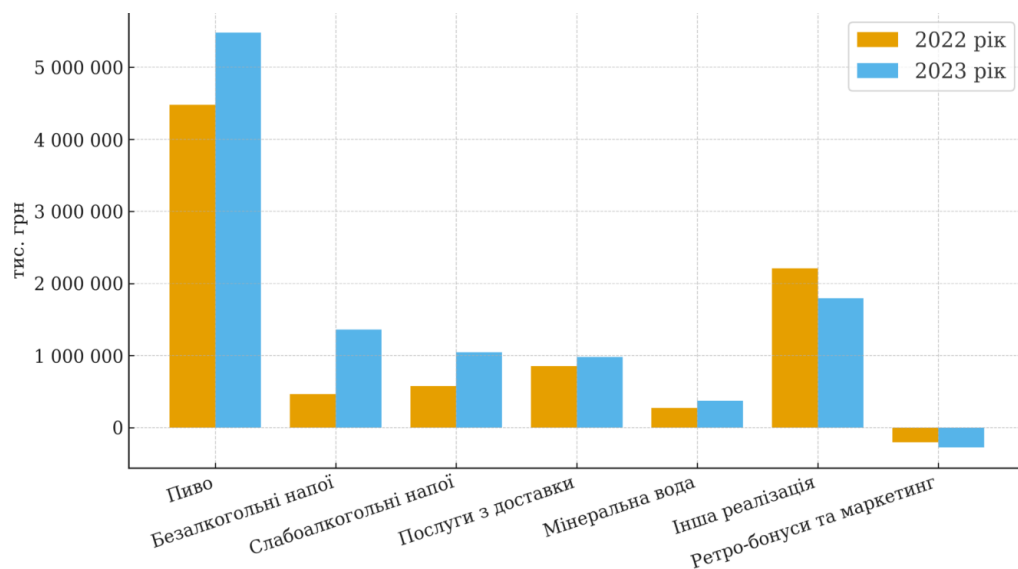


Рисунок 2.2 – Динаміка доходу від реалізації за видами продукції, 2022-2023 рр.

Джерело: Побудовано на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

Маємо зауважити, що найбільша частка доходів підприємства припадає саме на пиво, хоча вона зменшується у 2023 р. не дивлячись на зростання суми в абсолютному вимірі. Протягом 2023 р. поступово збільшуються частки в доходів, які отримано від інших продуктів. Доволі високі темпи зростання продажів спостерігаються в групі слабоалкогольних та безалкогольних напоїв.

З огляду на історію компанії, її репутацію та ринкові позиції, пиво залишається ключовим продуктом, особливо на внутрішньому ринку, попри падіння обсягів після початку повномасштабного вторгнення. Аналізуючи таблицю, бачимо, що пиво - категорія є найбільшою та становить левову частку доходу корпорації - від 50,95% до 51,77 % за період 2022-2023 років. Дохід від реалізації в 2023 році досяг 5 483 440 тис.грн це 50,95% в загальній структурі , що на 1 001 224 тис.грн. більший в порівнянні з 2022 роком. Але, в загальній структурі у відсотковому відношенні, у 2023 році реалізовано пива майже на 1% менше, в порівнянні з 2022 роком. Безалкогольні напої - цей сегмент посідає друге місце. Дохід від реалізації цього продукту виріс з 465 550 тис.грн у 2022 році до 1 359 389 тис.грн у 2023 році. Різниця складає 893 839 тис.грн, тобто дохід від реалізації безалкогольних напоїв збільшився на 7,26%. Інші позиції суттєво не змінилися.

Щодо собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за аналізований період 2021-2023 р, бачимо, що найменше її значення зафіксоване у базовому 2021 році – 4 915 830 тис. грн, а вже в 2023 році порівняно з базовим, собівартість зросла на 50,5%, за рахунок впливу інфляції і підвищення цін на сировину та на паливно-мастильні матеріали, що є негативним явищем для підприємства. При цьому собівартість продукції зростає майже паралельно зростанню чистого доходу. Можна зробити висновки, що підприємство перебувало у досить нестабільному стані останні роки, проте все одно нарощувала чистий дохід від реалізації продукції.

За аналізований період 2021-2023 р. спостерігається зменшення витрат на збут на 0,56%, фінансових витрат – на 88%.

Виважена політика формування фінансових результатів підприємства принесла йому позитивні результати у формі доходів від операційної діяльності – збільшення на 2 178 397 тис.грн.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.3 дозволяє зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» в 2021 році було збитковим. Чистий збиток за 2021 р. становить 111 966 тис.грн, у 2022 році отримано чистий прибуток у сумі 1 197

966 тис.грн, у 2023 році отримано чистий прибуток у сумі 1 831 590 тис.грн. Головним фінансовим результатом діяльності підприємства стало отримання чистого прибутку, який на 1 943 556 тис.грн більший, порівняно із чистим фінансовим результатом підприємства у 2021 році.

Виходячи з результатів діяльності підприємства за останні роки, можна зробити висновок, що деякі показники впливали значно негативно на фінансовий стан підприємства, що в свою чергу негативно впливало на загальну фінансову стійкість підприємства, проте в останній звітний рік ситуація значно покращилася.

Структура й обсяг активів підприємства змінюються у процесі функціонування, а загальне уявлення про ці зміни можна отримати при аналізі показників майнового стану підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка вартості майна ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр.

Найменування показника	Період			Відхилення, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Необоротні активи,	3 862 176	3 620 540	3 716 548	-7	3
Оборотні активи,	1 490 071	1 994 518	3 288 106	25	65
Всього	5 352 247	5 615 058	7 004 654	5	25
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	0,386	0,551	0,885	30	61

Розроблено автором за даними [19, 20, 21, 22].

За аналізом таблиці 2.5 бачимо чітку тенденцію збільшення оборотних активів у 2022 році на 25%, у 2023 році на 65% . Збільшення запасів і вільних грошових коштів дає можливість швидко реагувати на ринкові можливості, не чекаючи на надходження коштів від клієнтів.

Динаміка вартості майна підприємства за досліджуваний період, загалом та останнього звітного року, відносно попереднього є позитивною – зростання у 2023 році на 25%. Співвідношення оборотних та необоротних активів демонструє стабільно позитивну динаміку, що вказує на здатність ПрАТ «Оболонь» оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Значну частку в структурі необоротних активів ПрАТ «Оболонь» займають основні засоби. Вони є важливою складовою майнового комплексу

підприємства, а також одним із ключових елементів його потенціалу та подальшого розвитку. Основні засоби багаторазово залучаються у виробничий процес і поступово переносять свою вартість на готову продукцію. Аналіз стану та використання основних засобів має суттєве значення, оскільки саме від їх обсягу, рівня технічного вдосконалення, своєчасного оновлення й модернізації, а також від ефективності їх використання залежать обсяги та якості виробництва, продуктивність праці, прибутковість і рентабельність підприємства [21].

Таблиця 2.6 – Склад і структура основних засобів на ПрАТ «Оболонь» у 2021- 2023 роках

	Земля та будівлі	Машини та обладнання	Транспортні засоби	Обладнання для збуту	Інше	Всього
Первісна вартість на 31 грудня 2021	2 566 365	6 867 111	164 273	937 307	63 760	10 598 816
Первісна вартість на 31 грудня 2022	2 566 512	6 864 935	163 460	929 911	66 737	10 591 555
Первісна вартість на 31 грудня 2023	2 739 605	6 856 475	176 532	1 087 149	64 912	10 924 673
Накопичена амортизація на 31 грудня 2021	1 254 064	4 644 569	157 541	742 615	58 751	6 857 540
Накопичена амортизація на 31 грудня 2022	1 317 258	4 842 808	155 967	752 294	59 164	7 127 491
Накопичена амортизація на 31 грудня 2023	1 385 171	4 991 132	145 790	748 329	57 998	7 328 420
Залишкова вартість станом на 31.12.2021	1 312 301	2 222 542	6 732	194 692	5 009	3 741 276
Залишкова вартість станом на 31.12.2022	1 249 254	2 022 127	7 493	177 617	7 573	3 464 064
Залишкова вартість станом на 31.12.2023	1 354 434	1 865 343	30 742	338 820	6 914	3 596 253

Розроблено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

Первісна вартість основних засобів зросла з 10 598 816 грн на початку 2021 року до 10 924 673 грн на кінець року 2023 року. Це свідчить про збільшення інвестицій у машини, обладнання для збуту і транспортні засоби. Найбільшу частину в структурі основних засобів займають машини і

обладнання. Накопичена амортизація для кожної групи основних засобів також збільшилась. Це свідчить про те, що активи в повному обсязі використовуються, на них нараховується знос. Амортизація основних засобів на ПрАТ «Оболонь» нараховується за лінійним методом [20,с.23].

Значну вагому долю у структурі оборотних активів аналізованого підприємства ПрАТ «Оболонь» займають запаси. В таблиці 2.7 проведемо порівняльний аналіз і розглянемо динаміку запасів на ПрАТ «Оболонь» у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.7 – Склад і структура запасів на ПрАТ «Оболонь» у 2022-2023 рр.

Запаси	Період		Відхилення 2023/ 2022р. тис.грн.
	2022 рік	2023 рік	
Сировина та матеріали	562 177	1 188 065	625 888
Тара	208 010	177 427	-30 583
Готова продукція	111 113	137 343	26 230
Незавершене виробництво	62 906	97 290	34 384
Запасні частини	38 440	60 457	22 017
Разом	982 646	1 660 582	677 936

Розроблено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

Згідно таблиці 2.7, вартість запасів ПрАТ «Оболонь» у 2022 році 982 646 тис.грн збільшилось на 677 936 тис.грн. і на кінець 2023 року досягла 1 660 582 тис.грн. Обсяги сировини і матеріалів збільшились на 625 888 тис.грн. , готової продукції - на 26 230 тис. грн., запасних частин -на 22 017 тис.грн. Але разом з тим, спостерігаємо зменшення вартості тари на 30583 тис. грн, що обумовлено зменшення наявності багатооборотної тари старого зразка і впровадженням нових видів тари, які відповідають сучасним тенденціям. Зменшення запасів тари супроводжується зростанням продажів та прибутковості, це свідчить про ефективне управління..

З кожним роком загальнонаціональне споживання напоїв у пластиковій упаковці зростає. Популярність цього виду упаковки зумовлена її зручністю при транспортуванні і зберіганні, відносно легкою вагою і нижчою вартістю порівняно з скляними та металевими варіантами тари. Хоч ПрАТ «Оболонь» і не є найбільшим виробником напоїв у ПЕТ, компанія усвідомлює проблему забруднення навколишнього середовища відходами використаної упаковки і започаткувала її переробку у 2002 р.

Структура й обсяг пасивів підприємства також змінюються у процесі функціонування, а загальне уявлення про ці зміни можна отримати при аналізі показників формування джерел фінансування (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Оболонь» у 2021-2023 рр (тис. грн.)

Найменування показника	Період			Відхилення, %	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Власний капітал	2 163 641	3 361 607	5 193 197	36	54
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1 107 186	981 844	386 220	-13	-61
Поточні зобов'язання і забезпечення	2 081 420	1 271 607	1 425 237	-64	12
Всього	5 352 247	5 615 058	7 004 654	5	25

Розроблено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

За підсумками 2023 року довгострокові зобов'язання підприємства скоротилися на 61%, що свідчить про поступове погашення частини боргу. У 2022 році ефективні процентні ставки за кредитами становили 11,0-13,23% для позик у національній валюті та 5,3-6,0% для кредитів у доларах США. Кредитні договори з «Укргазбанк» передбачали як фінансові, так і нефінансові зобов'язання, зокрема: обов'язкове страхування виробничого обладнання на відповідну суму, обмеження щодо загального річного обсягу капітальних інвестицій, заборону на реорганізацію та зміну складу акціонерів більш ніж на 25%, заборону зміни профілю поточної діяльності, а також необхідність дотримання визначених фінансових показників [20, с.40].

Динаміка власного капіталу за досліджуваний період загалом та останнього звітного року відносно попереднього є позитивною. Доля власного капіталу стрімко зросла у 2022 році на 36%, у 2023 році на 54% .

Проведемо оцінку показників операційних витрат на виробництво (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка основних елементів операційних витрат
ПрАТ «Оболонь» за період 2021 – 2023 рр. (тис. грн.)

Показники	Період						Абсолютне відхилення, +/-	Відносне, %
	2021		2022		2023			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	3 151 170	57,2	3 373 782	57,45	4 124 933	58,46	973 763	23,6
Витрати на оплату праці	563 515	10,2	656 949	11,19	784 366	11,12	220 851	28,2
Відрахування на соціальні заходи	117 661	2,1	144 490	2,46	161 241	2,29	43 580	27,0
Амортизація	339 699	6,2	313 993	5,35	338 508	4,80	-1 191	-0,4
Інші операційні витрати	1 339 843	24,3	1 383 799	23,56	1 646 553	23,34	306 710	18,6
Разом	5 511 888	100	5 873 013	100	7 055 601	100	1 543 713	21,9

Розроблено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21].

За даними табл.2.9 важливим і значущим елементом операційних витрат є матеріальні витрати. У 2021 році їх частка в загальному обсязі складає 57,2%, у 2022 році -57,45%, у 2023 році- 58,46%. За аналізований період спостерігається загальне збільшення матеріальних витрат на 973 763 тис.грн, а це становить 23,6 %. Це характеризується щорічним збільшенням виготовленої та реалізованої продукції. Зростання виплат на оплату праці на 28,2%, при тому, що чисельність персоналу скорочується. Це обумовлено зростанням законодавчо встановленої мінімальної заробітної плати за просту некваліфіковану працю, нижче якого не може встановлюватися оплата за виконану працівником місячну норму робіт. За період 2021-2023 р. мінімальний розмір заробітної плати підвищувався тричі : з 01.01.2021- 6000 грн., з 01.12.2021- 6500 грн, з 01.10.2022- 6700 грн [12].

Помітне зростання загальних операційних витрат у 2023 році в порівнянні з відрахуваннями на амортизацію зменшились на 1 191 тис.грн. У всіх інших елементах відбулося збільшення.

Для оцінки відповідності підприємства до визначення критерію стійкого фінансового стану застосовуються конкретні показники платоспроможності (фінансової стійкості) та ліквідності підприємства, та їх нормативні значення (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Нормативні значення розрахункових показників фінансової стійкості підприємства

Показник	Розрахунок за даними звіту про фінансовий стан	Норматив не значення	Період			Відхилення	
			2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022/2021	2023/2022
Коефіцієнт покриття (Кпокр)	p.1195 / p.1695	> 1	0,72	1,57	2,31	0,85	0,74
Коефіцієнт платоспроможності (автономії) (Кплат)	p.1495 / p.1900	> 0,5	0,40	0,60	0,74	0,2	0,14
Коефіцієнт фінансування (Кфін)	(p.1595+p.1695) / p.1495	< 1 зменшення	1,47	0,67	0,35	-0,80	-0,32

Складено автором на основі [8].

Платоспроможність підприємства ототожнюється його здатністю своєчасно та в повній мірі виконувати свої фінансові зобов'язання перед партнерами та державою. Наявність на поточному рахунку коштів у достатньому розмірі та відсутність простроченої кредиторської заборгованості є основними для підприємства ознаками платоспроможності [11].

На основі аналізу коефіцієнтів фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь», поданих у вигляді табл. 2.10, можна зробити висновок про загальний стан підприємства. Динаміка коефіцієнта покриття є надзвичайно позитивною. Коефіцієнт покриття з кожним роком значно зростає. При тому, що нормативним є значення від 1, та більш рекомендованим в рамках 2-3, за

останні три звітні роки знаходиться в положенні рекомендованого та більш вигідного. Відбулося різке зростання показника з 0,72 у 2021 році до 2,31 у 2023 році, що знаходиться в межах оптимального діапазону.

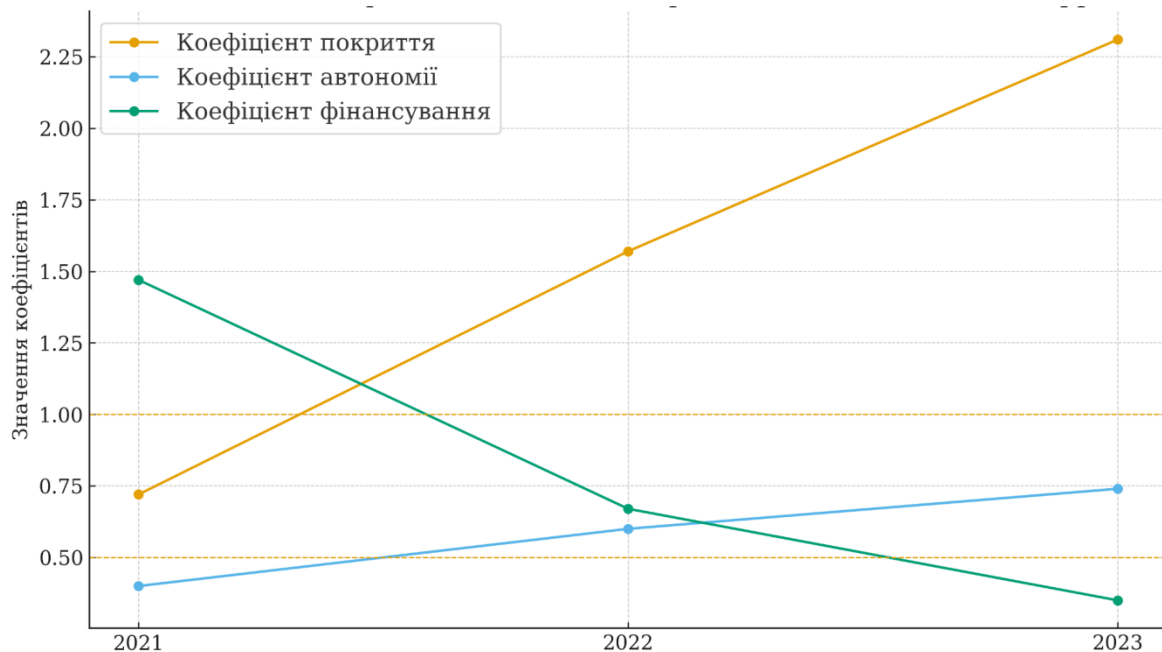


Рисунок 2.3 – Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь», 2021-2023 рр.

Розроблено на основі розрахунків автора за даними [19, 20, 21, 22].

Підприємство успішно вирішило проблеми з ліквідністю, які існували у 2021 році. Показник 2023 року свідчить про стабільний фінансовий стан, ефективне управління оборотними активами та високу короткострокову платоспроможність.

Аналогічно стабільно спостерігається і динаміка зростання показника платоспроможності (автономії), проте в цьому випадку це не означає однозначних покращень. На підприємстві стоять цілі генерувати прибуток та залишатися стабільною в середньостроковій та довгостроковій перспективі. В нашому випадку цей коефіцієнт коливається від 0,6 до 0,74. Більш низьке значення у 2021 році - 0,40, свідчить про підвищений рівень фінансових ризиків на той час. Значення показника фінансової автономії зросло до 0,74, що є більшим за нормативний 0,5. Це свідчить про значне зміцнення

фінансової незалежності підприємства. У 2023 році 74% активів фінансується власниками, і лише 26% кредиторами.

Динаміка коефіцієнта фінансування є надзвичайно позитивною. Підприємство ПрАТ «Оболонь» успішно провело оптимізацію структури капіталу, зміцнивши свою фінансову незалежність та стійкість: перехід від високої залежності від боргів до стійкого та незалежного фінансування. Зменшення з 1,47 у 2021 році до 0,35 у 2023 році вказує на ефективне управління фінансами, можливе залучення додаткових власних коштів або зменшення боргового навантаження.

Відповідно до проведеного аналізу економічної стійкості ПрАТ «Оболонь» можна стверджувати, що отримані значення показників фінансової стійкості підприємства, станом на кінець 2023 року не відхиляються від відповідних нормативних значень, отже на підприємстві демонструється досить високий рівень фінансової стабільності. Проте, підприємству варто звернути увагу на можливість залучення додаткових позикових коштів задля більш повного розкриття свого потенціалу.

Проведена організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Оболонь» та аналіз динаміки й структури його фінансових результатів у 2021-2023 рр. дозволили окреслити вихідні умови функціонування підприємства: місце на ринку, ключові напрями діяльності, основні джерела формування доходу та їх зміни за видами продукції. Таке оцінювання потрібне для того, щоб встановити, на які товарні групи й сегменти спирається поточна конкурентна позиція компанії, які напрями діяльності є найбільш і найменш результативними та де зосереджено потенціал для подальшого зростання. У результаті ми маємо цілісне уявлення про фінансово-економічний стан і структуру доходів ПрАТ «Оболонь», що слугує базою для наступних розрахунків рівня конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами та безпосередньо наближає нас до досягнення мети роботи - обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Ключові тренди розвитку ринку пива: глобальні та європейські тенденції

Пивоварна галузь є однією з найстаріших складових харчової промисловості. У 2023 році загальний обсяг світового виробництва пива склав близько 1,88 млрд гектолітрів, що фактично відповідає рівню споживання пива у світі [46]. Після не значного спаду в 2020 році, пов'язаного з глобальними локдаунами, світове пивоварне виробництво поступово відновлюється. Азійський регіон утримує позицію світового лідера за обсягами споживання пива - на нього припадає близько третини світового ринку, передусім завдяки Китаю, який вже понад два десятиріччя є найбільшим виробником і споживачем пива в світі.

Водночас Європа традиційно займає друге місце за масштабами пивного ринку, маючи одну з найвищих концентрацій виробництва та споживання на душу населення. Сумарне виробництво пива в країнах ЄС після пандемії майже повернулося до доковідних показників: у 2022 році в ЄС було зварено приблизно 358 млн гектолітрів пива, що лише на 1,4% менше рівня 2019 року [58]. За цим показником Європейський Союз поступається лише Китаю, проте випереджає інші ключові пивоварні країни, зокрема США (159 млн гл у 2022 р.) та Бразилію (143 млн гл) [58]. У 2023 році на тлі енергетичної кризи та інфляційного тиску обсяги виробництва пива в ЄС дещо скоротилося - до близько 346 млн гектолітрів, що на 3,3% менше, ніж попереднього року. Як показано на рисунку (2.4) , пандемія COVID-19 спричинила спад виробництва у 2020 році, після чого відбулося часткове відновлення у 2021-2022 роках, а у 2023-му спостерігалось нове незначне зниження під впливом економічних чинників [42].

За даними рис. 2.4 можна зробити висновок, що у 2019-2023 рр. виробництво пива в Європейському Союзі характеризувалося нестабільною динамікою: після скорочення у 2020 р. відбулося часткове відновлення у 2021-2022 рр., а у 2023 р. знову зафіксовано зниження обсягів, і вони так і не досягли

рівня 2019 р.

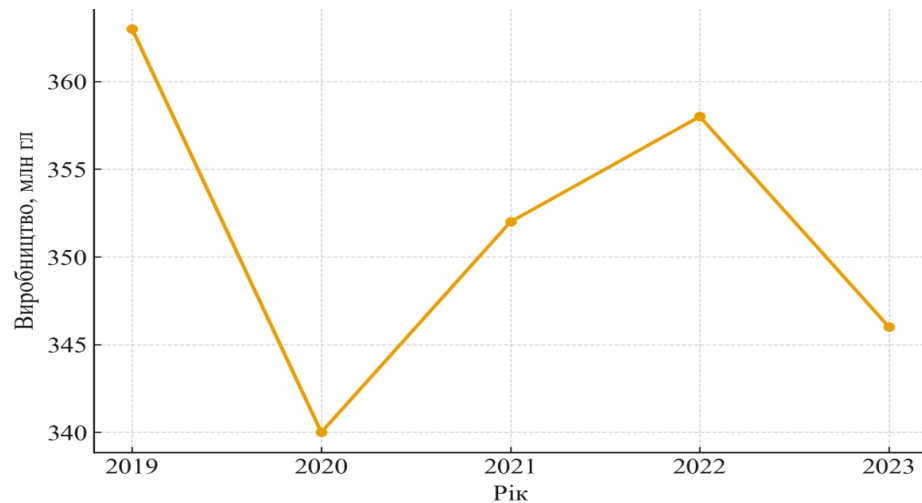


Рисунок 2.4 – Динаміка Виробництво пива в ЄС (2019–2023), млн гл

Джерело: побудовано автором за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Виробництво пива тісно пов'язане зі споживанням, тому подібна динаміка відображалася і в обсягах споживання у Європі. У 2020 році споживання пива різко впало через закриття пабів, барів і ресторанів, проте вже у 2021-2022 рр. європейські країни зафіксували поступове відновлення попиту, що наочно представлено на рис. 2.5.

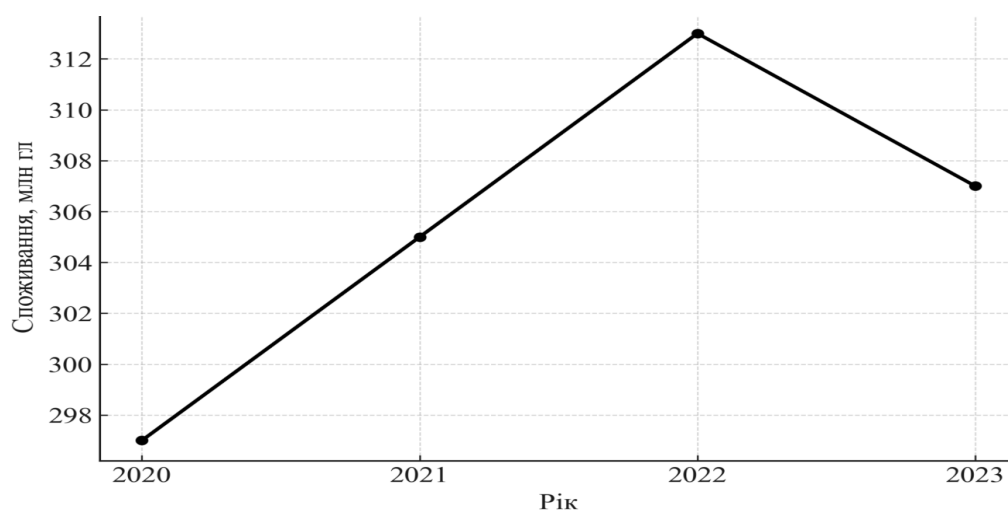


Рисунок 2.5 – Динаміка споживання пива в Європейському Союзі, 2020-2023 рр.

Джерело: за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Загальний обсяг спожитого пива в ЄС зріс з 297 млн гектолітрів у кризовому 2020 р. до 313 млн гл у 2022 р., тобто на 5%. У 2023 році споживання в Європі дещо сповільнилося на тлі економічних труднощів: за даними галузевих досліджень, споживання пива в регіоні скоротилося приблизно на 3% порівняно з попереднім роком. Попри це, Європа залишається одним із найбільших світових споживачів пива, поступаючись лише Азії.

В середньому по ЄС споживання становить близько 70 літрів на одну особу на рік, що в кілька разів перевищує світове середнє значення (близько 24 л/особу) і відображає глибоко вкорінену пивну культуру регіону. Європейські країни домінують у світових рейтингах споживання пива на душу населення. Безперечним лідером є Чехія, де показник споживання традиційно найвищий у світі і в 2023 році складав близько 140-150 літрів на особу. Високими є і показники в Австрії та Німеччині (близько 90 л/особу), а також у ряді інших європейських країн Центральної та Східної Європи.

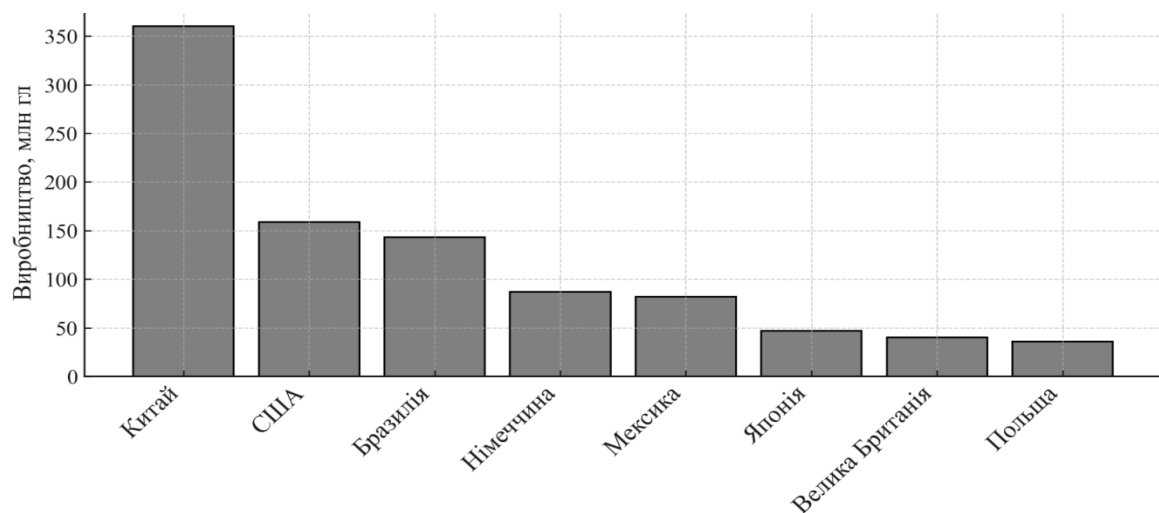


Рисунок 2.6 – Топ 8 країн-виробників пива у світі, 2022 р. (млн гл)

Джерело: за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Для порівняння, країни Південної Європи, такі як Італія чи Іспанія, демонструють нижчий рівень споживання (30-50 л на душу), що пояснюється культурними відмінностями у вподобаннях напоїв.

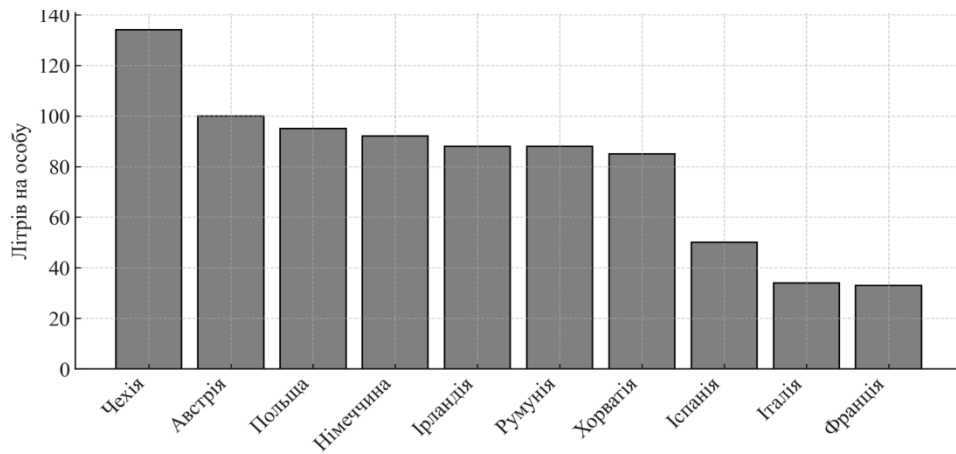


Рисунок 2.7 - Споживання пива на душу населення в Європі, 2023 р. (л/особу)

Джерело: за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Однак навіть у державах з історично високою пивною культурою простежуються зміни в поведінці споживачів: поступово знижується популярність споживання пива в барах (on-trade) на користь вживання вдома (off-trade), особливо після пандемії [58]. Частка споживання пива в закладах громадського харчування в середньому по ЄС скоротилася з приблизно 1/3 до 1/4 ринку, що пов'язано як з карантинними обмеженнями у 2020-2021 рр., так і зі зміною стилю життя споживачів.

Таким чином, аналіз динаміки виробництва та споживання пива в Європейському Союзі показує, що у 2019-2023 рр. галузь розвивається в умовах нестабільності: після скорочення обсягів виробництва у 2020 р. відбулося лише часткове відновлення, і показники так і не повернулися до рівня 2019 р., що свідчить про зрілий, чутливий до зовнішніх шоків ринок.

Водночас споживання пива на душу населення характеризується суттєвою нерівномірністю між країнами Європи: окремі держави з розвиненою пивною культурою демонструють високі обсяги споживання, тоді як у інших країнах воно залишається відносно низьким. Це вказує на сегментований характер європейського пивного ринку, різну місткість і привабливість національних ринків та необхідність орієнтуватися на специфіку локальних споживчих уподобань під час формування експортної та маркетингової політики виробників пива.

Важливу роль у характеристиці європейського пивного ринку відіграють міжнародні торговельні операції - експорт та імпорту пива. Європейський Союз є вагомим експортером пива: сукупний обсяг експорту з країн ЄС (як на внутрішній європейський ринок, так і в треті країни) протягом 2022 році перевищив обсяг імпорту, ставши одним із чинників зростання галузі. У період до пандемії експорт був важливим рушієм розширення виробництва, особливо для країн, де внутрішній попит стагнував або знижувався. У 2020 р. експортні постачання дещо скоротилися через логістичні труднощі та спад глобального попиту, проте вже у 2021-2022 рр. відбулося їх часткове відновлення, що наочно видно на рис. 2.8. Втім, останні два роки спостерігається певне уповільнення експорту: у 2022-2023 рр. обсяги експорту пива з ЄС знову знизилися під тиском високих витрат і геополітичних ризиків [46].

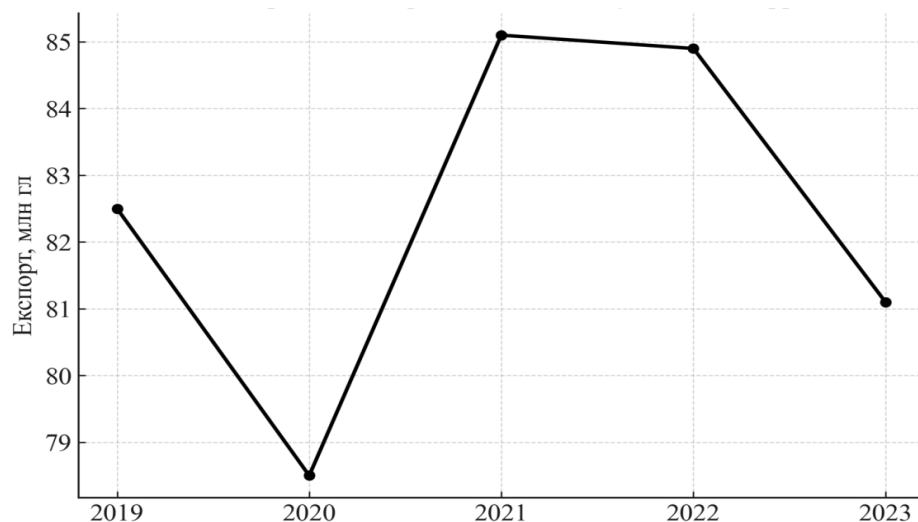


Рисунок 2.8 - Динаміка експорту пива з Європейського Союзу, 2019-2023 рр.

Джерело: за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Основними експортерами пива в Європі є такі країни, як Бельгія, Нідерланди та Німеччина, кожна з яких щороку постачає за кордон понад 14 млн гектолітрів пива. Зокрема, Бельгія - батьківщина кількох глобальних пивних брендів - експортує близько 70% від власного виробництва (понад 15 млн гл у 2023 р.), тоді як для Нідерландів цей показник становить близько 55%, а для Ірландії - майже 60%. Висока частка експорту свідчить про те, що для

низки європейських пивоварів зовнішні ринки стали не менш важливими, ніж внутрішній збут. Одночасно в ЄС активно відбувається і внутрішня торгівля пивом між країнами-членами. Так, Італія, Іспанія та Франція є найбільшими імпортерами пива в ЄС за абсолютним обсягом, оскільки споживачі цих країн охоче купують імпортні сорти на додачу до локальних.

До прикладу, Італія протягом 2021 роімпортувала близько 7,7 млн гектолітрів пива - найбільше серед держав ЄС. Навіть традиційні «пивні» країни, як-от Німеччина чи Бельгія, імпортують певні обсяги пива, прагнучи диверсифікувати асортимент на внутрішньому ринку за рахунок зарубіжних марок.

Окремої уваги заслуговують структурні зміни у пивоварній галузі та асортименті продукції в Європі за останні роки. Одним з помітних трендів стало зростання виробництва безалкогольного та слабоалкогольного пива. Під впливом суспільного запиту на здоровий спосіб життя та помірне споживання, пивовари суттєво розширили пропозицію безалкогольних сортів. У 2021 році обсяги виробництва безалкогольного пива в країнах ЄС зросли майже на 20% (порівняно з 2020 р.), і частка безалкогольного сегмента досягла близько 5% загального ринку. За останніми оцінками, зараз приблизно кожне п'ятнадцяте продане пиво в Європі - безалкогольне, тобто цей сегмент становить ~6-7% від загального обсягу споживання. Така динаміка свідчить про зміни смакових уподобань споживачів і успішну інноваційну адаптацію галузі до цих змін.

Одночасно зростає увага до спеціалізованих і нішевих сортів пива. Збережеться тренд на збільшення різноманітності: крафтове пиво, локальні та традиційні стилі набули популярності серед споживачів, які шукають унікальні смаки та автентичність. Це стимулювало «пивну революцію» десятиліття тому, і хоча темпи появи нових пивоварень дещо уповільнилися, їх кількість усе ще зростає. Станом на кінець 2023 року в країнах ЄС діяло близько 9372 броварень, що на 40 більше, ніж роком раніше.

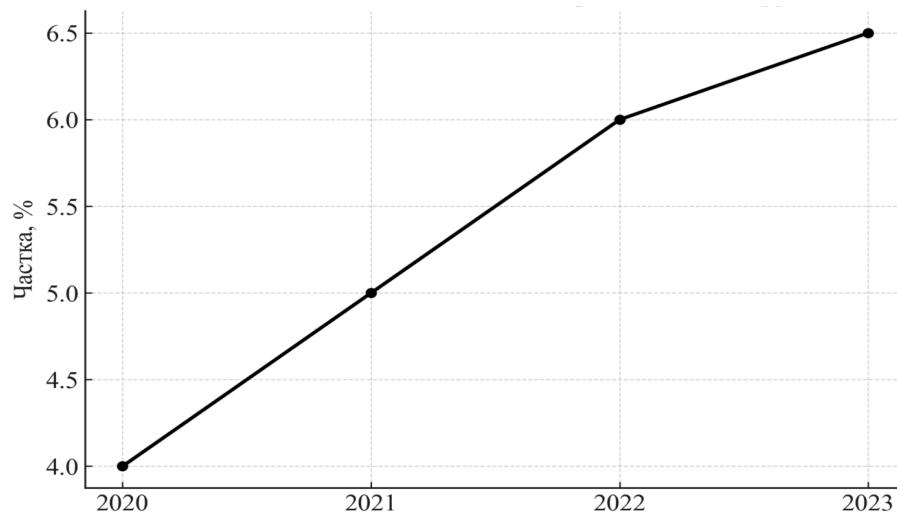


Рисунок 2.9 - Частка безалкогольного пива в Європі, 2020-2023 рр.

Джерело: за даними *The Brewers of Europe European Beer Trends 2023* [58]

Для порівняння, у 2016 році пивоварень було лише близько 6500, тобто за останні сім років їх число збільшилося майже на 50%. Здебільшого приріст відбувався за рахунок малих і середніх крафтових виробництв, тоді як великі транснаціональні корпорації лишаються відносно стабільними за кількістю заводів. Хоча частка мікропивоварень у загальному випуску пива ще не перевищує кількох відсотків, їхня присутність суттєво збагатила асортимент і підвищила конкуренцію на ринку, змушуючи великих гравців приділяти більше уваги інноваціям та якості.

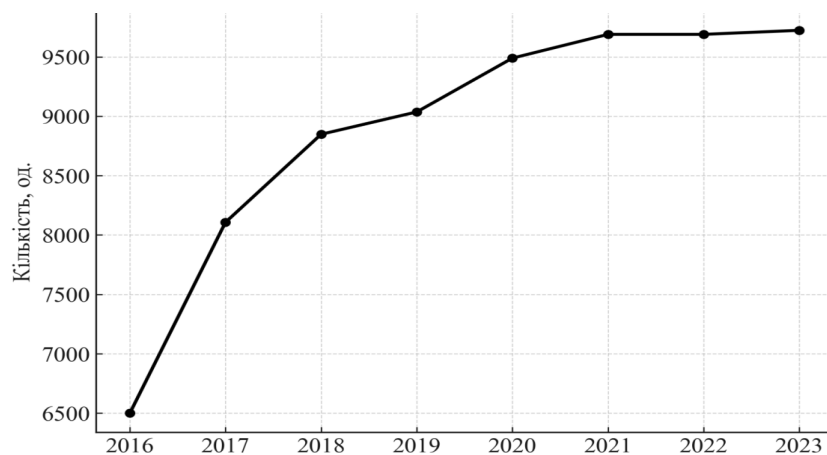


Рисунок 2.10 - Кількість активних пивоварень у ЄС, 2016-2023 рр.

Джерело: за інформацією *The Brewers of Europe* [58]

Як глобальний, так і європейський ринок пива зазнали потужного впливу зовнішніх чинників останніх років - передусім пандемії COVID-19 і війни в Україні. Пандемія спричинила безпрецедентне скорочення споживання пива поза домом через вимушене закриття пабів, барів і ресторанів у 2020-2021 рр. Це, в свою чергу, призвело до падіння обсягів виробництва та продажів: у ЄС виробництво пива у 2020 році було на 6% меншим порівняно з 2019 роком. Лише із послабленням карантинних заходів галузь почала відновлюватися.

Натомість наслідки війни в Україні проявилися на європейському ринку пива опосередковано, проте відчутно. По-перше, війна спровокувала енергетичну кризу та стрибок цін на енергоносії у 2022-2023 рр., що підвищило витрати на виробництво пива. Пивоварні підприємства, особливо енергоємні, зіткнулися зі значним зростанням собівартості - за оцінками, сукупні виробничі витрати в європейському пивоварінні зросли на 20-25% у порівнянні з допандемічним рівнем [58]. По-друге, порушення постачання сировини та матеріалів позначилося на галузі: Україна та сусідні країни є важливими постачальниками ячменю і солоду, алюмінію для бляшанок, скла та інших компонентів. Через перебої в логістиці й торговельні обмеження виникли проблеми у ланцюгах постачань, що вплинуло на доступність і ціну пованої сировини.

Водночас деякі сусідні з Україною країни, як от Польща чи країни Балтії, зіткнулися зі збільшенням внутрішнього попиту частково через наплив біженців та релокацію бізнесів, що могло тимчасово підтримати їхній пивний ринок [58].

Динаміка цін на пиво в Європі в останні роки характеризується вираженим зростанням. Інфляційні процеси, посилені пандемією та війною призвели до підвищення вартості сировини (ячменю, хмелю), енергоносіїв та пакувальних матеріалів, що своєю чергою відобразилося на кінцевих цінах пива для споживачів. За даними Eurostat, загальний рівень інфляції в ЄС у 2020-2022 рр. склав 14%, але для окремих категорій витрат пивоварів (енергія, скло, логістика) зростання цін було ще відчутнішим [41]. Багато пивоварних

компаній були змушені частково перекладати ці додаткові витрати на споживачів, підвищуючи відпускні ціни. Наприклад, у Німеччині середня ціна пива в роздріб у 2022-2023 рр. зросла двозначними темпами, перевищивши 10% річного приросту, що є нетипово високим показником для зрілого ринку. Схожа ситуація спостерігалася і в інших країнах Європи. Додатковим фактором цінового тиску в податкове навантаження. В ЄС пиво обкладається акцизним податком і ПД, причому ставки акцизу значно різняться між державами. У таких країнах, як Фінляндія, Ірландія чи Великобританія, акциз та податки становлять вагомий частку в ціні пива (через політику стримування споживання алкоголю), тоді як у Німеччині чи Чехії податкове навантаження нижче, що підтримує доступність пива для кінцевого споживача.

Загалом, за рахунок акцизів, ПДВ та податкових надходжень від суміжних секторів пивна галузь генерує близько 40 млрд євро доходів до бюджетів країн ЄС щороку [41]. Регуляторні особливості ринку пива в Європі включають також вимоги до маркування та реклами. Провідні виробники добровільно запровадили розширене інформування споживачів на етикетках (інгредієнти, калорійність) у межах ініціатив галузі з прозорості та саморегуляції. Реклама пива підпадає під обмеження щодо аудиторії та змісту, особливо в аспекті неповнолітніх та пропагування поміркованого споживання. Окремі країни вводять додаткові вимоги - наприклад, обмеження часу трансляції реклами алкоголю або застережні написи про шкоду зловживання алкоголем на упаковці. Хоча регуляторне поле стає дедалі суворішим, європейські пивовари загалом підтримують заходи, спрямовані на відповідальне споживання, оскільки це сприяє довгостроковій стійкості ринку.

Нові тенденції формують обличчя пивної індустрії Європи, відображаючи зміни уподобань споживачів та глобальні виклики. Однією з визначальних тенденцій останніх років є бум крафтового пива. Попит на унікальні, локальні сорти стимулював появу тисяч малих пивоварень по всій Європі. Крафтове пиво збагатило ринок новими смаками, експериментальними рецептами та відродженням традиційних стилів, чимало з яких раніше були маловідомі за

межами своїх регіонів. Великі пивоварні компанії відреагували на цю тенденцію, започаткувавши власні лінійки «ремісничих» сортів або інвестувавши в поглинання успішних крафтових броварень, щоб залишатися конкурентними в сегменті преміум.

Другою важливою тенденцією є курс на сталий розвиток. Екологічна відповідальність стала пріоритетом: пивоварні модернізують обладнання для економії енергії та води, переходять на відновлювані джерела енергії, впроваджують циклічні моделі використання відходів. Наприклад, багато європейських пивзаводів скоротили споживання води на гектолітр продукції та зменшили вуглецевий слід, перейшовши на «зелену» електроенергію. Такі ініціативи не лише знижують витрати в довгостроковій перспективі, а й підвищують репутацію брендів в очах споживачів, які дедалі більше цінують екологічність.

Нарешті, інновації залишаються рушієм розвитку галузі. Йдеться як про технологічні новації в процесі виробництва (автоматизація, точний контроль якості, використання великих даних для оптимізації рецептур), так і про маркетингові інновації. Сучасний споживач прагне нових вражень, тому пивоварні експериментують з незвичними інгредієнтами (наприклад, фруктові ІРА, кислі елі з додаванням ягід тощо), розробляють безглютенові та органічні сорти, освоюють формат колаборацій з крафтовими виробниками з інших країн.

Інновації торкаються і збуту: поширюється онлайн-продаж пива, з'являються спеціалізовані підписні сервіс-пакети, які пропонують дегустаційні набори різних сортів. Таким чином, європейський пивний ринок перебуває в процесі активної трансформації. Незважаючи на всі виклики - від пандемії та геополітичних криз до внутрішніх структурних змін - галузь демонструє стійкість і здатність адаптуватися. Європа зберігає ключову роль у глобальному пивоварінні, поєднуючи багатовікові традиції з новаторством. Подальший розвиток ринку визначатиметься як економічними умовами і регуляторною політикою, так і здатністю пивоварів відповідати на зміну споживчих пріоритетів, забезпечуючи сталий і різноманітний розвиток галузі.

Проведене дослідження дозволяє наочно представити основні ключові тренди, які супроводжують розвиток ринку пива в Європі та світі.

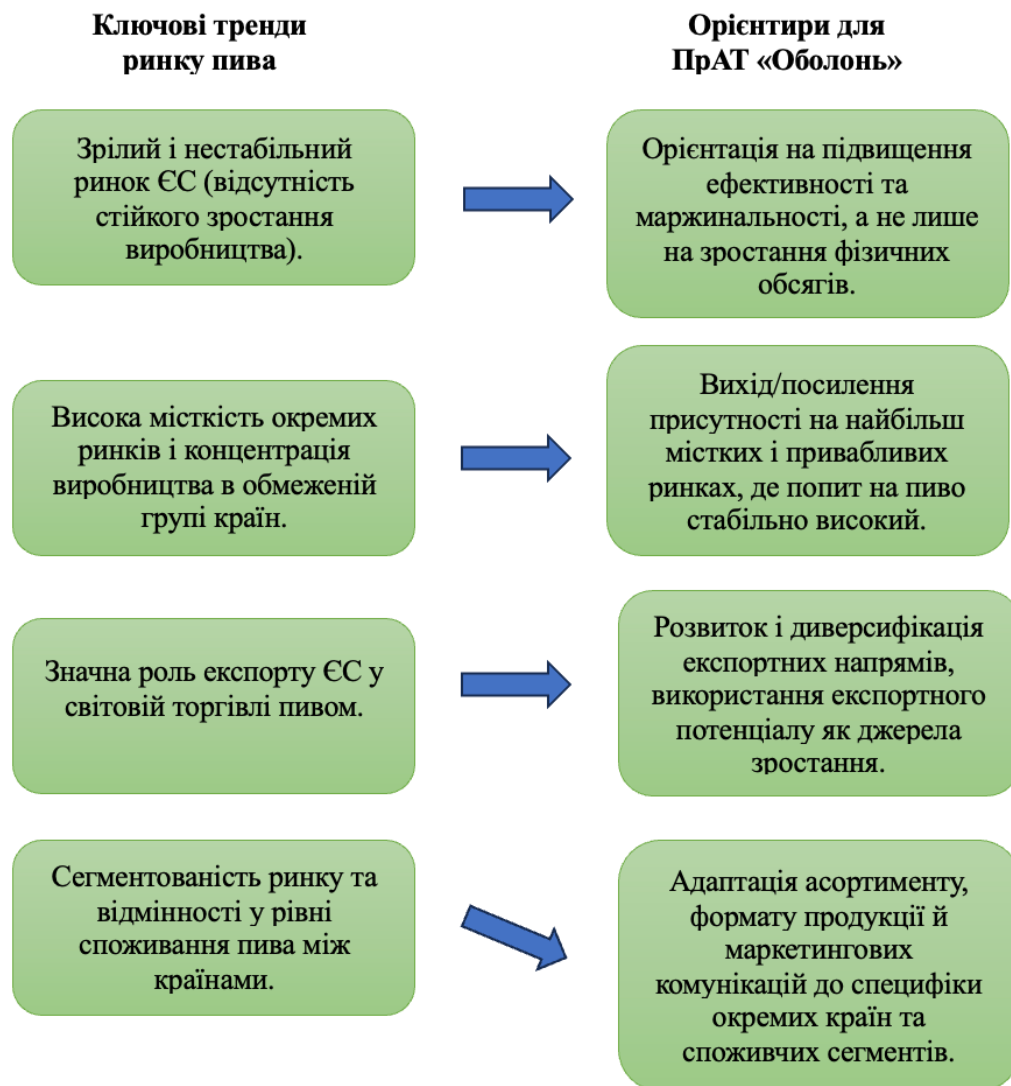


Рисунок 2.11 – Ключові ринкові тренди розвитку ринку та орієнтири ПрАТ «Оболонь» щодо підвищення конкурентоспроможності

Розроблено автором

Саме ці тренди задають ключових орієнтирів ПрАТ «Оболонь» щодо пошуку і впровадження шляхів підвищення конкурентоспроможності та утримання / посилення наявних позицій на ринку. Їх урахування є необхідною передумовою для формування обґрунтованих управлінських рішень та стратегічних напрямів розвитку підприємства.

2.3 Визначення конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь»

Український ринок пива належить до висококонцентрованих і формується трійкою лідерів: ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна», які забезпечують основний обсяг виробництва і представлені у всіх ключових цінових сегментах [22]. У 2023 році виробництво пива (без урахування безалкогольного до 0,5 % об.) становило 13,34 мільйона гектолітрів, що на 7,8 % перевищує показник 2022 року, однак залишається приблизно на 22% нижчим від рівня 2021 року [59]. Оперативні дані за січень-травень 2024 року засвідчують подальше відновлення: обсяг виробництва досяг 5,4 мільйона гектолітрів (+5,8 % у річному вимірі), що відображає поступову адаптацію виробничо-логістичних ланцюгів та стабілізацію каналів збуту в умовах воєнної економіки [60].

З боку попиту у 2024 році зафіксовано зростання витрат домогосподарств на пиво; сукупний дохід галузі збільшився на 17,5 % до 46,3 млрд грн, а сукупний прибуток наблизився до 2,5 млрд грн, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів виробників [37].

За результатами репрезентативного опитування ВООЗ 2024 р. 53,6 % дорослого населення України споживали пиво протягом останніх 12 місяців, причому частота та обсяги на один епізод в середньому залишалися відносно стабільними - це співпадає з макротрендом «поступового, але стриманого» відновлення попиту [60].

З огляду на структуру пропозиції, портфелі трійки лідерів охоплюють як масовий, так і преміальний сегменти (таблиця 2.11). ПАТ «Карлсберг Україна» поєднує локальні бренди («Львівське», «Robert Doms», «Квас Тарас») з міжнародними (Carlsberg, Tuborg, Guinness, Somersby), ПАТ «Абінбев Ефес Україна» працює з глобальними марками (Bud, Corona Extra, Stella Artois, Hoegaarden, Leffe тощо) та локальними («Чернігівське», «Рогань», «Янтар»), тоді як ПрАТ «Оболонь» вирізняється вертикальною інтеграцією (власний солод), широкою лінійкою масових і безалкогольних напоїв та експортною

орієнтацією, що підтримує її стійкість у коливаннях внутрішнього попиту [31].

Таблиця 2.11 - Продуктові портфелі лідерів на українському ринку пива

Підприємство	Основні бренди пива	Інші напрями	Потужності
ПрАТ «Оболонь»	Obolon (Svitle, Premium, Lager, Extra Brew, Non-Alcoholic, 8.6%, Extra Strong), hike, Zibert, Okhtyrskе, Zlata Praha, BeerMix (смакові), Hardmix, Keten Brug, Pubster, GOLDEN CASTLE EXPORT, Desant	Безалкогольні напої, кваси; мінеральна та питна вода («Оболонська», «Прозора» тощо); експорт пива та власне солодовиробництво (вертикальна інтеграція).	Виробничі майданчики та інфраструктура Головний пивзавод у Києві; мережа виробничих об'єктів корпорації (зокрема Бершадь, Фастів, Красилів, Чемерівці, Коломия, Олександрія); солодовий завод у Чемерівцях (Хмельницька обл.).
ПАТ «Карлсберг Україна»	Львівське, Robert Doms; міжнародні ТМ Carlsberg, Tuborg, Kronenbourg 1664; мас-маркет Arsenal; також Guinness, Grimbergen, Warsteiner, Garage (алкопоп).	Квас «Тарас», Somersby (сидр), безалкогольні позиції/алкопоп (Seth & Riley's Garage) - диверсифікація поза пивом.	Київ, Львів, Запоріжжя.
ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	Глобальні: Bud, Corona Extra, Stella Artois; міжнародні: Hoegaarden, Leffe, Beck's, Löwenbräu, Franziskaner; локальні: «Чернігівське», «Рогань», Янтар».	Фокус - пиво, зокрема безалкогольні версії під основними брендами та radler	Чернігів, Харків, Миколаїв три пивоварні в Україні (СП АВ InBev x Anadolu Efes)

Складено автором на основі [47, 56, 58, 36].

Це може означати, що попри триваючі ризики, ринок увійшов у фазу поступового відновлення, а позиції ПрАТ «Оболонь» визначаються поєднанням масштабів, продуктової диверсифікації та організаційної/фінансової стійкості - у подальшому аналізі це дає підстави застосувати бенчмаркінг для зіставлення ключових показників ефективності з ПАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ

«Абінбев Ефес Україна», що забезпечить доречне порівняння у поточних ринкових умовах (таблиця 2.12). Вихідні дані для проведення оцінки було зібрано з відкритих джерел, що зумовлено вимогою законодавства щодо обов'язкового оприлюднення фінансової звітності підприємств акціонерної форми власності.

Таблиця 2.12 - Аналіз конкурентних позицій ПрАТ «Оболонь» методом бенчмаркінгу станом на 2023 р.

Показник	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «Карлсберг Україна»	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	Середньогалузеве значення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	10763029	10812093	4664575	8746566
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	7398205	6112613	3727386	5746068
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	3364824	4699480	937189	3000498
Чистий фінансовий результат, тис.грн	1831590	1827451	-811833	949069
Рентабельність продукції, %	31,26	43,47	20,09	31,61
Рентабельність продажів, %	17,02	16,90	-17,40	5,51
Коефіцієнт автономії	0,74	0,63	0,35	0,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,33	1,36	0,11	0,60
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1,71	1,23	0,85	1,26
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	5235	8111	4035	5794

Розраховано автором самостійно

За розрахованими показниками ПрАТ «Оболонь» і ПАТ «Карлсберг Україна» перебувають у групі лідерів ринку за масштабом діяльності: чистий дохід у ПрАТ «Оболонь» становить 10 763 029 тис. грн, у ПАТ «Карлсберг

Україна» 10 812 093 тис. грн, тоді як у «AB InBev Efes Україна» 4 664 575 тис. грн, що суттєво нижче середньогалузевого рівня. В абсолютних витратах на реалізовану продукцію ПрАТ «Оболонь» має 7 398 205 тис. грн проти 6 112 613 тис. грн у ПАТ «Карлсберг Україна»; на цьому тлі валовий прибуток ПАТ «Карлсберг Україна» (4 699 480 тис. грн) вищий, ніж у ПрАТ «Оболонь» (3 364 824 тис. грн), а у AB InBev Efes значно нижчий (937 189 тис. грн). Водночас за чистим фінансовим результатом «Оболонь» демонструє найкращий результат 1 831 590 тис. грн проти 1 827 451 тис. грн у ПАТ «Карлсберг Україна»; у AB InBev Efes від’ємне значення (–811 833 тис. грн).

За прибутковістю продукції Carlsberg утримує перевагу (43,47% проти 31,26% у ПрАТ «Оболонь» і 20,09% у AB InBev Efes), однак за рентабельністю продажів «Оболонь» лідирує (17,02% проти 16,90% у ПАТ «Карлсберг Україна»), що свідчить про ефективніше перетворення виручки на чистий результат у розрізі обраного періоду. Фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» також виглядає сильніше: коефіцієнт автономії 0,74 (ПАТ «Карлсберг Україна» 0,63; AB InBev Efes 0,35), що означає вищу частку власного капіталу у джерелах фінансування.

Операційна ефективність ПрАТ «Оболонь» характеризується високою швидкістю обороту активів (1,71 об.), що перевищує як ПАТ «Карлсберг Україна» (1,23), так і середнє по галузі (1,26), але поступається ПАТ «Карлсберг Україна» за продуктивністю праці (5 235 тис. грн/ос. проти 8 111 тис. грн/ос.), при тому що середньогалузеве значення 5 794 тис. грн/ос. Це вказує на резерви підвищення продуктивності персоналу та/або структури витрат.

У підсумку ПрАТ «Оболонь» демонструє сильні позиції у масштабі бізнесу, чистій прибутковості продажів, фінансовій стійкості та швидкості обігу активів. Ключові зони для покращення - підвищення валової маржі (через роботу із собівартістю та портфелем), посилення ліквідності до рівня не нижче середньогалузевого орієнтира та зростання продуктивності праці. Порівняно з AB InBev Efes ПрАТ «Оболонь» має переваги за майже всіма метриками, а в

зіставленні з ПАТ «Карлсберг Україна» конкурує на рівних за масштабом і фінрезультатом, поступаючи у валовій рентабельності та ліквідності. Така конфігурація показників підтверджує поточну конкурентоспроможність ПрАТ «Оболонь» і водночас окреслює чіткі пріоритети подальших удосконалень.

Для порівняння конкурентоспроможності трьох провідних підприємств застосовано інтегральний підхід, що поєднує прирівнювання показників та підсумкове ранжування. Щоб уможливити коректне підсумовування різнорідних метрик (гривні, відсотки, коефіцієнти), кожний показник для кожного підприємства було перетворено у безрозмірну шкалу $[0; 1]$ методом min-max. Для «вигідних» показників, де “більше - краще”, використано перетворення,

$$n_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{.j})}{\max(x_{.j}) - \min(x_{.j})} \quad (2.1)$$

для “витратних” показників, де “менше-краще” (собівартість реалізованої продукції).

$$n_{ij} = \frac{\max(x_{.j}) - x_{ij}}{\max(x_{.j}) - \min(x_{.j})} \quad (2.2)$$

Після нормалізації кожному показнику призначено вагу w_j (сума ваг дорівнює 1), далі обчислено інтегральний індекс підприємств як зважену суму оцінок:

$$\text{Index}_i = \sum_j w_j n_{ij} \quad (2.3)$$

У табл. 2.13 представлено вагові коефіцієнти показників, за якими обчислюється інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна». До переліку увійшли показники масштабу й результативності діяльності (чистий дохід, валовий та чистий прибуток), витратної складової (собівартість),

маржинальності (рентабельність продукції та рентабельність продажів), фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, абсолютна ліквідність) та операційної ефективності (оборотність активів, продуктивність праці). Вагові коефіцієнти встановлено за принципом збалансування блоків: пріоритет надано метрикам прибутковості/ + маржинальності та масштабу, далі враховано фінансову стійкість і показники операційної ефективності.

Таблиця 2.13 - Вага показників для обчислення інтегрального індексу

Показник	Вага
Чистий дохід від реалізації	0,11
Собівартість реалізованої продукції	0,11
Валовий прибуток (збиток)	0,12
Чистий фінансовий результат	0,13
Рентабельність продукції	0,12
Рентабельність продажів	0,13
Коефіцієнт автономії	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05
Коефіцієнт оборотності активів	0,05
Продуктивність праці	0,09

Розраховано автором самостійно

Табл. 2.14 - Нормалізовані значення показників конкурентоспроможності за методом min–max ПрАТ «Оболонь» та підприємств-конкурентів за 2023 рік

	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «Карлсберг Україна»	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,992	1	0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0	0,35	1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	0,645	1	0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	1	0,998	0
Рентабельність продукції, %	0,478	1	0
Рентабельність продажів, %	1	0,997	0
Коефіцієнт автономії	1	0,718	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,176	1	0
Коефіцієнт оборотності активів, об.	1	0,442	0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	0,294	1	0

Розраховано автором самостійно

У табл. 2.14 наведено нормалізовані значення показників

конкурентоспроможності за шкалою від 0 до 1 для трьох компаній - ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна». Нормалізацію виконано за принципом min–max окремо для кожного показника: для метрик типу «більше-краще» застосовано формулу (2.1), а для метрик типу «менше-краще» формулу (2.2). У цьому випадку єдиним показником типу «менше-краще» є собівартість реалізованої продукції, решта показників віднесено до «більше-краще». Значення 1,00 означає найкращий результат серед порівнюваних компаній за відповідним показником, 0,00 найгірший. Рядок «середньо-галузеве значення» використовувався лише як довідковий орієнтир і не включався до нормалізації

Таблиця 2.15 - Зважені внески нормалізованих показників конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та підприємств-конкурентів за 2023 рік

Показник	ПрАТ «Оболонь»	ПАТ «Карлсберг Україна»	ПАТ «Абінбев Ефес Україна»
Чистий дохід від реалізації,	0,109	0,110	0,000
Собівартість реалізованої продукції	0,000	0,039	0,110
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	0,077	0,120	0,000
Чистий фінансовий результат	0,130	0,130	0,000
Рентабельність продукції	0,057	0,120	0,000
Рентабельність продажів	0,130	0,130	0,000
Коефіцієнт автономії	0,090	0,065	0,000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,009	0,050	0,000
Коефіцієнт оборотності активів	0,050	0,022	0,000
Продуктивність праці	0,026	0,090	0,000

Розраховано автором самостійно

У таблиці 2.15 зображено зважені внески нормалізованих показників конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь», ПАТ «Карлсберг Україна» та ПАТ «Абінбев Ефес Україна», отримані шляхом множення нормалізованих значень на відповідні вагові коефіцієнти із табл. 2.13.

В табл. 2.16 наведено інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств, отриманий шляхом суми зважених внесків показників згідно з формулою 2.3, згідно розрахованих значень визначено рейтингові місця у порядку спадання індексу.

Таблиця 2.16 - Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та підприємств-конкурентів за 2023 рік

Підприємство	Інтегральний показник конкурентоспроможності	Місце в рейтингу
ПАТ «Карлсберг Україна»	0,876	1
ПрАТ «Оболонь»	0,678	2
ПАТ «Абінбев Ефес Україна»	0,11	3

Розраховано автором самостійно

З проведеною оцінкою ПрАТ «Оболонь» посідає друге місце з високим інтегральним балом: сильні позиції забезпечують рентабельність продажів і капітальна стійкість (високий коефіцієнт автономії), тоді як головні резерви зосереджені у підвищенні валової маржі, абсолютної ліквідності та продуктивності праці порівняно з лідером.

ПрАТ «Оболонь» має стійку конкурентну позицію в умовах високої концентрації ринку та поступового відновлення галузі після падіння в 2022 році. Компанія конкурує з ПАТ «Карлсберг Україна» на рівних за масштабом діяльності і суттєво випереджає ПАТ «Абінбев Ефес Україна», у якого обсяги виручки й прибутковість істотно нижчі. Структура формування результату різниться: валова маржа вища у ПАТ «Карлсберг Україна», зате ПрАТ «Оболонь» демонструє вищу рентабельність продажів, тобто ефективніше перетворює виручку на чистий фінансовий результат у межах аналізованого періоду. Це підтверджується й підсумком за чистим фінансовим результатом, де ПрАТ «Оболонь» не поступається основному конкуренту.

З позиції фінансової стійкості перевагою ПрАТ «Оболонь» є вищий коефіцієнт автономії, що свідчить про більшу частку власного капіталу й меншу залежність від позикових ресурсів; на тлі воєнних і ринкових ризиків це підвищує здатність витримувати шоки. Водночас за ліквідністю компанія поступається ПАТ «Карлсберг Україна», що сигналізує про потребу в точнішому управлінні оборотним капіталом (запаси, дебіторка, грошові кошти). У площині операційної ефективності ПрАТ «Оболонь» має швидшу

оборотність активів, однак відстає за продуктивністю праці, що вказує на резерви в організації виробництва, автоматизації та структурі витрат на персонал. Стратегічно ПрАТ «Оболонь» підтримує конкурентоспроможність завдяки поєднанню масштабу, диверсифікованого портфеля (масові й безалкогольні сегменти, експорт) і вертикальної інтеграції (власний солод).

Узагальнення результатів організаційно-економічної характеристики діяльності ПрАТ «Оболонь», аналізу динаміки та структури фінансових показників, ринкових трендів і кількісної оцінки конкурентних позицій дозволило виокремити низку ключових проблем, що потребують першочергової уваги. До пріоритетних та найбільш нагальних належать: нижчий порівняно з основним конкурентом рівень валового прибутку та рентабельності продукції, що свідчить про тиск собівартості на прибутковість; недостатній рівень продуктивності праці відносно конкурентів і середньогалузевих орієнтирів; певне відставання за показниками ліквідності та платоспроможності, що обмежує фінансову гнучкість підприємства; а також висока залежність від сегмента пива за умов зрілості й нестабільності європейського ринку при відносно недостатньому використанні потенціалу безалкогольних та нішевих напоїв.

Висновки за розділом 2

Український ринок пива зосереджений у руках трьох найбільших підприємств. ПрАТ «Оболонь» входить до цієї трійки. Після падіння у 2022 році галузь у 2023–2024 роках поступово відновлюється: виробництво зростає, попит стабілізується. У Європі триває конкуренція за споживача, зростає частка преміальних і крафтових марок, посилюються вимоги до відповідального продажу. Це створює як можливості, так і додаткові вимоги до якості роботи виробників.

У другому розділі роботи надано характеристику ПрАТ «Оболонь»,

проаналізовано динаміку та структуру його фінансових результатів, досліджено ключові тренди розвитку ринку пива в Європі та світі, а також визначено конкурентні позиції підприємства порівняно з основними конкурентами. Показано, що ПрАТ «Оболонь» належить до лідерів українського пивоварного ринку, зберігає позитивний фінансовий результат і достатній рівень фінансової стійкості, а пиво як базовий продукт формує основну частину доходу підприємства.

Аналіз розвитку європейського та світового ринку пива засвідчив зрілий характер галузі, чутливість виробництва до зовнішніх шоків, значну роль окремих країн-виробників та експорту, а також сегментованість споживчого попиту. Це створює для ПрАТ «Оболонь» як ризики (нестабільність зовнішнього середовища, посилення конкуренції), так і можливості (вихід на окремі високомісткі ринки, розвиток нових продуктів та форматів).

На основі системи нормованих показників та інтегрального індексу конкурентоспроможності встановлено, що за сукупністю фінансово-економічних характеристик ПрАТ «Оболонь» посідає стійкі конкурентні позиції, практично не поступаючись основним конкурентам за масштабом діяльності та фінансовими результатами. Водночас виявлено низку проблемних зон: відносно нижчий рівень валового прибутку й рентабельності продукції, недостатню продуктивність праці, певне відставання за показниками ліквідності, а також високу залежність від сегмента пива за умов зрілого і нестабільного ринку.

Отже, попри загалом достатній рівень конкурентоспроможності, подальші напрями підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Оболонь» мають бути зосереджені на зниженні витрат і зростанні рентабельності, підвищенні продуктивності праці, зміцненні платоспроможності та більш повному використанні потенціалу перспективних ринкових сегментів (зокрема безалкогольних і нішевих напоїв) як основи для посилення конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1 Розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Після проведеного аналізу фінансового стану та оцінки конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» було встановлено, що підприємство займає одну з провідних позицій на українському ринку пива. Серед виявлених конкурентних переваг варто відзначити значний масштаб діяльності, високий чистий фінансовий результат, фінансову стійкість та швидкість обігу активів. Компанія має широкий асортимент продукції, власне виробництво солоду, розгалужену дистриб'юторську мережу та активну експортну діяльність у 78 країн світу, що забезпечує їй стабільні позиції навіть в умовах війни в Україні. Завдяки аналізу вдалося виявити напрями, які потребують вдосконалення, зокрема нижчу за конкурентів валову рентабельність та відставання у продуктивності праці порівняно з основним конкурентом. Саме ці аспекти становлять основу для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» є прискорення обороту активів. Хоча показник оборотності активів компанії перевищує середньогалузевий рівень, існує потенціал для подальшої оптимізації операційного циклу. Зокрема, удосконалення управління запасами, скорочення дебіторської заборгованості та підвищення ефективності логістичних процесів дадуть змогу вивільнити обігові кошти й підвищити ліквідність. Застосування системи прогнозування попиту та цифрових інструментів для моніторингу товарних залишків сприятиме зменшенню витрат і підвищенню рентабельності продажів.

Другим напрямом є підвищення продуктивності праці. Аналіз показників свідчить, що ПрАТ «Оболонь» має нижчий рівень продуктивності порівняно з ПАТ «Карлсберг Україна», що вказує на наявність внутрішніх резервів ефективності. Для усунення цього розриву доцільно впровадити стандарти виконання операцій, внутрішні програми підвищення кваліфікації працівників, елементи автоматизації виробничих процесів та цифровий контроль витрат ресурсів. Підвищення продуктивності не лише зменшить собівартість, а й сприятиме підвищенню конкурентоспроможності за рахунок ефективнішого використання трудового потенціалу.

Третій напрям пов'язаний з інноваціями у сфері пакування. Результати аналізу показали, що частка витрат на тару є суттєвою у структурі собівартості. Тому доцільним є впровадження «легких» типів упаковки, збільшення частки перероблених матеріалів, а також оновлення дизайну, що відповідатиме екологічним вимогам ЄС. Це підвищить маржинальність, привабливість бренду для споживачів та конкурентоспроможність при експорті.

Крім внутрішніх резервів ефективності, аналіз європейського ринку пива дозволив визначити перспективні напрями диверсифікації асортименту. Зокрема, серед тенденцій розвитку ринку ЄС виділяється зростання попиту на безалкогольні та функціональні напої. Такі продукти відповідають трендам здорового способу життя, усвідомленого споживання та екологічності, що робить їх актуальними для розширення асортименту ПрАТ «Оболонь».

Одним із перспективних напрямів є розширення виробництва безалкогольних напоїв. Компанія вже має у своєму портфелі безалкогольне пиво, проте його частка залишається незначною. Збільшення асортименту, створення нових смакових лінійок і форматів (наприклад, мультипаки, банкове пакування) дозволить охопити сегмент споживачів, які ведуть активний спосіб життя та обирають продукти без алкоголю. Такий розвиток сприятиме укріпленню позицій на європейському ринку, де безалкогольний сегмент зростає.

Також доцільним є створення безалкогольних версій коктейлів, що вже є у портфелі ПрАТ «Оболонь» (наприклад всім відомі “Джин тонік” та “Ром кола”). Це дозволить залучити аудиторію, яка не вживає алкоголь та розширити присутність у торгових мережах і кафе. Такі напої легко виробляти на існуючих лініях, тому вони не потребують великих інвестицій.

Ще один перспективний напрям - це виробництво комбучі. Це ферментований чайний напій, який поєднує приємний смак і користь для здоров'я. Його популярність у ЄС зростає великими темпами, особливо у Німеччині та країнах Балтії. Для ПрАТ «Оболонь» виробництво комбучі є технологічно доступним, оскільки підприємство вже має досвід у виробництві ферментованих напоїв, таких як пиво та квас. Комбуча може стати частиною безалкогольного преміум-портфелю компанії, підвищуючи імідж як виробника сучасних wellness-продуктів.

Доречним також виглядає випуск напоїв на основі Yerba Mate - це натуральний напій, який виготовляють шляхом заварювання висушеного та подрібненого листа південноамериканської рослини *Пех paraguariensis*; він містить кофеїн, антиоксиданти й мікроелементи, тому використовується як природний тонізуючий засіб. Це тренд, що активно розвивається в Європі як альтернатива енергетикам, приваблюють природним походженням і низьким вмістом цукру. Часто такі напої називають “напоєм студентів” через його тонізуючий ефект, що дозволяє студентам краще концентруватись на завданнях. ПрАТ «Оболонь» може легко адаптувати виробництво, використовуючи вже існуючі технології для енергетичних і холодних напоїв. Такий продукт матиме попит серед молоді, спортсменів та споживачів, що шукають «натуральну енергію».

Ще однією перспективною ідеєю є випуск напоїв зі смаком конопель (hemp-flavoured drinks). У європейських країнах такі продукти не містять психоактивних речовин і є легальними. Вони стали популярними завдяки сучасному дизайну, натуральному смаку та асоціаціям зі здоровим способом життя. ПрАТ «Оболонь» може використати цей напрям як спосіб оновлення

іміджу й залучення молодшої аудиторії без юридичних ризиків, виробляючи ароматизовані варіанти з використанням натуральних екстрактів конопель. Окрім цього, компанії варто розвивати преміальний сегмент і сезонні лімітовані серії. У європейській практиці випуск таких продуктів є ефективним інструментом підтримки інтересу до бренду, формування доданої цінності та підвищення середньої ціни продажу. Використання власних брендів - наприклад, Zlata Praha, Ketten Brug або Pubster у форматі «спеціальних серій» допоможе зміцнити імідж компанії як виробника з європейським рівнем якості.

На рис. 3.1 систематизовано ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та очікувані результати.

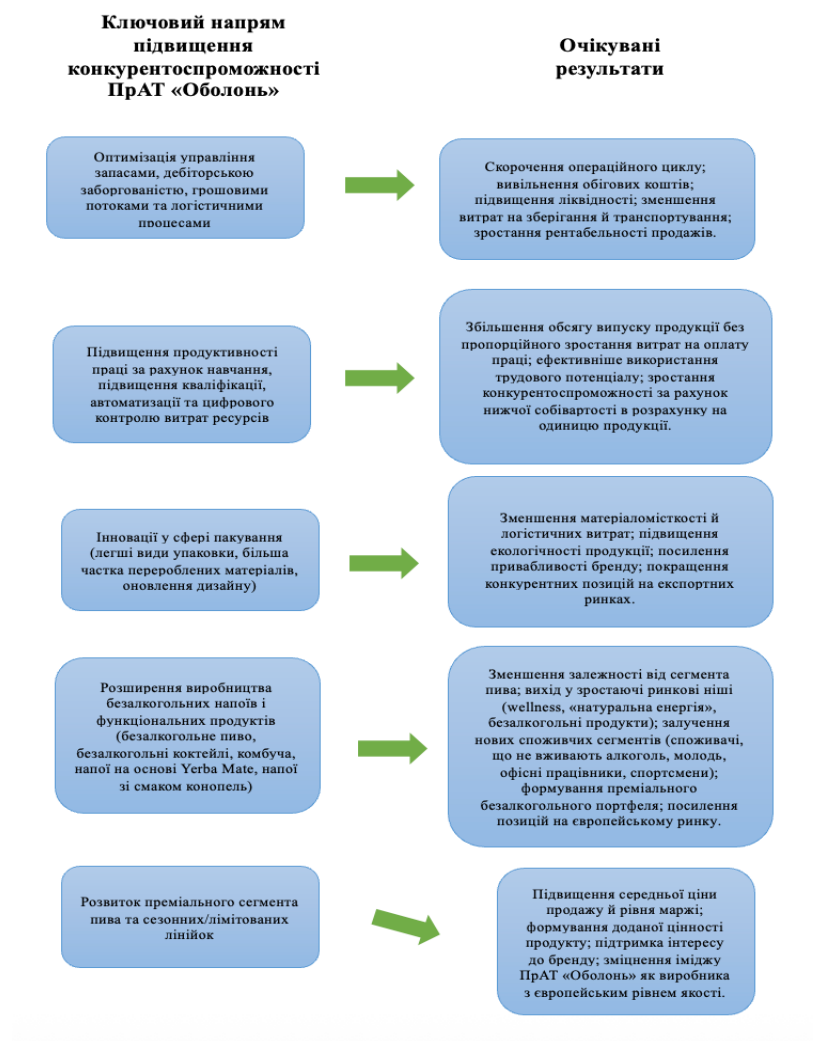


Рисунок 3.1 – Ключові напрями підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» та очікувані результати їх реалізації

Розроблено автором самостійно

У підсумку, результати аналізу доводять, що підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь» доцільно забезпечувати шляхом поєднання внутрішніх організаційно-фінансових заходів (оптимізація обороту активів, підвищення продуктивності праці, вдосконалення пакування) із зовнішніми ринковими ініціативами (розвиток сегментів безалкогольних, функціональних і преміальних напоїв). Таке поєднання дозволить підприємству підвищити прибутковість, зміцнити імідж інноваційного виробника та забезпечити стійке зростання на внутрішньому й європейському ринках.

3.2 План впровадження та організаційно-ресурсне забезпечення запропонованих заходів

На першому етапі доцільно реалізувати внутрішні заходи, що зміцнять фінансово-операційну базу підприємства. В першу чергу, доцільно реалізувати прискорення оборотності активів, тобто скорочення операційного циклу. Хоча аналіз показав, що ПрАТ «Оболонь» уже має вищу швидкість обігу активів (1,71 об. за рік) порівняно з середнім рівнем галузі 1,26, актуальним залишається підвищення ліквідності через ефективніше управління оборотним капіталом. Це передбачає оптимізацію запасів та дебіторської заборгованості: впровадження сучасної системи обліку та контролю запасів, перегляд логістичних нормативів (зменшення надлишкових складських запасів без ризику дефіциту продукції) та прискорення розрахунків з контрагентами.

Необхідні ресурси для цього заходу включають впровадження відповідного програмного забезпечення та навчання персоналу роботи з ним (кадрове забезпечення), що потребує помірних фінансових інвестицій. Очікуваний результат - вивільнення частини обігових коштів, підвищення гнучкості підприємства в реагуванні на ринкові можливості (скорочення часу між авансуванням виробництва і надходженням виручки).

Наступним пріоритетом є підвищення продуктивності праці. За результатами аналізу, продуктивність персоналу Оболоні (близько 5,235 млн грн на одного працівника) суттєво поступається показнику основного конкурента – Carlsberg (~8,111 млн грн/особу) і навіть трохи нижча за середньогалузеву (5,794 млн грн). Це вказує на наявні резерви в організації виробництва та використанні трудових ресурсів. Для нарощення продуктивності праці необхідно інвестувати кошти у технологічну модернізацію та навчання персоналу. Зокрема, йдеться про придбання і впровадження сучасного обладнання та засобів автоматизації (наприклад, модернізація ліній розливу, впровадження роботизованих систем пакування чи складської обробки) - це матеріально-технічне забезпечення заходу. Паралельно слід провести навчальні програми для співробітників з освоєння нових технологій, підвищення кваліфікації, оптимізації виробничих процесів (кадровий компонент). Фінансування даних кроків може бути здійснене частково за рахунок реінвестування прибутків підприємства, так як у 2023 році ПрАТ «Оболонь» отримало чистий прибуток 1 831 590 тис. грн, що підтверджує наявність ресурсів для таких інвестицій. Очікується, що реалізація заходу забезпечить зростання продуктивності праці щонайменше до середньогалузевого рівня (~6 млн грн/особу) протягом наступних років, що зменшить собівартість продукції на одиницю, підвищить випуск продукції на одного працівника та в підсумку позитивно вплине на рентабельність і конкурентні позиції компанії.

Ще одним важливим напрямом внутрішніх перетворень є вдосконалення пакування продукції. Як показав аналіз діяльності, перехід від застарілої багатооборотної скляної тари до сучасних видів пакування позитивно позначився на результатах - скорочення запасів старої тари на 30 583 тис. грн супроводжувалося зростанням обсягів продажів і прибутковості. Це свідчить про доцільність подальших інвестицій у пакувальні інновації. По-перше, компанії варто продовжити перехід на сучасні, зручні для споживача та економічно ефективні види упаковки. Загальнонаціональна тенденція свідчить

про зростаючу популярність пластикової тари ПЕТ завдяки її легкості та нижчій вартості. ПрАТ «Оболонь» вже враховує ці тренди (компанія однією з перших в Україні розпочала переробку використаної ПЕТ-тари ще у 2002 р. для зменшення екологічного впливу), отже, логічним кроком є подальша оптимізація упаковки, перехід на легші пляшки й банки, використання більшої частки перероблених матеріалів, впровадження інноваційних ковпачків, етикеток і таропакувальних матеріалів, що відповідають сучасним екотрендам. Для реалізації цього заходу знадобиться залучення як виробничо-технологічних фахівців (для тестування та освоєння нових матеріалів, налаштування обладнання), так і маркетологів (для оновлення дизайну упаковки, який приваблюватиме споживачів). Фінансові витрати підуть на придбання або модернізацію пакувального обладнання та дизайн-розробки, однак ці інвестиції окупляться за рахунок зниження питомих витрат на тару (енерго- й матеріалоефективність) та посилення сприйняття бренду. Очікуваний результат - підвищення валової маржі за рахунок скорочення собівартості (зокрема, витрат на тару) та приріст продажів завдяки привабливішому й екологічнішому пакуванню продукції.

Після реалізації зазначених фінансово-організаційних заходів підприємство матиме більш стійку основу для розвитку.

На наступному етапі плану передбачено впровадження продуктових інновацій на основі аналізу ринкових трендів. Глобальні та європейські тенденції пивної індустрії свідчать про зміни уподобань споживачів у бік більш здорових і різноманітних напоїв. Відповідно, диверсифікація продуктової лінійки ПрАТ «Оболонь» стане ключем до залучення нових сегментів споживачів і зміцнення ринкових позицій. Зокрема, пропонується реалізувати такі інноваційні проекти: розширення лінійки безалкогольного пива, створення безалкогольних версій коктейлів, запуск нових напоїв категорії wellness - напоїв на основі Yerba Mate, комбучі та напоїв із конопляним смаком, а також випуск преміальних і лімітованих серій пива. Кожна з цих ініціатив націлена на

освоєння перспективних ніш ринку і базується на результатах проведеного аналізу у розділі 2.

Розширення безалкогольної лінійки пива. Суспільний запит на здоровий спосіб життя та помірне споживання алкоголю зумовив велике зростання сегмента безалкогольного пива: у країнах ЄС виробництво безалкогольного пива за 2021 р. зросло на ~20%, а частка цього сегмента наразі сягає 6–7% від загального споживання пива. В Україні схожий тренд – у портфелях лідерів ринку вже присутні безалкогольні версії основних брендів пива та радлери. ПрАТ «Оболонь» має давні напрацювання у цьому напрямі (власне Obolon Non-Alcoholic, лінійка BeerMix тощо), тож доцільно розширити асортимент саме пива із нульовим вмістом алкоголю. Це може включати випуск безалкогольних варіантів існуючих популярних сортів, а також розробку нових безалкогольних пивних напоїв зі спеціальними смаками. Реалізація заходу потребуватиме технологічної підтримки - можливо, придбання установки для деалкоголізації пива або вдосконалення рецептур брожіння для мінімізації утворення алкоголю. Також необхідні інвестиції в маркетинг для позиціонування 0,0% лінійки як натурального і корисного вибору (рекламна кампанія, дегустації, акції для водіїв та спортсменів і тд.). Відповідальними за проект є технологічний відділ (розробка рецептур, адаптація обладнання) та відділ маркетингу (просування продукту). Очікується, що розширення безалкогольної лінійки дозволить збільшити частку продажів безалкогольного пива у виручці компанії (нині сегмент безалкогольних напоїв вже на другому місці за доходами) та зміцнити імідж бренду як соціально відповідального і інноваційного.

Ще один перспективний напрям – розробка серії готових до вживання безалкогольних коктейлів, що вже існують у портфелі бренду. Аналіз конкурентів показав, що великі пивоварні диверсифікують портфель поза традиційним пивом: наприклад, Carlsberg випускає сидри (Somersby) та слабоалкогольні лимонади типу Garage. ПрАТ «Оболонь» теж має великий вибір напоїв - від квасу до мінеральної води, тому логічно доповнити її

лінійкою безалкогольних напоїв зі смаком легендарних коктейлів “Ром-кола”, “Джин-тонік” і тд. Такі коктейлі можуть бути слабо газовані на основі натуральних соків, екстрактів і ароматів, що імітують смак класичних коктейлів без алкоголю. Цільова аудиторія – молодь, автомобілісти, люди, які не вживають алкоголь, але хочуть споживати цікаві напої на вечірках або вдома. Для реалізації проекту потрібно залучити фахівців відділу розвитку продуктів (технологів-розробників рецептур) та маркетинговий відділ (створення концепції бренду і просування). З матеріально-технічної сторони, виробництво коктейлів може бути організоване на існуючих лініях безалкогольних напоїв (потужностей заводу достатньо), потрібне лише закупівля специфічних інгредієнтів (екстракти м’яти, кокосу, тропічних фруктів тощо) та пакувальних матеріалів (банки або ПЕТ нестандартного дизайну для виділення новинки). Орієнтовні витрати підуть на розробку рецептур, пробні варки та маркетинг-промоцію продукту. Очікується, що запуск безалкогольних коктейлів розширить присутність ПрАТ “Оболонь” у сегменті soft drinks, принесе додатковий дохід та покращить заповненість полиці брендом (в торгових точках поряд з пивом з’являться нові позиції від того ж виробника).

Сучасний споживач все більше цінує не лише смак, а і функціональну користь напою та нові враження. Тому, доцільно освоїти декілька нових категорій напоїв, що наразі набирають популярності в Європі і світі. Перший - це тонізуючий напій на основі чаю Yerba Mate. Такі напої містять природний кофеїн і антиоксиданти, слугують натуральною альтернативою енергетикам. В Європі широко відомий бренд Club-Mate та подібні продукти, які стали частиною молодіжної міської культури. ПрАТ “Оболонь” може розробити власний напій Mate, злегка газований і охолоджуючий, на основі настою мате з додаванням натуральних ароматів цитрусу чи трав. Для цього необхідно опанувати технологію екстракції мате (кадрове забезпечення: залучення технологів-напоїв, можливо, консультації зі спеціалістами з чаїв), закупити якісну сировину (листя падуба парагвайського) та адаптувати виробничу лінію холодного розливу. Відділ маркетингу відповідає за створення бренду з

сучасним «гіперлокальним» позиціонуванням (наприклад, у форматі крафтового лимонаду) та просування в цифрових каналах, орієнтованих на молодь.

Другий продукт - це напій комбуча, належить до сегменту здорових пробіотичних напоїв і демонструє зростання популярності серед споживачів, які дбають про здоров'я. Для ПрАТ «Оболонь» запуск власної комбучі стане новим кроком в інноваціях: потрібно створити окрему невелику виробничу лінію або цех для ферментації чаю за допомогою культури SCOBY, забезпечити суворий контроль якості й стерильності (матеріально-технічне забезпечення: бродильні ємності малої місткості, лабораторний контроль). Кадрово це потребуватиме навчання існуючих пивоварів або найму мікробіологів/технологів, обізнаних із процесами ферментації напоїв. Маркетинг комбучі має акцентувати на її корисних властивостях (натуральні пробіотики, вітаміни) і автентичному смаку; продаж планується як через роздрібні мережі, так і через HoReCa, фітнес-центри, еко-крамниці.

Третій нішевий напрям - напої зі смаком коноплі. У світі спостерігається інтерес до продуктів з коноплею (hemp) у зв'язку з трендом на легалізацію і цікавістю споживачів до канабіоїдних інгредієнтів. ПрАТ «Оболонь» може випустити лімітовану серію безалкогольного напою або слабоалкогольного пива із додаванням конопляного аромату чи екстракту конопляного насіння (що не містить психоактивних речовин, але надає специфічний «трав'янистий» присмак). Такий продукт матиме іміджевий характер - приверне увагу ЗМІ та молоді, підкреслить інноваційність компанії. Ресурсне забезпечення включає пошук легального постачальника харчових екстрактів коноплі, коригування рецептури базового напою, тестування на виробничій лінії та дизайнерське оформлення тари зі сміливим креативом. Очікується, що функціональні та нішеві напої (Mate, комбуча, конопляні) хоча й займуть поки невелику частку в портфелі, але дозволять компанії вийти в нові сегменти ринку, отримати перевагу «першопрохідця» у цих напрямках в Україні та задовольнити попит прогресивних споживачів на нові досвіди.

До реалізації цих проектів залучаються виробничо-технологічний відділ (розробка технології, запуск виробництва) та маркетинг (дослідження ринку, просування нових продуктів).

Окремий блок заходів спрямований на посилення позицій ПрАТ «Оболонь» в прибутковому преміальному сегменті пива. Як відзначалося у розділі 2, останніми роками в Європі триває бум крафтового пива - тисячі нових мікропивоварень запропонували споживачам унікальні смаки, а великі пивоварні були змушені реагувати, запускаючи власні лінійки крафтових сортів або купуючи крафтові бренди, щоб лишатися конкурентоспроможними. В Україні сегмент крафтового та спеціального пива також зростає, і присутність в ньому є питанням іміджу лідера ринку. ПрАТ «Оболонь» доцільно розробити програму випуску лімітованих серій: це можуть бути сезонні або тематичні сорти пива обмеженого обсягу (наприклад, спеціальні випуски до свят, пиво витримане в дубових бочках, сорти з нетиповими інгредієнтами - медом, спеціями, локальними фруктами тощо). Також слід розвивати преміальну лінійку - наприклад, відродити історичні марки або створити суб-бренд Craft Obolon, під яким щороку виходитиме кілька новинок. Цей захід не потребує створення нових великих потужностей – можна задіяти існуючі експериментальні цехи або невеликі танки на основному заводі чи потужностях дочірніх browарень (ПрАТ «Пивоварня Зіберта» тощо) для варки малих партій. Виробничо-технологічна служба повинна опанувати нові рецептури (можливо, залучити в команду крафтового пивовара-консультанта для експериментів), а маркетинговий відділ – розробити стратегію просування преміальних продуктів (спеціальна упаковка, презентації для пивних сомельє, участь у фестивалях, онлайн-продаж обмежених партій через власний інтернет-магазин). Лімітовані серії пива створюватимуть ефект новизни та дефіцитності, що стимулює інтерес споживачів, а преміальні сорти дозволять підвищити середню ціну продажу і маржинальність.

Очікується, що цей захід не лише принесе додатковий прибуток у преміум-сегменті, а й зміцнить бренд «Оболонь» – продемонструє здатність

компанії бути інноватором і диктувати тренди на ринку, а не тільки випускати масовий продукт.

Для успішної реалізації всіх перелічених ініціатив необхідне належне організаційно-ресурсне забезпечення. Кожен захід матиме відповідальних виконавців (структурні підрозділи підприємства) та вимагатиме виділення фінансових, трудових і матеріально-технічних ресурсів. На основі запропонованих заходів складено узагальнений план впровадження (табл. 3.1а та табл. 3.1б), що визначає етапи реалізації, орієнтовні витрати, строки та очікувані результати для ПрАТ «Оболонь». Витрати наведено орієнтовно, фактичний бюджет буде уточнюватись залежно від цін обладнання та матеріалів; очікувані результати прогнозовано на підставі аналізу, що був проведений у Розділі 2 та бенчмаркінгу з основними конкурентами.

Таблиця 3.1а - Фінансово-організаційні заходи з підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь»

Заходи	Орієнтовні витрати, тис. грн	Відповідальні підрозділи	Строки впровадження	Очікувані результати
Прискорення оборотності активів (оптимізація операційного циклу)	1 000	Фінансовий відділ; відділ логістики	2026 р.	Зменшення часу обігу коштів, скорочення середніх запасів і дебіторської заборгованості на 15–20%, підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності до $\geq 0,2$; вивільнення ~30 млн грн для реінвестицій.
Підвищення продуктивності праці (автоматизація, навчання)	30 000	Виробничий відділ; відділ управління персоналом (HR)	2026–2027 рр.	Зростання продуктивності праці на ~20–25% (до ~6,5 млн грн/особу), зниження трудомісткості та витрат на оплату праці; зростання рентабельності продажів на 1–2 в.п.
Вдосконалення пакування (нова тара, дизайн, екологічність)	3 000	Виробничо-технологічний відділ; відділ маркетингу	I–II кв. 2026 р.	Оновлена упаковка зекономить до 5% витрат на тару і підвищить валову маржу на ~1 в.п.; очікується приріст продажів на 3–5%.

Розроблено автором самостійно

Таблиця 3.16 – Продуктові інновації ПрАТ «Оболонь»

Ініціатива	Орієнтовні витрати, тис. грн	Відповідальні підрозділи	Строки впровадження	Очікувані результати
Розширення лінійки безалкогольного пива	20 000	Виробничо-технологічний відділ; відділ маркетингу	2026 р. (розробка), запуск - I кв. 2027 р.	Мінімум 2 нових позиції; зростання частки 0,0% до ~10%; додаткова виручка ~50 млн грн/рік.
Безалкогольні коктейлі (Ready-to-Drink, 0.0%)	3 000	Технологічний відділ; відділ маркетингу	2026 р., запуск – II кв. 2026 р.	3–4 нові напої; ~20 млн грн у перший рік; розширення присутності в soft drinks.
Напій Yerba Mate	2 000	Технологічний відділ; відділ маркетингу	II кв. 2026 р.	Новий тонізуючий напій; залучення молодіжної аудиторії; ~10 млн грн/рік.
Напій «Комбуча»	6 000	Виробничо-технологічний відділ; відділ маркетингу	III кв. 2026 р.	1–2 позиції; ~15 млн грн/рік; посилення «wellness»-іміджу.
Напій із конопляним смаком (hemp-flavoured)	1 000	Технологічний відділ; відділ маркетингу	IV кв. 2026 р. (пілот)	Лімітована серія ~50 тис. л; тест попиту; за успіху - масштабування.
Преміальні та лімітовані серії пива	6 000	Виробничий відділ; відділ маркетингу	IV кв. 2026 р. - постійно	Суббренд Craft/Premium Obolon; 2–3 серії/рік; +5–7 в.п. маржі.

Розроблено автором самостійно

Наприкінці планування доцільно оцінити загальну реалістичність та доцільність запропонованих заходів для ПрАТ «Оболонь». Всі наведені ініціативи безпосередньо відповідають виявленим у розділі 2 резервам і можливостям: прискорення обороту, підвищення продуктивності та зниження

витрат на пакування адресують внутрішні «слабкі місця» ефективності, а продуктові інновації враховують актуальні ринкові тренди і зміни попиту. З точки зору ресурсів, реалізація плану є досяжною - необхідні інвестиції (близько 70-75 млн грн сумарно) не перевищують декількох відсотків від річного доходу чи ~4% від чистого прибутку компанії за 2023 р., що може бути профінансовано за рахунок власних коштів підприємства. Компанія має розгалужену структуру виробництва та збуту, кваліфікований персонал і досвід впровадження інновацій, що є запорукою успішної реалізації проєктів. Водночас план враховує поетапність: першочергово виконуються заходи, що дадуть швидкий економічний ефект і зміцнять фінансову стійкість (це створює базу для наступних кроків), а продуктова експансія розгортається поступово, з контрольованими ризиками та корекцією стратегії за результатами перших запусків. Таким чином, запропоновані заходи є доцільними та реалістичними для ПрАТ «Оболонь»: їх впровадження дозволить підприємству закріпити статус одного з лідерів ринку та конвертувати поточні конкурентні переваги у довгострокову стійку конкурентоспроможність, забезпечивши зростання ефективності та прибутковості в динамічних умовах галузі.

Висновки за розділом 3

У розділі обґрунтовано комплекс заходів для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», який поєднує внутрішні фінансово-організаційні кроки (прискорення обороту активів, підвищення продуктивності праці, вдосконалення пакування) із зовнішніми продуктовими ініціативами (розвиток безалкогольних, функціональних та преміальних напоїв). Таке поєднання дає змогу підвищити прибутковість, посилити імідж інноваційного виробника та забезпечити стійке зростання на внутрішньому й європейському ринках.

Запропонований план впровадження є поетапним: спочатку реалізуються заходи з найшвидшим економічним ефектом і впливом на ліквідність та оборотний капітал (оптимізація запасів і дебіторської заборгованості, скорочення операційного циклу), що формує базу для подальших продуктових запусків і мінімізує ризики. У ході розробки враховано наявні сильні сторони підприємства - масштаб діяльності, фінансова стійкість, швидкість обігу активів, широка дистрибуція й експорт - а також визначено напрями доопрацювання: підвищення валової рентабельності та продуктивності праці. Фінансове навантаження на впровадження оцінено як прийнятне: сумарні інвестиції орієнтовно становлять близько 70-75 млн грн, що не перевищує кількох відсотків річного доходу і приблизно 4% чистого прибутку за 2023 рік; тому проєкт може бути профінансований з власних коштів. Наявність виробничої бази, кваліфікованого персоналу та досвіду інновацій підвищує ймовірність успішної реалізації.

Продуктові ініціативи спрямовані на ринкові ніші з доказаним попитом: безалкогольне пиво 0,0%, функціональні напої (наприклад, комбуча, yerba mate) та преміальні/лімітовані випуски, що у європейській практиці використовуються для підтримки інтересу до бренду, формування доданої цінності й зростання середньої ціни продажу. Для ПрАТ «Оболонь» рекомендовано задіяти власні бренди у форматі спеціальних серій для посилення асоціацій із європейською якістю.

Підсумовуючи, розділ 3 встановлює доцільність і реалістичність запропонованих кроків, показує фінансову та організаційну спроможність їх впровадження та демонструє очікуваний ефект: зростання рентабельності, прискорення обороту активів, оновлення продуктової лінійки й зміцнення ринкових позицій підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

В роботі показано актуальність підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та обмеженого зростання місткості ринку пива. Досліджено ключові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, узагальнено погляди вітчизняних і зарубіжних учених. Під конкурентоспроможністю підприємства в роботі розуміється інтегральна характеристика його потенціалу та результатів діяльності, яка відображає здатність у довгостроковому періоді ефективно функціонувати на ринку, забезпечувати більш повне, ніж конкуренти, задоволення потреб споживачів, досягати запланованих фінансово-економічних результатів і підтримувати або покращувати свої ринкові позиції.

Представлено класифікацію факторів, що впливають на рівень забезпечення конкурентоспроможності підприємства, за сферою впливу - зовнішні (політичні, економічні, правові, соціальні, науково-технічні, ринкові) та внутрішні (кадровий, інтелектуальний, інноваційний, інформаційний, маркетинговий і фінансовий потенціали). Наведено характеристику їхнього впливу та визначено, що систематизація факторів дозволяє ідентифікувати внутрішні резерви розвитку й зовнішні загрози, обґрунтовувати вибір конкурентної стратегії та формувати комплекс управлінських заходів щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

У роботі систематизовано основні методи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства та визначено їх переваги й обмеження. Показано, що жоден з підходів не є універсальним, а вибір інструментарію залежить від цілей дослідження, інформаційної бази та галузевих особливостей. На цій основі обґрунтовано доцільність застосування в роботі інтегрального показника конкурентоспроможності у поєднанні з елементами бенчмаркінгу, що забезпечило комплексне врахування фінансових і ринкових індикаторів та можливість кількісного порівняння ПрАТ «Оболонь» з основними

конкурентами.

Надано характеристику ПрАТ «Оболонь», визначено його місце на українському ринку пива, особливості асортиментної політики та ринкових позицій. Фінансово-економічний аналіз за 2021-2023 рр. показав, що підприємство зберігає статус одного з лідерів ринку, формує стабільний чистий дохід і позитивний чистий фінансовий результат, має достатній рівень фінансової стійкості та ділової активності. Водночас виявлено проблемні аспекти: відносно нижчий порівняно з основним конкурентом рівень валового прибутку та рентабельності продукції, недостатню продуктивність праці, певне відставання за показниками ліквідності та високу залежність від сегмента пива.

Здійснено аналіз динаміки виробництва, споживання, експорту та імпорту пива у світі та в Європейському Союзі. З'ясовано, що європейський ринок пива має зрілий характер, характеризується нестабільними обсягами виробництва та споживання після 2019 року, високою концентрацією виробництва в обмеженій групі країн, значною роллю експорту та істотною диференціацією рівня споживання на душу населення. Встановлено, що ці тренди одночасно формують для ПрАТ «Оболонь» ризики (чутливість до зовнішніх шоків, посилення конкуренції, ціновий тиск) і можливості (розвиток безалкогольних і нішевих напоїв, преміального сегмента, розширення присутності на окремих зовнішніх ринках), задаючи стратегічні орієнтири для подальшого підвищення його конкурентоспроможності.

На основі обраної системи показників, їх нормування та експертного визначення вагових коефіцієнтів розраховано інтегральні індекси конкурентоспроможності для ПрАТ «Оболонь» та двох основних конкурентів. Застосування бенчмаркінгу дозволило здійснити порівняння ключових фінансово-економічних параметрів діяльності підприємств. У результаті встановлено, що ПрАТ «Оболонь» займає стійкі конкурентні позиції та практично не поступається лідеру за сукупністю показників, проте має нижчу валову рентабельність і продуктивність праці та певні обмеження за ліквідністю, що визначає пріоритетні напрями підвищення його

конкурентоспроможності.

Сформовано комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем і посилення конкурентних переваг підприємства. До основних напрямів віднесено: оптимізацію управління оборотними активами (запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами), підвищення продуктивності праці та вдосконалення організації виробничих і управлінських процесів, впровадження інновацій у сфері пакування, розширення виробництва безалкогольних та нішевих напоїв, а також розвиток преміального сегмента пива. Очікується, що реалізація цих заходів забезпечить зростання рентабельності діяльності, зміцнення фінансової стійкості, зменшення залежності від окремих сегментів ринку та підвищення привабливості бренду ПрАТ «Оболонь» на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У роботі розроблено план реалізації запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Оболонь», визначено послідовність основних етапів, окреслено коло відповідальних підрозділів і виконавців, потребу у фінансових, матеріальних і трудових ресурсах, а також очікувані результати та показники контролю ефективності. Це підтверджує практичну реалізованість запропонованих рекомендацій і створює підґрунтя для використання результатів дослідження в управлінській практиці підприємства з метою подальшого зміцнення його конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Груцький В. М., Корнеєва І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2003. 400 с.
2. Дикань В. Л., Зайцева Л. О., Воронкова Т. Є. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.
3. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. Київ : Бліц-Інформ, 2003. 98 с.
4. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. С. В. Мочерного. Т. 1. Київ : Академія, 2000. 864 с.
5. Жаліло Я. А. та ін. Конкурентоспроможність економіки України: стратегії та пріоритети [Електронний ресурс]. – Київ : Міжнародна маркетингова група, 2005. Режим доступу : https://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/33r1.pdf (дата звернення: 24.10.2025).
6. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків, 2018. 352 с.
7. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морева В. В., Белякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання. Донецьк, 2012.
8. Книш М. І. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004.
9. Кописько А. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності аграрної продукції // Економіка АПК. 2010. № 1. С. 60–63.
10. Кривов'язюк І. В. Конкурентоспроможність підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2018.
11. Міністерство фінансів України. Нормативні значення платоспроможності (фінансової стійкості) та ліквідності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mof.gov.ua/storage/files>.
12. Мінфін. Мінімальна зарплата в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 04.11.2025).

13. Мокій А. І. Конкурентоспроможність товарів і підприємств : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2010. 224 с.
14. Офіційний портал Верховної Ради України; Міністерство фінансів України. Положення № 246 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (дата звернення: 04.11.2025).
15. Пастущин В. М. Конкурентоспроможність продукції: методи оцінювання та напрями підвищення. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010.
16. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Київ, 2011. 213 с.
17. Піддубний І. О., Піддубна Л. І. Системна конкурентоспроможність підприємства : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2007.
18. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2006.
19. ПрАТ «Оболонь». Аудитована індивідуальна фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://obolon.ua/files/Standalone%20FS%20OBLN%202022%20v.13.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).
20. ПрАТ «Оболонь». Аудитована індивідуальна фінансова звітність за 2023 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://obolon.ua/files/2024.04.18_OBLN_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0_consolidation_UA.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
21. ПрАТ «Оболонь». Звіт про управління, 2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).
22. ПрАТ «Оболонь». Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf> (дата звернення: 02.11.2025).

23. ПрАТ «Оболонь». Статут підприємства (ред. 2025) [Електронний ресурс].
Режим доступу : https://obolon.ua/files/st_and_Shareholders/%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%A2%D0%A3%D0%A2-2025.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
24. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства // Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142–148.
25. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів = An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations / пер. з англ. Лондон : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 578 с.
26. Україна. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. Ст. 64.
27. Харченко Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2003.
28. АВ InBev Efes Україна. Компанія / Бренди [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://abinbev-efes.com.ua/> (дата звернення: 04.11.2025).
29. АВ InBev Efes Україна. Регулярна інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://abinbevefes.com.ua/regulyarna-informatsiya/> (дата звернення: 25.10.2025).
30. Beer.ua. Оболонь [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.beer.ua/pivovarni/obolon-2/> (дата звернення: 25.10.2025).
31. Carlsberg Group (Ukraine). Звіт за 2023 рік (сторінка публікації) [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://stage-carlsberg-group-2022.euwest01.umbraco.io/media/t0eh1yg1/zv%D1%96t-za-2023-r%D1%96k-data-rozm%D1%96shchennya-30062025r.pdf> (дата звернення: 06.11.2025).
32. BCG Matrix [Електронний ресурс] // Speaking Nerd. Режим доступу : <https://speakingnerd.com/strategy/strategy-models/bcg-matrix> (дата звернення: 06.11.2025).
33. Bektemirov A., Ozodbek J. Systematic Analysis of Factors Affecting the Competitiveness of Business Entities // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 491. P.

01011.

34. Bondarenko A. F., Zakharkina L. S., Syhyda L. O., Saher L. Y. The Economic and Marketing Attractiveness of Countries: Measurement and Positioning in Terms of Economic Security // *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2020. 15(4). P. 439–449.

35. Cambridge Dictionary. Competition [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english-ukrainian/competition> (дата звернення: 24.10.2025).

36. Carlsberg Group. FY2024 Financial Statement, 06.02.2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.carlsberggroup.com/> (дата звернення: 09.11.2025).

37. Carlsberg Ukraine. About us / Brands [Електронний ресурс]. – Офіц. сайт Carlsberg Ukraine. Режим доступу : <https://carlsbergukraine.com/> (дата звернення: 04.11.2025).

38. Chamberlin E. H. *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1933. 348 p.

39. Cournot A. A. *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*. London : Macmillan, 1897. 196 p.

40. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // *Journal of Marketing*. 1994. 58(4). P. 37–52.

41. Decyk K. Competitiveness Factors in the Innovative Enterprises in the North-East Voivodeships in Poland // *Business: Theory and Practice*. 2020. 21(2). P. 503–518.

42. Deng Q. Z., Liu T. Research on Comprehensive Competitive Evaluation of P2P Network Lending Platforms Based on BP Neural Network Model // *Review of Computer Engineering Studies*. 2020. 7(1). P. 13–19.

43. Edgeworth F. Y. *Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*. London : C. Kegan Paul, 1881. 150 p.

44. GE–McKinsey Matrix [Електронний ресурс] // *Speaking Nerd*. Режим доступу : <https://speakingnerd.com/strategy/strategy-models/ge-mckinsey-matrix>

(дата звернення: 06.11.2025).

45. Hayek F. A. The Use of Knowledge in Society // *American Economic Review*. 1945. 35(4). P. 519–530.

46. Kirin Brewery Company. Global Beer Consumption by Country in 2023. Tokyo : Kirin Holdings, news release 19 December 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу : https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2024/1219_01.html (дата звернення: 26.10.2025).

47. Korchynskyi I. O., Shchadylo M. I. Research of the Main Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises // *Social and Legal Studios*. 2022. Vol. 5, No. 2. P. 54–60.

48. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. – 15th ed. – Harlow : Pearson Education, 2016.

49. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th ed. London : Macmillan and Co., Ltd., 1993. 870 p.

50. McConnell C. R., Brue S. L. *Economics: Principles, Problems and Policies*. 11th ed. New York : McGraw-Hill, 1992. 794 p.

51. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.

52. Robinson J. *The Economics of Imperfect Competition*. London : Macmillan, 1933. 352 p.

53. Schumpeter J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942. 431 p.

54. Shell's Directional Policy Matrix (DPM) [Електронний ресурс] // Pro Study Lab. Режим доступу : <https://prostudylab.com/shells-directional-policy-matrix-dpm/> (дата звернення: 14.10.2025).

55. Stevenson W. J. *Operations Management*. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1999.

56. *Strategic Insights: A Comprehensive Guide to SWOT Analysis* [Електронний ресурс] // Visual Paradigm Guides. Режим доступу : <https://guides.visual-paradigm.com/strategic-insights-a-comprehensive-guide-to-swot-analysis/> (дата

звернення: 06.11.2025).

57. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. 18(7). P. 509–533.

58. The Brewers of Europe. European Beer Trends – Statistics Report 2024 Edition. Brussels : The Brewers of Europe, 2024. 36 p.

59. The Brewers of Europe. European Beer Trends 2023 [Електронний ресурс]. – Brussels, 2024. Режим доступу : <https://brewersofeurope.org/> (дата звернення: 09.11.2025).

60. World Health Organization. Alcohol Consumption in Ukraine: Behaviour and Illicit Trade. Survey 2024. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2025 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://www.who.int/> (дата звернення: 09.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	· Теорія конкурентних переваг М. Портера; · Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; · SPACE-аналіз; · GAP-аналіз; · LOTS-аналіз; · PIMS-аналіз; · Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; · Формалізований метод Іванова; · Методика Ансоффа щодо КСФ; · Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; · Метод інтегрального критерію; · Метод таксономічного показника
	Експертні	· STEP-аналіз; · SWOT-аналіз; · Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; · Метод американської асоціації управління; · Метод порівнянь; · Метод рангів; · Метод вивчення профілю об'єкта; · Графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	· Теорія конкурентних переваг М. Портера; · Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; · SWOT-аналіз; · Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; · Метод вивчення профілю об'єкта; · Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	· Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; · Формалізований метод Іванова; · Методика Ансоффа щодо КСФ; · Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; · Метод американської асоціації управління; · Метод порівнянь;

Продовження додатку А

		· Метод рангів; · Метод інтегрального критерію; · Метод таксономічного показника
	Логістичні	· STEP-аналіз; · SPACE-аналіз; · GAP-аналіз; · LOTS-аналіз; · PIMS-аналіз

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
За можливістю розроблення управлінських рішень	Одномоментні	· Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; · Методика Ансоффа щодо КСФ; · Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; · Метод американської асоціації управління; · Метод порівнянь; · Метод інтегрального критерію; · Метод таксономічного показника; · Метод вивчення профілю об'єкта; · Графічна методика Зав'ялова
	Стратегічні	· Теорія конкурентних переваг М. Портера; · Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; · STEP-аналіз; · SWOT-аналіз; · SPACE-аналіз; · GAP-аналіз; · LOTS-аналіз; · PIMS-аналіз; · Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; · Формалізований метод Іванова; · Метод рангів

Додаток Б

Фінансові звіти ПрАТ «Оболонь» за 2022-2023 рр.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

1

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство	ПрАТ "Оболонь"	2023 02 24
Територія	Київська	05391057
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	8038000000
Вид економічної діяльності	за КВЕД	230
Середня кількість працівників ¹	2055	11.05; 11.01; 11.06
Адреса, телефон м. Київ, вул. Богатирська, 3		
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		V
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 021	2 467
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 171)	(38 725)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	46 748	85 202
Основні засоби	1010	3 741 276	3 464 064
первісна вартість	1011	10 598 816	10 591 555
знос	1012	(6 857 540)	(7 127 491)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	71 117	68 793
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3 862 176	3 620 540
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	908 432	982 646
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	429 604	650 854
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 548	149 829
з бюджетом	1135	41 736	49 584
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 228	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	35 110	17 362
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15 175	138 747
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9 466	5 496
Усього за розділом II	1195	1 490 071	1 994 518
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 352 247	5 615 058

Примітки на сторінках з 9 по 45 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку Б

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

2

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 211 552	2 091 993
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(113 255)	1 204 270
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	2 163 641	3 361 607
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	429 348	419 325
Довгострокові кредити банків	1510	677 838	562 519
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	1 107 186	981 844
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	802 113	218 140
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	116 751	92 696
товари, роботи, послуги	1615	798 660	429 117
розрахунками з бюджетом	1620	116 974	168 798
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	82 633
розрахунками зі страхування	1625	3 560	3 459
розрахунками з оплати праці	1630	17 184	114 679
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	168 474	147 210
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 876	-
Поточні забезпечення	1660	32 530	74 184
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 298	23 324
Усього за розділом III	1695	2 081 420	1 271 607
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 352 247	5 615 058

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Примітки на сторінках з 9 по 45 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток В

Фінансовий звіт ПрАТ «Оболонь» за 2022р.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2023	02	24
			05391057		
			Форма № 2		
		Код за ДКУД	1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 030 487)	(4 915 830)
Валовий:			
прибуток	2090	2 631 441	993 596
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	37 683	59 536
Адміністративні витрати	2130	(376 851)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(56 526)	(33 720)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(139 923)	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 456 414	
збиток	2295		(134 278)
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 197 966	
збиток	2355		(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 197 966	(111 966)

Примітки на сторінках з 9 по 45 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Продовження додатку В

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2022 року

4

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	2550	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3,6846	(0,3444)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3,6846	(0,3444)
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Бахов І.

Примітки на сторінках з 9 по 45 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності.

Додаток Г

Фінансовий звіт ПрАТ «Оболонь» за 2023р.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2023 року

14

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Підприємство

ПрАТ "Оболонь"

Дата (рік, місяць, число)

Територія

Київська

за ЄДРПОУ

Організаційно-правова форма господарювання

Акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності

за КВЕД

Середня кількість працівників¹

2056

Адреса, телефон

м. Київ, вул. Богатирська, 3

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

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

КОДИ

2024

04

24

05391057

8038000000

230

11.05; 11.01; 11.06

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 467	1 934
первісна вартість	1001	41 192	41 192
накопичена амортизація	1002	(38 725)	(39 258)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 202	48 865
Основні засоби	1010	3 464 064	3 596 253
первісна вартість	1011	10 591 555	10 924 673
знос	1012	(7 127 491)	(7 328 420)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	68 793	69 482
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	14	14
Усього за розділом I	1095	3 620 540	3 716 548
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	982 646	1 660 582
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	650 854	947 078
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	149 829	152 450
з бюджетом	1135	49 584	30 573
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 362	17 572
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	138 747	474 679
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	5 496	5 172
Усього за розділом II	1195	1 994 518	3 288 106
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 615 058	7 004 654

Примітки на сторінках з 22 по 56 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 4.

Продовження додатку Г

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2023 року

15

Капітал та зобов'язання	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	65 344	65 344
Капітал у дооцінках	1405	2 091 993	1 972 377
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 204 270	3 155 476
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	3 361 607	5 193 197
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	419 325	386 220
Довгострокові кредити банків	1510	562 519	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	981 844	386 220
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	218 140	224 984
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	92 696	-
товари, роботи, послуги	1615	429 117	694 669
розрахунками з бюджетом	1620	168 798	144 125
у тому числі з податку на прибуток	1621	82 633	59 777
розрахунками зі страхування	1625	3 459	4 391
розрахунками з оплати праці	1630	114 679	102 744
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	147 210	139 717
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні забезпечення	1660	74 184	96 372
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	23 324	18 235
Усього за розділом III	1695	1 271 607	1 425 237
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 615 058	7 004 654

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Примітки на сторінках з 22 по 56 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 4.

Додаток Д

Фінансовий звіт ПрАТ «Оболонь» за 2023р.

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2023 року

16

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік

Підприємство	ПрАТ "Оболонь" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2024	04	24
			05391057		
			Форма № 2		
		Код за ДКУД	1801003		

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 398 205)	(6 030 487)
Валовий:			
прибуток	2090	3 364 824	2 631 441
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	46 587	37 683
Адміністративні витрати	2130	(458 709)	(376 851)
Витрати на збут	2150	(670 728)	(542 663)
Інші операційні витрати	2180	(84 121)	(56 526)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	2 197 853	1 693 084
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	593	9 718
Інші фінансові доходи	2220	45 290	15 953
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(22 209)	(122 418)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	11 209	(139 923)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 232 736	1 456 414
збиток	2295		
Витрати з податку на прибуток	2300	(401 146)	(258 448)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 831 590	1 197 966
збиток	2355		

ІІ. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 831 590	1 197 966

Примітки на сторінках з 22 по 56 є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності. Звіт незалежного аудитора представлений на сторінці 4.

Продовження додатку Д

ПрАТ «ОБОЛОНЬ»
Фінансова звітність
31 грудня 2023 року

17

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	2505	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	2510	161 241	144 490
Амортизація	2515	338 508	313 993
Інші операційні витрати	2520	1 646 553	1 383 799
Разом	2550	7 055 601	5 873 013

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	5,6335	3,6846
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5,6335	3,6846
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-

Керівник

Булах І.

Головний бухгалтер

Балагута М.

Додаток Е

Фінансовий звіт ПАТ «Карлсберг Україна» за 2023р.

Підприємство <u>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"</u> Територія <u>НАХІМОВСЬКИЙ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО</u> Вид економічної діяльності <u>ВИРОБНИЦТВО ПИВА</u> Середня кількість працівників <u>1333</u> Одиниця виміру : тис. грн. Адреса, телефон <u>69123 Запорізька область Хортицький район, місто Запоріжжя, вулиця Василя Стуса, будинок 6, т.(061) 228-11-99</u>	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2023	12	31
		00377511		
	за КАТОТТГ	UA85000000000449437		
	за КОПФГ	230		
за КВЕД	11.05			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	82893	94137
первісна вартість	1001	237368	274624
накопичена амортизація	1002	154475	180487
Незавершені капітальні інвестиції	1005	291993	485542
Основні засоби	1010	1695992	2270078
первісна вартість	1011	6350127	7263541
знос	1012	4654135	4993463
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	21926	21926
інші фінансові інвестиції	1035	8	8
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12663	4445
Відстрочені податкові активи	1045	338194	450808
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	2443669	3326944
II. Оборотні активи	1100	847564	1075845
Запаси			
Виробничі запаси	1101	384435	513511
Незавершене виробництво	1102	95384	84732
Готова продукція	1103	361011	385269
Товари	1104	6734	92333
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	453229	748376
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	512219	101933
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	9246	7659
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	--	--
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	2970234	5135363
Витрати майбутніх періодів	1170	1080	929

Продовження додатку Е

Усього за розділом II	1195	4793684	7070220
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	7237353	10397164

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1022433	1022433
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	54622	54622
Резервний капітал	1415	153364	153364
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3489969	5317420
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	4720388	6547839
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	69407	62275
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	69407	62275
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	--	--
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	47027	42249
товари, роботи, послуги	1615	1347052	2387102
розрахунками з бюджетом	1620	365342	291731
у тому числі з податку на прибуток	1621	103305	84732
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	97200	109243
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3499	5208
Поточні забезпечення	1660	487421	821394
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	100017	130123
Усього за розділом III	1695	2447558	3787050
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	7237353	10397164

Генеральний директор

(підпис)

Хайдакін Олег Ігорович

Головний бухгалтер

(підпис)

Байрак Вікторія Анатоліївна

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**
"КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	12	31
00377511		

Додаток Ж

Фінансовий звіт ПАТ «Карлсберг Україна» за 2023р.

за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10812093	9033066
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6112613)	(5125335)
Валовий: прибуток	2090	4699480	3907731
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	120566	352983
Адміністративні витрати	2130	(493355)	(365997)
Витрати на збут	2150	(2102123)	(1972788)
Інші операційні витрати	2180	(112468)	(76055)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2112100	1845874
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	262070	92584
Інші доходи	2240	15900	9559
Фінансові витрати	2250	(1063)	(13360)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(143915)	(67664)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2245092	1866993
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-417641	-338115
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1827451	1528878
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1827451	1528878

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5456909	4569419

Продовження додатку Ж

Відрахування на соціальні заходи	2510	156520	131394
Амортизація	2515	554777	705299
Інші операційні витрати	2520	1674182	1503261
Разом	2550	8723671	7655099

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1022432914	1022432914
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1022432914	1022432914
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1.78735540	1.49533330
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1.78735540	1.49533330
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

Генеральний директор

(підпис)

Хайдакін Олег Ігорович

Головний бухгалтер

(підпис)

Байрак Вікторія Анатоліївна

Підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"**Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2023	12	31
00377511		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2023 рік

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:	3000	14681795	13319082
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Повернення податків і зборів	3005	--	--
у тому числі податку на додану вартість	3006	--	--
Цільового фінансування	3010	90	57
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	5208	3499
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	216099	52536
Надходження від операційної оренди	3040	1082	567
Інші надходження	3095	--	3053
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(7566306)	(7480996)
Праці	3105	(735286)	(601934)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(179513)	(145113)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(2882139)	(2878850)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(548828)	(430628)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(901680)	(958634)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1431631)	(1489588)

Додаток К

Фінансовий звіт ПАТ «Абінбев Ефес Україна» за 2023р.

Назва суб'єкта господарювання, що звітує, або інші засоби ідентифікації	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА"
Ідентифікаційний код юридичної особи	30965655
Код КВЕД	11.05
Дата кінця звітного періоду	2023-12-31
Період, який охоплюється фінансовою звітністю	
Рік, що закінчується 31 грудня 2023 року	
Опис валюти подання	
Валюта подання звітності відповідає функціональній валюті, якою є національна валюта України – гривня.	
Рівень округлення, використаний у фінансовій звітності	
Звітність складено у тисячах гривень, округлених до цілих	

		На кінець звітного періоду	На початок звітного періоду	На початок попереднього періоду
	Примітка			тис. грн
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	822100	2,917,133	3,471,854	
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	823180	42,007	14,759	
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	800100	46	72	
Відстрочені податкові активи	835110	810,680	633,614	
Інші непоточні фінансові активи	800100	23	23	
Загальна сума непоточних активів		3,769,889	4,120,322	
Поточні активи				
Поточні запаси	800100	739,657	663,171	
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	800100	577,508	347,744	
Поточні податкові активи, поточні	800100	5,105	5,105	
Інші поточні фінансові активи			130,515	
Грошові кошти та їх еквіваленти	800100	220,376	341,564	
Загальна сума поточних активів за винятком непоточних активів або груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу або утримувані для виплат власникам		1,542,646	1,488,099	
Загальна сума поточних активів		1,542,646	1,488,099	
Витрати майбутніх періодів		191		
Загальна сума активів		5,312,726	5,608,421	
Власний капітал та зобов'язання				
Власний капітал				
Статутний капітал		95,107	95,107	
Нерозподілений прибуток		(789,377)	(2,533,520)	
Інша частка участі в капіталі		1,813,803	2,194,116	
Інші резерви		735,448	1,097,308	
Загальна сума власного капіталу		1,854,981	853,011	
Зобов'язання				
Непоточні зобов'язання				
Непоточне забезпечення				
Непоточне забезпечення на винагороди працівникам	800100	4,595	4,595	
Інше непоточне забезпечення		1,341,956	1,229,844	
Загальна сума непоточних забезпечень		1,346,551	1,234,439	

Продовження додатку К

Інші непоточні фінансові зобов'язання	832610	91,283	85,151
Загальна сума непоточних зобов'язань		1,437,834	1,319,590
Поточні зобов'язання			
Поточні забезпечення			
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	800100	64,898	88,767
Загальна сума поточних забезпечень		64,898	88,767
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	800100	1,447,137	935,158
Поточні податкові зобов'язання, поточні	800100	44,518	56,722
Інші поточні фінансові зобов'язання	800100	463,358	2,355,173
Загальна сума поточних зобов'язань за винятком зобов'язань, включених до груп вибуття, класифікованих як утримувані для продажу		2,019,911	3,435,820
Загальна сума поточних зобов'язань		2,019,911	3,435,820
Загальна сума зобов'язань		3,457,745	4,755,410
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		5,312,726	5,608,421

	тис. грн	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток або збиток		
Прибуток (збиток)		
Дохід від звичайної діяльності	4,664,575	2,261,480
Собівартість реалізації	(3,727,386)	(2,063,540)
Валовий прибуток	937,189	197,940
Інші доходи	33,868	59,732
Витрати на збут	(1,000,671)	(826,421)
Адміністративні витрати	(463,998)	(463,499)
Інша витрата	(134,296)	(363,742)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(627,908)	(1,395,990)
Фінансові доходи	37,062	202,852
Фінансові витрати	(398,053)	(1,313,220)
Прибуток (збиток) до оподаткування	(988,899)	(2,506,358)
Податкові доходи (витрати)	177,066	450,229
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	(811,833)	(2,056,129)
Прибуток (збиток)	(811,833)	(2,056,129)

	тис. грн	
	Поточний звітний період	Порівняльний звітний період
Прибуток (збиток)	(811,833)	(2,056,129)
Інший сукупний дохід		
Компоненти іншого сукупного доходу, які не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток, після оподаткування		
Інший сукупний дохід, після оподаткування, прибутки (збитки) від переоцінки основних засобів, активів з права користування та нематеріальних активів		(93,423)
Загальна сума іншого сукупного доходу, який не буде перекласифіковано у прибуток або збиток, після оподаткування	0	(93,423)
Загальна сума іншого сукупного доходу	0	(93,423)